

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA
EN LA LOCALIDAD DE FONTIBON- BOGOTÁ**

WILBER JULIAN VARGAS PINTO

CARLOS ALBERTO BARRERO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2014**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LA CREACION DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA
EN LA LOCALIDAD DE FONTIBON-BOGOTA**

WILBER JULIAN VARGAS PINTO

CARLOS ALBERTO BARRERO

Docente:

GONZALO SOLANO
Administrador de Empresas

**ESCUELA COLOMBIANA DE CARRERAS INDUSTRIALES
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2014**

Notas de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá , abril de 2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1 OBJETIVO GENERAL	10
3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
3.1 JUSTIFICACIÓN.....	11
3.2 DELIMITACIÓN.....	12
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION.....	13
4.1 MARCO TEÓRICO.....	13
4.2 MARCO CONCEPTUAL	24
4.3 MARCO LEGAL	25
4.4 MARCO HISTORICO.....	26
5. INVESTIGACION DE MERCADO	27
5.1 ENCUESTA.....	27
5.1.1 METODOLOGIA	28
5.1.1.1 FUENTE DE DATOS	29
5.1.2 FICHA TÉCNICA	30
FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	30
5.1.3 TABULACION DE DATOS.....	35
5.2 DEMANDA	35
5.2.1 PROYECCION DE LA DEMANDA.....	38
5.3 ESTRATEGIA DE MERCADO	39
5.3.1 PRODUCTO	39
5.3.2 PRECIO	42
5.3.3 PLAZA	44
5.3.4 PROMOCION	44
6. ESTUDIO TECNICO.....	45

6.1 TAMAÑO.....	45
6.2 LOCALIZACION.....	47
6.3 INGENIERIA DEL PROYECTO	48
6.4 COSTOS.....	54
6.5 NOMINA.....	55
7. PLAN FINANCIERO.....	55
7.1 PRECIOS Y PROYECCIÓN DE INGRESOS Y RENTABILIDAD	55
7.2 NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO	57
7.3 INDICADORES	59
8 TEORIA DE LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO	64
9 TEORIA MANEJO DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCION FISICA	66
9.1 TEORIA DE INVENTARIOS	66
9.1 .1 Clasificación de los modelos de inventario	67
9.1.2 Costos del Inventario	68
9.1.3 Tamaño del lote	69
9.2 DISTRIBUCION FISICA.....	70
10. ORGANIZACIÓN.....	71
10.1 MARCO ESTRATÉGICO	72
10.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
10.3 ORGANIZACIÓN LEGAL.....	74
10.4 EQUIPO DEL PROYECTO	74
11 GESTION DE CALIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	75
11.1 GESTION DE CALIDAD	75
11.2 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	77
12 EVALUACION SOCIAL	80
13 EVALUACION AMBIENTAL.....	80
14 RIESGOS.....	80
15 PLAN DE IMPLEMENTACION.....	81
16 REQUISITOS PARA CREAR EMPRESA.....	82
17. LEY DE EMPRENDIMIENTO.....	84

RESUMEN EJECUTIVO	87
CONCLUSIONES.....	89

LISTA DE GRAFICAS

Ilustración 1 Cantidad de empresas según Localidad a Junio de 2012.....	22
Ilustración 2 Costura de suela en Máquina mackey	41
Ilustración 3 Costura en máquina remendona.....	42
Ilustración 4 Flujograma Proceso de Ventas	51
Ilustración 5 Flujograma Proceso de Servicios.....	53
Ilustración 6 Comparativo de Ventas Vs costo de Ventas	59
Ilustración 7 Plano Comercializadora "San Crispín" La Zapatería.....	71
Ilustración 8 Organigrama	73
Ilustración 9 Mapa de Procesos	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores Laborales por Localidad año 2011	20
Tabla 2 Cantidad de Empresas Según Letra del código CIU	21
Tabla 3 Cantidad de empresas por Código CIU en la localidad de Fontibón	21
Tabla 4 Número de Empresas matriculadas y Renovadas en la localidad e Fontibón (Año 2006).....	23
Tabla 5 Calculo de la Muestra.....	28
Tabla 6 Ficha Técnica de la encuesta	30
Tabla 7 CÁLCULO DE LA DEMANDA	39
Tabla 8 Comparativo de precios	43
Tabla 9 Costos de Productos a comercializar	54

Tabla 10 Costos de Servicio en Máquina Remendona	54
Tabla 11 Costos de Servicios Máquina Mackey.....	54
Tabla 12 Liquidación de Nómina Empleados	55
Tabla 13 Calculo de Prestaciones Sociales y Parafiscales	55
Tabla 14 Cotización Muebles y Enseres	58
Tabla 15 Cotización de Materias Primas	58
Tabla 16 Calculo del Flujo de caja	61
Tabla 17 Calculo de EBITDA.....	61
Tabla 18 Cálculo del Punto de Equilibrio en Ventas.....	62
Tabla 19 Ingresos en millones proyectados por año	63
Tabla 20 Proveedores de Artículos para Zapatería	65
Tabla 21 Punto de Pedido PP	67
Tabla 22 Cálculo de Tamaño óptimo de Lote por pedido	70
Tabla 23 Descripción de Cargos	73
Tabla 24 Cronograma de Implementación	81

INTRODUCCION

Con este proyecto se pretende determinar la viabilidad económica, técnica y social de la creación de una empresa Comercializadora de Productos y Servicios para la Zapatería en la localidad de Fontibón en la ciudad de Bogotá, en un formato similar al de empresas como Ferreccentro o Farmatodo, pero para los zapateros, lo que buscamos desarrollar, es un tipo de negocio en el que los Zapateros en un solo lugar puedan comprar las materias primas y a la vez encontrar los servicios de máquinas especializadas para su negocio, todo ubicado estratégicamente y más cercano a sus talleres o locales de trabajo.

El conocimiento de este oficio de más de treinta años y la cercanía del gremio de los Zapateros permite identificar la necesidad de tener todo lo relacionado con el calzado en un solo lugar y más cercano a sus sitios de trabajo.

Es común escuchar acerca de las diferentes profesiones como la Medicina, la Ingeniería, la administración, el Derecho y otras, al igual que de las instituciones que se dedican a impartir este conocimiento; pero se conoce poco acerca de los oficios y existen contadas instituciones como el SENA que enseñan acerca estos, más aún cuando se considera que el conocimiento de los oficios es transmitido de una generación a otra sin requerir de una formación técnica o especializada. Por lo general hablar de un oficio es hablar de una ocupación con marcada aplicación del trabajo manual y/o artesanal, como es el caso de la Carpintería, la Floristería, la Zapatería y otros.

El objeto de este trabajo no es presentar una discusión acerca del conocimiento de profesiones y oficios, este trabajo se centra en uno de los oficios de más antigüedad en el mundo que poco a poco ha perdido identidad y fuerza, pero que sigue siendo muy necesario en el diario vivir, un oficio que cumple con suplir una necesidad básica y generar algún lucro a quien lo desarrolla, este oficio es: La Zapatería

El presente documento se desarrollara a partir de las conclusiones del proceso de investigación previo, el cual se desarrolló en la localidad de Fontibón. El análisis detallado de los resultados y la cuidadosa aplicación de los conceptos de Ingeniería Industrial harán de este material una fuente sólida para la toma de decisiones en cuanto a planeación de recursos, marketing, gestión humana y otros procesos que como Ingenieros Industriales se debe ser capaz de comprender y contextualizar en la realidad social y económica del país, en una industria privada o en un proyecto de emprendimiento como el que se describirá en las siguientes páginas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Iniciaremos por mencionar que el grupo de Zapateros que se refiere en el desarrollo de este trabajo son las personas que realizan el oficio de reparación de calzado, no a los fabricantes de calzado dado que estos últimos cuentan con infraestructuras sólidas, manejan proveedores directos, tienen canales de distribución, cuentan con personal de planta y en general son una industria formalmente constituida.

Aunque más adelante realizaremos una caracterización de los Zapateros objeto de estudio nos adelantamos a mencionar que son artesanos que conocen como reparar un zapato, una bota, una zapatilla e.tc, son personas que restauran el calzado nuevo o usado. Algunos son subcontratados por fabricantes de calzado para realizar algunos procesos pero la mayor parte del tiempo se ocupa en renovar o reparar calzado.

Para desarrollar su actividad económica los Zapateros requieren esencialmente de materiales como gomas, suelas, tapas y pegantes, también requieren servicios complementarios¹ como máquinas de coser, clava tacones entre otras.

En la actualidad los proveedores de materias primas para la zapatería están concentrados en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá y los Zapateros de otras localidades pierden ventas por que deben cerrar sus negocios por largos espacios para ir a realizar sus compras y/o solicitar servicios complementarios.

Los Zapateros de la localidad de Fontibón no realizan determinados arreglos por que el margen se ve reducido al tener que desplazarse hasta el Restrepo y las máquinas para coser calzado son costosas. Por eso para un negocio pequeño no es rentable invertir en esas máquinas o comprar grandes cantidades de material.

En la Localidad de Fontibón existen dos negocios que prestan el servicio de costura al por menor pero no son ágiles. No hay negocios que integren el servicio de costura y la venta de insumos en la localidad de Fontibón. Los negocios existentes son “EL VENADITO” y el otro es “LA FORTUNA. Estos negocios fueron creados empíricamente no tienen un alto grado de tecnología, pero son los únicos en la zona.

El VENADITO es un negocio que tiene aproximadamente 30 años en el mercado, su principal actividad era la comercialización de materiales para zapatería y el

¹ Servicios Complementarios: para efectos de este trabajo se entenderán como servicios complementarios los procesos en los que se requiere de elementos, maquinaria y/o equipos especializados

servicio complementario de costura en máquina remendona (únicamente), pero este año inició el cierre de sus operaciones, dado que el propietario se retiró del negocio por su avanzada edad. Se observan muy pocas existencias en el almacén y un nuevo propietario trajo consigo un nuevo nombre “MILLENIUM” y precios excesivamente altos.

LA FORTUNA es un negocio más joven lleva aproximadamente 9 años en el mercado y ofrece servicios complementarios de costura en máquina remendona y costura en máquina Mackey, tiene un empleado, su horario de atención es limitado (de 9:30 a 4:00 pm). No brinda una adecuada atención al cliente y no es oportuno en la entrega de los trabajos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los Zapateros se deben desplazar hasta el Barrio el Restrepo para comprar las materias primas y para contratar servicios complementarios. Lo anterior implica que deben cerrar sus negocios por largos periodos de tiempo por el traslado hasta el Barrio el Restrepo o comprar a precios muy altos en los dos únicos proveedores de la localidad de Fontibón. Esto genera sobrecostos a los zapateros o pérdidas al no poder elaborar los trabajos a sus clientes.

¿Es viable económica, técnica y socialmente la creación de una empresa que de forma integral comercialice productos y servicios asociados a la Zapatería, para que con esta se mejore los márgenes de ganancias y la calidad de vida de los zapateros en la localidad de Fontibón?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la viabilidad económica, técnica y social de crear una empresa que comercialice productos y servicios relacionados con la zapatería en la localidad de Fontibón que permita mejorar los márgenes de ganancia de los zapateros.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar una encuesta para con el fin de establecer las características de los productos y servicios que requieren los zapateros, inicialmente estará dirigido a personas naturales, del sector privado, que sean renovadores y/o fabricantes de calzado que estén ubicados en la localidad de Fontibón.

Verificar los requisitos legales, y demás documentación para la creación de la empresa.

Establecer los posibles riesgos del negocio en el entorno y en el desarrollo normal de la operación.

Determinar la posible distribución física y establecer la cantidad de máquinas a instalar.

Definir el portafolio de productos para satisfacer la demanda y fijar los precios que permitan la rentabilidad del negocio.

Establecer el método de inventarios a emplear y la forma de abastecimiento.

Analizar los posibles proveedores y solicitar las respectivas cotizaciones tanto de insumos como de máquinas para prestación de servicios.

Cuantificar el valor del proyecto y establecer las fuentes de financiación.

Realizar una proyección de ingresos a tres años, así como de los gastos y utilidades para conocer si el proyecto es viable a nivel económicamente.

3. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN

SOCIAL

La COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA beneficiará a los zapateros dado que obtener productos a mejores costos les permitirá aumentar su margen de ganancia y esto mejora la calidad de vida de los zapateros y sus familias.

La COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA pretende contribuir a conservar la Zapatería como un arte y esto implica un fuerte trabajo con la comunidad y el reconocimiento de nuevos líderes que puedan desarrollar este oficio y así podemos generar empleo de manera indirecta.

De forma directa también se contribuye a disminuir el índice de desempleo de la localidad de Fontibón y se aporta al desarrollo de la localidad. Se apoyara especialmente a personas con limitaciones físicas a padres y madres cabeza de familia.

Este proyecto tendrá impactos positivos en la recuperación de los valores y la promoción de actividades de crecimiento personal lo cual mejora la calidad social de la localidad.

Con este proyecto se eliminan los desplazamientos de los Zapateros hasta el Barrio Restrepo, para que ahorren tiempo y puedan atender sus negocios

ECONOMICA

La COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA contribuirá al desarrollo del País en cuanto será responsable del pago de los impuestos establecidos por el Ministerio de Hacienda.

Para el segundo trimestre del 2013 el PIB (producto interno bruto) del país creció un 3.4% para lo cual fueron importantes los aportes del sector comercio y del sector manufacturero; el aporte del sector comercio tuvo un crecimiento del 4.1% y el sector de industrias manufactureras un crecimiento del 1.2%² lo que muestra un comportamiento positivo para los segmentos objeto de este proyecto.

La zona en donde se desarrollara el proyecto, es la localidad de Fontibón y esta es considerada como una de las mejores de la capital para desarrollar negocios³. Un dato consolidado de forma directa permite establecer que tan solo en una de las ocho UPZ (Unidad de Planeamiento Zonal) que conforman la localidad de Fontibón se encuentran más de 300 Zapateros de los cuales un 80% genera ingresos cercanos a los \$2.000.001 aún con las limitaciones o dificultades en la consecución de los materiales, lo anterior nos permite afirmar que una mejora en la cadena de abastecimiento y la facilidad de acceso a los servicios complementarios incrementara el ingreso de los zapateros por ende mejora la economía del sector.

Dinamizar el segmento de la zapatería y poco a poco crear un nuevo clúster del calzado atraerá más inversión (nuevos competidores) en la zona afianzando el comercio de la localidad.

3.2 DELIMITACIÓN

El desarrollo de este proyecto comprendió el estudio de los procesos de comercialización de productos o materias primas como suelas, gomas, tapas, pegantes, hilos, suelas preformadas entre otros de uso en la reparación de calzado, además incluyo el análisis de la prestación de los servicios de costura y máquina para clavar tacones. Este proyecto se desarrolla inicialmente en la localidad de Fontibón. No se contemplaron procesos de confección y armado de

² Revista Dinero "Gobierno le pego al PIB, creció 4.2%" Disponible en : www.dinero.com/actualidad/economia Septiembre 19 de 2013.

³ Periódico el Tiempo.com "Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá". Agosto de 2012 Disponible en: www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

calzado dado que estos procesos son propios de empresas fabricantes de calzado.

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

4.1 MARCO TEÓRICO

La creación de empresa o el desarrollo de una idea de negocio hacen parte de los programas que apoya el gobierno mediante incentivos que canaliza a través de entidades como el SENA y la cámara de comercio de Bogotá, con la cual se busca generar empleo formal y contribuir al desarrollo económico del país.

GUIA PARA CREAR EMPRESA

En la página web de la cámara de comercio de Bogotá se encuentra una guía paso a paso para la creación de empresa⁴, en resumen lo que se plantea es lo siguiente:

1. Seleccionar una idea de negocio o proyecto
2. Identificar los beneficios del proyecto
3. Realizar un estudio de mercado
4. Realizar un estudio técnico
5. Analizar la forma de organización
6. Elabora un análisis financiero
7. Evaluar el proyecto financiera, ambiental y socialmente.
8. Estudiar los posibles riesgos
- 9, Formalizar la creación de la empresa

Los anteriores pasos sirvieron de eje central para realizar este trabajo y fueron el pilar para la formalización y creación de la empresa, no obstante este proyecto también se encuentra soportado con otros análisis y resultados de investigaciones realizadas por los autores y de la teoría de Administración general e Industrial⁷ como se mencionara más adelante.

⁴ Pagina Oficial de la Cámara de comercio de Bogotá: www.ccb.gov.co

TEORIA DE INVESTIGACION DE MERCADO DR FABIO PLAZAS

En el desarrollo de este trabajo fue fundamental realizar un investigación de mercado para lo cual fue útil seguir la guía de investigación propuesta por el Dr Fabio Plazas⁵, la metodología propuesta fue de fácil aplicación y abarco la construcción de instrumentos que permitieron la adecuada recolección de datos para conocer el mercado, los productos, precios, promociones y tendencias que dieron una visión más clara de la viabilidad de éxito de este proyecto.

La investigación de mercado suministro información sobre muchos aspectos que facilitaron la toma de decisiones en cada fase del proceso de creación de la empresa y alerta acerca de situaciones que no se habían contemplado con anterioridad al estudio de mercado.⁶

La metodología que propone el Dr Fabio Plazas consiste en desarrollar una serie de cuestionamientos para obtener la información del mercado; las preguntas formulados por el son:

1. ¿Qué hacer? En donde se debe identificar la situación que se quiere conocer del mercado.
2. ¿Conoce en profundidad y al detalle esa situación de mercado? Entonces se define el tipo de investigación a aplicar.
3. ¿Qué información o datos se necesitan para resolver los interrogantes que genera la situación? Entonces se realiza una autoevaluación y se establecen los interrogantes propios para resolver la situación objeto de estudio
4. ¿Dónde se consigue la información? En este punto se define el tipo de fuente a emplear que para el caso de este estudio se definió que se emplearía la fuente primaria
5. ¿Criterio o método para tomar la información? Por la naturaleza de los datos se recurrirá al método no probabilístico a través de la encuesta.
6. ¿Qué, cómo, a quién y dónde preguntar? En este punto se debe definir la estructura de las preguntas que conformaran la encuesta, la forma en que se recolectaran las respuestas (por correo, por internet, de manera directa). Se selecciona la muestra o se define el nicho o sector al que se le aplicara la encuesta, y también el lugar.
7. ¿Cómo analizar los datos recolectados? Para lo cual es necesario recurrir a la tabulación y realizar un análisis variado de los datos según el tipo de preguntas descriptivas y numéricas.
8. Por último plantear las conclusiones del estudio /investigación de mercado.

⁵ PLAZAS R FABIO, Investigación de Mercados, Colombia ,Ediciones la U , Mayo de 2011

⁶ KINNEAR / TAYLOR: "Investigación De Mercados" 5a Edición. Ed. Mcgraw Hill

METODOLOGIA VENTURES

Para estructurar el desarrollo de este proyecto se empleó además la metodología propuesta por Ventures⁷ porque con ella se facilita la documentación del propósito de la empresa, especifica los productos y servicios objeto del emprendimiento.

La metodología de Ventures exige la creación de un Modelo y Plan de negocio, “un modelo de negocio describe los fundamentos de como una organización crea, entrega, captura, valor económico, social y de otro tipo”⁸. Es el instrumento mediante el cual una empresa tienen la intención de generar ingresos y ganancias, la aproximación de cómo una empresa intenta servir a sus empleados y clientes, y relaciona tanto la estrategia (lo que el negocio pretende generar y/o ofrecer), como la implementación (cómo la empresa va a llevar a cabo sus planes)⁹.

Por lo anterior la metodología Ventures propone que se debe tener claridad a cerca de los siguientes aspectos:

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canal de Distribución
- Relación con clientes
- Fuente de ingresos
- Recursos clave
- Estructura de costos

El modelo de negocio es el que lleva a la elaboración del plan de negocio y es este último el que servirá para presentar a los futuros socios o inversores.

- “Obliga a las personas que están creando empresa a analizar su idea de negocio sistemáticamente, y a los que ya la tienen andando a reformularla, lo que asegurará que ésta tenga un gran impacto.
- Muestra las lagunas existentes en el conocimiento del emprendedor y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Asegura que se tomen decisiones a la luz de un método enfocado y efectivo.
- Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes en el proyecto.
- Permite redactar la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, conocer los recursos que será necesario adquirir.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad.”¹⁰

⁷ Ventures: Concurso de Innovación y creación de negocios

⁸ La importancia de un modelo de negocio y un plan de negocio. Tomado de www.ventures.com.co Octubre de 2013.

⁹ Entrepreneur Press and Don Bebelak, Business Models, made easy, 2006, pg. 203 (version kindle) Tomado de: www.ventures.com.co Octubre 03 de 2013

¹⁰ El modelo y plan de negocio. Tomado de : www.ventures.com.co/index.php/concurso/entrenamiento-y-metodologia Octubre 3 de 2013

TEORIA DE ADMINISTRACION GENERAL E INDUSTRIAL

Durante el desarrollo de este proyecto se tubo presente la teoría de Administración general e Industrial definida por el francés Henry Fayol en 1949, pese a que esta teoría fue publicada a principios del siglo sigue teniendo vigencia y es similar a la metodología mencionada en Ventures⁴. Dado que en su teoría presenta una clara división de la actividad industrial en seis funciones que se resumen en¹¹ :

1. Técnica (producción manufactura, adaptación)
2. Comercial (Compra, venta, intercambio)
3. Financiera (Búsqueda y uso óptimo del capital)
4. Seguridad (Protección de Propiedad y personas)
5. Contable (Inventarios y costos)
6. Administrativo (Planificación y Organización)

TEORIA DE LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO

Una vez definidos los productos a comercializar, fue necesario determinar la forma de Aprovechamiento la cual es clave para poder ofrecer los productos correctos, en las cantidades, precios, costos correctos y de acuerdo a los parámetros de calidad exigidos por el medio y el cliente. Por lo anterior se aplicaron los conceptos del Aprovechamiento Industrial reunido por el Ing J.Acevedo y M. Gómez en su obra LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO. Dado que en ella se conceptualiza como planificar y ejecutar las actividades del aprovisionamiento y sugiere mecanismos manejo de las compra el manejo de las compras y el tamaño de los pedidos entre otros.

TEORIA MANEJO DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCION FISICA

La selección del modelo de inventarios fue otra parte importante en la aplicación de este proyecto, dado que se comercializaran productos terminados y a la vez se prestaran servicios especiales como costura. Para lo cual la aplicación de la teoría de inventarios planteada por Frederick S. Hillier & Gerald J.Lieberman en su obra Introducción a la investigación de Operaciones la cual reúne los aspectos fundamentales y su adecuado manejo.

También forman un pilar fundamental lo concerniente a las tareas de Distribución Física, en cuanto se debe determinar la ubicación de los materiales , el control de los inventarios, el tratamiento de los pedidos y los medios de transporte , para lo cual los principales referentes fueron los enunciados por el señor RONALD H. BALLOU quien se ha referido al tema de la Administración de la Cadena de Suministros.

¹¹ GEORGE Y ALVAREZ, Historia del Pensamiento Administrativo, Pearso P. Hall , México 2da Edición

Es necesario describir y graficar los procesos clave por eso se emplearon los flujogramas por ser una herramienta práctica y versátil para dimensionar este tipo de procesos.

GESTION DE CALIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

El mundo actual exige que las organizaciones manejen altos estándares de calidad y seguridad , que se asegure la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes ,por ello es muy importante documentar los procesos claves del negocio y asegurar que las buenas practicas perduren en el tiempo, es necesario establecer indicadores y puntos de control que permitan evaluar permanentemente el comportamiento de la empresa para que así mismo pueda mejorar continuamente, por lo tanto es fundamental aplicar los conceptos definidos en la norma ISO 9001 Vs 2008 .

Asegurar que en la ejecución del proyecto se brinden condiciones de trabajo seguras garantiza que la empresa disminuya los posibles riesgos de accidentes o enfermedades profesionales y la mejor manera de hacerlo es aplicando las normas básicas de salud y seguridad ocupacional.

COSTOS E INDICADORES

En cuanto a los costos para el desarrollo de las operaciones de este proyecto se estima que se requiere realizar tres grandes inversiones la primera es la adquisición de la maquinaria y la segunda inversión consiste en la compra de los productos que se definirán como pareto y la tercera es la adquisición de los muebles y enseres, por lo tanto estos costos serán establecidos mediante la elaboración de un presupuesto en donde se aplicaran los conceptos claves de administración de costos.

También se realizara un estudio financiero que permita evaluar el proyecto en función de rendimientos, márgenes, Ebitda, y determinar el manejo de cuentas clave como las cuentas por pagar, rotación de inventario, punto de equilibrio y elaborar el flujo de caja.

GENERALIDADES DE LA LOCALIDAD Y DE LA ZAPATERIA

Fontibón es la localidad número nueve del Distrito Capital. Y de acuerdo con las proyecciones del censo de 2005 la localidad de Fontibón registro para el año 2011 un total de 345.909 habitantes¹², lo anterior representa un 4.6% del total de la

¹² Dato 21 Monografías de las localidades Distrito Capital 2011 p51

población del Distrito Capital. “Por estrato socioeconómico se tiene que del total de habitantes de Fontibón para el 2011, el 49,1% se encuentra en el estrato medio-bajo, el 28,0% en el medio, el 20,3% en el bajo, el 1,7% sin estrato y el 1,0% en el medio – alto”¹³. Es además un importante centro industrial de Bogotá, existen industrias embotelladoras, industria de empaques, empresas de textiles, carrocías, laboratorios y varios tipos de comercio. Etc¹⁴

Es importante precisar la información de la localidad de Fontibón en la que se pretende desarrollar este proyecto y así evaluar el entorno del mismo, los datos de la localidad que se registran a continuación son tomados de los sitios oficiales de la Alcaldía de Fontibón, la Secretaria de Planeación Distrital y la Alcaldía Mayor de Bogotá y se referencian según corresponde.

Según los resultados de la Encuesta Multipropósito de Bogotá 2011 se puede observar que la Población en Edad de trabajar (PET) en Fontibón es de 284.206 personas de las cuales 185.735 son Población Económicamente Activa (PEA), esta última está conformada por los Ocupados que equivalen a 169.335 personas y los desocupados que son 16.400 personas.

La localidad de Fontibón registra los siguientes límites definidos por la SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION¹⁵:

Norte: Avenida El Dorado, con la localidad de Engativá.

Sur: río Fucha, con la localidad de Kennedy.

Este: Avenida 68, con las localidades de Teusaquillo y Puente Aranda.

Oeste: río Bogotá, con el municipio de Mosquera (Cundinamarca). además de poseer limitación con humedal de Meandro del Say.

En Fontibón se encuentra ubicado El Aeropuerto Internacional El Dorado y la Terminal de transporte terrestre, además de uno de los edificios principales de la Cámara de Comercio de Bogotá¹⁶

Las principales vías de la localidad son la Av Dorado o Calle 26, Av la Esperanza, La Av Boyacá, Av Ciudad de Cali, Av. Ferrocarril de Occidente, Av Centenario. Cuenta con un sistema de transporte liderado por empresas como Metropolitana de Transporte, Transportes Fontibón y recientemente se habilitó el sistema masivo de transporte Transmilenio que hace parte del sistema integrado de transporte público de Bogotá SITP. ²

¹³ 21 Monografías de las localidades Distrito Capital 2011 p73

¹⁴ Periódico el Tiempo.com “Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá”. Agosto de 2012 Disponible en: www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

¹⁵ Secretaria Distrital de Planeación (SDP) Disponible en <http://www.sdp.gov.co> Tomado el 08/07/2013

¹⁶ Periódico el Tiempo.com “Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá”. Agosto de 2012 Disponible en: www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

La localidad novena de Fontibón esta subdividida en ocho (8) Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ), “La Unidad de Planeamiento Zonal –UPZ- tiene como propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a la dinámica productiva de la ciudad y a su inserción en el contexto regional, involucrando a los actores sociales en la definición de los aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal. Los procesos pedagógicos y de presentación en las diferentes UPZ, referidos al diseño de políticas y estrategias, contenidos normativos y diseño de instrumentos de gestión, buscarán cualificar la participación ciudadana, de tal manera que les permita a las comunidades involucradas discernir y valorar las diferentes opciones que se propongan”¹⁷

Para el caso de Fontibón las ocho UPZ que agrupan los barrios son las siguientes¹⁸:

- **Fontibón:** Arabia, Atahualpa, Bahía Solano, Batavia, Belén, Betania, Centenario, Centro A Cofradía, El Carmen, El Cuco, El Guadual, El Jordan, El Pedregal, El Rubí, El Tapete, Ferrocaja, Flandes, Fontibón Centro, La Cabaña, La Giralda, La Laguna, Las Flores, Palestina, Rincón Santo, Salamanca, San Pedro-Los Robles, Torcoroma, Unidad Residencial Montecarlo, Valle Verde, Veracruz, Versailles, Villa Beatriz, Villa Carmenza, Villemar.
- **Fontibón-San Pablo:** Ambalema, Bohíos, El Portal, El Refugio, El Triángulo, Florencia, Jericó, La Aldea, La Estación, La Perla, La Zelfita, Las Brisas, Prados de la Alameda, Puente Grande, San Pablo, Selva Dorada, Villa Liliana.
- **Zona Franca:** Moravia, Kasandra.
- **Ciudad Salitre Occidente:** Carlos Lleras, La Esperanza Norte, Salitre Nor-Occidental, Sausalito.
- **Hayuelos :** La Felicidad
- **Granjas de Techo:** El Franco, Granjas de Techo, Montevideo, Paraíso Bavaria, Visión Semiindustrial.
- **Modelia:** Bosque de Modelia, Baleares, Capellania, El Rincón de Modelia, Fuentes del Dorado, Hayuelos, La Felicidad, La Esperanza, Mallorca, Modelia, Modelia Occidental, Santa Cecilia, Tarragona.

¹⁷ 21 Monografías de las localidades Distrito Capital 2011 p11, SDP, Decreto 190 del 2004, Título III, Capítulo II, p63. Bogotá D. C

¹⁸ Periódico el Tiempo.com “Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá”. Agosto de 2012 Disponible en: www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

- **Capellanía:** El Jardín, La Rosita, Puerta de Teja, San José, Veracruz.
- **Aeropuerto El Dorado:** El Bogotano

Con más de más de 338 mil habitantes Fontibón es la décima localidad en población de Bogotá. Para el año 2011 la tasa de ocupación de la ciudad fue del 58% y la de la localidad es 59,6% siendo la cuarta más alta. La tasa de desempleo de la ciudad fue del 8,6% y la de la localidad del 8,8%.

Tabla 1 Indicadores Laborales por Localidad año 2011

Bogotá D.C. Principales indicadores de mercado laboral 2011

LOCALIDAD	Población en Edad de Trabajar (PET)	Población Económicamente Activa (PEA)		Población Inactiva		Tasa Global de Participación (TGP)	Ocupados		Tasa de Ocupación (TO)		Desocupados		Tasa de Desempleo (TD)
		Total	%	Total	%		Total	%	Total	%	Total	%	
Usaquén	398.802	244.266	6,4	154.536	7,0	61,2	226.990	6,5	56,9	17.276	5,3	7,1	
Chapinero	119.792	79.598	2,1	40.194	1,8	66,4	76.044	2,2	63,5	3.554	1,1	4,5	
Santa Fe	84.389	57.331	1,5	27.057	1,2	67,9	51.810	1,5	61,4	5.521	1,7	9,6	
San Cristóbal	320.886	198.070	5,2	122.816	5,6	61,7	175.670	5,0	54,7	22.399	6,8	11,3	
Usme	289.369	181.320	4,7	108.049	4,9	62,7	161.353	4,6	55,8	19.968	6,1	11,0	
Tunjuelito	162.805	99.489	2,6	63.315	2,9	61,1	91.382	2,6	56,1	8.108	2,5	8,1	
Bosa	450.606	292.044	7,6	158.562	7,2	64,8	261.293	7,5	58,0	30.751	9,4	10,5	
Kennedy	816.948	538.905	14,1	278.043	12,6	66,0	499.319	14,3	61,1	39.585	12,0	7,3	
Fontibón	284.206	185.735	4,9	98.471	4,5	65,4	169.335	4,8	59,6	16.400	5,0	8,8	
Engativá	696.324	443.167	11,6	253.157	11,5	63,6	403.340	11,5	57,9	39.827	12,1	9,0	
Suba	878.679	568.768	14,9	309.911	14,1	64,7	529.723	15,2	60,3	39.045	11,9	6,9	
Barrios Unidos	200.526	122.820	3,2	77.706	3,5	61,2	113.777	3,3	56,7	9.043	2,7	7,4	
Teusaquillo	130.432	83.615	2,2	46.818	2,1	64,1	77.758	2,2	59,6	5.857	1,8	7,0	
Los Mártires	82.019	51.159	1,3	30.860	1,4	62,4	46.201	1,3	56,3	4.958	1,5	9,7	
Antonio Nariño	87.514	53.780	1,4	33.734	1,5	61,5	49.698	1,4	56,8	4.082	1,2	7,6	
Puente Aranda	216.970	131.419	3,4	85.551	3,9	60,6	120.039	3,4	55,3	11.380	3,5	8,7	
La Candelaria	20.861	13.134	0,3	7.727	0,4	63,0	11.898	0,3	57,0	1.235	0,4	9,4	
Rafael Uribe Uribe	302.092	186.558	4,9	115.535	5,2	61,8	170.174	4,9	56,3	16.384	5,0	8,8	
Ciudad Bolívar	483.700	292.396	7,6	191.304	8,7	60,4	258.902	7,4	53,5	33.494	10,2	11,5	
Total Bogotá	6.026.921	3.823.573		2.203.348		63,4	3.494.706		58,0	328.867		8,6	

Fuente: DANE - SDP, Encuesta Multipropósito para Bogotá, 2011

Nota 1: La diferencia en la suma de las desagregaciones obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados.

Nota 2: No incluye la localidad de Sumapaz.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, a junio de 2012 en la ciudad se registraron 205.998 empresas (ver Ilustración 1), de las cuales 9.982 se ubicaron en Fontibón lo que equivale a una participación del 4,85. (ver tabla 3). Frente a las demás localidades Fontibón ocupa el décimo puesto por número de empresas.

Tabla 2 Cantidad de Empresas Según Letra del código CIU

LETRA CIU	DESCRIPCIÓN	Cantidad Registros 2012	Participación %
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	74.686	36,26%
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	34.025	16,52%
D	Industrias manufactureras	30.047	14,59%
H	Hoteles y restaurantes	15.712	7,63%
F	Constructor	13.829	6,71%
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10.718	5,20%
O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	7.950	3,86%
J	Intermediación financiera	7.380	3,58%
N	Servicios sociales y de salud	4.101	1,99%
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3.311	1,61%
M	Educación	2.200	1,07%
C	Explotación de minas y canteras	1.536	0,75%
E	Suministro de electricidad, gas y agua	311	0,15%
L	Administración pública y defensa; seguridad social y de afiliación obligatoria	122	0,06%
B	Pesca	59	0,03%
P	Hogares privados con servicio domestico	11	0,01%
TOTAL		205.998	100,00%

Fuente: Base de Datos Cámara de Comercio de Bogotá

Fecha de Extracción: 10 de julio de 2012

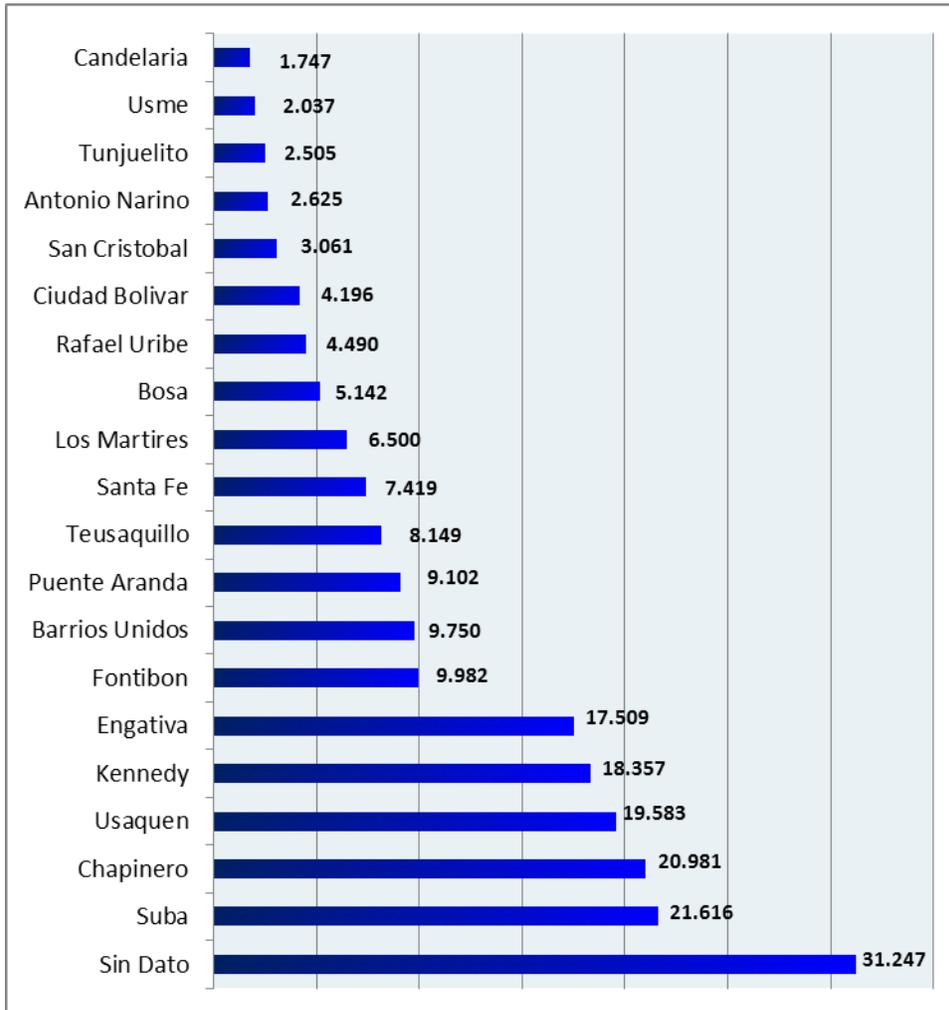
Tabla 3 Cantidad de empresas por Código CIU en la localidad de Fontibón

LOCALIDAD 2012	CIU																TOTAL	Participación %
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		
Fontibon	117	7	58	1.503	10	571	3.483	743	1.145	325	1.413	4	126	133	342	2	9.982	4,85%
TOTAL	3.311	59	1.536	30.047	311	13.829	74.686	15.712	10.718	7.380	34.025	122	2.200	4.101	7.950	11	205.998	100,00%

Fuente: Base de Datos Cámara de Comercio de Bogotá

Fecha de Extracción: 10 de julio de 2012

Ilustración 1 Cantidad de empresas según Localidad a Junio de 2012



Fuente base de datos cámara de comercio de Bogotá, tomado en Octubre de 2013

Según el informe titulado Perfil Económico y Empresarial de la localidad de Fontibón y publicado por la cámara de comercio para el año 2006 el 76% de las empresas se agruparon en el sector de servicios, un 18% en la industria y un 4% en construcción.

También es importante mencionar que el número de empresas matriculadas y renovadas en la localidad de Fontibón del año 2012 comparado con el año 2006 muestra una leve disminución.

Tabla 4 Número de Empresas matriculadas y Renovadas en la localidad de Fontibón (Año 2006)

Sector	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Comercio y reparación de vehículos automotores	3.519	365	144	42	4.070
Industrias manufactureras	1.367	287	157	62	1.873
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	928	255	68	14	1.265
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	836	158	34	10	1.038
Hoteles y restaurantes	807	7	6	2	822
Construcción	355	61	9	4	429
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	398	11	6	-	415
Intermediación financiera	163	17	22	10	212
Servicios sociales y de salud	138	8	-	-	146
Agricultura	95	23	16	5	139
Educación	102	11	-	-	113
No informa	84	2	1	-	87
Explotación de minas y canteras	29	8	1	2	40
Suministro de electricidad, gas y agua	18	1	-	-	19
Pesca	4	3	-	-	7
Hogares con servicio doméstico	2	-	-	-	2
Administración pública y defensa	1	-	-	-	1
Total	8.846	1.217	464	151	10.678

Fuente: CCB (2006). Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá.

Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

En la localidad de Fontibón se ubican 146 Colegios no oficiales, 20 colegios oficiales, 1 centro de investigación, en el sector salud existen 17 Unidades Primarias de Atención (UPA), 4 Centros de Atención Médica Inmediata (CAMI), 558 instituciones privadas prestadoras de servicios de salud que corresponden a laboratorios, consultorios médicos y odontológicos, a nivel social cuenta con 163 equipamientos de bienestar social dirigidos especialmente a la atención de población entre 0 y 5 años.¹⁹

Otros tipos de pequeños negocios que hacen parte de la economía local corresponde a la desarrollada en las conocidas Tiendas de Barrio, Salones de Belleza, Misceláneas, Cafés internet, Panaderías y Almacenes de Calzado.

El 21 de Febrero de 2012 la firma Servinformación²⁰ publico los resultados del último estudio del comercio en Colombia correspondiente a los ubicados en los estratos 2 y 3 lo que significa que una porción relevante estaría localizada en la localidad novena de Fontibón, el estudio registró que en Bogotá existen 20.397 tiendas de barrio, le siguen los salones de belleza con 9.734, Almacenes de Calzado con 3.723, Cafés Internet 6.831, Papelerías 3.861 y Cafeterías 4.566.

¹⁹ SDP, Dirección de Planes Maestros y Complementarios, Plan Maestro de Equipamientos Educativos, Decreto 449 del 2006 Disponible en <http://www.sdp.gov.co>

²⁰ "El censo de la firma Servinformación tuvo en cuenta más de 65 tipos de establecimientos distintos de venta al detal y de consumo local, como tiendas, minimercados y 'superettes', ferreterías, droguerías, panaderías y pastelerías, restaurantes, cafeterías, misceláneas, entre muchos otros" Tomado de :Periodico Portafolio .disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/top-10-los-negocios-mas-populares-colombia> febrero 21 de 2012

En un estudio publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá(CCB) de las 4.369 empresas que en el 2004 se encontraban en Bogotá y que pertenecían a la cadena de cuero y el calzado el 52% están Ubicadas en las Localidades Antonio Nariño(Barrio Restrepo Occidental), Tunjuelito, Engativa, Puente Aranda, Los Martires y Rafael Uribe. De esas 4.369 el 8,3% corresponde a Proveedores de Insumos, 39,9% a Transformadores de productos,52% a comercializadores²¹.

En las cifras oficiales se mencionan tres grandes grupos asociados a la cadena del cuero y calzado .los Proveedores, los Transformadores y los comercializadores, pero existe una población que no se encuentra diferenciada y que realiza una labor asociada a la cadena del cuero y el calzado, esa labor es la desarrollada por los Zapateros²² que arreglan calzado, de ellos no existe una cifra oficial, pero que según un sondeo directo realizado en el año 2012 en una de las Zonas de Fontibón se encontró que existen más de trescientos Zapateros.

La Composición empresarial de esta cadena de cuero y calzado el 90.5% son microempresas, pequeñas empresas el 8.2%, medianas el 1,2% y 0,2% grandes empresas. Por tamaño de empresas, el 63% de las empresas medianas están ubicadas en la localidad de Fontibón ,Usaquen y Puente Aranda. En el año 2004 en Fontibón existían 108 Empresas de cuero y calzado.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Es importante aclarar que este proyecto pretende desarrollar un formato clásico de comercialización como lo es la venta al detalle pero exclusivo para el sector de la zapatería, este proyecto no incluye el análisis de actividades de elaboración, confección y reparación de calzado, pero sí está enfocada en suministrar los materiales y servicios que los zapateros requieren para desarrollar sus actividades en particular la reparación de calzado.

La reparación de calzado, requiere conocimiento general de elaboración y confección y suele ser un oficio más exigente incluso que el proceso mismo de fabricar calzado. La reparación de calzado se realiza comúnmente en las denominadas remontadoras o renovadoras de calzado y es un arte porque se realiza un 90% de actividad manual y a la persona que realiza este oficio se denomina Zapatero²³.

La Zapatería en este trabajo será abordado desde una óptica especial, más allá del proceso de confeccionar, vender o reparar calzado, será presentado desde un punto de vista profesional y visionario que permita rescatar este oficio y aportar en

²¹ Fuente CCB ,Registro Mercantil. Calculos Dirección de Estudios e Invenstigaciones .empresas de la cadena del cuero y calzado por tamaño y localidades 2004. Disponible en <http://camara.ccb.org.co>

²² (Según el diccionario de la real academia de la lengua española la definición de Zapatero es: Persona que por oficio hace zapatos, los arregla o los vende. Tomado de: <http://www.rae.es/rae.htm>

²³ Diccionario de la Real Academia Española, Disponible en : <http://lema.rae.es>

el mejoramiento de la calidad de vida de los Zapateros del sector en Fontibón, sin dejar de lado los beneficios económicos que este oficio nos puede dar.

4.3 MARCO LEGAL

El lugar en donde se pretende desarrollar este proyecto es en la localidad de Fontibón, la cual al igual que las demás localidades del Distrito Capital están articuladas con el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. Se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo” (Ley 388 de 1997)”²⁴

“La superficie total de Fontibón es de 3.328,1 hectáreas (ha), de las cuales 3.052,8 ha corresponden a suelo urbano y las restantes 275,3 ha constituyen suelo de expansión urbana...”¹⁹ Se estima que el cuadrante en donde se desarrollara la actividad comercial es el que se encuentra entre la Carrera 102 con calle 20 y Carrera 104 con calle 18 específicamente en el Barrio Fontibón centro el cual es considerado dentro la división de la localidad como un sector comercial e industrial y por lo tanto es permitido el uso del suelo con tal fin.

Este proyecto no exige el análisis de normas o leyes particulares, sin embargo por ser creación de empresa si obliga contemplar el cumplimiento de requisitos para la creación de empresa como: la inscripción en el RUT²⁵, diligenciar el nuevo formulario Registro único Empresarial y Social (RUES) y formalizar la inscripción mediante el Registro de la Matricula Mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

En el registro de Cámara de Comercio deberán figurar dos actividades principales, la primera la comercialización de productos en establecimiento de comercio y la segunda actividad la elaboración de calzado.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional el código CIIU ²⁶ sería la siguiente:

CLASE : 4719 “Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco”²⁷

²⁴ 21Monografías de las localidades Distrito Capital 2011 p7,

²⁵ RUT: Registro Único Tributario, documento que debe diligenciarse y registrarse ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

²⁶ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 4 Adaptada para Colombia Bogotá Marzo de 2012 Disponible en :http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

²⁷ Ibid ref 22

CLASE :1521 “Fabricación de calzado de cuero y piel , con cualquier tipo de suela.”²⁸

Este proyecto debe cumplir además con los siguientes leyes las cuales se resumen al presentar los requisitos para crear empresa en uno los apartes de este documento:

- Ley 9ª de 1979 que reglamenta las actividades y competencias de salud publica
- Ley 232 de 1995. Que expresa las normas para el funcionamiento de establecimientos comerciales

4.4 MARCO HISTORICO

Tradicionalmente en el Barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá se encuentran los grandes fabricantes de calzado, poco a poco se fueron asentando los productores y distribuidores de materias primas y maquinarias para elaboración de artículos de marroquinería especialmente para calzado, hoy por hoy este conjunto de proveedores y fabricantes forman primer clúster de competitividad de Calzado la ciudad, a este barrio acuden los zapateros de las demás localidades de la ciudad para comprar los artículos que requieren para reparar calzado.

“La utilización del cuero se remonta a épocas muy antiguas, pues siempre ha sido utilizado como vestimenta para resguardarse del frío. Asimismo, se le han dado otros oficios a lo largo de la historia como la sastrería, la peletería, las artesanías, la marroquinería, la tapicería y por supuesto, la zapatería, entre otras”²⁹.

“En este sentido, el diseño de calzado y los materiales, también han sufrido un constante cambio a lo largo de diferentes épocas con el uso de metales, pieles, maderas, bordados que han marcado diferentes estilos de calzado con plataforma, con tacones, planos, con alzas, chapines venecianos, entre muchos más”³⁰

“En el barrio Restrepo el negocio del cuero y el calzado tuvo sus inicios alrededor de los años 60, según lo afirma el señor Miguel Ángel Gómez, presidente del Comité de Zapateros. Con el tiempo y la migración de personas del campo a la ciudad en busca de un mejor porvenir fue creciendo y constituyéndose en una industria de gran producción y futuro que tuvo su mayor auge en la década de los 80`s”.³¹

²⁸ Ibid ref23

²⁹ “La Mala Hora de los Zapateros del Restrepo” Publicado por Universidad del Rosario .Tomado el 09/07/2013 Disponible en: http://portal.urosario.edu.co/pla_2004_2008/articulo.php?articulo=228

³⁰ Ibid ref 25

³¹ Ibid ref 25

“Según Charles Montañez, empresario de Calzado Charpiet, los viejos tiempos han cambiado, antes se realizaba una producción sin pedidos y se fabricaba sin el temor de que ese calzado se fuera a quedar, porque se sabía que “eso en diciembre se vende todo”...³²

“Actualmente, la producción nacional de calzado se aproxima a los cinco millones de pares, según las cifras disponibles en la Encuesta Anual Manufacturera del DANE. De esa producción, las empresas que se encuentran en Restrepo realizan cerca el 78,2%, mostrando la competitividad y el posicionamiento que este sector tiene en la industria del calzado en el país”³³

Al encontrarse centralizada la industria del calzado en el sector del Restrepo, un aún no cuantificado número de Zapateros (remontadoras o renovadoras de calzado) con negocios medianos de otras localidades no tiene otra opción para conseguir productos y servicios a precios bajos y se ven forzados a desplazarse hasta el barrio el Restrepo. Por citar un ejemplo como se mencionó anteriormente en la localidad de Fontibón actualmente se encuentran ubicadas el 63% de las empresas medianas dedicadas a trabajar el sector del cuero y el calzado.

5. INVESTIGACION DE MERCADO

La información que se registra a continuación corresponde a los resultados de la encuesta aplicada en la localidad de Fontibón. La encuesta está conformada por 23 preguntas entre cerradas y de selección múltiple. Ver Anexo 1

5.1 ENCUESTA

La población seleccionada para realizar la encuesta reunía las siguientes características: hombres y mujeres dedicados a la reparación de calzado o a la reparación y elaboración de calzado, todos ubicados en la zona central de la localidad novena Fontibón, negocios con más de cinco años en funcionamiento, tamaño de los locales iguales o superiores a los tres metros cuadrados.

³² Ibid ref 25

³³ Ibid refv25

CALCULO DE LA MUESTRA		
e	Margen de Error	0,05
N	Tamaño de la población	45
d	Desviación estandar	0,5
Z	Intervalo de Confianza	95
	Área a la izquierda de Z	0,025
	(-Z)	-1,96
	(Z)	1,96
n	Tamaño de la muestra	40

Tabla 5 Calculo de la Muestra

La población de zapateros en la localidad de Fontibón no está oficialmente censada, por eso se seleccionaron los ubicados en la zona central entre las Carrera 102 con calle 20 y Carrera 104 con calle 18 específicamente en el Barrio Fontibón centro.

5.1.1 METODOLOGIA

El criterio para la selección del método se realizó teniendo en cuenta la teoría expuesta por el Dr. Fabio Plazas Rojas en su obra Investigación de Mercados; el método seleccionado fue EL METODO NO PROBALÍSTICO.

EL METODO NO PROBALÍSTICO, “está asociado a la investigación exploratoria y es lo que se conoce como muestreo de modelos (Kish 1982, p.30) donde el muestreo se basa en suposiciones demasiado amplias respecto a la distribución a la distribución de las variables de estudio, en la población. En esta clase de muestreos los elementos se seleccionan de manera casual, suponiendo de forma vaga que los elementos pertenecen a la muestra son elementos típicos; la selección se basa en algún tipo de juicio intuitivo, en el deseo, en la experiencia o el conocimiento del investigador. En resumen, los métodos no probabilísticos se caracterizan por: no requieren de una lista de los elementos de la población (marco muestral), el investigador no necesita tener mayor habilidad en las técnicas de muestreo, el tiempo de selección y ubicación de las unidades a seleccionar en la muestra es mínimo respecto al probabilístico, los costos de selección y ubicación de los elementos a investigar son bajos...”³⁴

Existen seis métodos probabilísticos: Muestreo Casual, Muestreo de Poblaciones, Muestreo de Conveniencia, Muestreo de juicio o expertos, muestreo de cuotas y

³⁴ Plazas Rojas Fabio “ Investigación de mercados” Ediciones de la U , Bogotá 2011

Muestreo de Bola de nieve. Pero para efectos del presente trabajo solo mencionaremos las particularidades del muestreo de cuotas que fue el método NO PROBABILISTICO seleccionado y del Cual el Dr Plazas³⁵ cita “que el Muestreo de Cuotas es aquel en el que la composición de la totalidad de los elementos seleccionados en la muestra es proporcional a la distribución de ciertas variables demográficas en la población. De uso común en investigaciones de opinión y de mercados.”

5.1.1.1 FUENTE DE DATOS

Teniendo en cuenta que el método de investigación seleccionado fue el METODO NO PROBABILISTICO y que la principal fuente de la información con la que se contaba para el desarrollo de la misma son las **Personas**, podemos afirmar que la fuente de datos es Primaria.

Esta fuente de datos Primaria es absolutamente válida en la investigación de mercados y hace que la recolección de datos sea directa y propicia interacciones que pueden enriquecer la investigación.

Al respecto la teoría cita que existen varias técnicas para la recolección de datos en esta fuente primaria como los son las Entrevistas Grupales o Entrevistas individuales y cada una de ellas agrupa varias técnicas a la vez.

En las Entrevistas Grupales se emplean las sesiones de Grupo o la técnica de Grupo Nominal, en las Entrevistas individuales se emplean técnicas cara a cara, entrevistas telefónicas o entrevistas por correo.

La técnica empleada para esta investigación fue la Entrevista cara a cara, sobre la cual el Dr Plazas³⁶ cita “que esta forma de obtener datos se caracteriza por el alto costo, pero reconoce su alto grado de respuesta, trabajo en campo”

³⁵ Ibid P.71

³⁶ Ibid P.93

5.1.2 FICHA TÉCNICA

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA						Versión 01	E002
FECHA DE REALIZACION DE LA ENCUESTA	01-jun	2013	AL	30-jun	2013		01/07/2013
PERSONA JURIDICA O NATURAL QUE REALIZO LA ENCUESTA:	JULIAN VARGAS Y CARLOS BARRERO						
FUENTE DE FINANCIACION :	RECURSOS PROPIOS						
GRUPO OBJETIVO	Hombres o mujeres que desarrollan la actividad de la zapateria elaborando o renovando calzado.						
TEMA AL QUE SE REFIERE LA ENCUESTA:	Hábitos de compra de materias primas y servicios de los zapateros.						
COBERTURA GEOGRAFICA	Localidad Novena, Barrio Fontibon Centro, entre las calles 17 a Calle 26 y Carrera 95 a Carrera 104						
TIPO DE MUESTRA	No probabilístico						
UNIVERSO GEOGRAFICO	45 Zapateros						
TAMAÑO DE LA MUESTRA	40 Zapateros						
TÉCNICA DE RECOLECCION	Entrevista cara a cara con cuestionario definido. Preguntas cerradas o con selección multiple.						
MARGEN DE ERROR	+ / - 5%						
NIVEL DE CONFIANZA	95%						

Tabla 6 Ficha Técnica de la encuesta – Elaboración Propia

Figura 1 Grafica Resultados de la encuesta _ elaboración propia

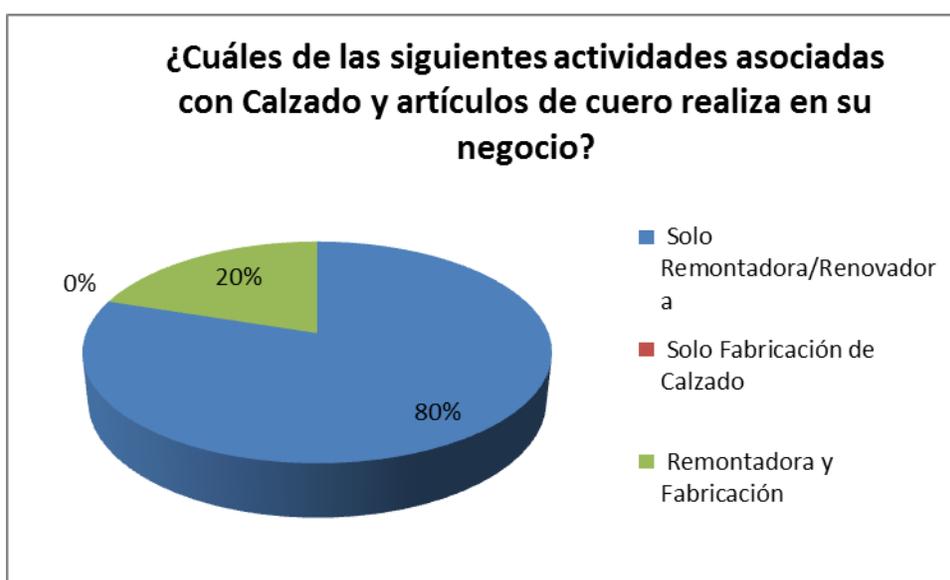


Figura 2 Grafica Resultados de la Encuesta – Elaboración Propia



Figura 3 Resultado de la Encuesta _ Elaboración Propia

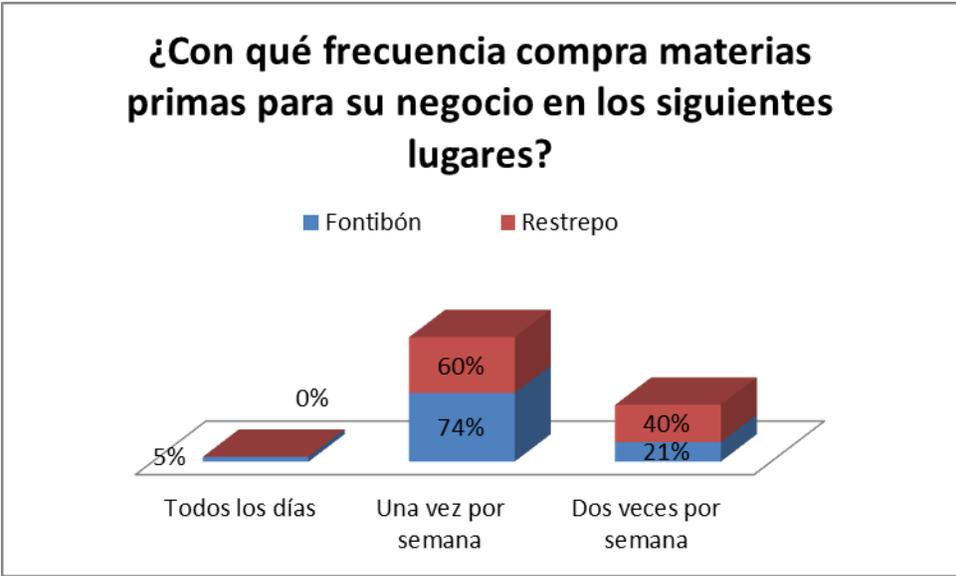


Figura 4 Resultado de la Encuesta _ Elaboración Propia

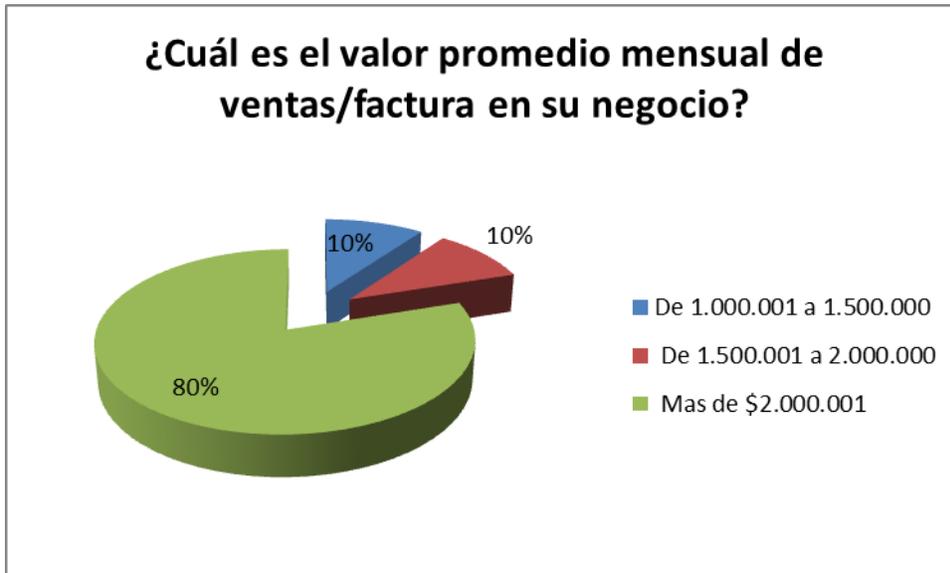


Figura 5 Resultado de la Encuesta _ Elaboración Propia

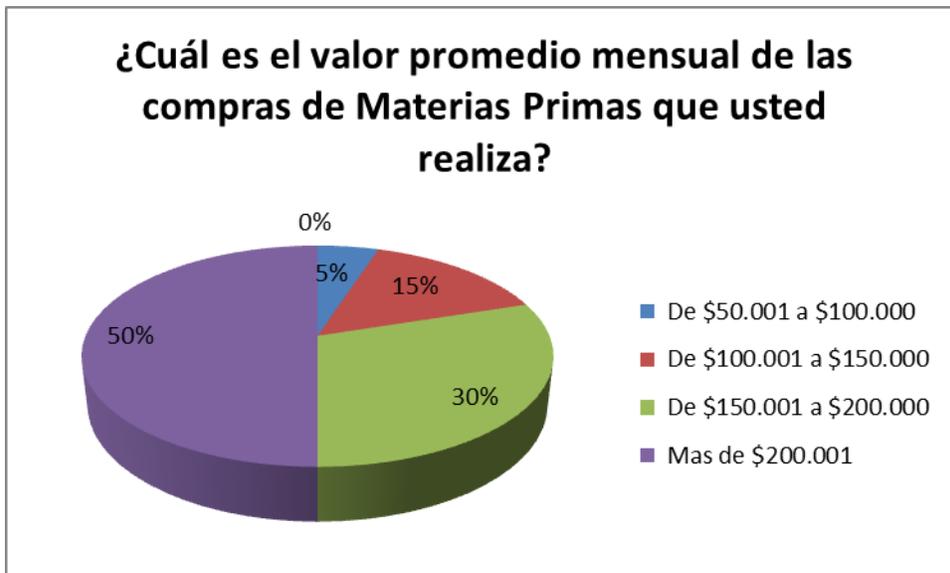


Figura 6 Resultado de la Encuesta _ Elaboración Propia

***12. ¿Cuáles y en Qué Porcentaje subcontrata servicios complementarios en los siguientes lugares?**

	Restrepo	Fontibón
Costura Máquina Makey	74%	26%
Costura Máquina Loca	73%	27%
Hormas	51%	49%
Troquelado	76%	24%
Tintura de Zapatos	68%	35%
Tintura de Chaquetas	52%	48%
Clava tacones	64%	36%
Guarnición	100%	0%

Figura 7 Resultado de la Encuesta - Elaboración Propia

***13. ¿Cuál es la frecuencia de uso de los siguientes servicios?**

	Todos los días	Una Vez a la semana	Dos Veces a la	Una vez Cada	Una vez al Mes
Costura Máquina Makey	80%	10%	10%	0%	0%
Costura Máquina Loca	80%	10%	10%	0%	0%
Hormas	10%	10%	20%	0%	0%
Troquelado	80%	10%	5%	0%	0%
Tintura de Zapatos	5%	0%	0%	20%	0%
Tintura de Chaquetas	0%	5%	0%	20%	0%
Clava tacones	80%	10%	10%	0%	0%
Guarnición	20%	0%	0%	0%	0%

Figura 8 Resultado de la Encuesta - Elaboración Propia

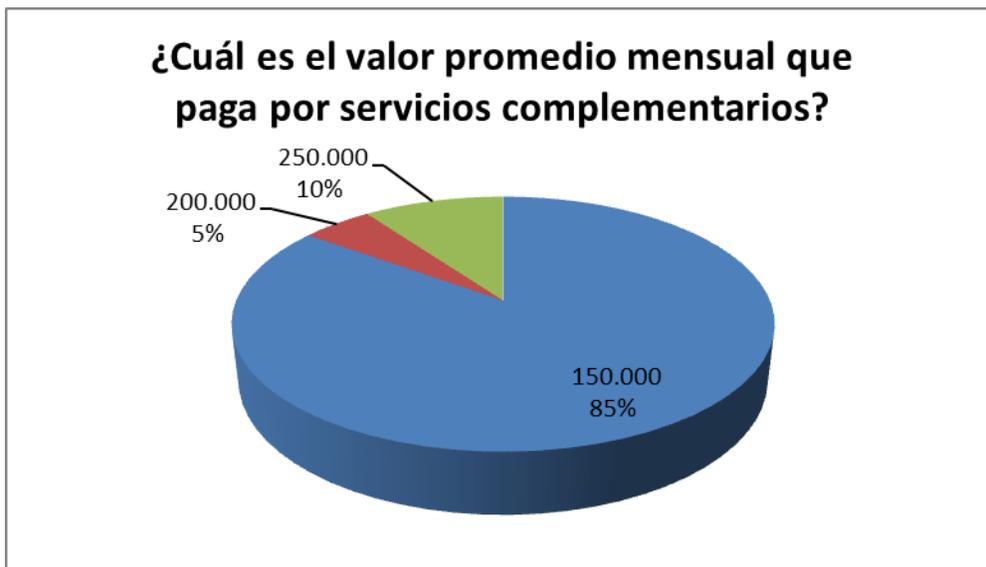


Figura 9 Resultado de la Encuesta – Elaboración Propia

***20. Califique su grado de satisfacción con los actuales proveedores de Materias Primas y/o Servicio ubicados en Fontibón**

	Insatisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Sumamente Satisfecho
Atención al cliente	20%	80%	0%	0%
Cumplimiento en tiempo de entrega	10%	80%	10%	0%
Servicio de garantía	0%	0%	100%	0%
Precios	75%	15%	10%	0%
Materiales utilizados	0%	10%	85%	5%
Ubicación	0%	0%	100%	0%
Formas de pago	0%	15%	85%	0%
Horarios de Atención	15%	80%	5%	0%

5.1.3 TABULACION DE DATOS

Para la tabulación de los datos se utilizó una plantilla en Excel y los resultados son los que figuran en el Anexo N° 10 En archivo de Excel Adjunto al presente material.

5.2 DEMANDA

En la localidad de Fontibón los Negocios dedicados a la elaboración y reparación de calzado están ubicados en las cabeceras de barrio, un 80% de los negocios se dedican a la renovación de calzado, el 20% restante hace reparación y elaboración de calzado. En algunos sectores existen hasta dos o tres remontadoras en la misma cuadra, funcionan en zonas comerciales y están cercanas a supermercados, tiendas, famas y salas de belleza .Se observa que son negocios de carácter familiar, estos negocios son atendidos por el propietario y en ocho de cada diez negocios cuentan con uno a dos empleados.

Los negocios son relativamente pequeños el área promedio es 3 x 2 metros cuadrados o menos, cuentan con un mostrador, no hay caja registradora, tienen entre dos y tres estantes, una maquina terminadora, un escaparate, una silla y herramientas.

Este es un trabajo artesanal. Existe población discapacitada que se dedica a este arte. Los negocios pertenecen al régimen simplificado y por lo tanto no están obligados a facturar, pero llevan un control en valeras numeradas en la que identifican sus ingresos. El 80% genera ingresos mensuales superiores a los dos millones de pesos (\$2.000.000), un 10% restante lo hace en un rango de quinientos mil a un millón de pesos (\$500.000 a \$1.000.000) y el otro 10% genera ingresos de millón quinientos a dos millones de pesos (\$1.500.000 a \$2.000.000). El nivel académico es en la mayoría secundaria, no es común la mano de obra calificada.

Estos negocios son de alta rotación del capital de trabajo y por ende no mantienen niveles elevados de inventario. Las principales materias primas que no encuentran en Fontibón son: Suelas prefabricadas, gomas, crupon, activadores, herrajes, tinturas, tapas y tacones. Los materiales es que están disponibles en Fontibón tienen un sobre costo en algunos casos de hasta el 43% y en promedio el sobre costo es del 21% comparado con los precios del Restrepo.

Actualmente el 50% de los zapateros encuestados compran un 29 % de sus materias primas en el sector de Fontibón y el 71% restante es adquirido en el

sector del Restrepo. El 40% de los Zapateros deben cerrar su negocio para realizar las compras de materias primas o ir a solicitar servicios complementarios.

Del 71% que realiza compras en el Restrepo el 90% invierte lapsos de tiempo superiores a las 4 horas en ir, comprar y regresar del Restrepo a Fontibón, tiempo que podrían dedicar a la atención de nuevos clientes o a la realización de los trabajos, durante ese período de tiempo un zapatero deja de recibir en promedio de \$35.000 a \$50.000.

Por otra parte, tenemos los servicios complementarios que son subcontratados en un 70% en el sector del Restrepo y en un 30% en el sector de Fontibón. Los servicios más subcontratados son los siguientes: Costura Mackey, Costura Remendona, Clava Tacones y Troquelado. La frecuencia de uso de estos servicios para un 80% de los zapateros es diaria, un 10% la usa dos veces por semana y un 10% restante lo emplea una vez por semana, lo que significa una demanda alta de estos servicios y una ocupación de las máquinas del 100%.

El 80% de los Zapateros manifestó sentirse medianamente satisfecho con la atención al cliente, el 80 % también dice estar medianamente satisfecho con la calidad en el trabajo, un 10% dice estar insatisfecho y el 10% restante está satisfecho. En cuanto a los horarios de atención el 80% se siente medianamente satisfecho, el 15% insatisfecho y el 5% se sienten satisfechos. Los proveedores de servicios y/o de materiales generalmente abren sus negocios de 9:00am a 4:30pm y los Zapateros reciben la mayor cantidad de clientes en ese mismo espacio de tiempo.

Es importante citar las frases más relevantes y coincidentes que dijeron los Zapateros a la siguiente pregunta: ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar el nivel de satisfacción de sus actuales proveedores de materias primas y servicios en Fontibón? Estas ideas se tuvieron en cuenta a la hora de construir las estrategias para entrar en este mercado:

- *Que los precios no sean tan altos, por que en Fontibón cobran más caro todo.*
- *Que de pronto los precios sean igual que en el Restrepo. Que Las cosas que uno les dice de las costuras no se pongan bravos por que cosen torcido o feo a veces.*
- *Los precios podrían ser más económicos y coser mejor.*

- *Me gustaría que me atendieran con mejor trato y que no me hagan esperar tanto. También que trajeran surtido de suelas pero que no cobren tan caro aquí todo es mucho más caro que en el Restrepo.*
- *Sería bueno que lo traten mejor como cliente por que el dueño lo pone a esperar a uno así no esté haciendo nada, además cobra los materiales más de caros que el Restrepo.*
- *Abren muy tarde y no atienden rápido, a veces espero hasta una hora para que me atiendan.*
- *Hace falta que tengan más surtido y buenos precios, también el dueño de las máquinas vive malgeniado y nos toca aguantarlo hasta que quiera atender.*
- *Que los precios no sean tan altos y que traigan más modelos y variedad en los surtidos.*
- *Siempre abren después de las 8am y hace falta que madruguen.*
- *Cobran Caro todo.*

Para un Zapatero no es rentable invertir en maquinaria especializada dado que estas oscilan entre cincuenta y sesenta millones de pesos y es muy alta la inversión comparada con la cantidad de trabajo que reciben, caso contrario de quien se dedica exclusivamente a la prestación de estos servicios.

Lo que se evidenció en la localidad del Restrepo, es que no existe un negocio integrado de servicios y de materias primas, también vemos que por sectores están agrupados los comercializadores o distribuidores de suelas, los de las suelas pre-fabricadas, las peleterías (cueros), los herrajes, los tacones, las tintas, las gomas, las cremalleras y en otro sector los puntos de servicio de los diferentes tipos de costura, guarnición, troquelado y tintorerías. En este conocido clúster del calzado se manejan muy buenos precios para los zapateros y en general para las pymes dedicadas a la fabricación de artículos de cuero.

Los proveedores de materias Primas ubicados en el Restrepo y preferidos por los Zapateros son:

- LUFER
- DURASUELAS S.A.S
- SOLO SUELAS
- EL RINCON DE LAS SUELAS
- LA ECONOMIA
- ALMACEN PELETERIA MONTAÑO
- ALMACEN BACUS

- LA FLECHA ROJA.

En cuanto a servicios no existe una recordación tan clara como con las materias primas y los zapateros simplemente cosen en cualquier local que este más próximo entre las Carrera 24,23 y 22 con calles 21, 20 y 19 sur.

La Competencia esta claramente definida, en la localidad de Fontibón existen únicamente dos negocios en los cuales se ofrecen artículos para zapatería y/o servicios complementarios: Uno es EL VENADITO y el otro LA FORTUNA.

5.2.1 PROYECCION DE LA DEMANDA

El valor promedio mensual de compra de materias primas es en el 50% de los casos superior a los doscientos mil un pesos (\$200.001) y en un 30% de los casos oscila entre ciento cincuenta mil y Doscientos mil pesos (\$150.000 y \$200.000). El único valor adicional que pagan es el transporte que en el 90% de los casos no supera los dos mil ochocientos pesos (\$2.800) equivalente al valor de los pasajes ida y vuelta en el servicio de transporte público.

Por otra parte, tenemos los servicios complementarios que son subcontratados en un 70% en el sector del Restrepo y en un 30% en el sector de Fontibón. Los servicios más subcontratados son los siguientes: Costura Mackey, Costura Remendona, Clava Tacones y Troquelado. La frecuencia de uso de estos servicios para un 80% de los zapateros es diaria, un 10% la usa dos veces por semana y un 10% restante lo emplea una vez por semana, lo que significa una demanda alta de estos servicios y una ocupación de las máquinas del 100%.

El valor promedio mensual que pagan los zapateros que subcontratan servicios complementarios en Fontibón es de ciento cincuenta mil pesos (\$150.000). Al comparar los precios de estos servicios versus el sector del Restrepo, no tienen márgenes muy altos de diferencia; por ejemplo un punto de costura en Fontibón cuesta seiscientos pesos (\$600) en el Restrepo el mismo punto de costura cuesta quinientos pesos (\$500).

Para calcular la proyección de la demanda se empleó la siguiente fórmula

$$Q = n * q * p$$

En donde:

Q = demanda total del mercado

n = cantidad de compradores en el mercado

q = cantidad comprada por el comprador promedio al año

p = precio de una unidad promedio

DEMANDA POR PRODUCTO O SERVICIO	Cantidad de Compradores en el mercado	Cantidad comprada en promedio al año	Precio de unidad Promedio	Demanda del Mercado
PRODUCTO O SERVICIO	n	q	p	Q
Pegante Por 3000cc	1000	12	3.415	40.980.000
Láminas de Crupolites negro opaco #3	1000	12	37.089	445.068.000
Láminas de Crupolites negro opaco #4	1000	12	52.884	634.608.000
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #3	1000	12	48.672	584.064.000
Tapas Boxer 12 - 13 negra	1000	12	2.059	24.710.400
Cerufa Negra	1000	12	3.415	40.981.200
Urano 325 ml	1000	24	3.671	88.108.800
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #4	1000	12	64.584	775.008.000
Servicio Mackey (und=punto)	1000	3960	500	1.980.000.000
Servicio Remendona (und= punto)	1000	3960	200	792.000.000

Tabla 7 CÁLCULO DE LA DEMANDA

Luego de analizar la demanda del mercado de los principales ocho productos y dos servicios de mayor rotación se establece que si existe mercado para este proyecto.

5.3 ESTRATEGIA DE MERCADO

5.3.1 PRODUCTO

El nombre de la COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA será **San Crispín “La Zapatería”**. El nombre San Crispín hace referencia al patrono de los zapateros que es el santo que lleva por nombre San Crispín y la segunda parte del nombre: “La Zapatería” hace referencia al oficio de los zapateros que reparan o fabrican zapatos. Este nombre le da cierta connotación de arte al oficio que entre otros fines lucrativos es algo que se puede

rescatar o fortalecer con este proyecto. Por lo anterior, la estrategia de producto será desarrollada partiendo de esta premisa “la Zapatería como un arte”.

Reunimos las mejores marcas, brindamos asesoría, en **San Crispín “La Zapatería”** el Zapatero encontrará todo en un solo lugar y contará con estándares de calidad exigentes que le darán tranquilidad y le permitirán ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

El portafolio de productos estará dividido en dos grupos, en el primero estarán los Servicios Complementarios y en el segundo el suministro de materias primas para la reparación y elaboración de calzado.

- Servicios Complementarios: Costuras en Máquina Mackey, Costuras en Máquina Remendona. Estos servicios pueden darse tanto en reparación de calzado como en confección de calzado nuevo.
- Suministro de Materias Primas: Venta de materiales como suelas, pegantes, crupon, neolites, tapas, gomas, cremalleras, tintas etc. (los productos que conformaran este segmento son los que se estimaron como Pareto y que se relacionan en los anexos)

El horario de atención será de 7am a 6 pm y el servicio diferenciado por la atención al cliente. Las instalaciones tendrán accesos especiales para las personas con limitaciones físicas.

El servicio a domicilio es algo que se puede integrar como un valor agregado en el negocio, pero no en principio para hacer que este se pueda percibir como una mejora en el servicio.

Servicios Complementarios

Se tendrán las máquinas para realizar la Costuras Mackey y Costura remendona. Inicialmente una máquina para cada servicio. Los servicios complementarios serán utilizados como gancho para la venta de las materias primas.

Se empleará mano de obra calificada para asegurar la correcta operación de las máquinas y el menor número de defectos en las costuras de calzado. Se debe asegurar la conformidad en el servicio, cumpliendo los plazos de entrega, atendiendo las sugerencias de los zapateros, corrigiendo las posibles desviaciones en el proceso de costura.

El tiempo en la atención deberá ser significativamente menor que la competencia, para el caso de costuras de menor tamaño (de uno a veinte puntos) máximo 5 minutos por par. Lo que supone que un zapatero reciba sus trabajos en un lapso de 20 a 30 minutos.

Definición de Costura Mackey y Costura Remendona: el proceso de costura como tal consiste en la unión de una o varias partes a través de hilos de diferentes texturas, para el caso de los servicios de costura empleados en la zapatería se usan comúnmente las costuras Mackey y Remendona y reciben esos nombres respectivamente por que corresponde al nombre de la máquina en la que se realiza.

En la máquina mackey se realizan las costuras de las suelas de los zapatos, las cuales traen un borde marcado o perforado ,por el cual deberá pasarse la costura. Este trabajo requiere de concentración para que pueda coserse de forma homogénea la suela.



Ilustración 2 Costura de suela en Máquina mackey

Imagen obtenida en Google

En la máquina remendona se realizan las costuras de piezas que conforman el zapato , o las costuras de piezas rotas (remiendos) siendo estos últimos el principal foco de servicios que se prestarán en la comercializadora “San Crispín” este trabajo se realiza siguiendo el trazo de la costura original demarcada en el zapato por el Zapatero. No requiere confección o técnica específica, pero si precisión para que la costura quede recta.



Ilustración 3 Costura en máquina remendona

Imagen Obtenida en Google

Materias Primas o insumos

Las marcas a comercializar deben ser las más reconocidas, por calidad, tradición y buenos precios. Algunos de los productos a comercializar son suelas prefabricadas, pegantes Urano, crupon, tapa bóxer, goma montana, cremalleras Eka, tintas Prisma etc.

Se debe mantener niveles de inventarios suficientes para satisfacer la demanda.

5.3.2 PRECIO

Tenemos dos segmentos, uno el de Servicios Complementarios y el segundo el de Materiales o Insumos, en ambos casos se ofrecerán los mismos precios que se encuentran en el Sector del Restrepo. Como se evidenció en la encuesta realizada el 90% de los Zapateros está insatisfecho con los precios que se ofrecen en Fontibón y por eso prefiere viajar más de cuatro horas hasta el Restrepo para ir a comprarlas.

El ideal es ofrecer precios bajos (menor precio que Fontibón) para capturar mercado, por lo anterior se estudiará la posibilidad de importar directamente varias materias primas como suelas, gomas, tacones y plantillas. También se debe trabajar con los fabricantes y/o distribuidores nacionales para concretar negociaciones que permitan comprar a mejores precios y obtener los márgenes de ventas rentables y que a la vez permitan ofrecer excelentes precios a los zapateros.

En la siguiente tabla se muestra el análisis de precios de la competencia ubicada en el Restrepo y en Fontibón

Descripción	Unidad de Venta	Restrepo	Fontibón	Diferencia	Margen	La Zapatería
Activadores	Botella	\$ 9.500				\$ 9.500
Betun	Und X 1000cc	\$ 3.700	\$ 4.500	\$ 800	22%	\$ 3.700
Cambriones	Und	\$ 300	\$ 600	\$ 300	100%	\$ 300
Cepillos	Und	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 500	25%	\$ 2.000
Cepillos	Und	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 200	20%	\$ 1.000
Cerco Caucho	mt	\$ 500	\$ 600	\$ 100	20%	\$ 500
Cerufa	Und X 250cc	\$ 3.000	\$ 3.500		0%	\$ 3.000
Cremalleras	mt	\$ 500	\$ 600	\$ 100	20%	\$ 500
Emulsiones	und X 100cc	\$ 5.500	\$ 6.500	\$ 1.000	18%	\$ 5.500
Esneider	und	\$ 200	\$ 300	\$ 100	50%	\$ 200
Gomas 3	Lámina	\$ 34.000	\$ 40.000	\$ 6.000	18%	\$ 34.000
Gomas 4	Lámina	\$ 54.000	\$ 63.000	\$ 9.000	17%	\$ 54.000
Gomas 6	Lámina	\$ 63.000	\$ 73.000	\$ 10.000	16%	\$ 63.000
Lijas	mt	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 1.000	14%	\$ 7.000
Neolites	Lámina	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 5.000	13%	\$ 40.000
Pegante	Und X 1000cc	\$ 9.000	\$ 9.500	\$ 500	6%	\$ 9.000
Pintura Primascolor	und X 100cc	\$ 2.200	\$ 2.500	\$ 300	14%	\$ 2.200
Plantillas Inyectadas	Par	\$ 1.400	\$ 2.000	\$ 600	43%	\$ 1.400
Puntillas	Libra	\$ 2.200	\$ 2.500	\$ 300	14%	\$ 2.200
Solucion	und X 100cc	\$ 5.500	\$ 6.500	\$ 1.000	18%	\$ 5.500
Suela # 1	Kg	\$ 13.000	\$ 15.000	\$ 2.000	15%	\$ 13.000
Suela # 2	Kg	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 3.000	25%	\$ 12.000
Tacon Dama	Par	\$ 2.100	\$ 2.500	\$ 400	19%	\$ 2.100
Tacones	Par	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 200	15%	\$ 1.300
Tapa Tornillo	Caja X 12	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 1.000	20%	\$ 5.000
Tapas	Par	\$ 1.700	\$ 1.900	\$ 200	12%	\$ 1.700
Tinta Italiana	und X 250cc	\$ 6.500	\$ 7.500	\$ 1.000	15%	\$ 6.500
Servicios Complementarios						
Costura Mackey	Punto	\$ 500	\$ 600	\$ 100	20%	\$ 500
Costura Remendona_Loca	Punto	\$ 200	\$ 300	\$ 100	50%	\$ 200
Clava Tacones		\$ 500	\$ 700	\$ 200	40%	\$ 500

Tabla 8 Comparativo de precios Elaboración Propia

5.3.3 PLAZA

Este proyecto se desarrollará en uno de los mejores barrios para hacer negocios³⁷, en el Barrio Fontibón, estará ubicado en el siguiente cuadrante, Carreras 102 con calle 20 y Carrera 104 con calle 18.

El Comercializadora de Productos y servicios estará distribuido en dos secciones una la de servicios complementarios y otra la de materias primas o insumos, tendrán anaqueles que permitan la visibilidad de los diferentes productos, contaremos con catálogos para facilitar la ubicación de las referencias de los artículos específicos como tapas, suelas prefabricadas, tacones entre otros.

5.3.4 PROMOCION

La primera semana se entregará una carta de agradecimiento a las personas que aceptaron responder la encuesta y a la vez para invitarlos a la inauguración de la nueva COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA _ **San Crispín “La Zapatería”**_ La invitación estará inspirada en la escultura “Los Zapatos Viejos”³⁸

La semana siguiente a la inauguración realizar perifoneo en las principales cabeceras de barrio donde están localizadas las renovadoras de calzado acompañado de la entrega de una tarjeta de presentación.

Para ser más atractivos en el mercado, se debe desarrollar una infraestructura que nos permita manejar escalas de descuento por volumen de compras y crear un Plan de reconocimiento a cliente por compras y/o puntos en Servicios Complementarios.

Siendo consecuentes con la premisa “la zapatería como un arte” agregaremos valor a nuestros productos impartiendo capacitaciones en nuevas tecnologías o usos de materiales en convenio con proveedores, dirigido a los Zapateros, se realizarán campañas para el fomento de los valores. Con esto podemos darle dignidad a la profesión de los zapateros. Realizaremos talleres para enseñar el oficio de la Zapatería como un arte, lo cual implica que podamos trabajar con

³⁷ Periódico el tiempo.com “ Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá” Agosto 29 de 2012 Disponible en www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

³⁸ Periódico el Espectador “Murió Autor de la India Catalina y los zapatos Viejos” Octubre de 2008 Disponible en: www.elespectador.com/entretenimiento/arteygente/articulo84899-murio-autor-de-india-catalina-y-los-zapatos-viejos

personas de diferentes razas y sectores pero en especial con mujeres y hombres cabeza de hogar o personas con limitaciones físicas. Actualmente el SENA³⁹ ofrece cursos de corte manual de piezas de cuero y desarrolla este programa enfocado en el armado de calzado en un proceso industrial.

El lugar será ambientado y adecuado para la atención a clientes, buscamos hacer de este oficio un arte por eso se incluirán imágenes como “Los Zapatos Viejos”⁶ en Cartagena que es una escultura del ya fallecido escultor Colombiano Héctor Lombana Piñeros, fotografías de Heriberto de la Calle un personaje del también fallecido Jaime Garzón, emplearemos frases célebres e inspiradoras que eleven la motivación de los Zapateros.

Además se desarrollarán afiches o calendarios bimensuales para entregarlos a los clientes, en los afiches se presentarán experiencias memorables o especiales de los Zapateros, buscando siempre resaltar su labor como un arte.

La inversión inicial en material publicitario y activación de la comercializadora de productos y servicios para la zapatería es de \$3.000.000, este valor incluye la impresión de 40 tarjetas especiales para los zapateros que aceptaron responder la encuesta, 300 más para los zapateros identificados en los barrios y el perifoneo por las principales cabeceras de barrio, también incluye la impresión de 1000 flyers imanados con los datos del negocio.

El impacto esperado en el día inaugural oscila que por cada zapatero que reciba la tarjeta asistan el 50% de ellos , en promedio 170 zapateos y por ende compren un promedio de \$70.000 cada uno en materias primas es decir \$11.900.000 y un promedio de servicios de costuras de 15.000 cada uno es decir \$ 2.550.000 total. Por los 1000 flyers entregados se espera que un 30% visite durante el mes la comercializadora y compre un promedio de \$70.000 es decir \$21.000.000 en el mes.

6. ESTUDIO TECNICO

6.1 TAMAÑO

Inicialmente se espera satisfacer la demanda del sector de Fontibón la cual está representada en promedio por más de 300 zapateros; el número de zapateros de la localidad no está censado por alguna entidad oficial, el dato se obtuvo al hablar con los zapateros encuestados y en el trabajo de campo. Por otra parte y según la

³⁹ SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

encuesta aplicada en esta localidad existe una demanda superior a la oferta tanto de servicios complementarios como de insumos para la Zapatería. El 71% de los Zapateros compra en el Sector del Restrepo y del 29% que compra en Fontibón el 75% está inconforme con el precio, otro porcentaje considera que la atención al cliente y los horarios no se ajustan a las necesidades de sus negocios, se sienten medianamente satisfechos lo que aumenta nuestra viabilidad y probabilidad de éxito.

Por lo anterior el proyecto lo conforman dos partes, la primera que suministra materiales para la elaboración y reparación de calzado con el que se espera obtener un margen que permita recuperar el valor invertido y obtener un valor adicional para reinvertir en materiales y la segunda parte es la prestación de los servicios complementarios de costura de calzado tanto para reparación como para elaboración con el que se espera obtener el valor suficiente que permita pagar los gastos y obtener un valor adicional para incrementar el capital.

Con la maquinaria que se adquiera inicialmente se logra atender de forma satisfactoria la demanda de la localidad, las máquinas serán operadas diariamente en un promedio de 8 a 9 horas y para el segundo año se prevé la ocupación total de las máquinas. Para el tercer año se planea realizar una ampliación que permita la atención de clientes potenciales de otros barrios (Engativá, Modelia, Álamos) y municipios aledaños (Mosquera, Madrid y Funza).

En cuanto a los proveedores de los productos que conformarán el portafolio, estos exigen para nuevos negocios, compras de contado durante los tres primeros meses, por lo tanto la adquisición de los mismos será semanal (son productos de fácil reposición), a su vez esto permitirá un manejo adecuado del inventario y un buen flujo de caja.

En realidad el tamaño del proyecto está limitado por la capacidad de la organización en realizar una inversión mayor que permita desde el inicio ampliar la cobertura, pero no por esto se afectará la atención en la demanda estimada.

6.2 LOCALIZACION

Fontibón es uno de los mejores barrios para hacer negocios⁴⁰, y el cuadrante seleccionado se caracteriza por la facilidad de acceso (Carreras 102 con calle 20 y Carrera 104 con calle 18). En este perímetro y según la encuesta aplicada por los autores de este estudio ,se encontraron más de 20 Zapaterías con trayectoria importante en la localidad. También está ubicada la plaza principal de mercado lo que genera afluencia de gente. Esta ubicación es de fácil acceso y cuenta con diferentes rutas de transporte urbano y de paraderos de Transmilenio.

Existen almacenes de cadena y autoservicios en las proximidades de este perímetro, así como varios centros bancarios y comerciales lo que hace de este un complejo comercial atractivo y seguro.

Los proveedores pueden parquear cerca al lugar y descargar los materiales, de la misma manera los posibles clientes pueden llegar a pie, en sus bicicletas o carros y estacionar con facilidad.

Se requiere en principio de un espacio de aproximadamente 60 metros cuadrados, el cual estará distribuido un setenta por ciento (70%) para exhibición y venta de productos y un treinta por ciento (30%) para la ubicación de las máquinas (servicios complementarios). Es necesario instalar anaqueles y vitrinas para ubicar las materias primas, habrá un recibidor y se adaptará un espacio como sala para los clientes el cual estará ambientado de manera que estén cómodos.

El lugar disponible es un local amplio en una casa, cuenta con todos los servicios y está cerca a la plaza de mercado, la cual es un marco importante por el movimiento constante de gente y sería un punto medio en el cuadrante. En este local es necesario hacer reparaciones locativas y de ser viable instalar un sistema de seguridad. Los locales libres en ese sector son escasos y muy solicitados.

⁴⁰ Periódico el tiempo.com “ Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá” Agosto 29 de 2012 Disponible en www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

6.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

Como el proyecto será el resultado de la integración de dos partes es útil diferenciarlas para identificar los puntos clave de cada una. Para la primera parte de venta de insumos, tenemos un proceso sencillo pero que exige control de puntos de re-orden para no tener excesos de inventario en el negocio y garantizar las existencias demandadas, además de excelente atención al cliente. La segunda parte es un proceso también simple pero que es clave para nuestros clientes, se trata de la costura de calzado, en el que se requiere especial cuidado en las terminaciones y en la calidad de las costuras.

El sistema de información que se empleará para la administración de los datos será una aplicación de office dado que un sistema de información es costoso y como este es un proyecto que apenas comienza no se contempla hacer una inversión alta en tecnologías de información.

Para el desarrollo de las operaciones se requiere realizar las siguientes inversiones: la primera es la adquisición de la maquinaria por un total de \$47.792.000. La segunda inversión consiste en la compra de los productos que se definieron como Pareto y el valor promedio de esta inversión es de \$5.274.000. La tercera es la adquisición de los muebles y enseres por un valor de \$6.493.000 y la cuarta es contar con un capital para cubrir los gastos por \$30.000.000. A continuación se describen cada una de las inversiones:

- **La primera es la adquisición de la maquinaria que consiste en dos máquinas de coser Makey y dos Máquinas de coser Remendonas por un total de \$47.792.000 incluido el IVA.** Y la materia prima que emplearemos será el hilo, el cual tiene un costo promedio \$37.000 (1000mt). El consumo de energía de las maquinas Makey es equivalente a tener dos bombillas encendidas y el consumo de energía de la máquina remendona es cero porque funcionan con pedal, no con motor. Se estima que las máquinas deben operar seis días a la semana por 440 minutos diarios.
- **Las maquinas tienen la siguiente especificación técnica (datos suministrados por la empresa MACALZADO⁴¹):**

⁴¹ MACALZADO, empresa ubicada en la Calle 24 A No. 24-29 – Tel.: (57-1) 337 89 33 – FAX: 268 4932 Bogotá _ Colombia

Servicios Complementarios	Puntadas por Minuto	Longitud de Puntada mm	Consumo voltios
Costura Mackey	950	14	220
Costura Remendona_Loca	500	8	0

- **La segunda inversión consiste en la compra de los productos Pareto (Suelas Prefabricadas, Gomas, Crupon, Activadores, Herrajes, Tinturas, Tapas y Tacones) que se van a vender, el valor promedio de esta inversión es de \$5.274.000** .Estos productos conformarán un portafolio inicial de 32 referencias y según lo conversado con los diferentes proveedores los primeros pedidos deben hacerse y pagarse de contado para que puedan observar el comportamiento de pago y posteriormente contemplar la posibilidad de pagar a crédito.
- **La tercera es la adquisición de los muebles y enseres por un valor de \$6.493.000**, para el desarrollo de las actividades de venta y administrativas.
- **Por último se contempla tener un capital inicial para cubrir los gastos de mano de obra, arrendamiento y servicios de los tres primeros meses** este valor se estimará más adelante en el análisis financiero.

El Comercializadora de Productos y servicios complementarios operará de lunes a sábado de 7am á 5:30 pm y los sábados de 7 am a 12m.

A continuación se detalla cada uno de los procesos y los Flujogramas pueden observarse en las figuras1 y 2 respectivamente.

Proceso de venta de insumos _San Crispín “La Zapatería”:

1. El cliente ingresa al Comercializadora de Productos y servicios, hace el pedido al Administrador o al Auxiliar que estará a cargo de la tienda.
2. El administrador o el auxiliar verificarán las existencias en el sistema y/o físicamente.
 - 2.1 En caso no tener existencias emitirán un aviso para el proveedor (estos avisos serán canalizados por medio del administrador del almacén).
3. Alistarán (Pick up) los productos, los dejarán en la caja para ser registrados
4. El administrador verifica la existencia del cliente en la base de datos que se irá consolidando. En caso de no existir el cliente deberá tomar los datos y proceder con el registro de los productos en un sistema de información de office.
5. El cliente paga los productos.
6. El sistema emite la factura y esta es entregada al cliente
 - 6.1 El sistema actualiza en línea los inventarios para tener información real que permitan la toma de decisiones.
7. El cliente recibe los productos
8. Finaliza el proceso

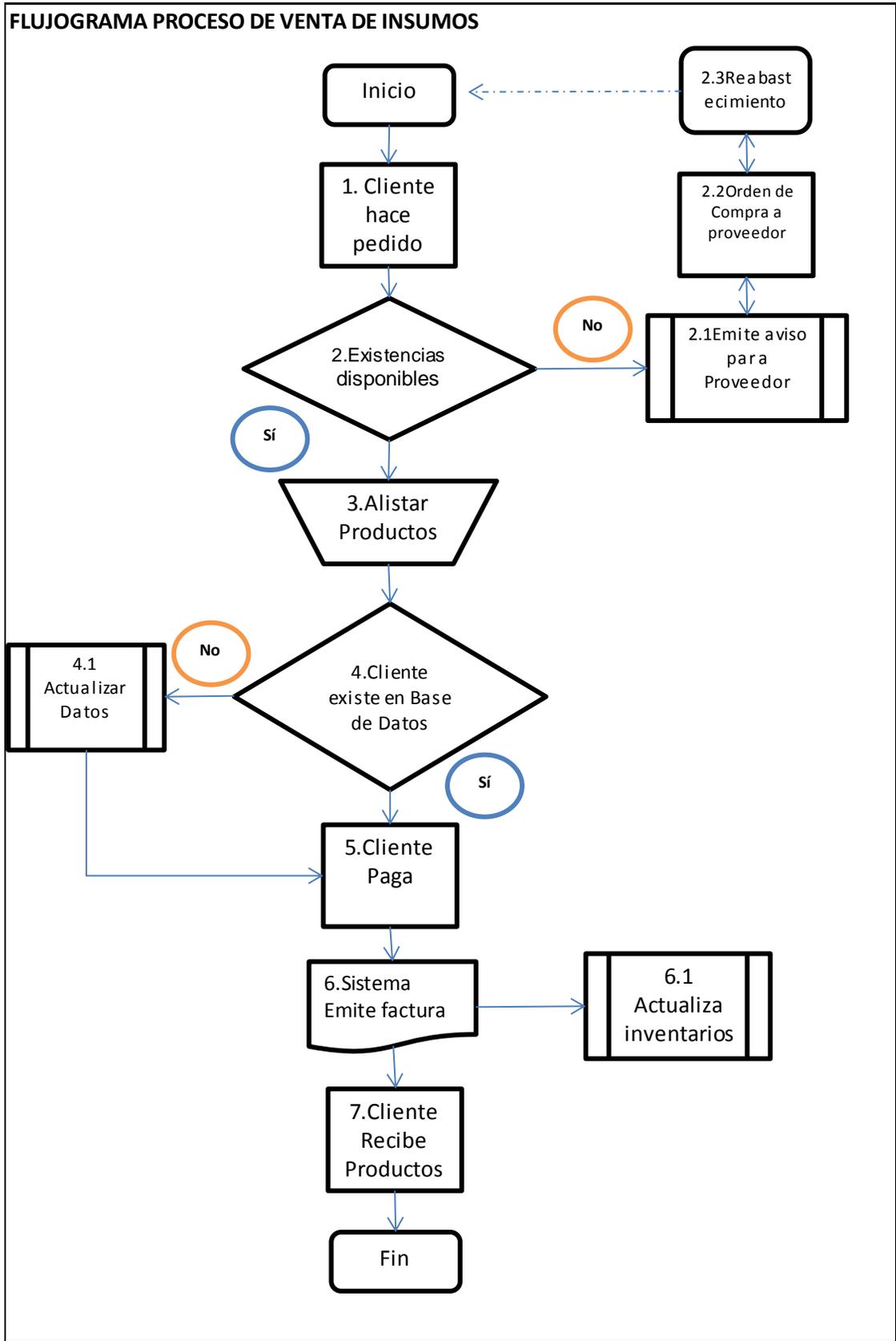


Ilustración 4 Flujoograma Proceso de Ventas

Proceso de Servicios Complementarios en San Crispín “La Zapatería”.

1. El cliente ingresa al Comercializadora de Productos y servicios y solicita el servicio de costura(s).
2. El administrador o el auxiliar identifican el tipo de servicio
 - 2.1. Asigna la máquina, un turno y definen el tiempo de entrega de las costuras
 - 2.1.1 La persona responsable de las costuras procede a la elaboración del trabajo, teniendo en cuenta las instrucciones y parámetros de calidad que le serán especificados y que estarán documentados.
 - 2.1.2 La persona a cargo de entregar al cliente las costuras realizará una verificación adicional de los parámetros de calidad y si se cumplen procederá a la entrega de las costuras, en caso negativo las costuras serán regresadas para su reproceso.
3. Entrega de las costuras al cliente
4. El administrador verifica la existencia del cliente en la base de datos que se irá consolidando. Registra los productos.
 - 4.1 En caso de no existir el cliente en la base de datos deberá solicitar la información al cliente y proceder con el registro de los productos.
5. El cliente paga los productos.
6. El sistema emite la factura y esta es entregada al cliente
 - 6.1 El sistema actualiza en línea un reporte de producción para tener información real que permita la toma de decisiones.
7. El cliente recibe los productos
8. Finaliza el proceso

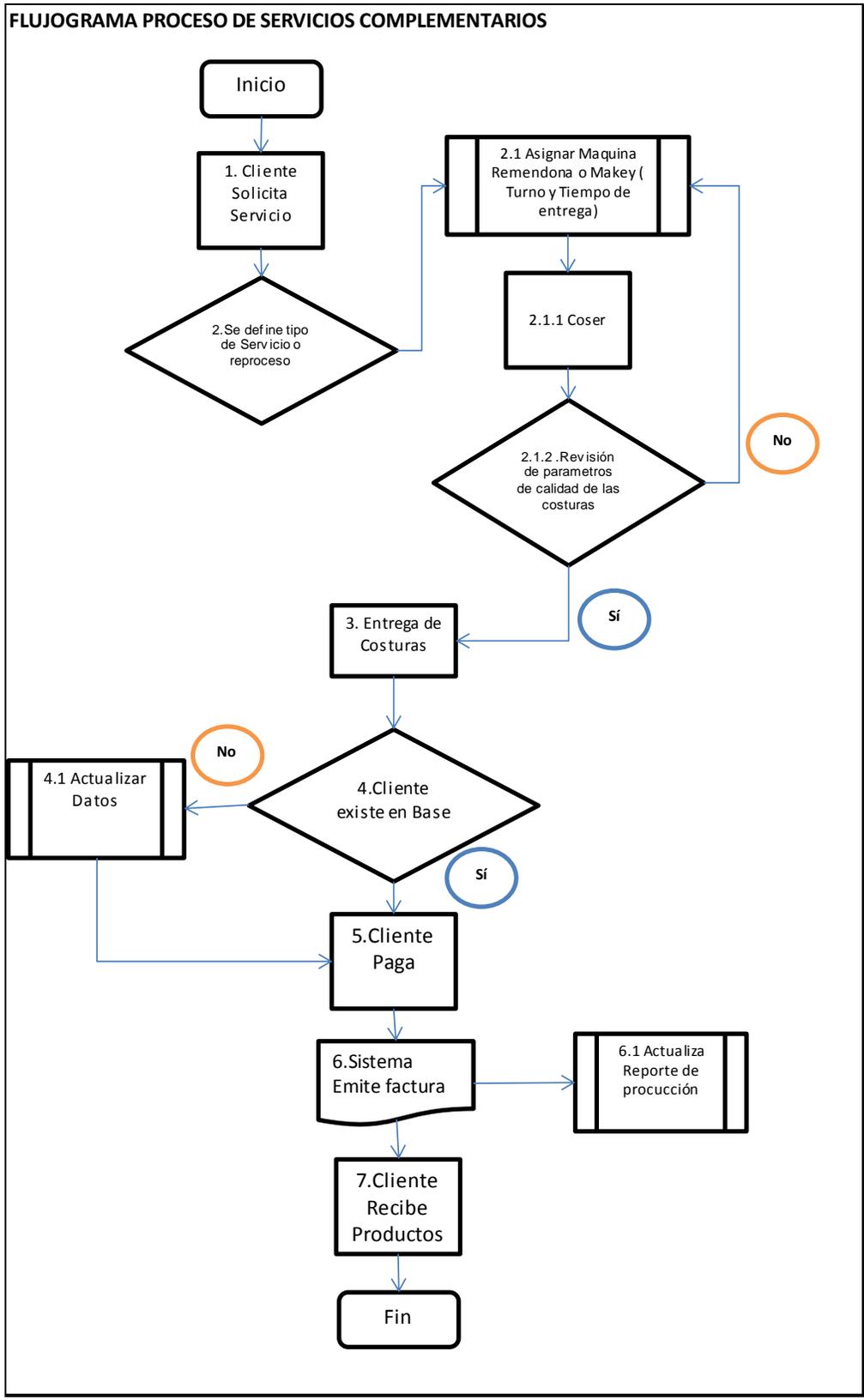


Ilustración 5 Flujoograma Proceso de Servicios

6.4 COSTOS

A continuación se relacionan las tablas con los costos de los productos a comercializar y los costos de los servicios que se ofrecerán en la comercializadora de productos y servicios para la zapatería

COSTOS DE PRODUCTOS	Costo unitario Insumo	Cantidad utilizada	Total por producto o servicio
Pegante Por 3000cc	13.793	1	13.793
Láminas de Crupolites negro opaco #3	28.530	1	28.530
Láminas de Crupolites negro opaco #4	40.680	1	40.680
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #	37.440	1	37.440
Tapas Boxer 12 - 13 negra	1.584	1	1.584
Cerufa Negra	2.627	1	2.627
Urano 325 ml	2.824	1	2.824
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #	49.680	1	49.680

Tabla 9 Costos de Productos a comercializar

SERVICIOS MAQUINA REMENDONA	Costo unitario Insumo	Cantidad utilizada	Total por producto o servicio	COSTO TOTAL
Materiales Directos				-
Hilo	3	1	3	3
Mano de Obra Directa			-	-
Operario Remendona	75	1	75	75
Costos Indirectos fabricación			-	-
Energía			-	-
			-	156

Tabla 10 Costos de Servicio en Máquina Remendona

SERVICIOS MAQUINA MACKY	Costo unitario Insumo	Cantidad utilizada	Total por producto o servicio	COSTO TOTAL
Materiales Directos			-	-
Hilo	3	1	3	3
Mano de Obra Directa			-	-
Operario Mackey	75	1	75	75
Costos Indirectos fabricación			-	-
Energía	3	1	3	3
			-	162

Tabla 11 Costos de Servicios Máquina Mackey

6.5 NOMINA

A Continuación se detalla el pago previsto de la nómina inicial del personal de la Comercializadora “San Crispín” La Zapatería.

Es importante mencionar que el Administrador es el gestor del proyecto y adicional al salario recibirá la utilidad neta que para el primer año se estima sea de 14 millones y para el segundo estas serán de 20 millones

Nombre del empleado	DEVENGADO				DEDUCCIONES			Neto pagado
	Datos básicos		Sueldo devengado	Total devengado	Aportes a Salud	Aportes a Pensiones	Total deducciones	
	Sueldo básico	Días trabajados (en la quincena o en el mes)			Aporte obligatorio a salud (4%)	Aporte obligatorio a Fondo de pensiones		
ADMINISTRADOR	616.000	30	616.000	616.000	24.640	23.870	48.510	567.490
OPERARIO	616.000	30	616.000	616.000	24.640	23.870	48.510	567.490
Totales			1.232.000	1.232.000	49.280	47.740	97.020	1.134.980

Tabla 12 Liquidación de Nómina Empleados

Empleado	Total pagos que constituyen salarios devengados durante el mes	Calculo provisión prestaciones sociales de ley						Calculo provisión aportes a seguridad social que corren por cuenta de la empresa			Calculo aportes parafiscales Valor aporte
		Cesantías	Intereses sobre cesantías	Prima legal de servicios	Vacaciones	Aporte a Salud	Aporte a Pensiones	Aporte a ARP			
						Valor aporte	Valor aporte	Valor aporte			
Administrador	616.000	51.313	6.160	51.313	25.687	52.400	71.600	4.300	55.400		
Operario	616.000	51.313	6.160	51.313	25.687	52.400	71.600	4.300	55.400		
Totales	1.232.000	102.626	12.320	102.626	51.374	104.800	143.200	8.600	110.800		
TOTAL NOMINA										1.868.346	

Tabla 13 Calculo de Prestaciones Sociales y Parafiscales

7. PLAN FINANCIERO

7.1 PRECIOS Y PROYECCIÓN DE INGRESOS Y RENTABILIDAD

El proyecto lo conforman dos partes, la primera que suministra materiales para la elaboración y reparación de calzado con el que se espera obtener un margen no inferior al treinta por ciento (30 %) que permita recuperar el valor invertido y obtener un valor adicional para reinvertir en materiales y la segunda parte es la prestación de los servicios complementarios de costura de calzado tanto para reparación como para elaboración con el que se espera obtener un 40% sobre el valor de la inversión que permita pagar los gastos y obtener un valor adicional para incrementar el capital.

De acuerdo con el estudio de mercado se proyectan unos ingresos mensuales al inicio de las operaciones por valor de nueve millones de pesos (\$9.000.000) distribuidos así:

Por Venta de insumos \$4.000.000
 Por Servicios \$5.000.000

Los precios de los insumos oscilan entre nueve mil pesos y cuarenta mil pesos por unidad (\$ 9.000 y \$40.000) y se estima que el número de unidades a vender sea superior a 160 unidades mensuales.

Así mismo el precio por punto de costura está en promedio entre doscientos pesos y quinientos pesos (\$200 y \$500) y se proyecta para los primeros meses de operaciones realizar 14.400 puntos.

En el primer año de operación alcanzaremos ingresos por ciento cuarenta y siete millones (\$147.000.000) y para el año tres se proyecta un valor cercano a los trescientos cinco millones de pesos al cierre de éste (\$258.000.000). Ver proyección de ventas en la Tabla 14 y en la Tabla 15 se observa la proyección de ventas en unidades.

Ventas					
PROYECCION VENTAS	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pegante Por 3000cc	5.056.514	6.703.797	14.374.644	15.689.565	17.103.351
Láminas de Crupolites negro opaco #3	10.459.098	13.866.406	14.866.548	16.226.466	17.688.632
Láminas de Crupolites negro opaco #4	14.913.288	19.771.657	21.197.728	23.136.790	25.221.646
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #3	13.725.504	18.196.924	19.509.413	21.294.037	23.212.842
Tapas Boxer 12 - 13 negra	580.694	769.870	825.398	900.902	982.082
Cerufa Negra	963.058	1.276.798	1.368.890	1.494.109	1.628.743
Urano 325 ml	1.035.278	1.372.546	1.471.543	1.606.153	1.750.883
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #4	18.212.688	24.145.918	25.887.491	28.255.549	30.801.656
Servicio Mackey (und=punto)	50.160.000	54.477.970	113.412.237	123.786.622	134.941.034
Servicio Remendona (und=punto)	20.064.000	21.791.188	45.364.895	49.514.649	53.976.414
TOTAL VENTAS	135.170.123	162.373.073	258.278.787	281.904.839	307.307.284

Tabla 14 Proyección de Ventas en Millones

PROYECCION CANTIDADES	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento_Supuesto		12%	3%	5%	5%
Pegante Por 3000cc	282	359	739	776	815
Láminas de Crupolites negro opaco #3	282	359	369	388	407
Láminas de Crupolites negro opaco #4	282	359	369	388	407
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #3	282	359	369	388	407
Tapas Boxer 12 - 13 negra	282	359	369	388	407
Cerufa Negra	282	359	369	388	407
Urano 325 ml	282	359	369	388	407
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #4	282	359	369	388	407
Servicio Mackey (und=punto)	100320	104524	209048	219501	230476
Servicio Remendona (und= punto)	100320	104524	209048	219501	230476

Tabla 15 Proyección de Venta en Unidades

7.2 NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO

Para el desarrollo de las operaciones se requiere realizar las siguientes inversiones:

- La primera es la adquisición de la maquinaria por un total de \$47.792.000,
- La segunda inversión consiste en la compra de los productos que se definieron como Pareto y el valor promedio de esta inversión es de \$5.274.000,
- La tercera es la adquisiciones de los muebles y enseres por un valor de \$6.493.000

Descripción	Cantidad	Total	Disponible en
Impresora Multifuncional EPSON	1	\$ 35.000	Mercado Libre .com
Vitrinas Mostrador1,48X 1X 4 en aluminio anonizado de 3 entrepaños	3	\$ 105.000	Mercado Libre .com
Tijeras Alemanas (Marca Corneta)	4	\$ 120.000	Mercado Libre .com
Lámparas	3	\$ 180.000	Mercado Libre .com
Escritorio para computador	1	\$ 259.000	Mercado Libre .com
Estantes de 1.90 X 1 X40 en aluminio	10	\$ 400.000	Mercado Libre .com
Tableros de vidrio	2	\$ 500.000	Mercado Libre .com
Silla Giratoria operativa,espuma inyectada larga Duración	6	\$ 894.000	Mercado Libre .com
Registradora con lector de código de barras CASIO	1	\$ 1.000.000	Mercado Libre .com
Computador DELL	1	\$ 1.500.000	Mercado Libre .com
Sala de Espera 2 Poltronas y un sofa	1	\$ 1.500.000	Mercado Libre .com
		\$ 6.493.000	

Tabla 16 Cotización Muebles y Enseres

Descripción	Unidad de Venta	Cant	Precio
Pegante Por 3000cc	Und X 3000cc	1	13793
Láminas de Crupolites negro opaco #3	Lámina	1	28530
Láminas de Crupolites negro opaco #4	Lámina	1	40680
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #3	Lámina	1	37440
Tapas Boxer 12 - 13 negra	Par	1	1584
Cerufa Negra	Und X 375cc	1	2627
Urano 325 ml	und	1	2824
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #4	Lámina	50	49680
Pegante	Und X 5000cc	1	22414
Cremalleras Des Pol 6	mt	1	250
Cremalleras Pol 8 Negro	mt	1	693
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #6,	Lámina	50	71550
Láminas de Goma Montana negra #5	Lámina	50	58950
Cerufa Durazno	Und X 375cc	1	3286
Shampoo 120 cc	und X 120cc	12	12960
Tinta Italiana	und X 120cc	12	22236
Lijas 4 Pulgadas	Mt	25	70855
Urano 120 ml	und	1	1626
Urano 3lt	und	1	19513
Urano 750ml	und	1	5362
Betun Amarillo	Und X 230GR	1	3627
Betun Negro	Und X 325GR	1	4062
Betun Negro	Und X 1000GR	1	11734

Tabla 17 Cotización de Materias Primas

Para tener la capacidad financiera se requiere la consecución de un capital no inferior a sesenta y seis millones de pesos \$66.000.000 para cubrir las inversiones gastos generales mencionados en los puntos anteriores y el pago de arriendo y servicios públicos de los tres primeros meses.

7.3 INDICADORES

Cuentas por Cobrar

Serán cero para el primer año dado que las ventas serán de contado.

Cuentas por Pagar

No aplican en este caso por lo menos para el primer año dado que los proveedores requieren mínimo un año de operación o seis meses con compras de contado para estudiar la posibilidad de otorgar crédito.

Rotación de Inventario

Dada la fácil reposición de los mismos solo mantendremos ocho (8) días de inventario.

Caja Mínima

Para cubrir imprevistos como compra de alguna lámpara, brindar un servicio especial a un cliente nuestra caja mínima será de un día.

Evolución de los Costos y la Ventas

Como se observa en la siguiente grafica la evolución de las ventas Vs los Costos de Ventas es significativamente positiva y muestra una notoria elevación para los años tres y seis en donde se estima duplicar la capacidad en planta.

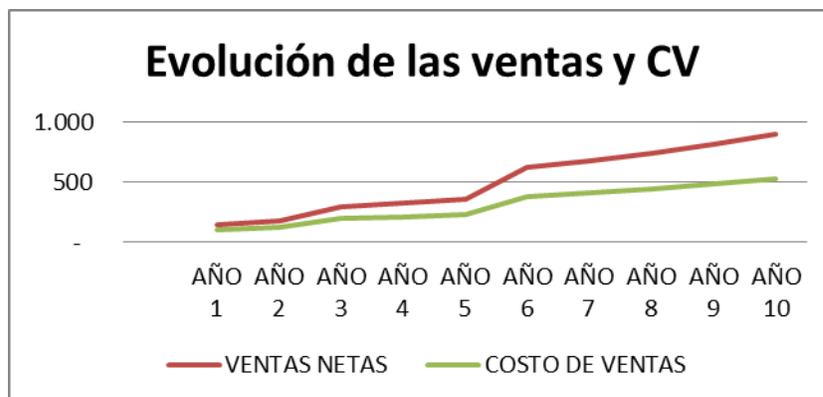


Ilustración 6 Comparativo de Ventas Vs costo de Ventas

Elaboración Propia

Dentro de estos costos se contempló que en principio se requiere de un espacio de aproximadamente 60 metros cuadrados, el cual estará distribuido un setenta

por ciento (70%) para exhibición y venta de productos y un treinta por ciento (30%) para la ubicación de las máquinas (servicios complementarios). Es necesario instalar anaqueles y vitrinas para ubicar las materias primas, habrá un recibidor y se adaptará un espacio como sala para los clientes el cual estará ambientado de manera que estén cómodos.

El costo de ventas más significativo es la mano de obra, y por eso el pago será a destajo porque permite un mayor número de unidades elaboradas por día y a la vez el trabajador se motivará a trabajar porque a más unidades mayor será su pago, se estima que el valor a pagar sea del treinta por ciento (30%) sobre el valor total de trabajos realizados lo que podría representar un pago mensual por un valor no inferior a \$900.000.

El costo del hilo es solo \$32.000 mes y el consumo de energía es el equivalente al consumo de una bombilla encendida.

Gastos Administrativos

Al principio el Administrador del proyecto devengará un salario básico de seiscientos mil pesos (\$600.000), lo anterior es a manera de contemplar la figura de administrador porque al ser el administrador el dueño del proyecto este recibirá las utilidades del proyecto, que de acuerdo con el EBITDA proyectado oscilarán entre quince y veinte millones para el primer año.

Dentro de los gastos administrativos contemplamos un valor de \$2.100.000 que consolida el pago de: arriendo, servicios públicos, transporte y comunicación celular.

Flujo de caja

Para el año cero dada la exigente necesidad de financiar el capital para adquisición de la maquinaria hay un comportamiento negativo, pero es importante resaltar que al finalizar el primer año de operación se muestra un resultado positivo en el flujo de caja, siendo esta la tendencia para los años subsiguientes. La disminución en los años tres y seis se debe a que son los años en que se invierte en nueva maquinaria para ampliación de la planta.

Para el primer año se observa un flujo de caja positivo, este se calcula a partir de la utilidad operacional.

En los anexos 7, 8 y 9 se puede observar la tabla de amortizaciones, inversiones y flujo de caja.

Cuenta	Total Año 1
Utilidad Operacional	13.359.386
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	5.779.200
(=) EBITDA	19.138.586
(-) Impuestos Operacionales	4.408.597
= FLUJO DE CAJA LIBRE (del Proyecto)	14.729.988

Tabla 18 Calculo del Flujo de caja

Elaboración Propia

Rendimientos

Esta idea de negocio es rentable, la tasa de oportunidad es del 14,2% adicionalmente el riesgo es muy bajo en cuanto la mayor inversión es activos fijos que tardan en depreciarse y que pueden venderse luego de un tiempo para renovarse o recuperar capital. Desde el primer año arrojará un EBITDA positivo 14%, equivalente a 20 millones y un Margen neto del 2% esto solo en el primer año. Lo anterior se resume en siguiente tabla. Adicionalmente en el Anexo 10 se observa el Estado de Resultados.

INDICADORES	AÑO 1
RESUMEN (en millones de pesos)	1.000.000
VENTAS NETAS	135
COSTO DE VENTAS	82
UTILIDAD BRUTA	53
GASTOS DE ADMINISTRACION	38
GASTOS DE VENTAS	2
UTILIDAD OPERACIONAL	13
UTILIDAD NETA	19
EBITDA	19
RENTABILIDAD	
MARGEN BRUTO	39%
MARGEN OPERACIONAL	10%
MARGEN NETO	14%
MARGEN EBITDA	14%

Tabla 19 Calculo de EBITDA

Elaboración Propia

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se superará en el primer año dado que con ventas de 99 millones se alcanza el punto de equilibrio y para ese periodo hemos proyectado de manera conservadora una ventas de ciento treinta y cinco millones de pesos.

Lo anterior basados en la siguiente fórmula para calcular el Punto de Equilibrio en Ventas:

$$\text{PE Ventas: } \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costo Variable ventas}}{\text{Ventas Totales}}}$$

COSTOS FIJOS	
Personal	22.619.520
Arriendo y Serv Publicos	8.400.000
Celular	600.000
Transporte	600.000
Capacitación	
Depreciaciones y Amortizaciones	5.779.200
	37.998.720
COSTO VARIABLE	
Comisiones (% de ventas)	1.351.701
Material Publicitario	500.000
Costo Mercancía vendida	81.860.316
	83.712.017
VENTAS	135.170.123
PUNTO DE EQUILIBRIO VENTAS	99.815.016

Tabla 20 Cálculo del Punto de Equilibrio en Ventas

Elaboración Propia

Para establecer cara uno de los rubros que permitieron el cálculo del punto de equilibrio se realizó un estimado de ventas, así como de gastos y costos basados en los datos obtenidos en el estudio de mercado.

Inversiones

Para el año tres y seis se proyecta ampliar la capacidad de la planta mediante la adquisición de nuevas máquinas, las cuales podrán ser financiadas con el Flujo de

caja libre que se estima para estos años. No habrá necesidad de endeudar la empresa para este fin. En el anexo 8 se presenta la tabla de inversiones.

Lo que se espera con la ampliación de la capacidad es duplicar las ventas como se evidencia en el siguiente flujo de caja del proyecto

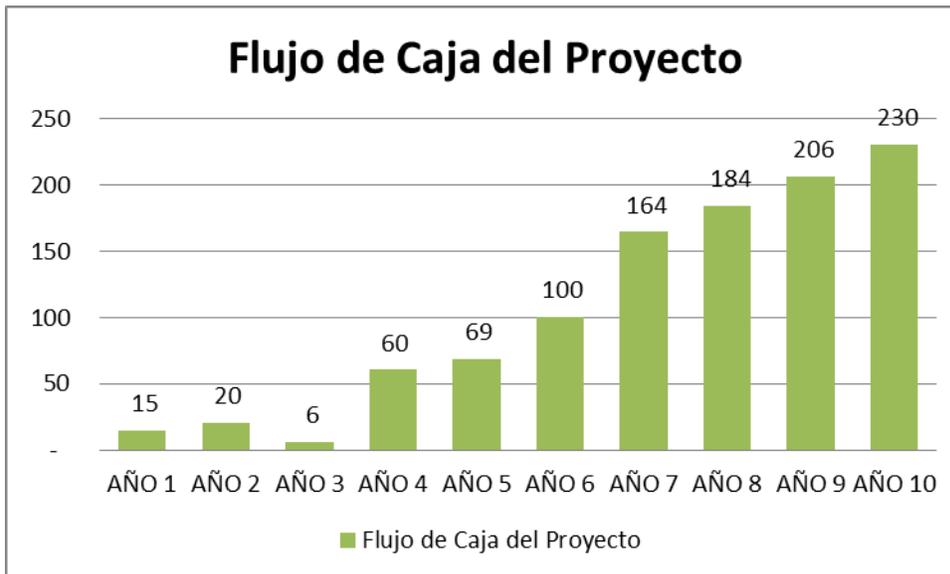


Tabla 21 Ingresos en millones proyectados por año

Elaboración Propia

Otros indicadores financieros del proyecto son:

Tasa de Oportunidad	14,27%
VPN en Millones	\$ 286,27
TIR	43%

Elaboración propia

El cálculo de la tasa de oportunidad se efectuó considerando que un posible inversionista exigiera una tasa del 18% , a partir de esto se puede concluir que este proyecto tiene una excelente tasa de oportunidad dado que esta es de 14 puntos por encima de la exigida.

De otra parte para calcular la VPN se tuvo presente el flujo de caja del proyecto más la VPA calculada en Excel de la tasa de oportunidad y la proyección del flujo

de caja en 10 periodos y se obtiene una VPN de 348 millones lo que significa que se aumentara el valor del dinero invertido.

Para finalizar el análisis de los indicadores financieros se presenta la TIR y se resume que la tasa interna de retorno es del 63%, lo cual es positivo para determinar con tranquilidad la viabilidad del proyecto.

8 TEORIA DE LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO

Los conceptos del Aprovisionamiento Industrial reunido por el Ing J.Acevedo y M. Gómez en su obra LOGISTICA DE APROVISIONAMIENTO soportan la planificación de las actividades del aprovisionamiento como el tamaño de los pedidos y el manejo de las compras.

El aprovisionamiento consiste en todas las actividades que permiten que se muevan desde los proveedores hasta el punto requerido (planta, almacén, etc.) los materiales, piezas o componentes que se necesitan para la producción, transformación o comercialización. Los movimientos que se realizan para el traspaso de los materiales del proveedor a la empresa es lo que conocemos como un proceso de compra.

El Ing. J.Acevedo y M. Gómez dice que “Las compras constituyen una actividad que contribuye considerablemente al logro de los objetivos logísticos de la empresa, ya que en cualquier empresa más del 50% de los costos están constituidos por recursos y servicios adquiridos de fuentes externas”⁴².

Es importante mencionar que el aprovisionamiento tiene un costo el cual se puede definir como la suma de los costos en que se incurren al realizar esta actividad , esos costos son fletes, aranceles, seguros etc y los cuales se determinan según el proveedor o situación particular. Para el caso de la Comercializadora de Productos y Servicios para la Zapatería se contemplan solo el costo del Precio de Compra por que este incluye Fletes y seguros. Es decir no se requiere incurrir en algún tipo de gasto adicional, como transporte, almacenamiento tercerizado etc.

Las Principales fuentes de suministro están concentradas en el sector del Restrepo y esto contribuye en el costo de adquisición de los bienes dado que los precios para mayoristas son más favorables. Existe diversidad de proveedores lo que facilita la compra y evita riesgo de concentración de compra en uno o dos proveedores.

⁴² Acevedo J y Gómez M. Obra Logística del Aprovisionamiento. La Habana – Cuba; Impreso Litografías Pabón, 2000. P7

Algunos proveedores de materiales para la zapatería ubicados en el sector del Restrepo se relacionan a continuación, estos proveedores venden una sola clase de artículo por ejemplo algunos se especializan en pegantes, otros en pieles, otros en hilos etc:

Proveedor	Dirección
Almacén El Vaquetón Ltda.	Cl 19 S 24-27 Bogotá (01) 2721269
Almacén Fénix	Cl 18 S 24-16 Bogotá (01) 2785026
Almacén H. Ríos	Cr24 18-79 S Bogotá (01) 3613593
Almacén H. Ríos Registrarse ahora	Cl 14 10-77 Bogotá (01) 3425898
ALMACEN MONTA-O V	CR 24 18-90 SUR
Artpiel	Cl 20 S 24b-10 Bogotá (01) 2724456
Comercializadora Jav	Cr24 A 17-25 S Bogotá (01) 2095050
Cort'S Cueros	Cl 17 Sur 23 42 Bogotá (01) 2721704
Cueros E Insumos	Cl 19 S 24-37 Bogotá (01) 3665047
Cueros La 23	Cl 17 S 23-07
Curtiembres El Oso	Cr18 C 59-57 S Bogotá (01) 2797791
Indugracol Ltda.	Cr24 A 25 A-30 S Bogotá (01) 2092074
Induplap Ltda.	Cl 5 C 21-34 Bogotá (01) 2379197
Industrias Nickplast	Cr24 A 19-36 S Bogotá (01) 2395063
Industrias Ruansa De Colombia Ltda.	Cr24b 18-33s Bogotá (01) 2091029
Ingals	Cr14 40-28s Bogotá (01) 7609580
Jab Representaciones Y Cia Ltda	Cr 68 23 32 Sur Bogotá (01) 4003030
Macanguro	Cl 12b 25 39 Bogotá (01) 3710266
MULTICUEROS	CR 24 16-36 SUR
Nápoli	Cr24 B 18-25 S Bogotá (01) 2722778
Nuviplastikos	Cl 15 12-67 Bogotá (01) 3360916
PELETERIA GARZON	AV 13 SUR 24A - 49
Peletería Garzón	Av13 S 24A-49
PELETERIA LA 16	CL 17 SUR 23-54
PELETERIA ORION	CL 18SUR 23 03
Peletería Orion	Cl 18 S 23-11 Bogotá (01) 3665311
Proincalz Ltda.	Tr93 61-32 Int 30 Bogotá (01) 4340066
PROMACAL SA	Cr24 A 19-40 S
Stanton & Cia. S.A. Registrarse ahora	Cl 71a 67-18 P-2 Bogotá (01) 2239179

Tabla 22 Proveedores de Artículos para Zapatería

Elaboración Propia

La forma de aprovisionamiento inicial de la comercializadora será contra inventario, es decir que cuando el nivel de inventario de alguno de los artículos

este por debajo del punto de pedido se ordenara el reaprovisionamiento del inventario.

Los productos que se comercializaran son de fácil reposición y el tiempo de entrega en la mayoría de los casos es de 24 horas lo cual evita incurrir en gastos de almacenamiento, o tener capital de trabajo invertido en altos inventarios.

El ciclo de vida de los productos a excepción de los pegantes y los hilos es casi imperceptible porque las suelas para los zapatos, las pieles, las tapas de goma no tienen vencimiento lo que hará que la obsolescencia del inventario sea casi nula. Para el caso de los hilos y los pegantes lo que se estima es comprar lotes mínimos (El periodo de vida útil de los hilos y pegantes es en promedio de 3 años después de la fecha de elaboración).

Los productos que se adquieran para comercializar deberán contar con garantía del proveedor para asegurar que en caso de no cumplir las especificaciones requeridas este asuma los costos.

La forma de pago como lo mencionamos en el estudio financiero será de contado por que los proveedores actuales solo venden a crédito después de una año de funcionamiento del establecimiento.

El tratamiento de la carga para el caso de los materiales a comercializar no requiere de equipos especializados para transportar ,el volumen de los mismos permite la manipulación individual y la forma de almacenar es simple, no se necesitan condiciones especiales para tal efecto.

El tamaño de los pedidos será determinada una vez se establezca un histórico de ventas para regularizar el tamaño de los mismos, conjugados con la capacidad de almacenaje y las necesidades del cliente. Para esto también existen formulaciones que permiten hallar el Tamaño óptimo de los pedidos y las existencias mínimas y máximas.

9 TEORIA MANEJO DE INVENTARIOS Y DISTRIBUCION FISICA

9.1 TEORIA DE INVENTARIOS

Como lo define la RAE⁴³ (Real Academia Española) en su diccionario, se puede definir como inventario el conjunto de bienes o cosas que pertenecen a una persona u organización, los cuales puede tener diferentes usos.

Los inventarios no adicionan valor al proceso comercial por lo tanto la gestión de inventarios debe enfocarse en mantener los niveles mínimos de los mismos asegurando que las cantidades existentes cubran las necesidades.

⁴³ RAE , Real Academia Española; Diccionario de la lengua Española; Disponible en <http://www.rae.es/>

9.1 .1Clasificación de los modelos de inventario

Existen dos tipos de modelos el primero **de Cantidad Fija del pedido** (también llamado cantidad económica de pedido ,por su sigla en inglés EOQ Economic Order Quantity) y otro sistema los **de periodo de tiempo fija** (También llamados Sistema Periódico) En el primer modelo es impulsado por un evento y el segundo por el tiempo, esto significa que en el primer modelo se realiza un pedido cuando se alcanza un nivel específico para el nuevo pedido este modelo está muy ligado a a demanda de los artículos ,en el segundo caso el modelo de período fijo coloca los pedidos al final de un periodo determinado.

Por lo anterior el método de reposición de inventarios que se empleara en la Comercializadora objeto de este proyecto es el de Reposición a cantidad fija. Esto significa que una vez se llegue al punto de pedido (PP) se debe gestionar la reposición del inventario, teniendo en cuenta un tamaño de lote fijo (Q) el cual llegara con una determinada frecuencia, teniendo en cuenta el tiempo que demora en llegar el nuevo lote desde que se solicita y el mínimo inventario de seguridad (S),siendo este último el consistente en un número de unidades que sirven para cubrir urgencias o necesidades por incremento de ventas, lo que algunos autores recomiendan es utilizar una reserva de seguridad del 50% del tamaño del lote.

Así la gestión del inventario iniciara con determinar el Punto de Pedido (PP) mediante el uso de la siguiente formula: $PP= S + (L*D/360)$, en donde D= demanda anual en unidades y L = plazo en días para gestionar el pedido.

Por lo tanto tendremos para los productos seleccionados el siguiente PP

CALCULO DEL PUNTO DE PEDIDOS	Demanda anual en und (D)	Inventario de Seguridad (S)	Días de Gestión del Pedido (L)	Punto de Pedido (PP)
PRODUCTO O SERVICIO	D	S	L	PP
Pegante Por 3000cc	3600	0,5	1	11
Láminas de Crupolites negro opaco #3	3600	0,5	1	11
Láminas de Crupolites negro opaco #4	3600	0,5	1	11
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #3	3600	0,5	1	11
Tapas Boxer 12 - 13 negra	3600	0,5	1	11
Cerufa Negra	3600	0,5	1	11
Urano 325 ml	7200	0,5	1	21
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #4	3600	0,5	1	11

Tabla 23 Punto de Pedido PP

Elaboración Propia

9.1.2 Costos del Inventario

Todas las decisiones que se toman de cara al tamaño de los inventarios necesariamente contemplan los diferentes costos asociados a este como los son :

Costos de mantenimiento: Aquí se incluye los costos de las instalaciones de almacenamiento, el manejo, las destrucciones, la depreciación, los impuestos.

Costos de preparación: estos aplican en procesos productivos en donde la fabricación de cada producto diferente realizar cambios en los equipos, preparar los materiales, asignar el tiempo y configurar el nuevo proceso.

Costos de las órdenes: En este punto se deben sumar los costos administrativos para elaborar la un pedido.

Costos de los faltantes: estos se calculan a partir de existencias agotadas y los pedidos de ese artículo que deben cancelarse.

Estos cuatro grupos de costos son necesarios para establecer la cantidad correcta que debe pedir o establece el tamaño de los lotes

Sin embargo existe un método que se utiliza comúnmente para calcular los costos del inventario, este es el definido como el CALCULO DE LA TASA ANUAL "AD-VALOREM". El cual consiste en una estructura de costos establecida como se muestra a continuación y la cual es aplicada al valor de los productos almacenados: Costo financiero de los Stocks 8% al 20%, Almacenamiento Físico 5% al 15% y Deterioro o Robo 2% al 5%

Para el caso de la comercializadora de productos y servicios para la Zapatería se definió que los Costos del inventario serian determinado según este método y el rango en los porcentajes será la siguiente (no obstante deberá ajustarse una vez se inicien las operaciones reales):

Costo financiero de los Stocks 8%
Almacenamiento Físico 5%
Deterioro o Robo 2%

9.1.3 Tamaño del lote

Para definir el tamaño de los pedidos se empleara la “fórmula del modelo de Wilson”⁴⁴ la cual se resume como sigue:

"Q": cantidad a solicitar del producto analizado (en cantidad o en precio)

"V": volumen de ventas anuales del producto (en cantidad o en precio)

"a": el costo del almacenamiento expresado en una tasa anual sobre el costo del producto almacenado

"b": El costo de lanzamiento de un pedido.

"c": El costo de adquisición de un producto, utilizado exclusivamente para determinar los costos de almacenamiento en función de la tasa antes citada.

En DONDE la fórmula de Wilson permite determinar el valor del lote económico de compra : $Q_{\text{optimo}} = 2.V.b/a.c$

El costo estimado de lanzar un pedido en la comercializadora de productos y servicios para el calzado es de \$117 por pedido

Por lo tanto el Tamaño de lote ideal de las 8 principales referencias es como se muestra a continuación:

⁴⁴ Ronald Ballou, Administración de la Cadena de Suministro. Quinta Edición , México. Ed Pearson 2004

Tamaño del Lote	Costo de Adquisición	Cantidad vendida en promedio al año	Costo de Almacenamiento	Costo de lanzamiento de un pedido	Qoptimo = RAIZ (2.V.b/a.c)
PRODUCTO O SERVICIO	c	V	a	b	Qoptimo
Pegante Por 3000cc	3.415	12000	0,05	117	128
Láminas de Crupolites negro opaco #3	37.089	12000	0,05	117	39
Láminas de Crupolites negro opaco #4	52.884	12000	0,05	117	32
Láminas de Goma Bóxer tradicional negra #3	48.672	12000	0,05	117	34
Tapas Bóxer 12 - 13 negra	2.059	12000	0,05	117	165
Cerufa Negra	3.415	12000	0,05	117	128
Urano 325 ml	3.671	24000	0,05	117	175
Láminas de Goma Bóxer tradicional negra #4	64.584	12000	0,05	117	29

Tabla 24 Cálculo de Tamaño óptimo de Lote por pedido

Elaboración Propia basada en la fórmula de “Wilson” mencionada anteriormente.

9.2 DISTRIBUCION FISICA

El siguiente es el plano de la comercializadora de productos y servicios para la Zapatería “San Crispín” La Zapatería.

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
 "San Crispín" La Zapatería

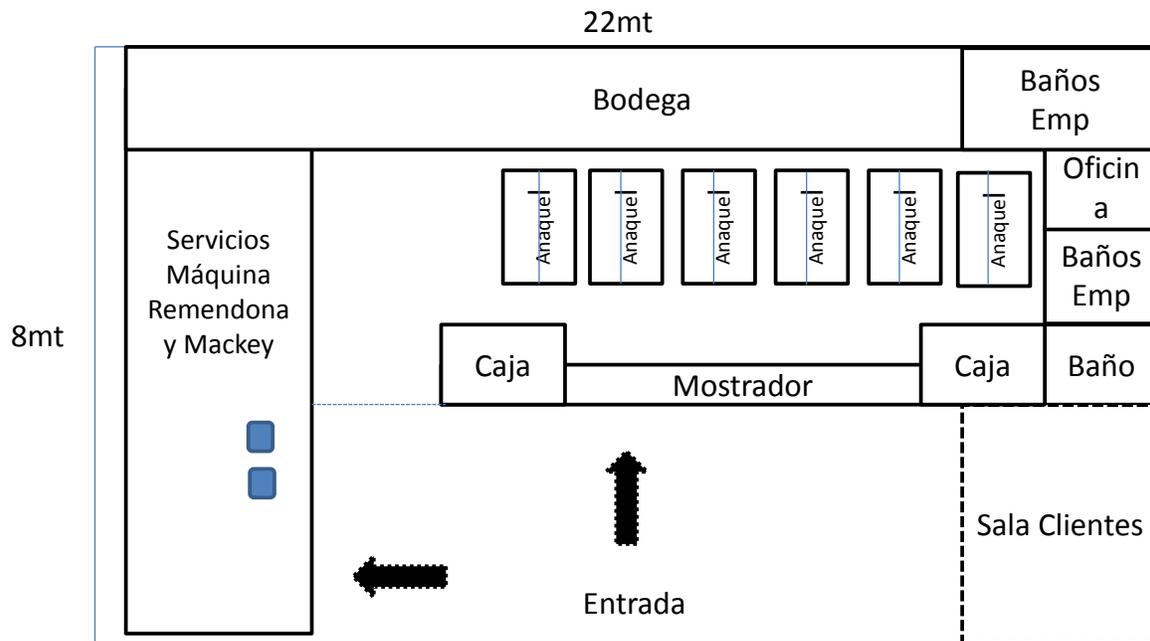


Ilustración 7 Plano Comercializadora "San Crispín" La Zapatería

10. ORGANIZACIÓN

COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS "SAN CRISPIN" La zapatería surge como un proyecto personal inspirado en una tradición de trabajo familiar, desafiando el nuevo mundo de los negocios marcado por el reciente acuerdo de TLC firmado entre Colombia y Estados Unidos. Por eso adoptaremos medidas contundentes frente a lo que se avecina para lograr ser una empresa familiar sostenible en el tiempo. Buscamos generar empleo dentro de un nuevo clúster de la Zapatería, nuestro éxito no será dejado al azar, planeamos desde ahora cada paso que daremos, nuestros colaboradores serán nuestro principal soporte. Nuestra primer premisa "La Zapatería como un arte" y la segunda será "Sin la gente de tu parte no eres nadie", por eso nos ocupamos en brindar condiciones de trabajo confortables y tendremos un banco de ideas en donde nuestros colaboradores depositan sus ideas y nosotros las haremos crecer, a cambio ellos reciben gratificaciones que solo ellos pueden cuantificar. Para saber de lo que hablamos las personas tendrán que conocer San Crispín "La Zapatería"

10.1 MARCO ESTRATÉGICO

Misión

Estar en los zapatos de nuestros clientes a través de servicios y productos que se ajusten a las exigencias cambiantes del mercado, soportadas en la **construcción de sólidas relaciones comerciales y laborales** que contribuyan a **valorar la zapatería como un arte.**

Visión

En el año 2017 seremos el **punto preferente** para la compra de materiales y servicios de calzado y **seremos reconocidos** por la labor social desarrollada con los Zapateros en la zona occidental de Bogotá.

Valores

El valor de la **Palabra** dada.

Personas Respetadas

Integridad en todo

Resultados con **Sencillez** y **Excelencia**

10.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Comercializadora de productos y servicios para la Zapatería “San Crispín” La zapatería requerirá inicialmente de dos trabajadores(un operario y el administrador) pero se proyecta para el cierre del primer año que sean cuatro operarios trabajadores(dos para realizar costuras, un Administrador (que se estima inicialmente sea el Gerente de este Proyecto quien se encargue del control de los inventarios, el pago de la nómina y la caja y también un apoyo administrativo que reciba y entregue los trabajos de costura así como el alistamiento de los insumos o productos para la venta. El organigrama puede observarse a continuación. Pero para los cálculos financieros solo se toma en cuenta el salario de un operario y del administrador.

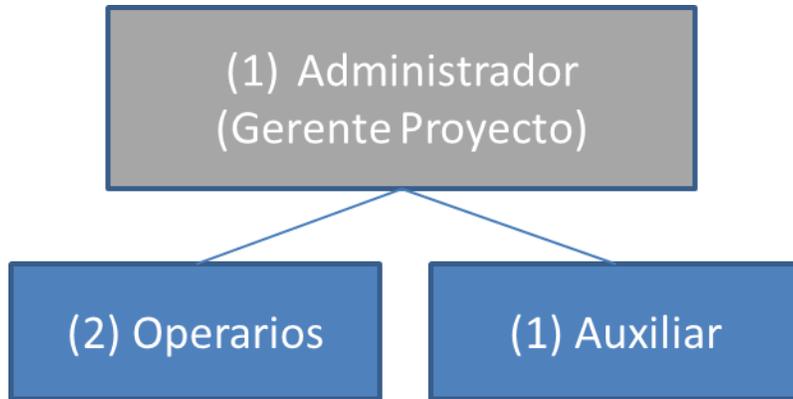


Ilustración 8 Organigrama

Elaboración propia

Descripción de cargos: A continuación se puede observar la descripción de los tres cargos que se requerirán para la operación de la Comercializadora de Productos y Servicios para la Zapatería “San Crispín” La Zapatería.

CARGO	DESCRIPCION DE CARGOS													EXPERIENCIA	EDUCACION			
	COMPETENCIAS																	
	NIVEL REQUERIDO																	
	HABILIDADES						CONOCIMIENTO											
	Númerica	Negociación	Comunicación	Trabajo en Equipo	Creatividad	Analisis	Finanzas	Toma Decisiones	Relacionarse	Mercado	Industria	Operar Maquina Remendona	Operar Maquina Mackey	Calidad	Servicio al Cliente	Office	Años / Actividades	Nivel y Especialidad Requeridos
Administrador	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	Mínimo 3 Años Como Responsable del cumplimiento de Presupuestos de Ventas, Actividades Administrativas de cartera, inventarios, gestión humana. Atención a clientes. Selección de Proveedores.	Profesional en Administración de Empresas y/o Ingeniería Industrial. Otras carreras si y solo si cuenta con 5 Años de Experiencia certificables en Actividades Gerenciales relacionadas con el sector.
Operario	0	0	2	3	3	1	0	0	3	1	1	3	3	3	3	1	Mínimo 2 Años operando las máquinas Mackey y Remendona.	Tecnico SENA en Elaboración de Calzado y /o Mínimo 2 Años en cargos operativos de reparación y/o elaboración de calzado
Auxiliar	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	Mínima 2 Años en control de inventarios, operación de maquinas para elaboración de calzado. Atención a clientes. Elaboración de informes. Atención a proveedores.	Tecnico Profesional Administración de Empresas y /o Ingeniería Industrial. Otras carreras si y solo si cuenta con 5 años de experiencia como coordinador y/o supervisor en empresas del sector del calzado.

Tabla 25 Descripción de Cargos

Elaboración Propia

10.3 ORGANIZACIÓN LEGAL

Se constituirá una EMPRESA UNIPERSONAL, la razón social será WILBER VARGAS y el nombre comercial será COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS “SAN CRISPIN” LA ZAPATERÍA pertenecerá al régimen simplificado, no tendrá socios adicionales.

En el registro de Cámara de Comercio figurarán dos actividades principales, la primera la comercialización de productos en establecimiento de comercio y la segunda actividad la elaboración de calzado.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional el código CIIU ⁴⁵

10.4 EQUIPO DEL PROYECTO

Como este es un proyecto de emprendimiento, se buscará el apoyo de la Cámara de Comercio como se mencionará más adelante en la ley de emprendimiento, esta idea de negocio se desarrollara a través del programa: Bogotá Emprende que es “... el centro de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá y la Alcaldía Mayor que ofrece a los emprendedores y empresarios servicios para la creación, crecimiento y consolidación de empresas sostenibles que contribuyan a generar empleo y desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de los bogotanos.”⁴⁶

Dado que la actividad de la Zapatería ha sido predominante en el ámbito familiar se cuenta con contactos que pueden facilitar la implementación del proyecto. También el acercamiento a los Zapateros de la localidad de Fontibón en el trabajo preliminar con las encuestas contribuyó al establecimiento de varios contactos con los que se tuvo un primer acercamiento positivo que se debe potencializar con el lanzamiento de este proyecto.

⁴⁵Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 4 Adaptada para Colombia Bogotá Marzo de 2012 Disponible en :http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

⁴⁶ Programa de la cámara de Comercio destinado Disponible en : www.bogotaemprende.com

11. GESTION DE CALIDAD

D, SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

11.1 GESTION DE CALIDAD

Los principios que regirán la comercializadora de productos e insumos para la zapatería “San Crispín” la Zapatería estarán basados en la norma ISO 9001 Vs 2008 por que esta norma “especifica que los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente”⁴⁷

Por lo tanto el enfoque de la comercializadora será la satisfacción de los clientes, esa satisfacción será definida en características concretas de los productos y servicios. Para lo cual los resultados en la encuesta aplicada al inicio de este proyecto nos brinda unos primeros conceptos claros al respecto.

La empresa deberá mejorar permanentemente atendiendo a las necesidades de los clientes y superando sus expectativas, para esto es importante que se trabaje en relaciones sanas con los proveedores para que los productos que serán objeto de comercialización estén certificados con la norma ISO 9001 Vs 2008.

Como el objeto de este documento no es la definición del sistema de gestión de calidad no se presentará en detalle la descripción de los procesos y/o su caracterización pero se mencionan para que se contemple como un sistema desde el inicio de la operación. Se mencionaran cada uno de los procesos de la comercializadora para que esta pueda ser gestionada como un sistema y así facilitar la mejora en cada uno de ellos. Por lo tanto como base de partida se presenta el mapa de procesos de la comercializadora, la política de calidad y los objetivos. Ver Ilustración 5

Política de Calidad

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios para la zapatería, encaminada a la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de las características y requisitos de los productos , apoyados en personal competente, procurando el beneficio de empleados y propietarios.

⁴⁷ Norma Técnica Colombiana, NTC. ISO 9000 Primera actualización Generalidades , Bogotá 2008

Objetivos de Calidad

1. Incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
2. Elevar el nivel de desempeño del personal para brindar niveles de servicio excelente
3. Establecer acuerdos con proveedores certificados para comercializar productos de excelente calidad
4. Desarrollar las operaciones de forma rentable para asegurar el incremento de las utilidades y ofrecer beneficios a los trabajadores.



Ilustración 9 Mapa de Procesos

De otra parte las especificaciones del producto son los requisitos propios del mismo y ameritará en el caso de materializar este proyecto iniciar con la construcción de cada una de ellas.

Existe una relación entre los principios de la norma ISO9001 y los requisitos de la misma y la empresa deberá cumplirlos por eso se resumen a continuación:

1. Enfoque al cliente (5.2, 7.2.2 , 7.2.3, 7.5.4 y 8.2.1)
2. Liderazgo (5,2)
3. Participación del personal (6.2.1 y 6.2.2)
4. Enfoque por procesos (4.1)
5. Sistema para la gestión (4)
6. Mejora continua (8, 8.5.1, 8.5.2 y 8.5.3)
7. Enfoque basado en hechos para toma de decisiones (8.4)
8. Relación de mutuo beneficio con el proveedores (7,4)

11.2 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Para el desarrollo de las actividades productivas en la Comercializadora de productos e insumos para la Zapatería “San Crispín” La Zapatería se debe contemplar el cumplimiento de los siguientes aspectos.

Según el artículo 349 del Código sustantivo del trabajo Colombiano, cuando la empresa llegue a tener 10 ó más empleados deberá elaborar el Reglamento de higiene y seguridad industrial: el cual debe contener las disposiciones legales acerca de la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Elaborar un programa de salud Ocupacional: el cual contendrá las actividades de salud ocupacional, como prevención, capacitación, pausas activas etc.

Suministrar los elementos de protección personal de acuerdo a la actividad a desarrollar por el trabajador. (Guantes, manguillas, dotación, botas, casco, tapa bocas etc.) Para lo cual es necesario realizar un estudio de cargas y movimientos para determinar los elementos propios de cada cargo. También se debe procurar el uso de elementos de trabajo seguros como bisturís de seguridad y dado el caso carretillas o elevacargas o montacargas, aunque por el tamaño actual del negocio no se hace necesario el uso de éstas maquinas.

Asegurar que las condiciones de iluminación y ventilación son las adecuadas, así como estudiar el nivel de ruido que pueda generarse a razón de la actividad de las máquinas de coser para este caso.

Delimitar los pasos peatonales, asegurar los anaqueles o estanterías.

Suministrar elementos ergonómicos como sillas, descansa pies , mesas con altura estándar recomendada ,entre otros ,para garantizar condiciones de trabajo confortables y no riesgosas para la salud.

Por otra parte se deben identificar los riesgos laborales, es decir condiciones o actividades que puedan afectar la salud del trabajador y establecer las acciones con fin de prevenir evitar o mitigar el impacto en la salud del trabajador, como lo menciona la Universidad del Valle en un artículo publicado en su página de Bienestar los factores de riesgo que se deben analizar son los enunciados a continuación⁴⁸:

FACTORES DE RIESGO FÍSICO - QUÍMICO

Este grupo incluye todos aquellos objetos, elementos, sustancias, fuentes de calor, que en ciertas circunstancias especiales de inflamabilidad, combustibilidad o de defectos, pueden desencadenar incendios y/o

⁴⁸ Factores de Riesgo Ocupacional, Universidad del Valle, Disponible en www.univalle.edu.co Tomado el 15/03/2014

explosiones y generar lesiones personales y daños materiales. Pueden presentarse por: Incompatibilidad físico-química en el almacenamiento de materias primas. Presencia de materias y sustancias combustibles. Presencia de sustancias químicas reactivas.

FACTORES DE RIESGO BIOLÓGICO

En este caso encontramos un grupo de agentes orgánicos, animados o inanimados como los hongos, virus, bacterias, parásitos, pelos, plumas, polen (entre otros), presentes en determinados ambientes laborales, que pueden desencadenar enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas o intoxicaciones al ingresar al organismo.

Como la proliferación microbiana se favorece en ambientes cerrados, calientes y húmedos, los sectores más propensos a sus efectos son los trabajadores de la salud, de curtiembres, fabricantes de alimentos y conservas, carniceros, laboratoristas, veterinarios, entre otros.

Igualmente, la manipulación de residuos animales, vegetales y derivados de instrumentos contaminados como cuchillos, jeringas, bisturís y de desechos industriales como basuras y desperdicios, son fuente de alto riesgo. Otro factor desfavorable es la falta de buenos hábitos higiénicos.

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

La interacción en el ambiente de trabajo, las condiciones de organización laboral y las necesidades, hábitos, capacidades y demás aspectos personales del trabajador y su entorno social, en un momento dado pueden generar cargas que afectan la salud, el rendimiento en el trabajo y la producción laboral.

FACTORES DE RIESGOS FISIOLÓGICOS O ERGONÓMICOS

Involucra todos aquellos agentes o situaciones que tienen que ver con la adecuación del trabajo, o los elementos de trabajo a la fisonomía humana. Representan factor de riesgo los objetos, puestos de trabajo, máquinas, equipos y herramientas cuyo peso, tamaño, forma y diseño pueden provocar sobre-esfuerzo, así como posturas y movimientos inadecuados que traen como consecuencia fatiga física y lesiones osteomusculares.

FACTORES DE RIESGO QUÍMICO

Son todos aquellos elementos y sustancias que, al entrar en contacto con el organismo, bien sea por inhalación, absorción o ingestión, pueden provocar intoxicación, quemaduras o lesiones sistémicas, según el nivel de concentración y el tiempo de exposición.

FACTORES DE RIESGO FÍSICO

Se refiere a todos aquellos factores ambientales que dependen de las propiedades físicas de los cuerpos, tales como carga física, ruido, iluminación, radiación ionizante, radiación no ionizante, temperatura elevada y vibración, que actúan sobre los tejidos y órganos del cuerpo del trabajador y que pueden producir efectos nocivos, de acuerdo con la intensidad y tiempo de exposición de los mismos.

FACTORES DE RIESGO ARQUITECTÓNICO

Las características de diseño, construcción, mantenimiento y deterioro de las instalaciones locativas pueden ocasionar lesiones a los trabajadores o incomodidades para desarrollar el trabajo, así como daños a los materiales de la empresa, como:

Pisos, escaleras, barandas, plataformas y andamios defectuosos o en mal estado.

Muros, puertas y ventanas defectuosas o en mal estado.

Techos defectuosos o en mal estado.

Superficie del piso deslizante o en mal estado

Falta de orden y aseo.

Señalización y demarcación deficiente, inexistente o inadecuada.

FACTORES DE RIESGO ELÉCTRICO

Se refiere a los sistemas eléctricos de las máquinas, equipos, herramientas e instalaciones locativas en general, que conducen o generan energía y que al entrar en contacto con las personas, pueden provocar, entre otras lesiones, quemaduras, choque, fibrilación ventricular, según sea la intensidad de la corriente y el tiempo de contacto.

FACTORES DE RIESGO MECÁNICO

Contempla todos los factores presentes en objetos, máquinas, equipos, herramientas, que pueden ocasionar accidentes laborales, por falta de mantenimiento preventivo y/o correctivo, carencia de guardas de seguridad en el sistema de transmisión de fuerza, punto de operación y partes móviles y salientes, falta de herramientas de trabajo y elementos de protección personal, .

12. EVALUACION SOCIAL

El proyecto tiene un impacto positivo en el sector de Fontibón inicialmente en cuanto mejora la calidad de vida de los zapateros y logrará rescatar la Zapatería como un arte, también será fuente de empleo y brindará capacitación gratuita en este arte y en el uso de nuevos materiales y tecnologías. Con este proyecto se pretende además el rescate de los valores y la promoción de actividades de enriquecimiento personal. Apoyaremos principalmente a las personas con limitaciones físicas y padres o madres cabeza de hogar que quieran trabajar y aprender este arte.

13. EVALUACION AMBIENTAL

Nuestro proceso no afecta el medio ambiente dado que no se genera elementos residuales tóxicos, los materiales que se desecharán principalmente son los embalajes de producto como son las cajas de cartón y está previsto que estas sean entregadas como material para reciclar, los demás residuos pueden ser recolectados mediante el servicio de aseo de la ciudad. No empleamos elementos o soluciones químicas lo que hace que no generemos residuos tóxicos que ameriten disposición final especial.

El negocio que vamos a instalar no afecta la sana convivencia, no genera decibeles excesivos de ruido y las basuras que se ocasionen pueden ser fácilmente reciclables, no tenemos desechos tóxicos o procedimientos que generen aguas residuales que viertan al alcantarillado y/o que deba dársele una disposición especial según la Secretaria de Salud.

14. RIESGOS

El riesgo principal que existe en este proyecto sería la imitación del modelo de negocio, para lo cual se debe realizar una fuerte labor de marketing relacional que ayude a fidelizar clientes. También es necesario fortalecer las relaciones comerciales prontamente para obtener precios muy competitivos que permitan ofrecer ventajas frente a los nacientes posibles competidores.

Las máquinas son fáciles de operar pero existe un riesgo en cuanto no existe una alta demanda de mano de obra calificada para lo cual sería importante hacer

conexiones con el personal del SENA para obtener pasantes con relativa frecuencia que permitan ir consolidando una base de datos de posibles trabajadores con mano de obra calificada.

En caso de no conseguir el valor total de la inversión inicial, el proyecto no sería viable, dado que al revisar la posibilidad de solo adquirir la máquina de menor cuantía (Máquina Remendona) y con esta máquina iniciar la prestación de un solo servicio complementario en un local más reducido y gradualmente incorporar la venta de insumo no sería diferencial en el servicios que se pretende brindar y por lo tanto el ritmo de crecimiento sería lento.

15. PLAN DE IMPLEMENTACION

Se definieron las actividades clave para la implementación como se puede observar en el siguiente cronograma, es importante resaltar que la persona responsable de la implementación es uno de los autores del informe por eso no se citan otros responsables en el mismo.

PLAN DE IMPLEMENTACION		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
ACTIVIDADES	Costos	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4	SEM1	SEM2	SEM3	SEM4
Buscar Financiación	-																
Buscar Socios	-																
Concretar plan de negocio	-																
Constituir la empresa	200.000																
Licencias de Funcionamiento	100.000																
Ubicar y adecuar el local	700.000																
Reunión para revisión de avances y ajustes	-																
Comprar la maquinaria (previo cotizacio)	47.000.000																
Comprar los insumos (previo cotización)	5.000.000																
Montaje de Maquinas	-																
Seleccionar el personal	-																
Contratación	-																
Inducción y Entrenamiento	-																
Inauguración	3.000.000																
Operación	-																
Cierre primer mes																	
Revisión de resultados																	

Tabla 26 Cronograma de Implementación

16. REQUISITOS PARA CREAR EMPRESA

Esta empresa iniciara sus operaciones como Persona Natural, los pasos que se deben seguir para constituir la legalmente y los documentos que deben presentarse y la entidad en la que deben tramitarse son los que están definidos a continuación.

1. Trámites ante la DIAN

Copia y presentación original del documento de identidad
Formulario del registro único tributario (RUT) que se diligencia y tramita ante la DIAN (dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)

2. Trámites ante la cámara de comercio:

Presentar Original del documento de identidad
Registro Único Empresarial y Social (RUES)
Presentar Registro único tributario (expedido por la DIAN)
Registrar la matrícula mercantil con los anteriores documentos en la cámara de comercio.

NOTA : Previo a la presentación de documentos para la inscripción inicial en la Cámara de Comercio de Bogotá es necesario recibir la asesoría de los expertos de esta entidad para aplicar a alguno de los incentivos para emprendedores que promueve el gobierno Colombiano.

3. Trámites ante las entidades Distritales

Superintendencia de Industria y Comercio

Consulta de marca
Registro de marca
Este trámite es voluntario, y sirve para proteger la marca y/o patentes.

Secretaría Distrital de Planeación

Solicitud de concepto de uso de suelo

También es un trámite voluntario y se realiza ante el Curador urbano que tenga asignada la localidad.

Secretaría Distrital de Ambiente

Solicitud de la Licencia ambiental, este trámite es obligatorio y se define según el impacto ambiental. Este trámite puede realizarse por medio del Hospital de la localidad de Fontibón.

Alcaldía Local de Fontibón

Permiso de funcionamiento en lo referente a horario, ubicación y destinación.

Bomberos

Concepto de Seguridad Industrial

Sayco

Pago de derechos de autor dado que el local podrá estar ambientado por música o videos o televisión.

4. Otros trámites

Caja de Compensación Familiar

La elección de la caja de compensación es voluntaria pero su inscripción es obligatoria así como la afiliación de los trabajadores.

Aseguradora de Riesgos Laborales

La elección de la caja de ARL también es voluntaria pero su inscripción es obligatoria así como la afiliación de los trabajadores y se paga según el grado de riesgo al que se exponen los trabajadores.

Afiliación a EPS, Pensiones y Cesantías

Estas afiliaciones son obligatorias pero la elección de la entidad es a elección de los trabajadores.

Entidades Financieras

Apertura de una cuenta bancaria para generar trayectoria financiera y registros contables (pagos a proveedores, consignación de ventas y generación de rendimientos v solicitud de créditos etc.).

Varios de los trámites señalados anteriormente están amparados en las leyes colombianas:

- Ley 9ª de 1979 que reglamenta las actividades y competencias de salud pública
- Ley 232 de 1995. Que expresa las normas para el funcionamiento de establecimientos comerciales

17. LEY DE EMPRENDIMIENTO

Existe mecanismos que pueden contribuir en la consolidación de este proyecto como lo es la ley 1014 del 26/01/2006, conocida como ley de emprendimiento.

Como lo cita la ley de emprendimiento⁴⁹ esta tiene los siguientes objetivos:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

⁴⁹ Ley 1014 de 2006, Disponible en www.mincit.gov.co Tomado el 17/03/2014

- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;
- i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;
- j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

Esta ley define las Obligaciones del estado en el Artículo 4°. A fin de garantizar el debido cumplimiento de esta, de esas obligaciones se citan textualmente a continuación las que se consideran impactan positivamente el desarrollo del proyecto objeto de estudio:

- a. Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- b. Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- c. Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
- d. Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de los miembros que conforman la Red Nacional para el Emprendimiento.

En el Artículo 16 de la ley de emprendimiento se da la oportunidad de presentar proyectos de emprendimiento en lugar de trabajos de grado, no siendo de obligatoriedad de las instituciones la aceptación del mismo. A continuación se cita el Artículo 16 de la ley de emprendimiento “Opción para trabajo de grado. Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado”.

También promueve esta ley el acompañamiento de los emprendedores por medio de voluntarios de otras organizaciones. Lo cual es una ayuda importante para el proceso de creación y sostenimiento de la nueva empresa.

De otra parte esta ley crea escenarios y/o actividades para promover el emprendimiento, dentro de las actividades se encuentran definidas las siguientes:

1. Feria de trabajo juvenil: Componente comercial y académico.
2. Macrorrueda de negocios para nuevos empresarios: Contactos entre oferentes y demandantes.
3. Macrorruedas de inversión para nuevos empresarios: Contactos entre proponentes e inversionistas y sistema financiero.
4. Concursos dirigidos a emprendedores sociales y de negocio (**Ventures**).
5. Concursos para facilitar el acceso al crédito o a fondos de capital semilla a aquellos proyectos sobresalientes.
6. Programas de cofinanciación para apoyo a programas de las unidades de emprendimiento y entidades de apoyo a la creación de empresas: Apoyo financiero para el desarrollo de programas de formación, promoción, asistencia técnica y asesoría, que ejecuten las Fundaciones, Cámaras de Comercio, Universidades, incubadoras de empresas y ONG.

La ley de emprendimiento el Artículo 19, menciona los beneficios por vínculo de emprendedores a las Redes de Emprendimiento, uno de los cuales es especialmente importante para este proyecto como lo es el acceso a los servicios y recursos manejados a través de las entidades que conforman la red de emprendedores.

RESUMEN EJECUTIVO

La COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA LA ZAPATERIA "SAN CRISPIN" La Zapatería, es un emprendimiento que busca además del lucro, realizar una labor social que permita rescatar el oficio de la Zapatería como un arte.

Este proyecto consiste en la creación de un centro de insumos y servicios para la elaboración y reparación de calzado, es algo en menor escala pero similar a un formato supermercado, en el que los zapateros encontrarán todos los materiales y los servicios para su negocio, todo en un solo lugar y a precios justos. Se constituirá como empresa UNIPERSONAL, perteneciente al régimen simplificado.

Nuestro mercado objetivo son todos los zapateros de la Localidad de Fontibón y las poblaciones aledañas.

No existe en la ciudad un lugar en donde el zapatero encuentre en un solo lugar todos los materiales y servicios que requiere para realizar su trabajo, lo que los obliga a recorrer diferentes lugares para comprar o para coser sus zapatos, especialmente la zona del barrio el Restrepo, esto hace que pierdan tiempo, pierdan clientes, perciban menores utilidades y en otras ocasiones que no puedan cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes.

Este es un negocio que requiere una inversión total de 66 Millones de pesos, la cual se recupera en el segundo año y desde el primer año arrojará un EBITDA positivo (14%), equivalente a 14 millones.

En general los ingresos del negocio se encuentran divididos por la prestación del servicio de costura en casi un 52% y el 48% restante obedece a las ventas de los insumos. Esta distribución de los ingresos minimiza el riesgo de la operación.

Para el inicio de las operaciones de este emprendimiento se requiere hacer las siguientes inversiones:

- La primera es la adquisición de la maquinaria por un total de \$47.792.000,
- La segunda inversión consiste en la compra de los productos que se definieron como Pareto y el valor promedio de esta inversión es de \$5.274.000,
- La tercera es la adquisiciones de los muebles y enseres por un valor de \$6.493.000

Es decir que para tener la capacidad financiera de inicio del proyecto se requiere la consecución de un capital no inferior a sesenta y seis millones de pesos \$66.000.000 para cubrir las inversiones gastos generales mencionados en los puntos anteriores y el pago de arriendo y servicios públicos de los tres primeros meses.

El proyecto se encuentra avanzado en el estudio de mercado, el estudio técnico y organización así como el estudio financiero, ya se tienen los contactos para el abastecimiento de las materias primas y los proveedores de las máquinas, también contamos con la experiencia de más de 14 años en el gremio de los zapateros lo cual nos permitirá rápidamente consolidar relaciones comerciales. El escenario para este proyecto es bueno y presenta un riesgo mínimo durante la operación. Sólo buscamos una fuente de financiación o de socios capitalistas que le apuesten a un proyecto práctico, rentable y sostenible en el tiempo.

CONCLUSIONES

Según los estudios realizados es viable la creación del Comercializadora de Productos y servicios para la reparación y elaboración de artículos de cuero en la localidad de Fontibón.

Este proyecto contribuirá a mejorar la calidad de vida de los zapateros porque les ahorra tiempo en desplazamientos, mejora sus ingresos y les da la posibilidad de tener más clientes.

Desde la primera fase de desarrollo de este proyecto se puede generar nuevos empleos.

Existe una alta demanda (más de 300 en solo Fontibón) de Zapateros dispuestos a comprar en el Comercializadora de Productos y servicios.

Existe un mercado Potencial en otras zonas del noroccidente de Bogotá como: Funza, Mosquera y Madrid.

Si es posible suministrar a los Zapateros materias primas y servicios complementarios a precios justos dado que existe varios proveedores mayoristas que ofrecen productos con escalas de descuentos por compras al por mayor. .

Con este proyecto si se facilita la compra de las materias primas y el acceso a los servicios complementarios necesarios para la Zapatería en la localidad de Fontibón.

Con la creación de esta empresa se contribuye al desarrollo de la localidad dado que en el mediano plazo permitirá la generación de empleo.

Es posible mejorar la calidad de vida de los Zapateros con los programas de capacitación que se consolidaran con el SENA y por ende la calidad del trabajo de los zapateros mejora y así podrán tener más clientes satisfecho lo que se traduce en más ingresos.

Se identifica que el posible riesgo del negocio es la no consecución de los recursos para el desarrollo del emprendimiento, pero también es claro que con la ley de emprendimiento se facilita superar este aspecto.

Se pudo cuantificar el valor del proyecto, y se establece que para crear el primer formato integrado para abastecimiento de insumos y servicios para la reparación y de artículos de cuero se requiere una inversión de \$66.000.000 y es posible presentar este emprendimiento en el programa Bogotá Emprende liderado por la

Cámara de Comercio de Bogotá y/o a través del concurso Ventures (La metodología Ventures fue la empleada para el desarrollo del estudio que aquí concluye).

BIBLIOGRAFÍA

Diccionario de la Real Academia Española, Disponible en : <http://lema.rae.es>

Frederick S. Hillier & Gerald J.Lieberman, Introducción a la investigación de Operaciones.McGrawHill .2010

GEORGE Y ALVAREZ, Historia del Pensamiento Administrativo, Pearso P. Hall, México 2da Edición

J.Acevedo y M. Gómez, Logística de Aprovisionamiento, Colección Logística corporación John f. Kennedy .2000

KINNEAR / TAYLOR: "Investigación De Mercados" 5a Edición. Ed. McGraw Hill

Periódico el Tiempo.com "Estudio Identifica Mejores 20 Barrios para hacer negocios en Bogotá". Agosto de 2012 Disponible en: www.eltiempo.com/colombia/bogota/mejores-barrios-de-bogota-para-hacer-negocios_12174124-4

PLAZAS R FABIO, Investigación de Mercados, Colombia, Ediciones la U, Mayo de 2011

GLOSARIO

ACTIVADORES: sustancia empleada para activar las propiedades de ciertos pegamentos empleados sobre pieles y sintéticos.

CLAVA TACONES: Máquina especial para realizar el proceso de fijar un tacón a la base de un zapato.

COSTURA MACKY: Son las costuras del contorno de las suelas realizadas en la máquina que lleva ese mismo nombre (Sistema Mackey).

COSTURA REMENDONA: Costuras efectuadas en la máquina “Loca o remendona”, esta máquina es especial para realizar reparación de artículos de cuero.

CRUPON: “La parte del cuero que queda después de separar el cuello y las faldas”.

GOMAS: Caucho especial utilizado para la suela o tapas de calzado.

GUARNICIÓN: Es el conjunto de varios procesos como corte, armado y costura de un zapato

HERRAJES: piezas empleadas para adornar un artículo o asegurarlos como hebillas, pasadores de cinturón etc.

TAPAS: Son pequeñas pieza de caucho, goma u otro material con el que se finaliza el tacón de un zapato.

TACONES: “Pieza, de mayor o menor altura, unida a la suela del calzado en la parte que corresponde al calcañar”.

TINTURAS: Sustancias químicas para cambiar, adicionar o renovar el color del calzado.

TROQUELAR: “Recortar con troquel piezas de cuero” En el texto de este trabajo nos referiremos a este proceso como troquelado.

ANEXOS

ANEXO N°1

ENCUESTA

Página 1: Su opinión sincera es fundamental y será manejada con confidencialidad.

La siguiente encuesta hace parte de un trabajo serio con fines académicos, se trata de una investigación de mercado acerca de las preferencias en compras de insumos y /o servicios para elaboración y reparación de calzado . Aprecio el tiempo que pueda destinar para responderme.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Esta encuesta dura aproximadamente [10] minutos.

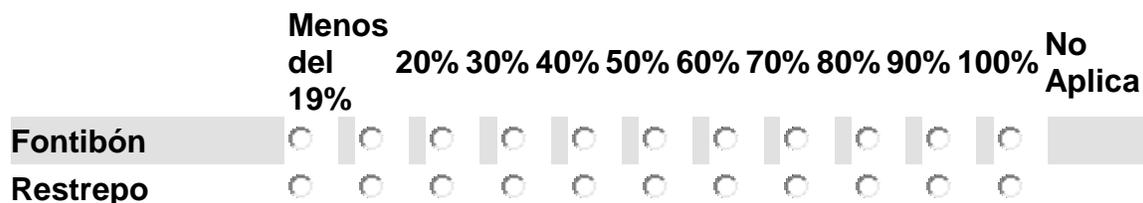
1. Datos Generales

NOMBRE COMERCIAL	<input type="text"/>
NOMBRES/APELLIDOS	<input type="text"/>
DIRECCION	<input type="text"/>
TELEFONO	<input type="text"/>

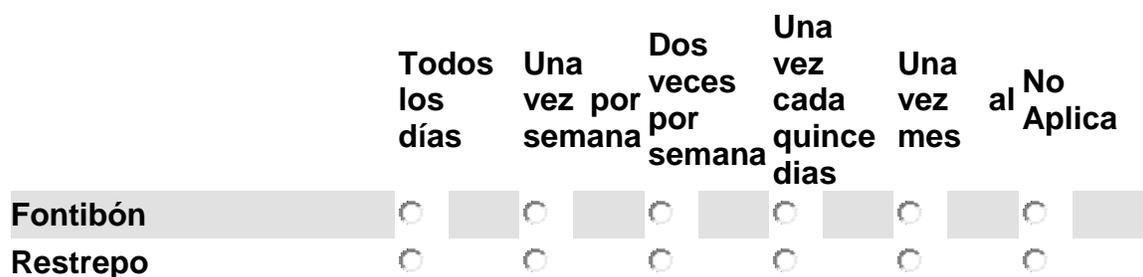
*2. ¿Cuáles de las siguientes actividades asociadas con Calzado y artículos de cuero realiza en su negocio?

- Solo Remontadora/Renovadora
 - Solo Fabricación de Calzado
 - Remontadora y Fabricación
-

*3. En que porcentaje realiza compras de materias primas para su negocio en los siguientes lugares



*4. Con qué frecuencia compra materias primas para su negocio en los siguientes lugares



*5. ¿Para realizar las compras de Materias Primas debe cerrar su negocio?

- Si
- No

*6. ¿Cuánto tiempo invierte en ir y regresar al Restrepo (o a su lugar habitual) para hacer las compras de las materias primas?

- Menos de dos Horas
- Dos a Tres horas
- Tres a Cuatro horas
- Más de cuatro horas

7. Por favor mencione los principales Materias Primas que usted utiliza y NO encuentra en FONTIBON o en su lugar habitual de compra.

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

*8. ¿Cuál es el valor promedio mensual de las compras de Materias Primas que usted realiza?

- Menor o igual a \$25.000
- De \$25.001 a \$50.000
- De \$50.001 a \$100.000
- De \$100.001 a \$150.000
- De \$150.001 a \$200.000
- Mas de \$200.001

*9. ¿Cuánto paga adicional por transportes, parqueaderos y/o domicilios para la compra de las materias Primas?

- \$2.900
- \$5.800
- \$11.600
- Más de \$11.600
- Otro (Por favor especifique)

*10. ¿Cuál es el valor promedio que factura mensualmente?

- Menos de \$500.000
- De \$501.000 a \$1.000.000

- Más de \$1.000.001
- NS/NC

Página 2: Servicios complementarios de su Negocio

Definimos como servicios complementarios aquellos procesos en los que se requiere de elementos, maquinaria y/o equipos especializados.

*11. ¿Qué Servicios de los subcontratados encuentra en los siguientes lugares?

	Costura Máquina Makey	Costura Máquina Loca	Horma	Troqueladora	Clava Tacones	Tintura	No Aplica
Fontibón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restrepo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (Negocio de un colega)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*12. ¿Cuál es la frecuencia de uso de los siguientes servicios?

	Diario	Una Vez a la semana	Dos Veces la semana	Una vez a Cada Quince días	Una vez al Mes	No Aplica
Costura Makey Máquina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costura Loca Máquina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hormas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troquelado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tintura de Zapatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tintura de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chaquetas

Clava tacones

*13. ¿Cuál es el tiempo promedio que toma el proveedor para prestarle los siguientes servicios?

	Menor o igual a 20 minutos	De 21 a 40 minutos	De 41 a 60 minutos	De 61 a 90 minutos	De un día para otro	Mas de dos días	No Aplica
Costura Máquina Makey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costura Máquina Loca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hormas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troquelado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tintura de Zapatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tintura de Chaquetas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clava tacones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*14. ¿Cuál es el tiempo IDEAL que usted considera debería tomar el proveedor para prestarle los siguientes servicios?

	Menor o igual a 20 minutos	De 21 a 40 minutos	De 41 a 60 minutos	De 61 a 90 minutos	De un día para otro	Dos días	No Aplica
Costura Máquina Makey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costura Máquina Loca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hormas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Troquelado	<input type="radio"/>						
Tintura de Zapatos	<input type="radio"/>						
Tintura de Chaquetas	<input type="radio"/>						
Clava tacones	<input type="radio"/>						

Página 3: Servicio al Cliente

15. Existe o conoce algún negocio en el Restrepo que integre la venta de Materias Primas y de Servicios para la elaboración y/o reparación de calzado

- SI
- NO
- NO ESTOY SEGURO(A)

16. Conoce algún negocio en Fontibón que integre la venta de Materias Primas y de Servicios para la elaboración y/o reparación de calzado

- SI
- NO
- NO ESTOY SEGURO(A)

17. En caso que su respuesta a la pregunta anterior sea SI señale el nombre/ubicación

NOMBRE

UBICACION

TELEFONO

18. Mencione los Proveedores de Materias Primas que conoce ubicados en Fontibón/Restrepo

1

2

3

19. Mencione los Proveedores de Servicios que conoce ubicados en Fontibón/Restrepo

1

2

3

*20. Califique su grado de satisfacción con los actuales proveedores de Materias Primas y/o Servicio ubicados en Fontibón :

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Sumamente Satisfecho
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento en el tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de garantía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiales utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formas de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios de Atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para mejorar el nivel de satisfacción de sus actuales proveedores de materias Primas y Servicios en Fontibón?

Página 4: Intención de uso futuro y comentarios

La encuesta está por terminar le agradezco una ultimas preguntas

22. ¿En el futuro ,Utilizaría usted un centro INTEGRADO de materias primas y servicios para elaboración y reparación de calzado ubicado en el centro de Fontibón ?

- Si
- No

23. Podría referir a otra persona para que responda esta encuesta? En caso afirmativo agradezco señale el nombre ,dirección y teléfono.

NO	<input type="text"/>
SI	<input type="text"/>
NOMBRE	<input type="text"/>
DIRECCION	<input type="text"/>

ANEXO 2 COSTO DE VENTAS

Costo de ventas	Sumatoria									
	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
COSTO DE VENTAS TOTAL	81.860.316	99.913.987	145.829.110	157.637.622	1.70.187.153	264.080.444	284.771.147	310.007.566	337.480.437	367.387.953
Pegante Por 3000cc	3.889.626	5.107.297	10.846.132	11.724.397	12.657.776	13.649.513	14.718.953	16.023.346	17.443.335	18.989.163
Láminas de Cupulites negro opaco #3	8.045.460	10.564.140	11.217.289	12.125.609	13.000.929	14.116.603	15.222.639	16.571.669	18.040.290	19.638.977
Láminas de Cupulites negro opaco #4	11.471.760	15.063.064	15.994.368	17.289.512	18.665.930	20.128.406	21.705.466	23.629.005	25.723.007	28.002.590
Láminas de Goma Bover tradicional negra #1	10.558.080	13.863.351	14.720.480	15.912.471	17.179.763	18.525.459	19.976.712	21.747.048	23.674.272	25.772.286
Tapas Bover 12 - 13 negra	446.688	586.526	622.790	673.220	726.815	783.761	845.169	920.067	1.001.604	1.090.366
Cerita Negra	740.814	972.730	1.032.871	1.116.508	1.205.393	1.299.636	1.401.678	1.525.895	1.661.119	1.808.328
Urano 325 ml	796.368	1.045.676	1.110.327	1.200.236	1.295.786	1.397.311	1.506.790	1.640.322	1.785.688	1.943.935
Láminas de Goma Bover tradicional negra #2	14.009.760	18.395.600	19.532.995	21.114.625	22.795.561	24.581.939	26.507.560	28.656.660	31.413.998	34.197.841
Servicio Mackey (unide=punto)	16.251.840	17.481.533	36.043.465	38.962.041	42.063.809	86.399.065	93.168.491	101.425.018	110.413.303	120.198.190
Servicio Remendona (unide= punto)	15.649.920	16.834.069	34.708.483	37.519.003	40.505.891	83.199.099	89.717.749	97.668.535	106.323.921	115.746.347

ANEXO 3 COSTO DE PRODUCTOS

COSTOS DE PRODUCTOS	Costo unitario Insumo	Cantidad utilizada	Total por producto o servicio
Pegante Por 3000cc	13.793	1	13.793
Láminas de Crupolites negro opaco #3	28.530	1	28.530
Láminas de Crupolites negro opaco #4	40.680	1	40.680
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #	37.440	1	37.440
Tapas Boxer 12 - 13 negra	1.584	1	1.584
Cerufa Negra	2.627	1	2.627
Urano 325 ml	2.824	1	2.824
Láminas de Goma Boxer tradicional negra #	49.680	1	49.680

ANEXO 4 COSTO DE SERVICIOS MAQUINA MACKEY EN PESOS

SERVICIOS MAQUINA MACKEY	Costo unitario Insumo	Cantidad utilizada	Total por producto o servicio	Sub total CIF	COSTO TOTAL
Materiales Directos			-	-	-
Hilo	3	1	3	3	3
Mano de Obra Directa			-	-	-
Operario Mackey	75	1	75	75	75
Costos Indirectos fabricación			-	-	-
Energía	3	1	3	3	3
			-	-	162

ANEXO 5 COSTO DE SERVICIOS MAQUINA REMENDONA EN PESOS

SERVICIOS MAQUINA REMENDONA	Costo unitario Insumo	Cantidad utilizada	Total por producto o servicio	Sub total CIF	COSTO TOTAL
Materiales Directos				-	-
Hilo	3	1	3	3	3
Mano de Obra Directa			-	-	-
Operario Remendona	75	1	75	75	75
Costos Indirectos fabricación			-	-	-
Energía			-	-	-
			-	-	156

ANEXO 6 PROYECCION DE VENTAS

PROYECCIONES	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
			114%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%
Pegante Por 3000cc	5.056.514	6.703.797	14.374.644	15.689.565	17.103.351	18.622.984	20.277.636	22.289.583	24.501.156	26.932.160
Láminas de Croupilites negro opaco #3	10.459.098	13.866.406	14.866.548	16.226.466	17.688.632	19.281.267	20.971.542	23.052.339	25.339.592	27.853.786
Láminas de Croupilites negro opaco #4	14.913.288	19.771.657	21.197.728	23.136.790	25.222.646	27.462.589	29.902.640	32.869.580	36.130.900	39.715.808
Láminas de Goma Bover tradicional negra #3	13.725.504	18.196.924	19.509.413	21.294.037	23.212.842	25.275.304	27.521.014	30.251.649	33.253.218	36.552.602
Tapas Bover 12 - 13 negra	590.694	769.870	825.398	900.902	982.082	1.068.340	1.164.351	1.279.877	1.406.867	1.546.456
Cerúfa Negra	963.058	1.276.798	1.368.890	1.494.109	1.628.743	1.778.457	1.931.028	2.122.625	2.333.232	2.564.735
Ureano 325 ml	1.035.278	1.372.546	1.471.543	1.606.153	1.750.883	1.906.449	2.078.837	2.281.802	2.508.202	2.757.066
Láminas de Goma Bover tradicional negra #4	18.212.688	24.145.918	25.887.491	28.255.549	30.804.656	33.538.384	36.518.269	40.141.612	44.124.462	48.502.491
Servicio Mackey (unipunto)	501.600.000	54.477.970	113.412.237	123.786.622	134.941.034	279.867.705	304.733.951	334.989.653	368.205.342	404.738.676
Servicio Remediadora (unipunto)	20.064.000	21.791.188	45.364.895	49.514.649	53.976.414	111.947.082	121.899.580	133.987.861	147.282.137	161.893.470
TOTAL VENTAS	135.170.023	162.373.073	258.278.787	281.904.839	307.307.284	520.723.560	566.989.849	623.246.582	685.085.107	753.059.252

ANEXO 7 FLUJO DE CAJA

<i>Free Cash Flow- Flujo de Caja Libre</i>					
	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	13.359.386	21.909.908	64.230.778	75.813.812	88.185.521
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	5.779.200	5.779.200	10.558.400	9.558.400	9.558.400
(=) EBITDA	19.138.586	27.689.108	74.789.178	85.372.212	97.743.921
(-) Impuestos Operacionales	4.408.597	7.230.270	21.196.157	25.018.558	29.101.222
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)			47.792.000	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-
= FLUJO DE CAJA LIBRE (del Proyecto)	14.729.988	20.458.838	5.801.022	60.353.654	68.642.699

ANEXO 8 INVERSIONES

<i>Inversiones Activos Fijos e Intangibles</i>					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
ACTIVOS FIJOS					
Valor adquisición	47.792.000	47.792.000	47.792.000	47.792.000	47.792.000
Depreciación periodo	398.267	398.267	398.267	398.267	398.267
Depreciación acumulada	398.267	796.533	1.194.800	1.593.067	1.991.333
Valor final	47.393.733	46.995.467	46.597.200	46.198.933	45.800.667
INTANGIBLES					
Valor Inicial	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Amortización periodo	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333
Amortización acumulada	83.333	166.667	250.000	333.333	416.667
Valor final	2.916.667	2.833.333	2.750.000	2.666.667	2.583.333

ANEXO 9 TABLA DE AMORTIZACION

AMORTIZACION DE CREDITOS												
Año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Monto inicial	(53.066.000)	(52.539.374)	(52.004.124)	(51.460.108)	(50.907.182)	(50.345.202)	(49.774.019)	(49.193.481)	(48.603.437)	(48.003.729)	(47.394.200)	(46.774.689)
Amortización capital	(526.626)	(535.250)	(544.016)	(552.925)	(561.980)	(571.183)	(580.537)	(590.045)	(599.708)	(609.529)	(619.511)	(629.656)
Gasto de intereses	(869.040)	(860.416)	(851.650)	(842.741)	(833.686)	(824.483)	(815.129)	(805.621)	(795.959)	(786.137)	(776.155)	(766.010)
Monto final periodo	(52.539.374)	(52.004.124)	(51.460.108)	(50.907.182)	(50.345.202)	(49.774.019)	(49.193.481)	(48.603.437)	(48.003.729)	(47.394.200)	(46.774.689)	(46.145.033)
Monto	53.066.000											
Intereses + Amortización	(1.395.666)	cuota fija pesos										
Tasa EM		1,6% de la tabla de supuestos										
Plazo		60	meses									
Año 1												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Monto inicial	(53.066.000)	(52.539.374)	(52.004.124)	(51.460.108)	(50.907.182)	(50.345.202)	(49.774.019)	(49.193.481)	(48.603.437)	(48.003.729)	(47.394.200)	(46.774.689)
Amortización capital	(526.626)	(535.250)	(544.016)	(552.925)	(561.980)	(571.183)	(580.537)	(590.045)	(599.708)	(609.529)	(619.511)	(629.656)
Gasto de intereses	(869.040)	(860.416)	(851.650)	(842.741)	(833.686)	(824.483)	(815.129)	(805.621)	(795.959)	(786.137)	(776.155)	(766.010)
Total Cuota	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)	(1.395.666)
Monto final periodo	(52.539.374)	(52.004.124)	(51.460.108)	(50.907.182)	(50.345.202)	(49.774.019)	(49.193.481)	(48.603.437)	(48.003.729)	(47.394.200)	(46.774.689)	(46.145.033)

ANEXO 10 ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados					
	Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	135.170.123	162.373.073	258.278.787	281.904.839	307.307.284
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos	-	-	-	-	-
=Ventas netas	135.170.123	162.373.073	258.278.787	281.904.839	307.307.284
(-) Costo Mercancía vendida	81.860.316	99.913.987	145.829.110	157.637.622	170.187.153
Utilidad Bruta	53.309.807	62.459.087	112.449.677	124.267.217	137.120.131
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>	<i>39%</i>	<i>38%</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>	<i>45%</i>
(-) Gastos de administración					
Personal	22.619.520	23.352.392	24.898.701	25.633.213	25.600.845
Arriendo y Serv Publicos	8.400.000	8.672.160	8.940.130	9.203.864	9.463.413
Celular	600.000	619.440	619.440	619.440	619.440
Transporte	600.000	619.440	619.440	619.440	619.440
Capacitación					
Depreciaciones y Amortizaciones	5.779.200	5.779.200	10.558.400	9.558.400	9.558.400
(-) Gastos de ventas					
Comisiones (% de ventas)	1.351.701	1.506.546	2.582.788	2.819.048	3.073.073
Material Publicitario	500.000	-	-	-	-
Utilidad operacional	13.459.386	21.909.908	64.230.778	75.813.812	88.185.521
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>	<i>10%</i>	<i>13%</i>	<i>25%</i>	<i>27%</i>	<i>29%</i>
(-) Gastos financieros	(15.382.577)	(13.050.937)	(10.217.474)	(6.774.187)	(2.589.826)
(+) Ingresos no operativos					
(-) Egresos no operativos					
Utilidad antes de impuestos	28.841.963	34.960.845	74.448.253	82.587.999	90.775.347
(-) Provisión de impuestos (33%)	9.517.848	11.537.079	24.567.923	27.254.040	29.955.865
Utilidad neta	19.324.115	23.423.766	49.880.329	55.333.959	60.819.483
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>19%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>
NOPAT	9.017.788	14.679.638	43.034.622	50.795.254	59.084.299
EBITDA	19.238.586	27.689.108	74.789.178	85.372.212	97.743.921
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>	<i>14%</i>	<i>17%</i>	<i>29%</i>	<i>30%</i>	<i>32%</i>