

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PANTUFLAS
DE LUJO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

MAURICIO MOLINA MARTINEZ

**Proyecto integral de grado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Director

JAVIER CORREDOR BELTRAN

Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Javier Corredor Beltrán
Firma del Director

Nombre
Firma del Presidente del
Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Bogotá D.C. Julio de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector de Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano de la Facultad de Ingenierías

Dr. Julio César Fuentes Arismendi

Director de Programa de Ingeniería Industrial

Dr. Julio Aníbal Moreno Galindo

DEDICATORIA

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar todas mis metas.

Gracias madre y padre.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudar a construir un país mejor, educando miles de personas y ayudándolas a cumplir sus metas.

Debo también agradecer a la universidad por el apoyo y por todas las oportunidades que me brindó a pesar de los obstáculos de mi caso en particular para poder lograr este título académico.

Las directivas de la Universidad América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
RESUMEN	17
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 Pregunta de la investigación	20
1.3 Justificación	20
1.4 Objetivo General	21
1.5 Objetivos específicos	21
1.6 Delimitación	22
1.7 Hipótesis	22
2. MARCO TEÓRICO	23
2.1 Diagnóstico	23
2.1.2 <i>Análisis del entorno económico</i>	23
2.1.3 <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	23
2.1.4 <i>Análisis PESTAL</i>	23
2.2 Estudio de mercados	24
2.2.1 <i>Producto</i>	24
2.2.2 <i>Demanda</i>	24
2.2.3 <i>Oferta</i>	24
2.2.4 <i>Precio</i>	24
2.2.5 <i>Distribución</i>	25
2.2.6 <i>Promoción</i>	25
2.2.7 <i>Investigación</i>	25
2.2.8 <i>Encuesta</i>	25
2.2.9 <i>Fuentes primarias</i>	25
2.2.10 <i>Fuentes secundarias</i>	26
2.3 Estudio técnico	26
2.3.1 <i>Proceso</i>	26
2.3.2 <i>Macro localización</i>	26
2.3.3 <i>Micro localización</i>	26
2.3.4 <i>Distribución en planta</i>	27

2.3.5	<i>Estimación de la capacidad</i>	27
2.3.6	<i>Estudio de métodos</i>	27
2.3.7	<i>Estudio de tiempos y movimientos</i>	27
2.3.8	<i>Diagrama de operaciones</i>	27
2.3.9	<i>Diagrama de procesos</i>	28
2.3.10	<i>Seguridad y salud en el trabajo</i>	28
2.4	Estudio administrativo	28
2.4.1	<i>Planeación estratégica</i>	28
2.4.3	<i>Manual de funciones</i>	29
2.5	Estudio legal	30
2.6	Estudio ambiental	30
2.6.1	<i>Impacto ambiental</i>	30
2.6.2	<i>Plan de manejo ambiental</i>	31
2.7	Estudio financiero	31
2.7.1	<i>Tasa interna de retorno</i>	31
2.7.2	<i>Valor presente neto</i>	31
2.7.3	<i>Tasa de interés de oportunidad</i>	31
2.7.4	<i>Relación costo beneficio</i>	32
2.7.5	<i>Flujo de caja</i>	32
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	33
3.1	Tipo de investigación	33
3.1.1	<i>Investigación descriptiva</i>	33
3.1.3	<i>Fuentes de Información</i>	33
3.2	Diagnóstico	34
3.3	Estudio de mercados	34
3.4	Estudio técnico	34
3.5	Estudio administrativo	35
3.6	Estudio legal	35
3.7	Estudio ambiental	35
3.8	Estudio financiero	35
4.	DIAGNÓSTICO	37
4.1	Descripción del producto	37
4.2	Análisis Pestal	37

4.2.1 <i>Análisis político</i>	37
4.2.2 <i>Análisis económico</i>	38
4.2.3 <i>Análisis social</i>	41
4.2.4 <i>Análisis tecnológico</i>	41
4.2.5 <i>Análisis ambiental</i>	41
4.2.6 <i>Análisis legal</i>	41
4.3 Barreras de entrada	42
4.4 Barreras de salida	42
4.5 Fuerzas de Porter	43
4.5.1 <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	43
4.5.2 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	43
4.5.3 <i>Poder de negociación con los clientes</i>	44
4.5.4 <i>Competencia en el mercado</i>	44
4.5.5 <i>Poder de negociación con proveedores</i>	44
4.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio	44
4.6.1 <i>Factores económicos</i>	45
4.6.2 <i>Factores políticos</i>	45
4.6.3 <i>Factores sociales</i>	45
4.6.4 <i>Factores tecnológicos</i>	46
4.6.5 <i>Factores geográficos</i>	47
5 ESTUDIO DE MERCADOS	49
5.1 Estado actual del mercado	49
5.1.1 <i>Variables Macro</i>	49
5.1.2 <i>Variables Micro</i>	54
5.2 Segmentación del mercado	56
5.2.1 <i>Variable demográfica</i>	57
5.2.2 <i>Variables geográficas</i>	57
5.2.3 <i>Variables psicográficas</i>	58
5.2.4 <i>Variables conductuales</i>	58
5.3 Investigación de mercados	59
5.3.1 <i>Encuesta</i>	59
5.3.2 <i>Demanda</i>	68
5.3.3 <i>Oferta</i>	69

5.3.4 <i>Análisis de la competencia</i>	71
5.4 Plan de mercadeo	73
5.4.1 <i>Producto</i>	73
5.4.2 <i>Precio</i>	75
5.4.3 <i>Plaza</i>	76
5.4.4 <i>Promoción</i>	77
5.4.5 <i>Presupuesto de la mezcla</i>	77
6. ESTUDIO TÉCNICO	78
6.1 Identificación del producto	78
6.2 Ficha técnica	79
6.3 Métodos de trabajo	80
6.3.1 <i>Análisis de las operaciones</i>	81
6.3.2 <i>Diagrama de la operación</i>	81
6.3.3 <i>Diagrama del proceso</i>	83
6.4 Estudio de tiempos	83
6.5 Maquinaria y equipo	83
6.6 Capacidades	84
6.6.1 <i>Capacidad necesaria</i>	85
6.6.2 <i>Trabajadores necesarios</i>	85
6.6.3 <i>Capacidad disponible</i>	87
6.7 Programación de la producción	87
6.7 Programación de la producción	87
6.8 Plan de requerimiento de materiales	88
6.9 Proveedores	88
6.9.1 <i>Análisis de proveedores</i>	89
6.9.2 <i>Selección de proveedores</i>	89
6.10 Análisis de localización	89
6.10.1 <i>Macro localización</i>	90
6.10.2 <i>Micro localización</i>	90
6.11 Distribución de planta	92
6.12 Seguridad y salud en el trabajo	92
6.13 Costos estudio técnico	97
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	99

7.1 Planeación estratégica	99
7.1.8 <i>Manual de funciones</i>	103
7.1.9 <i>Salarios</i>	104
8. ESTUDIO LEGAL	111
8.1 Tipo de empresa	111
8.2 Constitución de la empresa	111
8.2.1 <i>Contrato de constitución</i>	111
8.3 Validación de la razón social de la empresa	112
8.4 Código de actividad económica (ciiu)	113
8.5 Registro de facturación y resolución	113
8.6 Registro de actas y documentos	114
8.7 Obligaciones tributarias	114
9. ESTUDIO FINANCIERO	122
9.1 Costo de la inversión	122
9.2 Costos de operación y mantenimiento	123
9.3 Ingresos	123
9.6 Tasa Interna de Oportunidad	125
9.7 Valor Presente Neto	126
9.8 Tasa Interna de Retorno	126
10. CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	136

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019	38
Figura 2. Principales problemas del sector calzado	39
Figura 3. Producción bruta por departamentos	50
Figura 4. Personal ocupado en número de personas	51
Figura 5. Participación porcentual por departamento	52
Figura 6. Participación de importaciones	53
Figura 7. Población por estrato socioeconómico	55
Figura 8. Segmentación por localidades	58
Figura 9. Pregunta 1	63
Figura 10. Pregunta 2	64
Figura 11. Pregunta 3	65
Figura 12. Pregunta 4	66
Figura 13. Pregunta 5	66
Figura 14. Pregunta 6	67
Figura 15. Pregunta 7	68
Figura 16. Pronóstico de la demanda	69
Figura 17. Pronóstico de la oferta diaria	70
Figura 18. Logo	75
Figura 19. Empaque	76
Figura 20. Identificación del producto	80
Figura 21. Diagrama de la operación	86
Figura 22. Diagrama del proceso	87
Figura 23. Distribución de la planta	99
Figura 24. Diagrama de recorrido del producto	100
Figura 24. Elementos de seguridad industrial	101
Figura 25. Señales	102
Figura 27. Organigrama	111
Figura 28. Salarios	117

Figura 29. Validación razón social

120

Figura 30. Flujo de caja

133

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Evolución de las exportaciones del calzado	41
Tabla 2. Evolución de las importaciones	42
Tabla 3. Puntaje de calificación	46
Tabla 4. Factores económicos	47
Tabla 5. Factores políticos	48
Tabla 6. Factores sociales	48
Tabla 7. Factores tecnológicos	49
Tabla 8. Factores Geográficos	50
Tabla 9. Resumen de los factores	50
Tabla 10. Producción bruta	51
Tabla 11. Personal ocupado	52
Tabla 12. Exportaciones por cada departamento	53
Tabla 13. Importaciones	55
Tabla 14. Población por estratos socioeconómico	56
Tabla 15. Mercado objetivo	57
Tabla 16. Encuesta de percepción	62
Tabla 17. Pregunta 1	64
Tabla 18. Pregunta 2	64
Tabla 19. Pregunta 3	66
Tabla 20. Pregunta 4	66
Tabla 21. Pregunta 5	67
Tabla 22. Pregunta 6	68
Tabla 23. Pregunta 7	69
Tabla 24. Demanda consumidores	72
Tabla 25. Pronóstico de la demanda	72
Tabla 26. Pronóstico de la oferta	73
Tabla 27. Competidores	74
Tabla 28. Matriz de perfil competitivo	75

Tabla 29. Puntaje	76
Tabla 30. Presupuesto	81
Tabla 31. Unidades de medidas de materiales	84
Tabla 32. Ficha técnica	85
Tabla 33. Métodos de trabajo	86
Tabla 34. Proceso de fabricación de pantuflas	87
Tabla 35. Suplementos	88
Tabla 36. Maquinaria y equipos	91
Tabla 37. Tecnología de la producción	92
Tabla 38. Proyección de capacidad necesaria	93
Tabla 39. Proyección de trabajadores necesarios para la producción	94
Tabla 40. Programación de la producción	94
Tabla 41. Programación de la producción	95
Tabla 42. Plan de requerimientos de materiales	95
Tabla 43. Criterios de selección de proveedores	96
Tabla 44. Evaluación de localización	97
Tabla 45. Características del inmueble	100
Tabla 46. Panorama de riesgo	106
Tabla 47. Costos estudio técnico en COP	107
Tabla 48. Descripción de cada uno de los grados	114
Tabla 49 Participación de factores	115
Tabla 50. Base puntual	116
Tabla 51. Asignación de puntos	116
Tabla 52. Valuación por puntos	118
Tabla 53. Salarios	117
Tabla 54. Salarios propuestos	119
Tabla 55. Costos de la inversión	129
Tabla 56. Costo de operación y mantenimiento	130
Tabla 57. Ingresos	130
Tabla 58. Flujo de caja	131
Tabla 59. Suplementos	136

Tabla 60. Toma de tiempos	137
Tabla 61. Costos Nomina	164
Tabla 62. Gastos administrativos	165
Tabla 63. Costos de materiales	165
Tabla 64. Cuotas de financiamiento	165

RESUMEN

El presente estudio, plantea como objetivo general, realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá, ello ante la necesidad de un producto capaz de satisfacer las necesidades existentes en el mercado sobre calzado de descanso a costos accesibles y calidad, por ello se formuló la interrogante ¿Con la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá se solucionará el problema existente?, siendo una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, para lo cual se abordaron estudios de tipo diagnóstico, mercado, técnico, administrativo, legal, ambiental y financiero. Así, la compañía se constituyó bajo la figura de sociedad por acciones simplificada (SAS), y obedece a cada una de las leyes y normas exigidas por el estado colombiano en cuanto a temas laborales y constitucionales, concluyéndose que el proyecto es factible con un VPN positivo y una TIR de 87 %.

PALABRAS CLAVES: estudio de factibilidad, creación de una empresa productora y comercializadora, estudio de mercado, estudio financiero, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal, estudio ambiental.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se desarrolla, comprende un estudio de factibilidad como recursos para determinar la posibilidad de desarrollar un negocio o proyecto que se desea implementar, siendo ello, la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá

Así, este tipo de investigación permite conocer si la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo, que se espera realizar en la ciudad de Bogotá, es ventajosa o desventajosa, por tanto, se puede decir que antes de iniciar un nuevo negocio o proyecto, es importante realizar un estudio de factibilidad, pues permite saber si se puede hacer, también permite saber qué dificultades se pueden encontrar y cómo superarlas, visualizando las condiciones ideales para una implementación exitosa.

Por tanto, la investigación se estructura de tal forma que inicialmente se presenta el planteamiento del problema, conformado por los antecedentes, pregunta de la investigación, justificación, objetivos tanto el general como los específicos, delimitando el estudio a la ciudad de Bogotá y al área de ingeniería industrial, planteando la hipótesis, la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá es factible y viable técnica, económica y financieramente.

Seguidamente, se presenta el marco teórico donde se exponen los conceptos teóricos que se manejan en la investigación a fin de sustentar teóricamente el estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora. Por otra parte se detalla el diseño metodológico del estudio a saber: tipo de investigación, fuentes de información, Diagnóstico, Estudio de mercado, técnico, administrativo, legal, ambiental y financiero.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

En la industria nacional del calzado para descanso se evidencia una amplia variedad en cuanto a productos ofrecidos, materiales usados y modos de distribución. “En su mayoría los productos ofrecidos carecen de un desarrollo de producto y cuentan con una marca poco representativa, sus materias primas e insumos son de baja calidad y sus métodos de distribución son predecibles y faltos de fuerza de mercadeo que pueda atraer la atención de los consumidores” [1].

En la actualidad el desarrollo de un producto de alta calidad crea beneficios enormes para una compañía que se encuentra compitiendo en el mercado, el hecho de ser un producto reconocido a cierto nivel da la libertad a la compañía productora de poder aumentar sus precios frente a marcas más “débiles” o menos reconocidas, así los productos ofrecidos sean similares o incluso iguales. Actualmente las compañías grandes en mercados competitivos gastan entre el 10% y el 20% de sus ingresos brutos en marketing y publicidad [2].

En el estado de Guadalajara en México existe una compañía que ha logrado sobresalir en esta industria debido a su perseverancia y su amplia trayectoria en el mercado, Arra es una compañía que ya lleva más de 30 años en el mercado, la cual produce alrededor de 1'200.000 pantuflas anuales para poder satisfacer su gran demanda, y su avance es debido en gran parte a las licencias adquiridas las cuales le permiten producir y comercializar productos con los logos de los más importantes dibujos animados del mundo, en la actualidad posee los permisos para poder manejar marcas como Disney, Nickelodeon, Warner Bros, entre otros. Esto nos da un gran indicio que el manejo de marcas reconocidas sienta un gran precedente en las preferencias de los consumidores. Otro factor de éxito por el cual esta compañía está a la vanguardia del mercado en su país es su área de diseño la cual está en constante desarrollo y concentrando sus esfuerzos en complacer la demanda cambiante del consumidor, atrayendo diariamente los clientes con modelos nuevos e innovadores [3].

1.2 Pregunta de la investigación

En la actualidad, el mercado a nivel mundial se basa no sólo en tener un producto sino en desarrollar un producto que genere una ventaja competitiva en el mercado, tal como la industria de la confección de calzado para descanso, sin embargo, se puede evidenciar una carencia de empresas o productos que desarrollen fidelización en los clientes.

Al respecto, la falta de identidad en los productos de esta industria viene acompañado de una baja calidad de materiales e insumos utilizados para su producción, lo cual causa una mayor apatía de los consumidores a la hora de adquirir este tipo de productos. La industria ha llevado al cliente a que este predispuesto que sin importar en donde adquiera su producto va a obtener los mismos resultados, un producto que solo durará por un corto tiempo debido a que el uso deteriorará rápidamente las características originales del mismo.

En este sentido, al no existir un desarrollo de marca notable en este nicho de mercado la mayoría de consumidores no saben de donde proviene el producto que acaban de comprar, y al momento en el que se genera la necesidad de adquirir un artículo de este tipo el cliente no tiene un lugar de preferencia o una marca en especial, la mayoría de las veces solo optan por comprar el que sea de más fácil adquisición.

Con base en la problemática detectada ¿Con la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá se solucionará el problema existente?

1.3 Justificación

Es un hecho que un buen desarrollo de un producto y marca genera oportunidades gigantes a la hora de presentar un artículo ante el consumidor, no solo se debe contar con un buen producto, sino que hay que saber cómo llegarle a los clientes para generar un atractivo y una posterior fidelización.

Es por eso que con la creación de una empresa que produzca y comercialice pantuflas de lujo, se pueda aprovechar el vacío que hay en este nicho de mercado, en el cual aún no existe una empresa que lleve las estrategias corporativas más allá en su propio beneficio. Analizando a grandes rasgos el mercado actual con la incursión de una compañía preocupada no solo en ofrecer un buen producto sino en complacer al cliente en todos los aspectos, se satisfaría la necesidad del consumidor de sentirse respaldado por un producto reconocido que le asegure calidad y diseño del producto adquirido.

De tal manera que, las pantuflas de lujo representan la búsqueda continua para proporcionar al público objetivo cosas que otras empresas no pueden proporcionar, brindando una ventaja competitiva a la empresa en creación, la cual representa una oportunidad para los clientes de satisfacer sus necesidades, por tales razones el presente estudio se justifica desde la perspectiva social.

Por otra parte, desde la perspectiva metodológica el estudio comprende los elementos de rigurosidad científica que aportaran al conocimiento de la creación de empresas, en particular de la industria de calzado, reflejando un estudio técnico - económico producto de la recolección de datos oficiales bajo la categoría empresa productora y comercializadora.

1.4 Objetivo General

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá

1.5 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar un diagnóstico que identifique las condiciones actuales del sector y de las partes interesadas.
- ✓ Realizar un estudio de mercados que identifique las condiciones actuales asociadas a la comercialización de pantuflas.

- ✓ Elaborar un estudio técnico determinando los procesos de producción, capacidad, distribución en planta asegurando así el correcto flujo de materiales y óptimas condiciones de trabajo.
- ✓ Realizar un estudio administrativo determinando funciones, cargos y políticas, y precisando así el direccionamiento estratégico de la compañía.
- ✓ Realizar un estudio legal referente a la conformación y funcionamiento de las actividades de la compañía.
- ✓ Hacer un estudio ambiental que determine el impacto que podrían tener las actividades de la empresa.
- ✓ Elaborar un estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

1.6 Delimitación

Este proyecto está delimitado a la ciudad de Bogotá. La investigación se extiende hasta determinar si el proyecto es factible o no, y esta obedece únicamente a los objetivos anteriormente planteados, haciendo uso de las herramientas de ingeniería industrial adquiridas en el proceso de formación.

1.7 Hipótesis

Considerando las ventajas frente al mercado actual en cuanto al desarrollo de producto y posterior desarrollo de marca, la creación de una empresa productora y comercializadora de pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá es factible y viable técnica, económica y financieramente.

2. MARCO TEÓRICO

El presente proyecto se regirá por los siguientes postulados.

2.1 Diagnóstico

Para determinar en qué estado se encuentra el mercado y obtener información de variables como la competencia, el gobierno, la parte social, entre otras partes interesadas, es necesario la consecución de un diagnóstico.

2.1.1 Análisis del sector

Se determinan y se analizan las partes interesadas pertinentes y se indagan sobre las variables que puedan llegar a afectar a la empresa. El análisis de estas variables ayuda a realizar una validación de la delimitación del proyecto.

2.1.2 Análisis del entorno económico

Se determinará el entorno económico en el que se moverá la compañía, teniendo en cuenta variables como el dólar, importaciones y su influencia dentro del proyecto.

2.1.3 Cinco fuerzas de Porter

Es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella [4].

2.1.4 Análisis PESTAL

Es una herramienta usada para determinar y describir el entorno en el que la empresa de desenvolverá. Este método describe el entorno externo teniendo en cuenta factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales.

2.2 Estudio de mercados

Es un proceso de recopilación y análisis de información que busca el diseño de una estrategia de marketing adecuado para cada compañía, este estudio tiene en cuenta, entre otras, cuatro variables en especial claves para lograr el éxito comercial de un proyecto, estas variables son el precio, el producto, la plaza y la promoción, también conocidas como las 4 P's.

2.2.1 Producto

Es necesario a grandes rasgos determinar el tipo de producto para con esta información encaminar el análisis del mercado.

2.2.2 Demanda

Se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado [5], se debe determinar para trabajarla de manera sistemática con las demás variables.

2.2.3 Oferta

Con ella determinamos la cantidad que los productores están en capacidad de vender de un producto o servicio en cierto mercado, esta variable es indispensable para que los productores ajusten su flujo de producción.

2.2.4 Precio

El precio es una de las variables que más influye en la demanda del producto, teniendo en cuenta el tipo de mercado al que se dirige, se debe determinar si la empresa se diferencia de la competencia por precio o por el contrario se aproxima a los precios del mercado, teniendo otra variable como factor de diferenciación, por ejemplo la calidad del producto [6].

2.2.5 Distribución

Se debe analizar la forma en la que el producto llegara a los clientes teniendo en cuenta variables como el empaque, tipo de producto, cuidados necesarios y demás características asociada.

2.2.6 Promoción

Se debe determinar la manera adecuada de hacer conocer el producto a los clientes para asegurar una correcta penetración al mercado objetivo. Esta ayudara que el producto gane reconocimiento en el mercado y esto contribuya a cumplir las expectativas de ventas.

2.2.7 Investigación

Es la realización de un estudio metódico para probar una hipótesis o responder a una determinada pregunta. Encontrar una respuesta definitiva es el objetivo principal de cualquier proceso experimental [7].

2.2.8 Encuesta

Es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica [8].

2.2.9 Fuentes primarias

Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo [9].

2.2.10 Fuentes secundarias

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable [10].

2.3 Estudio técnico

Con este estudio determinaremos el funcionamiento interno y externo de la compañía, realizando una estructura óptima a nivel de infraestructura, procesos productivos, mano de obra, entre otros aspectos que la empresa requiera, siempre en busca de la optimización de costos y el aumento en la productividad.

2.3.1 Proceso

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor [11].

2.3.2 Macro localización

Tiene por objeto determinar el territorio o región en la que el proyecto tendrá influencia con el medio, describiendo las características, ventajas y desventajas. La región seleccionada puede ser en el ámbito internacional, nacional o territorial, solo requiere analizar los factores de localización de acuerdo a su alcance geográfico [12].

2.3.3 Micro localización

Elige el punto preciso, dentro de la macro zona, en donde se ubicará definitivamente la empresa o negocio. Teniendo en cuenta diferentes factores que puedan influir en el desempeño de la empresa [12].

2.3.4 Distribución en planta

La distribución de planta es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente. Con ello se busca que se organicen de la mejor forma los espacios asegurando fluidez óptima de materiales, mano de obra e información que se requiera para la producción [13].

2.3.5 Estimación de la capacidad

La capacidad nos da un norte para saber que tantas unidades podemos producir en un tiempo determinado, así poder determinar qué porcentaje de la demanda se puede cubrir.

2.3.6 Estudio de métodos

Consiste en el análisis de los modos actuales de realización de una tarea en busca de encontrar métodos más eficientes y sencillos, que optimicen recursos como tiempo y espacio.

2.3.7 Estudio de tiempos y movimientos

Por medio de este se pueden determinar los tiempos estándar de cada una de las operaciones que componen un proceso, así como analizar los movimientos que hace el operario para llevar a cabo la operación. De esta forma se evitan movimientos innecesarios que solo incrementan el tiempo de la operación [14].

2.3.8 Diagrama de operaciones

El diagrama de operaciones de proceso representa gráficamente un cuadro general de cómo se realizan procesos o etapas, considerando únicamente todo, lo que respecta a las principales operaciones e inspecciones [15].

2.3.9 Diagrama de procesos

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido [16].

2.3.10 Seguridad y salud en el trabajo

Tiende a fomentar de manera activa la creación de entornos laborales seguros y saludables, ya que ofrece un marco en el cual le permite a la compañía u organización identificar y controlar de manera satisfactoria los más resaltantes riesgos de salud y seguridad, asimismo permite reducir el potencial de accidentes, contribuir en el cumplimiento de las leyes y también a mejorar el rendimiento del personal en general [17].

2.4 Estudio administrativo

Busca determinar cuál es la mejor estructura organizacional de la compañía, nos da un panorama a corto, mediano y largo plazo de las estrategias que se deben usar, de cómo y cuándo aplicarlas.

2.4.1 Planeación estratégica

Define el proceso administrativo que se llevara a cabo en la compañía, determina puntos importantes como lo son la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización. Esto le da a la compañía un punto de partida y un rumbo el cual guiara las decisiones futuras.

2.4.1.a. Misión. Es la razón de ser de una compañía, describe la necesidad a satisfacer, los clientes objetivo y productos o servicios que oferta.

2.4.1.b. Visión. En un elemento que complementa la misión, es el norte de la compañía a donde la empresa desea llegar o como la empresa se desea ver a futuro.

2.4.1.c. Objetivos. Son metas que la compañía se impone siempre alineados con la misión y la visión de la misma, el cumplimiento de estos asegura que los resultados esperados por la organización se cumplan.

2.4.1.d. Valores. Es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos por las convicciones propias y no por establecimientos donde cada persona tiene que estar seguro de que actúa bajo las normas de conducta que le puede favorecer tanto a él como al resto del grupo [18].

2.4.1.e. Políticas. Son directrices o guías que la alta gerencia de cada organización divulga las cuales orientan y complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de estrategias

2.4.1.f. Cultura Organizacional. Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización [19].

2.4.1.g. Organigrama. Es una representación gráfica de la estructura de cargos de la compañía en la cual se pueden observar líneas de autoridad, niveles jerárquicos y el trabajo en equipo de ciertas áreas.

2.4.3 Manual de funciones

Determina las funciones y obligaciones que debe cumplir cada cargo, en este también se puede consignar las competencias requeridas para poder ocupar los cargos de una compañía.

2.5 Estudio legal

El marco legal jurídico e institucional, busca determinar la forma en que se constituirá el proyecto acatando las leyes y normas establecidas por la constitución, ciudad o localidad en donde se encuentren las operaciones de la empresa. Busca determinar la viabilidad de un proyecto a la luz de las normas que lo rigen en cuanto a localización de productos, subproductos y patentes. También toma en cuenta la legislación laboral y su impacto a nivel de sistemas de contratación, prestaciones sociales y demás obligaciones laborales [20].

El estudio legal puede llegar a determinar también la viabilidad de un proyecto ya que dependiendo de ciertos hechos pueden existir leyes que impidan la realización de ciertos procesos, por eso es importante tener definida la actividad de la compañía al momento de realizar el estudio legal.

2.6 Estudio ambiental

Los procesos de realización de los productos generan residuos que pueden influir en el medio ambiente de manera negativa, es por esto que, al igual que el estudio legal, este estudio es de vital importancia ya que si no se realiza se puede incurrir en faltas contra la ley al momento de constituir la compañía.

Determinamos que el estudio ambiental es un proceso de análisis encaminado a identificar, predecir, interpretar, valorar, prevenir corregir y comunicar las consecuencias o efectos de un proyecto o actividad sobre el medio ambiente que puedan causar sobre la calidad de vida del ser humano y su entorno medio ambiental [21].

2.6.1 Impacto ambiental

Es la alteración o efecto que producen las actividades de la compañía, en este caso, al medio ambiente.

2.6.2 Plan de manejo ambiental

Contiene de manera detallada, establece las acciones que se requieren para prevenir, mitigar, controlar, compensar y corregir los posibles efectos o impactos ambientales negativos causados en desarrollo de un proyecto, obra o actividad; incluye también los planes de seguimiento, evaluación y monitoreo y los de contingencia [22].

2.7 Estudio financiero

Este estudio tiene como objetivo analizar la capacidad que tiene una empresa o proyecto para ser sustentable y rentable, es decir, determina su viabilidad [23].

2.7.1 Tasa interna de retorno

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje [24].

2.7.2 Valor presente neto

El valor presente neto es la utilidad (si es positivo) o pérdida (si es negativo) a pesos de hoy, que proviene por invertir en el proyecto y no invertir al interés de oportunidad. Este es un concepto de marginalidad, es la riqueza adicional que se obtiene y corresponde exactamente al valor presente de los valores económicos agregados durante el horizonte de evaluación del proyecto [25].

2.7.3 Tasa de interés de oportunidad

Es la tasa mínima a la que el inversor está dispuesto a ganar por el proyecto, se usa para determinar el valor actuar de los flujos de caja futuros y rentabilidad mínima del proyecto [26].

2.7.4 Relación costo beneficio

Es una herramienta que mide la relación existente entre los costos y los beneficios de un proyecto con el fin evaluar su rentabilidad [27].

2.7.5 Flujo de caja

Son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa [28].

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico define el tipo de investigación que se va a usar para poder llegar al cumplimiento de los objetivos del proyecto, así mismo orienta al proyecto sobre que herramientas se van a usar para su consecución.

3.1 Tipo de investigación

Es determinante en un proyecto definir las investigaciones que se van a usar a lo largo del mismo para tener un enfoque centrado y facilitar la obtención de información.

3.1.1 Investigación descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento [29].

3.1.2 Investigación exploratoria

Este tipo de investigación se realiza cuando no se cuenta con la suficiente información o conocimiento sobre el tema, al desarrollar esta investigación se permite obtener premisas que ayuden a solucionar el problema planteado.

3.1.3 Fuentes de Información

Se considerarán todos los recursos que contengan información ya sea formal, informal y en cualquier formato en el que se presente.

3.1.3.a Fuentes primarias. Se llegará a esta información por medio de encuestas y observación directa de consumidores de pantuflas en los diferentes lugares de comercialización.

3.1.3.b Fuentes secundarias. Se llegará a esta información a través de investigaciones, bases de datos, libros, fuentes digitales y estadísticas que anteriormente hayan sido realizadas

3.2 Diagnóstico

Para el diagnóstico de la situación actual del mercado serán tomados datos históricos y actuales del sector, como influencia de participación del mercado de pantuflas en importaciones y exportaciones así como en el PIB del país.

Se realizará un análisis de los datos mediante diferentes herramientas como las matrices de evaluación de factores internos y externos, un análisis de las fuerzas de Porter y un análisis PESTAL.

3.3 Estudio de mercados

Se realizará con base en la información de empresas productoras de pantuflas ya constituidas, se hará el análisis de las 4P's para determinar la mejor estrategia de marketing. Con base a la información preliminar se determinará un precio de venta y unas características generales del producto.

3.4 Estudio técnico

Se realizará el análisis de las tareas necesarias en el proceso, con el fin de optimizar los movimientos reduciendo tiempos muertos y desperdicios, con este análisis se llegará a establecer el mejor método de realización del proceso. Acá usaremos herramientas como los diagramas de proceso, el diagrama de distribución en planta, análisis de capacidades,

toma de tiempos y movimientos, entre otras herramientas de ingeniería que nos ayudarán a cumplir el objetivo del estudio.

3.5 Estudio administrativo

Se diseñará la planeación estratégica de la organización, en ella y basados en la recopilación de información de los estudios anteriores determinaremos la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la organización; se establecerá el organigrama y el manual de funciones con los cargos que sean necesarios para que la empresa logre cumplir sus objetivos; se realizará una valoración de cargos para obtener criterios y determinar de manera objetiva los salarios en la organización.

3.6 Estudio legal

Se determinarán las condiciones legales a los que la compañía estaría sujeta de acuerdo con las normas y leyes nacionales aplicables al sector. Se tendrá en cuenta también los tipos de sociedades y que pasos se deben seguir para la constitución de la compañía.

3.7 Estudio ambiental

Para este estudio se identificarán las normas que rigen al sector en Colombia y se identificarán buenas prácticas que den cumplimiento a las mismas, se realizará una evaluación de impacto ambiental para determinar que tanto influye el proceso productivo en el medio ambiente.

3.8 Estudio financiero

Para este estudio se realizarán los siguientes estados financieros e indicadores:

- ✓ Flujo de caja
- ✓ Tasa interna de retorno
- ✓ Valor presente neto
- ✓ Tasa de interés de oportunidad

- ✓ Relación beneficio/costo

Las herramientas TIR, TIO, VPN y relación beneficio/costo nos permitirán evaluar la factibilidad del proyecto en términos financieros mediante los siguientes criterios:

- ✓ $VPN > 0$, se invierte.
- ✓ $VPN < 0$, no se invierte.
- ✓ $VPN = 0$, es indiferente.
- ✓ $TIR > TIO$, se invierte.
- ✓ $TIR < TIO$, no se invierte.
- ✓ $TIR = TIO$, es indiferente.

4. DIAGNÓSTICO

El proyecto inicia con un diagnóstico de la situación actual para determinar los puntos claves en el desarrollo del mismo.

4.1 Descripción del producto

Las pantuflas son un tipo de calzado ligero y doméstico, sus características principales son su comodidad y sus propiedades antideslizantes; adicional a esto algunas cuentan con múltiples diseños para niños y mujeres que las hacen más llamativas a la vista de cierto público. Existen diversos materiales usados en la producción de este tipo de calzado, debido a que la mayoría se venden de manera informal y a bajo precio, los materiales actualmente usados no son de buena calidad.

Debido a que el enfoque central de la compañía será crear un producto de excelente calidad se deberá buscar proveedores y materias primas que se acoplen a las necesidades de calidad del producto. El diseño original del calzado será un diseño simple con materiales que se enfoquen en la comodidad y durabilidad del producto, se elaborará inicialmente un solo diseño con variedad de colores para cubrir con la demanda tanto para el público masculino como femenino.

4.2 Análisis PESTAL

Es de gran importancia estudiar el entorno del sector para evaluar las posibilidades y riesgos de entrar al mercado.

4.2.1 Análisis político

En la normatividad que afecta el sector se encuentra el decreto 2269 de 1993 por el cual “El Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología tiene como objetivos fundamentales promover en los mercados la seguridad, la calidad y la competitividad del sector productivo o importador de bienes y servicios y proteger los intereses de los consumidores [30].

El decreto 3568 del 2011 tiene por objeto “establecer y regular el Operador Económico Autorizado en Colombia, con el fin de contribuir a mejorar la seguridad en la cadena de suministro internacional y la facilitación del comercio constituyéndose en una herramienta para la seguridad en la cadena logística, alcanzar mejores niveles de competitividad en las empresas [31].

Adicionalmente se debe tener en cuenta la normatividad ambiental vigente para la disposición de residuos durante y al final del proceso de fabricación.

4.2.2 Análisis económico

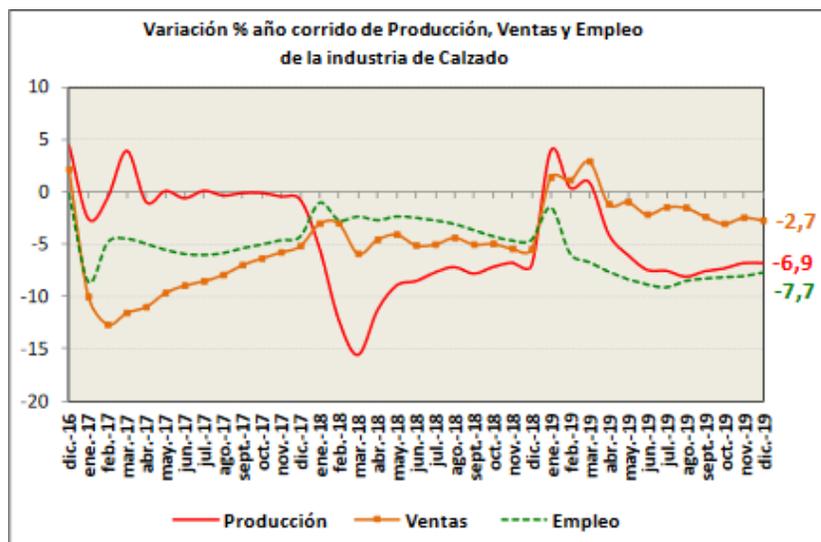
La producción real del sector del calzado y sus ventas en la industria registraron cambios de -6,9% y -2,7% en 2019, respectivamente [32], tal como se aprecia en la Gráfica 1. Sin embargo, este sector según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta -EOIC-, utilizó una capacidad instalada en el mes de diciembre de 46.3%. Respecto a la pregunta de la EOIC sobre las expectativas frente al futuro, el 100% de los empresarios respondió que la situación seguirá igual, el 89.4% de los empresarios manifiesta tener un nivel de inventario alto y el 10.6% normal. El 69.5% de los encuestados reporta que su volumen de pedidos para los próximos meses es regular, el 19.9% normal y el 10.6% que es bajo [32], como se aprecia en la figura 2 el mayor problema que enfrenta el sector es la demanda.

Es importante destacar que este sector es fuertemente marcado por el clúster que se ha consolidado gracias a la Cámara de Comercio de Bogotá con el fin de potencializar las oportunidades del sector, así como promover la innovación en el mismo [33].

El valor de exportación en la industria del calzado y sus partes de enero a diciembre de 2019 fue de US \$33,3 millones, una disminución de 6,8% en comparación con el valor de exportación en 2018, el valor total de exportación de zapatos terminados fue de 27,9 millones de dólares, el valor varió -3,1% y la cantidad cayó 7,3%, totalizando 1,8 millones de pares. La caída de valor se debe principalmente al impacto en Ecuador, Bolivia, Panamá y Venezuela [32].

Figura 1.

Producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019

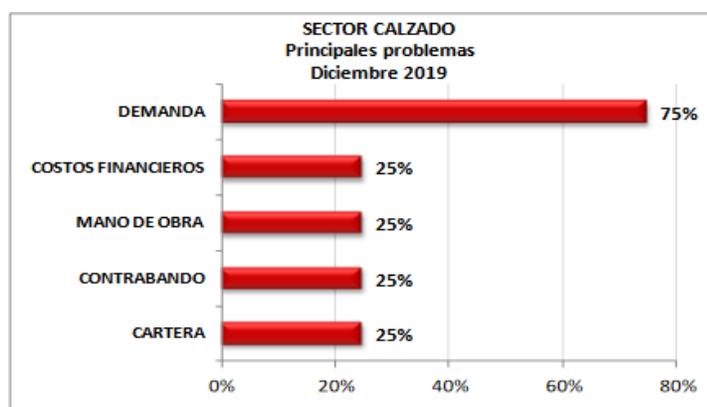


Nota. Variación porcentual desde diciembre 2016 hasta diciembre 2019 de producción, ventas y empleo. Tomado de: ACICAM. (2020). [En línea]. Disponible en:

<https://acicam.org/como-va-el-sector/>

Figura 2.

Principales problemas del sector calzado



Nota. Principales problemas que enfrenta el sector calzado para diciembre de 2019. Tomado de: [En línea]. ACICAM. (2020). Tomado de: Disponible en:

<https://acicam.org/como-va-el-sector/>

Los principales destinos de las ventas al exterior de calzado pareado son Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica, que alcanzan diferencias de -19%, 30% y -5%

respectivamente. El valor de exportación de repuestos para calzado fue de 5,4 millones de dólares, una disminución de 21,8%, resultado de menores ventas a Ecuador, Bélgica y México [32] de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1.

Evolución de las exportaciones del calzado

CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Calzado y sus partes	40.002.433	35.733.603	33.312.076	-6,8%
Calzado en US\$FOB	30.008.949	28.764.259	27.861.277	-3,1%
Calzado en No de pares	2.302.555	1.957.020	1.815.086	-7,3%
Partes de calzado	9.993.484	6.969.345	5.450.799	-21,8%
Total cadena de cuero y calzado	194.717.402	166.723.893	147.812.524	-11,3%

Nota. Evolución de las exportaciones del calzado donde se representa la variación entre 2018 y 2019. Tomado de: ACICAM. (2020). [En línea]. Disponible en: <https://acicam.org/como-va-el-sector/>

El valor de las importaciones de calzado y sus partes de enero de 2019 a diciembre de 2019 fue de US \$419,4 millones, un aumento del 6% con respecto a 2018, principalmente de países como China y Vietnam, con variaciones del 9% y -3% respectivamente [32] como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2.

Evolución de las importaciones

CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Calzado y sus partes	355.341.243	396.212.052	419.463.696	6%
Calzado en US\$CIF	347.935.258	388.030.536	409.938.028	6%
Calzado en No. De Pares	34.075.680	37.903.682	39.958.914	5%
Partes de calzado	7.405.985	8.181.516	9.525.668	16%
Total cadena cuero y calzado	511.844.627	574.339.228	607.318.530	6%

Nota. Evolución de las importaciones donde se aprecia la variación del año 2019 versus el 2018. Tomado de: ACICAM. (2020). [En línea]. Disponible en: <https://acicam.org/como-va-el-sector/>

4.2.3 Análisis social

La figura 1 compara la producción del sector con el personal empleado por el mismo, estos dos factores no han tenido una relación proporcional siempre, además se muestra que para aumentar la producción en un porcentaje bajo es necesario aumentar el personal en un porcentaje mayor, esto representa una oportunidad de mejora para el sector.

4.2.4 Análisis tecnológico

La naturaleza del sector se constituye por la gran cantidad de mano de obra requerida, sin embargo, se han venido presentando nuevas tecnologías que intentan reemplazar la persona en alguna de las etapas del proceso como programas de trazado o máquinas programables. Por otro lado la fabricación automatizada de calzado requiere un alto grado de precisión esto implica que el sistema debe ser capaz de dar un tratamiento a la información para comparar las geometrías reales y teóricas, esto implica un alto costo lo que dificulta la automatización del proceso.

4.2.5 Análisis ambiental

El Consejo Nacional Ambiental tiene como objetivo la conservación del medio ambiente por tal motivo se deben acatar los parámetros dictados por dicha entidad [34], de igual forma normas como el decreto 1299 del 2008 reglamenta la constitución de un departamento de gestión ambiental en empresas a nivel industrial que tendrá como fin dirigir la gestión ambiental de la empresa en conformidad con las normas vigentes [35]. La ley 23 de 1973 establece pautas para controlar la contaminación del medio ambiente a raíz de cualquier actividad que cause impacto en el mismo [36].

4.2.6 Análisis legal

Existen diferentes tipos de sociedades que se adaptan a cualquiera de las dinámicas que se requieren en cada tipo de empresa, según Gonzalo Gómez Betancourt para elegir el tipo de sociedad indicada se deben tener en cuenta los siguientes criterios: riesgo patrimonial, costo de creación, flexibilidad, imagen, escalonamiento, sucesión patrimonial

y costos tributarios [37]. Así mismo es necesario cumplir con cada uno de los requisitos exigidos por las entidades competentes como DIAN, la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Industria y Comercio. Es importante tener en cuenta que actualmente existen incentivos tributarios para la formalización de las etapas iniciales de la creación de una empresa establecidos en la ley 1429 del 2010 [38].

4.3 Barreras de entrada

Las barreras de entrada no representan mayor dificultad en el mercado debido a que la demanda está influenciada por la moda y cualquier productor que presente algo novedoso seguramente tendrá cierto poder de captación de cliente, es la innovación constante lo que le permite a una empresa mantenerse posicionada en el mercado, para este caso específico no existe una marca con esta característica lo que facilita la entrada y el acceso al cliente, sin embargo la experiencia y el conocimiento tienen una gran participación en esta industria por lo tanto representan una barrera de entrada.

4.4 Barreras de salida

Como barrera de salida en el sector se debe considerar la alta competencia por costos presente en el mercado, así como el crecimiento del consumo intermedio en el proceso mostrado en la tabla 1 lo que aumenta el precio de venta, cabe aclarar que aunque es una barrera de salida no representa una fuerte amenaza debido a que la empresa está proyectada a posicionarse por calidad y diseño, no por precio.

Cifras oficiales de Raddar y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado [39], Cuero y sus Manufacturas -ACICAM, revelaron que el consumo per cápita de zapatos en el país, alcanzó los 2.8 pares anuales, lo que implica ventas promedio entre 4 y 5 billones de pesos al año. Se espera que para el final de 2021, la cifra logre superar la barrera de los 3 pares de zapatos anuales, por persona, incrementando las cifras de venta en al menos un 7%.

4.5 Fuerzas de Porter

La clave para el éxito de una empresa es conocer a fondo cada uno de los factores que pueden afectar su negocio directa o indirectamente, por esta razón se procede a analizar las 5 fuerzas de Porter.

4.5.1 Amenaza de nuevos competidores

Actualmente en el mercado local, la competencia son compañías de confección de pantuflas en Bogotá, pero ninguna tiene un enfoque similar al que intenta desarrollar la compañía, la competencia tendría que realizar una reestructuración en su proceso productivo, matrices de costos y selección de proveedores y materias primas para poder entrar a competir con las características del producto que se ofrece, ya que estas producen en volúmenes grandes pero ninguna enfocada en la durabilidad y experiencia del usuario al momento de la utilización del producto, y mucho menos al desarrollo de una marca que fidelice el mercado.

Cabe resaltar que la compañía pretende atacar un mercado en el que actualmente solo existen productos importados, situación que se traduce en una ventaja si se tiene en cuenta que las pantuflas serán elaboradas con materias primas 100% nacionales, esto las hace libre de impuestos de nacionalización y aranceles, lo cual permitirá tener una estructura de costos por debajo de las pantuflas importadas.

4.5.2 Amenaza de productos sustitutos

Debido a las características particulares de las pantuflas es muy difícil que exista un producto que pueda satisfacer la necesidad que busca el cliente de una manera diferente, resaltando que la principal cualidad es la comodidad que estas brindan. La persona que adquiere un par de pantuflas busca por encima de todo que sean lo más cómodas posible, característica que otro calzado doméstico no brinda como las sandalias o las chanclas hechas de caucho u otro material. Por lo tanto si la compañía logra llegar al mercado objetivo al cual está apuntando será muy difícil que entre un producto sustituto que pueda llegar a afectar su participación en el mercado.

4.5.3 Poder de negociación con los clientes

En el momento el poder de negociación del sector es bajo debido a la cantidad de ofertas y precios bajos del mercado, sin embargo cuando se ofrece diseño y calidad es posible alcanzar un alto grado de negociación con el consumidor, es por esto que la empresa debe trabajar con la innovación en diseño, proceso y distribución para que el producto tenga mayor valor agregado y el cliente final esté dispuesto a pagar la cantidad exigida por la compañía.

4.5.4 Competencia en el mercado

La competencia en este sector en particular es bastante fuerte, aunque existe un clúster para el fortalecimiento del mismo la rivalidad entre las empresas es evidente ante la amenaza que representan las importaciones como se explicó en el análisis económico.

4.5.5 Poder de negociación con proveedores

El tema de las relaciones estratégicas es un reto que tendrá que afrontar una empresa en su nacimiento, pues en un sector con tantos años de experiencia hay fuertes alianzas que facilitan la continuidad del proceso y reducen costos.

4.6 Perfil de oportunidades y amenazas del medio

Se procede a cuantificar los análisis realizados anteriormente mediante la calificación expresada en la tabla 3.

Tabla 3.

Puntaje de calificación

Puntaje	Nivel
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Nota. Niveles de calificación.

4.6.1 Factores económicos

Los acuerdos de libre comercio aunque representan una amenaza en cuanto a precios también representan una oportunidad para la expansión del mercado a futuro, por otro lado la tasa de cambio puede convertirse en un aliado cuando la empresa empiece a realizar exportaciones como lo evidencia la tabla 4.

4.6.2 Factores políticos

Los estímulos a las medianas y pequeñas empresas constituyen una gran oportunidad para el desarrollo del negocio por otro lado la falta de políticas que protejan el producto nacional representan una amenaza. Ver tabla 5.

4.6.3 Factores sociales

Entre los factores sociales se presenta una oportunidad en el nivel de educación en el sentido en que entidades como el SENA tiene gran variedad de programas enfocados a la tecnificación de la mano de obra del sector. Ver tabla 6.

Tabla 4.

Factores económicos

Factores económicos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje
Acuerdos de libre comercio	Medio	2	Medio	2
Inestabilidad del sector	Bajo	1	Medio	2
Incentivos gubernamentales	Medio	2	Medio	2
Problemática fiscal	Medio	2	Bajo	1
Política cambiaria y Tasa de cambio	Medio	2	Medio	2
Competencia global desigual	Bajo	1	Alto	3
Suma		10	Suma	12
Promedio		1,7	Promedio	2

Nota. Calificación factores económicos.

Tabla 5.*Factores políticos*

Factores políticos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje
Clima político del país	Medio	2	Medio	2
Política de seguridad del país	Medio	2	Alto	3
Participación ciudadana	Medio	2	Bajo	1
Coordinación entre lo económico y lo social	Medio	2	Medio	2
Política de estímulo a las PYMES	Alto	3	Bajo	1
Suma		11	Suma	9
Promedio		2,2	Promedio	1,8

Nota. Calificación factores políticos.

Tabla 6.*Factores sociales*

Factores sociales	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje
Desempleo	Alto	3	Bajo	1
Seguridad social	Medio	2	Medio	2
Crisis de valores en la sociedad	Bajo	1	Medio	2
Sistema educativo y Nivel de educación	Alto	3	Bajo	1
Nivel de inseguridad y delincuencia	Bajo	1	Alto	3
Suma		10	Suma	9
Promedio		2	Promedio	1,8

Nota. Calificación factores sociales.

4.6.4 Factores tecnológicos.

El desarrollo del comercio electrónico, así como el acceso a información y nuevas tecnologías constituyen una de las oportunidades más importantes del sector que contrarresta la barrera de entrada al mismo conformada por la experiencia y el conocimiento. Ver tabla 7.

Tabla 7.*Factores tecnológicos*

Factores tecnológicos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	Bajo	2	Alto	2
Facilidad de acceso a la tecnología	Alto	3	Bajo	1
Globalización de la información	Alto	3	Medio	2
Nuevas tecnologías industriales	Medio	2	Medio	1
Investigaciones	Alto	3	Medio	1
Suma		13	Suma	7
Promedio		2,6	Promedio	1,4

Nota. Calificación factores tecnológicos.

4.6.5 Factores geográficos

La calidad en las vías aumenta los costos de fletes y por lo tanto el costo final. Ver tabla 8.

Tabla 8.*Factores Geográficos*

Factores geográficos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje
Transportes aéreos y terrestres	Bajo	1	Bajo	2
Calidad de las vías	Bajo	1	Alto	3
Condiciones climáticas y ambientales	Medio	2	Medio	1
Suma		4	Suma	6
Promedio		1,3	Promedio	2

Nota. Calificación factores geográficos.

En este orden de ideas se consolidan los puntajes en la tabla 9 que evidencia la diferencia positiva entre oportunidades y amenazas para desarrollar la idea de negocio ubicando la mayor oportunidad en los aspectos tecnológicos y la mayor amenaza en los políticos y sociales.

Tabla 9.

Resumen de los factores

Factores	Oportunidades	Amenazas
Factores económicos	1,7	2
Factores políticos	2,2	1,8
Factores sociales	2	1,8
Factores tecnológicos	2,6	1,4
Factores geográficos	1,3	2
Suma	9,8	9
Promedio	1,96	1,8

Nota. Calificación ponderada de los factores.

5. ESTUDIO DE MERCADOS

Es importante la identificación y el análisis de los factores que la compañía debe tener en cuenta para la incursión exitosa del producto al mercado, los cuales encierran la competencia, el mercado objetivo e incluso el método de distribución del producto; con base en ese análisis se podrá tomar decisiones eficaces y minimizar el riesgo de fracaso en la introducción del producto al mercado.

5.1 Estado actual del mercado

Para tener una visión del mercado más precisa se realizó un análisis a fondo de las diferentes variables del mercado que pudieran influir al momento de la producción y comercialización de las pantuflas.

5.1.1 Variables Macro

Teniendo en cuenta que el proyecto ha sido segmentado a Bogotá es necesario retomar el estudio de algunos de los aspectos tratados en el diagnóstico.

- a. Producción. A nivel nacional la producción de calzado se concentra en un 39% en Bogotá como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10.

Producción bruta

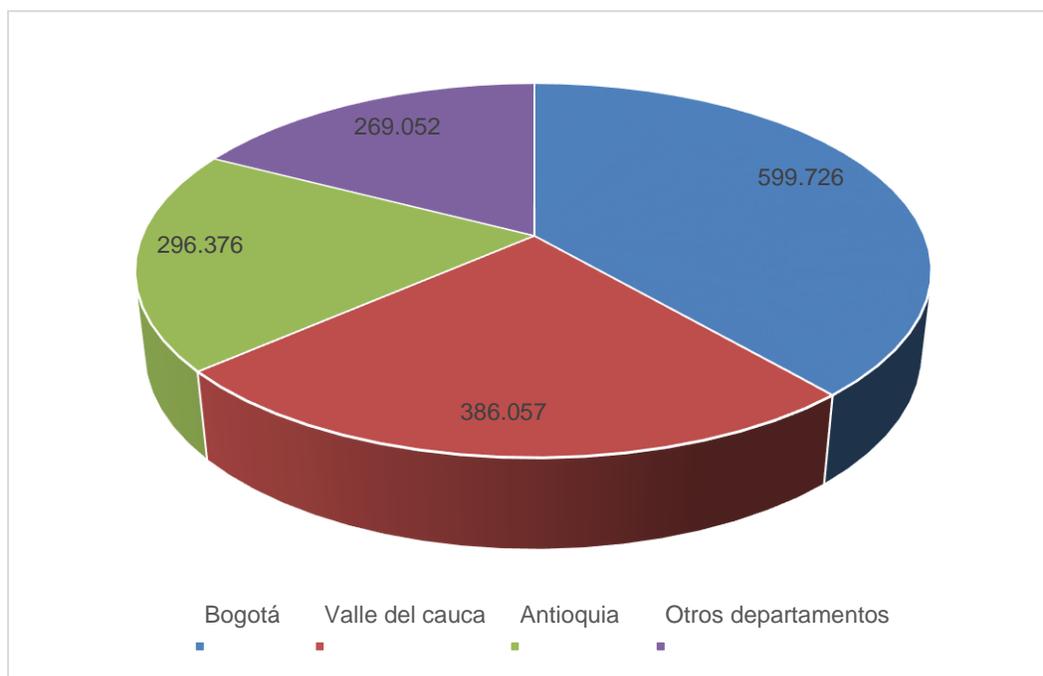
Departamento	Producción bruta en millones de pesos	Participación
Bogotá	599.726	39%
Valle del cauca	386.057	25%
Antioquia	296.376	19%
Otros departamentos	269.052	17%
Total	1.551.211	100%

Nota. Producción y su participación por departamento.

La figura 3 muestra la distribución en cuanto a producción de calzado por departamentos seguido de Valle del Cauca y Antioquia

Figura 3.

Producción bruta por departamentos



Nota. Comparación entre la producción bruta y participación por departamentos con base en datos de la Dane citados por Imgcdn. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: [https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a - Jun_2019.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf)

b. Personal ocupado. Bogotá cuenta con el mayor número de personas que trabajan en el sector del calzado (ver Tabla 11) debido a que la producción es más amplia, sin embargo la relación producción-personal es más extensa comparada con los otros departamentos. Ver figura 4.

Tabla 11.

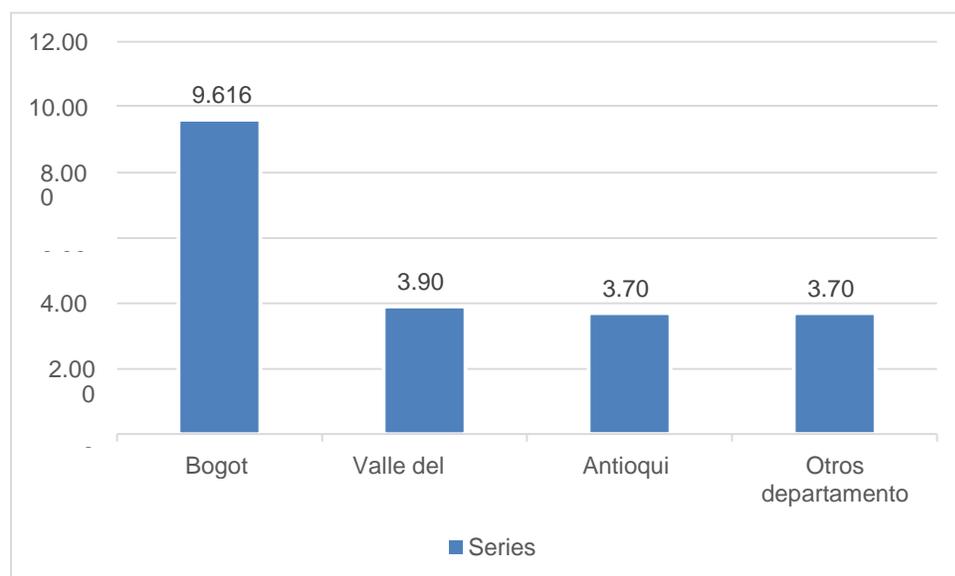
Personal ocupado

Departamento	Personal ocupado
Bogotá	9.616
Valle del cauca	3.902
Antioquia	3.704
Otros departamentos	3.700
Total	20.922

Nota. Cantidad de personas ocupadas en los principales departamentos de acuerdo con Dane. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/_estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#registro-estadistico-de-relaciones-laborales-relab

Figura 4

Personal ocupado en número de personas.



Nota. Cantidad de personas ocupadas en los principales departamentos de acuerdo con Dane. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/_estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#registro-estadistico-de-relaciones-laborales-relab

- c. Exportaciones. Se determina la participación de cada departamento en las exportaciones del 2019 en la Tabla 12.

Tabla 12.

Exportaciones por cada departamento

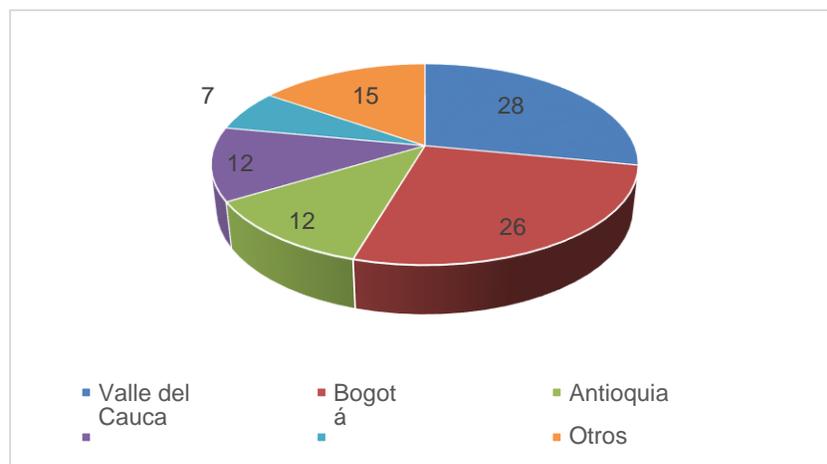
Departamento	Exportaciones US\$	Participación
Valle del Cauca	11.019.330	28%
Bogotá	10.378.321	26%
Antioquia	4.593.026	12%
Santander	4.621.332	12%
Caldas	2.623.184	7%
Otros departamentos	6.001.676	15%
Total	39.236.869	100%

Nota. Comparativa de exportaciones dólares y la participación de cada departamento según Dane citados por Imgcdn. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Mar_roquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

La figura 5 representa la participación porcentual por cada departamento situando a Bogotá en el segundo lugar con un 26% después del departamento del Valle del Cauca

Figura 5.

Participación porcentual por departamento



Nota. Participación porcentual por departamento en las exportaciones Dane citados por Imgcdn. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Mar_roquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

e. Importaciones. La Tabla 9., muestra los departamentos destino de las importaciones realizadas en el 2019

Tabla 13

Importaciones

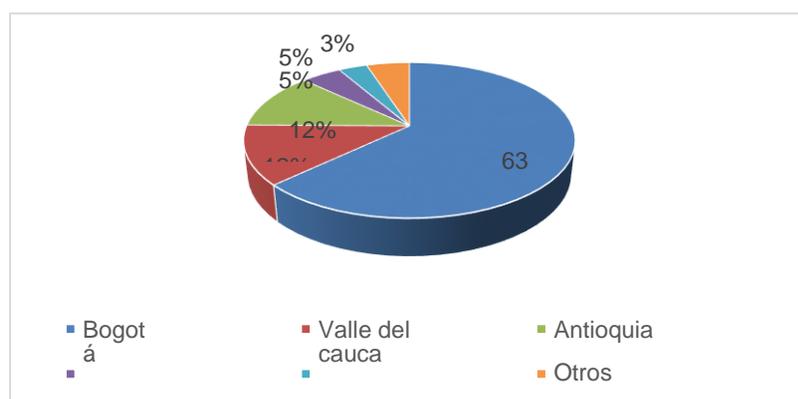
Departamento	Importaciones US\$ CIF	Participación
Bogotá	299.152.322	63%
Valle del cauca	58.322.952	12%
Antioquia	56.159.753	12%
Caldas	22.258.564	5%
Atlántico	15.788.623	3%
Otros departamentos	23.753.159	5%
Total	475.435.373	100%

Nota. Comparativa de las importaciones en dólares con la participación por departamentos según Dane citados por Imgcdn. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

Así mismo la figura 6, muestra la participación en importaciones por departamento

Figura 6.

Participación de importaciones



Nota. Participación de las importaciones por departamento según Dane citados por Imgcdn. Tomado de: Dane. (2020). [En línea]. Disponible en: https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf

A diferencia de las exportaciones Bogotá es el principal destino de las importaciones de calzado con una participación del 63%, la brecha de la ciudad entre importaciones y exportaciones es del 37%.

5.1.2 Variables Micro

Estas variables dan un foco más exacto de los factores que afectarán el producto al momento de su incursión en el mercado, tanto en su producción como en su comercialización.

5.1.2.a. Materia Prima. La materia prima es uno de los mayores diferenciales que tiene el producto frente a similares en el mercado, esto porque se usarán telas de alta calidad en la elaboración de las pantuflas, las cuales asegurarán la durabilidad y comodidad de las mismas.

Las telas utilizadas en las pantuflas serán una mezcla de terciopelo y sedas nacionales de la mejor calidad, el relleno se realizará con guata de algodón de clase A para asegurar su durabilidad.

5.1.2.b Insumos. Los insumos necesarios para la elaboración de las pantuflas son los hilos y la goma antideslizante para la suela. Se utilizará hilos de seda de diferentes colores para mantener la exclusividad y calidad en toda la prenda.

5.1.2.c Proveedores. Se contará solo con proveedores nacionales, asegurando así garantía por las telas e insumos adquiridos.

5.1.2.d Clientes. Las pantuflas de lujo están enfocadas a un público en especial debido a sus características y a su precio en comparación a productos similares, el mercado objetivo son clientes con solvencia económica de estratos 4, 5 y 6. Ver tabla 14

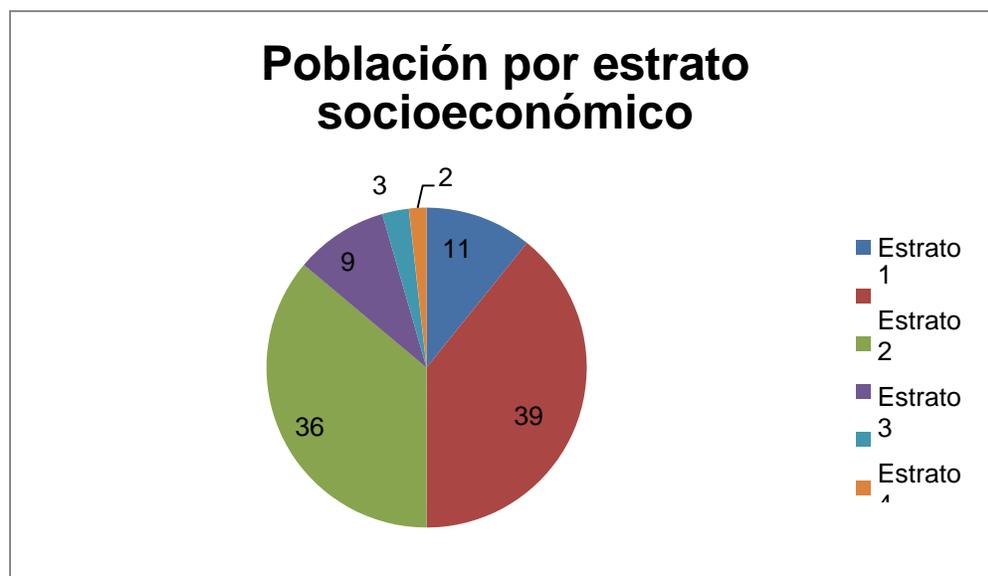
Tabla 14.*Población por estratos socioeconómicos*

# Loc.	Localidad	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
1	Usaquén	25678	33353	145361	129209	62355	73679
2	Chapinero	6138	18504	6977	41482	12541	46629
3	Santa Fe	11922	69055	19734	8049	628	661
4	San Cristóbal	32753	317398	59970	0	4	23
5	Usme	172867	190819	21	0	0	0
6	Tunjuelito	2593	115815	83602	0	0	0
7	Bosa	54336	497726	17031	0	0	0
8	Kennedy	11835	529975	447388	20329	0	0
9	Fontibón	4993	67289	168419	94698	2799	0
10	Engativá	17114	208270	580757	29983	0	0
11	Suba	15942	391050	378055	145425	104596	8938
12	Barrios Unidos	3766	0	122327	98692	8017	0
13	Teusaquillo	625	0	18895	117719	7918	0
14	Los Mártires	385	8009	81296	7921	0	0
15	Antonio Nariño	2638	5090	100422	0	0	0
16	Puente Aranda	8835	785	249131	0	0	0
17	La Candelaria	1342	12326	10449	0	0	0
18	Rafael Uribe Uribe	42964	186387	148485	0	0	0
19	Ciudad Bolívar	373146	232834	22386	0	0	0
20	Sumapaz	3390	1760	607	231	115	121
Total		793262	2886445	2661313	693738	198973	130051

Nota. Estratificación de la población de acuerdo a las localidades en Bogotá. Tomado de: Secretaria Distrital de Planeación. (2020). [En línea]. Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>

Figura 7.

Población por estrato socioeconómico



Nota. Relación porcentual de la población por estratos en la Ciudad de Bogotá. Tomado de: Secretaria Distrital de Planeación. (2020). [En línea]. Disponible en: [http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Proyeccion Poblacion](http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion)

El mercado objetivo corresponde aproximadamente al 14% de la población total de la ciudad de Bogotá inicialmente, para ser un producto exclusivo el mercado es bastante amplio por la simplicidad del producto ofrecido. Ver figura 7.

5.1.2.e Competencia. Debido a las particulares características con las que cuenta el producto no existe en la actualidad una compañía que desarrolle un producto que ofrezca el valor agregado que brindan estas pantuflas, no obstante, si existen múltiples empresas que fabrican y comercializan pantuflas convencionales en la ciudad de Bogotá.

5.2 Segmentación del mercado

Para segmentar efectivamente el mercado y lograr mejorar la efectividad de impacto del producto al momento de la introducción de este al mercado, es necesario determinar variables adecuadas que nos delimiten el mercado al cual se debe dirigir el producto.

5.2.1 Variable demográfica

Debido a la versatilidad del producto se puede afirmar que este está dirigido a personas de todas las edades.

A esto se le añade que su uso es indistinto de sexo, religión, ocupación o educación, pero debido al precio al que van a entrar al mercado las pantuflas de lujo el mercado estaría reducido a personas con ingresos económicos considerables, es decir, nuestro mercado se segmentaría a los estratos 4, 5 y 6. Ver tabla 15

Tabla 15.

Mercado objetivo

# Loc.	Localidad	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
1	Usaquén	25678	33353	145361	129209	62355	73679
2	Chapinero	6138	18504	6977	41482	12541	46629
9	Fontibón	4993	67289	168419	94698	2799	0
10	Engativá	17114	208270	580757	29983	0	0
11	Suba	15942	391050	378055	145425	104596	8938
12	Barrios Unidos	3766	0	122327	98692	8017	0
13	Teusaquillo	625	0	18895	117719	7918	0

Nota. Población que conforma el mercado objetivo. Tomado de: Secretaria Distrital de Planeación. (2020). [En línea]. Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>

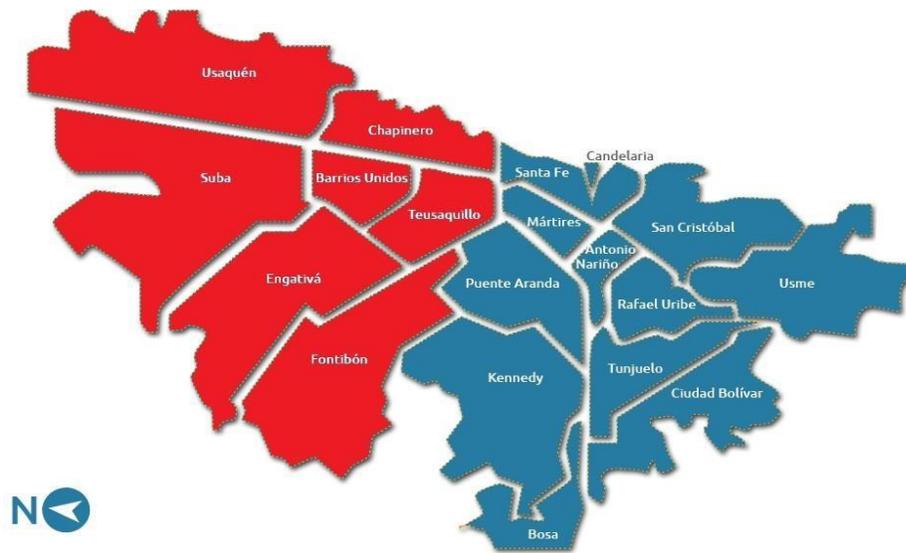
5.2.2 Variables geográficas

La distribución del producto en la parte inicial del proyecto se centrará en la ciudad de Bogotá, en caso de que este sea exitoso se considerará expandir el mercado a otras ciudades y, por qué no, países.

A raíz del diferencial de precio del producto frente a otros similares en el mercado y al enfoque “de lujo” que se le quiere dar, la distribución del producto a nivel Bogotá se daría solo en 7 localidades, las cuales concentran la mayor población de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad. Ver figura 8

Figura 8.

Segmentación por localidades



Nota. Representación gráfica de la segmentación por localidades.

No se descarta según el éxito del proyecto que sea ampliado geográficamente el mercado incursionando en otras ciudades y países; por otro lado, las características demográficas de los clientes no cambiarán debido al enfoque de la compañía, siempre será un artículo de lujo que solo sea asequible para un bajo porcentaje de la población.

5.2.3 Variables psicográficas

Los clientes objetivo se caracterizan por tener un estilo de vida elevado, es decir, que compren artículos de lujo y no solo por necesidad.

5.2.4 Variables conductuales

Inicialmente el producto estará enfocado a clientes que aprecien el valor de una marca y se fidelicen a ella, para crear una demanda constante a lo largo de los años. Adicional a esto se busca clientes poco sensibles a la variación del precio del producto, ya que, por tratarse de un producto de lujo el precio podría variar a lo largo de los años en mayor porcentaje a los productos similares en el mercado.

5.3 Investigación de mercados

Para tener un éxito al momento de la introducción del producto en el mercado se debe tener en cuenta, la opinión y la perspectiva actual de los clientes potenciales, debido a esto se realiza una investigación de mercados la cual, además, nos ayudará a determinar la demanda y oferta del producto.

5.3.1 Encuesta

Para tener un panorama inicial de como los consumidores responderían ante un producto con las características de las pantuflas de lujo, se realizó una encuesta en busca de extraer la mayor cantidad de información posible y así poder tomar decisiones sobre ella.

5.3.1.a Plan de muestreo. El muestreo utilizado en la encuesta será aleatorio estratificado con una afijación igual, es decir, los estratos objetivo son los estratos 4, 5 y 6; la encuesta solo tendrá en cuenta personas de los estratos especificados y tomará una muestra de igual tamaño de cada uno, es decir, si el tamaño de la muestra nos arroja que debemos tener en cuenta 69 encuestas, 23 serán del estrato 4, 23 del estrato 5 y 23 del estrato 6, para asegurar la homogeneidad de participación en todos los estratos.

5.3.1.b Diseño de la encuesta. El diseño realizado tiene como objetivo ser lo más simple y fácil de responder posible, para así poder obtener datos más certeros y reales. Ver tabla 16.

Tabla 16.

Encuesta de percepción

		ENCUESTA DE PERCEPCIÓN.	
Nombre			
Cédula		Fecha	
1. ¿Usa usted algún tipo de calzado para descanso, como pantuflas, botines, medias calentadoras, etc.?:			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
2. ¿Compra usted el calzado para descanso en algún lugar específico? :			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
3. ¿Conoce usted alguna marca de pantuflas específica?			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
4. ¿Qué vida útil espera usted al momento de adquirir unas pantuflas?			
a. 0-3 meses	<input type="checkbox"/>	b. 4-6 meses	<input type="checkbox"/>
c. 7-12 meses	<input type="checkbox"/>	d. >12 meses	<input type="checkbox"/>
5. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por unas pantuflas?			
a. 10mil - 20mil	<input type="checkbox"/>	b. 21mil - 40mil	<input type="checkbox"/>
c. 41mil - 60mil	<input type="checkbox"/>	d. >60 mil	<input type="checkbox"/>
6. ¿Conoce usted alguna marca de pantuflas específica?			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
7. ¿Pagaría usted más de lo usual por unas pantuflas que ofrezcan mejores cualidades que las actuales, como durabilidad y comodidad?			
a. Si	<input type="checkbox"/>	b. No	<input type="checkbox"/>
8. Adicione, si lo desea; cualquier comentario o sugerencia para mejorar las carecteristica de las pantuflas ofrecidas actualmente en el mercado.			

Nota. Encuesta de percepción.

5.3.1.c Tamaño de la muestra. Se debe realizar un muestreo probabilístico debido a que no es posible entrevistar a todo el mercado objetivo, es por esto que se utilizará el muestreo aleatorio simple para determinar el tamaño de la muestra en este caso.

El criterio para determinar la muestra es la segmentación realizada anteriormente del mercado, personas de las 7 localidades escogidas y de los estratos 4, 5 y 6. Se busca que la muestra sea representativa para así poder tener un panorama real del mercado, la fórmula utilizada es:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n: Número de encuestas a realizar.

N: Población.

P: Probabilidad de compra de pantuflas de lujo en Bogotá.

Q: Probabilidad de no compra de pantuflas de lujo en Bogotá.

E: Margen de error.

Z: Nivel de confianza.

Al sustituir en la fórmula los valores se obtuvo un tamaño de 69 sujetos.

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5 * 984.680}{0.1^2 * (984.680 - 1) + 1.65^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 68.57$$

5.3.1.d Resultados. Se realizó la encuesta a 69 personas que cumplían con los requisitos de segmentación planteados. A continuación se presentan las respuestas de los encuestados a cada una de las preguntas:

Con respecto a la pregunta 1. ¿Usa usted algún tipo de calzado para descanso, como pantuflas, botines, medias calentadoras, etc.?

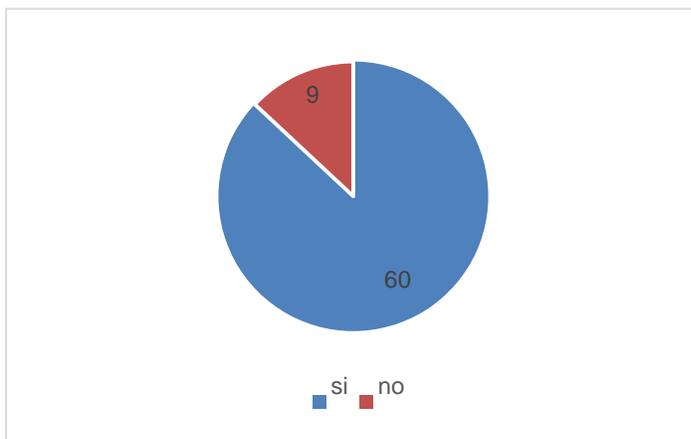
Tabla 17.

Pregunta 1

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	60	87%
No	9	13%

Figura 9.

Pregunta 1



En la Tabla 17 y figura 9 se puede observar que un porcentaje muy elevado de las personas utilizan calzado para descanso, lo cual arroja un balance bastante positivo de la posible demanda.

En tanto para la pregunta 2. ¿Compra usted el calzado para descanso en algún lugar específico?

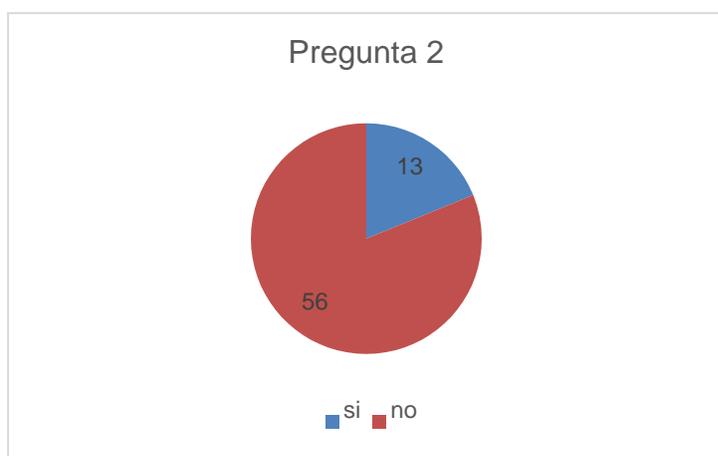
Tabla 18.

Pregunta 2

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	13	19%
No	56	81%

Figura 10.

Pregunta 2



En la Tabla 18 y figura 10 se puede observar que no existe un sitio preferido por la mayoría de las personas para comprar pantuflas o calzado de este tipo, lo cual arroja un panorama favorable a la hora de posicionar el producto en el mercado.

Para la pregunta 3 ¿Conoce usted alguna marca de pantuflas específica?

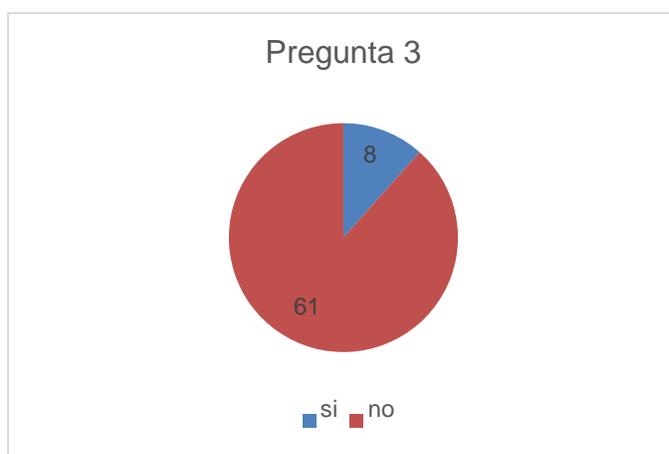
Tabla 19.

Pregunta 3

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	8	12%
No	61	88%

Figura 11.

Pregunta 3



La Tabla 19 y figura 11 indican que en el mercado casi no existen empresas dedicadas a la fabricación de pantuflas que afiancen su marca, lo cual es una de las estrategias principales de la compañía, que la compra de este producto no se haga aleatoriamente sino que se creen preferencias en los consumidores basadas en la buena experiencia con el producto y un trabajo de mercadeo adecuado.

Para la pregunta 4 ¿Qué vida útil espera usted al momento de adquirir unas pantuflas?

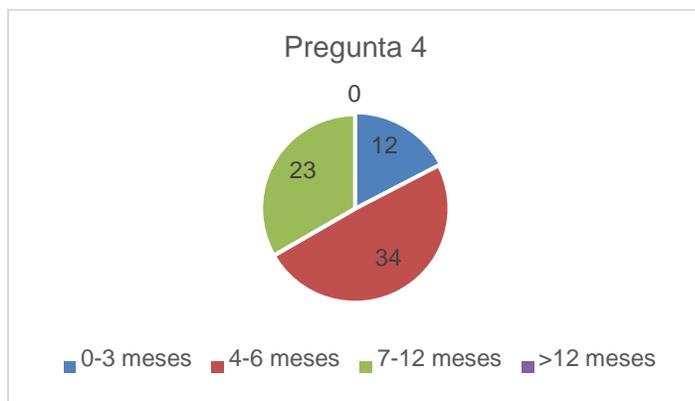
Tabla 20.

Pregunta 4

Opciones	Respuestas	Porcentaje
0-3 meses	12	17%
4-6 meses	34	49%
7-12 meses	23	33%
>12 meses	0	0%

Figura 12.

Pregunta 4



En la Tabla 20 y figura 12 se puede observar que las personas tienen bajas expectativas en cuanto a la durabilidad de las pantuflas comunes, lo cual la hace un factor no satisfecho aún por el mercado y una ventaja competitiva también para el producto.

En cuanto a la pregunta 5 ¿Qué precio está dispuesto a pagar por unas pantuflas?

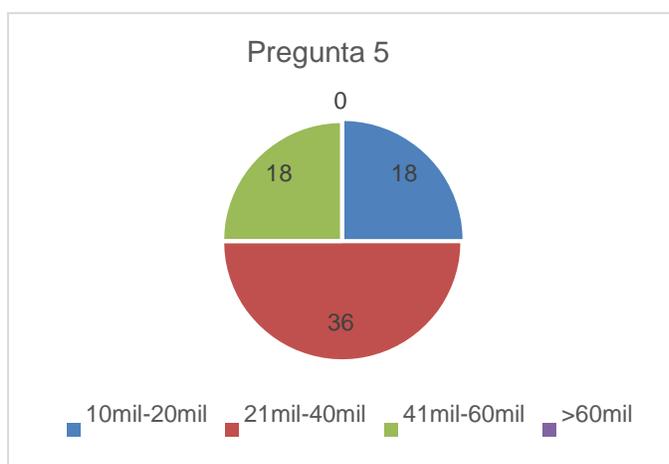
Tabla 21.

Pregunta 5

Opciones	Respuestas	Porcentaje
10mil-20mil	18	25%
21mil-40mil	36	50%
41mil-60mil	18	25%
>60mil	0	0%

Figura 13.

Pregunta 5



En la Tabla 21 y figura 13 se puede observar que las personas no están dispuestas a pagar una gran cantidad de dinero por unas pantuflas; esto es debido a las condiciones y características actuales con las que se fabrican, como su poca durabilidad y su comodidad.

Con respecto a la pregunta 6 ¿Compra usted calzado de marca a precios por encima de los promedios?

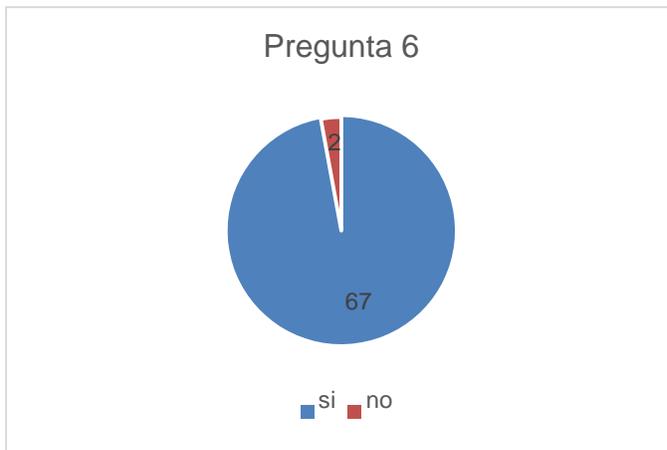
Tabla 22.

Pregunta 6

Opciones	Respuestas	Porcentaje
si	67	97%
no	2	3%

Figura 14.

Pregunta 6



A pesar de que en la pregunta anterior se observa que las personas no estarían dispuestas a pagar un precio elevado por pantuflas, la Tabla 22 y figura 14 arrojan que sí pagan precios elevados por el calzado en general; esto debido a que las líneas de zapatos, tenis y demás calzado si poseen un mercado con marcas grandes que brindan una ventaja competitiva en diferentes aspectos.

Sobre los resultados de la pregunta 7 ¿Pagaría usted más de lo usual por unas pantuflas que ofrezcan mejores cualidades que las actuales, como durabilidad y comodidad?

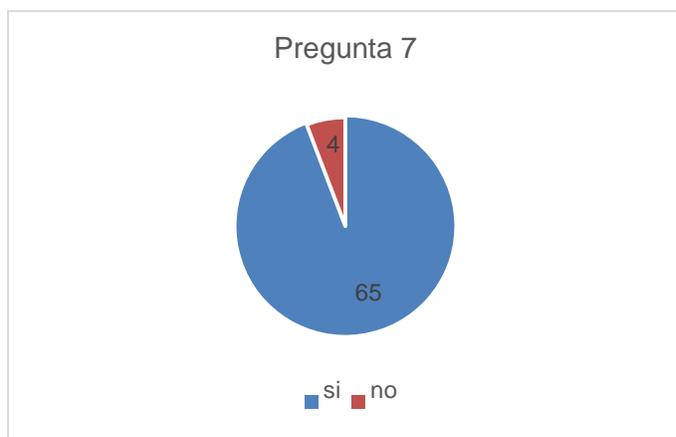
Tabla 23.

Pregunta 7

Opciones	Respuestas	Porcentaje
si	65	94%
no	4	6%

Figura 15.

Pregunta 7



En la Tabla 23 y figura 15 se puede observar que aunque las personas actualmente no compran pantuflas a precios elevados, si se ofrece de manera adecuada un agente diferenciador del producto se podría elevar el precio de las mismas.

5.3.2 Demanda

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, y después de un análisis se puede estimar el número de consumidores del producto.

Tabla 24.

Demanda consumidores

Consumidores	Unidades Año	Pregunta 1	Pregunta 7	Demanda Anual	Demanda Diaria
984680	659735	87%	94%	539532	1499

Nota. Demanda basada en los resultados de la encuesta.

Las unidades año se calculan teniendo en cuenta que la durabilidad estimada del producto es de 1,5 años lo cual hace que los clientes compren solo 2 pares en 3 años en promedio. Se excluyeron las personas que no usan calzado para descanso y las personas que no estarían dispuestas a pagar más incluso si se cambian las cualidades del producto.

Para realizar un pronóstico de la demanda se utilizó el aumento de la población anual para estos estratos, en los últimos 5 años la población aumento 7% en Bogotá [40] es decir que tuvo en promedio un aumento de 1,4% anual, este aumento se aplicará a la cantidad de clientes para realizar el recálculo año a año de la demanda como se ve en la Tabla 25.

Se espera un aumento gradual de la demanda a lo largo de los próximos años como se ve en la Tabla 25 y en la Figura 16, no obstante, la demanda también va de la mano con la gestión de la compañía y el impacto que logre el producto en los clientes.

Tabla 25.

Pronóstico de la demanda

Año	Clientes	Unidades Año	Pregunta 1	Pregunta 7	Demanda Anual	Demanda Diaria
2020	984680	659736	87%	94%	539532	1499
2021	998466	668972	87%	94%	547085	1520
2022	1012444	678338	87%	94%	554744	1541
2023	1026618	687834	87%	94%	562511	1563
2024	1040991	697464	87%	94%	570386	1584
2025	1055565	707228	87%	94%	578371	1607

Nota. Pronostico de la dementa por 6 años.

5.3.3 Oferta

Debido a la gran diferencia de precio entre la producción actual de pantuflas y el producto a fabricar, la oferta y la demanda no se pueden basar en datos de producción actuales debido a que el precio es una variable que afecta de manera directa la demanda y por ende la oferta

Figura 16.

Pronóstico de la demanda



Nota. Pronostico de la dementa por 6 años.

A raíz de que no existe un producto en el mercado con las misma características ofrecidas y de que la demanda se obtuvo con base en estas características, se puede determinar que se podría adoptar casi el 100% de la demanda como oferta al no haber competidores que estén atacando este nicho actualmente; sin embargo, como se observa la demanda es alta para ser cubierta por una empresa que este iniciando, por esto se espera cubrir al menos el 50% de ella, es decir, que la compañía tenga una producción aproximada de 750 pares de pantuflas diarios.

El pronóstico de la oferta teniendo en cuenta la meta del 5% del cumplimiento de la demanda aumentaría anualmente como se expresa en la Tabla 29.

Tabla 26.

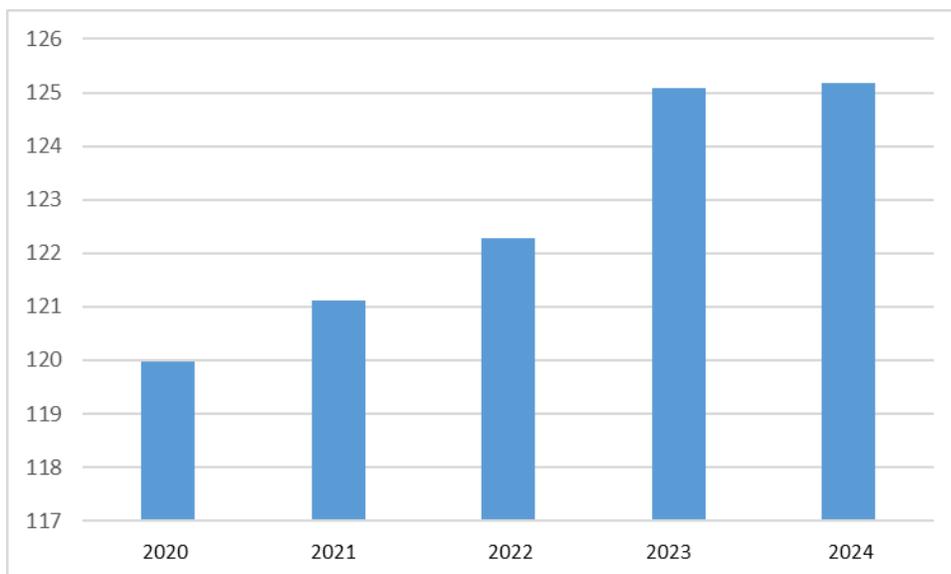
Pronóstico de la oferta

Año	Demanda Anual	Oferta anual	Oferta diaria
2020	547085	27354	120
2021	554744	27737	121
2022	562511	28126	122
2023	570386	28519	125
2024	578371	28919	125

Nota. Pronostico de la oferta por 5 años.

Figura 17.

Pronóstico de la oferta diaria



Nota. Pronóstico de la oferta diaria para los años 2020-2024

La oferta, al igual que la demanda, se espera que aumente gradualmente en los próximos años como se observa en la Tabla 26 y en la Figura 17, sin embargo, esta oferta está sujeta a las condiciones dadas por la compañía las cuales pueden variar dependiendo del avance del producto en el mercado, si es aceptado se puede buscar una mayor participación en la demanda total.

5.3.4 Análisis de la competencia

Es de vital importancia conocer de cerca a la competencia y de esta forma poder determinar cómo actuar frente a las estrategias de la misma.

5.3.4.a Competidores directos. En Bogotá hay gran cantidad de empresas dedicadas a la producción de pantuflas, esto debido a que se pueden fabricar utilizando métodos tanto artesanales como de alta tecnología; por la naturaleza del producto las empresas que pueden representar competencia se muestran en la tabla 27.

Tabla 27.

Competidores

Empresa	Características
	<p>Ofrecen línea institucional, es decir le dan la posibilidad al cliente de personalizar de cierta forma sus pantuflas si compromete un gran volumen de producción, así mismo ofrecen línea de dama, caballero e infantil, sin embargo no ofrecen mucha variedad en las mismas.</p>
	<p>Tiene ventas en Ecuador, Venezuela, Colombia y Centro América, es una empresa con larga trayectoria y usa tiendas minoristas para llegar a su cliente final, aunque ofrecen variedad de diseños los modelos no son novedosos ni llamativos.</p>
<p>Agencia de Pantuflas</p>	<p>Aunque no cuenta con página web si cuenta con un buen marketing voz a voz y tiene gran acogida en los consumidores por la excelente calidad de las telas usadas en su producto además ofrece productos que lo complementan como pijamas.</p>

Se debe identificar claramente los elementos que diferencian al proyecto y a la competencia, por esta razón se procede a realizar la matriz de perfil competitivo que se muestra en la tabla 28, el puntaje usado se ve en la tabla 29. La matriz evidencia que el competidor más débil es la Agencia de pantuflas y el competidor más fuerte es Suavestar.

5.3.4.b Competidores indirectos. Los competidores indirectos de Fuffly Shoes están representados por los productos de descanso que han salido en el mercado como lo son las medias térmicas o las alpargatas con diseños, aunque sus materiales ni su diseño se igualan con los del proyecto se aproximan a la función que buscan cumplir las pantuflas.

Tabla 28.*Matriz de perfil competitivo*

Factor	Fluffy shoes		Puffy		Suavestar		Agencia de pantuflas	
	P	%	P	%	P	%	P	%
Variedad (27%)	4	1,08	2	0,54	3	0,81	3	0,81
Diseño (27%)	4	1,08	2	0,54	2	0,54	2	0,54
Experiencia (31%)	2	0,62	4	1,24	4	1,24	3	0,93
Accesibilidad (15%)	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Total	3,23		2,77		3,04		2,58	

Nota. Perfil de los competidores**Tabla 29.***Puntaje*

Puntaje	Descripción
1	Debilidad grave
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Nota. Niveles de fortaleza y debilidades

5.4 Plan de mercadeo

Se deben desarrollar estrategias que tengan en cuenta los factores fundamentales para el éxito del producto en el mercado, estos factores son el precio, la plaza, el producto y la promoción, un análisis a estos dará un indicio de cómo será la incursión de las pantuflas en el mercado.

5.4.1 Producto

El producto que se fabricará y comercializará se describe como un calzado para descanso de lujo, el cual tiene ciertas ventajas competitivas frente a sus similares en el mercado, una de ellas son los materiales de alta calidad con los cuales será fabricado, lo cual garantiza una durabilidad mayor a la actualmente ofrecida; además brinda una mayor comodidad al usuario.

El material que se utilizará para la fabricación de la pantufla será una combinación de seda y terciopelo, la cual le dará al calzado un toque muy elegante y una mayor comodidad.

Inicialmente la compañía manejará un solo modelo con 4 variedades de colores (negro-negro, rojo-negro, azul rojo, rosa-fucsia), el modelo será unisex, la diversidad de colores será el diferencial entre los sexos y edades.

5.4.1.a Nombre. El nombre de la compañía será “Fluffy Shoes”, en español sería “zapatos suaves” o “zapatos esponjosos”, se decidió escoger un nombre en inglés debido al mercado objetivo de la empresa, ya que da una sensación de clase y glamour; adicional a esto es un nombre fácil de pronunciar, corto, y de fácil abreviación. Se espera que la marca “Fluffy” se afiance en el mercado y que las personas al escucharla la identifiquen de inmediato.

Se realizó una consulta en la Cámara de Comercio de Bogotá y no se encuentra inscrito el nombre de la compañía actualmente

5.4.1.b Logo. Se diseñó un logo simple con colores suaves para dar impresión de serenidad y comodidad. Se decidió adicionar el nombre de la compañía en el logo ya que uno de los objetivos es afianzar la marca y que sea reconocida con facilidad. Se utilizaron solo curvas y una letra curveada para reflejar la misma suavidad que se busca lograr con el producto; se eligió el color verde para el logo ya que refleja serenidad y salud. Ver figura 18

Figura 18.

Logo



5.4.1.c Empaque. Para el empaque de las pantuflas se usará un empaque sobrio y elegante con el logo de la compañía en la parte superior para afianzar la marca y crear un reconocimiento visual en las tiendas en las que se encuentren exhibidos.

Figura 19.

Empaque



5.4.2 Precio

El precio es uno de los grandes diferenciadores de este producto frente a los demás de su tipo, ya que el enfoque y el mercado objetivo de la compañía es llegar a las familias con considerables ingresos económicos, y busca que los consumidores sientan que

están usando una prenda exclusiva que no cualquier persona pueda adquirir; es por esto que el precio de las pantuflas será más alto al que actualmente se encuentra en el mercado.

Existen varios factores que alteran el precio de esta prenda y por lo cual saldría al mercado a un precio elevado, uno de ellos es la materia prima utilizada, al ser telas e insumos tipo exportación, de calidad mucho mayor a las actualmente usadas en el mercado, esto eleva el precio del producto final; otro factor que influye es el costo de la comercialización, la compañía quiere llegar a las localidades con mayor concentración de viviendas de estrato alto, lo cual conlleva un mayor costo de precio de metro cuadrado, esto se traduce en un mayor valor de arriendo de los locales y mayor valor al momento de realizar convenios con locales de la zona.

Al revisar todas las variables y después de realizar una matriz de costos se debe tener en cuenta también la utilidad que la compañía espera del ejercicio, es decir, el precio final debe tener en cuenta distintos factores para poder satisfacer todos los costos, gastos y utilidades proyectadas.

5.4.3 Plaza

Se contará con 2 canales de distribución, directo y corto. Directo debido a un punto de venta que estará ubicado en la misma ubicación de la fábrica y donde los consumidores finales pueden realizar la compra del producto directamente; y corto debido a convenios que la compañía realizará con distribuidores estratégicos para su comercialización, estos distribuidores pueden ser almacenes en centros comerciales o incluso almacenes de cadena reconocidos.

La distribución utilizada será selectiva, es decir, se tendrá un punto de venta en la fábrica de la compañía y también se utilizarán comercializadores ubicados en las localidades indicadas en la segmentación que se encuentren ubicados en centros comerciales o bahías comerciales donde transite un flujo considerable de personas.

5.4.4 Promoción

La promoción del producto está basada en resaltar su exclusividad y las ventajas competitivas que ofrece el producto frente a otros de su tipo. Se utilizarán diferentes métodos de promoción para llegar al consumidor final y dar a conocer el producto.

Vallas publicitarias. Estarán ubicadas en la fábrica y en los locales de los distribuidores y aliados.

Tarjetas de presentación. Serán distribuidas estratégicamente en diferentes puntos y con cada compra.

Redes sociales. Se crearán redes sociales de la marca para tener un contacto directo con el consumidor y asesorarlo en su compra, y adicional brindarle servicio postventa. Se pretenderá no saturar a las personas con pautas publicitarias, para que no se pierda el concepto de exclusividad del producto y la marca.

5.4.5 Presupuesto de la mezcla

Es de vital importancia plantear un presupuesto que determine la cantidad de dinero necesaria para el desarrollo del plan de marketing (Ver tabla 30). Cabe aclarar que las vallas publicitarias solo hacen parte de la inversión inicial a diferencia de las alianzas con los distribuidores que conformarán un costo mensual por la naturaleza de la negociación.

Tabla 30.

Presupuesto

Presupuesto de la mezcla	
Promoción	
Concepto	Valor
Vallas publicitarias	\$ 733.500
Tarjetas de presentación (250 tarjetas)	\$ 50.000
Total	\$ 783.500
Plaza	
Concepto	Valor
Alianzas con distribuidores (mensual) (3)	\$ 1'200.000
Total	\$ 1'200.000
Total mezcla	\$ 1'983.500

6. ESTUDIO TÉCNICO

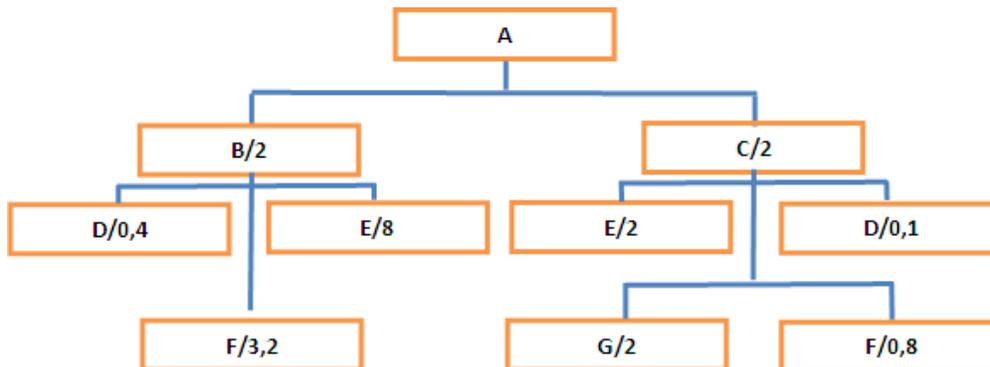
Este capítulo explicará cómo se llevará a cabo la producción de las pantuflas de lujo, que materias primas e insumos se utilizarán, que maquinaria y equipo será requerido para llevar a cabo el proyecto

6.1 Identificación del producto

Las pantuflas fabricadas por la compañía proporcionan al cliente comodidad y diseño, mediante la utilización de materia prima e insumos de excelente calidad. A continuación se determinan los materiales necesarios para la fabricación de un par de pantuflas mediante un diagrama de árbol. Ver figura 20.

Figura 20.

Identificación del producto



Nota. Plan de requerimiento de materiales

Convenciones:

A = Par de pantuflas

B = Parte Superior

C = Parte Inferior

D = Tela

E= Relleno

F = Hilo

G = Suela

Es importante aclarar las unidades de medida de cada uno de los materiales necesarios en el Cuadro 10.

Tabla 31.

Unidades de medidas de materiales

Material	Unidad de medida
Tela	Metros (m)
Relleno	Gramos (g)
Hilo	Metros (m)
Suela	Unidades (u)

Nota. Unidades de medida en los que se presupuestan los materiales.

Es importante tener en cuenta que se contempla el material necesario para realizar un par de pantuflas debido a que no es posible vender el producto por unidades.

6.2 Ficha técnica

La tabla 32 muestra la ficha técnica de las pantuflas

Tabla 32.

Ficha técnica

<p>FICHA TÉCNICA PANTUFLAS</p>  <p><i>FLUFFY SHOES</i></p>	
INFORMACIÓN DE PRODUCTO	
Nombre del producto	Pantuflas
Color	negro-negro
	rojo-negro
	azul rojo
	rosa-fucsia
CONSUMO	
Terciopelo	0,2 m
Seda	0,25 m
Suela	2 u
Hilo	4 m
Relleno	3 gr
Marquilla	1 u
Instrucciones de lavado	1 u

Nota. Ficha técnica del producto (pantufla).

6.3 Métodos de trabajo

Los métodos de trabajo estarán en continuo mejoramiento buscando siempre la optimización de cada uno de los recursos que intervienen en el proceso. Ver tabla 33.

Tabla 33.

Métodos de trabajo

Etapa	Metodología
Trazo	Los moldes de cada talla serán ubicados en la tela conforme a las unidades programadas en producción, en esta etapa se define el aprovechamiento de la tela así como la cantidad de capas que deberán ser tendidas para cumplir con la orden de producción.
Tendido	Conforme se vayan tendiendo las capas establecidas por el trazador, se irá revisando la tela para evitar los reprocesos en producción.
Corte	El cortador será responsable de verificar que el trazo este completo y de entregar todas las piezas debidamente relacionadas a confección
Confección	Las piezas cortadas harán el recorrido por la planta de acuerdo al orden de las operaciones del proceso
Remate	El rematador quitará los excesos de hilo e inspeccionará el producto en su totalidad

Nota. Métodos utilizados para la elaboración de la pantufla.

6.3.1 Análisis de las operaciones

Aunque es un proceso simple, el proceso de fabricación de las pantuflas requiere de especial cuidado en cada una de las etapas. La tabla 34 muestra la descripción de cada paso del proceso.

6.3.2. Diagrama de la operación

La figura 21 muestra el proceso para la producción de las pantuflas evidenciando claramente como son ensambladas.

Tabla 34.

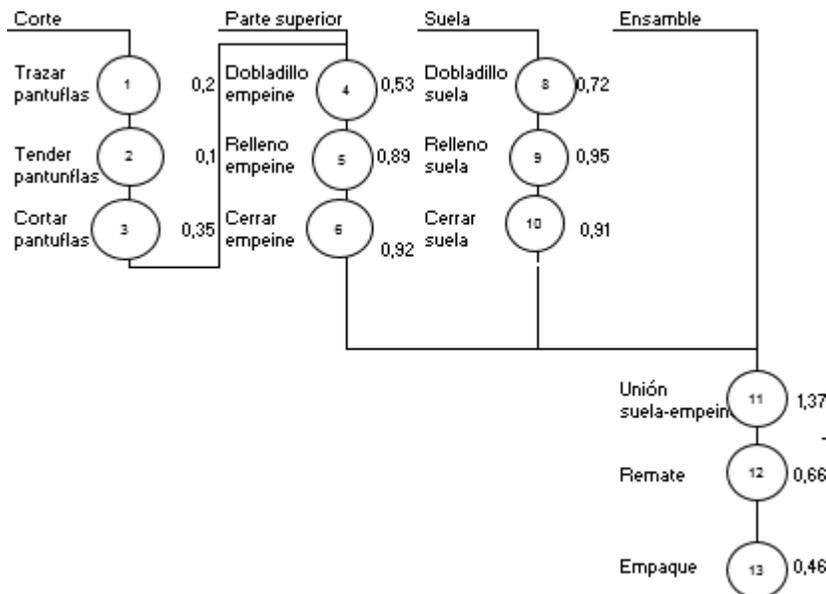
Proceso de fabricación de pantuflas

Etapa	Descripción
Trazo	Es la primera etapa, y es donde se controla el desperdicio de materia prima mediante la correcta ubicación de los moldes, la adecuación de un buen trazo define el grado de utilización de la tela.
Tendido	En esta etapa se acomodan capaz de tela de acuerdo a lo determinado por el trazo. Se inspecciona la calidad de la tela.
Corte	Se realiza el corte de las piezas siguiendo el trazo.
Doblado de suela	Se prepara la suela para ser ensamblada.
Doblado empeine	El corte se prepara para el proceso de ensamble.
Relleno de suela	Se introduce el material de relleno en cada una de las partes para proporcionar la comodidad deseada.
Relleno de empeine	
Cerrar suela	Mediante costuras resistentes se cierran las partes de tal forma que no se salga, ni se deforme el relleno.
Cerrar empeine	
Unión-suela empeine	Es la etapa de ensamble de las pantuflas.
Remate	Se remueve el exceso de insumos que contiene el producto.

Nota. Operaciones de producción para la fabricación de la pantufla

Figura 21.

Diagrama de la operación



Nota. Operaciones de producción para la fabricación de la pantufla

6.3.3 Diagrama del proceso

En la figura 22 se puede apreciar el diagrama de proceso donde se especifican las operaciones con sus respectivos tiempos y distancias.

Figura 22.

Diagrama del proceso

#	Operación	○	←	D	▽	○	Tiempo	Distancia
1	Trazar pantuflas	○	←	D	▽	●	0,2	
2	Transporte a tendido	○	←	D	▽	○	0,25	0,3
3	Tender pantuflas	●	←	D	▽	○	0,1	
4	Transporte a corte	○	←	D	▽	○	0,15	0,15
5	Cortar pantuflas	○	←	D	▽	●	0,35	
6	Transporte a planta	○	←	D	▽	○	2,5	3
7	Dobladillar empeine	●	←	D	▽	○	0,53	
8	Rellenar empeine	●	←	D	▽	○	0,89	
9	Cerrar empeine	●	←	D	▽	○	0,92	
10	Dobladillo suela	●	←	D	▽	○	0,72	
11	Relleno suela	●	←	D	▽	○	0,95	
12	Cerrar suela	●	←	D	▽	○	0,91	
13	Unir suela-empeine	●	←	D	▽	○	1,37	
14	Remate	○	←	D	▽	●	0,66	
15	Empaque	●	←	D	▽	○	0,46	
Total		9	3	0	0	3	10,96	3,45

Nota. Operaciones de producción para la fabricación de la pantufla

6.4 Estudio de tiempos

Para el estudio de tiempos se midió cada operación utilizando al metodología vuelta a cero, de igual forma se evaluaron los suplementos que aplicaban a todo el proceso como se muestra en la tabla 35. Ver Anexo A.

6.5 Maquinaria y equipo

Para el correcto desarrollo del proceso productivo será necesario la adquisición de la siguiente maquinaria

Tabla 35.

Suplementos

Suplemento	Porcentaje
Trabajo agotador	2%
Trabajo preciso	2%
Atención dividida en operaciones	4%
Trabajo monótono	4%
Total	12%

Nota. Suplementos calculados para producción.

Tabla 36.

Maquinaria y equipos

Item	Cant
Silla ejecutiva	6
Silla con brazos malla negra	5
Escritorios de trabajo	6
Archivador metálico	1
Computadores de Escritorio	6
Impresora EPSON L455	1
Licencia de Productos Office	1
Teléfono	8
Maquina plana	1
Cortadora vertical	1
Cortadora de extremos	1

Nota. Maquinaria y equipo requerido para operar.

6.6 Capacidades

Se realiza el cálculo de la capacidad para planear la producción y el cumplimiento de las cantidades exigidas por el mercado.

Para el análisis de capacidades es necesario tener en cuenta las máquinas pertenecientes a cada proceso como se muestra en la tabla 37.

Tabla 37.*Tecnología de la producción*

Tecnología	Máquina	Operaciones
1	Cortadora de extremos	Tender pantuflas
2	Cortadora vertical	Cortar pantuflas
3	Máquina plana	Dobladillo empeine y suela
		Relleno empeine y suela
		Cerrar empeine y suela
		Unir suela y empeine

6.6.1 Capacidad necesaria

Es necesario establecer la capacidad necesaria para garantizar el cumplimiento de lo pronosticado en el estudio de mercados como se observa a continuación

Capacidad necesaria = (minutos/par de pantuflas) (cantidad de pares diarios)

Capacidad necesaria 2021 = (8.06 m/u) (120)

Capacidad necesaria 2021 = 967 min/día

La Tabla 38 muestra la capacidad necesaria para los siguientes 5 años

Tabla 38.*Proyección de capacidad necesaria*

Año	Cantidad (u/día)	Capacidad necesaria (min/día)
2021	120	967
2022	121	976
2023	122	986
2024	125	1008
2025	125	1009

Nota. Proyección de capacidad necesaria por 5 años en min/día.

6.6.2 Trabajadores necesarios

Se procede a determinar el número de trabajadores que tendrá que contratar la compañía para el correcto desarrollo en el área de producción. El cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de pantuflas diaria} * \text{tiempo estándar de pantuflas}}{\text{Periodo de tiempo} * \text{minutos trabajados al día}}$$
$$\frac{120 * 8,06}{1 * 480}$$

Número de trabajadores 2021= 2 trabajadores

La Tabla 39 muestra el número de trabajadores necesarios para los siguientes 5 años

Tabla 39.

Proyección de trabajadores necesarios para la producción

Año	Cantidad (u/día)	Trabajadores necesarios
2021	120	2
2022	121	2
2023	122	2
2024	125	2
2025	125	2

Nota. Trabajadores necesarios en los próximos 5 años.

La mano de obra directa para los siguientes 5 años son 2 trabajadores, sin embargo es importante aclarar que la persona que hace la labor de rematar las pantuflas también ejecutará las tareas del cargo del coordinador de despachos, por tal motivo el número de trabajadores se incrementa a 3 personas.

6.6.3 Capacidad disponible

Teniendo en cuenta que el número de trabajadores es 3 y que el horario de trabajo será de lunes a viernes de 7:00 a.m a 4:00 p.m, con media hora de almuerzo y 30 min de descanso (15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde), se procede a calcular la capacidad disponible de la siguiente manera

Capacidad disponible = ((min/jornada) - almuerzo-descansos) (#trabajadores)

Capacidad disponible = (540 min/día-60 min) (3)

Capacidad disponible = 1440 min/día

6.7 Programación de la producción

Teniendo en cuenta la demanda pronosticada en el estudio de mercados se construye un plan de producción que permita cumplir con lo exigido por la demanda sin generar incumplimiento ni desabasto, por tal motivo será manejada una producción constante como se muestra en la Tabla 40.

Tabla 40.

Programación de la producción

Año	Producción anual	Producción mensual
2021	27.354	2.280
2022	27.737	2.311
2023	28.126	2.344
2024	28.519	2.377
2025	28.919	2.410

6.7 Programación de la producción

Teniendo en cuenta la demanda pronosticada en el estudio de mercados se construye un plan de producción que permita cumplir con lo exigido por la demanda sin generar incumplimiento ni desabasto, por tal motivo será manejada una producción constante como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41.*Programación de la producción*

Año	Producción anual	Producción mensual
2021	27.354	2.280
2022	27.737	2.311
2023	28.126	2.344
2024	28.519	2.377
2025	28.919	2.410

Nota. Programación de la producción por 5 años

6.8 Plan de requerimiento de materiales

Teniendo en cuenta la programación realizada se determina las cantidades necesarias de materias primas e insumos para cada uno de los años. Ver tabla 42

Tabla 42.*Plan de requerimientos de materiales*

Año		2021	2022	2023	2024	2025
Demanda		27.354	27.737	28.126	28.519	28.919
Seda	0,25	6.839	6.934	7.031	7.130	7.230
Terciopelo	0,2	5.471	5.547	5.625	5.704	5.784
Suela	2	54.709	55.474	56.251	57.039	57.837
Hilo	4	109.417	110.949	112.502	114.077	115.674
Relleno	3	82.063	83.212	84.377	85.558	86.756
Marquilla	1	27.354	27.737	28.126	28.519	28.919
Instrucciones de lavado	1	27.354	27.737	28.126	28.519	28.919
Caja	1	27.354	27.737	28.126	28.519	28.919

Nota. Proyección por 5 años del plan de requerimiento de materiales

6.9 Proveedores

Los proveedores juegan un papel importante en el proceso teniendo en cuenta que para dar continuidad y cumplimiento a los compromisos pactados en cuanto a demanda es clave garantizar la disponibilidad oportuna de materias primas e insumos.

6.9.1 Análisis de proveedores

Por la naturaleza del producto los proveedores a considerar son pocos, sin embargo deben ser elegidos con especial cuidado para mantener la preferencia del cliente.

6.9.2 Selección de proveedores

La Tabla 43 muestra los criterios de selección de proveedor mostrando así la importancia que la compañía le da a los mismos. La calificación se hace en una escala de 1 a 3 donde 3 es la mejor opción y 1 la peor.

Tabla 43.

Criterios de selección de proveedores

Criterio	%	Lafayette		Fabricato		Textilia	
		P	PP	P	PP	P	PP
Calidad	30%	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Precio	30%	2	0,6	3	0,9	1	0,3
Crédito	25%	2	0,5	1	0,25	2	0,5
Entrega oportuna	15%	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Total	100%	2,45		1,9		2,15	

Nota. Resultados de la evaluación de proveedores.

6.10 Análisis de localización

Por medio de un análisis se buscará determinar la mejor ubicación para llevar a cabo el proyecto, teniendo en cuenta diferentes factores. Para hallar la ubicación óptima del proyecto debemos tener en cuenta dos puntos; la macro localización la cual nos indica la región en la que debería estar ubicado el proyecto y la micro localización la cual nos da a conocer el lugar exacto favorable para instalar la planta de producción.

6.10.1 Macro localización

La planta de producción de Fluffy Shoes tendrá lugar en la ciudad de Bogotá.

Bogotá es la capital de la República de Colombia, es una ciudad extensa y próspera. Cuenta con aproximadamente 7'980.001 habitantes [41] y está situada en la cordillera Oriental de Los Andes a 2.650 metros de altura sobre el nivel del mar y a 4° 36' norte de la línea ecuatorial. Por su estratégica localización, goza de un clima primaveral, de vegetación exuberante y bellísimas flores durante todo el año [42].

Bogotá se destaca por su fortaleza económica asociada al tamaño de su producción, las facilidades para crear empresas y hacer negocios, la madurez financiera, la atracción de empresas globales y la calidad de su capital humano [43]. Es el principal mercado de Colombia y de la Región Andina, y el primer destino de la inversión extranjera directa que llega a Colombia (70 %) [44]. Tiene el mayor PIB nominal y per cápita del país, aportando la mayor parte al total nacional (24,5 %) [45], y es la séptima ciudad por tamaño del PIB en Latinoamérica (de 92 917 millones USD), igualmente, es la plataforma empresarial más grande de Colombia en donde ocurren la mayoría de los emprendimientos de alto impacto [46].

Bogotá debido a ser la capital y al aumento considerable que ha tenido su industria en los últimos años, se encuentra en un momento óptimo para la creación de empresas, es una ciudad que ha demostrado un crecimiento exponencial en cuanto a inversión extranjera y es una ciudad altamente consumista, lo cual hace que el mercado sea bastante dinámico y exista una demanda fuerte en casi todos los ámbitos.

6.10.2 Micro localización

La fábrica de producción estará ubicada en la localidad de Engativá, es la localidad número 10 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada al noroccidente de la ciudad. Cuenta con aproximadamente 1,3 millones de habitantes es la tercera localidad con mayor número de habitantes en la ciudad [47]

La elección de la ubicación será determinada a través de un método cuantitativo, que consiste en asignar valores cuantitativos a diferentes factores que puedan influir y tengan importancia en el óptimo funcionamiento de la compañía. Se dará un peso según la importancia que tenga cada factor, para así al final obtener un resultado que nos permita evidenciar la localidad óptima para la ubicación de la planta.

6.10.2.a Costo arrendamiento y servicios públicos. Es un factor bastante importante al momento de elegir el sitio correcto, ya que lo que la compañía no quiere es incurrir en sobrecostos innecesarios, adicional a esto se debe tener en cuenta que es una compañía nueva y requiere sostenibilidad por cierto tiempo, con lo cual un arriendo y unos servicios altos no ayudarían a lograr el objetivo.

6.10.2.b Vías de acceso. Es conveniente que existan suficientes vías de acceso a la compañía para facilitar el ingreso de los materiales y la salida del producto terminado sin incurrir en tiempos perdidos o demoras, lo cual se traduce en dinero perdido y posible incumplimiento al cliente.

6.10.2.c Proximidad a los proveedores. Tener facilidad de conseguir materias primas en el menor tiempo posible es un factor fundamental a la hora de elegir una ubicación adecuada para la compañía, esto no solo para las compras programadas de materias primas sino que a las posibles urgencias que se presenten con estos materiales se les pueda dar una solución en corto tiempo.

6.10.2.d Proximidad a los cliente. Este factor es fundamental, es por ello que solo se consideraron localidades que estuvieran ubicadas en la parte norte de la ciudad, una distancia amplia con nuestros clientes se traduce en demoras en los tiempos de entrega y mayor tiempo invertido de nuestro personal del área comercial.

La calificación de las localidades se hará en una escala de 1-5 siendo 5 lo más conveniente para la compañía y 1 lo menos favorable para la empresa. Ver tabla 44.

Tabla 44.

Evaluación de localización

No	Factores	Peso	Engativá		Usaquén		Fontibón	
			C	P	C	P	C	P
1	Proximidad a los proveedores.	0,30	4,6	1,38	4,1	1,23	4,6	1,38
2	Proximidad a los clientes	0,30	4	1,2	4,7	1,41	3,7	1,11
3	Costo de arrendamiento y servicios	0,30	4,4	1,32	2,8	0,84	4,3	1,29
4	Vías de acceso	0,10	4,2	0,42	4,4	0,44	4,1	0,41
Total		1	4.32		3,92		4.19	

La localidad escogida debido a la puntuación es Engativá, y será la adecuada para realizar el estudio de factibilidad. La tabla 45 muestra detalladamente las características del inmueble.

6.11 Distribución de planta

La compañía contará con dos plantas, en el primer piso se encuentra el área de trazo, tendido, corte, confección, y los puestos de trabajo del coordinador de producción y el coordinador de despachos; así mismo esta planta cuenta con dos baños y una bodega de materia prima. Ver figura 23.

En la planta número dos se encuentran las oficinas del gerente, el coordinador de talento humano, el asesor comercial y el comprador.

Se eligió esta locación para la compañía ya que ofrece la opción de ampliar la capacidad de producción sin necesidad de trasladarse. En la figura se muestra el recorrido del producto a partir de la distribución de la planta.

6.12 Seguridad y salud en el trabajo

La empresa está en la obligación de velar por la seguridad de sus empleados durante el desarrollo de sus labores cotidianas por tal motivo debe prestar atención a aspectos como: dotaciones, señalización y riesgos

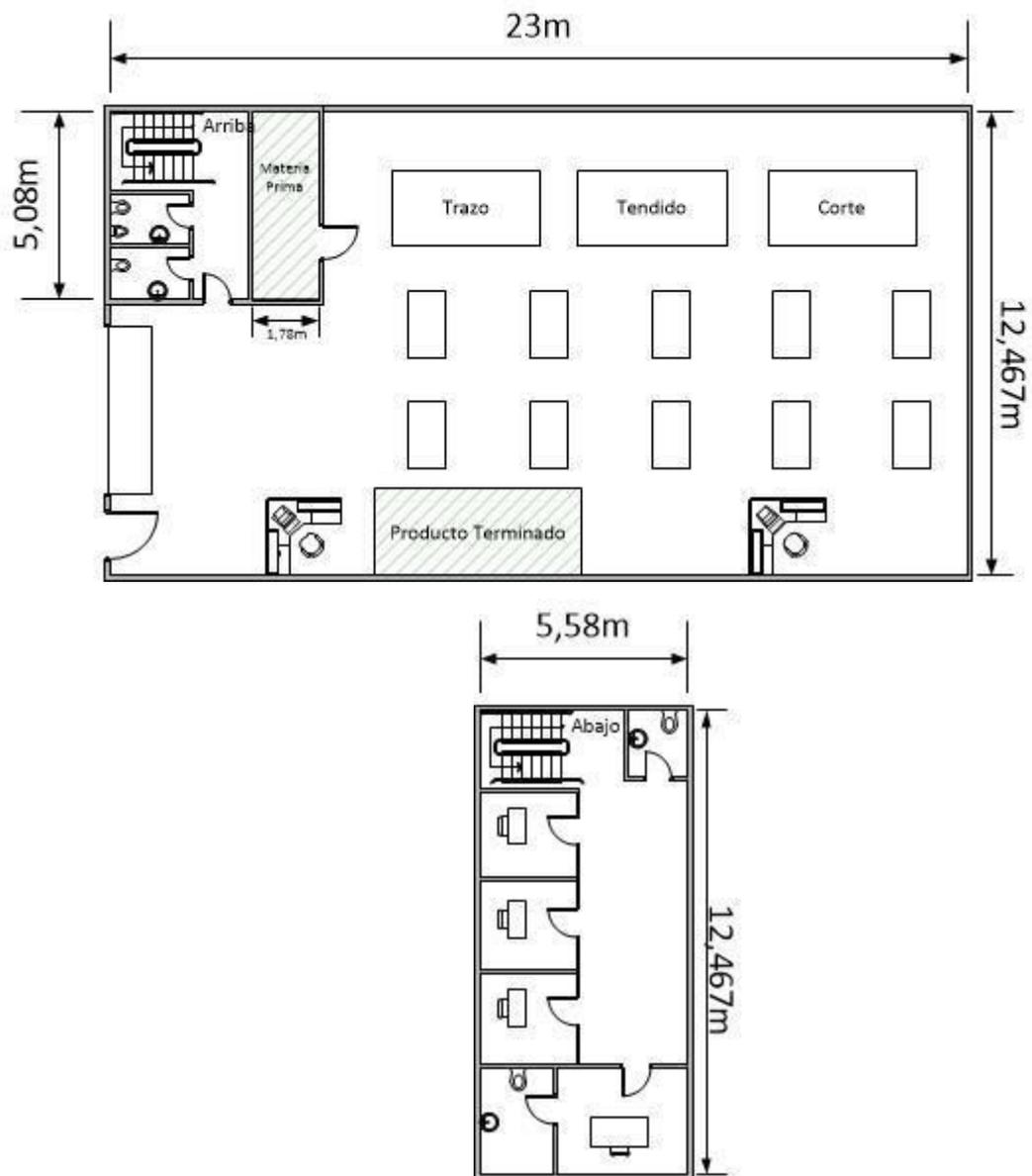
Tabla 45.

Características del inmueble

DESCRIPCIÓN				
Arriendo		\$ 3.000.000		
Administración		\$ 350.000		
Total		\$ 3.350.000		
Área		356 m ²		
Estrato		3		
Estado		Excelente		
Antigüedad		1-8 años		
Piso		Primero		
Características Interiores	Oficinas administrativas		Baño	
	Citofono	Acceso para camiones	Piso de alta resistencia	Cocineta
	Instalación de gas	Alarma contra incendio	Parqueadero interno	Mezzanine
Características Exteriores			Bahías de parqueo	
	Portería/Recepción			
	Vigilancia 24x7			
	Circuito cerrado de TV			
	Planta Eléctrica			
	Transporte Público cercano	Bombas de gasolina	Zona Industrial	Sobre vía principal
	Parque industrial	Transporte público cercano	Restaurantes	

Figura 23.

Distribución de la planta

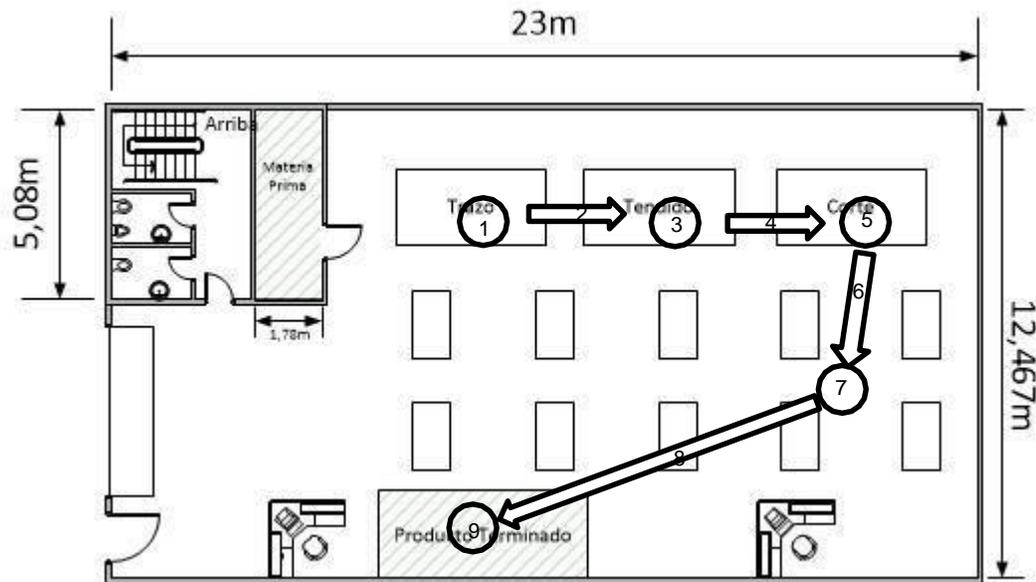


Universidad de América	Distribución de planta
Elaborado por: Mauricio Molina	Escala: 1:200

Nota. Distribución de planta (2 pisos)

Figura 24.

Diagrama de recorrido del producto



Universidad de América	Diagrama de recorrido
Elaborado por: Mauricio Molina	Escala: 1:200

Nota. Recorrido del producto en la planta de producción

a. Dotaciones. Cada empleado debe contar con una dotación que le proporcione comodidad y seguridad en el desarrollo de su labor, la figura 25 muestra los elementos proporcionados a cada colaborador.

b. Señalización. Es necesario poner señales en cada una de las áreas de trabajo para prevenir cualquier tipo de accidente. A continuación se muestran las señales que estarán visibles. Ver figura 26.

c. Riesgos. Es importante realizar un panorama de riesgos que permita visualizar de una forma más clara los riesgos que se encuentran involucrados en todo el proceso. Ver Tabla 46.

Figura 25.

Elementos de seguridad industrial

Nombre	Elemento	Descripción	Etapa
Bata		Protección corporal	Todas
Tapabocas		Protege de las partículas en suspensión	Todas
Cinturón		Reduce la fuerza en la espina dorsal	Corte
Guante de acero		Reduce el riesgo de cortada	Corte

Figura 26.

Señales



Tabla 46.

Panorama de riesgo

Tareas		Peligro	Controles existentes	Evaluación de riesgo						Valoración del riesgo	Criterios para establecer controles	Medidas de intervención										
Descripción	Clasificación			Posibles efectos			Nivel de deficiencia	Nivel de exposición	Nivel de probabilidad			Interpretación del nivel de probabilidad	Nivel de consecuencia	Nivel de riesgo	Interpretación del nivel de riesgo	Aceptabilidad	# de expuestos	Peor consecuencia	Eliminación	Sustitución	Controles de Ingeniería	Señalización, advertencia y controles de operación
Confeccionar prendas	Tender capas de tela	Manipulación de cargas	Biomecánico	Lesiones	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	10	4	40	Muy alto	25	1000	=	Acceptable con control específico	2	Lesiones con incapacidad temporal				Uso de EPP
Confeccionar prendas	Cortar las piezas	Contacto con maquinas	Mecánico	Heridas	Control en la cortadora	Ninguno	Uso de guantes	2	4	8	Medio	60	480	=	Mejorar si es posible	2	Perdida de algún miembro				Señalización de uso de EPP	
Contacto con maquinas	Mecánico	Heridas, infecciones	Ninguno	Ninguno	Ninguno	6	4	24	Muy alto	25	600	-	Situación crítica	35	Heridas de gravedad							Uso de EPP

Nota. Panorama de riesgos por operaciones.

6.13 Costos estudio técnico

La Tabla 47 muestra los costos en los que se debe incurrir para desarrollar el presente estudio

Tabla 47.*Costos estudio técnico en COP*

Item	Cant	Valor	Total
Silla ejecutiva	6	189.900	1.139.400
Silla con brazos malla negra	5	159.900	799.500
Escritorios de trabajo	6	459.900	2.759.400
Archivador metálico	1	253.900	253.900
Computadores de Escritorio	6	1.149.000	6.894.000
Impresora EPSON L455	1	739.000	739.000
Licencia de Productos Office	1	869.900	869.900
Teléfono	8	109.900	879.200
Maquina plana	1	1.194.400	1.194.400
Cortadora vertical	1	1.230.000	1.230.000
Cortadora de extremos	1	1.150.000	1.150.000
Señales	15	13.900	208.500
Dotación	-	370.000	370.000
Total			18.487.200

Nota. Costo de los activos necesarios para operar en pesos.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Este capítulo determina aspectos propios de la organización, y da directrices de cómo será el manejo administrativo de la misma; busca determinar planes, políticas, lineamientos y manuales para el correcto funcionamiento de toda organización.

7.1 Planeación estratégica

Toda compañía debe contar con unos objetivos claros que le ayuden a no desviarse de su razón de ser; así como también con unas directrices contribuyan para cumplir dichos objetivos siempre en pro de la organización, para ello se determina una misión, una visión, unos objetivos, unas metas, unas estrategias, unas políticas y se crea toda una cultura organizacional basada en valores.

7.1.1 Misión

Fluffy Shoes es una organización dedicada a la producción y comercialización de pantuflas de lujo, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que las utilizan; enfocada en superar las expectativas de los clientes y en busca de crecimiento, mejoramiento continuo y rentabilidad.

7.1.2 Visión

Seremos a largo plazo reconocidos como la empresa pionera en la producción de pantuflas de lujo a nivel nacional, liderando así el mercado y destacándonos por la calidad de nuestros productos; asegurando un clima organizacional óptimo y una mano de obra en constante capacitación, en busca de la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes y empleados.

7.1.3 Objetivos

Es importante para toda compañía tener un norte a donde dirigirse, y son los objetivos los que brindan a la empresa ese rumbo por el cual todos sus colaboradores deben ir, tal como se mencionan.

7.1.3.a Corto plazo. Estos objetivos abarcan desde un día hasta un año.

- ✓ Dar a conocer el producto a nivel Bogotá, y ganar participación en el mercado.
- ✓ Crear un clima organizacional adecuado para el funcionamiento de la compañía.
- ✓ Asegurar el abastecimiento de materia prima e insumos para la producción.

7.1.3.b Mediano plazo. Son los objetivos que deben cumplirse en el plazo de máximo 5 años.

- ✓ Ampliar el catálogo de productos basados en la experiencia con los clientes y en la demanda cambiante.
- ✓ Capacitar al personal en busca de optimizar las actividades que realizan.
- ✓ Crear alianzas con proveedores para mejorar el abastecimiento de materias primas e insumos.
- ✓ Ganar participación en el mercado y ser una marca altamente reconocida en la ciudad de Bogotá.

7.1.3.c Largo plazo. Objetivos a realizar en un periodo mayor a cinco años.

- ✓ Expandir la comercialización de pantuflas a nivel nacional.
- ✓ Establecer tiendas propias en diferentes sectores de Bogotá.
- ✓ Lograr la mayor participación en el mercado de pantuflas de Bogotá.
- ✓ Ampliar la compañía para aumentar la capacidad de producción.

7.1.4 Metas

Es importante medir el cumplimiento de los objetivos, es por ellos que la compañía se traza metas, para tener en foco el objetivo organizacional de la empresa y de todos sus empleados.

7.1.4.a Corto plazo. Consisten en:

- ✓ Lograr contactar más de 10 clientes por mes y lograr concertar una negociación con al menos el 30% de ellos
- ✓ Llevar un registro de cero conflictos y accidentes laborales por los primeros 6 meses de funcionamiento.
- ✓ Contar con 1 proveedor principal y por lo menos 1 más sustituto para cada una de las materias primas e insumos de la compañía.

7.1.4.b Mediano plazo. Implican los aspectos que se mencionan a continuación:

- ✓ Desarrollar 3 modelos más de productos en busca de ampliar el público objetivo de la compañía.
- ✓ Realizar por lo menos una capacitación mensual para el personal de la compañía en temas útiles para cada uno de los cargos.
- ✓ Lograr reducir los precios, aumentar el crédito y reducir los tiempos de entrega con los proveedores principales de la compañía.
- ✓ Lograr un aumento en ventas del 10% anual, y desarrollar nuevos canales de marketing que impacten en el consumidor.

7.1.4.c Largo plazo. Ello refiere las siguientes las consideraciones siguientes:

- ✓ Comercializar las pantuflas en mínimo 3 ciudades a nivel nacional.
- ✓ Tener mínimo 2 locales propios dedicados únicamente a la comercialización de las pantuflas.
- ✓ Lograr un aumento en ventas anual del 20%, utilizar medios de marketing a nivel macro (pautas televisivas, patrocinio a eventos)
- ✓ Duplicar la capacidad de producción con compra de maquinaria, contratación de personal y ampliación de infraestructura.

7.1.5 Estrategias

Toda compañía debe tener estrategias que ayuden para el cumplimiento de los objetivos, y son una herramienta para que la compañía adquiera ventajas competitivas en el mercado.

7.1.5.a Comercial. Estrategias enfocadas a mantener las relaciones con clientes y captar nuevos.

- ✓ Identificación de clientes potenciales por zonas de Bogotá y cubrir de manera zonificados nuestros clientes potenciales.
- ✓ En las negociaciones resaltar el diferencial de calidad de la compañía, siempre afianzando la marca para lograr generar un recordatorio.
- ✓ Llevar un record de clientes contactados con los que no se pudo concretar una negociación para volver a presentarles el producto después de determinado tiempo.

7.1.5.b Compras. Estrategias que garantizan la disponibilidad de materiales

- ✓ Obtener 3 cotizaciones para todas las compras que se realicen siempre en busca de rentabilidad para la compañía.
- ✓ Lograr obtener créditos y descuentos con nuestros proveedores para reducir costos y aumentar la solvencia de la compañía.

7.1.5.c Producción. Estrategias enfocadas al cumplimiento de compromisos

- ✓ Estandarizar tiempos y movimientos en busca de optimizar tiempos de producción.
- ✓ Capacitar al personal en múltiples tareas para lograr una polivalencia en la compañía.

7.1.5.d Talento Humano. Estrategias direccionadas al mejoramiento de la cultura y el ambiente organizacional

Generar una cultura organizacional agradable, con capacitaciones continuas, actividades recreativas para generar un sentido de pertenencia en los empleados.

7.1.6 Políticas

La alta gerencia a través de las políticas deja ver el rumbo de la organización, para que todos los integrantes de ella trabajen de manera sistemática por un mismo objetivo.

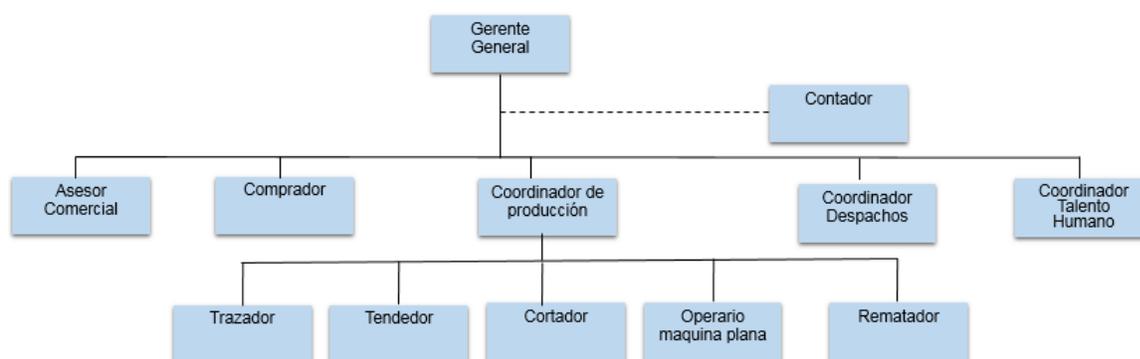
Política de calidad. Fluffy Shoes se compromete a producir y comercializar pantuflas de lujo en la ciudad de Bogotá, que se distingan en el mercado por su alta calidad, asegurando el cumplimiento de los requisitos del cliente y superando sus expectativas; siempre en busca del mejoramiento continuo y respetando las normas y leyes aplicables al sector; apoyados por un gran equipo humano.

7.1.7 Organigrama

El organigrama de la compañía es de tipo tradicional, en busca de que las decisiones se encuentren centralizadas y exista siempre una figura que tenga autonomía para la solución de problemas, tal como se muestra en la figura 27.

Figura 27

Organigrama



Nota. Se presenta el organigrama de Fluffy Shoes.

7.1.8 Manual de funciones

En él se encuentra plasmado las funciones de todos los cargos de la compañía, así como la experiencia, educación y habilidades necesarias para poder cumplir a cabalidad con

el perfil para el cargo. Estos sirven de guía para que los empleados sepan cuáles son sus responsabilidades y hasta donde llegan sus deberes dentro de la compañía. Ver Anexo B.

7.1.9 Salarios

La estructura de salarios de la compañía debe responder a las competencias requeridas para cada uno de los cargos creados, es decir, debe ser acorde con el manual de funciones, la tabla 48 muestra la descripción de cada uno de los grados.

Tabla 48

Descripción de cada uno de los grados.

Habilidades		
Factor	Grado	Descripción de grado
Educación	Primer grado	Ser bachiller
	Segundo grado	Ser técnico o tecnólogo
	Tercer grado	Ser profesional
	Cuarto grado	Ser especialista
Contacto con cliente interno y/o externo	Primer grado	Interacción con cliente no relevante
	Segundo grado	Interacción con cliente baja
	Tercer grado	Interacción con cliente media
	Cuarto grado	Interacción con cliente no alta
Experiencia	Primer grado	6 meses
	Segundo grado	1 o 2 años
	Tercer grado	3 o 4 años
	Cuarto grado	5 años
Destreza manual	Primer grado	No necesita destreza manual
	Segundo grado	Poca destreza manual
	Tercer grado	Media destreza manual
	Cuarto grado	Alta destreza manual
Destreza mental	Primer grado	No necesita destreza mental
	Segundo grado	Poca destreza mental
	Tercer grado	Media destreza mental
	Cuarto grado	Alta destreza mental
Responsabilidad		
Máquina y equipo	Primer grado	Tiene contacto con maquinaria
	Segundo grado	Maneja equipo de computo
	Tercer grado	Maneja maquinaria
	Cuarto grado	Maneja equipo de cómputo y maquinaria
Procesos	Primer grado	Solo cumple tareas
	Segundo grado	Tiene a cargo procesos de apoyo
	Tercer grado	Tiene a cargo procesos de realización
	Cuarto grado	Tiene a cargo procesos estratégico
Esfuerzo		
Esfuerzo físico	Primer grado	Sin esfuerzo físico
	Segundo grado	Mínimo esfuerzo físico
	Tercer grado	Medio esfuerzo físico
	Cuarto grado	Alto esfuerzo físico
Esfuerzo mental	Primer grado	No necesita concentración
	Segundo grado	Mínima concentración
	Tercer grado	Mediana concentración
	Cuarto grado	Gran concentración
Condiciones de trabajo		
Ambiente laboral	Primer grado	Condiciones normales
	Segundo grado	Alto ruido
	Tercer grado	Alto iluminación
	Cuarto grado	Alto grado de estrés
Riesgos	Primer grado	Mínimo riesgo
	Segundo grado	Poco riesgo
	Tercer grado	Medio riesgo
	Cuarto grado	Alto riesgo

Así mismo, se determina el porcentaje de acuerdo a la importancia que tiene cada uno de los factores en el desempeño de las labores de los cargos como se muestra en la tabla 49.

Tabla 49

Participación de factores

Elemento	Porcentaje	Factor	Porcentaje
Habilidades	45%	Educación	13%
		Contacto cliente externo interno	7%
		Experiencia	9%
		Manual	8%
		Mental	8%
Responsabilidad	35%	Máquina y equipo	15%
		Procesos a cargo	20%
Esfuerzo	15%	Físico	7%
		Mental	8%
Condiciones del trabajo	5%	Ambiente de trabajo	3%
		Riesgos laborales	2%
Total	100%	11	100%

Aunado a lo anterior, de acuerdo con la Tabla 50 se fija 1000 puntos como base puntual para el estudio

Tabla 50

Base puntual

Número de cargos	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1.000
De 21 a 40	De 11 a 13	2.000
Más de 40	Más de 13	3.000

Teniendo seleccionada la base puntual y usando el método aritmético, en la Tabla 51 se asigna el puntaje para cada grado mediante la razón de progresión calculada en la siguiente formula:

Puntaje máximo-Puntaje mínimo
Número de grados-1

Tabla 51

Asignación de puntos

Grupo general	Factor	Grado	Puntuación	Razón de progresión
Habilidades	Educación	4	130	39
		3	91	
		2	52	
		1	13	
	Contacto con cliente interno y/o externo	4	70	21
		3	49	
		2	28	
		1	7	
	Experiencia	4	90	27
		3	63	
		2	36	
		1	9	
Destreza manual	4	80	24	
	3	56		
	2	32		
	1	8		
Destreza mental	4	80	24	
	3	56		
	2	32		
	1	8		
Responsabilidad	Máquina y equipo	4	150	45
		3	105	
		2	60	
		1	15	
	Procesos a cargo	4	200	60
		3	140	
Esfuerzo	Físicos	2	80	21
		1	7	
		4	80	
		3	56	
	Mental	2	32	24
		1	8	
Condiciones del trabajo	Ambiente de trabajo	4	30	9
		3	21	
		2	12	
		1	3	
	Riesgos laborales	4	20	6
		3	14	
		2	8	
		1	2	

De tal manera que, se procedió a calificar cada cargo en la Tabla 52. Por otra parte, se consultaron varios portales de empleo en internet y se determinó el sueldo promedio que tienen normalmente estos cargos como se aprecia en la tabla 53

Tabla 53

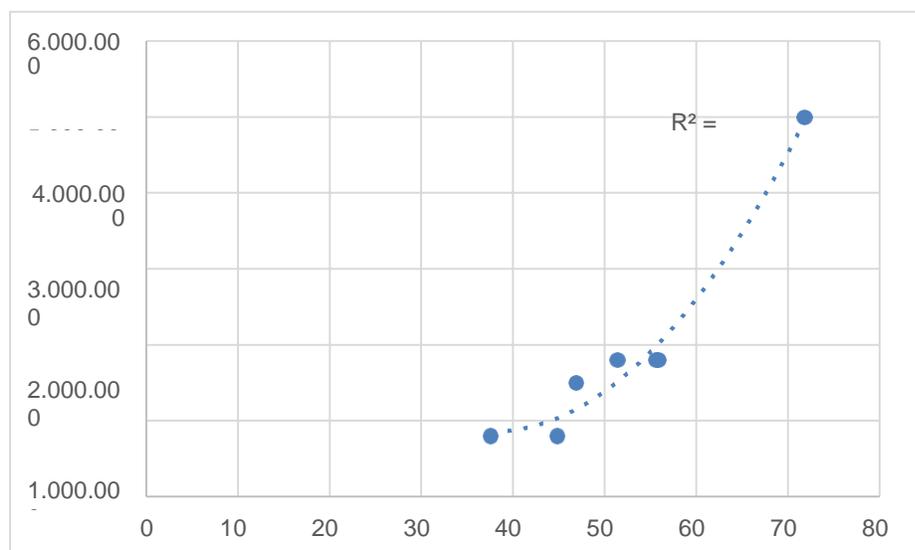
Salarios

Cargo	Puntos	Salario
Gerente	718	5.100.000
Asesor comercial	514	1.850.000
Coordinador de producción	559	1.850.000
Coordinador despachos	556	1.890.000
Coordinador TH	469	1.600.000
Operario de corte	430	980.000
Operario de planta	420	980.000

Por tanto, en la figura 28 se muestra la dispersión de los datos y la línea de suavización de los mismos

Figura 28

Salarios



Nota. Gráfica exponencial que describe el comportamiento de los salarios

Tabla 52

Valuación por puntos

Cargo	Habilidades										Responsabilidad				Esfuerzo				Condiciones				Total
	Educación		Contacto		Experiencia		D. Manual		D. Mental		Equipo		Proceso		Físico		Mental		Ambiente		Riesgo		
	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	G	P	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	
Gerente	91	3	70	4	90	4	8	1	80	4	2	60	200	4	7	1	80	4	30	4	2	1	718
Asesor comercial	52	2	70	4	36	2	8	1	56	3	2	60	140	3	7	1	80	4	3	1	2	1	514
Coordinador de producción	91	3	49	3	36	2	8	1	80	4	2	60	140	3	7	1	56	3	30	4	2	1	559
Coordinador despachos	91	3	49	3	36	2	8	1	80	4	2	60	140	3	7	1	80	4	3	1	2	1	556
Coordinador TH	91	3	70	4	36	2	8	1	56	3	2	60	80	2	7	1	56	3	3	1	2	1	469
Operario de corte	13	1	7	1	36	2	80	4	56	3	3	105	20	1	49	3	32	2	12	2	20	4	430
Operario	13	1	7	1	36	2	80	4	8	1	4	150	20	1	49	3	32	2	12	2	14	3	420

Nota. Resultado de la valoración por puntos para definir salario por cargos.

De acuerdo a la figura 29 se ajustan los valores con una regresión polinómica la cual tuvo como resultado la siguiente formula $y = 32,287x^2 - 26.632x + 5.879.716,45$. Se adaptan los valores de los salarios al puntaje arrojado por cada uno dando como resultado los salarios propuestos para la compañía como se muestra en la Tabla 54, donde se puede observar que los salarios actuales del mercado no distan en gran proporción de los propuestos después del análisis

Tabla 54.

Salarios propuestos

Cargo	Puntos	Salario actual	Salario propuesto
Gerente	718	5.100.000	5.000.912
Asesor comercial	514	1.850.000	1.735.666
Coordinador de producción	559	1.850.000	2.150.500
Coordinador despachos	556	1.890.000	1.999.252
Coordinador TH	469	1.600.000	1.650.223
Operario de corte	430	980.000	997.370
Operario	420	980.000	997.070

Nota. Salarios propuestos resultantes del análisis de valoración.

8. ESTUDIO LEGAL - AMBIENTAL

Este estudio determina todos los aspectos legales que se deben tener en cuenta para la constitución de la empresa, teniendo en cuenta la normatividad nacional vigente y el tipo de empresa.

8.1 Tipo de empresa

Las empresas en Colombia se clasifican por diferentes factores y variables.

Por su actividad, debido a que la empresa realizará transformación de materia prima a productos esta es clasificada como una actividad industrial, mientras por su capacidad económica y/o número de empleados, la compañía contará con 11 o más empleados pero menos de 50 empleados lo cual la clasifica en una pequeña empresa.

Por otra parte, dado el origen del capital, la compañía obtendrá capital de fuentes particulares, es decir, su naturaleza será privada. En tanto, por la cantidad de propietarios, debido a la flexibilidad en la tributación al inicio de la compañía y que será constituida por uno o más socios se ha decidido clasificarla como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.).

8.2 Constitución de la empresa

Todos los trámites para la constitución de la empresa se realizarán con la Cámara de Comercio de Bogotá.

8.2.1 Contrato de constitución

Tramitar el contrato de constitución de una sociedad por acciones simplificadas. Estos son los requerimientos para diligenciar el contrato constitutivo.

- ✓ Nombre, documento de identidad y domicilio de cada uno de los socios.
- ✓ Razón social seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada” o de las siglas S.A.S.
- ✓ Domicilio principal de la sociedad y sus diferentes sucursales en caso de tenerlas.

- ✓ Se define el término de duración, en caso de no existir uno se entenderá como constitución a término indefinido.
- ✓ Determinar las actividades que la sociedad realizará, de no expresar ninguna se entenderá que realizará cualquier actividad lícita.
- ✓ Se define el capital autorizado, suscrito y pagado, el tipo de acciones, la cantidad y el valor de cada una, y los parámetros de utilización de las mismas.
- ✓ Se definen los parámetros de administración, y el nombre de los administradores, su documento de identidad y su alcance en la organización.

Todos los requisitos mencionados son expresados en la minuta de constitución (ver Anexo C), la cual fue adaptada del formato de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Rues y Rut. Se debe diligenciar el registro único empresarial (RUES) y el formulario de inscripción del registro único tributario (RUT), estos se encuentran también en la Cámara de Comercio de Bogotá.

8.3 Validación de la razón social de la empresa

Se debe validar que la razón social de la compañía no se encuentre ya utilizada, esto se puede verificar en la página de la Cámara de comercio de Bogotá como se muestra en la figura 29. Con la razón social Fluffy Shoes no se encuentra registrada ninguna compañía en Colombia.

Figura 29.

Validación razón social

Soporte y ayuda en Línea: | Línea de Respuesta Inmediata 3830330 | Chat | Llamada virtual | Ayuda

Registro Mercantil - Homonimia nacional

Por identificación

Clase: No. -

Por nombre o razón social*

Escriba los primeros caracteres del nombre

Búsqueda por palabra clave

Por palabra clave

Registro mercantil

Digite el número de matrícula

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Ultimo año renovado	Estado
					1

Nota. Plataforma digital para la validación de la razón social mediante la Cámara de Comercio

8.4 Código de actividad económica (ciiu)

Según la clasificación de la Cámara de Comercio [48], los códigos CIU que corresponden a las actividades que la compañía realizará son el 1522 fabricación de otros tipos de calzado, excepto cuero y piel, y el 4782 comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados.

8.5 Registro de facturación y resolución

El registro y la resolución se solicitan a la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), la cual asigna una numeración y una fecha de las facturas que serán válidas en la resolución atribuida.

8.6 Registro de actas y documentos

La ley exige la inscripción de ciertos libros ante la Cámara de Comercio, el representante legal es quien solicita el registro de los libros mediante una carta y un formulario respectivo, los libros a registrar son el libro de accionistas, el libro contable, el libro de actas y el libro de junta de socios.

8.7 Obligaciones tributarias

La compañía debe cumplir con todos los aspectos tributarios que le competan como organización.

8.7.1 Retención en la fuente

En Colombia, deben efectuar la retención en la fuente aquellos agentes retenedores (entre lo que se encuentran todas las sociedades) que realicen pagos a sociedades o entidades extranjeras sin domicilio en el país, personas naturales sin residencia en Colombia, y sucesiones ilíquidas extranjeras que no eran residentes colombianas, siempre que se trate de rentas sujetas a impuesto en el país.

Las tarifas de retención en la fuente son 3, la tarifa general del 33%, aplicable también para beneficiarios residentes en un estado catalogado como paraíso fiscal, la tarifa aplicable a servicios técnicos, consultorías y asistencia técnica del 10%, la del 14% aplicable a rendimientos financieros por créditos superiores a un año o costos financieros de contratos de leasing con empresas extranjeras, y aplicable finalmente a cualquier otro concepto no contenido en los artículos 406 al 419 del Estatuto Tributario [49]

8.7.2 Impuesto al valor agregado (IVA)

Es un impuesto al valor que se agregue en cada una de las etapas de comercialización o producción de un bien o servicio, este recae en el consumidor final. Actualmente en Colombia el valor de este tributo es del 16%.

8.7.3 Impuesto de renta y complementarios

Es un impuesto de carácter nacional y es clasificado como el impuesto más importante, no solo porque es el que genera mayor recaudo en el país, sino porque es un impuesto que a nivel mundial se reconoce para efectos de crédito fiscal, y es el que principalmente se discute para efectos de firmar tratados de doble imposición entre países.

Se denomina impuesto de renta porque grava la renta o ingreso líquido de los contribuyentes, y actualmente tiene una tarifa general del 25% aplicable para las personas jurídicas, pero continúa con una tarifa diferencial que puede llegar hasta el 33% para personas naturales, dependiendo de la tabla de ingresos [50]

8.7.4 Impuesto de industria y comercio (ICA)

Es un tributo de carácter municipal, directo, que grava a las personas naturales o jurídicas y a las sociedades de hecho en desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios, y cuyo producto se destina a atender los servicios públicos y las necesidades colectivas de la respectiva entidad territorial [51].

8.7.5 Impuesto de avisos y tableros

El impuesto complementario de avisos y tableros solo se genera por la colocación de avisos, vallas, tableros y emblemas sobre la vía pública o visible desde el espacio público. Por consiguiente, la fijación de elementos que no tengan estas características de aviso, valla, tablero o emblema no generan el impuesto complementario de avisos y tableros. Este impuesto y el de Industria y Comercio son dos tributos autónomos, solo que se recaudan de manera complementaria en un mismo formulario [52]. El valor de este tributo corresponde al 15% del valor del ICA.

8.8 Obligaciones del empleador

A continuación se expresan todos los requisitos de ley que la compañía debe cumplir con sus empleados.

8.8.1 Aportes parafiscales

Toda empresa que tenga vinculados empleados por medio de contrato de trabajo debe hacer un aporte del 4% de la nómina de cada uno para los aportes parafiscales, estos van destinados al subsidio familiar (cajas de compensación); para los empleados que devenguen más de 10 salarios mínimos legales vigentes se debe hacer un aporte del 12% los cuales se dividen en 3 conceptos, un 4% para el subsidio familiar, un 3% para el ICBF y un 2% para el SENA [53]

8.8.2 Prestaciones sociales

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica. [54]

8.8.3 Prima de servicio

El empleador deberá pagar un salario mensual a sus trabajadores por cada año laborado, o el proporcional en caso de llevar menos de un año. El pago de este se divide en dos, uno se realiza a mitad de año y se cancela el equivalente a 15 días de trabajo, el otro se realiza a final de año y se cancelan también el equivalente a 15 días de trabajo [55]

8.8.4 Auxilio de cesantías

El empleador deberá pagar un salario mensual a sus trabajadores por cada año laborado, o el proporcional en caso de llevar menos de un año. Este pago debe ser consignado en el fondo de cesantías que el empleado haya escogido.

8.8.5 Interés de cesantías

El empleador deberá pagar un 1% mensual de las cesantías que tenga acumuladas hasta el 31 de Diciembre, este dinero deberá ser cancelado al empleado el primer mes del año siguiente.

8.8.6 Vacaciones

Se debe otorgar 15 días de vacaciones al empleado por cada año laborado, estos días de descanso deben ser remunerados con el salario normal como si se encontrara trabajando.

8.8.7 Auxilio de transporte

Este pago se debe hacer a los empleados que devenguen menos de dos salarios mínimos legales vigentes, es un monto adicional que se debe pagar mensual al empleado y el gobierno define anualmente el valor de este.

8.8.8 Aporte a salud

Es deber del empleador afiliar a sus trabajadores a la EPS que ellos escojan, a la cual se le deberá pagar lo estipulado por la ley, la cual indica que los aportes para salud con el 4% de salario por parte del trabajador y la empresa paga el restante que es un 8.5% sobre el valor del salario.

8.8.9 Aseguradora de riesgos laborales

La empresa debe escoger una ARL la cual, después de un análisis, asignará un nivel de riesgo depende de las actividades desarrolladas en el cargo, dependiendo de este es el valor que la compañía deberá cancelar a la aseguradora; el empleador debe pagar el 100% del aporte y este es calculado con base al salario devengado por parte del trabajador.

8.8.10 Aporte a pensión

El aporte total a la pensión del empleado debe ser de un 16% del salario mensual del mismo, el cual está dividido por un 4% que lo debe pagar el empleado y un 12% que lo debe cubrir la empresa.

8.9 Normatividad

La compañía debe tener en cuenta la normatividad vigente que aplique para el sector del calzado en Colombia.

Primeramente se considera el Código sustantivo de trabajo, Ley que regula todas las relaciones laborales y da parámetros para estas en busca de equilibrar los derechos y deberes de las partes. Mientras la Ley 1480 del estatuto del consumidor, busca proteger los derechos de los consumidores, entre los principales aspectos se encuentran: la protección de la salud y seguridad del consumidor, la posibilidad que tendrá el consumidor de elegir productos basados en una información completa que este debe ofrecer en su empaque [55].

En tanto la Resolución 510 del 19 de marzo de 2004, reglamenta el etiquetado de calzado en Colombia, en el artículo 5 se expresa el carácter obligatorio del registro de fabricantes e importadores de la Superintendencia de industria y Comercio, donde este organismo verifica, promociona y controla el cumplimiento de las normas técnicas. [56]

Finalmente se presenta el decreto 1299 de 2008. Por la que reglamenta el departamento de Gestión Ambiental de las empresas a nivel industrial cuyas actividades, de acuerdo a la normatividad ambiental vigente, requieran de licencia ambiental, plan de manejo ambiental, permisos, concesiones y demás autorizaciones ambientales [57].

8.10 Identificación del impacto ambiental

Las industrias de la confección y los textiles son de las que menos repercusiones tienen en el medio ambiente debido a que sus desperdicios no configuran una amenaza para el aire, el agua y no generan ninguna sustancia tóxica que pueda afectar a las personas,

sin embargo, se debe realizar una adecuada disposición de todos los sobrantes del proceso de producción, así como una buena gestión de los recursos utilizados durante toda la cadena.

8.10.1 Impacto ambiental de los elementos de entrada

El impacto ambiental generado por las materias primas e insumos utilizados durante la producción de las pantuflas es de nivel muy bajo, debido a que las empresas hileras y textileras no requieren un gran consumo de energía o agua, y sus desperdicios no son tóxicos para el medio ambiente. Adicional a esto, los proveedores escogidos para la realización de las pantuflas son reconocidos a nivel nacional y cuentan con certificaciones de calidad y ambientales que avalan las buenas prácticas y la optimización de los recursos en sus procesos.

8.10.2 Impacto ambiental de los elementos de salida

Los residuos generados durante el proceso de producción en su gran mayoría retazos que se pueden reutilizar y entran de nuevo en el proceso de corte al inicio de la cadena, cuando los retazos se convierten de un tamaño de menos de 10cm de largo se consideran “retail”, estos ya son muy pequeños como para poder reutilizarlos, por lo cual se debe realizar una correcta disposición de ellos, se deben apilar y comprimir lo más posible en un contenedor; cuando el contenedor ya pese más de 40kg se debe llamar a una empresa especializada en la disposición de estos residuos, la cual debe expedir el certificado de disposición correspondiente.

A pesar que los residuos sólidos del proceso de constituyen en su gran mayoría de retail, existen otros aspectos que se debe tener en cuenta durante el proceso con respecto al medio ambiente.

8.10.3 Manejo eficiente de los residuos

Durante el proceso existen diferentes residuos, no solo en el área productiva sino también en el área administrativa, como papel, residuos de comida, plástico, cajas, entre

otros; se debe realizar una correcta disposición de estos residuos para disminuir el impacto ambiental de los mismos. Para esto es necesario usar la técnica del reciclaje como herramienta principal para el aprovechamiento de los residuos sólidos y una correcta disposición de los desechos que no se puedan reutilizar, en Fluffy Shoes se usaran canecas de 3 colores diferentes para segregar los residuos desde su fuente y así aportar a la disminución de la contaminación.

- ✓ **Caneca negra.** Residuos no aprovechables (papel higiénico, servilletas, papel contaminado).
- ✓ **Caneca verde.** Residuos orgánicos aprovechables (restos de comida, desechos agrícolas).
- ✓ **Caneca blanca.** Residuos aprovechables (plástico, cartón, vidrio, papel).

Figura 30.

Canecas de separación de residuos.



Nota. Canelas de colores para separación de residuos.

8.10.4 Manejo eficiente del agua

A pesar que en ninguna parte del proceso productivo no utilizamos este recurso, si se va a contar con baños para los empleados, los cuales consumen agua y se debe realizar la correcta administración de la misma para evitar malgastarla y un aumento en el costo por concepto de facturas de servicios.

La estrategia será como primera medida educar a todo el personal de la compañía para que utilicen de manera adecuada los baños, por medio de capacitaciones internas y apoyadas por la ARL. Adicional a esto se contara con inodoros ahorradores y se llevara un indicador del consumo del agua mes a mes para validar su correcta utilización.

8.10.5 Manejo eficiente de la energía

Quizás este sea el recurso más utilizado durante el proceso de producción, debido a la maquinaria y equipos con el que contara la empresa. Es por esto que se deben realizar estrategias para ayudar al buen uso de la energía y así disminuir costos y ayudar al medio ambiente.

Como primera medida la iluminación se realizara con lámparas LED, ya que estas consumen solo un 36% de la energía que consumen las bombillas ahorradoras; para los pasillos y escaleras se utilizaran sensores de movimiento para evitar consumos de luz cuando esta no se requiera.

Las paredes de la planta de producción de deben pintar de un color claro para así aprovechar las luz natural del día lo mayor posible y no tener que prender las lámparas LED.

Al igual que con la gestión del agua la mayor parte está en crear conciencia del personal para que cuide este recurso, es por ello que se realizaran capacitaciones para el cuidado de los recursos básicos en compañía de la ARL.

9. ESTUDIO FINANCIERO

Se procede a realizar la evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto mediante la recolección y el análisis de los costos generados en los capítulos anteriores

9.1 Costo de la inversión

El costo de inversión, también conocido como costo pre-operativo, se refiere al costo incurrido en la compra de los activos necesarios para poner en funcionamiento, iniciar u operar el proyecto. En resumen, estos son todos los costos incurridos desde la generación de la idea del concepto que dio lugar al proyecto hasta poco antes de la producción del primer producto o servicio, por tanto, para los efectos de este estudio en la tabla 55 se muestran los costos asociados a la inversión del proyecto.

Cabe destacar que los costos de Maquinarias, software y equipos, corresponden a los obtenidos mediante el estudio técnico descrito en la tabla 47,

Tabla 55.

Costo de la inversión

Costos	Pesos (\$)
Diagnóstico	1.250.000
Estudio de Mercado	1.850.000
Estudio Técnico	2.500.000
Estudio Administrativo	1.200.000
Maquinarias, software y equipos	18.487.200
Financiamiento	500.000.000
Sub-Total	525.287.200
Reserva de gestión (10%)	52.528.720
Total	577.815.920

Nota. Valor de la inversión total en pesos

9.2 Costos de operación y mantenimiento

Los costos operativos se refieren a todos los costos desde el inicio del proyecto hasta el final de su vida útil, en contraposición los costos de inversión que se caracterizan por desembolsarse una única vez, exceptuando los de reposición, mientras los costos operativos son cíclicos. Su frecuencia es relativamente alta, de los cuales para el presente estudio se obtuvieron los que se presentan en la tabla 56, en el anexo E se muestra el procesamiento de los sueldos y salarios, administrativos y generales y una estimación del banco AV Villas de las cuotas por financiamiento.

El valor de la depreciación se estimó calculando el valor de los activos/la vida útil de los activos, en este caso correspondiente a 5 años. Mientras los costos de los materiales se estimaron con el producto de costo unitario por metro y la producción de unidades anuales, por otra parte, los salarios y sueldos base, se fijaron en función de lo especificados en el estudio administrativo, para visualizar el desglose de los costos de operación ver anexo E.

Tabla 56

Costos de operación

Costos	Pesos (\$)
Materiales	2.255.374.600,00
Sueldos y salarios del personal	335.832.326,62
Administrativos y generales	41.040.000
Depreciación	3.697.440
Financieros	172.428.036
Mercadotecnia	5.000.000
Total	2.813.372.402,62

Nota. Costo de operación total en pesos.

9.3 Ingresos

Los ingresos estarán determinados por el producto entre la cantidad vendida y el precio de ventas. Ver Tabla 57, en este sentido para estimar el costo de venta se calculó el costo unitario de operación y se le cargó el 20%. En este sentido con base en la proyección de la producción y la proyección de los costos de operación se obtuvo el costo total de ingreso por año.

La fórmula empleada para obtener el precio de venta fue $PV = \text{Costo de operación} / (1 - \% \text{de utilidad})$

Para la proyección anual, se empleó el IPC, con promedio móvil simple basado en una proyección del banco de la República para el 2020 y los datos históricos del 2016 al 2019.

Tabla 57

Ingresos

Año	IPC	Producción anual	Costo de venta unitario	Ingresos
2.021	3,7%	27.354	133.319,95	3.646.833.976,90
2.022	3,2%	27.737	135.686,36	3.763.532.664,16
2.023	3,1%	28.126	137.957,84	3.880.202.176,75
2.024	3,1%	28.519	140.274,50	4.000.488.444,23
2.025	2,9%	28.919	142.345,95	4.116.502.609,11

Nota. Ingresos proyectados en los próximos 5 años

9.4 Flujo de caja

De acuerdo con todos los conceptos expuestos anteriormente se proyecta el flujo de caja, de acuerdo con la Tabla 58 y figura 30

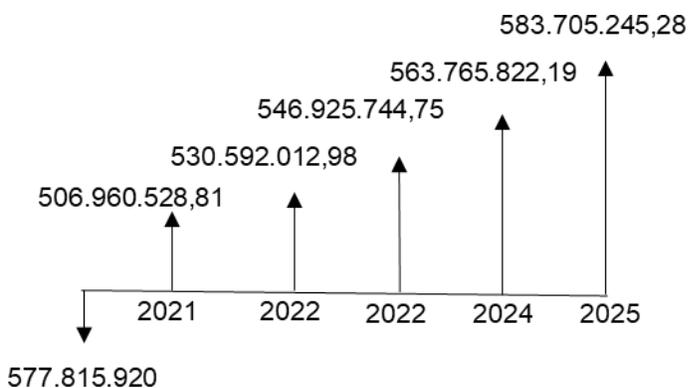
Tabla 58.

Flujo de caja

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujos positivos (+)						
Ingresos por ventas		3.646.833.976,90	3.763.532.664,16	3.880.202.176,75	4.000.488.444,23	4.116.502.609,11
Flujos negativos (-)						
Costos de operación		2.917.467.181,52	3.010.826.131,33	3.104.161.741,40	3.200.390.755,38	3.293.202.087,29
Utilidad antes de impuesto		729.366.795,38	752.706.532,83	776.040.435,35	800.097.688,85	823.300.521,82
Impuestos		226.103.706,57	225.811.959,85	232.812.130,61	240.029.306,65	246.990.156,55
Utilidad despues de impuesto		503.263.088,81	526.894.572,98	543.228.304,75	560.068.382,19	576.310.365,28
(+) costo no desembolsable depreciación		3.697.440	3.697.440	3.697.440	3.697.440	3.697.440
(+)Valor residual de los activos						3.697.440,00
Inversión	577.815.920					
Flujo Neto Anual	-577.815.920	506.960.528,81	530.592.012,98	546.925.744,75	563.765.822,19	583.705.245,28
					TIR	87%
					VPN	\$ 1.479.971.166,29
					TIO	20%

Figura 30

Flujo de caja



9.6 Tasa Interna de Oportunidad

La TIO determina la tasa a la cual el inversionista quiere recuperar la inversión, involucra el DTF y el IPC.

$$TIO = IPC + DTF + Tasa\ del\ inversionista$$

$$TIO = 6,44\% + 6,44\% + 7,12\% = 20\%$$

9.7 Valor Presente Neto

El VPN evidencia la maximización de la inversión a través de los años, para el presente caso el valor presente en función de la tabla 58, obtenida usando la función VAN del programa Excel y restándole la inversión el resultado obtenido fue de \$ 1.479.971.166,29

9.8 Tasa Interna de Retorno

Como se aprecia en la tabla 58 usando la función TIR del programa Excel, se empleó el flujo de caja obteniendo el valor de 87%.

10. CONCLUSIONES

Las pantuflas producto que confeccionará la empresa objeto de estudio, presenta un diseño ligero y doméstico que brindan comodidad y propiedades antideslizantes, desde este perfil de producto, el diagnóstico elaborado permitió valorar que las oportunidades en cuanto a lo económico, político, social, tecnológico y geográfico son ligeramente mayores a las amenazas existentes, ya que el negocio del calzado en Colombia es robusto tanto en producto interno bruto como en exportaciones.

En cuanto al mercado, se reconoció que el mercado objetivo estará dirigido a los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá, determinado que el producto tendrá gran aceptación en el mercado objetivo. Ello se refuerza ante el análisis de las variables macros que muestran un sector fuerte en cuanto a producción, exportaciones, importaciones y personal ocupado siendo la ciudad de Bogotá una de las principales en ello, de igual forma las variables micro reflejan las condiciones adecuadas de materia prima, insumos, proveedores, clientes y competencia para emprender el proyecto.

Desde la perspectiva técnica, el proyecto presenta las características físicas y de personal necesarios para la fabricación de las pantuflas, en este sentido se diseñó la producción en unidades así como en recursos físicos y de seguridad para los trabajadores, siendo uno de los aspectos más resaltantes la obtención de las maquinarias, software y materiales para fabricar, garantizando con ello la especificación de localización, movimientos de trabajo entre otros que demostraron que técnicamente es factible la realización del proyecto.

De igual forma, se organizó administrativamente el proyecto, indicando los aspectos propios de la organización, y da directrices de cómo será el manejo administrativo de la misma; determinando la planeación estratégica que se orienta con la misión, visión, políticas, organigrama, manual de funciones y muy resaltante la obtención de los salarios de los trabajadores, siendo los propuestos competitivos en el mercado.

Desde la perspectiva legal, la compañía se constituyó bajo la figura de sociedad por acciones simplificada (SAS), y obedece a cada una de las leyes y normas exigidas por el estado colombiano en cuanto a temas laborales y constitucionales.

Considerando, el valor obtenido de VPN es mayor a cero, razón por la cual se precisa acertada la inversión en el proyecto, en este sentido la puesta en marcha del proyecto cuenta con viabilidad económica, ya que se tiene garantizada la maximización de la inversión en el futuro.

En cuanto a la TIR el valor obtenido fue mayor que el resultado obtenido de la TIO razón por la cual se ratifica la inversión en el proyecto, en este sentido la tasa del mercado cumplirá las expectativas del inversionista, obteniendo un retorno económico favorable en función de la inversión realizada.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] M. Luengo, *Estudios de mercado*. México: Mc. Graw Hill
- [2] La Voz. (s.f). “¿Qué porcentaje de ingresos brutos debe asignarse a mercadotecnia y publicidad?”. [En línea] <http://pyme.lavoztx.com/qu-porcentaje-de-ingresos-brutos-debe-asignarse-mercadotecnia-y-publicidad-13908.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [3] El empresario (s.f). “Pantufas Arra, plantilla del éxito empresarial” [En línea] <http://elempresario.mx/actualidad/arra-plantilla-exito-empresarial> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [4] CreceNegocios. (2020). “El modelo de las cinco fuerzas de Porter” [En línea] <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [5]. L. Fisher y J. Espejo. *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill, 2018.
- [6] Contactopyme. (s.f). “Estudio de mercado – análisis de precios” [En línea] <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=2&sg=18> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [7] Explorable. (2020). “Definición de la investigación” [En línea] <https://explorable.com/es/definicion-de-la-investigacion> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [8] Promonegocios. (2020). “Definición de encuesta” [En línea] <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [9] Wikipedia. “Fuentes primarias”. [En línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria [Acceso: septiembre 02, 2020]

- [10] Wikipedia. “Fuentes secundarias”. [En línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [11] Definición de. (2020). “Definición de producción” [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/proceso-de-produccion/> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [12] A. Hernández (24, ene, 2012) “Macro y micro localización” [En línea] <http://ishmacroymicrolocalizacion.blogspot.com.co/2012/01/macro-y-micro-localizacion.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [13] Unal. (2020). “Definición de distribución en planta” [En línea] <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/taxonomia/layout.htm> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [14] K. Morales (18, may, 2011) “Tiempos y movimientos” [En línea] <http://ingkarentmorales.blogspot.com.co/2011/01/introduccion-al-estudio-de-tiempos-y.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [15] Monografías. “Estudio de ingeniería de métodos, cervecería artesanal Los de Guayana” [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/estudio-ingenieria-metodos-cerveceria/estudio-ingenieria-metodos-cerveceria.shtml> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [16] Scribd (s.f). “Definición diagrama de procesos” [En línea] <http://es.scribd.com/doc/91299613/Definicion-de-Diagrama-de-Proceso#scribd> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [17] OHSAS (2020). “Norma OHSAS 18001” [En línea] <http://norma-ohsas18001.blogspot.com.co> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [18] Concepto definición. “Valores Organizacionales” [En línea]. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/valores-organizacionales> [Acceso: septiembre 02, 2020]

- [19] Enciclopediafinanciera. “Cultura Organizacional” [En línea]. Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [20] J. Book (09, may 2009). “Definición de marco legal” [En línea]. <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/05/el-estudio-legal-y-la-formulacion-y-la.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [21] Universidad Politécnica Salesiana. “Definición de estudio medio ambiental” [En línea] Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/67/12/CAPITULO%20VI.pdf> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [22] Wikipedia. “Plan de manejo ambiental”. [En línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria [Acceso: septiembre 02, 2020] [23]. Estudio financiero en: <<http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>> [En línea] [Citado 22/10/2015]
- [24] Expansión. “Tasa interna de retorno o rentabilidad (TIR)” [En línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/tasa-interna-de-retorno-o-rentabilidad-tir.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [25] Universidad Politécnica Salesiana. “Valor presente neto” [En línea]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-3.htm> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [26] Finanzas Internacionales. (s.f) “Evaluación de la inversión” [En línea]. <http://manejatusfinanzas.blogspot.com/p/evaluacion-de-la-inversion.html> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [27] CreceNegocios. (2020). “El análisis costo-beneficio” [En línea]. <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/> [Acceso: septiembre 02, 2020]

- [28] El mundo. “Flujo de Caja” [En línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [29] Noemagico. “La investigación descriptiva” [En línea]. Disponible en: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php> [Acceso: septiembre 02, 2020]
- [30] Alcaldía de Bogotá. Decreto 22269 de 1993. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32037> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [31] DIAN. Decreto 3568 del 2011. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/operador/documentos/2015/Decreto_3568_de_2011.pdf [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [32] ACICAM (2019). ¿Cómo va el sector?. Disponible en internet <https://acicam.org/como-va-el-sector/> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [33] Red Cluster Colombia. Clusters en Colombia”. Disponible en internet <http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/42> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [34] Alcaldía de Bogotá (2019). Ley 99 de 1993. Disponible en internet <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [35] Alcaldía de Bogotá (2019). Decreto 1299 del 2008. Disponible en internet <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256>
- [36] Alcaldía de Bogotá (2019). “Ley 23 de 1973”. Disponible en internet <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9018> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [37] G. Betancourt (28, Jul 2014). “Qué tipo de sociedad escoger”. Disponible en internet <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/criterios-para-saber-cual-sociedad-adapta-su-tipo-negocio/199133> [Acceso: septiembre 06, 2020]

- [38] Congreso de la República (2010). “Ley 1429 del 2010”. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [39] L. Vargas. (13, Dic 2019) “El mapa del calzado en Colombia”. Disponible en internet https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=122 [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [40] Dirección de Estudios sectoriales ACICAM. “Demanda”. Disponible en internet <http://acicam.org/informe-de-importaciones> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [41] Dane. “Proyección de población municipales por área 2005-2020” Disponible en internet <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [42] Hystory. “Bogotá D.C.” Disponible en internet <http://www.bogota-dc.com/history/bog-his.htm> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [43] Citigroup. “The economist intelligence unit”. Disponible en internet http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/eiu_hotspots_2012.pdf [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [44] Cámara de Comercio de Bogotá. “Sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá” Disponible en internet <http://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nuestras-sedes> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [45] DANE. “Investigaciones departamentales”. Disponible en internet <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales.pdf> [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [46] Citigroup. “The Economist Intelligence Unit”. Disponible en internet http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/eiu_hotspot.pdf [Acceso: septiembre 06, 2020]
- [47] Dane. “Proyección de población” Disponible en internet <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion> [Acceso: septiembre 06, 2020]

- [48] Cámara de Comercio de Bogotá. “Clasificación de la Cámara de Comercio, los códigos CIU”. Disponible en internet <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [49] Gestión Legal Colombia. “Impuesto de renta” Disponible en internet <http://impuestosparaempresas.blogspot.com.co/2013/08/que-es-el-impuesto-de-renta.html> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [50] Gestión Legal Colombia. “Retención en la fuente” Disponible en internet <http://impuestosparaempresas.blogspot.com.co/2014/02/retencion-en-la-fuente.html> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [51] SlideShare. “Impuesto de industria y comercio” Disponible en internet <http://es.slideshare.net/xiomara19/impuesto-de-industria-y-comercio> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [52] Alcaldía de Bogotá. “Impuesto complementario de avisos y tableros” Disponible en internet http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/doctrina_distrital_tema.jsp?cd=0&idtema=285 [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [53] CRConsultores Colombia. “Aportes parafiscales”. Disponible en internet <https://crconsultorescolombia.com/consejo-de-estado-aportes-parafiscales.php> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [54] Gerencie. “Prestaciones sociales” Disponible en internet <http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [55] Scribd. “Ley 1480” Disponible en internet <https://es.scribd.com/doc/306222615/Simulacion-de-Una-Cadena-de-Abastecimiento> [Acceso: Octubre 06, 2020]
- [56] SIC. “Resolución no. 0510 de marzo 19 de 2004” Disponible en internet http://www.sic.gov.co/recursos_user/historico/d2011sic1383.htm [Acceso: Octubre 06, 2020]

[57] Alcaldía de Bogotá. “Decreto 1299 de 2008” Disponible en internet <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36256> [Acceso: Octubre 06, 2020]

ANEXOS

ANEXO 1.

SUPLEMENTOS

Tabla 59.

Suplementos

Suplemento	Porcentaje
Trabajo agotador	2%
Trabajo preciso	2%
Atención dividida en operaciones	4%
Trabajo monótono	4%
Total	12%

Nota. Suplementos de las operaciones de producción

Tabla 60.

Toma de tiempos



TOMA DE TIEMPOS															
Proceso de fabricación de pantuflas															
Método: vuelta a cero															
Operación	Descripción	CICLOS										Tiempo normal	Factor de actuación	Suplementos	Tiempo estándar
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Trazar pantuflas	Tomar los moldes y buscarlos sobre la tela repararlos	0,12	0,28	0,25	0,13	0,18	0,21	0,22	0,25	0,17	0,2	0,2	0,9	12%	0,2
Tender pantuflas	Tender las capas determinadas en el trazo	0,09	0,13	0,08	0,05	0,11	0,07	0,08	0,1	0,07	0,07	0,09	1,1	12%	0,1
Cortar pantuflas	Cortar todas las piezas del trazo	0,29	0,33	0,35	0,37	0,32	0,31	0,38	0,27	0,35	0,39	0,34	0,95	12%	0,35
Dobladillo empeine		0,46	0,44	0,41	0,39	0,38	0,37	0,41	0,35	0,38	0,42	0,4	1,18	12%	0,53
Relleno empeine	Poner el relleno	0,85	0,78	0,75	0,73	0,69	0,81	0,75	0,87	0,79	0,82	0,8	1,01	12%	0,89
Cerrar empeine	Pasar costura para cerrar empeine	0,89	0,75	0,87	0,91	0,82	0,93	0,85	0,88	0,91	0,87	0,88	0,95	12%	0,92
Dobladillo suela		0,71	0,78	0,75	0,73	0,81	0,72	0,77	0,78	0,82	0,72	0,77	0,85	12%	0,72
Relleno suela		0,89	0,92	0,87	0,88	0,95	0,91	0,87	0,93	0,95	0,8	0,91	0,95	12%	0,95
Cerrar suela		0,83	0,81	0,8	0,78	0,83	0,79	0,81	0,85	0,83	0,82	0,83	1	12%	0,91
Unión suela empeine		0,98	1,15	1,31	0,95	1,21	1,32	0,99	1,13	0,95	1,15	1,13	1,1	12%	1,37
Rematar pantufla		0,59	0,65	0,69	0,63	0,71	0,58	0,63	0,68	0,73	0,67	0,67	0,9	12%	0,66
Empacar pantuflas		0,35	0,42	0,47	0,45	0,49	0,38	0,45	0,39	0,48	0,49	0,44	0,95	12%	0,46

Nota. Definición tiempos estándar por operación.

ANEXO 2.

MANUAL DE FUNCIONES

 FLUFFY SHOES	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 1 de 3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Cargo: Gerente general		
Área: Gerencia		
Jefe inmediato: N/A		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación: ✓ Profesional en administración de empresas, ciencias económicas o afines.		
Conocimientos esenciales: ✓ Direccionamiento estratégico ✓ Planeación ✓ Negociación ✓ Legislación laboral ✓ Producción ✓ Costos y presupuestos ✓ Indicadores financieros ✓ Inversiones		
Experiencia: ✓ 5 años como director de departamento		
Habilidades: ✓ Capacidad de escucha, resolución de problemas, análisis numérico y situacional, liderazgo y dirección de personal, capacidad para la toma de decisiones.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Planificar, dirigir, gestionar, supervisar y controlar todas las actividades de la organización a través de los directivos y jefes de las diferentes áreas, además de representar legalmente a la organización.		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca todos los procesos de la compañía		
RESPONSABILIDADES BASICAS DEL CARGO		
✓ Ejercer las funciones de representante legal de la empresa ✓ Definir los objetivos, planes, políticas y presupuestos de la organización en pro del beneficio de la misma. ✓ Realizar la planeación estratégica de la organización. ✓ Tomar decisiones dentro de la organización en pro del desarrollo y beneficio de la misma. ✓ Establecer dentro del país agencias, sucursales y sub distribuidores que considere necesario.		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la organización. ✓ Supervisar y controlar las actividades de los jefes y directores de la empresa, verificando la realización de sus actividades por medio de los reportes establecidos para tal fin. ✓ Planear, organizar, integrar dirigir y controlar todos los recursos de la empresa, asegurando la disponibilidad de los mismos para el cumplimiento de los objetivos. ✓ Aprobar la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa. ✓ Celebrar contratos con clientes y proveedores de acuerdo a las directrices establecidas dentro de la organización y a la normatividad vigente. ✓ Garantizar que la infraestructura de la organización sea la necesaria y adecuada para la elaboración de las actividades. ✓ Presupuestar los gastos de la compañía de acuerdo a lo establecido en la empresa y políticas de la misma. ✓ Autorizar la contratación y remoción del personal de acuerdo a lo establecido en la empresa mediante el manual de funciones y a la normatividad vigente. ✓ Asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización. ✓ Velar porque la contabilidad de la empresa se encuentre al día y conforme con las disposiciones legales y estatutarias. ✓ Analizar los resultados financieros de la organización y decidir las acciones a realizar de acuerdo a los mismos. ✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales ✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización. ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de acción ✓ Presupuestos ✓ Plataforma estratégica ✓ Indicadores de gestión 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesor comercial ✓ Compras ✓ Coordinador de producción ✓ Coordinador de despachos ✓ Coordinador de talento humano ✓ Contador 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes ✓ Proveedores
INCIDENTES CRITICOS	

Mal manejo de los recursos de la compañía
Direccionamiento de la empresa incorrecto

	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 1 de 3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Cargo: Coordinador de Talento Humano		
Área: Talento Humano		
Jefe inmediato: Gerente General.		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional en ciencias de la educación, <u>Administración de Recursos Humanos</u> o carreras afines 		
Conocimientos esenciales:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direccionamiento estratégico ✓ Estructura de salarios ✓ Captación y desarrollo de personal 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 años como coordinador del departamento 		
Habilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de escucha, resolución de problemas, análisis numérico y situacional, liderazgo y dirección de personal, capacidad para la toma de decisiones. 		
OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar, controlar y dirigir todos los aspectos relacionados con el talento humano de la organización.		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca desde la necesidad de reclutamiento de personal, pasando por el desarrollo del mismo, hasta la desvinculación de los colaboradores		
RESPONSABILIDADES BASICAS DEL CARGO		
Funciones principales		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los medios de provisión de personal teniendo en cuenta las necesidades del cargo. ✓ Seleccionar las personas que cumplen con las exigencias para desempeñar un determinado cargo, teniendo en cuenta el perfil o los requisitos establecidos en el manual de funciones. ✓ Programar y realizar las entrevistas necesarias para la selección del personal de acuerdo a lo establecido por la organización. ✓ Llevar a cabo la contratación legal de los trabajadores nuevos teniendo en cuenta los parámetros vigentes establecidos por la ley y con la autorización del gerente general. ✓ Organizar y coordinar las actividades relacionadas con las entidades establecidas por la ley para la afiliación del personal. ✓ Organizar el archivo de hojas de vida de acuerdo a lo establecido por la empresa y verificando que posean la documentación requerida. 		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer y dirigir la inducción del personal contratado de acuerdo a lo determinado por la empresa. ✓ Planear y llevar a cabo la capacitación del personal teniendo en cuenta las necesidades del cargo y los parámetros de la empresa. ✓ Supervisar que la empresa cuente con el personal competente en cada cargo de la organización, de acuerdo a los criterios establecidos en el manual de funciones. ✓ Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con incapacidades, ausencias, y permisos. Teniendo en cuenta las acciones a tomar con el área de contabilidad. ✓ Suministrar al personal la dotación de trabajo y los elementos de seguridad industrial establecidos por la organización y la normatividad vigente ✓ Supervisar que el personal porte el uniforme de dotación y los elementos de seguridad industrial de acuerdo a lo establecido. ✓ Establecer políticas de personal que se adecuen a la empresa y que sean autorizadas por el gerente general y verificar su cumplimiento. ✓ Atender las diferentes inquietudes y preocupaciones del personal en las horas establecidas, escuchando, orientando y solucionando las situaciones presentadas. ✓ Dirigir los programas de salud ocupacional establecidos para la empresa. ✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales ✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización. ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo ✓ Funciones secundarias ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actas de capacitación ✓ Contratos ✓ Protocolo de contratación ✓ Documentación de colaboradores ✓ Evaluaciones de desempeño 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general ✓ Coordinador de producción ✓ Asesor comercial ✓ Compras ✓ Coordinador de despachos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda laboral
INCIDENTES CRITICOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal no idóneo ✓ Desperdicios e improductividad por personal no capacitado 	

	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 7 de 26
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Cargo: Asesor comercial		
Área: Comercial		
Jefe inmediato: Gerente General		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación:		
✓ Tecnólogo en ventas, comercio, atención al cliente o afines.		
Conocimientos esenciales:		
✓ Marketing		
✓ Manejo de demanda		
✓ Negocios		
✓ Publicidad		
Experiencia:		
✓ 2 años continuos desempeñando cargo en ventas.		
Habilidades:		
✓ Resolución de problemas, Análisis numérico y situacional, liderazgo y dirección de personal, capacidad para la toma de decisiones.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyar las actividades del director comercial y ayudar en proceso de ventas de la organización.		
RANGO DE APLICACIÓN		
Inicia con las estrategias para elevar venta y finaliza con la medición de la satisfacción del cliente		
RESPONSABILIDADES BASICAS DEL CARGO		
Funciones principales		
✓ Contactar clientes potenciales.		
✓ Solicitar y verificar la documentación referente a la confiabilidad del cliente de acuerdo a lo establecido en el procedimiento comercial.		
✓ Visitar permanentemente los clientes que se encuentren activos y aquellos que no.		
✓ Estar en contacto continuo con los clientes de contratos u órdenes de compra abiertas, atendiendo y respondiendo los requerimientos que se presenten.		
✓ Llevar muestras a los clientes en proceso de cotización.		
✓ Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a lo establecido en la organización.		
✓ Elaborar las cotizaciones solicitadas por el cliente.		
✓ Recoger las órdenes de compra emitidas por los clientes, transcribirlas para iniciar su producción.		
✓ Recaudar la cartera de los clientes autorizados, teniendo en cuenta las fechas de vencimiento de factura y los procedimientos internos.		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar el desarrollo de productos nuevos teniendo en cuenta las especificaciones y requisitos de los clientes. ✓ Presentar semanalmente el informe de las actividades desarrolladas la semana anterior y el plan de trabajo para la que inicia, con los documentos y registros requeridos. ✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales ✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización. ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo ✓ Realizar las compras y cotizaciones de materias primas e insumos ✓ Funciones secundarias ✓ Entregar pedidos cuando se requiera. ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de ventas ✓ Encuestas de satisfacción ✓ Alta rotación de inventarios ✓ Listado de clientes 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compras ✓ Coordinador de producción ✓ Coordinador de despachos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes
INCIDENTES CRITICOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pérdida de clientes ✓ Disminución en ventas 	

	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 1 de 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Nombre del Cargo: Contador		
Área: Contabilidad		
Cargo del Jefe inmediato: Gerente General		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación:		
✓ Contador público		
Conocimientos esenciales:		
✓ Nomina		
✓ Inventarios		
✓ Impuestos		
✓ Créditos		
Experiencia:		
✓ 2 años desempeñando actividades de contador		
Habilidades:		
✓ Resolución de problemas, Análisis numérico y situacional, liderazgo y dirección de personal, capacidad para la toma de decisiones.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Dirigir, controlar y realizar las actividades contables de la empresa.		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca la recolección de los datos de la compañía, pasando por su análisis y finaliza con los informes requeridos por la gerencia		
RESPONSABILIDADES BASICAS DEL CARGO		
Funciones principales		
✓ Realizar el cierre de mes y cierre contable, organizando la información contable, verificando que se encuentre completa y de acuerdo a lo establecido.		
✓ Realizar la planificación fiscal manteniendo un adecuado control sobre los impuestos nacionales y distritales que permita el cumplimiento estricto y oportuno de tales obligaciones de acuerdo a la normatividad vigente.		
✓ Entregar mensualmente los primeros 10 días del mes a la gerencia el resultado de la compañía incluyendo: Balance general, Estado de resultados, Estado de Costos, informe MAF e indicadores de gestión		
✓ Elaborar el presupuesto de la compañía presentando los respectivos informes mensuales de su ejecución		
✓ Organizar la carpeta de facturas de contabilidad de acuerdo a lo establecido.		
✓ Realizar la liquidación del personal de acuerdo a los parámetros de ley.		
✓ Realizar los recibos de caja, liquidando los pagos efectuados por los clientes, imprimirlos y archivarlos en el lugar correspondiente.		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar la nómina de acuerdo a lo establecido en la empresa, lo requerido por el sistema y las normas legales vigentes. ✓ Liquidar las prestaciones sociales y las horas extras del personal de la organización de acuerdo a lo establecido. ✓ Manejar la caja menor de acuerdo a los procedimientos establecido y garantizando que el dinero en ella coincida con los registros de gastos. ✓ Preparar y pagar los parafiscales y seguridad social del personal de acuerdo a la normatividad vigente. ✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales ✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización. ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo ✓ Funciones secundarias ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. ✓ Cumplir con los lineamientos establecidos por la organización. 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
Estados financieros Indicadores Recibos de pago Formatos de impuestos	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general ✓ Asesor comercial ✓ Compras ✓ Coordinador de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entidades gubernamentales
INCIDENTES CRITICOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobrecostos por incumplimiento de pagos ✓ Mal manejo de los recursos financieros 	

	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 1 de 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Cargo: Coordinador de Despachos		
Área: Despachos		
Jefe inmediato: Gerente General		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación:		
✓ Tecnólogo logística o afines.		
Conocimientos esenciales:		
✓ Planeación		
✓ Optimización de rutas		
✓ Tiempos y movimientos		
Experiencia:		
✓ Mínimo 6 meses desarrollando las actividades en el área logística.		
Habilidades:		
✓ Resolución de problemas, Análisis numérico y situacional, liderazgo y dirección de personal, capacidad para la toma de decisiones.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Dirigir, gestionar y coordinar las actividades relacionadas con la compra de servicios a externos y distribución de pedidos a cliente final		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca desde el recibimiento del producto terminado hasta la entrega del mismo al cliente		
RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL CARGO		
Funciones principales		
✓ Dar cumplimiento a la programación de entrega de pedidos con calidad oportuna y efectividad.		
✓ Organizar y gestionar el alistamiento de los pedidos de acuerdo a la programación de entregas.		
✓ Hacer seguimiento a la entrega de pedidos garantizando el cumplimiento en la fecha de entrega.		
✓ Analizar y resolver cualquier situación logística que se presente durante la operación y que influya en el logro de los objetivos de despacho.		
✓ Organizar y supervisar los despachos de pedidos de acuerdo a las prioridades, fechas de entrega y requisitos del cliente.		
✓ Rematar las pantuflas		
✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales		
✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización.		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo. ✓ Funciones secundarias ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rutas de entrega ✓ Indicador de cumplimiento de pedido 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general ✓ Asesor comercial ✓ Coordinador de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes
INCIDENTES CRITICOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de fechas de entrega ✓ Insatisfacción del cliente 	

 <p>FLUFFY SHOES</p>	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 1 de 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Cargo: Coordinador de producción		
Área: Producción		
Jefe inmediato: Gerente general		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación:		
✓ Ingeniero industrial o afines.		
Conocimientos esenciales:		
✓ Proceso de confección		
✓ Maquinaria de confección		
✓ Planeación		
✓ Balanceo de línea		
Experiencia:		
✓ 2 años como jefe o coordinador del departamento de producción		
Habilidades:		
✓ Resolución de problemas, Análisis numérico y situacional, liderazgo y dirección de personal, capacidad para la toma de decisiones.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Dirigir y organizar el área de producción, para el cumplimiento de los objetivos y metas del mismo.		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca desde el recibimiento de la orden de trabajo hasta la entrega del producto terminado a despachos		
RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL CARGO		
Funciones principales		
✓ Realizar la programación de producción de la planta.		
✓ Controlar el cumplimiento del plan de producción durante todos los procesos.		
✓ Plantear mejoras en los procesos productivos en busca de la mejora continua de la organización.		
✓ Coordinar la toma de tiempos y movimientos de las actividades de los operarios.		
✓ Realizar informes de producción para presentarlos a gerencia.		
✓ Informar de los faltantes de materias primas e insumos necesarios para la producción.		
✓ Propender por el aseo y orden en las áreas productivas.		
✓ Atender solicitudes que el personal de producción le haga, tales como consultas, incapacidades, permisos, etc.		
✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales		
✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización.		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo. ✓ Funciones secundarias ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. ✓ Cumplir con los lineamientos establecidos por la organización. 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan maestro de producción ✓ Requerimiento de materiales ✓ Indicador de productividad ✓ Informes de producción 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general ✓ Trazador ✓ Tendedor ✓ Cortador ✓ Operario ✓ Rematador ✓ Asesor comercial ✓ Compras ✓ Coordinador de despachos 	No aplica
INCIDENTES CRITICOS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atraso de producción ✓ Represamiento de producto en proceso ✓ Baja productividad de planta ✓ Incumplimiento de pedidos 	

 <p>FLUFFY SHOES</p>	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 17 de 26
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Cargo: Operario de corte		
Área: Producción		
Jefe inmediato: Coordinador de producción		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación: ✓ Bachillerato		
Conocimientos esenciales: ✓ Moldería ✓ Trazos ✓ Corte		
Experiencia: ✓ 1 año como trazador en el sector		
Habilidades: ✓ Destreza manual, agudeza visual, trabajo en equipo, comunicación asertiva, responsabilidad, capacidad de trabajo bajo presión.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Trazar, tender y cortar las piezas necesarias para la fabricación del producto solicitado por el cliente		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca desde el recibimiento de las especificaciones del cliente hasta la entrega de corte a planta		
RELACIONES BÁSICAS DEL CARGO		
Funciones principales : ✓ Ejecutar la programación de producción en su puesto de trabajo. ✓ Verificar que la tela sea la adecuada según el modelo y color. ✓ Usar los moldes físicos necesarios, verificando que se encuentren en óptimas condiciones para realizar el trazo. ✓ Informar cuando un molde no se encuentra en buenas condiciones para realizar el trazo. ✓ Ubicar los moldes en la tela de acuerdo al modelo de la pantufla, siempre buscando el menor desperdicio de tela. ✓ Realizar el trazo del modelo siguiendo las especificaciones. ✓ Medir todos los anchos de los rollos antes de iniciar el trazo y revisar que todos sean del mismo color y tono. ✓ Realizar los tendidos de tela ✓ Hacer el corte de las piezas ✓ Cumplimiento de las políticas organizacionales ✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización.		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo. ✓ Funciones secundarias ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. ✓ Cumplir con los lineamientos establecidos por la organización. 	
EVIDENCIAS REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trazos ✓ Registro de trazos 	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador de producción ✓ Tendedor ✓ Cortador 	No aplica

 <p>FLUFFY SHOES</p>	MANUAL DE FUNCIONES	Hoja 1 de 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
Nombre del Cargo: Operario maquina plana		
Área: Producción		
Cargo del Jefe inmediato: Coordinador de Producción		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación: ✓ Primaria		
Conocimientos esenciales: ✓ Operaciones en máquina plana		
Experiencia: ✓ 1 año manejando maquina plana		
Habilidades: ✓ Habilidad manual, destreza visual, dominio de máquina, motricidad, habilidades para el trabajo en equipo, capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno, iniciativa.		
OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar las actividades propias de cada máquina plana garantizando calidad en la confección de las pantuflas y cumpliendo con los requisitos del cliente		
RANGO DE APLICACIÓN		
Abarca desde el recibimiento de instrucciones hasta la finalización de las mismas		
RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL CARGO		
Funciones básicas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar la programación de producción en su puesto de trabajo. ✓ Confeccionar las pantuflas según las indicaciones y ficha técnica. ✓ Realizar las actividades de acuerdo a lo señalado por el coordinador de producción. ✓ Revisar las prendas y piezas asegurando la conformidad de las mismas. ✓ Informar de las prendas o piezas no conformes al coordinador de producción. ✓ Mantener el lugar de trabajo organizado y con los implementos necesarios para realizar la labor. ✓ Realizar limpieza y mantenimiento de la maquinaria, e informar cualquier anomalía que se presente con la misma. ✓ Asistir a las capacitaciones que la organización determine como necesarias. 		
Cumplimiento de las políticas organizacionales		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un correcto uso de los implementos que le sean asignados por la organización. ✓ Acatar el reglamento interno de trabajo. 		
Funciones secundarias		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato. ✓ Cumplir con los lineamientos establecidos por la organización. 		

EVIDENCIAS REQUERIDAS	
✓ Registro de producción	
RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
✓ Coordinador de producción	No aplica
INCIDENTES CRITICOS	
Mala calidad del producto	

ANEXO 3.

ESTATUTOS

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Bogotá D.C., 22 de Octubre de 2020

Por medio del presente documento privado, Yo,

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN			DOMICILIO
	Tipo de Identificación	Número	Lugar de Expedición	
Mauricio Molina Martínez	Cédula de Ciudadanía	102076623 4	Bogotá D.C.	Bogotá D.C.

Manifiesto **con la firma de este documento** mi **voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)**, la cual se registrá por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina **Fluffy Shoes SAS**. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de **Bogotá D.C.** La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

Producción y comercialización de calzado.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

**CAPÍTULO II
CAPITAL Y ACCIONES**

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ 10000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES AUTORIZADAS	\$241'914.669

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES SUSCRITAS	\$241'914.669

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
NÚMERO DE ACCIONES PAGADAS	\$241'914.669

Parágrafo. El capital suscrito ha sido pagado en su totalidad en dinero en efectivo

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, **quien no tendrá suplentes.**

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designara a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

Los representantes legales pueden celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la sociedad.

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo

deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 17. SUJECCIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI
RESOLUCIÓN *DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 18. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por **1 Abitro que decidirá en Derecho**, designados por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal, sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII
REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII
DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: Mauricio Molina Martinez , identificado con la SELECCIONAR EL TIPO DE IDENTIFICACIÓN No. 1020766234 de Bogotá D.C..
La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo

Firmas:

Mauricio Molina Martinez

1020766234

ANEXO 4.

COTIZACIONES



Asenti
Silla Ejecutiva cromada
Con Brazos Malla Rojo
SKU: 258648
Precio normal:
\$189.900 c/u

Asenti
Silla Ejecutiva cromada
Con Brazos Malla Negro
SKU: 186683
Precio normal:
\$189.900 UND

Silla gales
SKU: 238205
Precio normal:
\$182.900 UND

Sillón Verona Con Brazos
Cuero Sintético Negro
SKU: 258676
Precio normal:
\$179.900 c/u



Asenti
Silla Asis Con Brazos Malla
Negro
SKU: 238170
Precio normal:
\$159.900 .

Asenti
Sillón Ejecutivo Realdo Con
Brazos Cuero Sintét...
SKU: 258547
Precio normal:
\$159.900 UND

Home Collection
Silla Escocia Negra
SKU: 253318
Precio normal:
\$139.900 UND

Home Collection
Silla Escocia Roja
SKU: 253319
Precio normal:
\$139.900 UND

Comparar



Archivador Nova 2 Cajones
76.5x52x45 cm Roble

SKU: 243136

Precio normal:

\$289.900 UND

Comparar



Moduart
Archivador Toscana 3
Gavetas 96.5x48x45 cm
Cedro

SKU: 190829

Precio normal:

\$269.900 UND

Comparar



Industrias Cruz
Archivador Metálico 2
Cajones 1 Gaveta
69x40x51...

SKU: 215076

Precio normal:

\$253.900 UND

Comparar



Industrias Cruz
Archivador Metálico 2
Cajones 1 Gaveta
69x40x51...

SKU: 215075

Precio normal:

\$253.900 UND

Computadores de escritorio X

www.ktronix.com/computadores-y-tablets/computador/computadores-de-escritorio

VENTA TELEFÓNICA: Bogotá (031) 364 9734 / Línea Gratuita Nacional: 018000 180 222

VIVE TRONIKA
PARA VERDADEROS AMANTES DE LA TECNOLOGÍA

OPINIONES

PC All in One HP 20-E110 19.45" Celeron®	PC All in One HP 20-E112 19.4" Celeron®	PC All in One HP 20-R114 19.5" Celeron®	PC All in One HP 22-3102LA
\$ 1.149.000	\$ 1.299.000	\$ 1.199.000	\$ 1.649.000

VIVE TRONIKA
PARA VERDADEROS AMANTES DE LA TECNOLOGÍA

ANEXO 5.

COSTOS DE OPERACIONES

Tabla 61.

Costos de nomina

Cargos	No. De empleados	Salario Base	Aux. Transporte	Total Mensual	Salario Anual (Salario Base x 12)	Deducciones Anuales (4% salud y 4% pensión) x12	Total a pagar Anual	Pensión	Salud	ARL	Asumido por la empresa	Cesantías	Int cesantías	Prima	Vacaciones	Total	
								12%	8,5%	Riesgo I(0,52%) Riesgo II(1,44%)		8,33%	12%			PPSo c	
Gerente	1	5.000.912,00	0,00	5.000.912,00	60.010.944,00	4.800.875,52	55.210.068,48	7.201.313,28	5.100.930,24	312.056,91	12.614.300,43	4.998.911,64	599.869,40	5.000.912,00	2.500.456,00	13.100.149,03	
Asesor comercial	1	1.735.666,00	102.854,00	1.838.520,00	22.062.240,00	1.666.239,36	20.396.000,64	2.647.468,80	1.770.379,32	108.305,56	4.526.153,68	1.734.971,73	208.196,61	1.838.520,00	867.833,00	4.649.521,34	
Comprador	1	997.370,00	102.854,00	1.100.224,00	13.202.688,00	957.475,20	12.245.212,80	1.584.322,56	1.017.317,40	62.235,89	2.663.875,85	996.971,05	119.636,53	1.100.224,00	498.685,00	2.715.516,58	
Coord. de producción	1	2.150.500,00	0,00	2.150.500,00	25.806.000,00	2.064.480,00	23.741.520,00	3.096.720,00	2.193.510,00	268.382,40	5.558.612,40	2.149.639,80	257.956,78	2.150.500,00	1.075.250,00	5.633.346,58	
Coord. despachos	1	1.999.252,00	0,00	1.999.252,00	23.991.024,00	1.919.281,92	22.071.742,08	2.878.922,88	2.039.237,04	249.506,65	5.167.666,57	1.998.452,30	239.814,28	1.999.252,00	999.626,00	5.237.144,58	
Coord. TH	1	1.650.223,00	102.854,00	1.753.077,00	21.036.924,00	1.584.214,08	19.452.709,92	2.524.430,88	1.683.227,46	205.947,83	4.413.606,17	1.649.562,91	197.947,55	1.753.077,00	825.111,50	4.425.698,96	
Trazador	1	997.370,00	102.854,00	1.100.224,00	13.202.688,00	957.475,20	12.245.212,80	1.584.322,56	1.017.317,40	124.471,78	2.726.111,74	996.971,05	119.636,53	1.100.224,00	498.685,00	2.715.516,58	
Tendedor	0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cortador	0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Operario	10	997.370,00	102.854,00	1.100.224,00	13.202.688,00	957.475,20	12.245.212,80	1.584.322,56	1.017.317,40	124.471,78	2.726.111,74	996.971,05	119.636,53	1.100.224,00	498.685,00	2.715.516,58	
Rematador	1	997.370,00	102.854,00	1.100.224,00	13.202.688,00	957.475,20	12.245.212,80	1.584.322,56	1.017.317,40	124.471,78	2.726.111,74	996.971,05	119.636,53	1.100.224,00	498.685,00	2.715.516,58	
SUBTOTAL	18			17.143.157,00	205.717.884,00						43.122.550,30					43.907.926,80	
																10 SALARIOS DE OPERARIOS	43.083.965,52
																TOTAL	335.832.326,62

Nota. Costo anual de nómina.

Tabla 62.*Gastos administrativos*

Gastos administrativos	Pesos (\$)
Factura del teléfono	240.000
Servicio y vigilancia	21.600.000
Departamento contable	19.200.000
Total	41.040.000

Nota. Gastos administrativos anuales.

Tabla 63.*Costos de materiales*

Costo de materiales			
Demanda	27.354	Costo unitario /metro	Costo total por rubro
Seda	6.839	25.000,00	170.975.000,00
Terciopelo	5.471	18.000,00	98.478.000,00
Suela	54.709	10.000,00	547.090.000,00
Hilo	109.417	6.000,00	656.502.000,00
Relleno	82.063	5.200,00	426.727.600,00
Marquilla	27.354	3.000,00	82.062.000,00
Instrucciones de lavado	27.354	6.000,00	164.124.000,00
Caja	27.354	4.000,00	109.416.000,00
		Total	2.255.374.600,00

Nota. Costos de materiales necesarios para cubrir la demanda.

Tabla 64.*Cuotas de financiamiento*

Período	Fecha	Abono a Capital	Intereses	Cuota con Seguro de Vida	Saldo de Capital	Cuota con Seguros Adicionales
0	Noviembre-2020				\$500,000,000.00	
1	Diciembre-2020	\$4,390,515.00	\$9,978,488.00	\$14,678,653.00	\$495,609,485.00	\$14,369,003.00
2	Enero-2021	\$4,478,137.00	\$9,890,866.00	\$14,678,653.00	\$491,131,348.00	\$14,369,003.00
3	Marzo-2021	\$4,567,507.00	\$9,801,496.00	\$14,678,653.00	\$486,563,842.00	\$14,369,003.00
4	Abril-2021	\$4,658,660.00	\$9,710,343.00	\$14,678,653.00	\$481,905,181.00	\$14,369,003.00
5	Mayo-2021	\$4,751,633.00	\$9,617,370.00	\$14,678,653.00	\$477,153,548.00	\$14,369,003.00

Período	Fecha	Abono a Capital	Intereses	Cuota con Seguro de Vida	Saldo de Capital	Cuota con Seguros Adicionales
6	Junio-2021	\$4,846,461.00	\$9,522,542.00	\$14,678,653.00	\$472,307,087.00	\$14,369,003.00
7	Julio-2021	\$4,943,182.00	\$9,425,821.00	\$14,678,653.00	\$467,363,905.00	\$14,369,003.00
8	Agosto-2021	\$5,041,833.00	\$9,327,170.00	\$14,678,653.00	\$462,322,072.00	\$14,369,003.00
9	Septiembre-2021	\$5,142,453.00	\$9,226,550.00	\$14,678,653.00	\$457,179,619.00	\$14,369,003.00
10	Octubre-2021	\$5,245,080.00	\$9,123,923.00	\$14,678,653.00	\$451,934,539.00	\$14,369,003.00
11	Noviembre-2021	\$5,349,756.00	\$9,019,247.00	\$14,678,653.00	\$446,584,782.00	\$14,369,003.00
12	Diciembre-2021	\$5,456,521.00	\$8,912,482.00	\$14,678,653.00	\$441,128,261.00	\$14,369,003.00
13	Enero-2022	\$5,565,417.00	\$8,803,586.00	\$14,678,653.00	\$435,562,844.00	\$14,369,003.00
14	Febrero-2022	\$5,676,486.00	\$8,692,517.00	\$14,678,653.00	\$429,886,358.00	\$14,369,003.00
15	Marzo-2022	\$5,789,771.00	\$8,579,232.00	\$14,678,653.00	\$424,096,587.00	\$14,369,003.00
16	Abril-2022	\$5,905,318.00	\$8,463,685.00	\$14,678,653.00	\$418,191,269.00	\$14,369,003.00
17	Mayo-2022	\$6,023,170.00	\$8,345,833.00	\$14,678,653.00	\$412,168,099.00	\$14,369,003.00
18	Junio-2022	\$6,143,374.00	\$8,225,629.00	\$14,678,653.00	\$406,024,724.00	\$14,369,003.00
19	Julio-2022	\$6,265,977.00	\$8,103,026.00	\$14,678,653.00	\$399,758,747.00	\$14,369,003.00
20	Agosto-2022	\$6,391,027.00	\$7,977,976.00	\$14,678,653.00	\$393,367,719.00	\$14,369,003.00
21	Septiembre-2022	\$6,518,573.00	\$7,850,430.00	\$14,678,653.00	\$386,849,146.00	\$14,369,003.00
22	Octubre-2022	\$6,648,664.00	\$7,720,339.00	\$14,678,653.00	\$380,200,482.00	\$14,369,003.00
23	Noviembre-2022	\$6,781,351.00	\$7,587,652.00	\$14,678,653.00	\$373,419,131.00	\$14,369,003.00
24	Diciembre-2022	\$6,916,687.00	\$7,452,317.00	\$14,678,653.00	\$366,502,445.00	\$14,369,003.00
25	Enero-2023	\$7,054,723.00	\$7,314,280.00	\$14,678,653.00	\$359,447,722.00	\$14,369,003.00
26	Febrero-2023	\$7,195,514.00	\$7,173,489.00	\$14,678,653.00	\$352,252,208.00	\$14,369,003.00
27	Marzo-2023	\$7,339,114.00	\$7,029,889.00	\$14,678,653.00	\$344,913,094.00	\$14,369,003.00
28	Abril-2023	\$7,485,581.00	\$6,883,422.00	\$14,678,653.00	\$337,427,513.00	\$14,369,003.00
29	Mayo-2023	\$7,634,970.00	\$6,734,033.00	\$14,678,653.00	\$329,792,543.00	\$14,369,003.00
30	Junio-2023	\$7,787,341.00	\$6,581,662.00	\$14,678,653.00	\$322,005,202.00	\$14,369,003.00
31	Julio-2023	\$7,942,753.00	\$6,426,250.00	\$14,678,653.00	\$314,062,449.00	\$14,369,003.00
32	Agosto-2023	\$8,101,266.00	\$6,267,737.00	\$14,678,653.00	\$305,961,182.00	\$14,369,003.00

Período	Fecha	Abono a Capital	Intereses	Cuota con Seguro de Vida	Saldo de Capital	Cuota con Seguros Adicionales
33	Septiembre-2023	\$8,262,943.00	\$6,106,060.00	\$14,678,653.00	\$297,698,239.00	\$14,369,003.00
34	Octubre-2023	\$8,427,847.00	\$5,941,157.00	\$14,678,653.00	\$289,270,393.00	\$14,369,003.00
35	Noviembre-2023	\$8,596,041.00	\$5,772,962.00	\$14,678,653.00	\$280,674,352.00	\$14,369,003.00
36	Diciembre-2023	\$8,767,592.00	\$5,601,411.00	\$14,678,653.00	\$271,906,760.00	\$14,369,003.00
37	Enero-2024	\$8,942,566.00	\$5,426,437.00	\$14,678,653.00	\$262,964,193.00	\$14,369,003.00
38	Febrero-2024	\$9,121,033.00	\$5,247,970.00	\$14,678,653.00	\$253,843,160.00	\$14,369,003.00
39	Marzo-2024	\$9,303,061.00	\$5,065,942.00	\$14,678,653.00	\$244,540,099.00	\$14,369,003.00
40	Abril-2024	\$9,488,722.00	\$4,880,281.00	\$14,678,653.00	\$235,051,377.00	\$14,369,003.00
41	Mayo-2024	\$9,678,088.00	\$4,690,915.00	\$14,678,653.00	\$225,373,288.00	\$14,369,003.00
42	Junio-2024	\$9,871,234.00	\$4,497,769.00	\$14,678,653.00	\$215,502,055.00	\$14,369,003.00
43	Julio-2024	\$10,068,234.00	\$4,300,769.00	\$14,678,653.00	\$205,433,821.00	\$14,369,003.00
44	Agosto-2024	\$10,269,165.00	\$4,099,838.00	\$14,678,653.00	\$195,164,656.00	\$14,369,003.00
45	Septiembre-2024	\$10,474,107.00	\$3,894,896.00	\$14,678,653.00	\$184,690,549.00	\$14,369,003.00
46	Octubre-2024	\$10,683,138.00	\$3,685,865.00	\$14,678,653.00	\$174,007,411.00	\$14,369,003.00
47	Noviembre-2024	\$10,896,341.00	\$3,472,662.00	\$14,678,653.00	\$163,111,069.00	\$14,369,003.00
48	Diciembre-2024	\$11,113,799.00	\$3,255,204.00	\$14,678,653.00	\$151,997,270.00	\$14,369,003.00
49	Enero-2025	\$11,335,597.00	\$3,033,406.00	\$14,678,653.00	\$140,661,673.00	\$14,369,003.00
50	Febrero-2025	\$11,561,821.00	\$2,807,182.00	\$14,678,653.00	\$129,099,851.00	\$14,369,003.00
51	Marzo-2025	\$11,792,560.00	\$2,576,443.00	\$14,678,653.00	\$117,307,291.00	\$14,369,003.00
52	Abril-2025	\$12,027,904.00	\$2,341,099.00	\$14,678,653.00	\$105,279,386.00	\$14,369,003.00
53	Mayo-2025	\$12,267,945.00	\$2,101,058.00	\$14,678,653.00	\$93,011,441.00	\$14,369,003.00
54	Junio-2025	\$12,512,776.00	\$1,856,227.00	\$14,678,653.00	\$80,498,665.00	\$14,369,003.00
55	Julio-2025	\$12,762,493.00	\$1,606,510.00	\$14,678,653.00	\$67,736,172.00	\$14,369,003.00
56	Agosto-2025	\$13,017,194.00	\$1,351,809.00	\$14,678,653.00	\$54,718,978.00	\$14,369,003.00
57	Septiembre-2025	\$13,276,978.00	\$1,092,025.00	\$14,678,653.00	\$41,442,001.00	\$14,369,003.00
58	Octubre-2025	\$13,541,946.00	\$827,057.00	\$14,678,653.00	\$27,900,055.00	\$14,369,003.00

Período	Fecha	Abono a Capital	Intereses	Cuota con Seguro de Vida	Saldo de Capital	Cuota con Seguros Adicionales
59	Noviembre-2025	\$13,812,202.00	\$556,801.00	\$14,678,653.00	\$14,087,852.00	\$14,369,003.00
60	Diciembre-2025	\$14,087,852.00	\$281,151.00	\$14,678,653.00	\$0.00	\$14,369,003.00

Nota. Cuotas proyectadas de financiamiento.

ANEXO 6.

RECOMENDACIONES

Se debe continuar con la búsqueda de materias primas que reduzcan los costos sin reducir la calidad del producto; así mismo una vez puesto en marcha el proyecto se debe buscar la ampliación de la planta productiva conforme se gana participación en el mercado.

No se debe dejar de lado el afianzamiento de marca, y el enfoque de la compañía ya que este es una ventaja competitiva y un diferencial en el mercado frente a la competencia.

Se sugiere hacer un estudio de polivalencia, así como un plan de desarrollo de los trabajadores de la compañía, ya que el talento humano es uno de los factores que más valor agregado imprimen en la empresa, de tal forma que invertir en la formación y desarrollo de los empleados es positivo para la mejora y crecimiento de la organización.

Se sugiere tener actualizados los requisitos legales de la compañía para cumplir a cabalidad con las normas estatales, ya que el no cumplimiento puede obstaculizar los procesos productivos e inclusive conlleva a pérdidas económicas que alterarían las proyecciones obtenidas en este estudio.

A pesar de las proyecciones positivas que arroja el estudio, se deben llevar a cabo estrategias de adaptación que sostengan la utilidad de la compañía frente a posibles cambios financieros o tributarios, de tal manera que la dinámica establecida en producción y finanza pueda ser mantenida.