

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, COMO EXPERIENCIA PILOTO
DE EMPRENDERISMO SOCIAL**

ANDRÉS JESÚS OSMA DÍAZ

ID: 67553

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2013

**ESTUDIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, COMO EXPERIENCIA PILOTO
DE EMPRENDERISMO SOCIAL**

ANDRÉS JESÚS OSMA DÍAZ

ID: 67553

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Ingeniero Industrial**

Director:

Ing. NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2013

Nota de aceptación

Firma del presidente de Jurado

Firma de jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Enero de 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado en primer lugar a mi Dios por haberme dado la vida y las facultades para lograr mis objetivos, por su infinita bondad y amor.

A mi madre porque sin su apoyo incondicional nada de esto hubiera sido posible; por sus consejos, su ejemplo de superación y perseverancia, por sus valores y su motivación constante.

A mi muy querida abuela Mimina por compartir momentos significativos de mi existencia y ser ejemplo de tesón y demás virtudes.

A mis tías y tíos quienes a lo largo de mi vida siempre han estado ahí brindándome su apoyo incondicional, en especial Martín Alonso, quien ha hecho suyas mis angustias y problemas, teniendo siempre palabras de aliento en momentos oportunos.

En memoria de mi abuelo Armando y de mis Bisabuelos Alejandro y Tulia.

AGRADECIMIENTOS

La felicidad y la realización personal son consecuencias naturales de hacer lo correcto, enseñaba Epícteto a sus discípulos.

Al agradecer a Monseñor Néstor Navarro Barrera, exrector de esta Alma Mater, obligatoriamente tengo que recurrir a este pensamiento que encierra la filosofía que orienta esta Institución Educativa, y que hizo posible mi formación y la cristalización de mis sueños.

De igual manera quiero agradecer al director de Extensión Universitaria, Ingeniero Pedro Nel Rodríguez Barragán, quien me brindó todo su apoyo incondicional en momentos cruciales de mi vida.

Así mismo a la Dra. Gloria Isabel Díaz Salazar, de esta misma dependencia quien creyó y confió en mí, como ser humano.

Agradecimiento a mi tutor de tesis: Ingeniero Nelson E. Moreno por su asesoría y apoyo ofrecido en el desarrollo de la misma.

A mis docentes y a todos los funcionarios bolivarianos quienes con sus conocimientos, actitudes y ética moldean en el día a día el carácter y la voluntad de quienes nos formamos en los claustros universitarios con miras a ser profesionales de principios, valores y virtudes, dignos egresados de esta Universidad Pontificia.

A la Dra. Yolanda Flórez Serrano, rectora del colegio Oriente Miraflores por todo el apoyo y colaboración prestados en la ejecución del proyecto. De igual manera a la Comunidad Educativa de esta institución

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
2. ANTECEDENTES	20
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	30
4.1 OBJETIVO GENERAL	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
5. MARCO TEÓRICO	31
5.1 MARCO LEGAL	31
5.2 MARCO HISTÓRICO	32
6. CONCEPTO DE NEGOCIO	34
6.1 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	34
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	34
6.2.1 Ficha técnica del producto	35
6.3 PERTINENCIA REGIONAL DE LA IDEA DE NEGOCIO	36
7. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL MERCADO	39
7.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
7.1.1 Diseño de la investigación de mercados	39
7.1.2 Objetivos de la investigación de mercados	40
7.1.3 Instrumento.	40
7.1.4 Diseño Muestral.	40
7.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	47
7.2.1 Definición del mercado relevante	47
7.2.2 Análisis de la demanda	48
7.3 CONCLUSIONES ESTUDIO DE MERCADOS	49
8. PLAN DE MARKETING	51
8.1 PROGRAMA DE DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS	51
8.2 PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	51
8.3 PROMOCIÓN	52
8.4 PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	52

8.5 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN	53
8.6 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE	53
8.7 CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING	54
9. ESTUDIO TÉCNICO	55
9.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	55
9.1.1 Factores que determinan el tamaño del proyecto	55
9.1.2 Capacidad del proyecto	56
9.1.3 Macro localización	57
9.1.4 Micro localización	58
9.2 ESTÁNDARES DE CALIDAD	59
9.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO Y DIAGRAMA DE OPERACIÓN	61
9.4 PLAN DE PRODUCCIÓN	61
9.5 RECURSOS	64
9.5.1 Maquinaria y Herramientas	64
9.5.2 Equipos de oficina	64
9.5.3 Total Recursos	65
9.6 ESTUDIO DE PROVEEDORES	65
9.7 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	66
9.8 CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	67
9.10 CONCLUSIONES TÉCNICAS	68
10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	69
10.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	69
10.1.1 Misión	69
10.1.2 Visión	69
10.1.3 Objetivos y estrategias	69
10.1.4 Equipo emprendedor	70
10.1.5 Estructura organizacional	70
10.1.6 Manual de funciones	71
10.2 PROCEDIMIENTO Y COSTOS DE CONSTITUCIÓN	71
10.2.1 Estudio de Homonimia	71
10.2.2 Tipo de Sociedad y Minuta	72
10.2.3 Trámites Cámara de Comercio	72
10.2.4 Trámite ante la DIAN	73
10.2.5 Trámite de Industria y Comercio	73
10.2.6 Gastos de Constitución	74
10.3 GESTIONES DE LEGALIZACIÓN TRIBUTARIA Y LABORAL	74
10.3.2 Compromisos Laborales	74
10.4 CONCLUSIONES ADMINISTRATIVAS Y LEGALES	75
11. ESTUDIO FINANCIERO	76
11.1 INVERSIONES	76
11.1.1 Inversión Fija	76
11.1.2 Inversión Diferida	76

11.1.3 Inversión de Capital de Trabajo	77
11.1.4 Inversión Total	78
11.2 COSTOS	80
11.2.1 Costos Fijos	80
11.2.2 Costos Variables	80
11.2.3 Costos Totales	84
11.3 PRECIO DE VENTA	85
11.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	85
11.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	86
11.5.1 Ingresos Proyectados	86
11.5.2 Egresos proyectados	86
11.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	87
11.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	88
11.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO	89
11.9 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS	90
11.10 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO	91
12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	93
12.1 IMPACTO SOCIAL	93
12.2 IMPACTO AMBIENTAL	96
12.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	96
12.3.1 Valor presente neto	96
12.3.2 Tasa Interna de Retorno	97
12.3.3 Periodo de Recuperación de la Inversión	97
12.3.4 Análisis Costo – Beneficio	97
12.3.5 Costo anual uniforme equivalente (CAUE)	98
12.4 ESCENARIOS DE RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA	99
12.5 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO	99
13. PLAN DE PUESTA EN MARCHA	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tipo de calzado que comercializa	41
Figura 2. Docenas que adquiere mensualmente	42
Figura 3. Precio por docena en miles	43
Figura 4. Forma de pago	44
Figura 5. Compra por catálogo o por internet	45
Figura 6. Razones de compra	46
Figura 7. Le compraría a una nueva empresa	47
Figura 8. Macrolocalización en Santander	57
Figura 9. Distribución de Planta Física	67
Figura 10. Organigrama	70
Figura 11. Estudio de Homonimia	72

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha técnica del producto	35
Tabla 2. Cuáles son los productos de mayor comercialización.	41
Tabla 3. Cantidad de docenas comercializa mensualmente.	42
Tabla 4. Precio promedio por docena	43
Tabla 5. Forma de pago de los productos	44
Tabla 6. Compra por internet o por catálogo	45
Tabla 7. Motivos por los cuales compra los productos	46
Tabla 8. Le compraría a una nueva empresa	47
Tabla 9. Importaciones de calzado en Colombia	48
Tabla 10. Exportaciones de Calzado de Colombia	49
Tabla 11. Mezcla de mercadeo	54
Tabla 12. Ficha de calidad	60
Tabla 13. Flujo del proceso	61
Tabla 14. Proyección ventas de Sandalia	62
Tabla 15. Proyección de ventas del Botín	63
Tabla 16. Proyecciones de ventas de Zapatilla	63
Tabla 17. Maquinaria y Herramientas	64
Tabla 18. Muebles y Enseres	64
Tabla 19. Equipos de Oficina	65
Tabla 20. Total de Inversión	65
Tabla 21. Proveedores	66
Tabla 22. Inversión Fija	76
Tabla 23. Inversión Diferida	76
Tabla 24 Capital de Trabajo	77
Tabla 25 Discriminación del capital de trabajo	77
Tabla 26. Total de Inversión	78
Tabla 27. Tabla de Amortización	79
Tabla 28. Costos de Materiales Sandalia	81
Tabla 29. Costos de Materiales del Botín	82
Tabla 30. Costos de materiales de la Zapatilla	83
Tabla 31. Resumen costos variables	83
Tabla 32 Costos Totales	84
Tabla 33. Costos Totales por Producto:	85
Tabla 34. Punto de Equilibrio	85
Tabla 35 Proyección de Ingresos	86
Tabla 36. Proyección de Egresos	87
Tabla 37. Estado de Resultados Proyectados	87
Tabla 38. Proyección flujo de caja	88
Tabla 39. Proyección Balance General	89

Tabla 40. Razones Financieras	90
Tabla 41. Valor Presente Neto	97
Tabla 42. Periodo de recuperación	97
Tabla 43. Valor presente de los ingresos	98
Tabla 44. Valor presente de los egresos	98
Tabla 45. Escenario de Riesgos.	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Importaciones a noviembre de 2011	103
ANEXO B. Exportaciones a noviembre de 2011	104
ANEXO C. Folleto	105
ANEXO D. Préstamo Colegio Oriente Miraflores	108
ANEXO E. Convenio Secretaría de Educación	110
ANEXO F. Convenio AixPACE - CORMUDEPAZ	111
ANEXO G. Convenio ASICAS S.A.S. – CORMUDEPAZ	112
ANEXO H. Acta de Corresponsabilidad para la Capacitación Productiva	113
ANEXO I. Cotización de Maquinaria y Herramientas	114
ANEXO J. Manual de Funciones	115
ANEXO K. Minuta de Constitución	127

GLOSARIO

Botín: Es un tipo de calzado que tiene la forma de una bota con la caña baja que no llega a cubrir la pierna sino tan solo el pie y el tobillo. Viene elaborado en cuero o sintéticos.

Capellada: Es la parte del calzado que cubre la totalidad del pie menos la suela. Influye en la comodidad del mismo.

Dobladora: Es una herramienta utilizada para hacer pliegues en las láminas de cuero, o de sintéticos.

Neolite: Son fibras elaboradas en base a una mezcla de caucho natural y sintético, el mismo que fue desarrollado para ofrecer al fabricante industrial y artesanal de calzado vistosas alternativas que cautiven a su clientela al momento de definir su preferencia en calzado. Se utiliza en la fabricación de calzado en tapas, tacos y suelas.

Plantilla: Pieza de tela, goma o espuma, que interiormente cubre la planta del calzado, la cual es colocada entre la suela y pie, en el sector de calzado es diseñada de acuerdo a los estilos. Suela sobre la cual se arma el calzado.

Poste de una aguja: Máquina diseñada para coser productos en formas cóncavas, cilíndricas o curvas. Esta clase de máquina es utilizada en el sector del calzado y de artesanías.

Ribeteadora: Máquina especializada para aplicar ribetes a una prenda de calzado.

Valeta: Calzado para dama, el cual se caracteriza por ser una especie de estilo mocasín plano y con punta redonda. Se fabrica en cuero o sintético y es comercializado especialmente en la población joven o en personas que tienen que caminar constantemente. Es una prenda de uso informal.

RESUMEN GENERAL DEL PROYECTO

TÍTULO: ESTUDIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, COMO EXPERIENCIA PILOTO DE EMPRENDERISMO SOCIAL.

AUTOR: ANDRÉS JESÚS OSMA DIAZ

FACULTAD: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: NELSON E. MORENO GÓMEZ

RESUMEN

La investigación permitió conocer lo pertinente al subsector del calzado, por cuanto la empresa a constituirse tiene como objetivo la producción de calzado para dama. En los últimos años el crecimiento de dicha producción fue del 22%, especialmente en calzado para dama, que se ha venido exportando a Ecuador, Venezuela, México, Estados Unidos y algunos países de Centro América y la Unión Europea. Como aspecto relevante se destaca el promedio de consumo per cápita, que asciende a los 3.45 millones de pares por año. El Departamento de Santander consume anualmente 2'215.000 pares, a un precio promedio de \$62.845; las comercializadoras venden en promedio 48 docenas mensuales a un precio de \$337.600 docena. La inversión prevista para el montaje de la empresa asciende a \$85'446.609 pesos. El empresario cuenta con la suma de diez millones doscientos seis mil setecientos pesos invertidos en maquinaria, herramientas y materia prima. Esta inversión genera una tasa interna de retorno del 27%, recuperable en el quinto año y un valor presente neto de \$26'696.515. Las ventas del primer año se estiman en 365'450.000 pesos, de los cuales la utilidad neta asciende a \$9'638.973 pesos, que representa el 2.6%. Como impacto social se generarán inicialmente 7 puestos de trabajo fijos, y cerca de 15 indirectos: personas que comercializan materiales y vendedores de alimentos que están cerca a la empresa. Se implementarán estrategias que fortalezcan a mujeres vulnerables y a jóvenes que tienen que ver con esta actividad económica, para que conjuntamente con sus familias puedan mejorar sus condiciones actuales de calidad de vida.

PALABRAS CLAVE: Estudio, Factibilidad, Creación, Emprenderismo Social, Calzado, Inversión, Producción, Comercialización, Pobreza.

GENERAL SUMMARY OF WORK

TITLE: STUDY ON THE ESTABLISHMENT AND OPERATION OF A PRODUCER AND MARKETER OF FOOTWEAR IN THE METROPOLITAN AREA OF BUCARAMANGA, AS A PILOT EXPERIENCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

AUTHOR: ANDRÉS JESÚS OSMA DÍAZ

FACULTY: INGENIERA INDUSTRIAL

DIRECTOR: NELSON E. MORENO GÓMEZ

ABSTRACT

This research work allowed to gain the pertinent knowledge about the footwear subsector, since the company to be created has as objective the production of lady shoes. In recent years the growth of this production was about 22%, especially in footwear for women, which have been exported to Ecuador, Venezuela, Mexico, United States and some other countries in Central America and the European Union. As one relevant aspect it is remarkable that the average per capita consumption is 3.45 millions pairs of shoes per year. Santander's Department consumes 2'215.000 pairs annually, to an average price of \$62.845; the commercializing companies sell in average 48 dozens monthly to a price of about \$337.600 each. The planned investment for the set-up of the company is \$85'446.609 COP. The entrepreneur has the sum of ten millions two hundred and six thousand seven hundred pesos invested in machinery, tools and raw materials. This investment generates an internal rate of return of about 27%, recoverable in the fifth year and a net present value of 26'696.515. Sales during the first year are estimated at 365'450.000 COP, of which the net income is \$9'638.937 COP, accounting for 2.6%. As a social impact there will be 7 permanent jobs, and nearly 15 indirect ones: persons who shall commercialize materials and food vendors that are close to the company. Strategies shall be implemented as well to strengthen vulnerable women and youth that have to do with this economic activity, so that together with their families they are able to improve their quality of life.

KEYWORDS: Study, Feasibility, Creation, Social Entrepreneurship, Footwear, Investment, Production, Marketing, Poverty.

INTRODUCCIÓN

El presente documento da a conocer los resultados de una investigación llevada a cabo dentro de la línea de diseño, estructuración y creación de una empresa de naturaleza S.A.S. en el sector del calzado en Bucaramanga, la cual está dedicada a la elaboración de productos para dama en las líneas de sandalia, botín y zapatilla. Para su creación se tuvo en cuenta que el sector del calzado desde su inicio, ha sido de gran importancia para la economía y el desarrollo productivo del país y en especial de Santander. La empresa pretende cubrir el mercado de Santander y Colombia, y se proyecta como competitiva, rentable, sostenible y dando oportunidades de empleo a población vulnerable, en especial a mujeres cabeza de familia Bucaramanga.

El eje central de la investigación estuvo constituido por la indagación y el análisis de la industria del calzado a nivel local y regional, donde se identifican los más grandes productores y exportadores de calzado y a su vez los principales compradores, visualizando quiénes son los competidores y mercados objetivos, pensando en transacciones internacionales que es el objetivo principal de economía de la región: internacionalizar a Santander como fuente empleo y estabilidad económica¹.

De otra parte, fue necesario priorizar las tendencias del calzado en Santander, conocer exactamente qué es lo que las personas compran para así producir el tipo de calzado que satisfaga las necesidades del mercado atendiendo a una buena calidad y a unos precios competitivos. Es ese sentido, se considera válida la importancia de estructurar y crear una empresa de calzado, teniendo en cuenta que Santander busca darle continuidad al proceso de construcción de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad en la región y facilitar así la articulación de las políticas, planes y programas nacionales con los territoriales, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

En su propuesta de Agenda Interna, Santander priorizó varias actividades tanto agrícolas como industriales y de servicios, respondiendo a la diversidad geográfica y a las distintas vocaciones productivas que coexisten en su territorio. Una de las apuestas en la industria manufacturera se direcciona al macrosector de prendas de vestir, conformado por tres actividades que, dentro del enfoque analítico que viene utilizando el Departamento Nacional de Planeación, pertenecen a tres

¹ Centro de Desarrollo Empresarial. IMEBU. Alcaldía de Bucaramanga. Industria del Calzado y su Visualización Internacional. Bucaramanga. Pág. 1

cadenas productivas distintas: calzado, confecciones y joyería. Además de tener en común los referentes de la moda y el diseño, estos tres sectores comparten en el departamento una estructura productiva en la que son muy importantes las micro, pequeñas y medianas empresas.²

A nivel nacional, Colombia asumió el desafío de insertarse en las grandes corrientes comerciales que caracterizan el nuevo orden económico mundial. El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, junto con otros acuerdos comerciales que ha firmado en el pasado o espera concretar en el futuro, le abren al país un horizonte de oportunidades para mejorar su competitividad y, por esta vía, acelerar el crecimiento económico y aumentar el bienestar de su población.

La presente investigación desarrolló una serie de aspectos esenciales que se deben efectuar, como son el estudio de mercados del sector de calzado, el cual si bien es cierto tuvo una caída en los últimos años, también es cierto que se ha venido recuperando para estar nuevamente en el sitio privilegiado de la industria. De igual forma se diseñó un estudio de los aspectos esenciales en la producción, como son los requerimientos para el montaje de la fábrica y comercialización de los productos, la determinación del precio de venta y las proyecciones, partiendo de la inflación y crecimiento del mercado de acuerdo con el consumo per cápita, el incremento de la población y estrategias de mercadeo. Un aspecto bien importante que se tuvo en cuenta fue el social, en donde el proyecto ofrezca un beneficio para toda la comunidad de la comuna 14 de Bucaramanga, a través de la generación de empleo.

El análisis de los aspectos anteriores dio como resultado datos alentadores, que sugieren iniciar actividades y generar un desarrollo social en la comunidad, que con el tiempo genere beneficios económicos tanto para el empresario como para la misma comunidad.

En ese orden de ideas la creación y puesta en marcha de una empresa como experiencia piloto de emprendimiento social, se constituye en una iniciativa de actuación del sector privado en la base de la pirámide para el alivio de la pobreza; para el caso que nos ocupa, en población vulnerable especialmente mujeres cabeza de familia o víctimas de violencia intrafamiliar pertenecientes a estrato uno de la Comuna 14 de Bucaramanga, la cual está localizada al Oriente de la ciudad de Bucaramanga.

² Departamento Nacional para la Planeación. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional Santander. Bogotá, Junio de 2007. Pág. 26

Esta iniciativa de emprendimiento social surge como una respuesta a los esfuerzos que organismos gubernamentales y no gubernamentales a nivel local, regional y mundial, como el Banco Mundial y las entidades que trabajan por la promoción del desarrollo, vienen haciendo en su intento de erradicar el hambre y la pobreza en los países en vía de desarrollo. Hay quienes aseguran que esta población desfavorecida podría llegar a convertirse en el nuevo motor de desarrollo económico y de transformación social, si la sociedad deja de considerarlos una carga, o peor aún, las víctimas de un sistema capitalista, y reconoce en ellos el potencial de un emprendimiento social, flexible e innovador; fundamentación dada con el surgimiento de nuevas teorías económicas, postuladas por economistas reconocidos, como M. Yunus (Premio Nobel de Paz 2006) o C.K. Prahalad (autor del libro *Fortuna en la Base de la Pirámide*). En este libro el autor nos ilustra acerca de “el mercado de la base de la pirámide”, que se ocupa de tratar de cambiar la lógica dominante de organizaciones como las Naciones Unidas y las grandes corporaciones en cuanto a ayuda a los pobres por un enfoque que pretende que estas entidades se asocien con los pobres para innovar y para crear escenarios ganadores. Describe la base de la pirámide e indica que en la cima de ella están los ricos, con numerosas oportunidades para generar altos niveles de ingresos, y que en la base de la pirámide se encuentran más de cuatro mil millones de personas que reciben menos de dos dólares al día³. Prahalad, de manera contundente, con ejemplos y cifras, ataca el paradigma dominante y concluye que tanto las empresas como los consumidores se benefician cuando la atención se enfoca en la base de la pirámide.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a concluir que nunca antes se había necesitado tanto de la conciencia social de parte de sus miembros e instituciones, para superar los retos del desarrollo que presenta este nuevo milenio.

³ C. K. Prahalad. *Revista de Economía & Administración*, La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres. Vol. 6 No. 2. Julio - Diciembre de 2009

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

“Más de 90% de los emprendimientos que hay en la región son de subsistencia por eso la altísima mortandad que existe”, explicó el Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, doctor Juan Camilo Beltrán Domínguez. En efecto, 85% de las empresas que se registraron en 2010 son conformadas por personas naturales y 99,3% son microempresas.

Un estudio reciente del Observatorio Regional de Competitividad, de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, indicó que a pesar de que en la región se ha generado una buena dinámica empresarial desde principios del siglo XX, esta realidad no se refleja en el número de empresas antiguas existentes.

La mitad de las empresas que se constituyeron en el 2008 ante la Cámara de Comercio ya no existen y por cada cien empresas que se crearon el 2004, setenta se quedaron en el camino. Y aunque cada vez son más las compañías que se crean en la región, a los gremios les preocupa el corto aliento de las empresas santandereanas. En otras palabras, en Santander se crean muchas empresas, pero de corto aliento.

Con la alta mortalidad de las empresas registradas resulta clara la conclusión de que la mayoría de las empresas de Santander (o al menos las registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga) son jóvenes. Para ser exactos de las 48 mil 621 empresas con registros vigentes a 2010, 94,6% fueron creadas entre 1990 y el año pasado.

Esta realidad que presenta el departamento de Santander ha conllevado a la formulación del siguiente interrogante: ¿Qué hacer para crear una empresa que no sólo sobreviva sino que sea sostenible?

2. ANTECEDENTES

Los proyectos de emprendimiento social desarrollados en la Comuna 14 han tenido como objetivo primordial la intervención a la comunidad con el fin de disminuir los problemas de mayor relevancia y que están dados por la violencia, el alcoholismo, la delincuencia, el uso de sustancias psicoactivas, el contrabando de gasolina y el sicariato, siendo el de mayor significancia la violencia por motivos de género; problema evidente de vulnerabilidad que pone en riesgo la vida, integridad y derechos de muchas mujeres. Este panorama ha conllevado a que se gesten iniciativas para ayudar a construir paz, seguridad y reconciliación entre sus habitantes. El esfuerzo conjunto entre comunidad y organizaciones sociales, ha permitido identificar prioridades y desafíos que merecen especial atención. Muchas de estas iniciativas privilegian la necesaria coordinación que debe haber entre la política sectorial con enfoque de género y el enfoque de resultados. Indudablemente este esfuerzo ha requerido el que se tengan en cuenta enfoques como el productivo, el empresarial y el comercial, sin los cuales las iniciativas a futuro no tendrían una continuidad, por cuanto el factor económico minimiza los riesgos de la deserción de los participantes en cualquier proceso formativo, lo cual permite asegurar el compromiso humano para enfrentar proyectos empresariales.⁴

La Corporación de Mujeres para la Paz, la Democracia y la Cultura de Santander, “**CORMUDEPAZ**”, desde el 2008 ha liderado iniciativas de impacto social en la Comuna 14 de Bucaramanga. Desde el primer momento concentró esfuerzos en la promoción de derechos de la mujer, procurando fortalecer su desarrollo integral. Bajo este enfoque se ejecutó el Proyecto de “*Actualización para la asistencia y apoyo al programa de atención especial a la mujer y la familia en comunas y corregimientos del Municipio de Bucaramanga*”. El desarrollo de esta iniciativa complementó los momentos de sensibilización con capacitación en habilidades para la vida. La promoción de derechos y deberes se trabajaron desde la perspectiva central de la *dignidad humana* como eje fundamental de la vida. Estas iniciativas de promoción temática fueron constantes durante todo el proceso.⁵

La segunda iniciativa de impacto social se logró con la participación de Alemania en el 2009. En esta oportunidad la plataforma estudiantil **AIXSPACE** de la Universidad RWTH de Alemania, inició el proyecto **EMPROMUJER** con ejes articuladores

⁴ Alcaldía de Bucaramanga. Plan de desarrollo comuna 14.

⁵ El tema de prevención implicó, de acuerdo con el estado del arte de la comunidad, trabajar casos prácticos “generales”, a partir de los cuales tratar de prevenir los ya reconocidos problemas de violencia, uso de sustancias psicoactivas, agresividad, maltrato, entre otros, que son ocasionados por factores de riesgo, como baja autoestima, comunicación precaria, intolerancia, agresividad, violencia intrafamiliar, maltrato infantil, entre otros.

enfocados a la productividad con énfasis en la creación de organizaciones empresariales. La metodología y visión del proyecto se centró en promover iniciativas de emprendimiento social para el empoderamiento de las mujeres cabeza de familia. De esta manera se articuló la capacitación en elaboración de calzado tipo sandalia para dama con el apoyo del **SENA** Regional Santander, a 40 mujeres de la comuna 14 de Bucaramanga, de las cuales terminaron el proceso 15 mujeres, deserción dada por los costos que implicaba la compra de materiales.

Al trabajo realizado durante los años 2008, 2009 y 2010 por CORMUDEPAZ, AixSPACE de la Universidad RWTH de Alemania y el SENA, se articula en el 2011, la empresa privada “Ayudas y Servicios para la Industria del Calzado y Similares, ASICAS S.A.S”. para fortalecer esta experiencia. De esta manera se consolida el proyecto de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Productivo, Social, Empresarial y Comercial, para 60 mujeres de la Comuna 14 de Bucaramanga. Una de las mayores motivaciones para la consolidación de este proyecto fue la reestructuración del tejido social con la base de la pirámide, de tal forma que pudiera servir como estudio piloto para replicar la experiencia en otros sectores. En ese sentido, la comunidad fue convocada a participar de dicho proceso, lo que conllevó a que se inscribieran 87 mujeres; situación que obligó a realizar un proceso selectivo para 60 de ellas, por cuanto capacitar a un grupo numeroso que estaría bajo la dirección de 2 instructores con fines de aprendizaje de alto rendimiento, resultaría complicado y se limitarían los avances al proceso de formación.

De esta manera, la selección contempló los siguientes requisitos: Ser mujer cabeza de familia, tener disponibilidad de 5 horas diarias de trabajo, contadas a partir del 1 de febrero de 2011 a la 1p.m. de lunes a viernes, y los sábados de 8 a 12 M. Se tuvo en cuenta además, el análisis y concepto emitido por 2 trabajadoras sociales respecto al proyecto de vida personal que fue materializado en un dibujo que se socializó en plenaria y permitió evidenciar ciertos valores como el compromiso, la solidaridad, la lealtad entre otros. Por último, los instructores que iban a capacitar en calzado aplicaron una encuesta que permitió conocer las expectativas que tenían las participantes frente a ASICAS S.A.S., la experiencia en la elaboración de calzado: soladura, guarnición, emplantillado y corte.

Finalizado este proceso se procedió a hacer una entrevista que determinó el grupo a capacitarse. Con cada una de las integrantes de este grupo se firmó un acta de corresponsabilidad (ANEXO H) entre ellas y el gerente de ASICAS S.A.S. (autor del presente proyecto), para dar inicio a la capacitación que se llevó a cabo durante 2 meses. Esta capacitación a 60 mujeres no le generó gasto alguno a las participantes, los costos ocasionados por el pago de instructores, insumos empleados (plásticos, cueros, pegantes, hiladillo, adornos y demás) fueron asumidos en su totalidad por ASICAS S.A.S. Este proceso fue iniciado con talleres

de sensibilización, los que le permitieron al grupo un mayor conocimiento de sí mismas y del resto de integrantes, para posteriormente dar paso a la capacitación específica, es decir a la elaboración de capelladas. El alto número de participantes conllevó a seleccionar capitanías por celdas de producción, las cuales fueron dadas concertadamente por el mismo grupo, quien consideró que una capitanía debía ejercerla aquella compañera que hubiera demostrado mejor desempeño como persona y como facilitadora en el desarrollo de habilidades y destrezas. Las participantes diariamente fueron evaluadas por el instructor, por la capitanía, por sus compañeras de celda y por sí mismas, fijándose siempre metas de mejoramiento.

Concluida esta etapa se inició la de entrenamiento, a la cual llegaron solamente 15 personas que alcanzaron los estándares más elevados. En esta etapa se empezó a maquilar, para ello el gerente de ASICAS S.A.S junto con el jefe de producción empezaron a visitar empresas de calzado con el fin de ofrecer esta clase de servicio en lo pertinente a la elaboración de capellada, teniendo en cuenta que la mayor parte de las empresas de calzado para dama tienen dificultades en la consecución de mano de obra calificada para desarrollar esta labor. El entrenamiento permitió la especialización a este grupo de mujeres, de las cuales 3 se dedicaron a confeccionar el zapato en su totalidad y 12 a maquilar. Con este grupo se inició una nueva etapa denominada de productividad, donde los procesos desarrollados en ella se enfocaron a la reducción de costos y mejora en las utilidades a través de minimizar errores. Es así que el principal objetivo en la producción se centró en reducir los defectos a cero, estandarizar las actividades, eliminar desperdicios e incrementar las velocidades de producción. Tanto en la etapa de entrenamiento como en la productividad se implementaron matrices que permitieron controlar lo aquí expuesto.

Adicionalmente, el grupo recibió por parte de personal especializado, capacitación en temas que tuvieron que ver con equidad de género, mejora en la autoestima, fortalecimiento de valores como la solidaridad, el compromiso y la lealtad, entre otros. Así mismo se trabajaron temáticas como mercadeo, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, innovación y creatividad, teniendo como principio orientador la mejora permanente.

Las 45 mujeres restantes que no llegaron a la fase de entrenamiento porque el proceso de aprendizaje fue deficiente dentro de la etapa de capacitación, tuvieron la opción de reiniciar esta capacitación. Es importante anotar que este proceso será permanente por cuanto muchas de ellas una vez capacitadas y entrenadas constituyeron su propia famiempresa, o conformaron una pequeña empresa con aquellas compañeras de trabajo con quienes tuvieron un mayor acercamiento y entendimiento, o simplemente ofrecieron su mano de obra calificada en empresas reconocidas a nivel local.

Dados los altos costos que ocasiona esta capacitación que se da en forma gratuita, se concertó con el SENA para que implemente las capacitaciones requeridas, haciéndose cargo de la entrega de insumos y préstamo de maquinaria y demás implementos ASICAS S.A.S.

La experiencia, investigación y lecciones aprendidas de este trabajo, permitieron fortalecer los trabajos de acompañamiento, haciendo énfasis en la *solidaridad* para superar la pobreza. La capacitación en *Estrategias de Desarrollo Humano* representó el eje vital para la formulación de proyectos productivos empresariales y tuvo como propósito fundamental la promoción del desarrollo humano, luego de identificar que las mujeres sujetos de derechos, no tienen metas de sostenibilidad ni planes de acción que les permitan fundamentar iniciativas de cambio hacia la productividad y la generación de ingresos. El proyecto contempló desde esta perspectiva un enfoque de género y un enfoque a partir de resultados que permitieron orientar la transformación de las condiciones sociales y económicas de las mujeres. En este contexto los desafíos y la propuesta representaron cambios y aprendizajes en áreas estratégicas para superar la pobreza desde el desarrollo humano, es decir, ampliando las capacidades y oportunidades para una mejor *calidad de vida*.⁶

La falta de metas de sostenibilidad y planes de acción en las mujeres habitantes de la comuna 14 de Bucaramanga, motivaron a resolver el siguiente interrogante: ¿QUÉ VALORES SOCIALES, COMUNITARIOS, EMPRESARIALES, HUMANOS Y FAMILIARES SE QUIEREN RECONSTRUIR EN LA COMUNA 14 DE BUCARAMANGA? Lo anterior si se tiene en cuenta que el tejido social, entendido como red de relaciones sociales, ha “moldeado” relaciones afectivas que reproducen conflictos de diversa naturaleza. Algunos de los problemas más relevantes han estado dados por el chisme, el egoísmo, la envidia y la falta de respeto por la propiedad ajena. Lo anterior, justificó la necesidad de fomentar valores comunitarios de solidaridad, reciprocidad, liderazgo, respeto por los derechos humanos y promoción para la asociatividad empresarial.

Uno de los mayores retos asumidos por CORMUDEPAZ, AIXSPACE de la Universidad RWTH de Alemania, y ASICAS S.A.S. se centró en superar la pobreza entendida como carencia material de bienes.⁷ Los efectos de esta realidad social son reales y fáciles de evidenciar por cuanto las expresiones cotidianas están reflejadas

⁶ La noción de calidad de vida tiene como punto de partida lo existente, -lo que se tiene-, haciendo énfasis en la capacidad para la acción, sin desestimar el peso de la economía y la política en la estructuración de las posibilidades de vida.

⁷ Una manera de atacar la pobreza según el Banco Mundial, es intentar directamente aumentar la cantidad y calidad de los *activos* sobre los que los sectores pobres tienen control, esto implica esencialmente, fortalecer el *capital humano* y el *capital social* como ha estado previsto en la formulación e implementación de las diferentes iniciativas.

en desempleo, mendicidad, asistencialismo y en reiterados casos de sicariato y delincuencia. En ese sentido las iniciativas lideradas tienen la virtud de proyectar un alto impacto social, en tanto promueve “el derecho a la ciudad”, es decir, el derecho de acceder a mejores condiciones de vida y de reconstruir el tejido social. Se advierte de esta manera un tema sensible relacionado con *valores, derechos* y por supuesto *justicia*. Esta iniciativa impacta la representación mental de las participantes en tanto se reconstruye lo que antes servía como justificación para el comportamiento, entendido ahora como proceso pedagógico vital para el cambio social y la autogestión.

Dentro del panorama local es posible observar que los problemas estructurales de nuestra sociedad son relevantes y al mismo tiempo resulta difícil identificar las variables de los hechos sociales que generan tal situación. Este panorama a partir del cual se analiza no solo Latinoamérica sino Colombia, destaca asimetrías sociales y productivas, relacionadas directamente con la pobreza y la exclusión social. En la región se han destacado durante los últimos años, cinco líneas de política pública para enfrentar los retos y desafíos. Estas iniciativas van desde la transferencia directa de recursos a los sectores más pobres, hasta redes de protección social subsidiadas y coordinadas por el Estado.⁸

El Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad Para Todos” 2010-2014, señala los retos en equidad, distribución del ingreso, igualdad y formalidad laboral, prioritarios para el país durante los próximos años. El *crecimiento económico y la competitividad*, representa uno de los tres pilares del Plan Nacional de Desarrollo, seguidos de la *igualdad de oportunidades y consolidación de la paz*. Esta iniciativa de unidad nacional está sustentada sobre la *innovación* que exige *aumentar la competitividad de las ciudades*; el *buen gobierno* con capacidad de planeación, estructuración de proyectos y ejecución eficiente; *relevancia internacional* que implica no solo el ámbito comercial sino también participación en temas ambientales; y *sostenibilidad ambiental* para mitigar el impacto del cambio climático.⁹

A nivel regional, Santander se proyecta con un desarrollo enfocado a las unidades económicas productivas. Las plataformas competitivas del sector empresarial representan uno de sus mayores esfuerzos. Las perspectivas del modelo “ciudad-territorio” buscan incentivar el emprendimiento socio-empresarial, al mismo tiempo

⁸ La descentralización es hoy día una realidad política, iniciada a partir de 1980 en la mayoría de países de América latina. La tendencia de esta iniciativa se fundamenta sobre la base de lograr mayor capacidad de gestión de los gobiernos locales para promover el desarrollo económico y social.

⁹ Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2010-2014, Prosperidad para Todos”.

que constituyen una apuesta estratégica para la formación de *capital social*¹⁰ que asegure el desarrollo de los municipios. El pacto para el desarrollo regional se está construyendo.

El panorama nacional y local hacen de Colombia durante la última década, una economía emergente, con proyección de crecimiento, con iniciativas para superar los retos sociales relacionados con la disminución de la pobreza, la desigualdad, el desempleo y la reconciliación nacional. Este último desafío está señalado en la propuesta de “ocho mínimos” de la Comisión de Conciliación Nacional, denominado *Acuerdo Nacional para la Reconciliación y la Paz en Colombia*.¹¹

El acompañamiento realizado hasta el momento por CORMUDEPAZ, AIXSPACE, Universidad RWTH Alemania y ASICAS S.A.S. ha conllevado al fortalecimiento de la conciencia social y del sentido de responsabilidad individual, con el propósito a corto plazo de crear oportunidades de asociatividad empresariales. La iniciativa se desarrolla desde un enfoque de género para *el Fortalecimiento Social, Técnico, Productivo, Empresarial y Comercial*.

Desde que se dio inicio al proceso de sensibilización en el 2008, el interés y la motivación de la mujer de la Comuna 14 de Bucaramanga, ha tenido un impacto social e individual muy importante. El empoderamiento alcanzado por las mujeres vinculadas a iniciativas de capacitación desde ese momento, refleja importantes cambios a nivel familiar y económico. Socialmente algunas de las mujeres con las que se ha trabajado lograron romper condiciones de marginalidad, adquiriendo cierto nivel de autonomía y participación, en perspectiva de adquirir mayores compromisos. Poco a poco las mujeres de este sector de la ciudad han reconocido su protagonismo, el mismo alcanzado gracias al esfuerzo individual y colectivo por salir adelante.

De esta manera, la implementación pedagógica de las propuestas que allí se han desarrollado y las contenidas en este proyecto, fueron pensadas para redefinir en las mujeres el concepto de calidad de vida, entendida como “la forma mediante la cual una persona procura satisfacer ciertos objetivos de vida, por medio del uso, la combinación y la transformación de un conjunto de activos. Estos objetivos de vida no

¹⁰ La iniciativa de capacitación en *Desarrollo Sostenible* reconoce la importancia del *Capital Social* en tanto representa la existencia humana más allá de una dimensión económica, no siendo excluyentes sino complementaria e integral. En conclusión, lo social constituye una dimensión de la calidad de vida tan importante como la económica.

¹¹ Propuestas para la Construcción de Políticas Públicas para la Reconciliación y la Paz en Colombia, de la Comisión de Conciliación Nacional, con participación de todos los sectores sociales de la sociedad colombiana. Primera Edición 2011.

están reducidos exclusivamente al progreso económico, sino que pueden ser de varios tipos: aumento de ingreso, mejoramiento de la experiencia y calidad de vida, y empoderamiento sociopolítico”.¹²

Las historias de vida que se han proyectado “reconstruir” a través de la capacitación, buscaron fortalecer:

- El **capital humano**, entendido como los activos que una persona posee como consecuencia de las características propias de su condición humana: conocimiento, salud, destrezas, tiempo, liderazgo y otras.
- El **capital social**, los activos que se tienen como consecuencia de las relaciones de uno con otros y (de forma correlacionada) de la participación en organizaciones; tales relaciones facilitan el acceso a otros recursos.

En esencia, mejorar la calidad de vida de las participantes fue uno de los objetivos que orientaron el proyecto, por tanto, este mejoramiento supuso dos grandes líneas de acción: una que tuvo que ver con potenciar el desarrollo de habilidades y destrezas para optimizar la calidad del calzado y otra no menos importante, su desarrollo como personas, como seres humanos. Lo específico de cada una de éstas líneas requirieron de la formulación y ejecución de sub proyectos por áreas soportadas en la articulación de un trabajo coordinado con CORMUDEPAZ y AixPACE, quienes compartieron una meta en común para dar cuerpo a un único proyecto.

Los antecedentes aquí expuestos se constituyen en un gran avance para la formulación e implementación del presente proyecto investigativo que pretende establecer un concepto de emprendimiento social, a partir del uso de estrategias de negocios y nuevas teorías económicas, con el fin de plantear soluciones sostenibles para la promoción del crecimiento económico en sectores menos favorecidos de la sociedad, hacia la erradicación de la pobreza y la transformación social en la base de la pirámide, por cuanto se pretende propiciar espacios participativos de autogestión para el desarrollo personal, social y comunitario, materializados en la producción y comercialización de calzado para dama, que haga uso de los recursos humanos disponibles en la comunidad (conocimiento en la fabricación y comercialización de calzado) y técnicos (maquinaria).

¹² Anthony Bebbington. Estrategias de vida y estrategias de intervención: el capital social y los programas de superación de la pobreza. CEPAL. Chile 2005.

3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto investigativo que se presenta es una iniciativa de emprendimiento social para el empoderamiento de población vulnerable en especial de mujeres cabeza de familia o víctimas de violencia intrafamiliar pertenecientes a la Comuna 14, la cual está “localizada al Oriente de la ciudad de Bucaramanga y conformada por 10 barrios ubicados en una zona de alto riesgo a causa de la erosión permanente que se agudiza tras las oleadas invernales”¹³.

El proceso de ocupación del espacio de esta comuna se caracteriza por corresponder a un patrón de migración del campo a la periferia de la ciudad sin escalonamiento. Según el Censo del DANE proyectado para el año 2010 allí habitan 6.550 familias que equivalen a 22.894 habitantes ubicados en el estrato socioeconómico 1 y 2. En su patrón socio-económico y cultural comparten características similares, esto es: exclusión social, desempleo, escasa calificación de la mano de obra que los lleva a trabajar en oficios simples y de escaso reconocimiento social, por tanto, mal remunerado. Situación que ha generado a que un segmento de población joven, de ambos sexos, tengan un futuro incierto que en determinados momentos los ha arrojado a la delincuencia, la drogadicción, el sicariato y la prostitución. En la mayor parte, los ingresos de esta población dependen de actividades en el pequeño comercio (tiendas), economía informal y del rebusque como la venta de tinto, de minutos; el comercio ilegal de gasolina venezolana, transporte urbano pirata en carros particulares; actividades de construcción, servicios domésticos, maestros de construcción, talleres de zapatería, lavaderos de camiones y tracto camiones, talleres de ornamentación y carpintería en madera, trabajos en las plazas de mercado y centro abastos.

Esta mirada rápida de la comuna nos remite al Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad Para Todos” 2010-2014, el cual señala los retos en equidad, distribución del ingreso, igualdad y formalidad laboral, prioritarios para el país durante los próximos años. El *crecimiento económico y la competitividad*, representa uno de los ocho pilares del Plan Nacional de Desarrollo, seguidos de la *igualdad de oportunidades* y la *consolidación de la paz*. Esta iniciativa de unidad nacional está sustentada sobre la *innovación* que exige *aumentar la competitividad*

¹³ Plan de Desarrollo Comuna 14 de Bucaramanga, 2008-2011. Pág. 4

de las ciudades; el buen gobierno con capacidad de planeación, estructuración de proyectos y ejecución eficiente.

A nivel regional, Santander se proyecta con un desarrollo enfocado a las unidades económicas productivas. Las plataformas competitivas del sector empresarial representan uno de sus mayores esfuerzos. Las perspectivas del modelo “ciudad-territorio” buscan incentivar el emprendimiento socio-empresarial, al mismo tiempo que constituyen una apuesta estratégica para la formación de *capital social* (en tanto representa la existencia humana más allá de una dimensión económica, no siendo excluyentes sino complementaria e integral. En conclusión, lo social constituye una dimensión de la calidad de vida tan importante como la económica) que asegure el desarrollo de los municipios. El pacto para el desarrollo regional se está construyendo.

Adicionalmente dentro del Plan de Desarrollo Municipal “Bucaramanga Capital Sostenible” 2012 – 2015, dentro del programa 1: “EMPRESARIADO Y DESARROLLO EMPRESARIAL, su objetivo está dado por generar las acciones que permitan el crecimiento empresarial y las ideas de negocio con criterios de sostenibilidad a partir de procesos articulados dentro de una ruta con asesoría, capacitación, acompañamiento y fortalecimiento apoyándose en líneas de microcrédito o capital semilla con soporte del Observatorio del Empleo. SUBPROGRAMA: FORMALIZACIÓN LABORAL Y EMPRESARIAL OBJETIVO: Impulsar la creación de empresas sostenibles y la generación de empleo formal en la ciudad de Bucaramanga, a través de una ruta de emprendimiento, fortalecimiento y asesoría integral, desde la capacitación, la formulación del plan de negocio, el estudio de factibilidad y colocación de crédito o capital semilla, con acompañamiento y seguimiento; logrando unidades productivas que impacten el desarrollo económico local”¹⁴

El panorama nacional y local hacen de Colombia durante la última década, una economía emergente, con proyección de crecimiento, con iniciativas para superar los retos sociales relacionados con la disminución de la pobreza, la desigualdad, el desempleo y la reconciliación nacional. Este último desafío está señalado en la propuesta de “ocho mínimos” de la Comisión de Conciliación Nacional, denominado *Acuerdo Nacional para la Reconciliación y la Paz en Colombia*.

¹⁴ Bohórquez Pedraza, Luis Francisco. Alcalde de Bucaramanga. Plan de Desarrollo Municipal “Bucaramanga Capital Sostenible” 2012 – 2015. Pág. 39

En ese orden de ideas el proyecto productivo de calzado para dama, surge desde el sentir de las familias y de la comunidad en general, como estrategia de prevención de problemas socialmente relevantes. Por tal motivo se introduce un concepto de organizaciones sociales para el empoderamiento de grupos vulnerables, por cuanto se pretende establecer un concepto de emprendimiento social, a partir del uso de estrategias de negocios y nuevas teorías económicas, a fin de plantear soluciones sostenibles para la promoción del crecimiento económico, en un sector de la población bumanguesa considerado como de los menos favorecidos de la sociedad. El planteamiento de estas soluciones permitirá además ratificar las nuevas teorías económicas, postuladas por economistas reconocidos como M. Yunus (Premio Nobel de Paz 2006) o C.K. Prahalad (autor del libro *Fortuna en la Base de la Pirámide*), quienes aseguran que esta población desfavorecida podría llegar a convertirse en el nuevo motor de desarrollo económico y transformación social, si la sociedad deja de considerarlos una carga, o peor aún, las víctimas de un sistema capitalista, y reconoce en ellos el potencial de un emprendimiento social flexible e innovador.

Desde esta perspectiva, el proyecto apunta a generar empleo dentro de la comuna y a incidir en la disminución de algunos flagelos sociales (deserción escolar, violencia intrafamiliar, drogadicción, prostitución y delincuencia). Así mismo se dará respuesta a los esfuerzos que vienen realizando los organismos gubernamentales y no gubernamentales a nivel local, nacional y mundial, como el Banco Mundial y las entidades que trabajan por la promoción del desarrollo, en su intento por erradicar el hambre y la pobreza en los países en vía de desarrollo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar, estructurar y crear una empresa de naturaleza S.A.S. en el sector de calzado, que sea competitiva y dedicada a la elaboración de productos para dama en las líneas de Sandalia, Botín y Zapatilla, que cubra el mercado del Área Metropolitana de Bucaramanga que sea rentable, sostenible y que genere empleo.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un estudio de las necesidades y requerimientos de los consumidores y distribuidores en el departamento de Santander, que conduzca a determinar la viabilidad de crear una nueva empresa de calzado para dama en Bucaramanga.
- Diseñar un estudio técnico que conduzca a establecer las necesidades para el montaje de la empresa de calzado, así como analizar los costos y demás aspectos esenciales.
- Constituir una organización acorde con el tamaño de la empresa, que cumpla con los requisitos legales exigidos por el Estado.
- Evaluar la viabilidad de la inversión, a través de la proyección de los ingresos y egresos, mediante el estudio económico y financiero.
- Realizar planes de formación y sociales para integrar a la comunidad en torno a la empresa naciente.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 MARCO LEGAL

Para la creación de una empresa de calzado se debe tener en cuenta lo señalado en las siguientes normas:

- “Registro en la Cámara de Comercio: La Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene su radio de acción en toda el área metropolitana de Bucaramanga, en consecuencia e independientemente al resultado de la localización del proyecto, los pasos a seguir para efectuar el registro de la empresa son los siguientes:
 - ❖ Consulta del nombre en los módulos de la auto consulta que se hace en los centros de atención empresarial CAE.
 - ❖ Dirección del establecimiento de comercio.
 - ❖ Consulta de uso de suelo para la apertura del establecimiento.
 - ❖ Consulta de marca en los módulos de auto consulta de los centros de atención empresarial CAE.
 - ❖ Consulta de la actividad económica, código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU.
 - ❖ Constitución de la Escritura Pública en notaria
 - ❖ Inscripción en el Registro Mercantil.
 - ❖ Asignación del número de identificación tributaria NIT.
 - ❖ Inscripción del Registro Único Tributario RUT.
 - ❖ Notificación de la apertura del establecimiento a la Secretaría de Planeación Municipal.

- Registro de Industria y Comercio en la Alcaldía respectiva. Independientemente del resultado que se obtenga en el estudio de macrolocalización y microlocalización del proyecto se deben realizar ante la alcaldía correspondiente los siguientes pasos para la obtención de la Matrícula Comercial de Industria y Comercio: 1. Diligenciar el formulario de iniciación, 2. Copia de la Escritura de conformación de la Sociedad o certificado de la Cámara de Comercio, 3. Paz y Salvo de SAYCO y ACINPRO de acuerdo con lo estipulado en la ley 23 de 1982, en el evento de que se ejecute música en el establecimiento de comercio.

- Ley 388 de 1997 y Decreto Nacional 879 de 1998 que reglamenta el Plan de Ordenamiento Territorial POT, norma que de conformidad con los resultados que se obtengan en el estudio de localización del proyecto se buscará y aplicará lo correspondiente al Municipio de ubicación del proyecto.
- Para los demás trámites se regirá por las normas señaladas en el Código de Comercio; de acuerdo con el tipo de sociedad que se pretende constituir se tendrán en cuenta específicamente los artículos 181 al 195 y del 353 al 372.¹⁵

5.2 MARCO HISTÓRICO

“En Colombia la primera fábrica de calzado que se crea es La Corona en la ciudad de Bogotá en el año de 1913, los cambios económicos que se dan en dicha época, unido al paulatino aumento del poder adquisitivo de las personas en Colombia, logra poco a poco, la aparición de diferentes fábricas en el país; tal es el caso de Faltalia en la ciudad de Barranquilla (1917), Beetar en la ciudad de Cartagena (1923), Cicodec y Grulla en Medellín (1933), todas con tecnología italiana obsoleta para la época, ya que tenía más de cincuenta años de uso.

La llegada al gobierno, por parte del doctor Cesar Gaviria Trujillo en el año 1990, trajo consigo políticas de estado de visión globalista. Esta apertura sin embargo, llevó a la quiebra y posterior cierre de un sinnúmero de empresas, y el subsector del calzado no fue la excepción.

Los empresarios entendieron que en un mundo globalizado, una visión integral del negocio y elevados estándares de calidad, son tal vez la única salvaguardia existente.

Problemas como el contrabando y el calzado fabricado en China, a precios muy bajos frente a la producción nacional, han llevado a los empresarios a implementar procesos administrativos de vanguardia como son los casos de reingeniería, calidad bajo normas ISO reconocidas internacionalmente como son ISO 9000 sobre Gestión de la Calidad, OHSAS 18000 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y la que en este momento se encuentra de moda en el concierto mundial, ISO 14000 de Gestión Ambiental. Unido a lo anteriormente

¹⁵ Código de Comercio, Normas complementarias y reglamentarias, 2006

citado, el subsector ha venido haciendo ingentes esfuerzos por adquirir tecnología de punta que los aleje del atraso en equipos en el cual se sumió y lo eleve a estándares internacionales”¹⁶.

“La industria del calzado en Santander, se remonta al año de 1946 en el cual la empresa Derby, aún hoy en funcionamiento inicia labores, le seguirían Damton de Colombia en 1948, calzado Marasol y Norman en 1960, su importancia en la generación de empleo se empezó a ver en los años setenta y ya en 1993 generaba el 23% del empleo en Bucaramanga y el Área Metropolitana.

Como se anotaba anteriormente, la situación de la industria santandereana en general al igual que la colombiana, presenta grandes fallas en gestión administrativa como son sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente deficiente, por citar algunas debilidades en tecnología de punta que ha traído como resultado sensibilidades muy altas ante variaciones de precio en el mercado, entrada de nuevos competidores, como es el caso de los productos chinos y fragilidad en la conformación de asociaciones que los representen.

Un análisis realizado por el subsector del calzado, muestra que la gestión gerencial de las empresas del sector en Santander, se dedica al día a día y no piensan con visión o prospectiva”¹⁷.

¹⁶ Universitaria de Investigación y Desarrollo. Altahona Quijano Teresa de Jesús, Santisteban Rojas Diego Fernando. Análisis de las Empresas Productoras y Comercializadoras de Calzado en Santander. Bucaramanga, Septiembre de 2008. Págs. 9-10.

¹⁷ Ibid. Págs. 12-13

6. CONCEPTO DE NEGOCIO

6.1 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

La empresa ha sido concebida para el sector industrial, subsector de la manufactura en el área de calzado, y estará dedicada a la elaboración de calzado artesanal en los diferentes materiales, para suplir la necesidad de realzar la elegancia de mujeres modernas; adolescentes, jóvenes y adultas que vean en diseños, innovación y buen gusto una excelente calidad del producto.

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Desde la antigüedad el calzado se creó para dar respuesta a una necesidad básica del ser humano de proteger los pies, luego de siglos de caminar y soportar caminos empedrados, peregrinaciones y demás. Es por ello que a través del tiempo se han ideado diversos tipos de calzado, llámense: alpargatas, sandalias, zapatos, zapatillas, botas, botines; entre otros. Los materiales a utilizar en la elaboración del producto dependerán del cliente, quien puede solicitar variedad de suelas elaboradas en neolite o en cuero; así mismo, la capellada podrá elaborarse en sintéticos, tela o cuero. Se garantizará materia prima de alta calidad, finos acabados, creatividad en la decoración y últimos diseños de moda.

Los productos que serán comercializados han tenido cierta aceptación en el mercado, puesto que se han venido produciendo y vendiendo en pequeñas escalas, muestra de ello son las ventas realizada a entidades como: Gasolina Extra Y comerciantes independientes, en el orden nacional.

6.2.1 Ficha técnica del producto

Tabla 1. Ficha técnica del producto

Capacidad de producción	400 pares mensuales
Diseño	Sandalia.
Tamaño	Altura de 2 cm
Materias primas e insumos	Suela neolite, capellada, forro, Hebillas, plantilla, pegantes, hilos.
Formas de producción	Series de talla 35 a la 39.
Tecnología	Maquinaria artesanal, Cortadora, poste de una aguja, dobladora de tiras, horno,
Características físico químicas	Conservar en lugares secos libres de humedad.
Características de empaque y embalaje	Se empaacan en cajas de cartón individuales.
Almacenamiento	Se almacenan en bodegas o cuartos de clima cálido.

Fuente: Autor del proyecto

Capacidad de producción	500 pares mensuales
Diseño	Botín.
Tamaño	Altura de , 5.5 c.m / 8.5 c.m
Materias primas e insumos	Cepa, plantilla vulcan, forro, recuño, capellada, hebillas, tela, suela, plantilla, pegantes, hilos.
Formas de producción	Series de talla 35 a la 39.
Tecnología	.Maquinaria artesanal, Cortadora, poste de una aguja, dobladora de tiras, horno, ribeteadora, cosedora, entre otras
Características físico químicas	Conservar en lugares secos libres de humedad.
Características de empaque y embalaje	Se empaacan en cajas de cartón individuales.
Almacenamiento	Se almacenan en bodegas o cuartos de clima cálido.

Fuente: Autor del proyecto

Capacidad de producción	800
Diseño	Zapatilla .
Tamaño	Altura de, 3.5 c.m / 7.5 c.m
Materias primas e insumos	Cepa, plantilla vulcan, forro, recuño, capellada, hebillas, tela, suela, plantilla, pegantes, hilos.
Formas de producción	Series de talla 35 a la 39.
Tecnología	Maquinaria artesanal, Cortadora, poste de A1 aguja, dobladora de tiras, horno, ribeteadora, cosedora, entre otras.
Características físico químicas	Conservar en lugares secos libres de humedad.
Características de empaque y embalaje	Se empacan en cajas de cartón individuales.
Almacenamiento	Se almacenan en bodegas o cuartos de clima cálido.

Fuente: Autor del proyecto

6.3 PERTINENCIA REGIONAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

La importancia económica de un subsector, para el presente caso, del calzado, radica en el posicionamiento que se haga de los mismos, y que sólo es posible evidenciar a través de factores como la generación de empleo, la participación en el PIB nacional y regional, y otros de tipo social.

“En la actualidad el calzado de Santander goza de un buen posicionamiento con respecto a calidad y precio. Esto le permite competir en varios segmentos del mercado”¹⁸.

El presidente y vocero de la Asociación de Industriales del Cuero, el Calzado y Similares ASOINDUCALS, señor Wilson Gamboa Meza en diálogo con el autor del proyecto, manifestó que Bucaramanga es considerada ciudad líder en el sector del calzado, cerca del 48% del empleo lo genera este sector. Así mismo cree que las bases para el logro de este éxito están dadas por una política pública definida hacia los sectores productivos, la academia vinculada con los sectores productivos, la capacitación de los empresarios, la creación de la Oficina de Asuntos Internacionales (OFAI) por parte de la Alcaldía de Bucaramanga y el

¹⁸ Ibid. Pág. 13

Centro de Desarrollo, Innovación y Tecnología (CENDIT). Como respuesta a este éxito se consolidó la Feria Internacional 'Expoasoinducals', como el primer escenario comercial y de apertura de nuevos mercados de la industria del cuero, el calzado y la marroquinería de Colombia, y uno de los espacios de negocios más dinámicos del país.

El posicionamiento creciente de este evento entre los compradores nacionales e internacionales se debe a la buena organización y a los innovadores diseños y excelente calidad de los productos elaborados por los industriales del cuero y calzado de Bucaramanga, Santander y Colombia, que tienen amplia demanda en el mercado doméstico y en el extranjero.

Expoasoinducals - Cuero 2012, es una feria organizada por la Asociación Industrial del Cuero, el Calzado y Similares, Asoinducals, que cuenta con el aval de la Federación Nacional del Cuero, Calzado, Marroquinería y Afines Fedecuero, y el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport Colombia, Gobernación de Santander, la Alcaldía de Bucaramanga y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Este año la feria se realizó el 11, 12 y 13 de julio en el Centro de Ferias, Eventos y Convenciones de Bucaramanga, CENFER, y tuvo a Chile como país invitado.

De igual manera, Wilson Gamboa Meza, expresó que esta feria se constituye en un evento competitivo y global, razón por la cual no se limitan esfuerzos ni recursos para garantizar y ofrecer a los compradores nacionales e internacionales la mayor comodidad, seguridad y un ambiente propicio para adquirir los productos de cuero y calzado de la más alta calidad. Esta feria internacional del cuero y el calzado hace parte del programa '**Compre Colombiano**', iniciativa del Gobierno nacional que busca incentivar el consumo de productos colombianos, y estuvo presente en este evento con un stand, dando a conocer a los industriales del cuero y el calzado de la región los beneficios que ofrece este programa que busca promover el crecimiento y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes, con base en el aprovechamiento del mercado interno, con lo que se contribuye a aumentar sus posibilidades de éxito en el país y a preparar su incursión en los mercados internacionales. Esta iniciativa se creó porque el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo detectó que existen muchas Mipymes que solo venden localmente, aunque gran parte de ellas cuentan con un buen potencial que aún no ha sido desarrollado.

"Bucaramanga logró ocupar el segundo lugar nacional en productos de cuero, después de Bogotá, con una generación de 25.000 empleos directos y, por cada uno, tres indirectos; en donde el 60% son microempresas, el 30% son pequeñas y

sólo el 10% son medianas. Esa importancia descrita anteriormente, amerita un diagnóstico a todo nivel del subsector calzado, para definir su competitividad en el concierto nacional de cara a competencias internacionales y además identificar sus falencias para buscar su fortalecimiento”¹⁹.

El boletín económico regional emitido por el Banco de la República, resalta en su interior que “El subsector de cuero, calzado y sus manufacturas es líder en Santander, con una imagen consolidada en el exterior, especialmente en Ecuador, Estados Unidos, Puerto Rico y Panamá. El clúster en Santander cuenta con 1.147 empresas dedicadas a la producción de cuero, calzado y sus manufacturas, de las cuales 1.014 están dedicadas a la producción de calzado, 116 a la marroquinería y 17 empresas están relacionadas con la curtición. A su vez, Bucaramanga presenta altas proyecciones de crecimiento, especialmente del calzado, por tratarse de una industria con conceptos de elaboración de productos artesanales con alto valor agregado”²⁰.

En el marco del primer Foro realizado en el mes de febrero del 2012 acerca de la Coyuntura Económica y su Impacto Regional, realizado por la Universidad Industrial de Santander, a través de su Maestría en Gerencia de Negocios, que contó con la presencia de destacados representantes de los principales sectores económicos del país, el Presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, Luis Gustavo Flórez Enciso, afirmó que “son aproximadamente 60 mil empleos directos y más de 100 mil empleos indirectos que el sector del calzado y el cuero está aportando a la economía colombiana, “el mercado del cuero y del calzado presentó en el año 2011 un incremento del 20.7%, lo cual lo catapulta como el sector número uno de crecimiento a nivel nacional, dándole de esta manera mayor peso al número de puestos laborales que el sector ofrece al país”. Finalmente afirmó: “los retos del sector para el corto plazo tienen que ver, además de superar la informalidad, con recuperar el nivel de exportación hacia Venezuela, consolidar las relaciones comerciales en Ecuador y Perú, y lograr una mayor presencia y posicionamiento en el mercado brasilero”.

¹⁹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Empresarial 2007

²⁰ Banco de la República. Panorama Económico Regional. En: Boletín Económico Regional-Región Centro Oriente. Bogotá. (01, diciembre, 2006); p.8.

7. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL MERCADO

7.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

7.1.1 Diseño de la investigación de mercados. La presente investigación es de carácter exploratorio. Ésta se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. En el caso que nos ocupa este tipo de investigación está dirigida a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimientos previos del objeto de estudio. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación²¹. Los enfoques que se emplean son amplios y versátiles, incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos.

Los aspectos esenciales a considerarse dentro de esta investigación tuvieron que ver, de una parte con la satisfacción de las necesidades que buscan los consumidores finales, en este caso, corresponde a las mujeres que pertenecen a los estratos sociales 3, 4, 5 y 6 de Bucaramanga y su Área Metropolitana y que ascienden a 251.815 mujeres, de acuerdo con los datos que maneja la Cámara de Comercio de Bucaramanga. De otra parte se estudian las comercializadoras que ascienden a 805 según datos suministrados por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, "ACICAM".

Para alcanzar este objetivo se aplicaron tanto fuentes primarias "encuestas", observación directa, como fuentes secundarias internet, base de datos DANE, CAMARA DE COMERCIO, y otros más.

De igual forma se adelantó una investigación exploratoria, dentro del mercado, como es la observación a las distribuidoras, con el ánimo de conocer las preferencias de los consumidores en la compra de productos referentes a calzado, lista de competencia con sus respectivos precios, y otros segmentos como los de los estratos sociales bajos.

²¹ <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa> por Frank Morales

7.1.2 Objetivos de la investigación de mercados

7.1.2.1 Objetivo General: Determinar las líneas de calzado para dama en Bucaramanga y su área metropolitana, e identificar su comportamiento en el mercado.

7.1.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el grado de aceptación que se va a tener en el Área Metropolitana de Bucaramanga con el calzado para dama.
- Determinar la cantidad promedio que adquieren las comercializadoras de calzado dentro del mercado objeto de estudio.
- Establecer el precio promedio que se maneja en el mercado de acuerdo con los estilos de calzado que se van a comercializar.
- Diseñar estrategias de mercadotecnia para penetrar el mercado.

7.1.3 Instrumento. El instrumento utilizado para la recolección de información a las comercializadoras fue un cuestionario implementado al mercado objetivo, el método utilizado fue el de entrevista personal. Este instrumento abarcó una serie de preguntas asociadas con el objetivo de la investigación. Las preguntas utilizadas tuvieron la facilidad y la habilidad para responderse con exactitud, además de que fueron preguntas concisas, en donde al usuario se le permitió tener una buena disposición para responder.

7.1.4 Diseño Muestral. De acuerdo con los datos suministrados por INFOCOMERCIO²², Bucaramanga y su área metropolitana cuentan con 805 establecimientos comerciales referidos a calzado y similares. Información que permitió realizar un estudio probabilístico para población menor de 100.000, el que se aplicó a los comerciantes de calzado de Bucaramanga y Floridablanca. En Bucaramanga se tuvo en cuenta: Cabecera del Llano, San Francisco y Centro; en Floridablanca: Cañaveral y centro de Florida. Estas encuestas se realizaron de

²² INFOCOMERCIO, es el censo de establecimientos comerciales más completo de Colombia.

acuerdo con la cantidad de distribuidoras existentes en cada sector; las cuales fueron tomadas al azar, aplicando el formato una de por medio, con la siguiente fórmula estadística:

$$n. = N * 4 * P * Q / ((N-1) * e^2 + (4 * P * Q))$$

n. = 246 encuestas

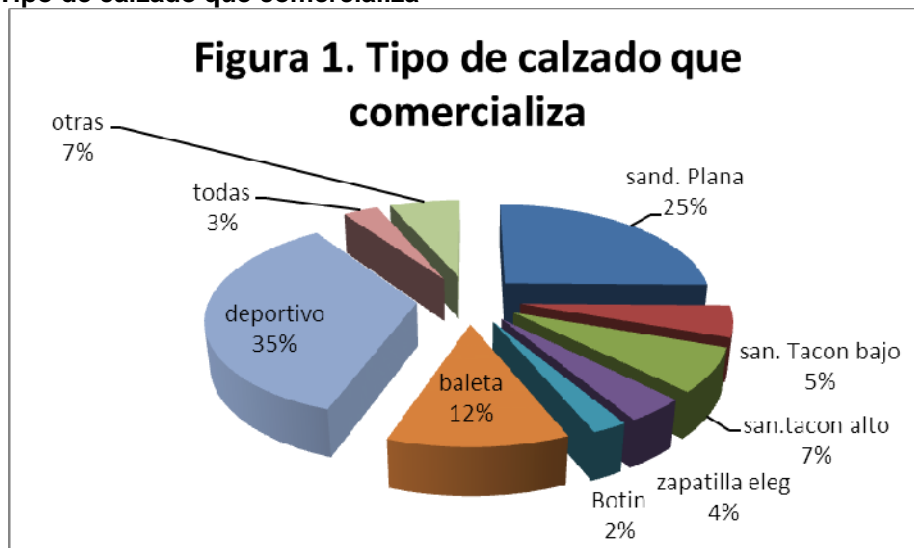
7.1.5 Análisis e interpretación de datos. A continuación se presenta un resumen con los datos obtenidos, una vez realizado el trabajo de campo.

Tabla 2. Cuáles son los productos de mayor comercialización.

DESCRIPCIÓN	CANTIDADES	PORCENTAJE
Sandalia plana	78	25%
Sandalia con tacón bajo	16	5%
Sandalia con tacón alto	22	7%
Zapatilla	12	4%
Botín	7	2%
Valeta	36	12%
Deportivo	108	35%
Todas	10	4%
Otras	20	7%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 1. Tipo de calzado que comercializa



Fuente: Autor del proyecto

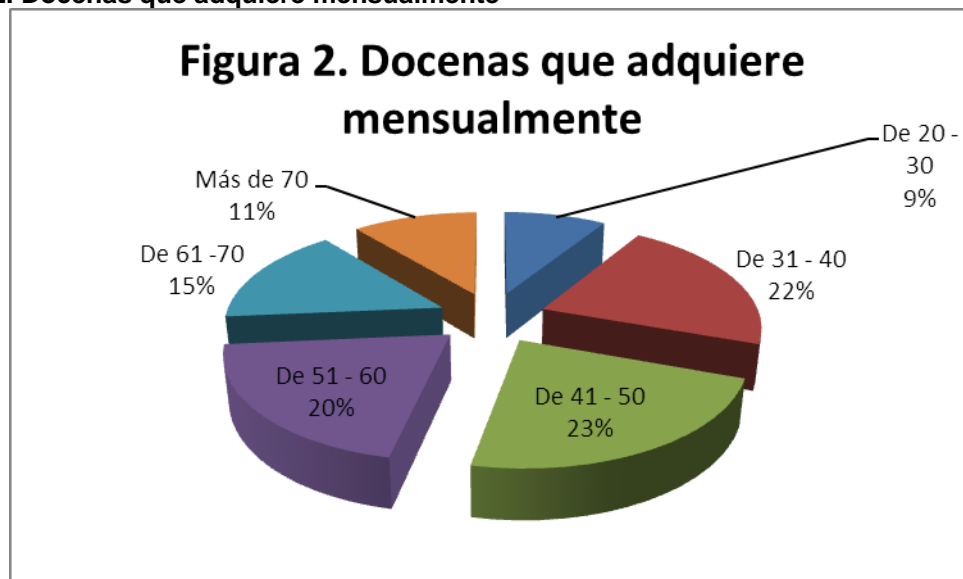
El gráfico anterior muestra que el 25% de las comercializadoras que representan a 201 entidades distribuyen calzado de sandalia plana. El 7% correspondiente a 56 distribuidoras, comercializan sandalia de tacón alto. Con tacón bajo el 5%, correspondiente a 40; la Valeta con el 12%, que equivale a 97 distribuidoras; el deportivo es el de mayor volumen de ventas con el 35%, que representa a 282 establecimientos, la zapatilla elegante es comercializada por el 4%, así mismo, el 4% distribuye todo tipo de calzado y otros estilos el 6%.

Tabla 3. Cantidad de docenas comercializa mensualmente.

DESCRIPCION	CANTIDADES	PORCENTAJE
De 20 a 30 docenas	22	9%
De 31 a 40 docenas	53	22%
De 41 a 50 docenas	56	23%
De 51 a 60 docenas	50	20%
De 61 a 70 docenas	38	15%
Más de 70 docenas	27	11%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 2. Docenas que adquiere mensualmente



Fuente: Autor del proyecto

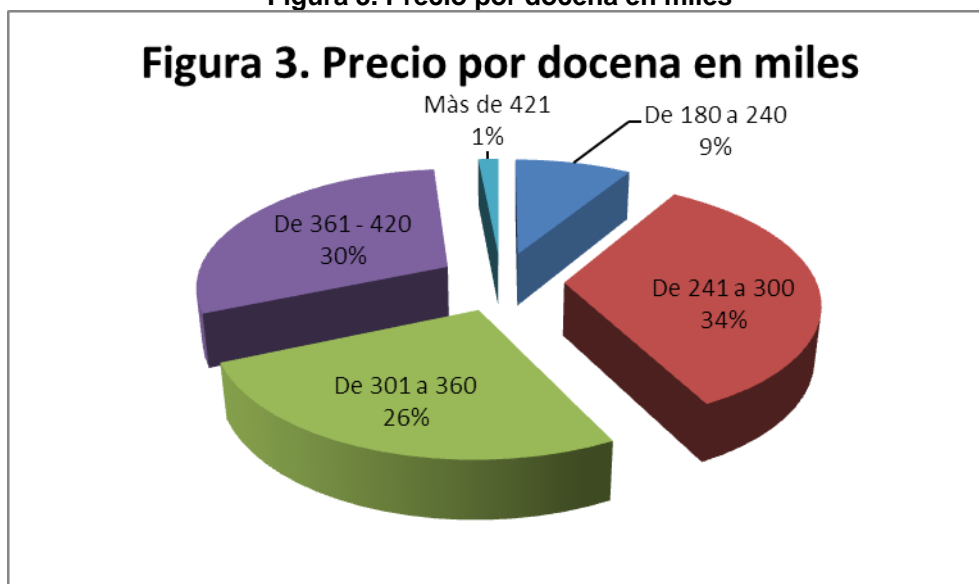
Respecto a las docenas que adquieren mensualmente las comercializadoras, el gráfico muestra que el promedio de ventas que se realiza por éstas es de 48,35 docenas mensuales; lo anterior representa un promedio de ventas en Bucaramanga y el Área Metropolitana de 38.921 docenas por mes.

Tabla 4. Precio promedio por docena

DESCRIPCION	TOTALES	PROMEDIO
De \$180.000 a \$240.000	23	9%
De \$241.000 a \$300.000	88	34%
De 301.000 a \$360.000	68	26%
De \$360.000 a \$420.000	78	30%
Más de 421.000	4	1%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 3. Precio por docena en miles



Fuente: Autor del proyecto

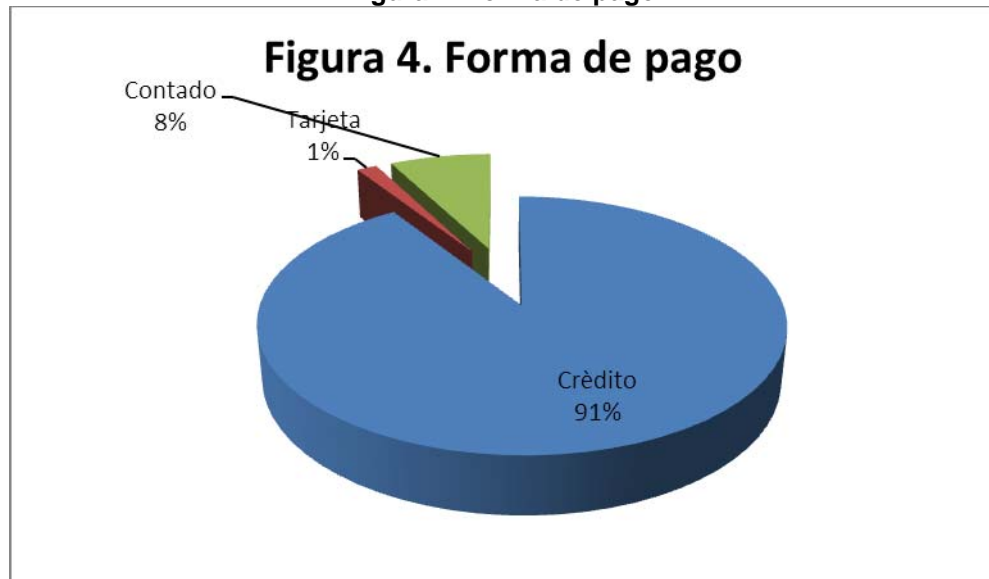
En cuanto al precio por docena la información obtenida permite afirmar que los precios promedios que se cancelan por docenas son de \$337.611 por docenas que equivalen a un promedio por par de zapatos de \$28.174.

Tabla 5. Forma de pago de los productos

DESCRIPCION	CANTIDAD	PPORCENTAJE
Contado	20	8%
Crédito	238	91%
Tarjeta	4	1%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 4. Forma de pago



Fuente: autor del proyecto

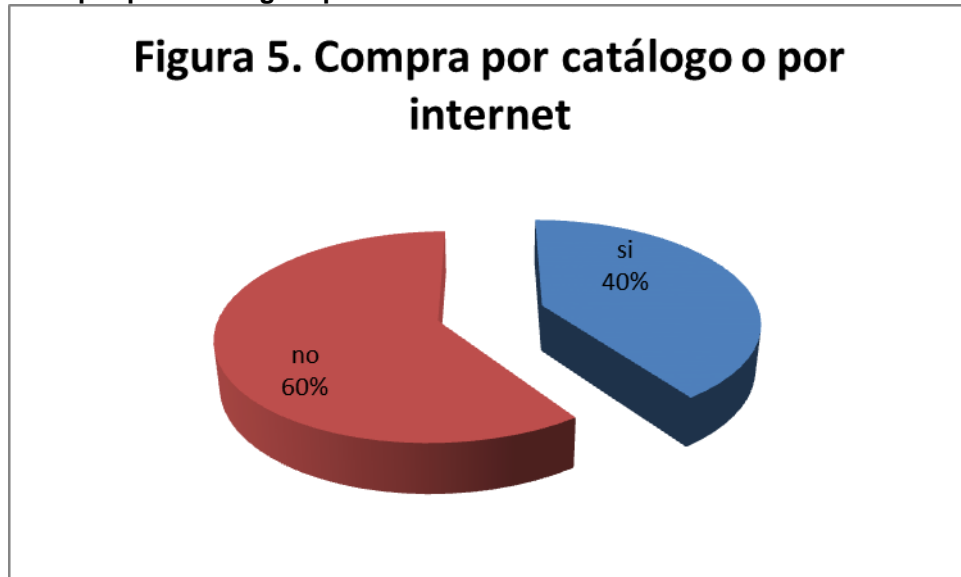
Como se puede apreciar la forma de pago es a crédito, en donde prima el pago entre los 30 y 45 días, sólo un 8% paga de contado, teniendo en cuenta que las tarjetas de crédito se pagan de forma inmediata.

Tabla 6. Compra por Catálogo o por Internet

DESCRIPCION	TOTALES	PORCENTAJES
Si	99	40%
No	147	60%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 5. Compra por Catálogo o por Internet



Fuente: Autor del proyecto

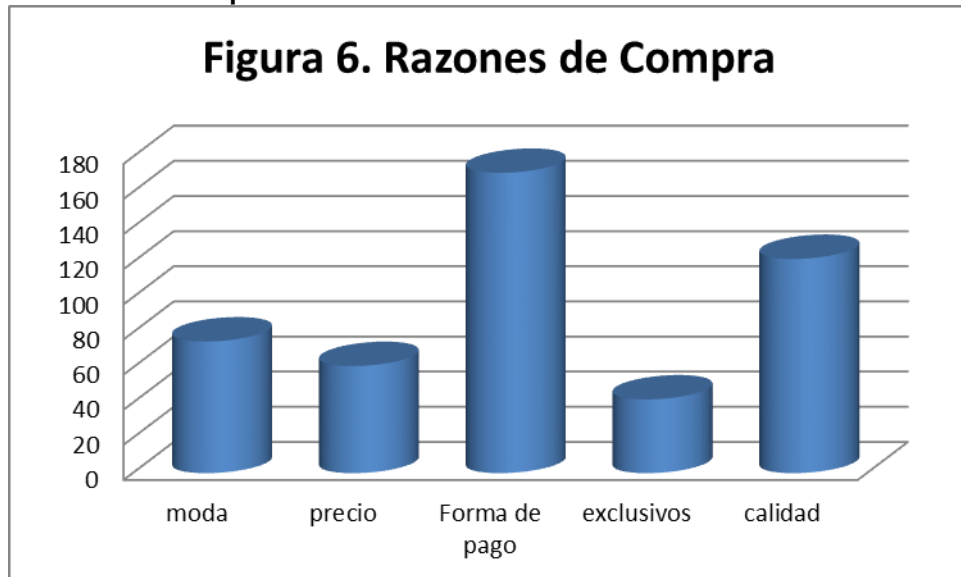
La forma de compra como lo muestra la gráfica se hace a través de observar el producto, prueba de ello es que el 60% de las distribuidoras no adquieren por catálogo o por internet; sin embargo, un porcentaje alto, correspondiente al 40% lo realiza a través de este sistema, esto equivale aproximadamente 324.

Tabla 7. Motivos por los cuales compra los productos

DESCRIPCION	TOTALES	PORCENTAJES
Forma de pago	171	70%
Calidad	122	50%
Moda	75	30%
Precios	61	25%
Exclusividad	42	17%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 6. Razones de compra



Fuente: Autor del proyecto

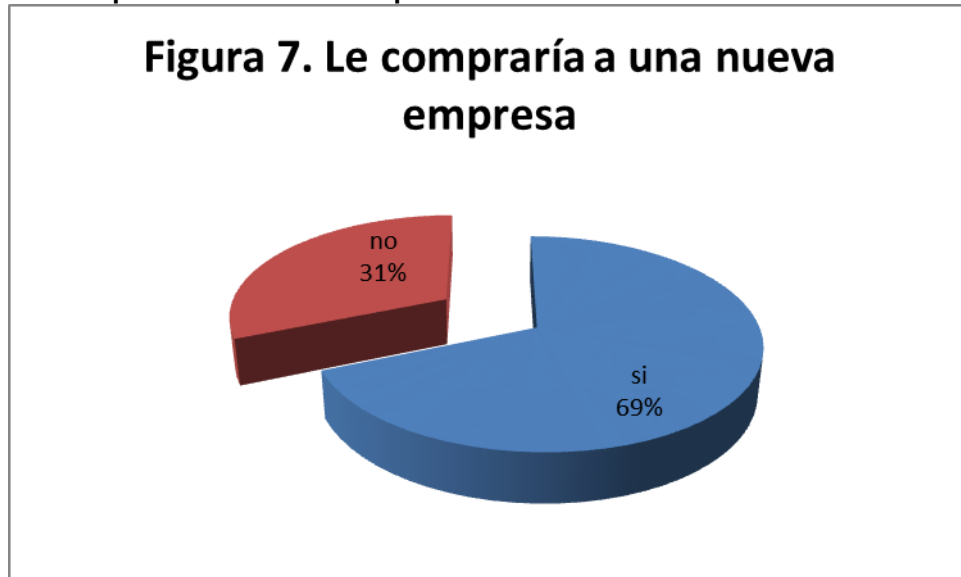
Las principales razones por las cuales las distribuidoras adquieren los productos de calzado están dadas principalmente por la forma de pago, con el 70%; le siguen en orden de importancia: calidad con el 50%, moda el 30% precio con el 25% y diseños exclusivos con el 17%. Este análisis refuerza la respuesta dada a la pregunta número 4 y que tiene que ver con la forma de pago prioritaria, donde se privilegia el pago a crédito.

Tabla 8. Le compraría a una nueva empresa

DESCRIPCION	TOTALES	PORCENTAJES
Si	169	69%
No	77	31%

Fuente: Autor del proyecto

Figura 7. Le compraría a una nueva empresa



Fuente: Autor del proyecto

Al observar la gráfica, un 69% de los encuestados está dispuesto a adquirir los productos de una nueva empresa. En ese orden de ideas se está hablando de alrededor de 552 comercializadoras del total del mercado.

7.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

7.2.1 Definición del mercado relevante. Los principales productos que se comercializan en el Área Metropolitana de Bucaramanga son en su respectivo orden el calzado deportivo, la sandalia plana, Valeta y sandalia con tacón alto; de igual forma dentro del mercado se viene comercializando un promedio de 48 docenas mensuales por establecimiento, a un precio promedio de \$337.600 docena, lo cual equivale a \$28.200 por par de zapatos.

En el segmento estudiado se viene comercializando un promedio de 38.640 docenas por mes, que representa un volumen de ventas de \$13.044'864.000, una cantidad equivalente en pares de zapatos de 462.600.

7.2.2 Análisis de la demanda. Dentro del orden nacional se vienen importando 60'296.468 pares al año, tal como lo registra el siguiente cuadro:

Tabla 9. Importaciones de calzado en Colombia

PAISES DE ORIGEN	CANTIDAD DE PARES POR AÑO
CHINA	41'533.583
ECUADOR	6'434.025
BRASIL	3'889.854
PANAMÁ	2'569.057
VIETNAM	2'479.908
INDONESIA	1'215.134
OTROS PAISES	2'164.907
TOTAL	60'296.468

Fuente: DIAN – Cálculos: Dirección de estudios sectoriales – ACICAM

Dentro de las principales clases de calzado que se importan, se encuentran los deportivos, los cuales provienen de Panamá, Estados Unidos y China. De igual forma llega al país gran cantidad de sandalia plástica, la cual es utilizada generalmente para el descanso dentro de la casa, o para desplazamientos cercanos. Este tipo de calzado proviene de China y demás países de Asia. Ver Anexo A.

Así mismo, se realizan exportaciones de calzado, las cuales ascienden a 2'075.080 pares por año, cuyos países receptores son los siguientes:

Tabla 10. Exportaciones de Calzado de Colombia

PAISES DE ORIGEN	CANTIDAD DE PARES POR AÑO
ECUADOR	915.454
MEXICO	297.893
VENEZUELA	280.365
PERU	148.384
PANAMA	104.207
ESTADOS UNIDOS Y PUERTO RICO	89.710
OTROS PAISES	239.067
TOTAL	2'075.080

Fuente: DIAN – Cálculos: Dirección de estudios sectoriales - ACICAM

Ver Anexo B.

7.3 CONCLUSIONES ESTUDIO DE MERCADOS

El calzado que tiene una mayor exportación es la zapatilla y el botín, los cuales tienen gran demanda en los países latinoamericanos.

De acuerdo con estudios realizados por los gremios de calzado, el segmento de mercado de dama dentro del país, equivale a 44'725.543 personas, lo que quiere decir que en Colombia se comercializa en promedio 154'303.123 pares por año, de los cuales 94'006.655 son elaborados por productores nacionales. En el mercado de calzado para dama se cuenta con 15'208.799 mujeres en edades entre 15 a 64 años, es decir se tiene un consumo promedio anual de 52'470.356. En el orden departamental se cuenta con una población de 2'190.825, que equivale a unas ventas promedio de 7'558.346 pares al año. De igual forma se cuenta con una población femenina entre los 15 a 64 años, de aproximadamente 641.970 mujeres, que equivale a un consumo de 2'214.796 pares por año. En ese orden de ideas se pudo apreciar que el promedio que se cancela por un par de zapatos es de \$62.845. Contando con la demanda principal: Sandalia plana en un 32%, Valeta el 13%; Sandalia tacón bajo 11%; Sandalia tacón alto el 8.13%, Zapatillas y Botines 5.69%; Deportivo el 37,39%; la empresa ingresará a competir con el calzado de las sandalias en los diferentes estilos y el botín, y posteriormente con la Valeta. Este análisis nos remite a tener en cuenta que la población dentro del departamento tiene un crecimiento anual del 1,56%.

Dentro del estudio efectuado a las comercializadoras de calzado, se pudo constatar lo siguiente:

La sandalia en diferentes líneas, es el producto que más se comercializa con el 45%, el botín con el 5%, Valeta con el 13%, Zapatilla 5%, entre otros.

El precio promedio de compra es de \$337.610 por docena, es decir que el precio de adquisición promedio es de \$28.134 por unidad. Las cantidades que adquieren las comercializadoras mensualmente, alcanzan las 48.35 docenas.

De acuerdo con la investigación realizada, se decide penetrar el mercado de calzado para dama al Departamento de Santander, proyectando hacerlo en un futuro no muy lejano a los distintos departamentos del país, con una producción aproximada de 1.250 pares mensuales, divididos en varias líneas.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 PROGRAMA DE DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS

Dentro del mercado se cuenta con una experiencia en la labor de aproximadamente 2 años, ello debido a la participación que se ha tenido con la comunidad, inicialmente en el área de capacitación, posteriormente en las áreas de producción y comercialización de los productos. En la actualidad se vienen desarrollando unos diseños, los cuales se pueden apreciar en el catálogo del Anexo C.

8.2 PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

El programa de distribución contempla un canal dos, que se refiere al trabajo que hace un intermediario o distribuidor para llegar al consumidor final, lo que equivale a que la empresa le distribuye a comercializadoras para que éstas le vendan al consumidor final. La cantidad mensual que se tiene estimada producir es de 1.250 pares, para los primeros meses, lo que equivale a iniciar con una producción de 12.500 pares de zapatos al año, representada esa producción en 10 meses como ya fue explicado anteriormente. Se aspira a tener un crecimiento por productividad del 5% anual, para llegar al quinto año a una producción de 16.772 pares. Desde esta perspectiva, las ventas para el primer año se estiman de la siguiente forma:

- Sandalia plana: 252 pares mensuales para un total de 21 docenas.
- Botín: 350 pares mensuales, para un total de 29.16 docenas.
- Zapatilla 648 pares mensuales, para un total de 54 docenas.

Los estimativos anteriores fueron tenidos en cuenta a partir del estudio de mercados y la experiencia en producción realizada. Lo anterior muestra que el porcentaje de participación en el orden departamental será de $(12.500/2'214.796) = 0.564\%$ y con respecto al nivel nacional será de $(12.500/52'470.356) = 0.023\%$; lo cual muestra que estos niveles son razonables y posibles de alcanzar.

8.3 PROMOCIÓN

Se estima contar con un canal de distribución línea 2, es decir que lo que la empresa produzca, se entregará a un distribuidor, quien será el encargado de hacer la comercialización del producto al consumidor final, es por ello que dentro de los costos del producto, no se previó el valor del arriendo del local de ventas y de vendedoras al detal, entre otros; pero, ello no quiere decir que a las personas que van directamente a la empresa con la intención de adquirir un par de zapatos no se les venda. Para ellas se ha estimado el precio del mercado, con el ánimo de no perjudicar a los clientes mayoristas; y si con el fin de divulgar los productos. Los precios estimados anteriormente se encuentran para realizar el pago entre 0 a 30 días, pudiéndose dar un descuento del 1%; a partir de este tiempo hasta 45 días no se dará ninguna clase de descuentos.

Si una persona llega a la empresa y va adquirir los productos al por mayor, se tiene previsto hacer descuentos correspondientes hasta lo equivalente a la comisión del vendedor, siempre y cuando esta persona no sea cliente de la empresa; con el fin de no perjudicar a la persona que comercializa los productos.

8.4 PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Para determinar el precio de venta de los productos, se hizo necesario tener en cuenta los siguientes factores:

1. Si el precio está por debajo del mercado se puede llegar a considerar como producto de mala calidad.
2. El precio de venta dentro del mercado se debe mantener para ingresar con buenos resultados y no perjudicar o tener una competencia desleal.
3. Se determinaron los costos de producción, a los cuales se les incrementó un pequeño porcentaje, dejando los precios de la siguiente forma:
 - Sandalia plana \$24.000 por par
 - Botín 7 12 \$31.000 por par
 - Zapato 3 ½ a 7 ½ \$30.300 por par

8.5 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

Dentro del estudio realizado se determinó dejar la suma de \$400 por cada par de zapatos, lo que equivale anualmente a la suma de \$5'827.200, que se invertirá de la siguiente forma:

- Diseño de dos catálogos anuales, cada uno tiene un valor de \$300.000 a precio de hoy, en donde se sacan tres de 6 hojas, el valor promedio es de \$16.000 por hoja. Total anual \$600.000. de acuerdo con la tipografía y litografía Grafes Dial.
- Impresión de 4 miles de tarjetas de presentación, el precio promedio de cada mil es de \$45.000, para un total anual de \$180.000, (Tipografía y litografía Grafes Dial).
- Mantenimiento de la página web, se cancela la suma de \$180.000 semestrales por actualizar la página, es decir cada vez que se cambian los diseños y se elaboran los catálogos. Para un total anual de \$360.000. Con la profesora Magda Milena Garcia (Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información)
- Pago de dominio para tener en la web la página por un año \$217.200
- Participación en dos Ferias Nacionales (CENFER – Bucaramanga). La inversión por el stand es de \$800.000, más otros gastos durante el evento \$235.000, para un total de \$1'035.000 por feria, para un total anual de \$2'070.000.
- Feria Nacional en Bogotá. Pago de un stand de 4 metros cuadrados que equivale a \$1'400.000, más el sostenimiento durante el evento \$1'000.000. Estos gastos corresponden a transporte, hospedaje y alimentación de la persona que estará en la feria. Total \$2'400.000

El total de inversión anual por comunicación y participación en eventos es de \$5'827.200.

8.6 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

Para garantizar la calidad de los productos que serán entregados a las distribuidoras, se ha estimado que por malos materiales, o deterioro de los productos antes de llegar a las manos de los clientes, se hace necesario contabilizar la suma de \$260 por cada par, para un total mensual de \$315.640. Lo anterior les da a los clientes mayor seguridad acerca de la calidad de los productos que se les ofrece y es garantía para los consumidores finales.

8.7 CONCLUSIONES PLAN DE MARKETING

De acuerdo con la inversión que se tiene que realizar en cada uno de los parámetros que se deben tener en cuenta en mercadeo, se tiene estimado tener unos costos así:

Tabla 11. Mezcla de mercadeo

DESCRIPCION	MES
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	\$ 2.112.360
GASTOS DE PROMOCIÓN	\$ 364.200
GASTOS DE COMUNICACIÓN	\$ 485.600
GASTOS DEL SERVICIO	\$ 315.640
TOTAL	\$ 3.277.800

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con las estrategias diseñadas y el conocimiento del mercado, es posible hacer una inversión baja en mercadeo, para conquistar nuevos clientes y así generar ideas innovadoras que logren el objetivo de la empresa.

9. ESTUDIO TÉCNICO

9.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

9.1.1 Factores que determinan el tamaño del proyecto. Para determinar los factores que inciden en el tamaño del proyecto, el estudio encontró elementos esenciales como fueron: demanda, oferta, mano de obra calificada, tecnología y ubicación de la empresa, entre otros.

Por lo anterior, es fundamental realizar un análisis de las variables anteriormente mencionadas, para posteriormente relacionarlas y con ello efectuar un estudio detallado.

Tamaño vs Demanda: De acuerdo con el estudio realizado en el capítulo 7, se concluyó que el 69% de las entidades que comercializan con los productos de calzado para dama en las diferentes líneas; pero, de igual forma es necesario ser consciente que dentro del mercado se encuentra una fuerte competencia, lo cual hace ser moderados en la penetración del mercado y montaje de la empresa. Así como el desarrollo de estrategias que deberán ser aplicadas en la entidad.

Tamaño vs Disponibilidad de materias primas: Para la elaboración de los productos se requiere de una serie de materias primas, como son: cuero, pegante, suelas, tacones, entre, otros, que son de fácil adquisición dentro del mercado de proveedores; los cuales tienen precios asequibles y disponibilidad de las cantidades que se requieran.

Tamaño vs Disponibilidad de mano de obra: El calzado para dama, es un producto que realza la elegancia y presentación de la mujer, por lo cual se requiere de personal con significativa experiencia, altamente calificado en la producción de estos artículos y experimentado en el manejo de las diferentes máquinas que se requieren en el proceso de elaboración de los productos.

Tamaño vs tecnología y equipos: Dentro de presente estudio se requiere contar con la maquinaria acorde con los procesos productivos, y con la cantidad de producción estimada; ello con el fin de evitar comprar equipos innecesarios o tecnología que no se va aplicar, lo que conlleva a ocupar un espacio que puede ser reutilizado.

Tamaño vs capital: El tamaño de igual forma, está limitado a la cantidad de recursos que se requieren en el montaje de la empresa, por lo tanto, es una variable importantísima que no se puede dejar a un lado, y se debe tener en cuenta en las proyecciones de ventas y en los estados financieros, con sus respectivos crecimientos de productividad.

Tamaño vs localización: En la ubicación de la empresa, se tienen factores esenciales como son: el fácil acceso de los clientes, la disponibilidad del local, los servicios públicos, la seguridad, la disponibilidad de mano de obra, y los costos de los arriendos, entre otros.

9.1.2 Capacidad del proyecto

Capacidad Diseñada: El tamaño diseñado y proyectado para la empresa está dado por la producción a futuro, considerada hasta de 3.400 pares de zapatos mensuales, para laborar en dos turnos diarios.

Capacidad instalada: La capacidad instalada está para producir 1.700 pares de zapatos mensuales, con esta capacidad instalada se podrán cubrir las proyecciones a cinco años.

Capacidad utilizada: La empresa inicia labores con una producción de 1.250 pares, es decir con un 73.5% de la capacidad instalada.

Las cifras mencionadas en este numeral han sido determinadas a partir del análisis de la demanda y el plan de producción realizados.

Disponibilidad de materias primas: para la operación de la planta se cuenta con una buena disponibilidad de materias primas en la zona. Muestra de ello son los proveedores ubicados en el centro de la ciudad de Bucaramanga, entre las carreras 13 a la 15 y calles 30 a la 33; en donde se encuentran ubicados aproximadamente unos 80 distribuidores de materias primas e insumos. De otra parte, si es preciso se traerán insumos directamente de la ciudad de Bogotá cuando la situación lo amerite por un incremento de la producción.

Con las instalaciones que se tienen, con el personal y los elementos esenciales existentes, la empresa puede llegar a producir hasta 1.700 pares mensuales. Se iniciará la producción con 1.250 pares, es decir, que se inicia con un 73,53% de la capacidad instalada, ésta se irá incrementando en la medida que se vaya posicionando del mercado para llegar a un máximo en el quinto año de 90%, lo que demuestra que se cuenta con la suficiente capacidad de producción para los próximos años. Si en los meses de alta demanda como son los de septiembre, octubre y noviembre se requiere de mayor producción, se hace necesario prolongar las jornadas laborales, dentro de éstas no se tiene en cuenta el pago adicional, ello debido a que se cancela por prestación de servicio en mano de obra directa.

9.1.3 Macro localización. La ciudad de Bucaramanga es la capital del Departamento de Santander, está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental. El Área Metropolitana de Bucaramanga está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Su población es de 524.012 habitantes²³.

Figura 8. Macrolocalización en Santander



²³ Boletín Censo General 2005

9.1.4 Micro localización. Para la ubicación de la empresa, no se requiere efectuar el estudio de micro localización de la entidad, por cuanto en calidad de préstamo se adquirió el sótano del colegio Oriente Miraflores ubicado en el km. 1 de la vía que conduce a Cúcuta. Estas instalaciones cuentan con el espacio suficiente para la ejecución del proyecto, tanto en el proceso de formación como en el de producción, tal como lo indica la distribución de planta, en el numeral 9.7.

El convenio o acuerdo de compromiso fue avalado por la Secretaría de Educación Municipal y suscrito entre el respectivo colegio y CORMUDEPAZ en el mes de octubre de 2010. A partir de esa fecha, anualmente este convenio es renovado por esta Secretaría.

Las motivaciones que primaron para la firma del mismo, fueron las siguientes:

- Contribuir con el desarrollo de proyectos productivos que beneficien a la comunidad de la comuna 14 de Bucaramanga.
- Estimular el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, con el fin de prevenir situaciones de violencia.
- Posibilitar a la Institución Educativa, convertirse en epicentro socio-cultural, para el desarrollo de procesos de capacitación y acompañamiento con la comunidad, gracias a la experiencia de sensibilización ofrecida por el convenio entre AixPACE Alemania y Cormudepaz.

Teniendo en cuenta el proceso de acompañamiento a la comunidad por parte de CORMUDEPAZ durante el 2010, AixPACE, en el mes de septiembre del mismo año, acuerda mediante comunicación escrita darle continuidad durante el 2011 al convenio de cooperación establecido entre estos dos organismos.

De igual manera, el 31 de enero de 2011 dentro del marco de inicio de actividades para el desarrollo productivo en la Comuna 14 de Bucaramanga y con el fin de dar cumplimiento a las políticas sociales de ASICAS, a su Misión, Visión, Principios y Valores, que aseguren el éxito del proyecto empresarial de innovación social, comercial y productivo de calzado en Bucaramanga, se firma un acta de corresponsabilidad para la capacitación productiva de 60 mujeres pertenecientes a esta comuna. Así mismo, en el mes de mayo del 2011, CORMUDEPAZ y ASICAS S.A.S. suscriben un contrato de acompañamiento social para el fortalecimiento activo y productivo de las mujeres que prestan los servicios en ASICAS para elaborar capelladas y similares. Por tanto, cada una de las participantes en este proceso firma un acta de corresponsabilidad para la capacitación productiva.

Lo correspondiente a convenios o compromisos están soportados en los Anexos D al H.

9.2 ESTÁNDARES DE CALIDAD

La aplicación de las normas de calidad, conlleva a elaborar productos con los estándares solicitados por los clientes, la implementación ofrece numerosas ventajas, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Estandarizar las diferentes actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos, a través de la implementación de matrices para cada uno de los mismos.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Disminuir al máximo el número de errores.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente los procesos, productos, eficacia y eficiencia, entre otros.

Tabla 12. Ficha de calidad

	FICHA TECNICA	
	PRODUCTO:	
	REFERENCIA:	
FABRICANTE		
MODELO:		
NORMATIVIDAD:		
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS		
CARACTERÍSTICAS DE AJUSTE		
CARACTERÍSTICAS DE LA SUELA		
INFORMACIÓN ADICIONAL		
VENTAJAS		
TALLAS		
NIVELES DE PROTECCIÓN		
APLICACIONES GENERALES		
CERTIFICACIÓN NR:		

Fuente: Autor del proyecto

9.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO Y DIAGRAMA DE OPERACIÓN

Tabla 13. Flujo del proceso



Fuente: Autor del proyecto

9.4 PLAN DE PRODUCCIÓN

El cuadro que se presenta a continuación muestra los estimativos de producción y comercialización que debe cumplir la empresa, para ello se parte del conocimiento que se ha adquirido del mercado, el cual está conformado por algunos clientes del orden local y nacional.

Los dos primeros meses del año no se tienen en cuenta, por cuanto se requiere del conocimiento de los estilos que marcarán la moda, de la adquisición de nueva maquinaria y de penetrar nuevos mercados. El porcentaje de producción que se busca es del 0,5% del total de comercialización que se realiza en el Área Metropolitana de Bucaramanga, tal como aparece a continuación.

Tabla 14. Proyección ventas de Sandalia

Mes	Año 1	Año 2
Enero	-	250
Febrero	-	275
Marzo	300	315
Abril	400	420
Mayo	100	105
Junio	150	158
Julio	150	158
Agosto	200	210
Septiembre	200	210
Octubre	300	315
Noviembre	400	420
Diciembre	300	315
Total Pares	2.500	3.150

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 15. Proyección de ventas del Botín

Mes	Año 1	Año 2
Enero	-	260
Febrero	-	330
Marzo	250	263
Abril	500	525
Mayo	500	525
Junio	150	158
Julio	150	158
Agosto	200	210
Septiembre	450	473
Octubre	500	525
Noviembre	500	525
Diciembre	300	315
Total Pares	3.500	4.265

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 16. Proyecciones de ventas de Zapatilla

Mes	Año 1	Año 2
Enero	0	550
Febrero	0	815
Marzo	350	367
Abril	500	525
Mayo	500	525
Junio	350	368
Julio	350	368
Agosto	650	682
Septiembre	900	945
Octubre	1050	1102
Noviembre	1200	1260
Diciembre	650	682
Total Pares	6500	8190

Fuente: Autor del proyecto

9.5 RECURSOS

9.5.1 Maquinaria y Herramientas. Para el normal funcionamiento de la empresa se requiere de la siguiente maquinaria y herramientas consideradas en un estimativo que asciende a los \$13'033.400, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 17. Maquinaria y Herramientas

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIT.	TOTAL	APORTES	CRÉDITO
CORTADORA DE TIRAS	1	\$ 687.500	\$ 687.500		\$ 687.500
POSTE 1 AGUJA	2	\$ 1.546.000	\$ 3.092.000		\$ 3.092.000
DOBLADORA DE TIRAS	1	\$ 465.300	\$ 465.300		\$ 465.300
HORNO REACTIVADOR A GAS	1	\$ 611.600	\$ 611.600		\$ 611.600
RIBETeadora CODO DERECHO	1	\$ 3.195.000	\$ 3.195.000		\$ 3.195.000
KIT HERRAMIENTAS	2	\$ 220.000	\$ 440.000	\$ 440.000	
MAQUINA COSEDORA DE POSTE	2	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	
TIJERAS	6	\$ 7.000	\$ 42.000	\$ 42.000	
DESBASTADORA	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
ESTAMPADORA	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	
TOTAL			\$ 13.033.400	\$ 4.982.000	\$ 8.051.400

Fuente: Autor del proyecto

Ver Cotización Anexo E.

9.5.2 Equipos de oficina. Los muebles y enseres requeridos para el buen funcionamiento de la empresa aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 18. Muebles y Enseres

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNIT.	TOTAL	APORTES	CREDITO
ESTANTES	3	\$ 67000	\$ 201000	\$ 201.000	
MESAS DE TRABAJO	5	\$ 100000	\$ 500000	\$ 500.000	
SILLAS RIMAX	20	\$ 18000	\$ 360000		\$ 360.000
ESCRITORIO ADMON	1	\$ 350000	\$ 350000		\$ 350.000
ESCRITORIO SECRETARIA	1	\$ 180000	\$ 180000		\$ 180.000
SILLAS EJECUTIVAS	2	\$ 95.000	\$ 190000		\$ 190.000
ARCHIVADOR	1	\$ 250.000	\$ 250000		\$ 250.000
TABLAS PARA MESON	5	\$ 32.800	\$ 164000	\$ 164.000	
DISPENSADORES DE CAUCHO	5	\$ 25.000	\$ 125000	\$ 125.000	
TABURETES DE COSTURA	5	\$ 20.000	\$ 100000	\$ 100.000	
QUESOS	10	\$ 8.000	\$ 80000		\$ 80000
MESAS PEQUEÑAS	3	\$ 90.000	\$ 270000	\$ 270.000	
MESA DE CORTE	1	\$ 120.000	\$ 120000	\$ 120.000	
HORMAS	1	\$ 1.008.000	\$ 1008000	\$ 1.008.000	
TOTAL			\$ 3898000	\$ 2.488.000	\$ 1.410.000

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 19. Equipos de Oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	APORTES	CRÉDITO
COMPUTADOR	2	\$ 850.000	\$1.700.000		\$ 1.700.000
IMPRESORA	1	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 280.000
VARIOS	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -
TOTAL			\$2.080.000	\$ 380.000	\$ 1.980.000

Fuente: Autor del proyecto

9.5.3 Total Recursos

Tabla 20. Total de Inversión

DESCRIPCION	VALOR TOTAL
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	\$ 13.033.400
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.898.000
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 2.080.000
TOTAL	\$ 19.011.400

Fuente: Autor del proyecto

Total de inversión: Diez y nueve millones once mil cuatrocientos pesos (\$19'011.400). Se cuenta con la suma de \$7'850.000 y se requiere la suma de once millones ciento sesenta y un mil cuatrocientos pesos (\$11'161.400). Con la maquinaria que se adquiere se estima para producir un promedio de 1.700 pares por mes, es decir que se inicia con una producción del 75.87% (1.214 pares mensuales).

9.6 ESTUDIO DE PROVEEDORES

En la ciudad de Bucaramanga se cuenta con todo tipo de proveedores de materias primas. A continuación se presenta un listado de las principales empresas que comercializan los materiales requeridos en la producción de calzado y que ofrecen las siguientes garantías:

- Cuentan con materiales durante todo el año
- Sostienen precios durante 6 meses.
- Ofrecen asesoría de los materiales de acuerdo con los productos a elaborar.
- Comercializan al por mayor o en cantidades mínimas
- Están ubicadas en una zona de amplia circulación

Tabla 21. Proveedores

EMPRESA	DIRECCION	TELEFONO
Mundo Cueros Peletería	Calle 30 No. 13/48 local 3	6705708/6305063
Districueros del Oriente	Calle 31 No 13/46	6330978
Continental de Materiales	Calle 33 No. 13/65	6305934
Peletería Yireth	Carrer 14 No. 30/65	6429232
Asociacion de Peleteros de Colombia "ASPECOL"	Calle 14 No. 30/45	6339236
Adornos y Herrajes	Carrera 13 No.30/64 local1	6523130
Distribuciones Tacón Plast	Calle 30 No. 13/56	6333821

Fuente: Autor del proyecto

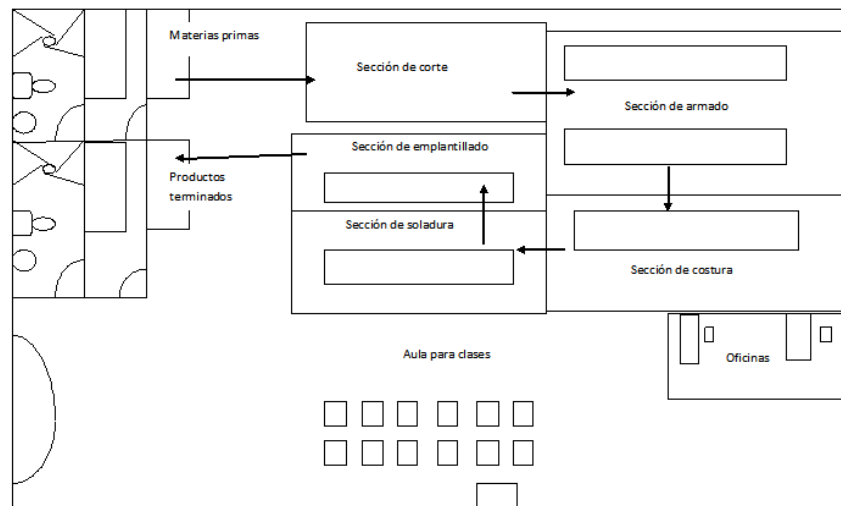
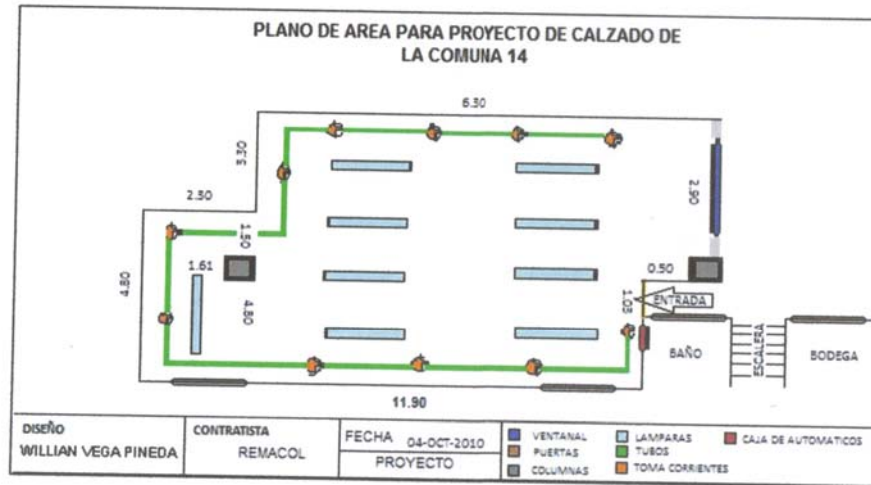
9.7 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Para determinar la planta física se hace necesario contar con unos parámetros mínimos que se exigen en el montaje de este tipo de empresas, como son:

La existencia de un aula para clases, donde se dará la formación requerida tanto a los empleados como a personas del sector interesadas, lo que conlleva a mejorar la productividad y competitividad tanto del personal como de los productos elaborados. Esta capacitación es gratuita y está a cargo del SENA. La ubicación de la maquinaria en línea para establecer una producción en serie.

Bodegas de almacenamiento para materias primas y productos terminados, que permitirán hacer un control de la producción e incrementar la productividad.

Figura 9. Distribución de Planta Física



Fuente: Autor del proyecto

9.8 CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

Para el mantenimiento y bodegaje de los materiales y productos terminados se requiere contar con un lugar fresco y seco, teniendo en cuenta que la humedad conlleva al deterioro de los mismos, ocasionando resultados negativos durante el proceso de producción, lo que repercute no sólo en la devolución de la mercancía sino en la pérdida de los clientes, quienes exigen productos de alta calidad.

9.10 CONCLUSIONES TÉCNICAS

Culminada la etapa técnica, se concluye que la empresa cumple con los requisitos para penetrar los mercados objeto de estudio, toda vez que se cuenta con mano de obra calificada y de gran experiencia en el ramo, así mismo, se cuenta con los elementos esenciales para su normal desarrollo, como son los referidos a herramientas, equipos y maquinaria.

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

10.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

10.1.1 Misión. La imagen y prestigio institucional de la **FÁBRICA DE CALZADO BONANTELLI**, se sustenta en producir y comercializar calzado para dama elaborado con recurso humano de la más alta calidad en diseño, innovación y terminación del producto. El compromiso es el mejoramiento continuo en los diferentes procesos de elaboración de los productos, para satisfacer las necesidades de los clientes. La característica que distingue a la empresa es su responsabilidad social comprometida con el desarrollo humano de las personas, con una trayectoria reciente y que propende porque sus estándares de calidad puedan competir en los distintos ámbitos del mercado.

10.1.2 Visión. La Empresa para el año 2020 será una entidad reconocida a nivel nacional e internacional, por la innovación en diseños, la calidad de sus productos y la aplicación de la más alta tecnología.

10.1.3 Objetivos y estrategias

OBJETIVO A CORTO PLAZO

Penetrar los mercados de los establecimientos que comercializan calzado en el Departamento de Santander, Bucaramanga y su Área Metropolitana, iniciando con un volumen de ventas de 12.500 pares durante el primer año de producción.

ESTRATEGIAS

1. Desarrollar programas de comercialización como se tiene estimado dentro de las estrategias de mercadeo.
2. Generar publicidad para dar a conocer los productos entre los clientes finales.

A MEDIANO PLAZO

Distribuir los productos en el orden departamental, especialmente en las poblaciones capitales de provincia y fuera del departamento de Santander.

ESTRATEGIAS

1. Asistir a ferias y eventos del orden regional y nacional.
2. Hacer convenios con empresas de distribución masiva o intermediarios en otras ciudades.
3. Generar una marca que sea reconocida en el orden nacional.

10.1.4 Equipo emprendedor

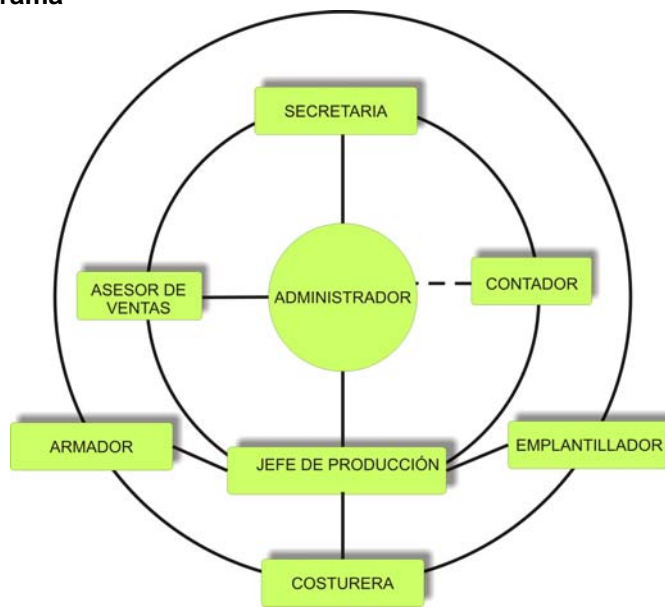
Andrés Jesús Osma Díaz

10.1.5 Estructura organizacional

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En la siguiente figura, se puede observar que se tienen dos divisiones importantes: la de producción que estará a cargo del jefe de producción, para este caso es el soldador y cortador, teniendo en cuenta que además de ser una persona de confianza, cuenta con gran experiencia en el tema; la otra división es la que tiene que ver con la línea de ventas; las dos divisiones son controladas por el administrador, quien es el responsable de la gestión empresarial.

Figura 10. Organigrama



Fuente: Autor del proyecto

La empresa requiere inicialmente de 7 empleados para cada uno de los lugares de trabajo. Sin embargo, cuando se incremente la producción se requiere contratar más personas, las que tendrán contrato por prestación de servicios, razón por la cual el organigrama no presentará variación alguna. El contador de igual forma será contratado por prestación de servicios.

10.1.6 Manual de funciones. Dentro del manual de funciones se muestran 3 elementos esenciales:

1. La identificación del cargo con su nombre respectivo, y el nombre del jefe inmediato, entre otros.
2. Las funciones que deben desarrollar de acuerdo con el cargo que se va a desarrollar.
3. Las características en donde se determina el grado de escolaridad y experiencia, así como la responsabilidad y los esfuerzos de cada uno de quienes ejercen los diferentes cargos.

Ver anexo F, Manual de Funciones

10.2 PROCEDIMIENTO Y COSTOS DE CONSTITUCIÓN

10.2.1 Estudio de Homonimia. Se indagó por el nombre de FÁBRICA DE CALZADO BONANTELLI, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en donde no existe el nombre, tal como lo indica el siguiente cuadro:

Figura 11. Estudio de Homonimia

The screenshot shows the RUE website interface for a homonymy search. The header includes the RUE logo and navigation links: 'Inicio', 'Registro Mercantil Expand', 'Registro Mercantil', and 'Registro de Proponentes Expand'. The main content area is titled 'Consultas de Homonimia' and contains instructions for performing searches. Below the instructions, there are two search options: 'Consulta por nombre' and 'Consulta por palabra clave', both with the search term 'CALZADO BONANT' and a 'Consultar' button. A red message at the bottom states 'La consulta no ha devuelto resultados'.

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

10.2.2 Tipo de Sociedad y Minuta. La sociedad que se estima crear es la SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA (S.A.S), en razón de que su conformación no requiere de mayores dificultades y por el contrario presenta una serie de ventajas desde el punto de vista administrativo, legal, financiero y en caso de que a futuro se considere necesario requerir de capital se puede reincorporar a un nuevo socio. En el ANEXO G, se puede apreciar la Minuta de Constitución.

10.2.3 Trámites Cámara de Comercio. La Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene su radio de acción en toda el área metropolitana de Bucaramanga, en consecuencia e independientemente al resultado de la localización del proyecto, los pasos a seguir para efectuar el registro de la empresa son los siguientes:

- Consulta del nombre, en los módulos de auto consulta de los centros de atención empresarial CAE.
- Dirección del establecimiento de comercio.
- Consulta de uso de suelo para la apertura del establecimiento.
- Consulta de marca en los módulos de auto consulta de los centros de atención empresarial CAE.
- Consulta de la actividad económica, código de clasificación industrial internacional uniforme CIU.
- Constitución de la escritura, constitución de la sociedad.

- g. Diligenciamiento del formulario ante la Cámara de Comercio.
- h. Pago de registro.
- i. Entrega del registro para iniciar los trámites posteriores en la Cámara de Comercio.

10.2.4 Trámite ante la DIAN. Para obtener el Registro Único Tributario (RUT), el cual se realiza ante la Dirección de Impuestos y Aduana Nacional (DIAN), se hace necesario llevar el registro de la Cámara de Comercio y un recibo de pago de cualquier servicio público, para constatar el domicilio del establecimiento.

Una vez presentados estos documentos, la DIAN entrega un RUT provisional para que la empresa proceda a hacer apertura de la respectiva cuenta en una entidad financiera. Una vez se ha cumplido con este requisito se lleva el certificado de apertura de a la DIAN, para que allí se expida el RUT con el que la empresa se va a identificar de por vida; este se entrega en la Cámara de Comercio para que sea colocado dentro de los documentos que allí reposan.

De esta manera la Cámara de Comercio expide un nuevo certificado que debe ser entregado en la entidad financiera para terminar la legalización financiera.

10.2.5 Trámite de Industria y Comercio. Los trámites de registro de Industria y Comercio se hacen directamente en la Secretaría de Planeación Municipal de la Alcaldía de Bucaramanga, de acuerdo con los datos suministrados por la Cámara de Comercio. Esta obligatoriedad está enunciada en dicha Secretaría de la siguiente forma:

“Las personas naturales o jurídicas que ejerzan actividades (industriales, comerciales, de servicios o financieras) gravadas, deberán efectuar la matrícula de industria y comercio, quedando sujetos a tributar al Municipio, de acuerdo con la actividad económica y los ingresos brutos obtenidos de forma permanente u ocasional, con establecimientos o sin ellos”.

El trámite de esta matrícula se efectuará en el momento en que la Cámara de Comercio informe a través del CAE a INDUSTRIA Y COMERCIO del municipio, la existencia de un nuevo comerciante. Posterior a la obtención de la Matrícula de INDUSTRIA Y COMERCIO, el comerciante deberá anualmente declarar y pagar el impuesto de Industria y Comercio correspondiente, dentro del plazo comprendido entre el 1 de enero y el último día hábil del mes de marzo de cada año, ante la entidad bancaria acreditada para recibir esta obligación.

IMPORTANTE: Si el contribuyente deja de ejercer su actividad gravada deberá acercarse a la Alcaldía para realizar la solicitud de cancelación de su matrícula de INDUSTRIA Y COMERCIO, a través del diligenciamiento de un formato especial al cual deberá adjuntar copia del certificado de cancelación de la matrícula mercantil efectuada en la Cámara de Comercio, y copia de la última declaración de Industria y Comercio con corte a la fecha de cancelación de la matrícula mercantil ya referida. Lo anterior le evitara costos mayores.

10.2.6 Gastos de Constitución. Al constituir la empresa es necesario hacer un pago en la Cámara de Comercio, para el año 2012, fecha de realización de la presente investigación, con un capital suscrito de \$10.000.000 se debe cancelar la suma de ciento veintisiete mil pesos moneda corriente, \$127.000 pesos. Otros gastos que se deben hacer son los siguientes: registro de libros contables, los cuales tienen un valor de \$9.900 por cada libro. Si los libros que se van a inscribir son los de Actas, Balance General, Resultados, se deba pagar la suma de veintinueve mil setecientos pesos moneda corriente, \$29.700. Por la elaboración de la minuta de constitución, se debe cancelar la suma de cincuenta mil pesos moneda corriente, \$50.000. Por tanto, el total a pagar es de doscientos seis mil setecientos pesos moneda corriente, \$206.700 para que la empresa quede legalmente constituida.

10.3 GESTIONES DE LEGALIZACIÓN TRIBUTARIA Y LABORAL

10.3.1 Compromisos Tributarios. La empresa queda comprometida ante la DIAN, con el pago de los impuestos del valor agregado por el 10% en la comercialización de los productos, de igual forma debe efectuar la declaración periódica de la Retención en la Fuente; así como el pago de los impuestos sobre las ventas del 33,5%, el cual se hace al finalizar el período contable. La empresa queda registrada en el régimen Común, como es el caso de toda empresa de producción.

10.3.2 Compromisos Laborales. Una vez constituida la empresa legalmente, ésta debe proceder a registrar a los empleados con el fin de garantizar su seguridad social, Este procedimiento debe hacerse de la siguiente manera:

- Asumir los Riesgos Profesionales con una entidad privada o la EPS Nueva
- Registrar a los empleados en una Caja de Compensación Familiar, Instituto Colombiano de Bienestar familiar y SENA, cancelando el 4%, 3% y 2% respectivamente. De acuerdo con la ley 590 artículo 43

- Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad y de Pensiones ante las entidades promotoras de Salud (EPS) y ante el Fondo de Pensiones. Para estas afiliaciones la empresa debe pagar el 8,5% y el 12,5% respectivamente, al empleado se le descuenta el 4% para cada una de estas entidades.
- Vincular a los trabajadores a los Fondos de Cesantías, para ello se debe pagar el 12% anual del salario.
- Inscribirse a un programa de Seguridad Industrial
- Elaborar el reglamento interno de trabajo y buscar su aprobación por parte del Ministerio de Trabajo.

10.4 CONCLUSIONES ADMINISTRATIVAS Y LEGALES

Dentro de los parámetros administrativos y legales que exige el Estado, la empresa se puede legalizar con bajos recursos. En el aspecto administrativo se estima que registrarse como una S.A.S, es la mejor opción como se dijo anteriormente, ello debido a la responsabilidad que se adquiere, al capital requerido por parte del aporte de nuevos socios y a la facilidad para su registro.

11. ESTUDIO FINANCIERO

11.1 INVERSIONES

11.1.1 Inversión Fija

Tabla 22. Inversión Fija

DESCRIPCION	VALOR TOTAL	APORTES	CREDITO
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	\$13.033.400	\$4.982.000	\$ 8.051.400
MUEBLES Y ENSERES	\$3.898.000	\$2.488.000	\$1.410.000
EQUIPOS DE OFICINA	\$2.080.000	\$ 380.000	\$1.980.000
TOTAL	\$19.011.400	\$ 7.850.000	\$11.441.400

Fuente: Autor del proyecto

Como se mencionó anteriormente en el punto 9.5.3. para la puesta en marcha del proyecto se requiere de la suma de DIEZ Y NUEVE MILLONES ONCE MIL CUATROCIENTOS PESOS, M/CTE (\$19'011.400) para la compra de maquinaria, herramientas, muebles y enseres y equipos de oficina; de los cuales hace falta conseguir mediante crédito o capital semilla la suma de ONCE MILLONES CUATROCIENTOS CUARENTA Y UN MIL CUATROCIENTOS PESOS (\$11'441.400), los demás recursos se tienen dentro de la empresa como aportes del empresario. Los cuales se muestran a continuación:

11.1.2 Inversión Diferida. Antes de iniciar las operaciones la empresa requiere efectuar una serie de inversiones como son: Inscripción en la Cámara de Comercio, Registro de Industria y Comercio y Adecuación del local, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 23. Inversión Diferida

DESCRIPCIÓN	VALOR
Registro Cámara de Comercio	\$ 127.000
Registro de libros	\$ 79.700
Registro Industria y Comercio	\$ 150.000
Adecuación local	\$ 2.000.000
TOTA	\$ 2.356.700

Fuente: Autor del proyecto

En la adecuación del local se ha estimado la compra de las divisiones y la instalación de 10 puntos eléctricos, por valor de \$2.000.000.

El total de la inversión diferida asciende a un total de DOS MILLONES TRESCIENTOS CINCUENTA Y SEIS MIL SETECIENTOS PESOS (\$2'356.700).

11.1.3 Inversión de Capital de Trabajo

Tabla 24 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
MATERIALES	\$ 33.625.000
MANO DE OBRA	\$ 14.100.000
MERCADEO	\$ 6.750.000
G. ADMON	\$ 9.603.509
TOTAL	\$ 64.078.509

El capital de trabajo requerido para el presente proyecto es de SESENTA Y CUATRO MILLONES SETENTA Y OCHO MIL QUINIENTOS NUEVE PESOS (64'078.509), que están representados en dos meses de trabajo, ello debido a que las comercializadoras cancelan a treinta días, pero en muchas ocasiones se van a 45 y hasta 60 días posteriores a la fecha de entrega de los productos. Estos están representados de la siguiente forma:

Tabla 25 Discriminación del capital de trabajo

DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 4.801.755
Mano de obra indirecta	\$ 3.163.755	
Arrendamiento	\$ 800.000	
Papelería	\$ 40.000	
Servicios públicos	\$ 350.000	
Capacitación personal	\$ 300.000	
Diferidos de la póliza de seguro	\$ 83.000	
Aseo de las instalaciones	\$ 25.000	
Mantenimiento de los equipos	\$ 40.000	
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS		\$ 16.812.500
Sandalia	\$ 2.300.000	
Botín	\$ 5.568.500	
Zapato de 3 ½ en adelante	\$ 8.944.000	
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 7.050.000
Sandalia	\$ 1.290.000	
Botín	\$ 2.016.000	

DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
Zapato de 3 ½ en adelante	\$ 3.744.000	
GASTOS DE MERCADEO		\$ 3.375.000
Distribución	\$ 2.175.000	
Promoción	\$ 375.000	
Comunicación	\$ 500.000	
Servicios (calidad)	\$ 325.000	
TOTAL		\$ 32.039.255
CAPITAL PARA DOS MESES		\$ 64.078.509

Fuente: Autor del proyecto

11.1.4 Inversión Total. El total de la inversión tomando en cuenta los datos anteriores asciende a la suma de OCHENTA Y CINCO MILLONES CUATROCIENTOS CUARENTA Y SEIS MIL SEISCIENTOS NUEVE PESOS (\$85'446.609); estos se encuentran relacionados a continuación.

Tabla 26. Total de Inversión

Total de Inversión	
MATERIALES	\$ 33.625.000
MANO DE OBRA	\$ 14.100.000
INVERIÓN FIJA	\$ 19.011.400
MERCADEO	\$ 6.750.000
G. ADMON	\$ 9.603.509
PREOPERATIVOS	\$ 2.356.700
TOTAL	\$ 85.446.609

Fuente: Autor del proyecto

De la inversión total se cuenta con \$10'206.700, cuales ya se han invertido en la empresa, de igual forma se requiere la suma de \$75'239.909, los que se han tomado para el presente estudio como adquisición de un crédito.

Crédito \$75'239.909

Tasa de interés 1,35% efectivo mes vencido, Banco AV villas, agosto de 2012.

Tiempo 5 años = 60 cuotas

Cuota = \$1'837.693

Tabla 27. Tabla de Amortización

PERIODOS	PRESTAMO	INTERESES	AMORTIZACION	CUOTA	SALDO
0	\$ 75.239.909				\$ 75.239.909
1	\$ 75.239.909	\$1'015.739	\$821.955	\$1'837.694	\$ 74.417.955
2	\$ 74.417.955	\$1'004.642	\$833.051	\$1'837.694	\$ 73.584.903
3	\$ 73.584.903	\$993.396	\$844.297	\$1'837.694	\$ 72.740.606
4	\$ 72.740.606	\$981.998	\$855.695	\$1'837.694	\$ 71.884.911
5	\$ 71.884.911	\$970.446	\$867.247	\$1'837.694	\$ 71.017.664
6	\$ 71.017.664	\$958.738	\$878.955	\$1'837.694	\$ 70.138.709
7	\$ 70.138.709	\$946.873	\$890.821	\$1'837.694	\$ 69.247.888
8	\$ 69.247.888	\$934.846	\$902.847	\$1'837.694	\$ 68.345.041
9	\$ 68.345.041	\$922.658	\$915.035	\$1'837.694	\$ 67.430.005
10	\$ 67.430.005	\$910.305	\$927.388	\$1'837.694	\$ 66.502.617
11	\$ 66.502.617	\$897.785	\$939.908	\$1'837.694	\$ 65.562.709
12	\$ 65.562.709	\$885.097	\$952.597	\$1'837.694	\$ 64.610.112
13	\$ 64.610.112	\$872.237	\$965.457	\$1'837.694	\$ 63.644.655
14	\$ 63.644.655	\$859.203	\$978.491	\$1'837.694	\$ 62.666.164
15	\$ 62.666.164	\$845.993	\$991.700	\$1'837.694	\$ 61.674.464
16	\$ 61.674.464	\$832.605	\$1'005.088	\$1'837.694	\$ 60.669.375
17	\$ 60.669.375	\$819.037	\$1'018.657	\$1'837.694	\$ 59.650.718
18	\$ 59.650.718	\$805.285	\$1'032.409	\$1'837.694	\$ 58.618.310
19	\$ 58.618.310	\$791.347	\$1'046.346	\$1'837.694	\$ 57.571.963
20	\$ 57.571.963	\$777.222	\$1'060.472	\$1'837.694	\$ 56.511.491
21	\$ 56.511.491	\$762.905	\$1'074.788	\$1'837.694	\$ 55.436.703
22	\$ 55.436.703	\$748.395	\$1'089.298	\$1'837.694	\$ 54.347.405
23	\$ 54.347.405	\$733.690	\$1'104.004	\$1'837.694	\$ 53.243.401
24	\$ 53.243.401	\$718.786	\$1'118.908	\$1'837.694	\$ 52.124.494
25	\$ 52.124.494	\$703.681	\$1'134.013	\$1'837.694	\$ 50.990.481
26	\$ 50.990.481	\$688.371	\$1'149.322	\$1'837.694	\$ 49.841.159
27	\$ 49.841.159	\$672.856	\$1'164.838	\$1'837.694	\$ 48.676.321
28	\$ 48.676.321	\$657.130	\$1'180.563	\$1'837.694	\$ 47.495.758
29	\$ 47.495.758	\$641.193	\$1'196.501	\$1'837.694	\$ 46.299.257
30	\$ 46.299.257	\$625.040	\$1'212.654	\$1'837.694	\$ 45.086.604
31	\$ 45.086.604	\$608.669	\$1'229.024	\$1'837.694	\$ 43.857.579
32	\$ 43.857.579	\$592.077	\$1'245.616	\$1'837.694	\$ 42.611.963
33	\$ 42.611.963	\$575.262	\$1'262.432	\$1'837.694	\$ 41.349.531
34	\$ 41.349.531	\$558.219	\$1'279.475	\$1'837.694	\$ 40.070.056
35	\$ 40.070.056	\$540.946	\$1'296.748	\$1'837.694	\$ 38.773.309
36	\$ 38.773.309	\$523.440	\$1'314.254	\$1'837.694	\$ 37.459.055
37	\$ 37.459.055	\$505.697	\$1'331.996	\$1'837.694	\$ 36.127.058
38	\$ 36.127.058	\$487.715	\$1'349.978	\$1'837.694	\$ 34.777.080
39	\$ 34.777.080	\$469.491	\$1'368.203	\$1'837.694	\$ 33.408.877
40	\$ 33.408.877	\$451.020	\$1'386.674	\$1'837.694	\$ 32.022.204
41	\$ 32.022.204	\$432.300	\$1'405.394	\$1'837.694	\$ 30.616.810
42	\$ 30.616.810	\$413.327	\$1'424.367	\$1'837.694	\$ 29.192.443

PERIODOS	PRESTAMO	INTERESES	AMORTIZACION	CUOTA	SALDO
43	\$ 29.192.443	\$394.098	\$1'443.596	\$1'837.694	\$ 27.748.848
44	\$ 27.748.848	\$374.609	\$1'463.084	\$1'837.694	\$ 26.285.764
45	\$ 26.285.764	\$354.858	\$1'482.836	\$1'837.694	\$ 24.802.928
46	\$ 24.802.928	\$334.840	\$1'502.854	\$1'837.694	\$ 23.300.074
47	\$ 23.300.074	\$314.551	\$1'523.143	\$1'837.694	\$ 21.776.932
48	\$ 21.776.932	\$293.989	\$1'543.705	\$1'837.694	\$ 20.233.227
49	\$ 20.233.227	\$273.149	\$1'564.545	\$1'837.694	\$ 18.668.682
50	\$ 18.668.682	\$252.027	\$1'585.666	\$1'837.694	\$ 17.083.015
51	\$ 17.083.015	\$230.621	\$1'607.073	\$1'837.694	\$ 15.475.943
52	\$ 15.475.943	\$208.925	\$1'628.768	\$1'837.694	\$ 13.847.174
53	\$ 13.847.174	\$186.937	\$1'650.757	\$1'837.694	\$ 12.196.418
54	\$ 12.196.418	\$164.652	\$1'673.042	\$1'837.694	\$ 10.523.376
55	\$ 10.523.376	\$142.066	\$1'695.628	\$1'837.694	\$ 8.827.748
56	\$ 8.827.748	\$119.175	\$1'718.519	\$1'837.694	\$ 7.109.229
57	\$ 7.109.229	\$95.975	\$1'741.719	\$1'837.694	\$ 5.367.510
58	\$ 5.367.510	\$72.461	\$1'765.232	\$1'837.694	\$ 3.602.278
59	\$ 3.602.278	\$48.631	\$1'789.063	\$1'837.694	\$ 1.813.215
60	\$ 1.813.215	\$24.478	\$1'813.215	\$1'837.694	\$ 0

Fuente: Autor del proyecto

11.2 COSTOS

11.2.1 Costos Fijos. Los costos fijos mensuales para la empresa ascienden a la suma de DIEZ MILLONES DOSCIENTOS SETENTA MIL TRESCIENTOS DOS MIL PESOS (\$10'270.302), representados de la siguiente forma:

- Gastos administrativos \$4'801.754
- Gastos de mercadotecnia \$3'375.000
- Depreciación \$\$208.245
- Amortización de diferidos \$47.612
- Gastos financieros (pago de cuota) \$1'837.694

11.2.2 Costos Variables. Los costos variables por cada una de las líneas que se han estudiado son los siguientes:

SANDALIAS:

- Mano de obra directa por par \$5.160, representados así:

- Corte \$500
- Armado \$1.320
- Costura \$480
- Soladura \$1.500
- Emplantillado \$500.

Observación: El sector de calzado tiene como tradición, la de adicionar el 20% para realizar pagos por carga laboral. La empresa tiene una provisión por este valor, para que cuando termine el año o el empleado se retire se cuente con ese dinero para realizar el pago por concepto de vacaciones y prima de servicios.

- Materia prima \$9.200 por par

Tabla 28. Costos de Materiales Sandalia

MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SUELA – NEOLITE	1,00	\$4.400	\$4.400
MATERIAL CAPELLADA	1,00	\$1.500	\$1.500
FORRO MATERIAL	0,1	\$7500	\$750
ADORNOS, CIRCONES Y TACHES	0,01	\$30.000	\$300
CIERRE CABEZA DE LUJO	2,00	\$300	\$600
PEGANTE	0,01	\$80.000	\$600
CAUCHO	0,10	\$3.000	\$300
HILO	0,01	\$10.000	\$100
HILADILLO	0,01	\$15.000	\$150
TINTA	0,01	\$7.000	\$70
MARCA	0,1	\$300	\$30
VARIOS	1	\$400	\$530
TOTAL			\$9.330

TOTAL COSTO VARIABLE \$14.490

BOTÍN

- Mano de obra directa \$5.760 por par
- Corte \$500
 - Armado \$1.320

- o Costura \$480
- o Soladura \$2.000
- o Emplantillada \$500.

Observación: A estos valores se les adiciona el 20% para pagos por carga laboral.

- Materia prima \$15.910 por par

Tabla 29. Costos de Materiales del Botín

MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CEPA	1,00	\$6.900	\$6.900
PLANTILLA VULCAN	1,00	\$550	\$550
FORRO PLANTILLA	0,1	\$3.000	\$300
RECUÑO	1	\$130	\$130
CAPELLADA	1	\$2.500	\$2.500
FORRO MATERIAL	0,25	\$5.000	\$1.250
ADORNO PIEDRAS	1	\$2.000	\$2.000
CIERRA CABEZA DE LUJO	2	\$300	\$600
PEGANTE	0,0075	\$80.000	\$600
CAUCHO	0,10	\$3000	\$300
HILO	0,01	\$10.000	\$100
HILADILLO	0,01	\$15.000	\$150
MARCA	1	\$30	\$30
TINTA	0,01	\$10.000	\$100
OTROS	1	\$400	\$516
TOTAL			\$16.026

TOTAL COSTO VARIABLE \$21.786

ZAPATILLA

- Mano de obra directa \$5.760 por par

- o Corte \$500
- o Armado \$1.320

- o Costura \$480
- o Soladura \$2.000
- o Emplantillada \$500.

Observación: A estos valores se les adiciona el 20% para pago por carga laboral.

- Materia prima \$13.760 por par

Tabla 30. Costos de materiales de la Zapatilla

MATERIAS PRIMAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CEPA	1	\$5.500	\$5.500
PLANTILLA VULCAN	1	\$550	\$550
FORRO PLANTILLA	0,1	\$3.000	\$300
RECUÑO	1	\$130	\$130
CAPELLADA	1	\$2.000	\$2.000
FORRO MATERIAL	0,25	\$4.000	\$1.000
ADORNO PIEDRAS	1	\$2.000	\$2.000
CIERRA CABEZA DE LUJO	2	\$300	\$600
PEGANTE	0,0075	\$80.000	\$600
CAUCHO	0,1	\$3.000	\$300
HILO	0,01	\$10.000	\$100
HILADILLO	0,01	\$15.000	\$150
MARCA	1	\$30	\$30
TINTA	0,01	\$10.000	\$100
OTROS	1	\$400	\$520
TOTAL			\$13.880

TOTAL COSTO VARIABLE \$19.640

Tabla 31. Resumen costos variables

PRODUCTOS	MATERIAS PRIMAS	MANO DE OBRA	DEPRECIAC.	COSTO VARIABLE
SANDALIA PLANA	\$9.200	\$5.160	\$130	\$14.490
BOTIN 7 ½	\$15.910	\$5.760	\$116	\$ 21.786
ZAPATILLA	\$13.760	\$5.760	\$120	\$19.640

Fuente: Autor del proyecto

11.2.3 Costos Totales. De acuerdo con los datos de costos fijos y costos variables se determinaron los costos totales por cada uno de los productos, partiendo de las cantidades que se van a producir en cada línea y el tiempo de producción; los cuales se relacionan en el siguiente cuadro.

Tabla 32 Costos Totales

PRODUCTO	TIEMPO DE PRODUCCION	OPERACIÓN	PORCENTAJE
SANDALIA	42 Horas	42 / 192	22%
BOTIN	52 Horas	52 / 192	27%
ZAPATILLA	98 Horas	98 / 192	51%
TOTAL	192 Horas		100%

Fuente: Autor del proyecto

Partiendo del cuadro anterior los costos fijos para cada uno de los productos son los siguientes:

SANDALIA: Los costos fijos mensuales son de \$10'270.302, que al multiplicarlos por el * 22% = \$2'259.466 mensuales, los que se dividen por las 250 unidades a producir en promedio, lo cual arroja \$9.038 por cada par en costos fijos.

BOTIN: Costos fijos mensuales son de \$10'270.303, que al multiplicarlos por el * 27% = \$2'772.981 mensuales, los que se dividen por las 350 unidades a producir en promedio, lo cual arroja \$7.922 por cada par en costos fijos.

ZAPATILLA: Costos fijos mensuales son de \$10'270.302, que al multiplicarlos por el * 51% = \$5'237.854 mensuales, los que se dividen por las 650 unidades a producir en promedio, lo cual arroja \$8.058 por cada par en costos fijos.

Sumando a los datos anteriores los costos variables se tienen uno costos totales así:

Tabla 33. Costos Totales por Producto:

PRODUCTO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
SANDALIA	\$9.037	\$14.489	\$23.526
BOTÍN	\$7.922	\$21.786	\$29.708
ZAPATILLA	\$8.058	\$19.647	\$27.705

Fuente: Autor del proyecto

11.3 PRECIO DE VENTA

El precio de venta se estipula de acuerdo con el mercado, en donde los productos se comercializan así:

SANDALIA \$24.000
 BOTÍN \$31.000
 ZAPATILLA \$30.300

11.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio se utilizó la siguiente formula:

$$P.E = \text{costos fijos} / (\text{precio de venta} - \text{costo variable})$$

Tabla 34. Punto de Equilibrio

Producto	Porcentaje	Costo fijo	Costo variable	Precio de venta	punto equilibrio
Sandalia	0,2188	\$2.259.466	\$14.490	\$24.000	237
Botín	0,2708	\$2.772.981	\$21.786	\$31.000	301
Zapatilla	0,5104	\$5.237.854	\$19.640	\$30.300	491

Fuente: Autor

El punto de equilibrio total de acuerdo con los datos anteriores es de 1.029 pares mensuales. Lo cual significa que por cada unidad adicional que se produzca se generan las utilidades para la empresa.

11.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

Para determinar las proyecciones se tuvieron en cuenta los datos estimados por el Estado, para la inflación durante los próximos años, estos datos fueron tomados de DPN, año 1 = 4%, año 2 = 3,25%, año 3 = 3,01%, año 4 = 3,02% y año 5 = 3,02%.

Con respecto a la productividad se tiene estimado un crecimiento en la producción anual de la siguiente forma:

Año 1 = 5%, año 2 = 5%, año 3 = 5,5%, año 4 = 5,5% y año 5 = 6%.

11.5.1 Ingresos Proyectados

Tabla 35 Proyección de Ingresos

Precio Por Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SANDALIA PLANA	\$24.000	\$25.200	\$26.100	\$28.050	\$29.750
BOTIN 7 1/2	\$31.000	\$32.250	\$33.200	\$34.200	\$35.250
ZAPATO	\$30.300	\$983.477.400	\$32.457	\$33.431	\$34.434
Unidades Por Producto					
SANDALIA PLANA	\$2.500	\$3.150	\$11.047.050	\$3.506	\$3.716
BOTIN 7 1/2	\$3.500	\$4.265	\$14.957.355	\$4.747	\$5.032
ZAPATO	\$6.500	\$8.190	\$8.600	\$9.070	\$9.070
TOTAL VENTAS	\$365.450.000	\$475.010.273	\$514.133.850	\$563.909.870	\$617.422.781

Fuente: Autor del proyecto

11.5.2 Egresos proyectados. Tanto para los egresos como los ingresos, se parte de la inflación proyectada y de la productividad que se espera obtener.

Tabla 36. Proyección de Egresos

COSTOS PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	\$168.125.000	\$217.912.400	\$236.261.891	\$257.281.199	\$280.237.374
Mano de Obra	\$70.500.000	\$91.514.856	\$99.220.929	\$108.049.197	\$117.690.243
Materia Prima y M.O.	\$238.625.000	\$309.427.255	\$335.482.819	\$365.330.396	\$397.927.616
Depreciación	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940
Total	\$241.123.940	\$311.926.195	\$337.981.759	\$367.829.336	\$400.426.556
Gastos Operacionales					
Gastos de Ventas	\$33.750.000	\$42.120.121	\$43.490.907	\$44.800.699	\$46.152.833
Gastos Administración	\$57.621.056	\$59.926.071	\$61.876.345	\$63.739.841	\$65.816.968
Total Gastos	\$332.494.996	\$413.972.387	\$443.349.011	\$476.369.876	\$512.396.357

Fuente: Autor del proyecto

11.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Tabla 37. Estado de Resultados Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$365.450.000	\$475.010.273	\$514.133.850	\$563.909.870	\$617.422.781
Devoluciones y rebajas en ventas	\$3.654.500	\$4.750.103	\$5.141.339	\$5.639.099	\$6.174.228
Materia Prima, Mano de Obra	\$238.625.000	\$309.427.255	\$335.482.819	\$365.330.396	\$397.927.616
Depreciación	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940
Utilidad Bruta	\$120.671.560	\$158.333.975	\$171.010.752	\$190.441.436	\$210.821.997
Gasto de Ventas	\$33.750.000	\$42.120.121	\$43.490.907	\$44.800.699	\$46.152.833
Gastos de Administración	\$57.621.056	\$59.926.071	\$61.876.345	\$63.739.841	\$65.663.579
Provisiones cuentas por cobrar	\$812.111	\$243.467	\$86.941	\$110.613	\$118.918
Amortización de diferidos	\$571.340	\$691.340	\$835.340	\$1.008.140	\$744.160
Utilidad Operativa	\$27.917.053	\$55.352.976	\$64.721.218	\$80.782.142	\$98.142.508
Intereses	\$13.530.526	\$10.824.420	\$8.062.841	\$5.375.227	\$2.669.146
Otros ingresos y egresos	\$-13.530.526	\$-10.824.420	\$-8.062.841	\$-5.375.227	\$-2.669.146
Utilidad antes de impuestos	\$14.386.527	\$44.528.556	\$56.658.377	\$75.406.915	\$95.473.361
Impuestos (33%)	\$4.747.554	\$14.694.423	\$18.697.265	\$24.884.282	\$31.506.209
Utilidad Neta Final	\$9.638.973	\$29.834.132	\$37.961.113	\$50.522.633	\$63.967.152

Fuente: Autor del proyecto

En el estado de resultados se inicia con una utilidad neta baja, debido a que en el primer año sólo se tiene en cuenta la producción y comercialización de 10 meses, para el incremento del volumen de ventas. A partir del segundo año se puede apreciar que las utilidades son significativas con respecto a la inversión. Las provisiones de cuentas por cobrar para el primer año se toman sobre el total de

ventas, posteriormente sobre el valor faltante entre cada período, menos el período anterior.

11.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 38. Proyección flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		\$27.917.053	\$55.352.976	\$64.721.218	\$80.782.142	\$98.142.508
Depreciaciones		\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940	\$2.498.940
Amortización Gastos		\$571.340	\$691.340	\$835.340	\$1.008.140	\$744.160
Provisiones		\$812.111	\$243.467	\$86.941	\$110.613	\$118.918
Impuestos		0	\$-4.747.554	\$-14.694.423	\$-18.697.265	\$-24.884.282
Neto Flujo de Caja Operativo		\$31.799.444	\$54.039.169	\$53.448.016	\$65.702.571	\$76.620.243
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		\$-40.605.556	\$-12.173.364	\$-4.347.064	\$-5.530.669	\$-5.945.879
Variación Inv. Materias Primas		\$-4.670.139	\$-1.382.983	\$-509.708	\$-583.870	\$-637.672
Variación Inv. Prod. En Proceso		\$-3.348.944	\$-983.365	\$-361.883	\$-414.550	\$-452.739
Variación Inv. Prod. Terminados		\$-2.009.366	\$-590.019	\$-217.130	\$-248.730	\$-271.644
Otros Activos		\$-500.000	\$-600.000	\$-720.000	\$-864.000	\$-1.036.800
Variación Cuentas por Pagar		\$9.942.708	\$2.950.094	\$1.085.649	\$1.243.649	\$1.358.218
Variación del Capital de Trabajo	0	\$-41.191.296	\$-12.779.637	\$-5.070.136	\$-6.398.169	\$-6.986.516
Inversión en Maquinaria y Equipo	\$-13.033.400	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	\$-3.898.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	\$-2.080.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	\$-19.011.400	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	\$-19.011.400	\$-41.191.296	\$-12.779.637	\$-5.070.136	\$-6.398.169	\$-6.986.516
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	\$75.239.909	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		\$-15.047.982	\$-15.047.982	\$-15.047.982	\$-15.047.982	\$-15.047.982
Intereses Pagados		\$-13.530.526	\$-10.824.420	\$-8.062.841	\$-5.375.227	\$-2.669.146
Dividendos Pagados		0	\$-2.409.743	\$-7.458.533	\$-9.490.278	\$-12.630.658
Capital	\$10.206.700	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	\$85.446.609	\$-28.578.507	\$-28.282.146	\$-30.569.356	\$-29.913.487	\$-30.347.786
Neto Periodo	\$66.435.209	\$-37.970.359	\$12.977.387	\$17.808.524	\$29.390.915	\$39.285.941
Saldo anterior		\$64.549.849	\$26.579.490	\$39.556.877	\$57.365.401	\$86.756.316
Saldo siguiente	\$66.435.209	\$26.579.490	\$39.556.877	\$57.365.401	\$86.756.316	\$126.042.257

Fuente: Autor del proyecto

El análisis de la tabla permite apreciar que durante el primer año no se genera un flujo neto positivo, por cuanto sólo se tienen en cuenta 10 meses del año, en donde se requiere hacer uso del capital inicial. El flujo positivo empieza a generarse a partir del segundo año.

11.8 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 39. Proyección Balance General

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Efectivo	\$26.579.490	\$39.556.877	\$57.365.401	\$86.756.316	\$126.042.257
Cuentas X Cobrar	\$40.605.556	\$52.778.919	\$57.125.983	\$62.656.652	\$68.602.531
Provisión Cuentas por Cobrar	\$-812.111	\$-1.055.578	\$-1.142.520	\$-1.253.133	\$-1.372.051
Inventarios Materias Primas e Insumos	\$4.670.139	\$6.053.122	\$6.562.830	\$7.146.700	\$7.784.371
Inventarios de Producto en Proceso	\$3.348.944	\$4.332.308	\$4.694.191	\$5.108.741	\$5.561.480
Inventarios Producto Terminado	\$2.009.366	\$2.599.385	\$2.816.515	\$3.065.244	\$3.336.888
Gastos Anticipados	\$2.856.700	\$3.456.700	\$4.176.700	\$5.040.700	\$6.077.500
Amortización Acumulada	\$-1.042.680	\$-1.734.020	\$-2.569.360	\$-3.577.500	\$-4.321.660
Gastos Anticipados	\$1.814.020	\$1.722.680	\$1.607.340	\$1.463.200	\$1.755.840
Total Activo Corriente:	\$78.215.403	\$105.987.714	\$129.029.741	\$164.943.721	\$211.711.317
Maquinaria y Equipo de Operación	\$13.033.400	\$13.033.400	\$13.033.400	\$13.033.400	\$13.033.400
Depreciación Acumulada	\$-1.303.340	\$-2.606.680	\$-3.910.020	\$-5.213.360	\$-6.516.700
Maquinaria y Equipo de Operación	\$11.730.060	\$10.426.720	\$9.123.380	\$7.820.040	\$6.516.700
Muebles y Enseres	\$3.898.000	\$3.898.000	\$3.898.000	\$3.898.000	\$3.898.000
Depreciación Acumulada	\$-779.600	\$-1.559.200	\$-2.338.800	\$-3.118.400	\$-3.898.000
Muebles y Enseres	\$3.118.400	\$2.338.800	\$1.559.200	\$779.600	0
Equipo de Oficina	\$2.080.000	\$2.080.000	\$2.080.000	\$2.080.000	\$2.080.000
Depreciación Acumulada	\$-416.000	\$-832.000	\$-1.248.000	\$-1.664.000	\$-2.080.000
Equipo de Oficina	\$1.664.000	\$1.248.000	\$832.000	\$416.000	0
Total Activos Fijos:	\$16.512.460	\$14.013.520	\$11.514.580	\$9.015.640	\$6.516.700
ACTIVO	\$94.727.863	\$120.001.234	\$140.544.321	\$173.959.361	\$218.228.017
Pasivo					
Cuentas X Pagar Proveedores	\$9.942.708	\$12.892.802	\$13.978.451	\$15.222.100	\$16.580.317
Impuestos X Pagar	\$4.747.554	\$14.694.423	\$18.697.265	\$24.884.282	\$31.506.209
Obligaciones Financieras	\$60.191.927	\$45.143.946	\$30.095.964	\$15.047.982	0
PASIVO	\$74.882.190	\$72.731.171	\$62.771.679	\$55.154.364	\$48.086.527
Patrimonio					
Capital Social	\$10.206.700	\$10.206.700	\$10.206.700	\$10.206.700	\$10.206.700
Reserva Legal Acumulada	0	\$963.897	\$3.947.311	\$5.103.350	\$5.103.350
Utilidades Retenidas	0	\$6.265.333	\$25.657.519	\$52.972.314	\$90.864.289
Utilidades del Ejercicio	\$9.638.973	\$29.834.132	\$37.961.113	\$50.522.633	\$63.967.152
PATRIMONIO	\$19.845.673	\$47.270.062	\$77.772.642	\$118.804.997	\$170.141.491
PASIVO + PATRIMONIO	\$94.727.863	\$120.001.234	\$140.544.321	\$173.959.361	\$218.228.017

Fuente: Autor del proyecto

El balance general presenta desde el primer año aspectos positivos. Muestra de ello es que el total de activos se va incrementando al igual que el patrimonio. De otro lado los pasivos disminuyen, lo que indica que el nivel de endeudamiento se reduce año tras año. Es así como la distribución de las utilidades en cada periodo es de un 25% de las utilidades netas y se hace la reserva legal del 10% sobre las mismas. Un pedido se realiza en promedio en 5 días, lo cual genera unos inventarios en procesos por el valor de este periodo.

11.9 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

Tabla 40. Razones Financieras

Indicadores Financieros Proyectados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez - Razón Corriente	5,32	3,84	3,95	4,11	4,40
Prueba Acida	5	3	4	4	4
Rotación cartera (días),	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Rotación Inventarios (días)	9,9	9,8	9,9	9,8	9,7
Rotación Proveedores (días)	14,8	14,8	14,9	14,9	14,9
Nivel de Endeudamiento Total	79,0%	60,6%	44,7%	31,7%	22,0%
Concentración Corto Plazo	0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	235,0%	543,1%	845,1%	1570,2%	3802,9%
Ebitda / Servicio de Deuda	111,3%	227,2%	294,9%	413,3%	572,9%
Rentabilidad Operacional	7,6%	11,7%	12,6%	14,3%	15,9%
Rentabilidad Neta	2,6%	6,3%	7,4%	9,0%	10,4%
Rentabilidad Patrimonio	48,6%	63,1%	48,8%	42,5%	37,6%
Rentabilidad del Activo	10,2%	24,9%	27,0%	29,0%	29,3%

Fuente: Autor del proyecto

El análisis de las razones financieras permite concluir lo siguiente:

LIQUIDEZ: La empresa tiene los suficientes recursos para cancelar las deudas a corto plazo, prueba de ello es que para el primer año cuenta con \$5.32 por cada peso que adeuda para el siguiente período. Ésta se disminuye en el segundo año debido a que en el primero se contaba con el suficiente capital para iniciar actividades y en el quinto se culmina con \$4.40 por cada peso que debe.

PRUEBA ÁCIDA: Una vez restados los inventarios que posee la empresa en cada período, se puede afirmar que de igual forma se tiene dinero para cancelar las deudas a corto plazo, tal como lo registra la tabla anterior. En donde para el primer periodo se cuenta con \$5 por cada peso a cancelar en el siguiente periodo para en el quinto año llega \$4.

ROTACIÓN DE CARTERA: se toma en promedio una recuperación de la cartera de 40 días, es decir que los clientes estarán cancelando en este tiempo las deudas que contraigan con la empresa por la venta de mercancía.

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: Debido al préstamo que se requiere se inicia con un nivel de endeudamiento del 79%, y éste se va disminuyendo hasta llegar al quinto año al 22%, lo cual indica que es bueno desde este punto de vista, puesto que la empresa pasa a manos del empresario en su mayoría.

EBITDA: La utilidad operacional antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones, indican que la gestión está generando un 235% y se va incrementando año tras año.

EBITDA AL SERVICIO DE LA DEUDA: Una vez cancelado los intereses de la deuda, se puede apreciar que la gestión arroja unos óptimos porcentajes iniciando con el 111,3% y llegando en el quinto año a 572,9%, lo cual es positivo, toda vez que se cuenta con los suficientes recursos para el normal desarrollo de las funciones de la empresa.

RENTABILIDAD OPERACIONAL: Una vez cancelado todos los costos y gastos en que incurre la empresa, las operaciones están dejando unas utilidades del 7,6% para el primer año y para al quinto año del 15,9%, lo cual es positivo en la gestión para el pago de impuestos y demás erogaciones institucionales posteriores.

RENTABILIDAD NETA: Una vez cancelado hasta los impuestos, la empresa deja unas utilidades del 2.6% en el primer año, si bien es bajo se puede apreciar que a partir del segundo año se inicia el incremento hasta llegar al quinto año con un 10,4%, porcentaje bien significativo.

11.10 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

Finalizado el estudio financiero se puede concluir que para iniciar legalmente el funcionamiento de la empresa se requiere de la suma de ochenta y cinco millones cuatrocientos cuarenta y seis seiscientos nueve pesos moneda corriente, \$85'446.609, los cuales serán invertidos en la compra de maquinaria y elementos que hacen falta para el desarrollo de la producción, pero, especialmente se necesita para el capital de trabajo, en donde se requiere de la suma de sesenta y

seis millones cuatrocientos treinta y cinco mil doscientos nueve pesos moneda corriente, \$66'435.209. Con estos recursos se podrán iniciar labores normalmente, toda vez que los resultados del estudio nos han mostrado aspectos positivos en las proyecciones de los ingresos y egresos.

12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

12.1 IMPACTO SOCIAL

Se considera que la empresa genera un impacto social por cuanto:

- Se aportó a la reestructuración del tejido social con la base de la pirámide, de tal forma, que el proyecto puede constituirse como estudio piloto para implementar la experiencia en otros sectores de similares condiciones de marginalidad y exclusión, o para la creación de nuevas iniciativas que puedan replicar hallazgos y tomar ideas para el desarrollo de nuevos esquemas de establecimiento permanente de comunidades vulnerables con un ejercicio sostenible de la responsabilidad social.
- El empoderamiento de algunas mujeres partícipes del proyecto las llevó a conformar su propia famiempresa, o a constituir una pequeña empresa con aquellas compañeras con quienes tuvieron mayor entendimiento, o simplemente las llevó a ofrecer su mano de obra calificada en empresas reconocidas a nivel local.
- La capacitación en *Estrategias de Desarrollo Humano* representó el eje vital para la formulación de proyectos productivos empresariales y tuvo como propósito fundamental la promoción del desarrollo humano, luego de identificar que las mujeres sujetos de derechos, no tienen metas de sostenibilidad ni planes de acción que les permitan fundamentar iniciativas de cambio hacia la productividad y la generación de ingresos.
- Mejorar la calidad de vida de las participantes fue el hilo conductor que orientó el desarrollo del proyecto, por tanto, este mejoramiento supuso dos grandes líneas de acción: una que tuvo que ver con potenciar el desarrollo de habilidades y destrezas para optimizar la calidad del calzado y otra no menos importante, el desarrollo como personas. Lo específico de cada una de estas líneas requirieron de la formulación y ejecución de sub proyectos por áreas soportadas en la articulación de un trabajo coordinado con CORMUDEPAZ y AixPACE, quienes compartieron una meta en común para dar cuerpo a un único proyecto.

- El trabajo mancomunado y articulado de ASICAS S.A.S. con un organismo internacional, una ONG y el apoyo incondicional de la rectora y demás directivas del Colegio Oriente Miraflores fue fundamental para la puesta en marcha del proyecto que implementó un concepto de emprendimiento social, a partir del uso de estrategias de negocios y nuevas teorías económicas, con el fin de plantear soluciones sostenibles para la promoción del crecimiento económico en sectores menos favorecidos de la sociedad, hacia la erradicación de la pobreza y la transformación social en la base de la pirámide.
- Se Generarán puestos de trabajo fijos (7), dentro de los cuales se tiene al administrador, la secretaria, el asesor de ventas, y los operarios, quienes hacen parte de la Comuna 14. A su vez se produce impacto sobre otras personas, éstas son las beneficiarias indirectas que no se definen como población objetivo, pero favorecerlas hace parte del espíritu empresarial.
- Se generarán empleos indirectos a personas de la misma comunidad, es el caso de proveedores y distribuidores de los productos. La generación de empleo y de ingresos laborales, es el medio básico para que los hogares pobres superen la pobreza.
- Se implementarán estrategias de impacto rápido a través de procesos de sensibilización, capacitación, entrenamiento y producción, en la línea de elaboración de calzado para dama, de tal manera que se entienda la pobreza como una situación de privación de capacidades u oportunidades y no simplemente de ingresos o necesidades básicas insatisfechas. Estas estrategias favorecerán no sólo a mujeres vulnerables sino a los jóvenes, que adelantan actividades económicas a través de la elaboración y comercialización de calzado, para que conjuntamente con sus familias puedan mejorar en el corto plazo sus condiciones actuales de calidad de vida, aumentar sus ingresos y avanzar hacia el goce efectivo de una estabilización socio-económica. La inserción laboral de los jóvenes juega un papel muy importante para la superación de la pobreza, tanto en el corto como en el largo plazo.
- Se fortalecerá la capacidad de cada uno de los beneficiarios, considerados como población excluida y vulnerable, con el ánimo de que a través de talleres participativos puedan descubrir sus habilidades básicas sociales en la toma de decisiones, permitiéndoles determinar su forma de trabajar, de comunicarse y de relacionarse con los demás. Estos procesos abrirán posibilidades para acceder a capacitación continua que les conlleve a incursionar en el ámbito laboral y a formar parte de cadenas productivas, asegurando un nivel de

ingreso justo, unas condiciones laborales y comerciales equitativas, como mecanismo eficiente de desarrollo para un país que enfrenta retos trascendentales en la erradicación de la pobreza. Se promoverá además, el fortalecimiento de procesos de organización social para la productividad, el ejercicio de valores humanos tales como la convivencia, la solidaridad y la democracia, con la intención de visualizar la conformación de nuevas empresas.

- Socialmente algunas de las mujeres participantes del proyecto lograron romper condiciones de marginalidad y exclusión, adquiriendo cierto nivel de autonomía y participación, en perspectiva de adquirir mayores compromisos y de convertirse en autogestionarias de su propio desarrollo, gracias al esfuerzo individual y colectivo por salir adelante.
- Se propenderá por un beneficio para los habitantes del sector, en donde se busca capacitar no solo a los empleados de la empresa, sino, a personas de la comuna, ello para mejorar el nivel de la calidad de vida de sí mismos y de sus familias a través de la autogestión y la productividad en la generación de sus propios ingresos.

El proyecto se ha visualizado como novedoso por cuanto han sido propuestas unas bases consideradas fundamentales para asociaciones de largo plazo entre sectores bien importantes: Organismos internacionales, ONGs, entidades del Estado y la empresa privada. Esta alianza de sectores implica el desarrollo de un modelo de negocios integrado en el que la empresa se convierte en una parte clave de la capacidad de estos sectores para entregar valor y viceversa. Estos emprendimientos tienen la oportunidad de entregar productos a bajos precios a consumidores de bajos ingresos o de competir significativamente en calidad y precio en el mercado.

Así mismo, se optimiza tanto el impacto social como la rentabilidad económica en la puesta en marcha de un proyecto considerado como sólido y sostenible, que va a beneficiar a diferentes sectores de la sociedad.

Es importante destacar que las alternativas de solución ante la vulnerabilidad económica y social se gestaron desde dentro de la propia comunidad, con el fin de lograr la restitución de sus proyectos de vida económicos, en especial su estabilización socioeconómica. Este fortalecimiento ha conllevado al

empoderamiento de los participantes y de la misma comunidad para el logro de una mejor calidad de vida.

12.2 IMPACTO AMBIENTAL

La empresa genera una serie de desperdicios que están representados en los residuos de cuero, los cuales deben ser manejados óptimamente con el fin de evitar contaminación ambiental, para tal fin se tiene previsto su reutilización a través de elaborar ciertos productos de marroquinería como son minicarteras, manillas u otro elementos, acorde con los retazos que hayan quedado.

Otra forma de contaminación está dada por la que genera el pegante, por lo cual se hace necesario que la empresa además de ventilada para evitar internamente una intoxicación, cuente con algún sistema de evacuación de estos contaminantes, como extractores.

Es importante tener en cuenta que al reutilizar los residuos, éstos pueden llegar a generar otros ingresos, o incentivos para los empleados.

12.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

12.3.1 Valor presente neto

i_c = Tasa de interés en término corriente

i_f = Tasa de inflación = 3,13%

i_d = porcentaje que desea obtener de rentabilidad = 14,5%,

T.I.O. = $i + f + i_f \times i$

$TIO = (0,0313 + 0,145) + (0,0313 * 0,145) = 18\%$

En el estudio del valor presente neto se tuvo en cuenta el 18% de la tasa de oportunidad.

Tabla 41. Valor Presente Neto

Flujo de caja para evaluación	-85.446.609	-	41.259.533	48.377.880	59.304.402	69.633.728
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Factor	1,00	1,18	1,39	1,64	1,94	2,29
Flujo de caja descontado	-85.446.609	-	29.631.954	29.444.271	30.588.551	30.437.544

Fuente: Autor del proyecto

Si la empresa realiza la inversión de ochenta y cinco millones cuatrocientos cuarenta y seis mil seiscientos nueve pesos moneda corriente, \$85'446.609, después de 5 años no sólo se ha recuperado la inversión, sino que ha dejado una utilidad de veintiséis millones seiscientos noventa y seis mil quinientos quince pesos moneda corriente, \$26'696.515, lo cual indica que el proyecto es viable desde este punto de vista.

12.3.2 Tasa Interna de Retorno. La tasa de oportunidad que se espera es del 18%, y el proyecto después del estudio arroja una rentabilidad del 27.09%, confirmando una vez más que el proyecto es viable.

12.3.3 Periodo de Recuperación de la Inversión

Tabla 42. Periodo de recuperación

TIEMPO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja para evaluación	\$-85.446.609	\$-9.391.852	\$41.259.533	\$48.377.880	\$59.304.402	\$69.633.728
Flujo de caja descontado	\$-85.446.609	\$-7.959.196	\$29.631.954	\$29.444.271	\$30.588.551	\$30.437.544
SALDOS	\$-85.446.609	\$-93.405.806	\$-63.773.852	\$-34.329.580	\$-3.741.029	\$26.696.515

Fuente: Autor del proyecto

La inversión será recuperada en el quinto año, lo cual indica que el proyecto es rentable y óptimo para la inversión.

12.3.4 Análisis Costo – Beneficio. Para determinar el beneficio/costo se traen todos los ingresos a valor presente, de igual forma se procede a hacer con los egresos, luego se realiza la sumatoria de estos datos y posteriormente se divide el total de ingresos sobre el total de egresos.

Tabla 43. Valor presente de los ingresos

PERIODO	INGRESO	VALOR PRESENTE
AÑO 1	\$ 365.450.000	\$ 309.703.390
AÑO 2	\$ 475.010.273	\$ 341.144.982
AÑO 3	\$ 514.133.850	\$ 312.917.734
AÑO 4	\$ 563.909.870	\$ 290.858.437
AÑO 5	\$ 617.422.781	\$ 269.881.188
TOTAL		\$ 1.524.505.731

Fuente: Autor del proyecto

Tabla 44. Valor presente de los egresos

PERIODO	EGRESOS	VALOR PRESENTE
Año 0	\$ (85.446.609)	\$ 85.446.609
Año 1	\$ 351.063.473	\$ 297.511.417
Año 2	\$ 430.481.717	\$ 309.165.266
Año 3	\$ 457.475.517	\$ 278.433.723
Año 4	\$ 488.502.955	\$ 251.964.390
Año 5	\$ 521.949.420	\$ 228.148.902
TOTAL		\$ 1.450.670.307

B / C = valor presente total ingresos / valor presente total egresos

B/C = 1.524.505.731 / 1.450.670.307 = 1,0508 veces.

12.3.5 Costo anual uniforme equivalente (CAUE)

$$CAUE = VPN * (1+i)^{n*1} / (1+i)^n - 1$$

Vpn = 26'696.515

i.= 18% anual

$$CAUE = 26'696.515 * ((1,18)^5 * 1 / (1,18)^5 - 1)) = 47'427.522$$

Al transformar los ingresos y egresos en una cantidad uniforme equivalente, arroja un valor positivo de cuarenta y siete millones cuatrocientos veintisiete mil quinientos veintidós pesos moneda corriente, \$47'427.522, lo cual indica que en promedio anual los recursos son positivos.

12.4 ESCENARIOS DE RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

Al crear la empresa, es necesario estudiar una serie de factores que pueden llegar en un momento determinado a perjudicar la empresa naciente. Entre ellos se pueden mencionar:

- Tratados de Libre Comercio
- Estrategias de Mercadotecnia de la Competencia
- Nuevos entrantes en el mercado

Tabla 45. Escenario de Riesgos.

Escenarios de riesgo	Planes de contingencia
Tratado de Libre Comercio	Se hace necesario realizar una cadena productiva, en donde se incluyan a los proveedores que mantengan los precios de las materias primas, la empresa que garantice la calidad de los productos y los distribuidores que ubiquen los productos en un lugar visibles, además garantizando la promoción de los productos para que se roten constantemente.
Estrategias de mercadotecnia de la competencia	Como se mencionó en el punto anterior, con la cadena productiva, es posible competir, además con una buena publicidad y promoción de los productos, en donde los precios sean constantes o se incremente de acuerdo con la inflación, se genere fidelidad entre los distribuidores y consumidores finales.
Nuevos entrantes	En una región como la nuestra, en donde la economía gira entorno a la famiempresa y microempresa, es necesario estar pendientes de todas aquellas personas que se vienen capacitando y están pensando en montar su empresa. Pero de igual forma se pueden llegar a disminuir este riesgo con los convenios y estudios de mercados constantes, ello para conocer las necesidades de los consumidores finales y distribuidores de los productos

12.5 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez efectuado el estudio de manera pormenorizada, se puede establecer que existe una alta competencia dentro del sector de calzado, pero de igual forma es posible penetrar estos mercados como hasta el momento se ha venido realizando; de otro lado se sugiere aplicar las estrategias de mercadotecnia, las cuales conllevan a buscar nuevos clientes y fortalecer la imagen que hasta el momento tiene la empresa. Desde el punto de vista técnico se cuenta con ciertos recursos que se vienen utilizando en la producción; pero de igual forma se requiere la intervención en varios elementos, con lo cual se podrán mejorar las condiciones

laborales y administrativas; éstas de ser aplicadas, generan crecimiento en la gestión, lo cual jalona las ventas y por ende a toda la empresa.

En los aspectos administrativos y legales, la empresa cuenta con una serie de ventajas permitidas por parte del Estado, como es la referida al tipo de contratación que se hace, y que está determinada por prestación de servicios, situación que conlleva a la disminución de costos de producción.

Un aspecto de relevancia a destacar en la implementación del proyecto ha sido el sentido social que la empresa ha tenido no sólo con las beneficiarias del mismo, sino con la comunidad, para lo cual la capacitación, el acompañamiento, el monitoreo y la evaluación permanentes se constituyeron en ejes indispensables al desarrollo de las participantes en su vida personal, familiar, comunitaria, social y laboral. Situación ésta que fortalece la competitividad de la empresa y por lo tanto genera bienestar para todas las personas que directa o indirectamente se benefician del trabajo realizado por la misma. Además, el involucramiento de la comunidad con el proyecto desde el principio, conllevó a considerar las actividades propuestas por él como propias de la comunidad. Desde esta perspectiva se considera que el proyecto desde todo punto de vista es viable.

Por otra parte, el análisis del estudio de mercados mostró resultados donde se dan las condiciones para la creación y puesta en marcha de una nueva empresa que elabore productos de acuerdo con las exigencias y los requisitos propuestos por los clientes, a pesar de contar con empresas dedicadas a la producción de esta clase de productos. Así mismo, en el estudio técnico, los parámetros que se exigen para este tipo de empresas son de fácil adquisición, y el cumplimiento de normas exigidas por el Estado para este tipo de industria son de igual forma asequibles. Aunque no se cuenta con los suficientes recursos, existen entidades que pueden llegar a patrocinar el proyecto, o en su defecto se puede obtener un crédito financiero, en donde las proyecciones arrojan una viabilidad para la cancelación del mismo.

13. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Para el presente proyecto es necesario estimar un tiempo de 3 meses para el montaje de la empresa, como a continuación se muestra:

ACTIVIDAD / SEMANA	MES UNO				MES DOS				MES TRES				MES CUATRO				MES CINCO				MES SEIS					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Legalización de la empresa	■																									
Adecuación de la planta física		■	■																							
Compra de la maquinaria faltante			■	■																						
Contratación del personal				■	■																					
Compra de materia prima				■	■																					
Realización de muestras				■	■	■																				
Comercialización del producto								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Producción de pedidos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Entrega de pedidos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Cobro de la mercancía vendida								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Mercadotecnia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Fuente: Autor del proyecto

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM – SANTANDER; www.acicam.org/index.cfm?doc=santander

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Fundamentos y aplicaciones, Oscar León García, segunda edición.

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE Banco de la República. Panorama Económico Regional. En: Boletín Económico Regional-Región Centro Oriente. Bogotá. (01, diciembre, 2006); p.8.

C. K. Prahalad. Revista de Economía & Administración, La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres. Vol. 6 No. 2. Julio - Diciembre de 2009.

CALZADO EN SANTANDER; Teresa de Jesús Altahona y Diego Fernando Santisteban, Universitaria de Investigación y Desarrollo; 2008.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe Empresarial 2007

Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa> por Frank Morales

ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO, Editorial Océano / Centrum, 2005.

Enciclopedia práctica de la PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Organización, Administración y Gestión; Editorial Océano / Centrum, 2004.

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Editorial Mc Graw Hill, 1999.

MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Editorial: Quebecor World. Bogotá 2004. 304 p.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Carlos Eduardo Méndez, Editorial Mc Graw Hill, 2000, p. 56.

PLAN DE DESARROLLO COMUNA 14 DE BUCARAMANGA, 2008-2011. p. 4 SANTANDER COMPETITIVO; www.santandercompetitivo.org/

SERIE INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, Idalberto Chiavenato, Editorial Mc Graw Hill, 2000.

ANEXOS

ANEXO A. Importaciones a noviembre de 2011

IMPORTACIONES DE CALZADO POR SUBPARTIDA DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011

MANDINA	US\$CIF
6402999000	118.868.267
6404190000	88.604.884
6403999000	85.571.803
6402910000	23.715.429
6402190000	22.667.242
OTRAS	87.401.612
TOTAL	426.829.238

Fuente: DIAN

Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

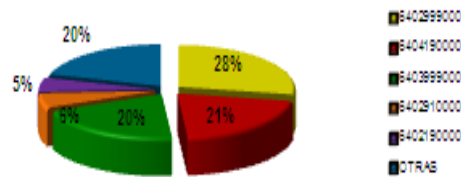
MANDINA	No de pares
6402999000	21.415.014
6404190000	14.898.033
6402200000	8.025.598
6401920000	4.534.429
6403999000	3.708.800
OTRAS	7.714.594
TOTAL	60.296.468

Fuente: DIAN

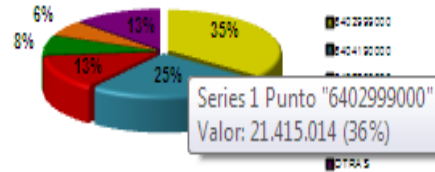
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

- 6402999000 Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico excepto que cubran el tobillo.
 6404190000 Los demás calzados con suela de caucho o plástico, y parte superior de materia textil, excepto de la 640411.
 6403999000 Los demás calzados, con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo.
 6402910000 Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico, que cubran el tobillo
 6402190000 Los demás calzados de deporte, con suela y parte superior de caucho o plástico, excepto para esquiar

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DE CALZADO DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011 EN US\$CIF



PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DE CALZADO DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011 EN No DE PARES



IMPORTACIONES DE CALZADO POR PAÍS DE ORIGEN DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011

PAÍS	US\$CIF
CHINA	237.325.831
VIET NAM	57.067.479
PANAMA	29.182.662
BRASIL	27.881.474
ECUADOR	24.766.713
INDONESIA	24.306.569
OTROS PAISES	26.298.510
TOTAL	426.829.238

Fuente: DIAN

Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

PAÍS	No de pares
CHINA	41.533.583
ECUADOR	6.434.025
BRASIL	3.899.854
PANAMA	2.569.057
VIET NAM	2.479.908
INDONESIA	1.215.134
OTROS PAISES	2.164.907
TOTAL	60.296.468

Fuente: DIAN

Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

ANEXO B. Exportaciones a noviembre de 2011

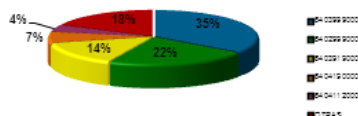


EXPORTACIONES DE CALZADO POR SUBPARTIDA DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011

NANDINA	US\$FOB
6403990000	10.620.644
6402990000	6.674.696
6403919000	4.350.699
6404190000	1.975.562
6404120000	1.305.279
OTRAS	5.449.738
TOTAL	30.376.617

Fuente: DANE-DIAN
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

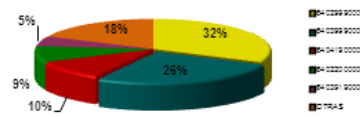
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE CALZADO DE ENERO A NOVIEMBRE 2011 EN US\$FOB



NANDINA	No de pares
6402990000	663.778
6403990000	541.221
6404190000	208.429
6402200000	176.006
6403919000	108.085
OTRAS	377.561
TOTAL	2.075.080

Fuente: DANE-DIAN
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE CALZADO DE ENERO A NOVIEMBRE 2011 EN No DE PARES



6403990000 Los demás calzados, con suela de caucho o plástico y parte superior de cuero natural, que no cubran el tobillo.

6402990000 Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico excepto que cubran el tobillo.

6403919000 Los demás calzados, con suela de caucho, plástico y parte superior de cuero natural, que cubran el tobillo sin plantillas ni puntera metálica de protección

6404190000 Los demás calzados con suela de caucho o plástico, y parte superior de materia textil, excepto de la 640411.

6404120000 Calzado de deporte, con suela de caucho o plástico y parte superior de material textil, para la práctica de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares.

6403400000 Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural, con puntera metálica de

EXPORTACIONES DE CALZADO POR PAÍS DESTINO DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011

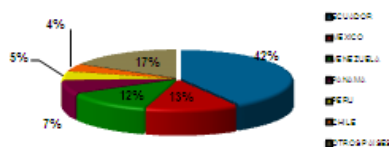
PAÍS	US\$FOB
ECUADOR	12.601.388
MEXICO	3.985.066
VENEZUELA	3.759.643
PANAMA	2.235.967
PERU	1.445.539
CHILE	1.237.630
OTROS PAISES	5.111.264
TOTAL	30.376.617

Fuente: DANE-DIAN
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

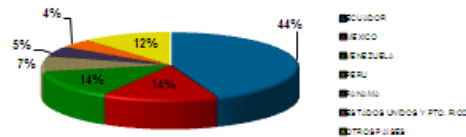
PAÍS	No de pares
ECUADOR	915.454
MEXICO	297.893
VENEZUELA	280.365
PERU	148.384
PANAMA	104.207
ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO	89.710
OTROS PAISES	239.067
TOTAL	2.075.080

Fuente: DANE-DIAN
Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011 EN US\$FOB



PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011 EN No DE PARES



EXPORTACIONES DE CALZADO POR DEPARTAMENTO ORIGEN DE ENERO A NOVIEMBRE DE 2011

DEPTO	US\$FOB
VALLE DEL CAUCA	10.974.566
BOGOTA Y CUND.	8.236.826
SANTANDER	4.776.279
ANTIOQUIA	4.653.771
NORTE DE SANTANDER	593.777
OTROS DEPTOS	1.141.398
TOTAL	30.376.617

Fuente: DANE-DIAN

DEPTO	No de pares
VALLE DEL CAUCA	933.074
BOGOTA Y CUND.	460.474
SANTANDER	275.719
ANTIOQUIA	208.995
CALDAS	100.937
OTROS DEPTOS	95.881
TOTAL	2.075.080

Fuente: DANE-DIAN

ANEXO C. Folleto

IMÁGENES MUESTRAS

▣ SANDALIA SUELA JOHANNA



IMÁGENES MUESTRAS

▣ SANDALIA SUELA NEOLITE



IMÁGENES MUESTRAS

▣ BOTIN



IMÁGENES MUESTRAS

▣ BALETA



IMÁGENES MUESTRAS

▣ VARIOS



ANEXO D. Préstamo Colegio Oriente Miraflores
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ORIENTE MIRAFLORES - CORMUDEPAZ

Entre los suscritos a saber, YOLANDA FLOREZ SERRANO, mayor de edad, vecina de Bucaramanga, identificada con la cédula de ciudadanía No.63.302.639 de Bucaramanga, quien obra en calidad de Representante Legal de la Institución Educativa Oriente Miraflores, con NIT --- 804.006.675-5, Resolución No.0167del 5 de abril del 2002, con domicilio en Floridablanca, y LUZ ESMERALDA DÍA ORDÓÑEZ mayor de edad, identificada con cédula de ciudadanía No. 37.086.687 de Bucaramanga, domiciliada y residente en Bucaramanga, obrando en calidad de Representante Legal de la Corporación de Mujeres para la Paz la Democracia y la Cultura de Santander, CORMUDEPAZ, con NIT 900226765-1, con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander, asociación privada sin ánimo de lucro, con capacidad para prestar servicios múltiples, incluida la gestión para la conformación y el desarrollo de actividades económicas, industriales y comerciales...brindar asesoría integral, consultorías y propiciar el desarrollo integral sostenible de las familias, organizaciones de mujeres, jóvenes y sociales, con el fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida...; convienen en celebrar el presente acuerdo de compromiso, teniendo en cuenta las siguientes motivaciones:

PRIMERO: Que las entidades suscriptoras, INSTITUCIÓN EDUCATIVA ORIENTE MIRAFLORES y CORMUDEPAZ, tienen como finalidad contribuir con el desarrollo de proyectos productivos que benefician a la comunidad de la Comuna 14 de Bucaramanga, en el Departamento de Santander.

SEGUNDO: Que además, entre otros objetivos, las entidades suscriptoras busca estimular el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres, con el fin de prevenir situaciones de violencia.

TERCERO: Que la Comuna 14 de Bucaramanga viene siendo objeto de un proceso de sensibilización, capacitación y acompañamiento para la prevención de la violencia intrafamiliar.

CUARTO: Que se han logrado importantes resultados en el mejoramiento de la situación de vida de mujeres sometidas a maltrato y violencia domestica.

QUINTO: Que la Institución educativa espera ser nuevamente epicentro socio-cultural para el desarrollo de procesos de capacitación y acompañamiento con la Comunidad, gracias a la experiencia de sensibilización ofrecida por el convenio ALEMANIA-CORMUDEPAZ.

En virtud de lo expuesto, las partes acuerdan suscribir el Convenio de Compromiso para la ejecución del Proyecto denominado "*Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Social, Productivo, Empresarial y Comercial, de 60 mujeres de la Comuna 14 de Bucaramanga*", de acuerdo con las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO DEL CONVENIO. Facilitar en calidad de préstamo a la Corporación de Mujeres para la paz la Democracia y la Cultura de Santander, CORMUDEPAZ, las instalaciones

físicas de la Institución Educativa Oriente Miraflores para el desarrollo del proyecto productivo empresarial, identificadas a continuación:

- Sótano
- Batería de Baños
- Acceso y uso

SEGUNDA.- ACTIVIDADES. Las actividades que se esperan desarrollar en el marco del presente convenio son las relacionadas con la disponibilidad de espacio físico para la ejecución del proyecto socio-empresarial, el cual comprende entre otras las siguientes actividades:

- Uso de espacio locativo para capacitación y producción de calzado.
- Uso de espacio locativo para hacer el acompañamiento al proyecto.

TERCERA.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. En el marco del desarrollo del proyecto socio-empresarial de "Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Social, Productivo, Empresarial y Comercial, de 60 mujeres de la Comuna 14 de Bucaramanga", se establecen los siguientes criterios y mecanismos de seguimiento:

- La Institución Educativa Oriente de Miraflores, deberá ser informado previamente y de manera escrita, de las actividades que se realicen con ocasión de la ejecución del proyecto.
- La Corporación de Mujeres para la paz, la Democracia y la Cultura de Santander, a través de su Representante Legal, deberá informar por escrito del desarrollo de las actividades sociales con la comunidad, que se piensen realizar en las instalaciones del Colegio.

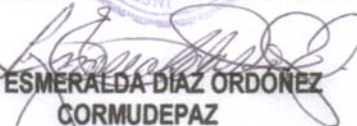
Cualquier modificación sustancial de los términos acordados en el convenio, deberán ser consultadas previamente por las partes mediante justificación escrita.

QUINTA.- VIGENCIA. El presente Convenio tendrá una vigencia de doce meses, contados a partir de la fecha de solicitud formal por parte de CORMUDEPAZ, para el inicio de las actividades de capacitación y acompañamiento con motivo de la ejecución del proyecto Social, Productivo, Empresarial y Comercial, dirigido a 60 mujeres de la comunidad.

El presente documento se perfecciona mediante suscripción del mismo por las partes.

Para constancia se firma el día 1 de octubre de 2010 en la Ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander.


YOLANDA FLOREZ SERRANO
Rectora Institución Educativa Oriente Miraflores


LUZ ESMERALDA DÍAZ ORDÓÑEZ
CORMUDEPAZ

ANEXO E. Convenio Secretaría de Educación



Proceso: GESTIÓN DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN PÚBLICA	Macro Proceso: M. GESTIÓN ASUNTOS LEGALES Y PÚBLICOS
Subproceso: DESPACHO	proceso: M02. TRAMITAR ACCIONES JUDICIALES Y LITIGIOS
Nombre Documento: RESPUESTA PETICION RAD. 76394	Subproceso: M.02.01 ATENDER PETICIONES
No. Consecutivo: S.E.B. JUR 1204	Código General: 4.000
	Página: 1 de 1

Bucaramanga, Junio 01 de 2011

Señora:
Luz Esmeralda Díaz Ordoñez
Representante Legal COMURDEPAZ
Carrera 23 N 52-52

RECIBIDO 09 JUNI
A

REF: Respuesta Petición radicado 76201

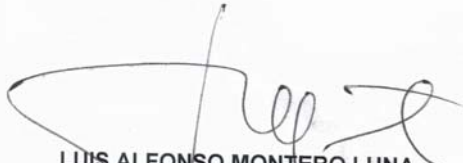
Por medio de la presente, y estando en el término legal, me permito contestar su solicitud de la siguiente manera:

Con referencia a su misiva y de acuerdo a la labor que se ha venido desarrollando desde al año 2008, con el propósito de desarrollar habilidades y capacitar a diversas mujeres cabeza de familia; me permito informarles que en pro de continuar con dicha labor, es el rector de la Institución educativa Oriente Miraflores, quien se encuentra facultado para que conjuntamente con el Consejo Directivo tomen la decisión pertinente, tal y como lo contempla el Decreto 1860 de 1994 en su artículo 23 establece: "Funciones del Consejo Directivo" literal l). Establecer el procedimiento para permitir el uso de las instalaciones en la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.

Así mismo, la circular N 008 de 2011, la cual se encuentra dirigida a los rectores y establecimientos educativos oficiales del municipio de Bucaramanga, estipula que el consejo directivo tiene la potestad en la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales con el fin de que se establezca el procedimiento para permitir el uso de las instalaciones.

Asimismo, ésta administración estará pronta a resolver sus inquietudes.

Atentamente,


LUIS ALFONSO MONTERO LUNA
Secretario de Educación Municipal
Proyectó: Vanneesa Fallón

Carrera 11 No 34 – 52. Piso 3. Edificio Fase II
La Secretaría de Educación cuenta ahora con la Siguiente Página Electrónica
www.seb.gov.co

ANEXO F. Convenio AixPACE - CORMUDEPAZ

AixSPACE Aachen Student Platform for Social Awareness & Leadership Competence · RWTH Aachen · 52056 Aachen



Aachen Student Platform for Social
Awareness & Leadership Competence
RWTH Aachen University

A quien pueda interesar

Ansprechpartner: MSc.-Ing. Jackson Rodriguez
Telefon: +49 (0) 241 97-85667
Telefax: +49 (0) 241 80-92154
Email: aixspace@rwth-aachen.de
Datum: 06.10.2010

Constancia del trabajo de cooperación interinstitucional AixSPACE – CORMUDEPAZ

Estimadas señoras y señores:

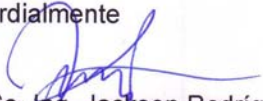
Bajo el marco de la responsabilidad social corporativa, AixSPACE es una institución de la Universidad RWTH Aachen encargada de promover la conciencia social y el liderazgo de quienes consideramos la futura generación de dirigentes y líderes comunitarios, con esto haciendo referencia a la comunidad universitaria, estudiantes y profesores de hoy en día.

Con esta visión, AixSPACE ha sido una organización pionera en el establecimiento de un programa teórico-práctico, fundamentado en la investigación y el desarrollo de innovación social, tendiente a liderar procesos de transformación económica con base en la aplicación de proyectos solidarios en el área del emprendimiento social para comunidades vulnerables.

De esta manera y con el apoyo técnico y logístico de la Corporación de Mujeres para la Paz, la Democracia y la Cultura de Santander CORMUDEPAZ, se realizó en el año 2009 el proyecto piloto EMPROMUJER (Emprendimiento Social para el Empoderamiento de la Mujer en Colombia) llevado a cabo en beneficio de la comunidad de Miraflores, con diversas labores de acompañamiento que se extendieron hasta el mes de Mayo del presente año.

La realización de este proyecto social en la ciudad de Bucaramanga fue posible gracias a la competencia, dinamismo y gran sentido de responsabilidad del grupo de profesionales de CORMUDEPAZ, en cabeza de su representante la Dra. Luz Esmeralda Díaz Ordoñez. Por esta razón hemos manifestado nuestro deseo de brindar continuidad a las actividades de cooperación internacional para la implementación de un proyecto adicional en el 2011.

Cordialmente


MSc.-Ing. Jackson Rodríguez
AixSPACE Student Platform for Social Awareness
& Leadership Competence - RWTH Aachen University
D-52056 Aachen
Lieferanschrift: Turmstraße 16b, D-52072 Aachen

Tel.: +49 (0) 241 97-85667
Fax: +49 (0) 241 80-92154
<http://www.aixspace.rwth-aachen.de>
aixspace@rwth-aachen.de

Vorstandsvorsitzender:
MSc.-Ing. Jackson Rodríguez

ANEXO G. Convenio ASICAS S.A.S. – CORMUDEPAZ



ANEXO H. Acta de Corresponsabilidad para la Capacitación Productiva



Con el objeto de establecer un acuerdo de voluntades y compromiso entre la Sociedad por Acciones Simplificadas **ASICAS**, “Ayudas y Servicios para la Industria del Calzado y Similares”, y [REDACTED] el día 31 de enero de 2011, en la ciudad de Bucaramanga, previa información sobre el contenido de la presente acta, se suscribe el respectivo acuerdo de *corresponsabilidad*, dentro del marco de inicio de actividades para el desarrollo productivo en la Comuna 14 de Bucaramanga, dando así cumplimiento a las políticas sociales de ASICAS, a su Misión, Visión, Principios y Valores, que aseguren el éxito del proyecto empresarial de innovación social, comercial y productivo de calzado en Bucaramanga.

ASICAS, bajo el principio de *corresponsabilidad* lidera y promueve el desarrollo empresarial, social y productivo, motivada en que **SU PARTICIPACIÓN** durante la capacitación, represente de igual forma el esfuerzo, compromiso y visión de proyecto, el cual contempla como **MISIÓN** “Suplir la necesidad de guarnición en la industria del calzado...”, **VISIÓN** “Ser una empresa organizada, moderna, innovadora, modelo de productividad”, con **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** que van desde la “capacitación y entrenamiento de mujeres sin experiencia en la fabricación de calzado” a través del sistema de “descomposición de procesos”, hasta la “generación de ingreso económico y el mejoramiento de la calidad de vida” de todos sus integrantes.

ASICAS se proyecta como una empresa líder, competitiva e innovadora, con métodos y técnicas de trabajo encaminados al desarrollo humano de todos sus integrantes. Para lograrlo se requiere individual y colectivamente de CREATIVIDAD, ACTITUD POSITIVA, y PERSEVERANCIA.

ASICAS hace un esfuerzo económico importante, para que esta capacitación sea el inicio del proyecto económico de su familia, al mismo tiempo que se convierte en modelo de desarrollo social para Bucaramanga y el país. Usted suscribe esta acta consciente del compromiso voluntario que le hará reconocer lo antes expresado, teniendo en cuenta que el cupo para el desarrollo de la segunda fase – ENTRENAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD – es limitado.

En constancia de lo anterior firman,

ANDRÉS JESÚS OSMA DÍAZ

Gerente

JOSÉ ANTONIO VERA ARDILA

Director Administrativo

[REDACTED]
Beneficiaria de la capacitación y número de C.C.

ANEXO I. Cotización de Maquinaria y Herramientas

Bucaramanga, 07 de Marzo de 2012

Señor:

ANDRES JESUS OSMA DIAZ

Ciudad

Ref. **COTIZACION**

Muchas gracias por su interés en nuestras maquinas, a continuación nos permitimos cotizar las siguientes maquinas solicitadas por ustedes:

MAQUINARIA				
ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	1	CORTADORA DE TIRAS MANUAL, BASE 2 SEP. 7 CUCHILLAS	\$ 687.500,00	\$ 687.500,00
2	2	POSTE 1 AGUJA TRANSPORTE SENCILLO MARCA JONTEX	\$ 1.546.000,00	\$ 3.092.000,00
3	1	DOBLADORA DE TIRAS MANUAL FUNDIDA CON BASE	\$ 465.300,00	\$ 465.300,00
4	1	HORNO REACTIVADOR A GAS	\$ 611.600,00	\$ 611.600,00
5	1	RIBETEADORA CODO DERECHO TWS-335VB	\$ 3.195.000,00	\$ 3.195.000,00
	6	TOTAL	\$ 6.505.400,00	\$ 8.051.400,00

- ' /
- Garantía: 6 meses por desperfectos mecánicos y de fabrica.
- Forma de Pago: 50% al inicio del contrato y 50% contra entrega.
- Por pago con tarjeta de crédito y/o debito se aplica 5% de Descuento.
- Por pago en efectivo se aplica 10% de Descuento.
- No incluye transporte de maquinaria ni viáticos de personal técnico fuera del área metropolitana de Bucaramanga.
- Teléfonos: 6.426443- 6.336613.

Atentamente,



GLORIA CAROLINA ZEA MENDOZA

NIT: 63.524.555-4

GERENTE COMERCIAL

ANEXO J. Manual de Funciones

I. IDENTIFICACIÓN

Día 12	Mes 12	Año 2012	Nombre del Cargo: Administrador
Departamento: Administración			Sección: Administrativa
Cargo Jefe Inmediato: Ninguno			Supervisa a: Todos los Empleados
Naturaleza del cargo: Administrar, Coordinar y Ejecutar labores de desarrollo y buen funcionamiento de la empresa			

II. FUNCIONES.

<p>Usar la firma o razón social.</p> <p>Realizar las actividades necesarias para el cumplimiento del objeto social.</p> <p>Cumplir las funciones de Jefe de personal.</p> <p>Ejercer funciones de compras y mercadeo.</p> <p>Presentar los informes a las entidades del estado.</p> <p>Cumplir las funciones de tesorero.</p> <p>Designar a la secretaria y demás empleados.</p> <p>Fijar los objetivos de la empresa</p> <p>Establecer canales y mecanismos de comunicación</p> <p>Realizar programas de evaluación y mejoramiento institucional.</p> <p>Las demás que sean indispensables para el normal funcionamiento de la empresa.</p>
--

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Profesional en ciencias económicas o ingeniería industrial.
	Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.
	Complejidad	Se desarrollan nuevas ideas. Se siguen normas y procedimientos. Se solucionan problemas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordinar actividades variadas de todo el personal a su cargo.
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de dinero y valores.
	Por relaciones con el Público	Frecuentemente maneja público como clientes externos y proveedores.
3 Esfuerzo	Mental	Alto.
	Visual	Mediano
	Físico	Bajo
	Medio ambiente	Óptimo.

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Secretaria
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Administrador			Supervisa a: Ninguno
Naturaleza del cargo: Colaborar en la funciones administrativas de la empresa			

II. FUNCIONES.

- Archivar correspondencia
- Digitalizar documentos
- Ser la recepcionista de la empresa
- Atender clientes y proveedores
- Llevar la agenda del administrador
- Tomar notas en las reuniones
- Organizar y sistematizar la información de la empresa
- Servir de contacto con los demás departamentos de la empresa
- Organizar los documentos legales de la empresa
- Llevar el registro de compromisos de la empresa

Las demás que sean indispensables para el normal funcionamiento de la empresa.

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Tecnóloga en Administración de empresa.
	Experiencia	2 años de experiencia similar.
	Complejidad	Tener conocimiento en el manejo de Timax Conocimientos y experiencia en ofimática Relaciones humanas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordina actividades variadas de toda la empresa.
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de caja menor y equipos de oficina bajo su responsabilidad
	Por relaciones con el Público	Frecuentemente maneja público que solicita información y atiende clientes internos, externos y proveedores

3 Esfuerzo	Mental	Medio.
	Visual	Normal
	Físico	Normal
	Medio ambiente	Óptimo .

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Asesor de Ventas
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Administrador			Supervisa a: Mensajero
Naturaleza del cargo: Impulsar las ventas de los productos de la empresa			

II. FUNCIONES.

<p>Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto del departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinar la distribución de los productos elaborados por la empresa -Promover y adelantar campañas de publicidad y promoción -Rendir informes periódicos a la gerencia sobre el comportamiento de las ventas - Atender los pedidos realizados a la empresa - Atender en las ferias a las que asista la empresa - Manejar las relaciones de ventas directamente con los clientes finales - Realizar actividades de promoción de los productos de la empresa - Velar por la buena imagen de los productos
--

- Promocionar los productos con los diferentes agentes de comercialización (mayoristas, minoristas y puntos de ventas)
- Buscar nuevos mercados para la distribución de los productos
- y demás funciones correspondientes a su cargo.

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Tecnólogo en mercadeo
	Experiencia	2 años de experiencia similar.
	Complejidad	Generar estrategias de mercadeo Estudio constante de clientes Conocimientos de ofimática
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordina actividades variadas de comercialización
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de productos y cobro de cartera.
	Por relaciones con el Público	Frecuentemente maneja público externo (clientes) e internos de la empresa.
3 Esfuerzo	Mental	Normal.
	Visual	Normal
	Físico	Normal
	Medio ambiente	Normal.

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Contador
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Administrador			Supervisa a: Ninguno
Naturaleza del cargo: Llevar al día los datos financieros de la empresa			

II. FUNCIONES.

Llevar la contabilidad Las demás que sean indispensables para el normal funcionamiento de la empresa.
--

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Contador público titulado con tarjeta profesional
	Experiencia	1 a 2 años de experiencia similar.
	Complejidad	Se desarrollan nuevas ideas. Se siguen normas y procedimientos. Se solucionan problemas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	No aplica
	Por Manejo Varios	No tiene responsabilidad por manejo de dinero y valores.
	Por relaciones con el Público	No maneja público.
	Mental	Se requiere esfuerzo mental alto.

3 Esfuerzo	Visual	Alto
	Físico	Bajo
	Medio ambiente	Requerimiento normal.

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Jefe de producción
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Administrador			Supervisa a: armador, soldador y costurero
Naturaleza del cargo: Desarrollar la producción de acuerdo a los pedidos			

II. FUNCIONES.

<ul style="list-style-type: none"> - Programar y ejecutar los programas de producción de la empresa - Ejercer control de calidad sobre los productos elaborados en la planta - Rendir informes periódicos - Generar el listado de pedido de acuerdo a los pedidos y almacén de materias primas - Desarrollar nuevos procesos productivos - Elaborar nuevos productos de acuerdo al mercado - Supervisar al personal bajo su mando - Llevar el inventarios de materias primas - Llevar el inventario de productos terminados - Desarrollar controles sobre los bienes de la empresa bajo su mando - Verificar que los moldes estén completos - Trazar los moldes optimizando la materia prima - Entregar el material cortado debidamente marcados - Revisar los productos que llegan a emplantillado - Colocar los adornos y últimos detalles - Entregar al administrador la tarea debidamente verificada - Demás funciones propias de su cargo

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Tecnólogo en calzado
	Experiencia	2 años de experiencia similar.
	Complejidad	Se desarrollan nuevas ideas. Se siguen normas y procedimientos. Se solucionan problemas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordina actividades variadas de todo el personal a su cargo.
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de maquinaria y herramientas de producción.
	Por relaciones con el Público	Frecuentemente maneja comunicación directa con el vendedor de la empresa
3 Esfuerzo	Mental	Normal.
	Visual	Normal
	Físico	Normal
	Medio ambiente	Normal.

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Armador
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Jefe de producción			Supervisa a: Ninguno
Naturaleza del cargo: Colaborar en las labores de producción			

II. FUNCIONES.

- Revisar que los materiales que lleguen para su proceso estén completos
- Armar, doblar y colocar hiladillos y refuerzos
- Verificar que las hebillas estén acordes con la producción
- Disminuir los desperdicios en su sección
- Verificar las costuras de su proceso
- Armar, doblar y forre con excelente calidad
- Entregar las tareas completamente ordenadas
- Dejar su lugar de trabajo en optimas condiciones
- Demás funciones propias de su cargo

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Bachiller
	Experiencia	1 año de experiencia similar.
	Complejidad	Se siguen normas y procedimientos. Se solucionan problemas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordina actividades variadas de su producción.
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de elementos de trabajo
	Por relaciones con el Público	Tiene relación con clientes internos.
3 Esfuerzo	Mental	Normal.
	Visual	Normal
	Físico	Normal
	Medio ambiente	Regular.

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Costurero
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Jefe de producción			Supervisa a: Ninguno
Naturaleza del cargo: Colaborar en las labores de producción			

II. FUNCIONES.

<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar los pedidos - Contar y revisar las piezas y la calidad de las mismas - Realizar las costuras respectivas - Dejar el lugar de trabajo en óptimas condiciones - Entregar la producción inventariada - Demás funciones propias de su cargo
--

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Bachiller
	Experiencia	1 año de experiencia similar.
	Complejidad	Se siguen normas y procedimientos. Se solucionan problemas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordina actividades variadas de la producción.
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de elementos de trabajo
	Por relaciones con el Público	Tiene relación con clientes internos.
	Mental	Normal.

3 Esfuerzo	Visual	Normal
	Físico	Normal
	Medio ambiente	Regular.

I. IDENTIFICACIÓN

Día	Mes	Año	Nombre del Cargo: Solador
Departamento: Administración			Sección:
Cargo Jefe Inmediato: Jefe de producción			Supervisa a: Ninguno
Naturaleza del cargo: Colaborar en las labores de producción			

II. FUNCIONES.

<ul style="list-style-type: none"> - Verificar las piezas recibidas para su labor - Verificar que las capelladas y talones caigan bien en la horma - Informar sobre defectos del proceso anterior - Colocar tacones y puntillas con optima calidad - Demás funciones propias de su cargo

III. REQUISITOS.

Factores		Especificaciones
1 Conocimiento y Habilidades	Educación	Bachiller
	Experiencia	1 año de experiencia similar.
	Complejidad	Se siguen normas y procedimientos. Se solucionan problemas.
2 Responsabilidad	Por Supervisión	Coordina actividades variadas de toda la producción.
	Por Manejo Varios	Tiene responsabilidad por manejo de elementos de trabajo

	Por relaciones con el Público	Tiene relación con clientes internos.
3 Esfuerzo	Mental	Normal.
	Visual	Normal
	Físico	Normal
	Medio ambiente	Regular.

ANEXO K. Minuta de Constitución

En la ciudad de Bucaramanga (Santander), a los diez días del mes de enero del año 2013 el Señor: **ANDRES JESÚS OSMA DIAZ**, de nacionalidad Colombiana, identificado con la cédula de Ciudadanía Nos: **1.098'606.565** de Bucaramanga Santander, domiciliado en la ciudad de Bucaramanga, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada **FABRICA DE CALZADO BONANTELLI**. Para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de **(\$10.206.700.00)**, dividido en (1) acciones ordinarias de valor nominal de **(\$10.206.700.00)** cada una, que ha sido liberada en su totalidad.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificadas que por el presente acto se crea.

ESTATUTOS

Capítulo I Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma.- La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará **FABRICA DE CALZADO BONANTELLI** Regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “**sociedad por acciones simplificada**” o de las iniciales “**SAS**”.

Artículo 2º. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal A) Diseñar y producir calzado en la línea femenina, B) Comercializar los productos en los establecimiento C) elaborar artículos de bolsos y carteras D) y demás actividades propias del área de manufacturas en marroquinería, así como compra – venta de materias primas, producción de equipos, la adquisición de acciones, de cuotas y de intereses en sociedades de cualquier índole y a cualquier título, los que puede conservar en su patrimonio el tiempo que estime conveniente, incluyendo valores de cualquier naturaleza, contraer obligaciones, contribuir como accionista en conformación de otras compañías y asociarse en cualquier ente para negocios accidentales o permanentes aun cuando no tenga relación alguna con las actividades. E) relación actividades de importación o exportación y en general realizar actividades de lícito comercio que le permita de modo cabal cumplir con sus finalidades. F) en desarrollo del objeto social la sociedad podrá ejercer todos los actos y contratos que tenga relación con el objeto social artículo 4.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio.- El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bucaramanga - Santander, La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración.- El término de duración será indefinido.

Capítulo II Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado.- El capital autorizado de la sociedad es de \$10.206.700.00 dividido en **1** acciones de valor nominal de **DIEZ MILLONES DOSCIENTOS SEIS MIL SETECIENTOS PESOS M/CTE (\$10.206.700.00)** cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito.- El capital suscrito inicial de la sociedad es de \$10.206.700.00 dividido en **UNA** acciones de valor nominal de **DIEZ MILLONES DOSCIENTOS SEIS MIL SETECIENTOS PESOS M/CTE (\$10.206.700.00)** cada una.

Artículo 7º. Capital Pagado.- El capital pagado de la sociedad es de **10.206.700,00** dividido en **una** acción de valor nominal de **DIEZ MILLONES DOSCIENTOS SEIS MIL SETECIENTOS PESOS M/CTE (\$10.206.700.00)** cada una.

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.- El monto de capital suscrito se ha pagado, en dinero efectivo, en el momento antes de llevarlo a registrar el presente documento.

Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.- En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.- Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.- El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11º. Derecho de preferencia.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero.- El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo.- No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.- Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo.- Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13º. Voto múltiple.- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre *quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14º. Acciones de pago.- En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.- Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.- Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17º. Cambio de control.- Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren

a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III Órganos Sociales

Artículo 18º. Órganos de la sociedad.- La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19º. Sociedad devenida unipersonal.- La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las

resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.- La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23º. Derecho de inspección.- El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24º. Reuniones no presenciales.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

(i) La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones. La realización de procesos de transformación, fusión o escisión. La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular; La modificación de la cláusula compromisoria; La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo.- Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26º. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27º. Actas.- Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario

de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28º. Representación Legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29º. Facultades del representante legal.- La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de

aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV Disposiciones Varias

Artículo 30º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31º. Ejercicio social.- Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32º. Cuentas anuales.- Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33º. Reserva Legal.- la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34º. Utilidades.- Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35º. Resolución de conflictos.- Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36º. Cláusula Compromisoria.- La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Pamplona. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Pamplona.. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Pamplona. se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37º. Ley aplicable.- La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo V Disolución y Liquidación

Artículo 38º. Disolución.- La sociedad se disolverá: 1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración; 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social; 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial; 4º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único; 5º Por orden de autoridad competente, y 6º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero.- En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39º. Enervamiento de las causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la

causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

2. **Representación Legal.-** Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a **ANDRES JESÚS OSMA DIAZ**, identificado con la cédula de ciudadanía No. **1.098'606.565** De Bucaramanga como representante legal de la **FABRICA DE CALZADO BONANTELLI**. por un término indefinido.

Participar en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de **FABRICA DE CALZADO BONANTELLI**

3. **Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.-** A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **FABRICA DE CALZADO BONANTELLI** asume su totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:

- A.** Legalización, y formalización ante la cámara de comercio de Bucaramanga
- B.** Pago de los diferentes Impuestos que tengan lugar en relación con el registro mercantil, tanto en la cámara de Comercio, como en Rentas Departamentales.
- C.** Lo pertinente ante la legalización de las diferentes responsabilidades ante la DIAN.

3 .Personificación jurídica de la sociedad.- Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, **FABRICA DE CALZADO BONANTELLI** formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2° de la Ley 1258 de 2008.

Para constancia de lo aquí expuesto, firmamos en el Municipio de Bucaramanga - Santander, a los **DIEZ** días del mes de **MARZO** del año **DOS MIL DOCE**.

ANDRES JESÚS OSMA DIAZ
C.C. 1.098'606.565 de Bucaramanga