



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA FÁBRICA Y  
COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA**

**VALENTINA JÁUREGUI TAHA**

Código: 20311826281

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santa Marta, Colombia

2021



**Plan de negocio para la realización de una fábrica y comercializado de calzado en  
la ciudad de Santa Marta**

**Valentina Jáuregui Taha**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Administrador de Empresas**

Director (a):

**Ph.D. JUAN CARLOS MONTALVO RODRÍGUEZ**

Línea de Investigación:

Investigación cualitativa

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santa Marta, Colombia

2021



## NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado plan de negocio para la  
realización de una fábrica y comercializadora de  
calzado en la ciudad de Santa Marta, Cumple con los  
requisitos para optar Al título de Administrador de  
Empresas.

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Estado del arte .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Objetivo general .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Descripción del negocio .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Actividades.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1. Actividad operativa.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.2. Actividad de venta .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.3. Actividad posventa .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Evaluación de recursos de soporte .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3.1. Gerente general.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3.2. Recursos humanos .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.3. Gerente de compra.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.4. Gerente de ventas.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.5. Gerente de producción.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.6. Diseñador.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.7. Personal operativo .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4. Aspecto económico-financiero.....</b>	<b>21</b>
<b>3.5. Propuesta de valor .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5.1. Problema 1 .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.2. Necesidad 1.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.3. Valor añadido .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.4. Línea comercial 1 .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.5. Problema 2.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.6. Necesidad 2.....</b>	<b>23</b>

3.5.7. Valor agregado 2 .....	23
3.5.8. Línea comercial 2 .....	23
3.5.9. Problema 3 .....	23
3.5.10. Necesidad 4 .....	23
3.5.11. Valor agregado 3 .....	24
3.5.12. Línea comercial 3 .....	24
<b>4. Análisis del mercado y la competencia .....</b>	<b>25</b>
4.1. Planteamiento del problema (modelo prospectivo).....	25
4.1.1. Análisis del contexto .....	25
4.1.2. Problemática .....	25
4.1.3. Análisis del entorno empresarial .....	26
4.2. Justificación del modelo prospectivo comercial .....	26
4.2.1. Justificación del microentorno.....	26
4.2.2. Justificación del macroentorno comercial .....	27
<b>5. Metodología.....</b>	<b>30</b>
5.1. Tipos de investigación.....	30
5.1.1. Investigación según su objetivo.....	30
5.1.2. Investigación según los datos empleados .....	30
5.1.3. Investigación según la inferencia y validación de datos.....	31
5.1.4. Investigación según la temporalidad .....	31
5.2. Fuentes de investigación .....	31
5.2.1. Fuentes primarias.....	31
5.2.2. Fuentes secundarias .....	32
5.3. Análisis y tratamiento de información .....	33
5.3.1. Población y muestra.....	33
<b>6. Resultados y análisis.....</b>	<b>34</b>
6.1. Estrategias de mercado.....	34
6.2. Análisis del sector .....	35
6.2.1. Evolución del sector .....	35
6.2.2. Estadísticas del sector: comercio internacional .....	35
6.2.3. Regulación del sector económico .....	35
6.2.4. Análisis del cliente.....	35
6.2.5. Evaluación y selección de segmentos.....	37
6.2.6. Múltiples segmentos .....	38
6.3. Análisis de la competencia.....	38
6.4. Estrategias de mercado.....	40
6.4.1. Productos .....	40
6.4.2. Precio .....	42
6.4.3. Promoción.....	47
6.4.4. Plaza.....	48
6.4.5. Beneficios para el cliente.....	48

6.5. Proveedores .....	48
<b>7. Estudio técnico .....</b>	<b>50</b>
7.1. Flujograma de operaciones.....	50
7.1.1. Venta directa en el almacén.....	50
7.1.2. Personalización de calzado.....	52
7.2. Descripción del proceso técnico.....	53
7.3. Ficha técnica de los productos .....	54
7.3.1. Calzado para dama.....	54
7.3.2. Calzado para caballero.....	56
7.3.3. Calzado para niños y niñas .....	57
7.4. Localización de la empresa .....	58
<b>8. Estudio financiero.....</b>	<b>60</b>
8.1. Punto de equilibrio comercial .....	60
8.2. Gastos operativos y costos fijos .....	61
8.3. Formulación de margen de contribución ponderado.....	61
8.4. Gastos de nómina .....	61
8.5. Formulación del MCPT y el PEPT .....	62
8.6. Formulación de los supuestos del punto de equilibrio .....	62
8.7. Proyecciones de venta .....	65
<b>9. Análisis económico – financiero .....</b>	<b>69</b>
9.1. Balance general .....	69
9.2. Estado de resultado proyectado.....	70
9.3. Análisis de viabilidad financiera .....	70
9.3.1. Valor Actual Neto.....	71
9.3.2. Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI.....	72
<b>Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>77</b>



## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Flujograma de venta directa en el almacén .....	51
Figura 2. Flujograma del proceso de personalización del calzado .....	52

## Lista de tablas

Pág.

Tabla 1. Matriz DOFA .....	34
Tabla 2. Análisis de la competencia .....	39
Tabla 3. Línea comercial.....	40
Tabla 4. Costos de insumos de la línea 1 de zapato de dama .....	42
Tabla 5. Costos de insumos de la línea 1 de zapato de caballero .....	43
Tabla 6. Costos de insumos de la línea 1 de zapatos de niño y niña .....	44
Tabla 7. Costos de insumos de la línea 2: billetera de cuero .....	44
Tabla 8. Costos de insumos de la línea 2: llaveros .....	45
Tabla 9. Costos de insumos de la línea 2: correas .....	45
Tabla 10. Costos de insumos de la línea 3: crema hidratante de cuero .....	46
Tabla 11. Costos de insumos de la línea 3: betún .....	46
Tabla 12. Costos de insumos de la línea 3: cepillo .....	46
Tabla 13. Costos de insumos de la línea 3: toallas. ....	47
Tabla 14. Valores de los productos: línea 1 calzado nacional .....	47
Tabla 15. Ficha técnica del producto: calzado para dama. ....	54
Tabla 16. Ficha técnica del producto: calzado para caballero. ....	56
Tabla 17. Ficha técnica del producto: calzado para niños y niñas.....	57
Tabla 18. Punto de equilibrio comercial. ....	60
Tabla 19. Gastos operativos y costos fijos.....	61
Tabla 20. Formulación de margen de contribución ponderado. ....	61
Tabla 21. Gastos de nómina.....	61
Tabla 22. Formulación del MCPT y PEPT.....	62
Tabla 23. Formulación de los supuestos puntos de equilibrio. ....	62
Tabla 24. Proyecciones de venta 1.....	65
Tabla 25. Análisis trimestrales a 5 años.....	66
Tabla 26. Estado de situación inicial .....	69
Tabla 27. Estado de resultados proyectado a 5 años.....	70

*Dedicatoria*

*La preocupación por el hombre y su destino siempre debe ser el interés primordial de todo esfuerzo técnico. Nunca olvides esto entre tus diagramas y ecuaciones.*

*Albert Einstein*



## **Agradecimientos**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Quiero agradecer también a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron para alcanzar el objetivo de graduarme, de igual manera a mi familia, amigos y compañeros de estudio, a mis profesores y guías, quiero hacerles llegar mis más sentidas palabras de agradecimiento. Muchas Gracias.



## **Resumen**

El proyecto consiste en el diseño, producción y comercialización del calzado para caballero, damas y niños; para la población de la ciudad de Santa Marta y a nivel nacional. El proyecto busca dar a conocer los productos a través de las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea, como lo son una página web, Facebook, WhatsApp, así como también herramientas de marketing directo como lo es la prensa escrita en el ámbito regional de acuerdo a la apertura del mercado; en consecuencia, también se comercializará en tienda directas de la fábrica y a través de distribuidores seleccionados, de acuerdo a un perfil necesario para el presente plan de negocios.

Posteriormente, será realizado un estudio detallado donde sea analizado el comportamiento del mercado, de acuerdo a lo relacionado con la calidad y los precios. De igual forma, la propuesta del negocio se basa en modelos propios de la fábrica, con el objetivo de cubrir el mercado de la ciudad de Santa Marta, de tal forma que se pueda lograr la obtención de buenos resultados.

Palabras claves: comportamiento del mercado, proceso de producción, plan de negocios, producción de zapatos, comercialización de zapatos, apertura de mercado.

## **Abstract**

The project consists of the design, production and commercialization of footwear for men, women and children; for the population of the city of Santa Marta and nationwide. The project seeks to publicize the products through social networks and instant messaging applications, such as a website, Facebook, WhatsApp, as well as direct marketing tools such as the written press at the regional level according to the opening of the market; Consequently, it will also be marketed in direct factory stores and through selected distributors, according to a profile necessary for this business plan.

Subsequently, a detailed study will be carried out where the behavior of the market is analyzed, according to what is related to quality and prices. Similarly, the business proposal is based on the factory's own models, with the aim of covering the market in the city of Santa Marta, in such a way that good results can be achieved.

**Keywords:** market behavior, production process, business plan, shoe production, shoe marketing, market opening.



## **Introducción**

En el presente trabajo investigativo se pretende realizar el análisis de la situación del sector de calzado en la ciudad de Santa Marta, teniendo como objetivo principal la limitación de los bienes de consumo importados con altos aranceles, debido a que de acuerdo al consumo de dichas medidas ha sido posible debilitar tanto la entrada como el consumo de los bienes importados, especialmente por los bienes producidos de forma interna en el territorio del país, tal como sucede en el caso del calzado.

De acuerdo a las medidas tomadas a raíz de la llegada de la pandemia ocasionada por la enfermedad conocida como covid-19, el gobierno pudo motivar la producción a nivel nacional, de acuerdo al otorgamiento de créditos con intereses bajo, lo que de una forma u otra pudo conllevar a importar tecnología, insumos sin arancel generando así una mejor competitividad de los sectores productivos del país.

En consecuencia con lo anterior, este plan de negocios ideado para la fabricación y comercialización de calzado en la ciudad de Santa Marta, no hace solo referencia exclusiva a la producción, comercialización y consumo de dicho bien, sino que de igual forma ayuda a incentivar al pública a adquirir calzado elaborado en Colombia, garantizando una buena calidad y duración del precio, siempre conservando precios justos, de acuerdo a la comparación que puede realizar del calzado importado con el fabricado en el territorio colombiano.

El objetivo del trabajo de investigación, pretende al realizar la instalación de la fábrica de calzado en la ciudad de Santa Marta, pueda cubrirse al departamento del Magdalena, de tal forma que se pueda satisfacer la demanda del producto que pueda llegar

a generarse. Adicionalmente, también se permite dar a conocer las distintas áreas de producción, que inicia desde la compra de los insumos necesarios y la elaboración del producto, creando así toda la cadena productiva.

Para que este proyecto o trabajo de investigación pueda ser llevado a cabo, es necesaria la realización de un estudio de mercado que permita la obtención de conocimiento del sector económico al que se pretende impactar, de tal forma que puedan ser creadas estrategias que permitan a la empresa y sus productos ser más competitivos en el mercado. Posteriormente, es necesaria la realización de un análisis técnico de los procesos productivos de la elaboración del producto, es decir, el calzado, para poder elaborar la estructura organizacional. De igual forma, es menester la realización de un análisis financiero que permita la verificación de la rentabilidad del trabajo y poder arrojar conclusiones. Es de importancia tener en cuenta que el presente trabajo investigativo nace de la necesidad del cumplimiento del requisito de grado, para la obtención del título en Administración de Empresas de la Universidad Antonio Nariño, ubicada en su seccional de la ciudad de Santa Marta.

## 1. Justificación

Actualmente, ser empresarios exige tomar riesgos y enfrentar las ventajas y desventajas que proyectos de emprendimientos traen tanto oportunidades como amenazas del sector, generando así rentabilidad y cumplimiento de las metas que han sido establecidas desde el inicio, cuando se genera la idea de negocio. En la costa caribe colombiana, solo en Cartagena existe una fábrica de calzado para caballeros y en Barranquilla para la elaboración de calzado industrial, por lo que este proyecto darle crecimiento a la región, implementando una fábrica de calzado en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena.

Teniendo en cuenta que la industria encargada del manejo, elaboración y comercialización de productos a partir del insumo del cuero, es una de las más importantes y representativas del país, hasta el punto que se encuentra representada con un 0,27% del PIB nacional y el 2,17% del PIB manufacturero, de acuerdo a lo suministrado por la encuesta realizada en el año 2017 por Gran Encuesta Colombiana Integrada de Hogares, impactando de forma directa y positiva en el empleo formal e informal de los colombianos, también teniendo en cuenta que sus índices de empleabilidad se encuentran en un 0,6%, de acuerdo a todo el empleo producido a nivel nacional. De igual manera, las microempresas son consideradas como fundamentales para el desarrollo del país, de acuerdo al Registro Único Empresarial y Social – RUES, donde se encuentra que el 94,7% de las empresas son las anteriormente nombradas, además de que éstas son responsables del 67% del empleo (Mora, 2013, pp. 6-8).

De igual, el gobierno nacional ha venido formulando e implementando acciones buscando motivar el crecimiento y el fortalecimiento de la industria nativa, a través de

programas que ayuden a mejorar la competitividad, tales como el Programa de Transformación Productiva – TPY y leyes que buscan parar la llegada de productos de confección y calzado, provenientes del extranjero. Un ejemplo del caso anterior, se encuentra implementado en el Decreto 074 del año 2015 expedido por el Ministerio de Industria y Turismo, el cual fue elaborado y expedido para imponer altos aranceles. De igual modo, el gobierno busca crear programas que garanticen la disponibilidad de las principales materias primas para la elaboración del producto, siempre tratando de disminuir el contrabando, ya que es una de las principales problemáticas que ha sido identificada en el sector económico de la elaboración y comercialización del calzado, conllevando a que se produzcan bajas demandas del producto.

Específicamente en la ciudad de Santa Marta, no existen fábricas de calzado, lo que hace que los almacenes que comercializan dicho producto, se vean en la obligación de solicitar la mercancía en otras ciudades, disminuyendo sus ganancias. El panorama anterior, podría ser solucionado al implementar una fábrica de calzados en la ciudad, brindando ventajas en cuanto a la disponibilidad de modelos y cantidades de productos, que conllevarían al posicionamiento de la empresa.

Por último, cabe resaltar que el presente plan de negocios viene de la experiencia de la familia Jáuregui, especialmente en el sector de la fabricación de calzado, lo cual es valioso debido a todo el conocimiento transmitido de generación en generación, permitiendo la implementación de procesos de innovación y todos los conocimientos adquiridos durante el curso del pregrado de Administración de Empresas.

## **2. Estado del arte**

En el año 2016, la estudiante de Administración de empresas Alejandra González, elaboró el proyecto investigativo “plan de negocios: rojocereza “tienda de calzado”” con el objetivo de obtener el título de carrera de pregrado. Dicho trabajo investigativo tenía como objetivo general el diseño de un plan de negocios para el proyecto de Rojo Cereza, que incluía estrategias de posicionamiento y comercialización para analizar su viabilidad dentro del mercado del sector calzado y marroquinería en la ciudad de Barrancabermeja. También tenía como objetivos específicos los siguientes: la identificación de la idea de negocio; la realización de un estudio de mercado, que permitiera un posterior análisis sobre si el plan era viable, rentable, medible así como también analizar los riesgos y las oportunidades del plan de negocios, a través de la identificación de la segmentación del mercado; finalmente, buscaba diseñar un plan de negocios que permitiera establecer estrategias para lograr un posicionamiento de los nuevos productos a comercializar y distribuir en la ciudad de Barrancabermeja. Como punto de conclusión se puede decir que el análisis del mercado tuvo como énfasis poderocer las necesidades básicas de las mujeres de la sociedad, mostrando resultados que permiten generar la viabilidad que el plan de negocios requiere así como también la evidencia de que la ciudad tiene una tendencia clara de compra directa en los sitios, ya que las ventas online tienen un mayor impacto (González Sarmiento, 2016). Este trabajo investigativo aporta un marco teórico de referencia para la elaboración de la presente investigación, así como también la definición de categorías.

Durante este mismo año 2016, Cindy Cuspian elaboró el proyecto investigativo llamado “Plan de negocio de una empresa de diseño y comercialización de calzado femenino Andrómeda”, el cual fue utilizado como requisito de grado para obtener el título de administrador de empresas. Dicho proyecto investigativo tuvo como objetivo principal la creación de un plan de negocios para una empresa comercializadora de calzado femenino, donde el cliente tenía la oportunidad de proponer sus ideas para diseñar su propio calzado. Además de lo anterior fueron propuestos los siguientes objetivos específicos: plantear un programa de comercialización del producto, crear estrategias de servicio a partir de las características del mercado, indagar sobre las condiciones del mercado para la creación de una empresa de comercialización de calzado para dama en la ciudad de Cali, definir la estructura legal para establecer los parámetros necesarios para la conformación de la empresa, definir características del mercado meta para el calzado femenino Andrómeda y elaborar un análisis de mercado en el cual se establezca la existencia real del cliente y la disposición de ellos para pagar el precio establecido. Como conclusión se pudo decir que todos los estudios técnicos, de factibilidad, de mercado, entre otros condujeron a la aceptación de la idea de negocio (Cuspian Nieto, 2016). Este proyecto investigativo contribuye brindando un marco legal acerca de las necesidades básicas del mercado para la apertura de una empresa en el sector económico del calzado.

En el año 2018, fue elaborado un proyecto de investigación llamado “Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado sobre medida para dama”, en el marco del pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Colombia, elaborado por Lina Álvarez Arteaga, el cual tuvo como

objetivo principal la formulación de un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado sobre medida para dama en la ciudad de Bogotá, D.C., a través de los siguientes objetivos específicos: el desarrollo de un análisis de mercado que permita conocer acerca de los clientes, los competidores y el mercado al que se pretende incursionar; realizar estudios del producto, organizacional y legal necesarios para la creación de empresa; elaborar un análisis financiero con el fin de determinar la rentabilidad de la empresa. Como conclusión se puede decir que el mercado objetivo definido por la productora y comercializadora de calzado personalizado presenta un alto potencial, la idea de negocio se ve altamente impactada por el factor tecnológico-social, la determinación de la mejor localización del centro de distribución y a través del estudio financiero fue trazado un horizonte viable para la puesta en marcha de la empresa (Álvarez Arteaga, 2018). A través de este trabajo investigativo es posible obtener un panorama de los procedimientos y el marco teórico necesario para la formulación de un plan de negocios en el sector económico relacionado con los zapatos.

Ahora bien, teniendo en cuenta el ámbito internacional se presenta la investigación llamada “Realización de un plan de negocios para una nueva empresa” elaborada por Yessica Castillo Galindo y Luis Fernando Reyes, con el objetivo de obtener el título de Licenciado en administración. El principal objetivo del trabajo consistió en conocer las necesidades del mercado, para poder darle viabilidad a la empresa encargada de la fabricación y comercialización de zapatos de damas. A modo de conclusión se puede decir que dentro del proyecto investigativo es posible observar que en cuanto al estudio de mercado existe una gran demanda del producto de calzado, la realización y evaluación de un proyecto no es fácil y que a través de dicho proyecto fue posible desarrollar la idea de

negocio, para posteriormente evaluarla, conocer y entender las implicaciones. A modo general se puede decir que el proyecto de inversión fue realizado en todas sus etapas (Castillo & Reyes, 2012).

Por su parte, se presenta la investigación llamada “Plan de negocios de tienda de zapatos personalizados mediante un aplicativo virtual interactivo”, elaborado por Carmen Flores Quimper, Cristina Alvarado Fernández y Glizbeth Tesen Ynoquio, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. El principal objetivo de dicho trabajo investigativo era formular e implementar un plan de negocios de una tienda de zapatos personalizados, a través de un aplicativo virtual interactivo. De acuerdo a sus conclusiones se puede decir que el negocio de ventas personalizados es un sector económico que viene en aumento, así como también pudo evidenciarse que el negocio a lanzar podría tener una amplia acogida por parte del público objeto de estudio, el público objeto de estudio al cual va dirigido el modelo de negocio se basa en mujeres modernas y sofisticadas, por lo que se considera como un negocio rentable debido a que la inversión para el proyecto es baja respecto a otro tipo de negocios (Flores Quimper, et al, 2014). Este proyecto investigativo aporta un panorama internacional acerca de los requerimientos de los planes de negocio especialmente en el sector económico asociado al calzado.

Finalmente, para el año 2018 fue elaborado el proyecto de investigación llamado “Plan de negocio: producción de calzado nicaragüense “ZAPNIC””, por los autores Ana Gaitán, Miurell Salinas, Vanessa Gómez, Hazel López y Raquel García, con el fin de obtener el título de licenciatura de la carrera Banca y Finanzas de la Universidad Politécnica de Nicaragua. El principal objetivo del trabajo investigativo consistió en la determinación de la viabilidad de la implementación de un plan de negocios dirigido a la



producción de calzado femenino nicaragüense. Como objetivos específicos pretende elaborar un plan de marketing, de producción, de organización y un plan financiero. Este trabajo investigativo aporta un marco internacional acerca de los planes de negocio en el sector económico del calzado.

**Pregunta de investigación**

¿Será posible llevar a cabo un plan de negocios para la realización de una fábrica y comercializadora de calzado en la ciudad de Santa Marta?

## **2.1.Objetivos**

### **2.2.Objetivo general**

Realizar un plan de negocios para la creación de una fábrica y comercializadora de calzado para damas, caballeros y niños en la ciudad de Santa Marta, Magdalena.

### **2.3.Objetivos específicos**

- Elaborar un análisis del mercado para conocer las necesidades de los clientes.
- Realizar un estudio técnico que permita darle especificaciones técnicas a la idea de negocio.
- Realizar un análisis financiero y económico que permita conocer la viabilidad del plan de negocios.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1.Descripción del negocio**

El siguiente plan de negocios busca generar un cambio de materia prima a producto terminado. De igual forma, la empresa pretende tener dos funciones: la primera consiste en la transformación de la materia prima y la comercialización del producto terminado, contando con una línea de proveedores de materia prima, especialmente en el área de elaboración de calzado para caballero, dama y niños (cuero, forros, hilos, pegante, suelas, tacones, hormas, herrajes, empaques individuales y empaques de despacho). Los productos que van a ser comercializados son los siguientes: en el caso de los caballeros los productos estarán basados en la línea deportiva y casual; en el caso de las damas tendrá su línea casual consistente en sandalias de tacón bajo, línea elegante con tacón alto y línea deportiva; finalmente, en el caso de niños y niñas están la línea casual, deportiva, estudiantil y botas.

El proceso de producción del producto conlleva los siguientes procedimientos: escogencia de los materiales que se encuentran involucrados en la fabricación y los cuales deben ser de primera calidad, de tal forma que se pueda garantizar la calidad del producto y buenos acabados; en el caso del calzado de caballero éste será fabricado sobre cuatro (4) modelos de calzado y cuatro (4) colores base tales como negro, marrón o beige, vino tinto y blanco (éste último con pocas cantidad) especialmente para el caso de la línea deportiva de acuerdo a la tenencia. De acuerdo al proceso de enumeración del calzado o lo que también recibe el nombre de hormas será desde la talla 39 hasta la 44 con series distribuidas así 39-1, 40-2, 41-3, 42-3, 43-2, 44-1, utilizando series que son provenientes del calzado fabricado en América Latina, sin embargo será combinada con números

medios de la siguiente forma 39,5, 40,5, 41,5, 42,5, 43,5 y 44,5. La anterior enumeración es consistente con el método americano, de tal forma que se les pueda brindar a los consumidores finales un calzado de absoluta comodidad, cubriendo mercados internacionales ocupados en procesos de producción. En el caso del calzado de dama, su proceso de confección y elaboración pueden considerarse diferentes, ya que éstos son manejados según los modelos y colores que se encuentren de moda en la temporada. En cuanto a la enumeración, ésta será realizada desde la talla 34 hasta la 40 en la línea casual y deportiva, sin embargo, en la línea elegante y especial serán distribuidas de acuerdo a la altura del tacón. Por último, en cuanto al calzado de niños, serán tomados los colores base de la línea de caballeros y en el caso de las niñas, los colores serán variables también de acuerdo a la temporada. En cuanto a la talla de niños y niñas, estará basada en la enumeración desde la talla 18 hasta la talla 26.

### **3.2.Actividades**

#### ***3.2.1. Actividad operativa***

A continuación, se presentan todas las actividades operativas contempladas en el presente plan de negocios:

1. Compra de horma (activo fijo): este procedimiento se basa en la compra según los estándares de enumeración y sus medios.
2. Compra de materia prima: en este procedimiento es necesaria la comparación del cuero de primera calidad y telas de los colores ya predeterminados y forros de badana. Dichas materias primas, son pieles que son unidas en el momento de los guarnecidos, hilos de resistencia al ambiente, plantilla inferior, pega, suela y

suela goma, tacón, herrajes (ojales, broches, hebillas), cordones, resorte y cierre automático.

3. Proceso de montaje: el proceso de montaje se basa en el corte de los modelos, la guarnición de ellos y por último la capellada y el talón.

La actividad operativa es realizada de la siguiente forma: sobre la horma es adicionada la plantilla inferior y es llevada la piel a su posición final, de tal forma que se asegure con pequeñas tachuelas. Posteriormente, se inicia el proceso de pulido del cuero y la plantilla, con el fin de evitar arrugas en el calzado, seguidamente es agregada la pega o el pegante, otorgando unos minutos de espera para poder pasar a la vulcanización de la suela. Una vez han sido unidas estas dos piezas, es necesario llevar el producto a la máquina de vulcanización. Para continuar con el proceso de abertura en la suela para el cocido de la suela y la capellada, brindando mayor resistencia del producto y finalmente pasar a la sección de terminado y empaque de cada uno de los productos elaborados (Mil Pies, 2019).

Es importante tener en cuenta que en el área de producción serán tenidos presentes por parte de los operarios los manuales de procedimiento de cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de los productos.

### ***3.2.2. Actividad de venta***

A continuación son presentadas todas las actividades de venta de los productos relacionados en el presente plan de negocios:

1. Enfoque de marketing: se basa en la descripción del cómo, cuándo y dónde para la implementación de la fábrica. En consecuencia con lo anterior, son

definidos los siguientes ítems: el ítem cómo se basa en procesos de venta a través de canales como una página web, página de Facebook e Instagram, Mensajería instantánea como WhatsApp y marketing tradicional como la prensa escrita regional de acuerdo a la apertura del mercado; el ítem cuándo es realizado de acuerdo a la apertura del mercado y finalmente; el dónde se basa inicialmente para la ciudad de Santa Marta, realizando distribuciones de productos a nivel nacional.

2. Enfoque comercial: a continuación, se presenta el enfoque comercial
  - Comercialización: se basa en la búsqueda de los puntos de venta y/o distribuidores de los productos.
  - Venta: una vez han sido encontrados los puntos y/o distribuidores independientes (almacenes dedicados a la venta de calzado y almacenes de venta de ropa para caballero y almacenes de cadena), se procede a una visita a dichos distribuidos por parte de los agentes de comercialización de la empresa.

### **3.2.3. *Actividad posventa***

A continuación, se presentadas las actividades relacionadas con la posventa del producto:

1. Garantía del producto: de acuerdo a la naturaleza del producto, su garantía es de 3 meses por defecto de fabricación.
2. Buzón de sugerencias: se le brinda al cliente la opción de calificar el servicio prestado en el proceso de venta y del producto.

### 3.3.Evaluación de recursos de soporte

Considerando que la idea de negocio y el presente plan de negocios, necesita la integración de los recursos humanos para poder elaborar o generar procesos adecuados y buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes, a continuación se enuncian los objetivos del área de recursos humanos, dentro de la empresa u organización que recibe el nombre de Calzado Star:

- El área de recursos humanos debe ser la encargada de realización la planificación de los recursos o gestiones humanas que puedan ser necesarias dentro de la organización.
- Debe realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa.
- Debe hacer seguimiento y evaluar a cada uno de los empleados de la empresa.
- Debe generar opciones de capacitación o formación para los trabajadores.
- Debe evaluar el estado del clima laboral, así como también los niveles de satisfacción de los empleados.

Por otro lado, a continuación, es presentada la evaluación de recursos de soporte, de acuerdo a la necesidad de personal para la idea de negocio (Recursos humanos en empresas de calzado, 2014):

- Gerente general: encargado de la supervisión y coordinación de los diferentes departamentos, demostrando amplio conocimiento en el proceso de fabricación de calzado.

- Recursos humanos: es el área encargada de los procesos de selección, contratación, gestión y nómina del personal.
- Gerente de compra: es el encargado de las compras y gestión con los proveedores de materias primas.
- Gerente de venta: es el encargado de los procesos de marketing de la empresa, así como también la gestión de los agentes distribuidores y comerciales.
- Gerente de producción: es el encargado de la coordinación de la producción en general y de acuerdo a los respectivos departamentos.
- Diseñador: es el encargado de presentar modelos de acuerdo a las temporadas de moda, al área de producción.
- Personal operativo: es el personal idóneo para desempeñar cargos operativos dentro de las diferentes áreas de la fábrica.

### *3.3.1. Gerente general*

El gerente general necesario para el presente plan de negocios debe contar con las siguientes aptitudes y competencias:

- Pensamiento crítico
- Comunicación
- Creatividad
- Autocontrol
- Iniciativa
- Intuición



- Capacidad de planificación
- Capacidad de negociación

### 3.3.2. *Recursos humanos*

El área o departamento de recursos humanos debe contar con las siguientes competencias:

- Escucha activa
- Capacidad de aprendizaje y formación continua
- Resolución de conflictos
- Capacidad de negociación
- Gestión del talento

### 3.3.3. *Gerente de compra*

El encargado del departamento o área de gerencia de compras, debe contar con las siguientes competencias o aptitudes profesionales y personales:

- Organización
- Buenas relaciones interpersonales
- Conocimiento de las estrategias de la empresa
- Capacidad de negociación
- Actualización constante
- Valores éticos

#### **3.3.4. Gerente de ventas**

El encargado de la gerencia de ventas debe contar con las siguientes competencias o cualidades:

- Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos
- Capacidad para administrar, formar y motivar a un equipo de personal de ventas
- Conocer el proceso de venta y producción
- Cualidades de liderazgo, entusiasmo e iniciativa
- Dotes para la comunicación

#### **3.3.5. Gerente de producción**

El gerente de producción debe contar con las siguientes competencias:

- La planificación y supervisión del trabajo realizado por los operarios
- Supervisión de los procesos de fabricación y/o producción que se dan en la empresa
- Control de stocks e inventario
- Control de la gestión de almacenes
- Resolución de las incidencias
- Gestión de los recursos materiales

#### **3.3.6. Diseñador**

El diseñador de zapatos o calzado debe contar con las siguientes competencias o aptitudes:

- Creatividad para diseños
- Innovación en diseños y procesos

### **3.3.7. Personal operativo**

El personal encargado de los procedimientos operativos en todas las áreas de la empresa, debe contar con las siguientes competencias y/o aptitudes:

- Creatividad
- Innovación
- Iniciativa
- Ética
- Colaboración
- Tolerancia
- Respeto

### **3.4.Aspecto económico-financiero**

Este rubro es obtenido a través de los aportes directos de los socios y de las entidades financieras, en caso de que llegue a ser necesario.

### **3.5.Propuesta de valor**

A continuación, se presenta la propuesta de valor para la presente idea de negocio basada en la fabricación y comercialización de calzado en la ciudad de Santa Marta:

### ***3.5.1. Problema 1***

En la fabricación del calzado se puede considerar como el problema principal la asignación de precios de comercialización a los productos, teniendo en cuenta el de la competencia, el gasto de materiales, el tiempo de operación y las dificultades que puedan llegar a presentarse durante el proceso.

### ***3.5.2. Necesidad 1***

Tener precios competitivos en el mercado, teniendo en cuenta la contabilidad de costos, de tal forma que se pueda saber el costo real de los productos de acuerdo a todo el proceso productivo.

### ***3.5.3. Valor añadido***

El valor añadido del producto se basa en la calidad y en su presentación.

### ***3.5.4. Línea comercial 1***

Se espera la producción y comercialización de todos los productos en líneas de caballeros, damas, niños y niñas.

### ***3.5.5. Problema 2***

Consiste en que los precios no son accesibles para todo el público en general.

### **3.5.6. Necesidad 2**

Llevando la calidad y el buen comportamiento del calzado en su vida útil de uso, de acuerdo al valor comercial, de tal forma que todo el público tener acceso a los productos.

### **3.5.7. Valor agregado 2**

La personalización del producto en casos según la prioridad y la necesidad del cliente.

### **3.5.8. Línea comercial 2**

Dirigido especialmente a adultos y niños.

### **3.5.9. Problema 3**

A través del tiempo de investigación del mercado ha sido posible la identificación de un problema en las personas que calzan más de la talla 44, por lo que evidentemente el problema radica en conseguir calzado para las personas que manejan dichas tallas, donde prácticamente la probabilidad de conseguirlo es nula.

### **3.5.10. Necesidad 4**

La empresa fabricante, distribuidora y comercializadora trata de solventar las necesidades de los clientes con tallas mayores de 44, de acuerdo al siguiente procedimiento: son tomados los datos personales del cliente, un agente se dirige a su lugar de residencia para la respectiva de toma de medidas de sus pies, posteriormente se le

muestra al cliente el catálogo de modelos que puedan ser adaptados a la talla de su calzado y finalmente se procede al proceso de fabricación especial.

### *3.5.11. Valor agregado 3*

El valor agregado para la clientela se basa en la elaboración del calzado, donde a través de un portal electrónico informativo propio de la empresa, van siendo generadas ideas en cuanto a modelos, las cuales son gestionadas por el diseñador para tenerlas en cuenta en procesos de diseño posteriores.

### *3.5.12. Línea comercial 3*

La línea comercial está basada en aquellos clientes que se sienten inconformes a la hora de salir al mercado a realizar compras de calzado, ya sea por su físico o por su talla, lo que conlleva a que éstos no llenen sus expectativas. De acuerdo a lo anterior, la empresa propone la fabricación, distribución y comercialización del producto de acuerdo a las necesidades y comodidades que el cliente puede llegar a necesitar.

## **4. Análisis del mercado y la competencia**

### **4.1. Planteamiento del problema (modelo prospectivo)**

#### *4.1.1. Análisis del contexto*

El sector comercial con el pasar de los años ha ido mostrando un aumento exponencial en el sector de niños, debido a la gran asistencia de niños y niñas a la escuela. Es precisamente por este motivo que la línea comercial casual, ha incrementado sus ventas, debido a que a principios de cada año las familias se ven en la obligación de realizar compras de zapatos casuales para niños y niñas para su uso diario en la escuela. Como consecuencia del panorama anterior también se ha presentado un aumento significativo en la manufacturación de zapatos, mostrando de esta manera un éxito para las empresas.

#### *4.1.2. Problemática*

A través de la realización de una segmentación de mercado, fue posible visibilizar la necesidad de la implementación de productos de fácil acceso económico para los clientes. Además, la necesidad de implementar procesos que generen productos con la mejor calidad y perdurabilidad limitada, garantizando compras futuras por parte de los clientes. De igual forma, se agrega de forma empírica la personalización del producto, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### *4.1.3. Análisis del entorno empresarial*

En el caso del estudio del entorno universal y específico, fueron identificadas las amenazas y oportunidades dentro del sector económico de la fabricación de calzado, donde fue posible encontrar el mercado objetivo, ayudando a definir los nichos de mercados a los cuales se quiere ingresar.

## **4.2. Justificación del modelo prospectivo comercial**

### *4.2.1. Justificación del microentorno*

A continuación, se presenta la justificación del microentorno relacionado con la idea y el plan de negocios:

1. Impacto sobre el cliente: se tiene la consideración de que el producto tendrá éxito debido a que es un producto de buena calidad con diseños atractivos y exclusivos para el cliente, además serán manejadas diferentes líneas comerciales, llegando a satisfacer al cliente en sus necesidades relativas a calidad, economía y comodidad que demanda el mercado. De igual la empresa, pretende ayudar con la problemática del desempleo del país, ya que al crear la empresa de producción y comercialización del calzado se hace necesaria la contratación de personal de mano de obra.
2. Impacto sobre la competencia: teniendo en cuenta que en el mercado actual existen muchos productos de calzado que solo manejan una o dos líneas comerciales, con calidad de dudosa confiabilidad, se hace necesario entrar al mercado ofreciendo varias líneas de alta calidad en cada producto, iniciando



con precios cómodos y accesible para los consumidores, implementando de igual forma promociones para que puedan llegar a conocer, aprobar y recomendar el producto, de acuerdo a la comodidad y calidad que este presenta, debido a los mejores materiales usados en su producción, con diseños que se encuentran a la vanguardia de la moda.

#### *4.2.2. Justificación del macroentorno comercial*

A continuación, se presentan los factores económicos de la propuesta comercial:

Calzado Star cuenta con precios accesibles del producto escogido por el cliente, que puede decirse “se acomodan al bolsillo” y posibilidades del cliente. Lo que realmente influye en el precio de los productos de la organización, es el factor de ubicación, por lo que un estudio macroeconómico que permite determinar las opciones que más se acomode a las necesidades del cliente.

Fue realizado un estudio previo respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Por qué se debe pagar el precio del producto? Obteniendo como respuesta que es un producto que se encuentra elaborado con materia prima garantizada y de buena calidad. De igual forma, se tienen en cuenta otros motivos que justifican el precio del producto, como lo es el personal operativo encargado de la elaboración del mismo, siempre estando capacitado antes del proceso de contratación con la empresa. Finalmente, la empresa se coloca en el lugar de los clientes pensando en la conveniencia económica y en aspectos visuales del producto.

Por otro lado, se tienen en cuenta los factores socio-culturales y comerciales, donde la empresa Calzado Star apunta directamente a las costumbres de los clientes en el entorno, debido a que esto deriva en una ventaja de comercialización, distribución y

fabricación. En la etapa de fabricación de impacta en la solución de la problemática más visible, que se basa en que en la mayoría de los almacenes de la ciudad el promedio de las tallas es máximo 42 o 43, dejando por fuera a aquellos clientes que utilizan tallas superiores a las nombradas. En consecuencia, con lo anterior, dichos clientes con necesidades especiales se convierten en clientes preferenciales de la empresa donde se les brinda la oportunidad de fabricar el calzado de acuerdo a sus disposiciones, gustos y tallas necesarias. La mayoría de dichos clientes con necesidades especiales, se ven en la penosa necesidad de trasladarse a otras ciudades para poder obtener un zapato de calidad y que se ajuste a su talla, mientras que calzado Star pretende irrumpir directamente en ese mercado, favoreciendo a este tipo de clientes.

Las costumbres sociográficas que existen en el entorno hoy en día, se basa en el procedimiento de los clientes en la compra de zapatos durante toda una tarde, una mañana o en el peor de los casos todo el día, debido a que salen de sus casas con la idea de conseguir un tipo y modelo de zapato específico y resulta que es muy difícil conseguirlo tal como se lo imagine el cliente. Todo aquel que deposite la confianza en la empresa, tendrá la posibilidad de lograr sus objetivos de compra de calzado, debido a que la organización tiene la posibilidad de elaborar el producto tal como el cliente lo desee, con la talla, el modelo y el material escogido.

En este mismo sentido, se deben tener en cuenta los factores tecnológicos comerciales, donde se establece que la fábrica tendrá desde su inicio la implementación de tecnologías, utilizando en primer término la impresora 3D que permite mirar en tiempo real las hormas de los zapatos a utilizar en cada uno de los procesos de producción y corrección. En el caso del proceso de corte en lugar de realizarlo de forma manual, se

podrá digitalizar el modelo en un software especial y éste será realizado a través de un láser especial de acuerdo al material que se trabaja. Por último, el montaje será realizado con un sistema robotizado hasta la línea de empaque.

Es importante tener en cuenta que la comercialización del producto será realizada a través de canales de comunicación descritos en el apartado de marketing.

Por último, se deben tener en cuenta los factores demográficos comerciales, los cuales pueden influir en la compra del producto de acuerdo a las diferentes clases sociales o estratos socioeconómicos de los clientes, así como también de su poder adquisitivo, por lo que al utilizar la tecnología en los procesos productivos, los costos de ventas serán inferiores a la competencia, lo que generará una competitividad en el mercado internacional y nacional, ofreciendo productos con calidad excelente y precios justos y asequibles.

## 5. Metodología

### 5.1. Tipos de investigación

#### 5.1.1. Investigación según su objetivo

- Exploratorio

La investigación actual es explicativa, puesto que pretende dar a conocer la situación de las personas adultas, jóvenes y niños, para brindarles todo tipo de alternativas, además tengan el gusto de elegir la personalización de calzado y pueda tener su propio estilo personal. En este estudio fueron analizadas aptitudes, actitudes y conductas que representan al ser como tal. De igual forma, fueron utilizados dos tipos de estudio: cuantitativo y cualitativo, puesto que fue realizada una observación para la obtención de información o datos reales necesarios para darle desarrollo al problema de la presente investigación.

#### 5.1.2. Investigación según los datos empleados

- Mixto

El objetivo de la investigación no es mostrar un estudio concreto, sino plantear una estructura basada en la metodología mixta. Teniendo en cuenta lo cuantitativo, los datos recogidos en las encuestas realizadas en un mismo entorno demográfico arrojan resultados inmensurables con mayor efecto en la demanda de la compra y venta de zapatos, mientras que por otro lado, lo cualitativo, mediante la interacción con los sujetos, es decir, los clientes estudiantes se puede apreciar la necesidad de una tienda que permita la personalización de zapatos.

### *5.1.3. Investigación según la inferencia y validación de datos*

De acuerdo a la naturaleza se puede decir que es orden hipotético-deductivo realizando la siguiente pregunta: ¿por qué los clientes son los más jóvenes según nuestra encuesta? Dando respuesta diciendo que es porque les gusta que la personalización vaya a su personalidad, además gastan más porque su capacidad de consumo es alta debido a las diferentes modas y tendencias que salen al mercado diariamente. De igual forma, pasa porque se mueven en diferentes entornos y son motivos por las emociones que puedan llegar a sentir.

### *5.1.4. Investigación según la temporalidad*

- Longitudinal

En la medición de tiempo se basa en los hechos en secuencia transitoria, puesto que todo varía a medida que pasan los años y su evolución es muy rápida, por lo que se debe invertir tiempo y recursos en la investigación de tipo longitudinal.

## **5.2. Fuentes de investigación**

### *5.2.1. Fuentes primarias*

La fuente de investigación primaria es utilizada, debido a que como organización se tiene que tener datos agrupados de manera organizada, de tal forma que se pueda buscar de manera transversal la satisfacción de las necesidades del cliente. Para lo anterior es necesario realizar una encuesta en la que se tenga en cuenta el espacio, las personas que viven en él, las necesidades básicas satisfechas de cada una, de tal forma que esta

organización pueda acomodar de forma satisfactoria el lugar donde sea colocada la fábrica, la distribución y la comercialización de los productos. En otros aspectos, también ayuda para tener conocimiento acerca de las culturas, preferencias y demás para que a la hora de distribuir y comercializar los productos, pueda considerarse a la organización y sus productos como un éxito.

### *5.2.2. Fuentes secundarias*

El complemento idóneo para tener la seguridad de este estudio, fueron las entrevistas con la metodología de encuestas a personas, elaboradas por la misma empresa, donde fue posible lograr la constatación de que el 80% de los encuestados tienen dificultad en el hecho de no conseguir calzado de su talla, de su gusto y en la complacencia plena del producto que se imaginan físicamente antes de salir en su búsqueda. Dentro de las encuestas fueron estudiados los siguientes tres (3) aspectos:

- Talla
- Aspecto físico
- Calidad de la materia prima

Dentro de la encuesta fue posible encontrar la predominancia de la inconformidad de los clientes en cuanto al aspecto de talla, lo que afirma la necesidad de que Star tenga la iniciativa de manera directa de solventar dicha necesidad.

También se suman los informes de investigación de calzado y marroquinería, donde fue posible identificar puntos clave en los procesos de producción y venta de calzados, donde se pudo encontrar información exacta de los índices de ventas y

producción del calzado y marroquinería, tales como artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares en cuero.

### **5.3. Análisis y tratamiento de información**

#### **5.3.1. Población y muestra**

- **Población**

Dentro del análisis micro y macro del entorno, fue necesaria la consulta del análisis del sector y la perspectiva nacional e internacional del producto, considerando que el calzado en estos tiempos se considera mayoritariamente de orden casual, que combine con conjuntos de ropa clásica, que sirvan para oficina pero de clima cálido, quitándole prevalencia a botas, calzado de cuero con o sin tacones y con suela de caucho. Este producto es más para un sector ejecutivo dirigido a personas clásicas y elegantes y para jóvenes que usen tenis de colores de suela alta. Por su parte, la perspectiva internacional se puede considerar como similar a la nacional, debido a que los productos nacionales se encuentran ampliamente influenciados por las tendencias de moda de los países europeos y por Estados Unidos.

## 6. Resultados y análisis

### 6.1. Estrategias de mercado

A continuación, se presenta la matriz de cualificación BCG del sector calzado en la ciudad de Santa Marta, a través de la presentación de la Matriz DOFA:

*Tabla 1. Matriz DOFA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversidad de estilos</li><li>• Contacto con diferentes proveedores</li><li>• Ubicación geográfica</li><li>• Negociación con buenos precios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercado con mucha competencia</li><li>• Nueva empresa en el mercado</li><li>• Una nueva marca no reconocida</li></ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia internacional</li><li>• Sin capital adecuado para el plan de negocios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precios bajos</li><li>• Oportunidad de exportar</li><li>• Mercados no explotados</li></ul>

Fuente: elaboración propia, 2021.



## **6.2. Análisis del sector**

### **6.2.1. Evolución del sector**

Se puede decir que el sector ha tenido una evolución cambiante a partir de los últimos cinco (5) años.

### **6.2.2. Estadísticas del sector: comercio internacional**

Contiene información sobre las importaciones y exportaciones del calzado y marroquinería, debido a que muestran las tendencias del comercio internacional respecto al sector económico seleccionado. Por ende, se presenta la lista de productos más importados y exportados de Colombia, así como también las principales empresas para el sector de calzado y marroquinería, incluyendo también los principales países de origen de importación y destinos de exportación (Inexmoda, 2019).

### **6.2.3. Regulación del sector económico**

El sector económico dedicado a la fabricación, distribución y comercialización de productos de calzados, se encuentra dentro de las obligaciones legales que debe regular la Superintendencia de Industria y Comercio.

### **6.2.4. Análisis del cliente**

Para poder realizar de forma adecuada el análisis del cliente se hace necesaria la identificación y definición de los siguientes ítems:

- Mercado potencial

Es directamente las personas, sin importar su género o edad que tengan la necesidad de adquirir productos de vestir tales como calzado, ya sean en la línea elegante o casual, por gusto o necesidad. Sin embargo, el enfoque empresarial se basa en satisfacer todas las necesidades de cualquier persona que tenga el recurso y se encuentre dispuesto a pagar por calidad, confort y buen servicio.

- Segmentación del mercado

Dentro de los aspectos geográficos, la empresa de calzado Star estará ubicada en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena, ubicado en la Costa Caribe del país colombiano. Su ubicación será dirigida hacia las zonas francas que se encuentran distribuidas en la ciudad, de tal forma que pueda ser implementada la infraestructura, herramientas y maquinaria necesarias para el proceso productivo de elaboración del calzado. En cuanto al local comercial, se pretende colocarlo en el centro de la ciudad, que es precisamente donde se dan los principales movimientos o transacciones comerciales entre clientes y almacenes de venta.

En cuanto a los aspectos demográficos se puede encontrar un amplio surtido de calzado que oscila en edades desde el primer año del niño o niña. La empresa se encuentra enfocada en hombres y mujeres, de todas las razas y culturas. De igual forma, se especifica que el cliente debe tener ingresos mínimos mensuales que le permitan adquirir el producto a los precios asequibles que pretenden ser colocados.

En cuanto a los aspectos psicográficos, las actividades que se realizan en los momentos de esparcimiento y diversión en la zona, se basan en las convivencias en familia, ver televisión y compartir con amistades. En cuanto a los valores de marca, los clientes se sienten atraídos por marcas exclusivas que les brinden diseños a la vanguardia

de la mano. Se hace necesario señalar que lo que está en la macro-tendencia de ahora es que los clientes escogen una marca que cumplan con todas sus expectativas para así adquirir todos los productos que deseen. En el segmento se hace necesario enfatizar en aquellos grupos de clientes que deseen encontrar en el mercado además de un calzado de calidad, cómodos, con personalidad y estilo, con oferta de variedad, dando a conocer diseños exclusivos, con medidas y tamaños personalizados al pie, con el fin de ofrecer una experiencia única.

- Mercado objetivo

El mercado objetivo se encuentra dirigido a las personas que se encontrarían interesadas por el producto, para posteriormente realizar una segmentación de mercado, determinando las personas que serían el mercado objetivo del presente plan de negocios, es decir, que el mercado objetivo depende de la segmentación del mercado, en donde se tienen en cuenta aspectos tales como los geográficos, demográficos y psicográficos. En consecuencia con lo anterior, se puede decir a modo de ejemplo que el mercado objetivo para la empresa se encuentra basado en las personas de estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.

#### *6.2.5. Evaluación y selección de segmentos*

La cobertura del mercado total de la empresa no se encuentra manejada a partir de este ítem o aspecto, debido a que solo las empresas grandes y reconocidas pueden tener una cobertura del mercado total, ya que este aspecto maneja dos (2) características fundamentales como son el marketing indiferenciado y el marketing diferenciado: el primero consiste en que la empresa puede lanzar un producto de prueba o piloto y de allí dependiendo de la aceptación o acogida que se dé entra al marketing diferenciado y si el

producto prueba no funciona en el marketing indiferenciado, simplemente no se lanza más al mercado y así es como una empresa grande no le importa perder la inversión, mientras que una micro o mediana empresa, no tiene la capacidad para realizar dicho proceso de cobertura total en el mercado.

#### **6.2.6. Múltiples segmentos**

- Especialización en productos

En la segmentación de mercado de la empresa calzado Star, no se tienen en cuenta segmentos puntuales a la hora de separarlos, ya que es una empresa que se encuentra dedicada a la fabricación de diferentes líneas de calzado, dando como resultado la fábrica de zapatos tenis, casuales, formales e informales, donde se encuentran garantizados valores como calidad y la atracción física que sienten los clientes hacia los productos de calzado ofrecidos en la empresa.

- Especialización de mercado

En la especialización de mercado la empresa Calzado Star ofrece una línea limitada de calzados empresariales y colegiales, así como también se ofrece la oportunidad al cliente de elaborar el modelo de dichos calzados, para que así estos sientan la conformidad del producto que obtienen.

#### **6.3. Análisis de la competencia**

A continuación, se presenta el análisis de la competencia:

*Tabla 2. Análisis de la competencia*

Variable comercial	Competencia 1 (Calzacosta)	Competencia 2 (Payless)	Competencia 3 (Spring Step)
Servicio comercial	Plataformas y sandalias de mujer	Baletas y tenis de mujer	Sandalias de cuero y mocasines de hombre
Precio comercial (COP)	(\$70.000) (\$29.000)	(\$59.990) (\$89.900)	(\$84.900) (\$169.900)
Horarios de atención	Lunes a domingo 10 Am – 8 Pm Colombia	Lunes a viernes 8 Am – 5 Pm Colombia	Lunes a sábado 9 Am – 6 Pm Colombia
Modelos publicitarios	Página web, redes sociales, afiches.	Redes sociales, página web, publicidad TV y radio.	Redes sociales, página web y Publicidad TV.
Calidad percibida por el cliente	Bueno	Alto	Alto
Lealtad del cliente hacia la marca	Alto	Alto	Bueno

Fuente: elaboración propia, 2021.

En cuanto al marketing diferenciado se puede decir que en la empresa se ofrece a los clientes la libertad de elaborar su calzado como lo prefiera, con la intención de individualizar los productos y que éstos sean adaptados a las necesidades y posterior

satisfacción de éstas por parte de los clientes. De igual forma, esto también se encuentra acompañado por un precio que depende de la elaboración unificada del dicho producto.

#### 6.4. Estrategias de mercado

##### 6.4.1. Productos

A continuación, se presentan las líneas comerciales que pretende sacar al mercado la empresa Calzado Star:

Tabla 3. Línea comercial

Línea comercial		
Nombre	Productos	Descripción
Calzado nacional	Calzado de dama	Elaborado en material resistente, colores variados y diseños.
	Calzado de caballero	Elaborado en cuero resistente, colores y diseños variados dando elegante al caballero.
	Calzado de niños y niñas	Elaborado con material suave, cómodo y práctico para cualquier edad de los infantes.

Línea comercial		
Nombre	Productos	Descripción
Accesorios en cuero	Billeteras en cuero	Elaboradas en cuero con compartimientos para guardar dinero, tarjetas, entre otros.
	Llaveros	Elaborados en cuero, con diseños únicos y sutiles a la vista de distintos colores, para dama y caballero.
	Correas para dama y caballero	Diseños pensados en todo tipo de ocasión y colores.
Cuidado y limpieza del calzado y accesorios	Crema hidratante de cuero	Permite que el cuero no se quiebre por resequedad y mantiene mejor el producto garantizado mayor durabilidad del material.
	Betún de colores negro, marrón, azul y blanco	Material cremoso para dar mayor estabilidad y brillo al calzado.
	Cepillo para embolar	Material de madera con cerdas suaves, con su función de sacar brillo

Línea comercial		
Nombre	Productos	Descripción
		luego de aplicar el betún en el calzado, lo que sirve para dar un mejor acabado.
	Toallas	Toallas finas elaboradas en algodón que sirven para aplicar el betún y la crema hidratante en el calzado.

Fuente: elaboración propia, 2021.

#### 6.4.2. Precio

A continuación, se presentan los precios, así como también sus insumos de cada una de las líneas de zapatos de la empresa Calzado Star:

Tabla 4. Costos de insumos de la línea 1 de zapato de dama

Costos de insumos de la línea 1 de zapato de dama				
	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
Línea 1 de zapato de dama:	Horma	100	\$300.000	\$3.000
	Cuero	100	\$650.000	\$6.500
	Hilo	40	\$72.000	\$1.800
	Pega	30	\$105.000	\$3.500
	Suela	100	\$380.000	\$3.800



Costos de insumos de la línea 1 de zapato de dama				
	Plantilla inferior	100	\$250.000	\$2.500
	Tacón	100	\$320.000	\$3.200
	Herrajes	100	\$135.000	\$1.350
Total			\$2.212.000	\$25.650

Fuente: elaboración propia, 2021.

*Tabla 5. Costos de insumos de la línea 1 de zapato de caballero*

Costos de insumos de la línea 1 de zapato de caballero				
	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
Línea 1 de caballero	Horma	100	\$300.000	\$3.000
	Cuero	100	\$650.000	\$6.500
	Hilo	40	\$72.000	\$1.800
	Pega	30	\$105.00	\$3.500
	Suela	100	\$380.000	\$3.800
	Plantilla inferior	100	\$250.000	\$2.500
	Tacón	100	\$320.000	\$3.200
	Cordones	100	\$150.000	\$1.500
	Cierre automático	100	\$220.000	\$2.200
	Forro de badana	100	\$328.000	\$3.280
Total			\$2.447.000	\$28.000

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 6. Costos de insumos de la línea 1 de zapatos de niño y niña

Costos de insumos de la línea 1 de zapato de niño y niña				
Línea 1 de niño y niña	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
	Horma	100	\$270.000	\$2.700
	Cuero	100	\$465.900	\$4.659
	Hilo	30	\$72.000	\$2.400
	Pega	30	\$105.000	\$3.500
	Suela	100	\$325.000	\$3.250
	Plantilla inferior	100	\$250.000	\$2.500
	Tacón	100	\$260.000	\$2.600
	Cordones	100	\$135.000	\$1.350
	Cierre automático	100	\$198.700	\$1.987
	Forro de badana	100	\$315.000	\$3.150
Total			\$2.081.600	\$24.946

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 7. Costos de insumos de la línea 2: billetera de cuero

Costos de insumos de la línea 2: billetera de cuero				
Línea 2: billetera de cuero	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
	Cuero	100	\$465.900	\$4.659
	Cremallera	100	\$185.000	\$1.850
	Hilo	20	\$48.000	\$2.400

Costos de insumos de la línea 2: billetera de cuero				
	Acetato	10	\$34.500	\$3.450
Total			\$733.400	\$12.359

Fuente: elaboración propia, 2021.

*Tabla 8. Costos de insumos de la línea 2: llaveros*

Costos de insumos de la línea 2: llaveros				
Línea 2: llaveros	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
		Cuero	100	\$250.000
	Herrajes	100	\$120.000	\$1.200
	Hilo	10	\$24.000	\$2.400
Total			\$394.000	\$6.100

Fuente: elaboración propia, 2021.

*Tabla 9. Costos de insumos de la línea 2: correas*

Costos de insumos de la línea 2: correas				
Línea 2: correas	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
		Cuero	100	\$350.000
	Herrajes	100	\$270.000	\$2.700
	Hilo	15	\$24.000	\$1.600
Total			\$644.000	\$7.800

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 10. Costos de insumos de la línea 3: crema hidratante de cuero

Costos de insumos de la línea 3: Crema hidratante de cuero				
Línea 2:	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
Crema hidratante	Crema	100	\$652.000	\$6.520
Total			\$652.000	\$6.520

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 11. Costos de insumos de la línea 3: betún

Costos de insumos de la línea 3: Betún				
Línea 2:	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
Betún	Betún	100	\$350.000	\$3.500
Total			\$350.000	\$3.500

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 12. Costos de insumos de la línea 3: cepillo

Costos de insumos de la línea 3: Cepillo				
Línea 2:	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
cepillo	Cepillo	100	\$400.000	\$4.000
Total			\$400.000	\$4.000

Fuente: elaboración propia, 2021.

*Tabla 13. Costos de insumos de la línea 3: toallas.*

Costos de insumos de la línea 3: toalla				
Línea 2:	Producto	Cantidad	Valor producto (Pesos COP)	Valor unitario (Pesos COP)
toalla	Toalla	100	\$150.000	\$1.500
Total			\$150.000	\$1.500

Fuente: elaboración propia, 2021.

*Tabla 14. Valores de los productos: línea 1 calzado nacional*

Valores de los productos: línea 1 calzado nacional				
Línea comercial	Sublínea comercial	CVU	PV (60%)	MC
Línea 1. Calzado nacional	Calzado dama	\$25.650	\$64.125	\$38.475
	Calzado caballero	\$28.000	\$70.000	\$42.000
	Calzado niño y niña	24.946	\$62.365	\$37.417

Fuente: elaboración propia, 2021.

### **6.4.3. Promoción**

La promoción de los productos será realizada a través de campañas de marketing digital a través de redes sociales, así como también en estrategias de marketing directo y tradicional como radio y pancartas.

#### **6.4.4. Plaza**

Para la venta de los productos de Calzado Star, serán usados dos tipos de canales de venta: el primero consiste en la venta directa al consumidor final, que se basa en la instalación de un local comercial en el centro de la ciudad de Santa Marta y; el segundo se basa en la distribución a emprendedores, locales de venta de zapatos y demás distribuidores.

#### **6.4.5. Beneficios para el cliente**

Se puede decir que es ofrecida una amplia gama de calzado, accesorios y cuidados para el cuero, lo que permiten la satisfacción en todos los sentidos del cliente, dando a conocer todas las líneas de calzado disponible y los catálogos de los modelos, incluyendo sus tallas. El principal beneficio se basa en la comodidad de que el cliente pueda durar varias horas con el calzado y no sentir dolor, sudoración o molestias en los pies, ya que se considera incómodo. En cuanto a la línea de niños niñas, sus diseños son prácticos con el objetivo de apoyarlos en sus retos diarios.

#### **6.5. Proveedores**

El proveedor de cuero para la elaboración de los productos sería la empresa llamada “INTERPELI”, la cual es una empresa familiar líder en la fabricación de cuero vacuno, la cual se escoge por una empresa con un recorrido de 27 años de experiencia en el sector de producción además de ser reconocida a nivel nacional e internacional. Se debe tener en cuenta que dicha empresa trabaja con pieles procedentes de la mejor área

ganadera del país, es decir la costa caribe colombiana, lo que la hace la mejor opción en proveedores de cueros para garantizar la calidad de los productos.

Por otro lado, también se tienen en cuenta los siguientes proveedores de materias primas para la elaboración de productos:

- Uripieles

Esta empresa es proveedora de otros materiales para la elaboración de calzados tales como cuero sintético, telas, materiales para la elaboración de tacones, suelas y materiales adecuados para los zapatos tenis.

- Collonil

Esta empresa es proveedora de productos para el área de aseo y cuidado de los productos elaborados en cuero y demás. Son considerados como expertos en calzado desde hace más de 100 años, ya que comenzaron en el año 1909 con un aceite para cuero, evolucionando a través de los años y entregando productos eficaces y alta calidad, que han ido revolucionando el mundo del cuidado del calzado y del cuero.

## **7. Estudio técnico**

Considerando los objetivos específicos del presente proyecto de investigación, basada en un plan de negocios, se presenta el estudio técnico el cual puede ser definido de la siguiente forma:

“El Estudio Técnico de un proyecto de inversión consiste en diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea éste un bien o un servicio” (López & González, 2018, p. 2).

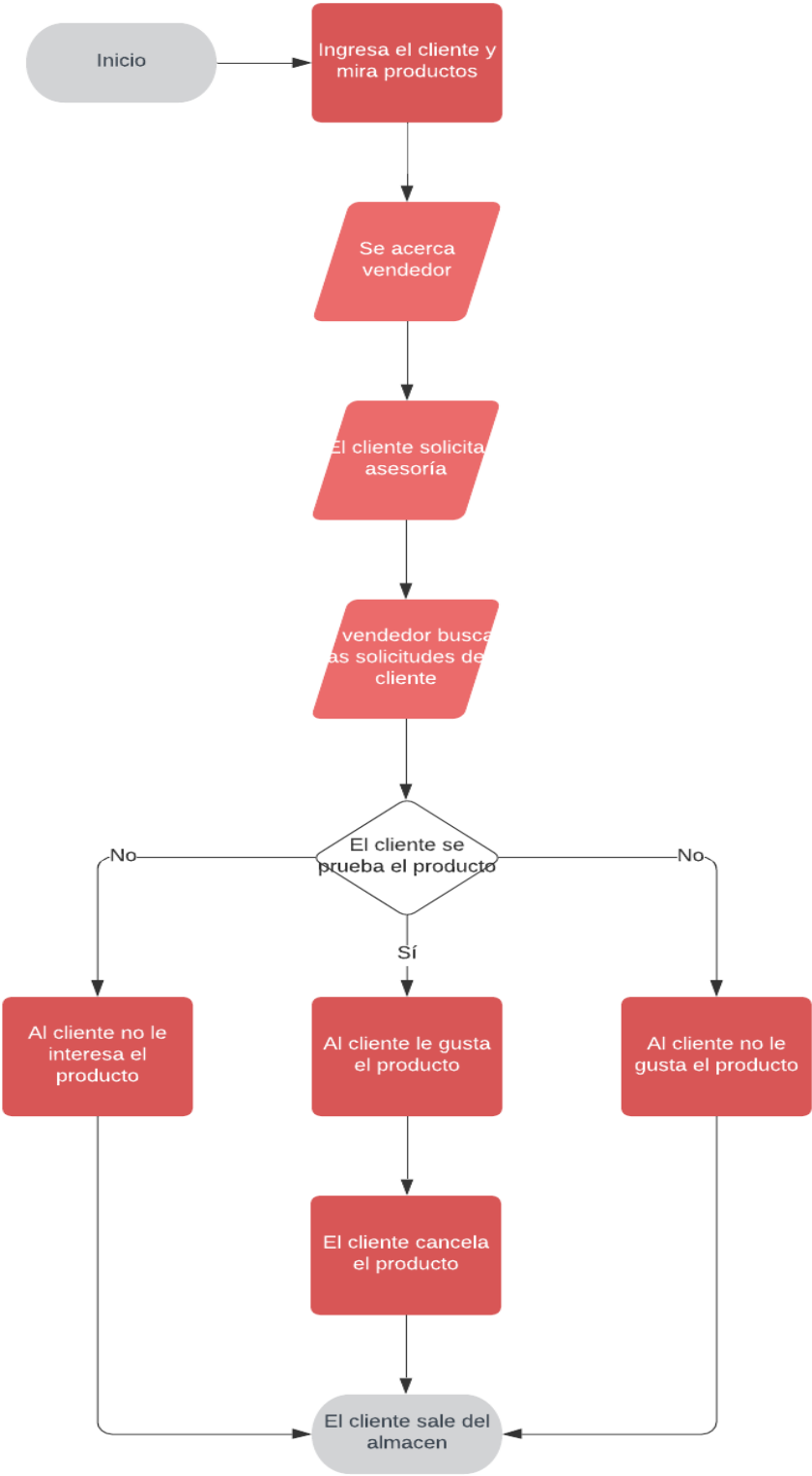
De acuerdo a la definición anterior, entonces se presentan los principales diagramas de flujo del plan de negocios, así como también la descripción del proceso técnico de elaboración del producto de calzado. De igual forma, se realizan las fichas técnicas de todas las líneas de calzado y la localización tanto de la fábrica como del punto de venta ubicado en la ciudad de Santa Marta.

### **7.1. Flujograma de operaciones**

#### **7.1.1. *Venta directa en el almacén***



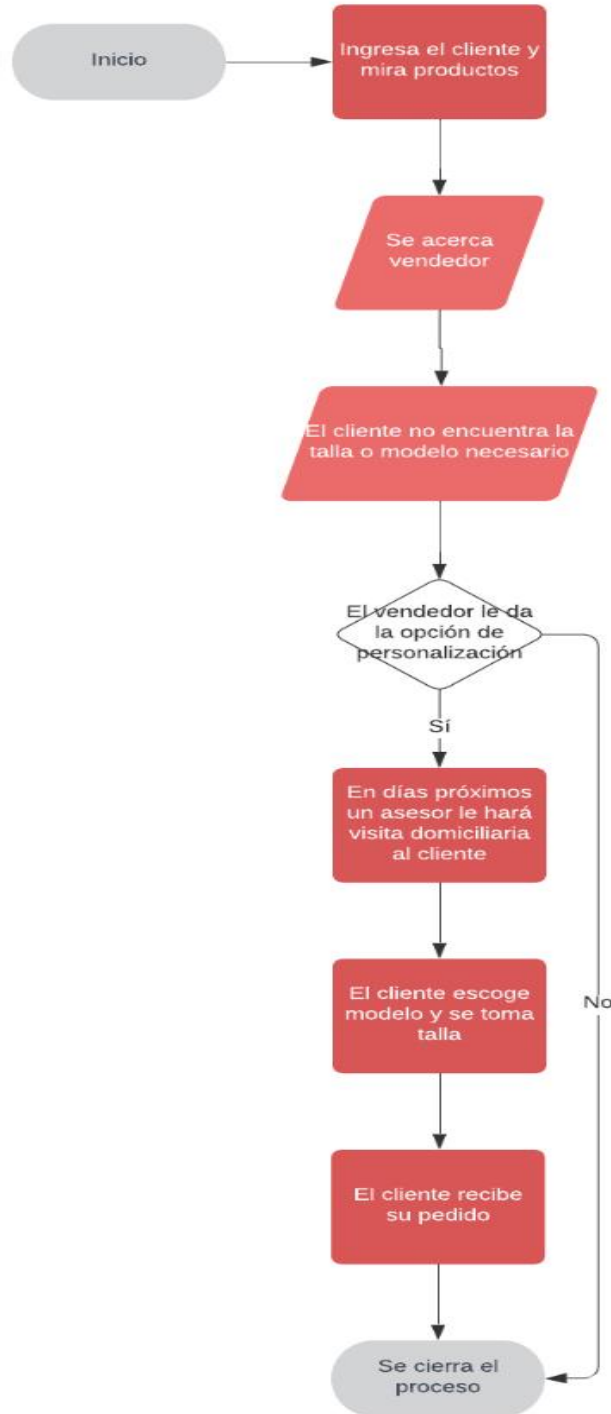
Figura 1. Flujograma de venta directa en el almacén



Fuente: elaboración propia, 2021.

### 7.1.2. Personalización de calzado

Figura 2. Flujograma del proceso de personalización del calzado



Fuente: elaboración propia, 2021.

## 7.2.Descripción del proceso técnico

Para la elaboración y fabricación de los productos de calzado, es necesaria la implementación de maquinarias las cuales son descritas a continuación (Mechato, 2021), (Zapata, 2017):

- Troqueladora: es la máquina ecualizable encargada de ejercer presión sobre el troquel o matriz que permite cortar el modelo del calzado.
- Máquina guarnecedora de aguja sencilla, doble y máquina cosedora industrial: es aquella encargada de la unión de las diferentes partes del modelo del calzado.
- Pinza martillo: es la máquina encargada del montaje.
- Máquina pulidora y brilladora: es aquella que se encarga del proceso de pulido y brillo del calzado.
- Máquina rebanadora: es aquella que se utiliza para rebanar los orillos del calzado.
- Vulcanizadora: es aquella encargada del proceso de cosido de la suela y de la piel.
- Maquinaria manual: consiste en todas aquellas herramientas de origen manual que son usadas en el proceso.

De igual forma a continuación se presentan todas las actividades operativas contempladas en el presente plan de negocios:

- Compra de horma (activo fijo): este procedimiento se basa en la compra según los estándares de enumeración y sus medios.

- Compra de materia prima: en este procedimiento es necesaria la comparación del cuero de primera calidad y telas de los colores ya predeterminados y forros de badana. Dichas materias primas, son pieles que son unidas en el momento de los guarnecidos, hilos de resistencia al ambiente, plantilla inferior, pega, suela y suela goma, tacón, herrajes (ojales, broches, hebillas), cordones, resorte y cierre automático.
- Proceso de montaje: el proceso de montaje se basa en el corte de los modelos, la guarnición de ellos y por último la capellada y el talón.

### 7.3.Ficha técnica de los productos

Considerando que una ficha técnica es un tipo de documento donde se exponen las características principales de un producto o servicio (Integra, 2020) a continuación son presentadas las fichas técnicas de los productos elaborados por la empresa Calzado Star, basado en las tres líneas de productos de la organización: el calzado para dama, calzado para caballero y finalmente, calzado para niños y niñas.

#### 7.3.1. Calzado para dama

Tabla 15. Ficha técnica del producto: calzado para dama.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO
A. NOMBRE DEL PRODUCTO
Calzado para dama
B. COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO EN ORDEN DECRECIENTE
Compra de insumos, proceso de montaje, empaçado, distribución, proceso de venta, proceso de posventa.
C. PRESENTACIONES COMERCIALES

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO
<p>El zapato de dama tiene las siguientes líneas de producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casual</li> <li>• Deportiva</li> <li>• Elegante</li> </ul> <p>El producto se encuentra desde talla 34 hasta 40 en almacenes. La personalización aplica para cualquier tipo de talla.</p>
D. TIPO DE ENVASE
El producto viene empacado en cajas.
E. MATERIAL DEL ENVASE
Cartón que puede ser reutilizado.
F. CONDICIONES DE CONSERVACIÓN
El producto debe ser mantenido en forma ordenada, evitando la acumulación de polvo ni el sol directo. Se debe conservar a temperaturas menores a 35°C.
G. TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)
El cliente puede obtener el producto a través de distribuidores o por venta directa en el almacén.
H. VIDA ÚTIL ESTIMADA
La vida útil depende del uso y cuidado dado por el cliente.
I. PORCIÓN RECOMENDADA
No aplica.
J. PERFIL DE QUIEN INTERVIENE EN EL PROCESO
<p>Las personas que intervienen en el proceso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de producción</li> <li>• Gerente de ventas</li> <li>• Asesor de ventas</li> </ul>
K. GRUPO POBLACIONAL
Dirigido a todas las personas de todas las edades.

Fuente: elaboración propia, 2021.

### 7.3.2. Calzado para caballero

Tabla 16. Ficha técnica del producto: calzado para caballero.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO
L. NOMBRE DEL PRODUCTO
Calzado para caballero
M. COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO EN ORDEN DECRECIENTE
Compra de insumos, proceso de montaje, empaçado, distribución, proceso de venta, proceso de posventa.
N. PRESENTACIONES COMERCIALES
El zapato de dama tiene las siguientes líneas de producción: <ul style="list-style-type: none"><li>• Casual</li><li>• Deportiva</li><li>• Elegante</li></ul> El producto se encuentra desde talla 39 hasta 44 en almacenes. La personalización aplica para cualquier tipo de talla.
O. TIPO DE ENVASE
El producto viene empaçado en cajas.
P. MATERIAL DEL ENVASE
Cartón que puede ser reutilizado.
Q. CONDICIONES DE CONSERVACIÓN
El producto debe ser mantenido en forma ordenada, evitando la acumulación de polvo ni el sol directo. Se debe conservar a temperaturas menores a 35°C.
R. TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)
El cliente puede obtener el producto a través de distribuidores o por venta directa en el almacén.
S. VIDA ÚTIL ESTIMADA
La vida útil depende del uso y cuidado dado por el cliente.
T. PORCIÓN RECOMENDADA

<b>FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO</b>
No aplica.
<b>U. PERFIL DE QUIEN INTERVIENE EN EL PROCESO</b>
Las personas que intervienen en el proceso son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de producción</li> <li>• Gerente de ventas</li> <li>• Asesor de ventas</li> </ul>
<b>V. GRUPO POBLACIONAL</b>
Dirigido a todas las personas de todas las edades.

Fuente: elaboración propia, 2021.

### *7.3.3. Calzado para niños y niñas*

*Tabla 17. Ficha técnica del producto: calzado para niños y niñas.*

<b>FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO</b>
<b>W. NOMBRE DEL PRODUCTO</b>
Calzado para niños y niñas
<b>X. COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO EN ORDEN DECRECIENTE</b>
Compra de insumos, proceso de montaje, empaçado, distribución, proceso de venta, proceso de posventa.
<b>Y. PRESENTACIONES COMERCIALES</b>
El zapato de dama tiene las siguientes líneas de producción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casual</li> <li>• Deportiva</li> <li>• Elegante</li> </ul> <p>El producto se encuentra desde talla 18 hasta 26 en almacenes.</p>
<b>Z. TIPO DE ENVASE</b>
El producto viene empaçado en cajas.
<b>AA. MATERIAL DEL ENVASE</b>
Cartón que puede ser reutilizado.

<b>FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO</b>	
<b>BB.</b>	<b>CONDICIONES DE CONSERVACIÓN</b>
El producto debe ser mantenido en forma ordenada, evitando la acumulación de polvo ni el sol directo. Se debe conservar a temperaturas menores a 35°C.	
<b>CC.</b>	<b>TIPO DE TRATAMIENTO (PROCESO DE ELABORACIÓN)</b>
El cliente puede obtener el producto a través de distribuidores o por venta directa en el almacén.	
<b>DD.</b>	<b>VIDA ÚTIL ESTIMADA</b>
La vida útil depende del uso y cuidado dado por el cliente.	
<b>EE.</b>	<b>PORCIÓN RECOMENDADA</b>
No aplica.	
<b>FF.</b>	<b>PERFIL DE QUIEN INTERVIENE EN EL PROCESO</b>
Las personas que intervienen en el proceso son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de producción</li> <li>• Gerente de ventas</li> <li>• Asesor de ventas</li> </ul>	
<b>GG.</b>	<b>GRUPO POBLACIONAL</b>
Dirigido a todas las personas de todas las edades.	

Fuente: elaboración propia, 2021.

#### **7.4. Localización de la empresa**

Dentro de los aspectos geográficos, la empresa de calzado Star estará ubicada en la ciudad de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena, ubicado en la Costa Caribe del país colombiano. Su ubicación será dirigida hacia las zonas francas que se encuentran distribuidas en la ciudad, de tal forma que pueda ser implementada la infraestructura, herramientas y maquinaria necesarias para el proceso productivo de elaboración del calzado. En cuanto al local comercial, se pretende colocarlo en el centro de la ciudad, que es precisamente donde se dan los principales movimientos o transacciones comerciales entre clientes y almacenes de venta.





## 8. Estudio financiero

### 8.1. Punto de equilibrio comercial

Tabla 18. Punto de equilibrio comercial.

Punto de equilibrio comercial			
Servicio	Competencia	PV. Referencia	PV. Promoción
Línea 1 calzado nacional	Calzacosta	\$98.000	\$80.333
	Calzado Durango	\$75.000	
	Pie elegante	\$68.000	
Línea 2. Accesorios de cuero	Cueros Vélez	\$130.000	\$84.000
	Ecocueros	\$57.000	
	Aquile	\$65.000	
Línea 3. Cuidado y limpieza del calzado y accesorios	Calzado Bucaramanga	\$12.500	\$14.750
	Olímpica	\$16.000	
	Almacenes éxito	\$14.000	
	Carulla	\$16.500	

Fuente: elaboración propia, 2021.

## 8.2. Gastos operativos y costos fijos

Tabla 19. Gastos operativos y costos fijos.

Gastos operativos y costos fijos		
Gastos administrativos	Promedio mensual	Total costo fijo
\$13.093.876	\$1.625.833	\$14.719.709

Fuente: elaboración propia, 2021.

## 8.3. Formulación de margen de contribución ponderado

Tabla 20. Formulación de margen de contribución ponderado.

Formulación de margen de contribución ponderado		
Línea comercial	MC ponderado	DEM. Ponderado
Calzado nacional	\$39.298	33%
Accesorios de cuero	\$20.417	33%
Cuidado y limpieza	\$9.053	33%

Fuente: elaboración propia, 2021.

## 8.4. Gastos de nómina

Tabla 21. Gastos de nómina

Personal	Cantidad (equipo)	Prestaciones sociales	Aportes parafiscales	Aportes a la seguridad social	Total
Gerente general	1	21%	9%	21%	\$2.000.000
Gerente de recursos humanos	5	21%	9%	21%	\$5.000.000
Gerente de compra	2	21%	9%	21%	\$4.000.000

Gerente de ventas	3	21%	9%	21%	\$4.000.000
Gerente de producción	5	21%	9%	21%	\$5.000.000
Diseñador	1	21%	9%	21%	\$2.000.000
Personal operativo	10	21%	9%	21%	\$10.000.000

Fuente: elaboración propia, 2021.

### 8.5. Formulación del MCPT y el PEPT

Tabla 22. Formulación del MCPT y PEPT

Formulación del MCPT y el PEPT	
MCPT	\$22.920
PEPT	\$642.211

Fuente: elaboración propia, 2021.

### 8.6. Formulación de los supuestos del punto de equilibrio

Tabla 23. Formulación de los supuestos puntos de equilibrio.

Formulación de los supuestos puntos de equilibrio							
Línea comercial	PEM UDS	PEM \$	SUBLIN	PEM UDS	PEMS \$	PED UDS	PED \$
Calzado nacional	214,04	\$8.411.690	3	71,34	\$2.803.897	7,13	\$280.390
Accesorios de cuero	214,04	\$4.370.163	3	71,34	\$1.456.721	7,13	\$145.672
Cuidado y limpieza	214,04	\$1.937.855	4	53,51	\$484.464	7,13	\$64.595

Formulación de los supuestos puntos de equilibrio							
Línea comercial	PEM UDS	PEM \$	SUBLIN	PEM UDS	PEMS \$	PED UDS	PED \$
TOTAL DÍA	642,14	\$14.719.709				21,40	\$490.657
TOTAL MES						642,14	\$14.719.709

Fuente: elaboración propia, 2021.



## 8.7. Proyecciones de venta

Tabla 24. Proyecciones de venta 1

AÑO	PERIODO	ANALISIS MENSUAL			ANALISIS TRIMESTRAL		
		CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC	CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC
-	-	214,0488163	\$ 65.497	\$ 39.298	214,0488163	\$ 65.497	\$ 39.298
	Ingreso Total Neto Sin Periodo De Implementación			\$ 8.411.690			
AÑO 1	<b>ENERO</b>	<b>Periodo De Implementación De La Actividad</b>			<b>Periodo De Implementación De La Actividad</b>		
	<b>FEBRERO</b>						
	<b>MARZO</b>						
	<b>ABRIL</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587	856,1952652	\$ 56.077.936	\$ 33.646.76
	<b>MAYO</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			
	<b>JUNIO</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			
	<b>JULIO</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587	1712,39053	\$ 112.155.872	\$ 67.293.52
	<b>AGOSTO</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			
	<b>SEPTIEMBRE</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			
	<b>OCTUBRE</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			
	<b>NOVIEMBRE</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			
	<b>DICIEMBRE</b>	285,3984217	\$18.692.645	\$11.215.587			

AÑO	PERIODO	ANALISIS MENSUAL			ANALISIS TRIMESTRAL		
		CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC	CANTIDAD MINIMA MENSUAL	VENTA BRUTA (\$) PVP - PV	VENTA NETA (\$) MCP- MC
							3
	<b>TOTAL AL AÑO</b>	<b>2568,585796</b>	<b>\$ 168.233.808</b>	<b>\$ 100.940.285</b>	<b>2568,585796</b>	<b>\$ 168.233.808</b>	<b>\$100.940.285</b>

Fuente: elaboración propia, 2021.

Tabla 25. Análisis trimestrales a 5 años

		ANALISIS TRIMESTRAL			
		-	226,5706721	\$ 69.328	\$ 41.597
AÑO 2	<b>ENERO - MARZO</b>	679,7120162	\$ 47.123.225	\$ 28.273.935	
	<b>ABRIL - MAYO</b>	679,7120162	\$ 47.123.225	\$ 28.273.935	
	<b>JUNIO - AGOSTO</b>	679,7120162	\$ 47.123.225	\$ 28.273.935	
	<b>SEPTIEMBRE - DIC</b>	679,7120162	\$ 47.123.225	\$ 28.273.935	
	<b>TOTAL AL AÑO</b>	2718,848065	\$ 188.492.901	\$ 113.095.741	

		ANALISIS TRIMESTRAL			
		-	239,8250564	\$ 73.384	\$ 44.030
AÑO 3	<b>ENERO - MARZO</b>	719,4751691	\$ 52.797.910	\$ 31.678.746	
	<b>ABRIL - MAYO</b>	719,4751691	\$ 52.797.910	\$ 31.678.746	
	<b>JUNIO - AGOSTO</b>	719,4751691	\$ 52.797.910	\$ 31.678.746	
	<b>SEPTIEMBRE - DIC</b>	719,4751691	\$ 52.797.910	\$ 31.678.746	
	<b>TOTAL AL AÑO</b>	2877,900677	\$ 211.191.641	\$ 126.714.984	

		ANALISIS TRIMESTRAL			



	-	253,8548222	\$ 77.677	\$ 46.606
<b>AÑO 4</b>	<b>ENERO - MARZO</b>	761,5644665	\$ 59.155.953	\$ 35.493.572
	<b>ABRIL - MAYO</b>	761,5644665	\$ 59.155.953	\$ 35.493.572
	<b>JUNIO - AGOSTO</b>	761,5644665	\$ 59.155.953	\$ 35.493.572
	<b>SEPTIEMBRE - DIC</b>	761,5644665	\$ 59.155.953	\$ 35.493.572
	<b>TOTAL AL AÑO</b>	3046,257866	\$ 236.623.813	\$ 141.974.288

<b>ANALISIS TRIMESTRAL</b>				
	-	268,7053293	\$ 82.221	\$ 49.333
<b>AÑO 5</b>	<b>ENERO - MARZO</b>	806,1159878	\$ 66.279.646	\$ 39.767.788
	<b>ABRIL - MAYO</b>	806,1159878	\$ 66.279.646	\$ 39.767.788
	<b>JUNIO - AGOSTO</b>	806,1159878	\$ 66.279.646	\$ 39.767.788
	<b>SEPTIEMBRE - DIC</b>	806,1159878	\$ 66.279.646	\$ 39.767.788
	<b>TOTAL AL AÑO</b>	3224,463951	\$ 265.118.585	\$ 159.071.151

Fuente: elaboración propia, 2021.



## 9. Análisis económico – financiero

### 9.1. Balance general

Inicialmente, se debe decir que un balance general o estado de situación patrimonial no es más que un informe que tiene por objetivo mostrar la naturaleza y la cantidad de los recursos económicos de una sociedad en un momento determinado, a través de la explicación de los activos, las obligaciones hacia los acreedores que son los pasivos y la participación de los socios sobre dichos recursos que son el patrimonio neto (Altieri, et al, 2018). En consecuencia con lo anterior, en el siguiente balance general, se encuentra especificados los activos corrientes y no corrientes aplicables a la empresa, así como también las propiedades, los muebles, la maquinaria, los equipos de tecnología y los edificios con los que cuenta la empresa. Por otro lado, se encuentran los pasivos constituidos por las deudas a corto plazo, las remuneraciones pendientes por pagar que son los salarios, el pasivo no corriente y los créditos bancarios que ha realizado la empresa para su funcionamiento. De igual forma, se tiene en cuenta el estado del capital inicial dado por los socios, para finalmente hallar el patrimonio con el que cuenta la empresa Calzado Star.

*Tabla 26. Estado de situación inicial*

<b>Estado de situación inicial</b>			
Activo		Pasivo	
Activo corriente	\$5.000.000	Pasivo corriente	-
Equivalente	\$5.000.000	Deudas a corto plazo	\$8.000.000
		Remuneraciones pendientes por pagar	\$32.000.000
Caja	\$5.000.000	Pasivo no corriente	\$10.000.000
Bancos	\$10.000.000	Crédito bancario	\$40.000.000
Activo no corriente	\$10.000.000	TOTAL PASIVO	\$90.000.000
Propiedad planta y equipo	\$5.000.000	PATRIMONIO	

Muebles y enseres	\$2.000.000	Capital social	\$30.000.000	
Maquinaria.	\$20.000.000			
Equipos de cómputo	\$10.000.000	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		\$120.000.000
Edificios	\$60.000.000			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$117.000.000</b>			

Fuente: elaboración propia, 2021

## 9.2. Estado de resultado proyectado

Tabla 27. Estado de resultados proyectado a 5 años.

Estado de resultados proyectado					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$168.233.808	\$188.492.901	\$211.191.641	\$236.623.813	\$265.118.585
Costo venta	\$100.940.285	\$113.095.741	\$126.714.984	\$141.974.288	\$159.071.151
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$67.293.523</b>	<b>\$75.397.160</b>	<b>\$84.476.657</b>	<b>\$94.649.525</b>	<b>\$106.047.434</b>
Gastos de personal	\$24.281.376	\$30.625.365	\$31.625.366	\$33.632.325	\$34.958.635
Gastos de depreciación	\$232.362	\$285.013	\$298.366	\$300.354	\$301.325
Gastos de funcionamiento	\$12.253.365	\$12.698.635	\$13.265.365	\$15.365.987	\$15.985.365
Gastos de intereses	\$1.023.365	\$1.203.365	\$1.305.698	\$1.398.658	\$1.425.365
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 37.790.468</b>	<b>\$ 44.812.378</b>	<b>\$ 46.494.795</b>	<b>\$ 50.697.324</b>	<b>\$ 52.670.690</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 29.503.055</b>	<b>\$ 30.584.782</b>	<b>\$ 37.981.862</b>	<b>\$ 43.952.201</b>	<b>\$ 53.376.744</b>

Fuente: elaboración propia, 2021.

## 9.3. Análisis de viabilidad financiera

A continuación, son presentados las principales reglas de decisión que permiten darle viabilidad a los proyectos de inversión o un plan de negocios tal como sucede en este trabajo investigativo:

### 9.3.1. Valor Actual Neto

Se considera como el criterio de inversión consistente en la realización en actualizar los cobros y pagos de un proyecto de inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con dicha inversión (Velayos, 2014).

La fórmula para hallar el VAN es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Ft}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F1}{(1+k)} + \frac{F2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Fn}{(1+k)^n}$$

Donde

*Ft = flujos de dinero en cada periodo t*

*I<sub>0</sub> = es la inversión realizada en el momento inicial*

*n = es el número de periodos de tiempo*

*k = es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión*

De acuerdo a la información suministrada acerca del método matemático y estadístico para la obtención de la regla de VAN, se presenta dicho indicador aplicable al presente proyecto de investigación y/o plan de negocios:

$$VAN = -117.000.000 + \frac{168.233.808}{(1+0,2\%)} + \frac{188.492.901}{(1+0,2\%)^2} + \frac{211.191.641}{(1+0,2\%)^3} + \frac{236.623.813}{(1+0,2\%)^4} + \frac{265.118.585}{(1+0,2\%)^5}$$

$$VAN = \$945.792.222$$

Se considera que el Valor Actual Neto que presenta como resultado un valor mayor a 0, es beneficioso para la inversión de un proyecto económico.

### 9.3.2. Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI

Es un indicador que se encarga de medir en cuánto tiempo podrá ser recuperado de forma total la inversión a valor presente (Conexión Esan, 2017). Se calcula de la siguiente forma:

$$PRI: a + \frac{b - c}{d}$$

Donde

*a = año inmediato anterior en que se recupera la inversión*

*b = inversión inicial*

*c*

*= flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión*

*d = flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión*

Se pretende saber si a los 5 años, la inversión inicial del plan de negocios podrá ser obtenida, por lo que se calcula a continuación:

$$PRI = 2025 + \frac{117.000.000 - 236.623.813}{265.118.585}$$

$$PRI = 4,548791297 \text{ años}$$

Se puede decir entonces que la inversión inicial de la idea de negocio basada en la fabricación, distribución y comercialización de zapatos en la ciudad de Santa Marta, podrá ser recuperado aproximadamente en 4 años y medio.

## Conclusiones

A modo de conclusión se puede decir que fue elaborado un plan de negocios de una empresa encargada de la fabricación, distribución y comercialización de zapatos en la ciudad de Santa Marta, Magdalena. Dicho plan de negocios es desarrollado bajo un plan de trabajo aplicando los conocimientos adquiridos durante los años de curso de la carrera profesional de Administración de Empresa en la Universidad Antonio Nariño, la cual dotó de herramientas y conocimientos básicos que permiten la elaboración de cualquier plan de trabajo que se quiere colocar en práctica.

En este mismo sentido fueron establecidos unos objetivos, los cuales de acuerdo a un análisis general fueron desarrollados a cabalidad, incluyendo los parámetros establecidos, por lo que se da a conocer que la industria de calzado en Colombia juega un papel importante en el sector económico del país, especialmente en procedimiento de exportación, comercialización, entre otros. Asimismo, fue identificada una idea de negocio a partir de la identificación de problemáticas existentes en el sector económico del calzado, lo que conllevó a la elaboración de una propuesta de valor pensando en la solución de dicha problemática, basada principalmente en la falta de tallas grandes o personalizadas en el mercado, mostrando como solución el ofrecimiento de servicios personalizados tanto en diseño como en tallas para los clientes, de tal forma que sus necesidades pasan a encontrarse satisfechas.

Por otro lado y buscando posicionar la marca de Calzado Star, fueron establecidas estrategias de marketing, que favorecen los procesos de venta de los productos. Dichas estrategias de marketing se encuentran basadas en los procesos revolucionarios a través de redes sociales y página web, así como también los medios tradicionales como radio.

También fue realizado un plan técnico que permitió conocer las especificaciones técnicas de cada uno de los productos, el análisis realizado para la determinación de la ubicación tanto de la fábrica como del almacén del proyecto y aquellos procedimientos técnicos necesarios para la elaboración del producto.

De igual forma, fue desarrollado un análisis de mercado y estudio de factibilidad, que permitieron conocer el producto que se pretende comercializar, obtenido como resultado que dicho producto tiene un alto potencial, ya que pretende lograr satisfacer las necesidades generales de la población investigada, además cuenta con diseños y materiales de primera calidad, lo cual le genera un plus adicional o valor agregado a la empresa, que de una forma u otra ayuda a garantizar una buena posición o imagen de la empresa al momento de lanzar sus productos.

En cuanto al momento de realizar el análisis financiero de la empresa fue posible la determinación de unos buenos niveles de rentabilidad a la hora de colocar a la fábrica con unos buenos márgenes de ganancias iniciales así como también los locales comerciales mostraron buenos márgenes, lo que indica que el plan de negocios es viable y que la idea de negocio se puede considerar como innovadora. De igual forma se puede decir que los procedimientos de análisis de viabilidad financiera a través de los indicadores VAN y PRI arrojan resultados positivos para la inversión inicial del proyecto.

Por último, se puede decir que la empresa debe contar con un área de recursos humanos adecuadas, ya que permitiría a la empresa realizar un excelente trabajo y presentación de sus productos, así como también una buena organización lo cual es ideal en este tipo de empresas, buscando evitar la interrupción de los procesos productivos, es



decir, contando con personal esencial en todas las áreas y dependencias de las labores propuestas.



## Referencias Bibliográficas

- Acevedo Navas, C., Cotes Escolar, J., Giraldo Oliveros, M., Juliao Esparragoza, D., Martínez Díaz, D., Ortiz Velásquez, M., Páramo Morales, D. & Silva Guerra, H. (2016). Gerencia de Marketing. *Eco ediciones: Universidad del norte*. Recuperado de: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gerencia-de-Marketing-1ra-Edici%C3%B3n.pdf>
- ACICAM (2016). ¿Cómo va el sector? *Acicam.org*. Recuperado de: [https://acicam.org/como-va-el-sector/?cp\\_2016=2](https://acicam.org/como-va-el-sector/?cp_2016=2)
- Altieri, D. L., Martínez Mirau, E. N. & Perri, M. N. (2018). Análisis e interpretación de un balance general. *Trabajo final de práctica profesional*. Universidad Nacional de San Martín.
- Álvarez Arteaga, L. M. (2018). Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado sobre medida para dama. *Proyecto de grado modalidad de emprendimiento, para optar al título de ingeniería industrial*. Universidad Católica de Colombia, Bogotá D.C., Colombia.
- Castillo Galindo, Y. & Reyes Ramírez, L. F. (2012). Realización de un plan de negocios para una nueva empresa. *Proyecto de investigación para obtener el título de Licenciado en Administración*. Instituto Tecnológico de Colima, México.
- Conexión Esan (2017). El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas. *Esan.edu.pe*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/>

Cuspian Nieto, C. (2016). Plan de negocio de una empresa de diseño y comercialización de calzado femenino Andrómeda. *Trabajo de investigación para obtener el título de Administrador de Empresas*. Universidad Cooperativa de Colombia, Santiago de Cali, Colombia.

El paisano (2021). Maquinarias más utilizadas para la producción de calzado.

*Elpaisano.pe*. Recuperado de: <https://www.elpaisano.pe/ocio/maquinarias-mas-utilizadas-para-la-produccion-de-calzado/>

Euromonitor (2021). Footwear in Colombia. *Euromonitor.com*. Recpuerdo de:

<https://www.euromonitor.com/footwear-in-colombia/report#>

Flores Quimper, C. P., Alvarado Fernández, C. & Tesen Ynoquio, G. F. (2014). Plan de negocios de tienda de zapatos personalizados mediante un aplicativo virtual interactivo. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC.

<http://hdl.handle.net/10757/592807>

Gaitán Gaitán, A. D., Salinas Cabrera, M. T., Gómez Jirón, V., López Rodríguez, H.R. & García Selva, R. S. (2018). Plan de negocio: producción de calzado nicaragüense ZAPNIC. *Tesis para obtener el título de licenciatura de la carrera Bancas y Finanzas*. Universidad Politécnica de Nicaragua.

Gálves Hernández, N. (2019). Teoría de la motivación y la frustración. *Gestiopolis.com*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-motivacion-y-la-frustracion/>

González Sarmiento, A. L. (2016). Plan de negocios: Rojo Cereza “tienda de calzado”.

*Trabajo de investigación para obtener el título en el programa de Administración de Empresas*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga, Colombia.

INEXMODA (2019). Informe del sector calzado y marroquinería junio de 2019.

*Imgcdn.larepublica.co*. Recuperado de:

[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)

Integra (2020). Cómo diseñar correctamente fichas técnicas de producto.

*Integratecnologia.es*. Recuperado de: <https://www.integratecnologia.es/la-innovacion-necesaria/como-disenar-correctamente-fichas-tecnicas-de-producto/>

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2015). Principles of Marketing.

*Fourth European Edition*. Recuperado de:

<http://library.wbi.ac.id/repository/212.pdf>

López Parra, M. E. & González Navarro, N. (2018). Estudio técnico... elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión. Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Manga, G. (2016). El cuento de los zapatos chinos en Colombia. *Semana.com*. Recuperado

de: <https://www.semana.com/opinion/articulo/german-manga-el-cuento-de-los-zapatos-chinos-en-colombia/483654/>

Mil Pies (2019). ¿Cómo se hacen los zapatos? *Milpies.es*. Recuperado de:

<https://www.milpies.es/zapatos/blog/tendencias/fabricacion-de-calzado-artesanal/>

Sevilla Arias, A. (2014). Tasa Interna de Retorno (TIR). *Economipedia.com*. Recuperado

de: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Question Pro (2018). Investigación mixta: qué es y tipos que existen. *Questionpro.com*.

Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta>

Velayos Morales, V. (2014). Valor actual Neto (VAN). *Economipedia.com*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>