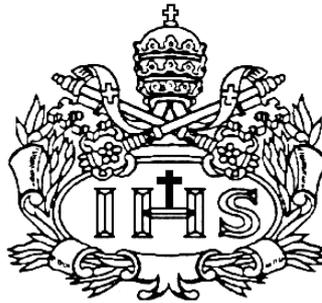


**CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MICROEMPRESA DE  
CALZADO INFANTIL “KANDY” EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



**LADY ROXANA NIÑO VELANDIA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2008**

**CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MICROEMPRESA DE  
CALZADO INFANTIL "KANDY" EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**LADY ROXANA NIÑO VELANDIA**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de administrador de  
empresas**

**RUBÉN SALAZAR HERNÁNDEZ  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2008**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**RECTOR MAGNÍFICO: R.P. JOAQUÍN SÁNCHEZ S.J.**

**DECANO ACADÉMICO: GUILLERMO GALÁN CORREA**

**DECANO DEL MEDIO UNIVERSITARIO: LUIS CARLOS DUQUE NARANJO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO: RUBÉN SALAZAR HERNÁNDEZ**

## **ARTÍCULO 23 DE LA RESOLUCIÓN No. 13 DE JUNIO DE 1946**

“La universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en sus proyectos de grado.

Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque los trabajos no contengan ataques o polémicas puramente personales. Antes bien, que se vea en ellos el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que colaboraron con la investigación y el desarrollo del presente trabajo de grado, especialmente a:

- Su familia, por la ayuda en todo momento, el apoyo incondicional que prestaron durante el desarrollo de este trabajo de grado.
- El Doctor Rubén Salazar Hernández, por su ayuda, apoyo y por su asesoría en todo momento, por sus conocimientos en el tema.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>16</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
1.1 Calzado Infantil	16
1.2 Competencia Nacional	19
1.2.1 Competencia Por Zona (Restrepo)	19
1.2.2 Almacenes calzado infantil- Bogotá (competencia directa)	25
1.2.3 Almacenes Calzado Infantil - Colombia (Competencia Indirecta)	25
1.3 COMPETENCIA INTERNACIONAL	24
1.3.1 Destacados de Latinoamérica	26
1.3.2 Almacenes De Calzado Infantil - Competidores Internacionales	27
1.4 Formulación del Problema	27
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>29</b>
2.1 Antecedentes	32
2.2 “KANDY” –Calzado Infantil	33
2.3 Tendencias y Perspectivas	36
2.4 Mercado del Calzado Infantil y Perfil del Consumidor.	36
2.5 Oportunidad de Negocio	38

<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>40</b>
3.1 Objetivo General	40
3.2 Objetivos específicos	40
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	<b>42</b>
4.1 PRIMERA PARTE	42
4.1.1 Empresa	42
4.1.2 Manufactura	43
4.1.3 Qué es un proyecto?	44
4.1.4 Cómo se genera un proyecto?	45
4.1.5 Proyectos Empresariales	45
4.1.6 Guía para el asesoramiento en la selección del Calzado Infantil.	46
4.1.7 Bases científicas	48
4.2 SEGUNDA PARTE	50
4.2.1 Plan de Negocio	50
4.2.1.1 Análisis del Mercado	53
4.2.1.2 Análisis Técnico	56
4.2.1.3 Análisis Económico	56
4.2.1.4 Análisis Administrativo	57
4.2.1.5 Análisis Legal y Social	57
4.2.2 Pensamiento y Creatividad – Seis Sombreros para pensar	60
4.2.3 Las ocho reglas del Liderazgo	61
4.2.4 La Industria del Calzado	62
4.2.5 Elaboración del Calzado	63
4.2.6 Herramientas y Tecnología	65
4.2.7 Operación – Ficha Técnica del Producto	66
4.2.8 Descripción del proceso	66
<b>5. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>68</b>
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>69</b>

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>PLAN DE NEGOCIOS</b>	<b>71</b>
<b>1.</b>	<b>ANÁLISIS DE MERCADO</b>	<b>71</b>
1.1	ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA	72
1.1.1	Análisis DOFA	73
1.1.2	Análisis de las fuerzas de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)	74
1.2	ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIO DE LA EMPRESA	76
1.2.1	Productos y Servicios	76
1.2.2	Proveedores	77
1.2.3	Clientes	79
1.2.4	Investigación de mercados	80
1.2.5	Tamaño de la muestra	83
1.2.6	Recolección de datos	84
1.2.7	Resultados de investigación y preferencias del mercado	85
1.3	ANÁLISIS DEL MERCADO	94
1.3.1	Estrategias de mercadeo	95
1.3.2	Política de Servicios	97
1.3.3	Mezcla de Marketing	98
1.3.3.1	Productos	98
1.3.3.2	Precio	98
1.3.3.3	Promoción	98
1.3.3.4	Marca	100
1.3.3.5	Servicio	100
1.3.4	Estrategias de ventas	100
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS TÉCNICO</b>	<b>102</b>
2.1	ANÁLISIS DEL PRODUCTO	102
2.2	COSTEO DE LOS PRODUCTOS	106
2.3	MATERIALES E INSUMOS	109
2.4	MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	110
2.5	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	110
2.5.1	Piso Uno	111
2.5.2	Piso dos	111
2.6	PLAN DE PRODUCCIÓN	111

2.7 PLAN DE COMPRAS	112
<b>3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO</b>	<b>113</b>
3.1 PERSONAL EJECUTIVO	113
3.2 ORGANIZACIÓN	114
3.3 EMPLEADOS	114
3.3.1 Descripción de cargos	116
3.3.2 Capacitaciones permanentes	123
3.4 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	123
3.4.1 Misión	123
3.4.2 Visión	123
<b>4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL</b>	<b>125</b>
4.1 ASPECTOS LEGALES	125
4.1.1 Aspectos legales de los trabajadores	126
4.2 TIPO DE EMPRESA	126
4.2.1 Escritura de Constitución de la empresa.	126
4.2.2 Obligación de los Comerciantes.	126
4.2.3 Liquidación de una empresa Unipersonal	127
4.2.4 Cómo se legaliza la liquidación de una empresa Unipersonal	127
4.2.5 Obligaciones laborales	127
4.3 ANÁLISIS SOCIAL	118
<b>5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>	<b>130</b>
5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	130
5.2 PLAN DE FINANCIACIÓN	132
5.3 COSTO DE VIDA	134
5.4 PRECIO	134
5.5 PRESUPUESTO DE VENTAS	135
5.6 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA	135
5.7 DEPRECIACIÓN	136

5.8 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA	136
5.9 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO	137
5.10 ESTADO DE RESULTADOS	138
5.11 BALANCE GENERAL	138
5.12 FLUJO DE CAJA	140
5.13 VALOR PRESENTE NETO (VPN)	140
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>143</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>145</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>147</b>

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Competencia por Zona
- Tabla 2. Almacenes de Calzado Infantil en Bogotá.
- Tabla 3. Almacenes de Calzado Infantil en Colombia.
- Tabla 4. Sector de Calzado Matriz de Competidores.
- Tabla 5. Almacenes de Calzado Infantil Competidores Internacionales.
- Tabla 6. Comparativo de Precios
- Tabla 7. Cambio de Calzado de acuerdo a las edades de los niños.
- Tabla 8. Listado de Precios KANDY.
- Tabla 9. Productos KANDY.
- Tabla 10. Listado de Proveedores de KANDY.
- Tabla 11. Distribución de personas por estratos.
- Tabla 12. Caracterización Grupo Poblacional de 0 a 6 años de edad.
- Tabla 13. Plan de Ventas de KANDY.
- Tabla 14. Costeo de los productos por Referencia.
- Tabla 15. Total de Población Infantil por grupo de edad.
- Tabla 16. Materiales e insumos.
- Tabla 17. Maquinaria y Herramientas.
- Tabla 18. Plan de Producción.
- Tabla 19. Escala Salarial y tipo de contrato.
- Tabla 20. Inversión Inicial.
- Tabla 21. Depreciación de Activos Fijos
- Tabla 22. Plan de Financiación con el Banco de Bogotá.
- Tabla 23. Amortización del crédito.
- Tabla 24. Amortización de acuerdo al crédito con el Banco de Bogotá.
- Tabla 25. IPC a tres años
- Tabla 26. Precio de Venta
- Tabla 27. Ventas Anuales esperadas proyectadas a tres años
- Tabla 28. Presupuesto de compra de Materia Prima
- Tabla 29. Depreciación
- Tabla 30. Presupuesto de Mano de Obra
- Tabla 31. Inversión en Maquinaria y Equipo
- Tabla 32. Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Tabla 33. Balance General.
- Tabla 34. Flujo de Caja.
- Tabla 35. Flujo de Caja Libre
- Tabla 36. Valor Presente Neto (VPN)
- Tabla 37. Tasa interna de Retorno (TIR)

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Evolución de las Exportaciones.
- Figura 2. Mapa de Bogotá – Ubicación KANDY.
- Figura 3. Papel de América Latina en el Sector del Calzado.
- Figura 4. Atributos de la definición de un proyecto.
- Figura 5. Evolución del Pie Humano.
- Figura 6. Elaboración del Calzado.
- Figura 7. Estructura de la cadena de producción de Calzado.
- Figura 8. Análisis DOFA.
- Figura 9. Fuerzas de la Industria del Sector del Calzado.
- Figura 10. Importancia de las afirmaciones según encuesta.
- Figura 11. Percepción Sector Calzado Infantil, Hoy.
- Figura 12. Marcas de Calzado Infantil más reconocidas por el Mercado.
- Figura 13. Principales razones de compra de Calzado Infantil.
- Figura 14. Fallas del Sector de Calzado Infantil actualmente.
- Figura 15. Características más importantes del Calzado Infantil.
- Figura 16. Preferencias del Calzado Infantil
- Figura 17. Colores favoritos.
- Figura 18. Servicios Adicionales.
- Figura 19. Referencia Travesuras.
- Figura 20. Referencia Chiqui.
- Figura 21. Referencia Fucsia Kids.
- Figura 22. Referencia Sirenita.
- Figura 23. Referencia Petito.
- Figura 24. Referencia Chicco.
- Figura 25. Referencia Azul Kids.
- Figura 26. Referencia Tasmania
- Figura 27. Estructura Organizacional KANDY.
- Figura 28. Proceso de incorporación de personal a KANDY.

## **LISTA DE ANEXOS**

- Anexo 1. Formato de encuesta
- Anexo 2. Planos de Ubicación: Ventas y Producción
- Anexo 3. Proceso de Compras

## RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios tiene como objetivo presentar un modelo para la creación de una microempresa de calzado infantil; en Bogotá y está dirigido a niños entre los 0 y 5 años de edad.

Esta microempresa se llamará "KANDY – Calzado Infantil", será una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá, en el Barrio Restrepo; que principalmente producirá y venderá Calzado Infantil para niños entre 0 y 5 años de edad; es calzado de la mejor calidad y las mejores Materias Primas, con el fin de innovar en el Sector y cambiar la dinámica de los mismos diseños existentes por nuevos y variados diseños, colores y estilos.

El Calzado contará con material de excelente calidad, porque cuenta con los mejores proveedores, con unos procesos de producción limpios y nuevos; el equipo humano es excelente, porque está capacitado y experimentado cada uno en su labor específica.

El diseñador de calzado es conocedor del sector de calzado infantil, quien se encargará de asegurar productos innovadores que den total satisfacción a los clientes y que permitan tener una ventaja competitiva en el mercado, por tener diseños y referencias diferentes y especializadas de acuerdo a las edades.

Existe total compromiso para brindar la mejor atención y servicio a los clientes, haciendo que la relación cliente - empresa sea de total confianza y garantizar así que el cliente vuelva a adquirir el calzado de sus hijos en KANDY.

Según investigaciones realizadas, se encontró que a los padres de los menores de 0 a 5 años, quisieran encontrar un almacén especializado que pueda ofrecerles a sus hijos productos de la mejor calidad y con los mejores precios.

Se realizará publicidad para dar a conocer la empresa y contará también con varias promociones dentro de los primeros meses; lo que ayudará a que los compradores se fidelicen con la marca y puedan adquirir más a menudo los productos.

El mercado objetivo serán los estratos 3 y 4; padres que quieran garantizar el bienestar de sus hijos y que además quieran y deseen tener alguna clase de asesoramiento en la compra de calzado para los menores.

KANDY iniciará operaciones en agosto de 2008, y logrará un aumento de las ventas años tras año, hasta lograr en el año 2011 un total de \$574.338.306; todo esto se logrará con esfuerzo, permanencia, responsabilidad y un servicio cálido, amable e incondicional.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan no solo generar utilidades, sino también satisfacer las necesidades que existen en el mercado; por estas razones el presente trabajo, es realizado para conocer un poco más acerca de la forma de crear una empresa, ya que para esto es necesario tener en cuenta una serie de herramientas y pasos que son indispensables para que este plan de negocios tenga éxito y permita desarrollar de manera apropiada la empresa que se quiere construir.

Este plan de negocios tiene como objetivo presentar un modelo para la creación de una empresa de calzado infantil para niños entre 0 y 5 años.

El mercado objetivo estará ubicado en Bogotá y se orienta principalmente a estratos 3 y 4; también va dirigido a aquellos padres para los cuales es importante la comodidad y el buen desarrollo motriz de sus hijos, ya que el calzado será de una excelente calidad con los más selectos materiales y la más cuidadosa elaboración para garantizar que son los mejores y más cómodos del mercado.

Esta empresa se llamará "KANDY", ofrecerá el mejor servicio al cliente, ya que es importante destacar que brindará a sus clientes un producto de alta calidad teniendo en cuenta las necesidades, para asegurar que cada detalle se caracterice en el total gusto del cliente y que el momento de verdad sea una experiencia inolvidable para el cliente directo, que es el niño.

## CAPÍTULO I IDEA DE NEGOCIO

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué tan factible es crear una microempresa que fabrique y distribuya calzado para niñas y niños; entre 0 y 5 años y que sea exitosa y competitiva en el mercado del sector del Calzado infantil?

El fabricante del sector depende en gran medida del suministro de insumos por parte de sus proveedores.

A pesar del gran número de hatos (Ganado Vacuno) y curtiembres (procesamiento de cueros) nacionales, la calidad del cuero comercializado, no satisface los requerimientos de los fabricantes, por el alto índice de desperdicio, ocasionado por la deficiencia tecnológica en el proceso de las pieles, las enfermedades endémicas, el sistema de cercado de los hatos y la creciente venta de las mejores piezas a mercados externos.

Este factor y los bajos precios de materiales sintéticos y textiles, han ocasionado un alto índice de sustitución, acentuado por la gran aceptación que gozan estos materiales en el consumidor final.

Otras materias primas utilizadas en el proceso productivo son: caucho, papel, cartón, telas, plásticos entre otros.<sup>1</sup>

Las empresas del calzado que quieran surgir y competir en el entorno actual, globalizado y con apertura al cambio, deben tener como premisa fundamental aumentar su productividad, su competitividad e innovación.

Las organizaciones que no cumplan con estándares altos de calidad, producción, bajos costos y tiempos, eficiencia, nuevos métodos de trabajo y tecnología entre otros aspectos, están lejos de aumentar el primer objetivo que es la productividad; esta se mide en términos de la rentabilidad de cada negocio y esta afectada por diversos factores tanto internos como externos; entendiéndose como internos: máquinas, personas y calidad y como externos: proveedores, gobierno y entidades financieras.

Por otro lado la competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida la participación en los mercados. Suele referirse a nivel nacional, sectorial y empresarial e involucra conceptos tan importantes como progreso, innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad.

Finalmente la innovación se define como la puesta en práctica de nuevas combinaciones que buscan básicamente la solución de problemas; es el

---

<sup>1</sup> Instituto Español de Comercio Exterior. El sector del calzado en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Marzo 2005.

resultado de identificar nuevas maneras de utilizar los recursos y llevar a cabo las rutinas, siempre en función de satisfacer las necesidades y generar mejores beneficios para las personas y el entorno. La cual no tiene límites, ni esta reducida a determinados aspectos, puesto que en todos los ambientes, situaciones o etapas es posible identificar posibilidades de mejoramiento o plantear la solución a cualquier tipo de dificultades.<sup>2</sup>

La debilidad más notable que el empresario del calzado en general encuentra es la poca formación administrativa, lo que conlleva a no contar con una adecuada organización al interior de sus empresas y no tener un departamento de investigación y desarrollo plenamente establecidos<sup>3</sup>.

## 1.1 CALZADO INFANTIL

El calzado infantil es una de las principales y más importantes industrias, ya que tiene la facilidad de crear diferentes formas y estilos de calzado. Ésta es una de las principales características de la industria del calzado, que se puede especializar en una sola rama, permitiendo a los consumidores elegir entre diferentes géneros.

En la industria del calzado infantil existen diferentes problemas:

### LA NECESIDAD:

Las tendencias de moda infantil se asemejan, cada vez más, a las de los adultos y las empresas son conscientes de ello, por esta razón KANDY estará a la vanguardia de la moda infantil, ya que tendrá las colecciones exclusivas gracias a las investigaciones hechas en cuanto a moda se refiere para satisfacer el gusto de los pequeños clientes.

El Calzado Infantil es uno de los accesorios más importantes para los niños, porque dan seguridad cuando están empezando a caminar y sobre todo les permiten el buen desarrollo físico-motor de acuerdo a la calidad de los materiales y el diseño del calzado.

---

<sup>2</sup> El Sector Calzado del área Metropolitana Centro occidental. Rumbo a la Productividad y Competitividad con ingenio e innovación. Desarrollo Humano y Organizacional. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira.

<sup>3</sup> El Sector del Calzado en el área metropolitana Centro Occidente. Rumbo a la productividad y competitividad con ingenio e innovación. Universidad Tecnológica de Pereira.

## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN COLOMBIA:

En este momento, es importante establecer que la tecnología es trascendental, porque permite avanzar en el desarrollo de la innovación y la creación de los productos.

En cuanto a la creación y descubrimientos, es importante realizar investigaciones sobre la aplicación de nuevas tecnologías, en el manejo de productos diferentes e innovadores y a su vez el comercio electrónico, como una gran forma de continuar compitiendo e innovando. Estas investigaciones buscan principalmente, mediante innovaciones y usos adecuados de la tecnología, responder de forma continua a las necesidades habituales de los consumidores.

El sector de calzado en general, reportó ventas en el **año 2.003**, por valor de **127.499.640 dólares**, con un aumento del **11,4%** respecto al año inmediatamente anterior con 111.003.492 dólares, lo que generó un incremento en las importaciones de calzado de China<sup>4</sup>.

Entre enero y octubre de 2006, las ventas al mercado nacional aumentaron a niveles del 9.9% mientras que la capacidad instalada se utilizó en el 78%<sup>5</sup>.

El sector de calzado y sus partes en el año 2007, registró exportaciones por 161.3 millones de dólares, con un crecimiento de 127.3% frente a las exportaciones del año 2006.

El calzado colombiano registra incremento de 58.9% al pasar de 5.1 millones de pares en el año 2006 a exportaciones de 8.1 millones de pares en el año 2007, volumen que corresponde a un valor exportado de 134.8 millones de dólares<sup>6</sup>.

Respecto a las importaciones en el año 2007 se registró compras por 68 millones de dólares en artículos de marroquinería, con un crecimiento de 30.6% frente a los 52.1 millones de dólares en el importados en el año 20067.

Según el Informe del Sector de Calzado en Colombia realizado por la oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá el total de activos del sector de calzado en el 2.005, se calculó en 123.805.256 dólares y el total de pasivos en 60.837.653 dólares.

---

<sup>4</sup> El Sector Calzado en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Marzo de 2005. Pág. 10

<sup>5</sup> [www.marcasymercados.com](http://www.marcasymercados.com). Información empresarial en línea.

<sup>6</sup> Asociación colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

<sup>7</sup> Asociación colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

El porcentaje total de endeudamiento (Conjunto de obligaciones de pago contraídas por una nación, empresa o persona) para el mismo año, fue del 48%, el margen operacional (Valor del beneficio que se puede obtener en un negocio teniendo en cuenta el precio del costo y el de venta) de 5.4 y liquidez (dinero en efectivo) del 154.7%.

## 1.2 COMPETENCIA NACIONAL

En Colombia existen algunos fabricantes de calzado infantil, pero estas marcas actuales no son muy conocidas en el mercado y no tienen una imagen de calidad adecuada según los consumidores, porque no poseen las características que creen debería tener un calzado para un niño en crecimiento; por ejemplo este tipo de calzado por lo general usa suela dura con características del calzado de adultos.

### 1.2.1 Competencia Por Zona (Restrepo) Calzado Infantil

Los más grandes competidores en el sector son:

#### 1. Spring Step:

Cuenta con dos almacenes ubicados en el Restrepo:

<i>CALLE 17 SUR # 20-48</i>	<i>366 2196</i>
<i>CARRERA 19 # 16-51 SUR</i>	<i>366 4759</i>

Distribuye las siguientes marcas:

- Wanda
- Bubble Gumers
- Wndsor
- Vía Spring
- Steps
- Status
- Sea Step
- High Step
- Breaker

Adicionalmente cuenta con los siguientes almacenes distribuidos por toda la ciudad:

➤ **Zona Centro:**

<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
<i>CARRERA 7 # 16-99</i>	283 6000
<i>CARRERA 8 # 19-01</i>	342 0780
<i>CARRERA 10 # 17-49</i>	342 0414
<i>CARRERA 10 # 18-64</i>	243 0825
<i>CARRERA 10 # 15-53</i>	341 5397
<i>CARRERA 10 # 15-08</i>	284 6525
<i>CARRERA 10 # 15-07</i>	282 9803
<i>CALLE 19 # 8-22</i>	341 8649
<i>CARRERA 8 # 19-01</i>	342 1357

➤ **Zona Sur:**

<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
<i>C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS Lc.1242</i>	413 7123
<i>CALLE 17 SUR # 20-48</i>	366 2196
<i>C.C. PLAZA DE LAS AMERICAS Lc.1102</i>	413 7034
<i>CARRERA 19 # 16-51 SUR</i>	366 4759
<i>C.C. CIUDAD TUNAL Lc.2081</i>	760 9856
<i>CARRERA 10 # 30-62 SUR</i>	272 8580
<i>C.C. CIUDAD TUNAL Lc.2076</i>	7609771
<i>CAFAM NUEVO KENNEDY</i>	450 3020
<i>C.C. UNISUR Lc.1135</i>	722 3830
<i>CALLE 37 S No. 76A - 53 KENNEDY</i>	403 1461

➤ **Zona Norte:**

<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
<i>C.C. CEDRITOS Lc.116</i>	614 5325
<i>C.C. BULEVAR NIZA Lc.266</i>	226 1900
<i>C.C. BIMA Lc. 4-107</i>	676 5747
<i>C.C. BULEVAR NIZA Lc.180</i>	226 5842
<i>C.C. UNICENTRO Lc.1-85</i>	213 0573
<i>C.C. BULEVAR NIZA Lc.160</i>	226 4675
<i>C.C. UNICENTRO Lc.1-244</i>	213 0137
<i>C.C. CENTROCHIA Lc.1028 CHIA</i>	862 0535
<i>C.C. ISERRA 100 Lc.139</i>	635 9410
<i>C.C. PLAZA MAYOR Lc.128 CHIA</i>	884 0700
<i>C.C. PASEO SAN RAFAEL Lc. 102</i>	603 5854

➤ **Zona Noroccidente y Occidente**

<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>
CARRERA 100 # 27-83	413 3107
CARRERA 60 No. 10 – 60	420 2504
CARRERA 100 # 29-10	298 1039
C.C. SALITRE PLAZA Lc.132	416 9062
AV.DE LAS AMERICAS No.60 – 86	417 5229
C.C. EL TINTAL Lc.2-86	570 3676
CALLE 13 No. 59 – 17	405 2770
C.C. MILENIO PLAZA Lc.144	740 6933
Av. CALLE 68 # 61-33	660 0599
C.C. DIVER PLAZA ALAMOS Lc. 101	276 9209
CAFAM LA FLORESTA	226 6653
TV. 92 A # 82 A - 65 QUIRIGUA	227 7947
Av. CALLE 68 # 70 D-13	276 7974
UNICENTRO DE OCCIDENTE Lc. 104	440 4669
CALLE 79 # 89A-40 Lc. 123	491 5578
C.C. CENTROSUBA Lc.17-005	685 9626

GARANTIA: El cliente cuenta con 60 días después de realizada la compra para hacer uso de la garantía y efectuar el cambio del producto, este servicio es atendido por el administrador del almacén.

**2. La Piel Roja**

Es una organización que fabrica y comercializa calzado, ropa y accesorios deportivos, informales e industriales a través de diferentes líneas de negocio.

**VALORES Y PRINCIPIOS**

- ▶ Los clientes son el centro de todos los esfuerzos.
- ▶ Tiene un gran equipo de trabajo y servicio.
- ▶ Respeto a las personas.
- ▶ Actitudes éticas, leales y honestas.

- Cuenta con los siguientes almacenes distribuidos por toda la ciudad:

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. C.C. CENTRO CHIA:     | Loc. 1155 Tel. 8620418    |
| 2. C.C.CEDRITOS:         | Loc. 1-113 Tel. 6146569   |
| 3. C.C. SUBA:            | Loc..1-103 Tel. 6859609   |
| 4. C.C. PORTAL CALLE 80: | Loc..022-023 Tel. 4906061 |

5. C.C. BULEVAR NIZA:	Loc..259-260 Tel. 2267900
6. CHICÓ:	Tel. 6913544
7. 7 DE AGOSTO:	Tel. 6310886
8. C.C. SALITRE PLAZA:	Tel. 4169743
9. MONTEVIDEO:	Tel. 4113997
10.KENNEDY:	Tel. 2930101
11.VENECIA:	Tel. 2301009
12.RESTREPO :	Tel. 2781665
13.RESTREPO:	Tel. 2394995
14.CENTRO:	Tel. 3413276

➤ Servicios:

Ofrece una variedad de servicios para la distribución de productos, garantizando así el acceso a todo el mercado nacional.

Cuenta con la creación de kits escolares y empresariales para el ahorro de los consumidores.

➤ Distribuye las siguientes marcas:

- Verlon
- North Star
- Aeroflex
- Bubble Gummers
- Reinder
- Jaz

➤ Posee convenios con entidades nacionales y privadas, Organizaciones, Grupos Empresariales como:

- El Ministerio de Defensa Nacional
- Ejercito Nacional
- Armada Nacional
- Fuerza Aérea Colombiana
- Policía Nacional
- Secretaria de Educación
- Universidad Nacional
- Secretaria de Obras Publicas
- Computadores para educar
- Almaviva
- Fundación el Nogal
- Escuelas Militares
- DAS
- Inpec
- Comcel
- ETB (Empresa de teléfonos de Bogota)
- EPM de Bogota (Empresas Publicas de Medellín)
- SENA

- Tiene más de 50 años de experiencia en el sector.
- Están certificados con la ISO 9001:2000, garantizando la calidad de los productos.

### 3. Bata

Desarrolla principalmente dos clases de tiendas, dividiéndolas de acuerdo a su ubicación y tamaño.

- a. **Bata Superstore:** ubicadas en centros comerciales, tiene una superficie de 200 y 600 m<sup>2</sup>. Dirigidas a familias jóvenes.
- b. **Bata Family:** ubicadas en el centro de la ciudad y centros comerciales. Con una superficie de 110 y 200 m<sup>2</sup>.

- Distribuye las siguientes marcas propias:
  - Bata Flexible.
  - Bata Acquastatic.
  - Otras.
- Vende calzado para mujer, niños, hombre y deportivo.
- Un aspecto fundamental es la capacitación constante e integral.
- Cuentan con procesos de planeación exacta, procesos diseñados con el máximo de eficiencia, riguroso control técnico, seguimiento a todo el proceso.
- Posee dos plantas ubicadas en la zona cafetera en Manizales y en Chipre.

#### 4. Otras

Existen otras empresas y almacenes que son competencia directa de KANDY, porque están ubicados en el sector del Restrepo; pero que a su vez no tienen la misma cantidad de reconocimiento del mercado.

En el siguiente cuadro se observan:

Tabla 1. Competencia por Zona Restrepo.

NOMBRE	UBICACIÓN
Calzado Infantil Stilmor	Carrera 18 no. 23 - 27 sur
Alpie Calzado	Carrera 20 No. 16 - 42
Alpie Calzado	Calle 17 Sur No. 19 - 33
Calzado Jotage & Cía Ltda.	Carrera 16 No. 24 - 28 Sur
Calzado Rosa Helena	Calle 17 Sur No. 20 – 44
Calzado Yullyan	Carrera 21 No. 16 - 25 Sur
Colniños Ltda.	Carrera 28 No. 22 - 98 Sur
Calzado Wals Ltda.	Carrera 25 No. 19 - 31 Sur

Fuente: AUTOR

#### 1.2.2 Almacenes calzado infantil- Bogotá (competencia directa)

Tabla 2. Almacenes Calzado Infantil Bogotá.

NOMBRE	UBICACIÓN
Calzado Infantil Valentina	Calle 68ª sur No. 80M – 04
Inversiones Kangurín	Calle 75 No. 51 – 35
Almacén Fisher Price Store	Diagonal 109 No. 18 - 08 L102
Alpie Calzado	Carrera 36 No. 53 - 65
Fábrica de Calzado Borda	Calle 56 Sur No. 27 - 45
Calzado Bel-Kys	Carrera 16 No. 24 - 31
Calzado Chamitos	Carrera 10ª No. 3 - 27 Sur
Calzado Chiquillín	Carrera 17 No. 15 - 39 Sur
Calzado Infantil Baby Sweet	Avenida Caracas No. 33 – 21
Calzado Infantil Balet	Carrera 65 No. 78 – 60
Calzado Infantil Matachín	Calle 17 Sur No. 19 – 54
La Pielroja	Calle 17ª No. 68D – 37
Calzado Jotage & Cia. Ltda..	Carrera 16 No. 24 - 22 Su r
Calzado Linamaria	Carrera 24B No. 16 -15
Migues Calzado Infantil	Avenida 19 No. 122 - 49 L41
Calzado Bambino Ltda.	Diagonal 24 Sur No. 41 - 64
Baby Saldos	Carrera 42 No. 167 – 55

Fuente: AUTOR

### 1.2.3 Almacenes Calzado Infantil - Colombia (Competencia Indirecta)

Tabla 3. Almacenes Calzado Infantil Colombia.

NOMBRE	CIUDAD	UBICACIÓN
Calzado Diseños	Bucaramanga, Santander	Parque Industrial de Bucaramanga
Calzado Calzobiani	Bucaramanga, Santander	
Calzado Loretos	Pereira, Risaralda	
Fábrica de Calzado Eclipse	Bucaramanga, Santander	Cra. 18 No. 6 - 49 Comuneros
Calzado Alexander	Bucaramanga, Santander	Calle 41 No. 12 – 75
Calzado Bachot	Venezuela	Calle 14 bis 1 – 54
Calzado Biani	Bucaramanga, Santander	Carrera 19 No. 20 – 26
Calzado Chamos Sport	Cali, Colombia	Calle 20 No. 11B - 51
Calzado D`Marca	Cúcuta, Colombia	Calle No. 4 No. 10 – 58
Calzado Eduard Shoes	Cúcuta, Colombia	Avenida 15 No. 9 – 18
Calzado fresitas Shoes	Cúcuta, Colombia	Calle 14 No. 10- 42
Calzado Garrillos Sport	Cúcuta, Colombia	Avenida 10 No. 11 – 57
Calzado Gino Caprini	Cali, Colombia	Carrera 9ª No. 17 – 27
Calzado Gran Turismo	Cúcuta, Colombia	Calle 11 No. 11 -24
Calzado Infantil Los Donald	Medellín, Colombia	Carrera 49 No. 50 – 41
Calzado J.R.	Medellín, Colombia	Calle 36 Sur No. 42 – 35
Calzado Joselito	Medellín Colombia	Transv. 35A Sur No. 32 – 30
Calzado Kool Kids	Bucaramanga, Colombia	Calle 14 No. 20 -49
Calzado la Rosa	Cúcuta, Colombia	Avenida 9 No. 6 – 35
Calzado Lindos Pasos	Cúcuta, Colombia	Calle 13 No. 6 -29

Fuente: AUTOR.

### 1.3 COMPETENCIA INTERNACIONAL:

Estados Unidos es uno de los países en donde el Sector de Calzado es más dinámico.

Según los Consultores en Negocios Internacionales, Araujo Ibarra en Estados Unidos, el 90% de las importaciones de calzado provienen de 5 países, entre los cuales China sobresale por el mayor monto exportado y Vietnam, por el crecimiento que pasó del 11 puesto como proveedor en 1999 al puesto 4 en el 2005<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> El Sector Calzado en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Marzo de 2005.

Tabla 4. Sector Calzado en Estados Unidos Matriz de Competidores.

	Puesto 1999	Puesto 2005	País	Impo EEUU Valor FOB	Dinamismo 99/05 (%)	Part. %	Arancel pagado (US\$)	Arancel Efectivo	Part. %
Principales Proveedores			<b>TOTAL</b>	<b>17,834,046,828</b>	<b>4.0%</b>	<b>100</b>	<b>1,766,795,015</b>	<b>10.4%</b>	<b>100</b>
	1	1	China	12,654,215,670	7.0%	71.0	1,289,717,337	10.4%	73.0
	2	2	Italia	1,137,054,066	- 0.7%	6.4	114,445,353	10.4%	6.5
	3	3	Brasil	1,019,198,557	1.0%	5.7	98,392,731	9.9%	5.6
	11	4	Vietnam	716,621,083	30.4%	4.0	82,049,960	11.7%	4.6
Proveedores más crecieron	4	5	Indonesia	510,191,589	- 6.2%	2.9	58,770,127	11.7%	3.3
	64	23	Croacia	15,177,278	86.9%	0.1	1,311,269	8.6%	0.1
	81	44	Egipto	2,241,305	86.6%	0.0	190,495	8.5%	0.0
	103	66	Ecuador	212,866	131.2%	0.0	5,398	16.6%	0.0
	107	82	Bolivia	65,518	102.5%	0.0	1,669	7.2%	0.0
Países Objeto del Estudio	114	83	Bután	62,169	140.8%	0.0	6,218	10.0%	0.0
	4	5	Indonesia	510,191,589	- 6.2%	2.9	58,770,127	11.7%	3.3
	7	6	Tailandia	291,755,166	- 1.8%	1.6	31,500,233	10.9%	1.8
	5	7	México	247,206,108	- 5.8%	1.4	620,594	6.4%	0.0
	9	9	R. Dominic.	140,714,978	- 8.3%	0.8	393,139	8.4%	0.0
	43	27	Colombia	8,491,150	14.8%	0.0	51,912	14.8%	0.0
	42	28	El Salvador	7,538,623	12.4%	0.0	20,143	15.3%	0.0
	23	31	Filipinas	5,301,299	- 20.1%	0.0	1,292,455	26.8%	0.1
	35	43	Guatemala	2,387,953	- 13.6%	0.0	10,897	9.7%	0.0
	49	50	Malasia	1,418,188	- 4.2%	0.0	349,199	25.0%	0.0
	54	54	Irlanda	883,955	- 5.2%	0.0	66,981	9.5%	0.0
	67	55	Perú	869,549	26.8%	0.0	9,345	8.3%	0.0
	28	70	Costa Rica	173,031	- 50.2%	0.0	4,302	8.5%	0.0
	65	76	Nicaragua	127,725	- 13.7%	0.0	8,368	14.7%	0.0
66	79	Chile	84,733	- 19.2%	0.0	4,780	8.6%	0.0	
60	89	Honduras	27,013	- 43.4%	0.0	90	8.5%	0.0	
<b>Total</b>				<b>278.5065556</b>			<b>114.59</b>	<b>10)</b>	

Fuente: AUTOR

Según el cuadro anterior, es importante destacar que todos los países objeto del estudio han perdido participación en el mercado de EEUU, con excepción de Perú con un 26.8% promedio anual, El Salvador con 12.4% y Colombia con 14.8%. Colombia presenta una recuperación en el mercado de EEUU, pues pasó del puesto 43 en 1999 al puesto 27 en el 2005<sup>9</sup>.

### 1.3.1 Destacados de Latinoamérica:

Ecuador, Venezuela y Perú, son los principales países Latinoamericanos que se destacan en el Sector de Calzado Infantil; y por Europa el principal es España; a continuación se muestran en una tabla los principales almacenes fabricantes de calzado de estos países:

<sup>9</sup> Araujo Ibarra, Consultores en Negocios Internacionales. Sector Calzado: Caracterización del Mercado de Estados Unidos y Productos Potenciales. Noviembre 01 de 2006. Página 8.

### 1.3.2 Almacenes De Calzado Infantil - Competidores Internacionales

Tabla 5. Almacenes de Calzado Infantil Competidores Internacionales.

NOMBRE	CIUDAD - PAÍS	UBICACIÓN
Chupetín	Villena, España	
Tinny Shoes	Villena, España	
Bayron Torres	Guayaquil, Ecuador	Moldesol Local b --12
Calabacín Pasitos	Ambato, Ecuador	
Calzado Bachot	Venezuela	Calle 14 bis 1 – 54
Calzado Doria C.A	Caracas, Venezuela	Avenida Principal Parcelamiento
Calzado Estefany	Ambato, Ecuador	Eloy Alfaro 04 – 29
Calzado Jeannot S.A	Caracas, Venezuela	Avenida 36 – 1 Catia
Calzado Junior	Trujillo, Perú	Juan Zapata 780 Urb. Santo Dominguito
Calzado Junior C.A	Caracas, Venezuela	Av. La Industria 2ª etapa Edif. Junior
Calzado LODE	Caracas, Venezuela	Torre a Matrices 1 -4
Calzado Lovin Moda C.A	Táchira, Venezuela	Zona Industrial Puente Real Galpón 14
Calzado Príncipe	Ambato, Ecuador	Serrano Abad 2-14 y Miguel León

Fuente: AUTOR.

### 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según la fuente consultada, el Dr. Lisandro Brito Solano Pediatra de Famisanar hoy en día, a los niños se les calza a muy temprana edad, incluso antes de empezar a caminar y, debido a que el calzado desempeña un papel determinante en el desarrollo de los pies de los niños, es de gran importancia que la elección de éste se realice de acuerdo al proceso de evolución del pie y de la adquisición de la marcha.

Los pies de los niños no son versiones en miniatura de los pies de los adultos. Son mecanismos delicados en evolución que requieren cuidados y atención para asegurar un crecimiento y desarrollo sano. No hay que olvidar que el pie del niño al nacer está formado por una estructura compuesta, casi en su totalidad, por cartílagos, y no es hasta los 18 ó 19 años cuando se consolida finalmente.

El calzado infantil debe permitir el adecuado desarrollo físico y motor al tiempo que debe satisfacer las necesidades de actividad propias de la edad del niño. Un calzado que no cumpla estas características estará poniendo en peligro la salud del niño, pudiendo, incluso, producir graves problemas que le acompañen hasta la madurez<sup>10</sup>.

En Colombia, no todas las marcas de calzado infantil para niños entre 0 y 5 años poseen las características necesarias y adecuadas para la formación de los pies de los niños. Estas características como el diseño común en todas las

<sup>10</sup> Guía para el asesoramiento en la elección del calzado infantil. IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia). Pág.4

marcas, la baja calidad y los materiales poco cómodos, son las particularidades que se ven con más frecuencia.

Los materiales para el calzado de los menores deben ser suaves, cómodos, de colores agradables, diseños innovadores y variados.

Por el contrario las marcas extranjeras más conocidas en nuestro país (Bubble Gummers, Bosi Bambino y Off Corse entre otros), aunque poseen materiales de muy alta calidad, y excelentes diseños adecuados para el desarrollo de los pies de los niños tienen precios muy altos que no todos los consumidores pueden pagar.

De acuerdo a la siguiente tabla, se puede ver la diferencia en los precios de algunas de estas marcas:

Tabla 6. Comparativo de Precios

	Bubble Gummers	Off Corse	Bosi Bambino	KANDY
<b>0 a 12</b>	32.000	36.000	30.000	25.000
<b>18 a 24</b>	35.000	39.000	32.000	28.000
<b>25 a 28</b>	37.000	42.500	36.000	29.500

FUENTE: Autor

De acuerdo a la encuesta realizada (**Ver Anexo No. 1**) se observa que el problema surge cuando los padres van a buscar un calzado para los niños y encuentran mala calidad, materiales muy duros; es decir, poco flexibles que perjudican el crecimiento de los niños y no permiten el normal desarrollo de los pies.

“A lo largo del proceso de crecimiento, el niño pasa por una serie de etapas hasta alcanzar un estado maduro en que sus pies y su forma de caminar corresponde a la de un adulto. Es importante adaptar el calzado para cubrir las necesidades que requiere cada una de estas etapas”<sup>11</sup>.

Los productores de este tipo de calzado no han hecho un énfasis en la importancia que tienen las necesidades generadas por los niños, de encontrar un calzado adecuado para cada etapa del desarrollo y crecimiento.

<sup>11</sup> Guía para el asesoramiento en la elección del calzado infantil. IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia). Pág. 5

El objetivo de KANDY “Calzado Infantil” es alcanzar la satisfacción total de los consumidores ofreciendo un calzado excelente y complementando las falencias que existen en los fabricantes actuales.

Para lograr este propósito se conseguirán los mejores materiales, la mejor tecnología, el adecuado recurso humano, y los recursos y conocimientos necesarios.

¿Qué tan factible es crear, desarrollar e implementar una fábrica de calzado infantil para niños entre los 0 y 5 años, que sea exitosa y competitiva en el mercado?

La mejor forma de desarrollar esta empresa es compitiendo con buena calidad y precios bajos; esto se logra adquiriendo las mejores materias primas, utilizando la mejor tecnología, innovando en la elaboración de cada colección y asesorándose por personal calificado en la materia.

En cuanto a los precios bajos como se tendrá un propio almacén de venta (punto de fábrica), esto quiere decir que la empresa por ahora no tendrá distribuidores, lo cual generaría un precio más alto, por el porcentaje que se ganaría el distribuidor.

¿En qué forma se puede generar una constante innovación del sector de calzado infantil, que garantice a los padres tranquilidad y confianza absoluta para un desarrollo sano del crecimiento de sus hijos?

La innovación se logra a través de la investigación continua del mercado Nacional e Internacional; asistiendo a ferias y eventos relacionados con el Calzado, capacitando constantemente al personal encargado del diseño y elaboración, todo esto con el fin de estar a la vanguardia y desarrollar variedad de diseños y colores.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Existen varias razones para montar una empresa productora de Calzado infantil en Bogotá:

1. **Mercado:** porque el calzado hecho en Colombia carece de buena calidad y diseños, y el calzado importado aunque es de muy buena calidad es muy costoso y no puede ser adquirido por todos los hogares. **(Ver Tabla No. 6. Comparativo de Precios).**

2. **Desarrollo Infantil:** los materiales, las formas y diseños del calzado de los niños son indispensables para el adecuado desarrollo físico-motor, al tiempo que debe satisfacer las necesidades de actividad propias de la edad del niño. Un calzado que no cumpla estas características estará poniendo en peligro la salud del niño, pudiendo, incluso, producir graves problemas que le acompañen hasta la madurez<sup>12</sup>.
3. **Innovación y Desarrollo:** es importante tener en cuenta que con el aumento de la tecnología, la innovación permite introducir en el mercado nuevas ideas de productos que tengan un valor agregado especial y que permitan diferenciarse de la competencia. Por esta razón, es necesario producir un calzado diferente en cuanto a materiales, técnicas y diseños; es decir que vayan a la vanguardia de la moda infantil sin dejar de lado la buena calidad.
4. **Generación de empresa:** para desarrollar y poner en práctica esta idea valiéndose de los conocimientos adquiridos hasta ahora, y lograr los objetivos para obtener buena rentabilidad.

El sector de calzado, reportó ventas<sup>1</sup> en el 2.003, por valor de 127.499.640 dólares, con una variación positiva del 11,4% respecto al 2.002 (111.003.492 dólares), año durante el cual, se presentó decrecimiento del orden de 1.6%, generado por una leve contracción de la demanda nacional y un incremento significativo de las importaciones de calzado asiático.

El total de activos del sector (2.003), se calculó en 123.805.256 dólares y el total de pasivos en 60.837.653 dólares. El porcentaje de endeudamiento para éste año, fue del 48 %, el margen operacional de 5.4, y liquidez del 154.7% Colombia exportó, durante el 2.003, 29.118.019 dólares e importó 71.440.426 dólares. Los principales compradores de calzado colombiano fueron, Venezuela 33 %, Alemania 19 %, Panamá 7%, Estados Unidos 7 % y Ecuador 4 %.

Los principales proveedores de calzado importado en Colombia, son China con una participación del 55% del total de las importaciones, seguido por Ecuador y Brasil.

Tasa de apertura exportadora del sector – TAE - (Exportaciones sobre el valor de la producción):

- Calzado de cuero: 19.6 %.
- Calzado textil: 11.4%.

<sup>12</sup> Guía para el asesoramiento en la selección del calzado inútil. IBV (Instituto de Biomédica de Valencia).

- Caucho plástico: 22.81 %.

A pesar de la importancia del calzado dentro de la cadena productiva, sus tasas de apertura exportadora son muy bajas en relación a los demás eslabones de la cadena (e.g. pieles encurtidas de ganado vacuno 52%, artículos de carnaza y otros de cuero 80%, marroquinería y maletas de plástico 80.3%). Lo que refleja una escasa vocación exportadora del sector, en relación a los demás eslabones de la cadena.

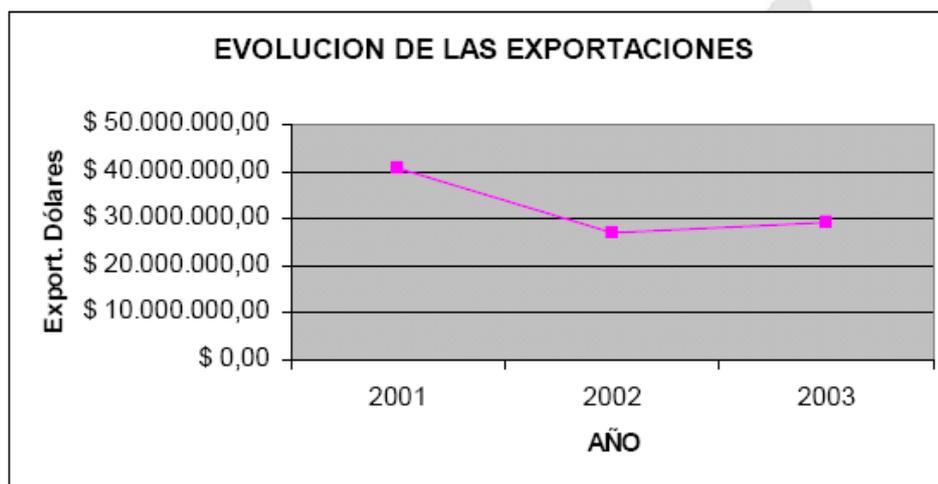
El calzado de caucho ó plástico y calzado de textiles, muestran una TPI2 –Tasa de penetración de importaciones – del 70 %, lo que refleja una fuerte incursión de los productos extranjeros en el mercado nacional.

El sector se caracteriza por una fuerte competencia entre productores nacionales recrudescida por las importaciones y por los altos volúmenes de contrabando (en su mayoría procedentes de Panamá y China), ambos estimulados por la reevaluación de la moneda.<sup>13</sup>

## Exportaciones<sup>14</sup>

Las exportaciones, se encuentran claramente concentradas en calzado con suela de caucho o plástico y parte superior en cuero, que representan el 41.98 % de las ventas del sector al exterior.

Figura 1. Evolución de las Exportaciones



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. El Sector de Calzado en Colombia. Marzo de 2005.

<sup>13</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia. Pág. 10

<sup>14</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia. Pág. 17

En Colombia existe un gran número de unidades productoras de artículos de cuero particularmente de calzado; se calcula que más del 95 % de ellos son microempresas, en su mayoría fabricantes de calzado deportivo, botas y zapato casual, zapato para dama y zapatilla sintética para dama.<sup>15</sup>

## 2.1 ANTECEDENTES

KANDY “Calzado Infantil” se crea para suplir las necesidades que existen en el mercado infantil, para niñas y niños entre 0 y 5 años, creando un producto innovador, cómodo y elegante

KANDY “Calzado Infantil” se ubicará en Bogotá D.C, en la Localidad de Antonio Nariño, Barrio Restrepo.

Figura 2. Mapa de Bogotá – Ubicación KANDY.



Fuente: [www.bogota.gov.co](http://www.bogota.gov.co)

### Ubicación en el mapa:

KANDY estará ubicado en la zona 4, entre la Avenida Caracas y la carrera 30 en el Barrio Restrepo.

La razón por la cual se ubicará en ese lugar, radica en que es un sector donde están ubicadas la mayoría de las fábricas de calzado, además porque es una zona estrictamente comercial dedicada la mayor parte a la comercialización de toda clase de calzado y hay gran flujo de personas todos los días de la semana.

<sup>15</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia. Pág. 17

A esta zona acuden personas de estratos 2, 3 y 4 por lo cual el consumo de calzado es bastante amplio y permite grandes volúmenes de venta de todos los precios.

## 2.2 KANDY – “CALZADO INFANTIL”

Como primera medida, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para niñas y niños entre 0 y 5 años, contando con una excelente calidad, diseños innovadores y variados colores, precios más bajos que los de la competencia.

Se quiere trabajar con una línea Infantil, porque es el calzado que tiene más demanda ya que los niños están en permanente crecimiento y exigen continuamente cambio de calzado.

Dado el rápido crecimiento del pie del niño, se debe recomendar un cambio del calzado según la siguiente tabla<sup>16</sup>:

*Tabla 7. Cambio de Calzado de acuerdo a las edades de los niños.*

Edad del niño (años)	Frecuencia recomendada de cambio de calzado
De 0 – 1.5	Cada 2 meses
De 1.5 – 2.5	Cada 3 meses
De 2.5 – 4	Cada 4 meses
De 4 – 6	Cada 6 meses

*Guía para el asesoramiento en la elección del calzado infantil. IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia).*

KANDY cuenta con las siguientes referencias o modelos.

- **De 0 a 12 meses:** en esta etapa el bebé aun no camina, y el calzado solo le sirve para protegerse del frío y de los golpes que pueda sufrir. Por esta razón los materiales son mas suaves, no necesitan de suela dura y se hacen en telas suaves y lanas.
  - Memím – (Niño): tipo patín en tela suave. En colores blanco, azul, y rojo. . Disponible en números de 0 - 12 meses.
  - Piolín – (Niña): tipo patín en tela suave. En colores blanco, rosado, y aguamarina. . Disponible en números de 0 - 12 meses.

<sup>16</sup> Guía para el asesoramiento en la elección del calzado infantil. IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia). Pág.4

- Sophy – (Niña): tipo patín con broche en tela suave y con diseños infantiles (Pucca, Fresita). En colores rosado, azul claro y blanco. Disponible en números de 0 - 12 meses.
  - Julius – (Niño): tipo patín con broche en tela suave y con diseños infantiles (Barney, Piolín). En colores: azul claro, azul oscuro y blanco. Disponible en números de 0 - 12 meses.
- **De 12 a 24 meses:** A partir del año de edad, los bebés empiezan a dar sus primeros pasos y por esta razón el diseño y los materiales deben ser diferentes, es decir materiales más firmes con suelas livianas y flexibles; para facilitar el buen desarrollo del pie.
- Travesuras - (Tenis niña): con colores claros, rosado, blanco, morado, azul; con diferentes apliques infantiles de moda. Con suela antideslizante. Disponible en números de 17 - 24.
  - Petite - (Tenis niño): con diferentes colores blancos, azules, rojos, azules oscuros; con apliques de diferentes motivos infantiles. Con suela antideslizante. Disponibles en tallas de 17 - 24.
  - Chiki - (Zapato formal niña): con hebilla, en colores blancos, negros, rosados y beige. Específico para eventos y ocasiones especiales. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 20 – 24.
  - Chicco – (Zapato formal niño): con cordones o cerrados solamente; en colores negro, azul oscuro y beige. Específico para eventos y ocasiones especiales. Disponible en tallas de 20 - 24.
- **De 2 a 5 años:** Para esta etapa los niños ya caminan perfectamente; su actividad física aumenta, por esta razón los materiales deben ser resistentes de tal forma que el niño se pueda desplazar y se sienta seguro a la hora de caminar; sin embargo se deben hacer con suelas livianas y antideslizantes para evitar caídas.
- Fucsia Kids – (Zapatos cordón niña): para uso con pantalones. En colores como azul claro, rosado, blanco, verde, café, rojo, azul oscuro, gris; en tonos únicos y también variados. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 25 a 28.
  - Azul Kids - Zapatos cordón niño): para uso en casa. En colores como azul claro, azul oscuro, verde, blanco, rojo, café, blanco, gris, en

tonos únicos y también colores variados. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 25 a 28.

- Sirenita - (Zapato adhesivo niña): para combinar con vestidos. En colores rosado, blanco, verde y amarillo. Su adhesivo hace que las niñas caminen con seguridad y sin temor a caerse. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 25 a 28.
- Tazmania Kids – (Zapato adhesivo niño): especiales para dar seguridad a la hora de caminar. En colores azul en diferentes tonalidades, verde, blanco y café. Disponible en tallas de 25 a 28.

Los precios de los productos son los siguientes:

Tabla 8. Listado de Precios - KANDY

<b>0 - 12 Meses</b>	
<b>REFERENCIA</b>	<b>PRECIO</b>
Piolin	\$ 25.600
Memín	\$ 25.000
Sophy	\$ 25.000
Julios	\$ 24.700

<b>12 - 24 Meses</b>	
<b>REFERENCIA</b>	<b>PRECIO</b>
Travesuras	\$ 28.500
Petito	\$ 27.900
Chiki	\$ 28.200
Chicco	\$ 27.900

<b>2 - 5 Años</b>	
<b>REFERENCIA</b>	<b>PRECIO</b>
Fucsia Kids	\$ 29.300
Azul Kids	\$ 29.200
Sirenita	\$ 30.100
Tazmania Kids	\$ 29.500

Fuente: AUTOR

Las instalaciones de KANDY, permite a sus compradores la seguridad absoluta de sus hijos, porque cuenta con servicios de mostradores y repisas divididas en edades, géneros, referencias y diferentes diseños, permitiendo a los padres tener una mayor diferenciación entre los productos que quieran adquirir. Además de esto KANDY, cuenta con personas altamente calificadas en el conocimiento de las medidas y tallaje adecuados del calzado.

## 2.3 TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

A continuación se explicaran las tendencias que existen en el Sector del Calzado en general, en América Latina y el puesto que ocupa con respecto al desarrollo del Sector en el resto del mundo.

### ***“Tendencias Mundiales en la Industria del Calzado y Perspectivas para América Latina”<sup>17</sup>***

Asia sigue cubriendo un alto porcentaje de la producción y comercio mundiales del calzado (más de un 80%).

En América Latina la industria del calzado tiene características intrínsecas:

1. No es homogénea
2. Reducida participación en el comercio mundial (5%).
3. 25% de la principal materia prima mundial.
4. Después de Asia, es el 2o productor más importante (9%).
5. Ha resistido desafíos.
6. Tiene genuinas posibilidades de recuperación y de desempeñar un papel clave en el panorama mundial.

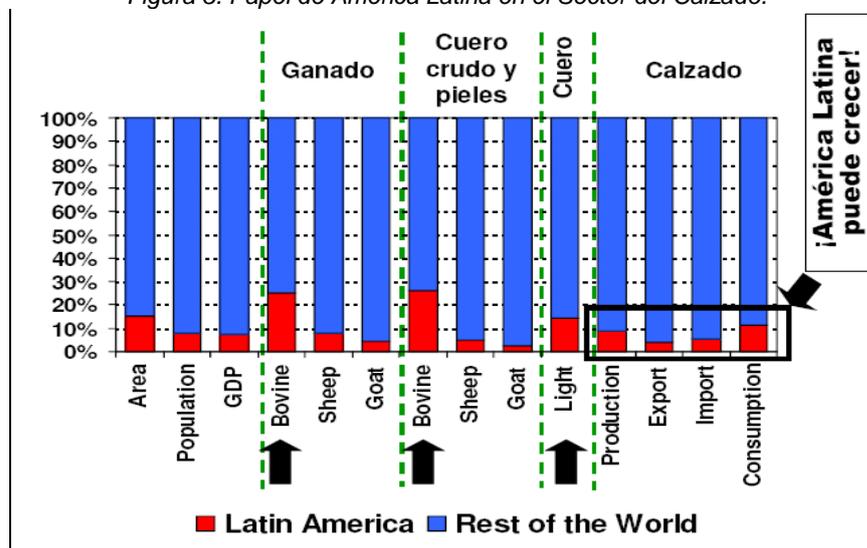
Se sugiere que esta recuperación y el papel clave en el panorama mundial se basen esencialmente en un constante avance tecnológico y crecimiento de la productividad; obrando conjuntamente, los sectores público y privado podrían crear las condiciones necesarias para que esta industria siga siendo competitiva merced a un apoyo doble a nivel macro, a través de políticas y a nivel micro, mediante “inteligencia manufacturera” y gestión avanzada.

---

<sup>17</sup> Tendencias Mundiales en la Industria del Calzado y Perspectivas para América Latina. Foro del Calzado de América Latina. Buenos Aires – ARGENTINA. 30-31 de agosto del 2007. Pág. 4.

## AMÉRICA. LATINA PODRÍA DESEMPEÑAR UN PAPEL MÁS IMPORTANTE EN LA INDUSTRIA MUNDIAL DEL CALZADO

Figura 3. Papel de América Latina en el Sector del Calzado.



Fuente: Source: UNIDO based on World Bank, 2006 and SATRA Technology Centre – UK, 2006.

Como lo muestra el gráfico anterior, América Latina quiere tomar partido en la industria del Calzado; aunque es obvio que es difícil alcanzar e igualar las cifras que tiene el resto del mundo; sin embargo América Latina, origina tan sólo un 10 % de la producción mundial de calzado; exporta un 5%; Importa un 7%, y consume un 11% de la producción mundial anual de calzado.

### 2.4 MERCADO DEL CALZADO INFANTIL Y PERFIL DEL CONSUMIDOR

El mercado del Calzado Infantil en Bogotá tiene una gran competencia, existen numerosos almacenes en diferentes zonas de la ciudad:

- En el barrio Restrepo
- En el centro de la ciudad.
- En chapinero
- En el 7 de agosto.
- En los San Andresitos.
- Y en general en almacenes de cadena y centros comerciales.

El precio del calzado varía de acuerdo a la zona; por ejemplo, en el Restrepo en los puntos de fabrica, el calzado es aproximadamente un 10% mas barato que en el resto de almacenes, esta afirmación se hace basada en una visita

que se hizo a tres fabricantes de calzado infantil, que tienen su propio almacén, los cuales son: Calzado Gamboa, Calzado Infantil Inés y Calzado Bocanegra; se observó que mientras en un almacén distribuidor de calzado el precio de un par de talla 24 es de \$35.000, directamente de fábrica vale \$31.500.

Aunque no todas estas empresas ubicadas en este sector se especialicen en calzado infantil, sí existe una muy buena parte que involucra dentro de sus productos el mercado infantil.

No obstante en muchos de estos almacenes distribuyen calzado importado (Bubble Gummers, entre otros).

## 2.5 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

Para este proyecto la oportunidad de negocio vista, es la creación de una empresa que brinde a sus clientes ventajas sobre las demás existentes en el mercado, y sobre todo que les permita tener unos productos de buena calidad con diseños variados, materiales estudiados previamente para el pie de los niños, productos adecuados de acuerdo a sus edades y adicionalmente servicios anexos que les permitan tener una diferenciación de las demás empresas del mercado y una fidelización con KANDY.

Este proyecto busca crear y constituir algunos objetivos a corto plazo para lograr la instauración de la empresa. Estos puntos a crear en la empresa permitirán organizar una estructura empresarial que dará la posibilidad de tener el éxito esperado.

Con esta investigación se busca constituir diferentes áreas que permitirán una mejor administración de la empresa y que dará paso al cumplimiento de los objetivos. Estas áreas como la financiera, mercadeo, recursos humanos y producción.

- El área financiera busca elaborar una adecuada y organizada economía. Así mismo, maneja el conjunto de operaciones de compra-venta y todas las transacciones realizadas por la empresa.
- El área de mercadeo, averigua, desarrolla y evalúa todo lo relacionado con la comercialización y distribución de los productos.
- Recursos Humanos será el área encargada de las relaciones entre las personas y además será el área encargada de la selección de las diferentes personas que trabajen en la empresa.

- Producción será la encargada de toda la parte de la fabricación de los productos, así como de revisar la calidad de los mismos y los procesos adecuados que lleve implícito cada uno.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa de Calzado Infantil – KANDY, analizando la conveniencia de fabricar los mejores productos y comercializarlos teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores y las condiciones económicas y sociales del país, creando nuevas tendencias en moda de calzado y constantes innovaciones, que satisfagan esas necesidades de los consumidores.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### COMERCIALES:

- × Realizar una investigación de las condiciones microeconómicas en Colombia, para determinar los factores económicos y sociales que influyen en el sector del calzado Infantil y las ventajas de fabricar o comercializar calzado para niños entre 0 y 5 años de edad.
- × Definir nuestro portafolio de productos, con modelos innovadores, únicos y de la mejor calidad en el sector del calzado infantil, teniendo como base principal la identidad y la calidad de los productos de acuerdo a las necesidades de los pequeños consumidores.
- × Hacer un estudio de mercado infantil, sobre las preferencias de los compradores y analizar su capacidad de compra para definir mi portafolio de productos y la conveniencia de fabricar o comercializar calzado.

##### PRODUCCIÓN:

- × Consultar e investigar sobre cada uno de los elementos, como máquinas de alta tecnología y materiales; necesarios para comparar la conveniencia de fabricar y comercializar calzado infantil.
- × Determinar las condiciones necesarias para un nivel de producción sostenible y que satisfaga la demanda del mercado objetivo del sector del calzado infantil.

#### ADMINISTRACIÓN:

- \* Planear y determinar la estructura administrativa para constituir las actividades y funciones de la empresa, analizando la conveniencia de la fabricación o comercialización del calzado infantil en Colombia.

#### FINANZAS:

- \* Realizar un análisis financiero para establecer y fijar la capacidad económica de la empresa y los recursos necesarios para su actividad de fabricación o comercialización, de acuerdo con el modelo de Varela.

#### LEGALES:

- \* Cumplir de acuerdo con el Decreto 2269 de 1993, de la Superintendencia de Industria y Comercio, que establece como requisito para comercializar calzado en el país, etiquetarlo bajo ciertas especificaciones y condiciones para reducir el riesgo de fraude y contrabando.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 PRIMERA PARTE**

#### **4.1.1 Empresa**

Es una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades.

Son organizaciones jerarquizadas y organizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos o de causas internas (capital) y exógenos o de origen externo (economías de escala).

Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.

La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan. Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.

La actividad y la estructura legal de las empresas, se regula mediante el Derecho mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas. Existen otras formas jurídicas, como la empresa unipersonal o la cooperativa, pero lo más usual es la organización en forma de sociedad.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones.

Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en el mercado de valores. Las compañías o empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre que el 51% de las acciones estén en manos del sector público. En función del grado de responsabilidad de los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.

También se puede distinguir entre las compañías o empresas privadas los siguientes tipos: empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra; holdings, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera; y, por último, empresa subsidiaria, que está controlada por la empresa matriz (poseedora de más del 50% de las acciones de la subsidiaria)<sup>18</sup>.

#### 4.1.2 Manufactura<sup>19</sup>

Es una obra hecha a mano o con la ayuda de una máquina. Por extensión, el lugar en el que se fabrica. También se emplea para designar aquella empresa que realiza cierto tipo de actividad industrial o al conjunto de empresas que realizan dicha actividad. Con más precisión, es la producción o montaje de elementos en productos terminados a gran escala. Esto permite calificar como manufactureras a un conjunto de industrias, entre las que podemos destacar la industria aeronáutica, electrónica, eléctrica, química, del automóvil, de la confección y el calzado, o del mobiliario.

El origen del término, aplicado a la industria moderna, se halla en las antiguas manufacturas reales europeas, establecimientos que gozaban de privilegios especiales, monopolios e, incluso, financiación directa del Estado. Si bien su origen en algunos países europeos se remonta a la edad media, su máxima actividad se desarrolló durante los siglos XVII y XVIII como expresión de la política económica mercantilista y, en concreto, del pensamiento de Colbert, ministro de Luís XIV de Francia. Durante su reinado se establecieron diversas manufacturas reales, orientadas a la fabricación de productos de alta calidad para vender en la corte. En el ámbito de la política económica, se intentaba reducir el consumo de bienes importados y satisfacer ciertas necesidades de la corona.

La idea fue imitada por otros países, entre ellos España. Las manufacturas reales fueron auspiciadas por los ministros ilustrados de Felipe V, que buscaban no sólo sustituir importaciones y atender necesidades de la Corona (como fabricación de armas y acuñación de moneda), sino también reactivar la actividad industrial en regiones que la estaban perdiendo o no la tenían, o bien recuperar sectores en decadencia.

---

<sup>18</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>19</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

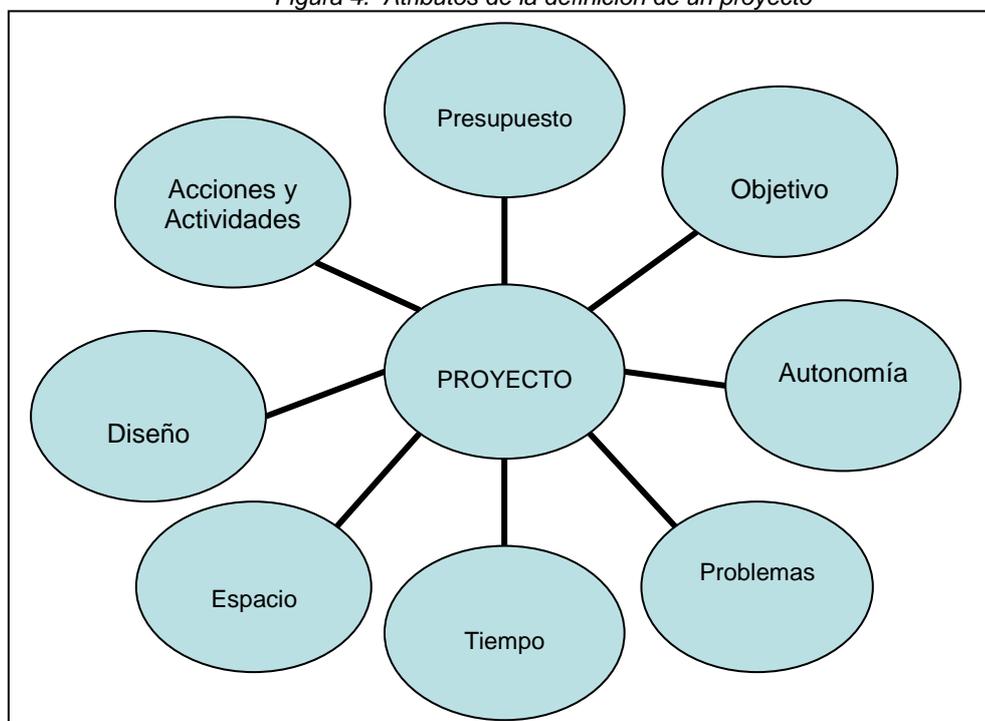
En la mayoría de los casos los resultados fueron un fracaso. Los excesivos costes, una gestión demasiado burocratizada y una orientación a los productos de lujo que limitaba enormemente el mercado potencial cercenaron las posibilidades de éxito e imposibilitaron a estos establecimientos competir con los productos británicos, fabricados en un contexto de competencia, orientados a un público más amplio y a coste inferior.

#### 4.1.3 Que es un proyecto?

La palabra proyecto, es ampliamente utilizada por empresarios, banqueros, comerciantes, científicos, académicos y cientos de personas de diferentes perfiles profesionales. Sin embargo, para todos ellos tiene un mismo significado: La consolidación de objetivos visualizados de cara al futuro para resolver situaciones o problemas que enfrentan los entornos en que se desempeñan, con el fin de lograr un avance cuantitativo y cualitativo en sus actividades.

La ISO 9001:2000 define un proyecto como un proceso único, consistente en un conjunto de actividades controladas, con fecha de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluidas las limitaciones de tiempo, costo y recursos. Las atribuciones principales asociadas a la definición de un proyecto son:

Figura 4. Atributos de la definición de un proyecto



Fuente: Biblioteca de Consulta Microsoft © Encarta © 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Un proyecto es un conjunto de acciones que presentan características como que no son repetitivas, son únicas, de duración determinada, están formalmente organizadas y para su desarrollo utilizan algunos recursos tanto humanos como materiales.

El conjunto de acciones y actividades diseñadas para la realización de un proyecto deben concebirse en forma de proceso, es decir, estructuradas y relacionadas entre sí, con el objetivo de obtener un resultado concreto.

#### **4.1.4 ¿Cómo se genera un proyecto?**

Los principales problemas que se observan en el desarrollo de los proyectos, se desencadenan en los centros de investigación, y se tratan en 3 acciones principales, la esfera técnica, científica y social.

a) Los problemas técnicos se entienden como problemas de innovación tecnológica y son los que se refieren a la creación de nuevos o mejores productos, servicios, procesos, introducción o validación de nuevas o mejoradas técnicas de investigación, gerencia y sistemas organizativos.

b) Los problemas científicos se relacionan con la creación de nuevos conocimientos.

c) Los problemas sociales, desencadenan proyectos asociados a la problemática de frenar el deterioro de las entidades, que requieren servicios y nuevas inversiones en infraestructura y equipamiento.

#### **4.1.5 Proyectos empresariales**

La empresa es una organización que tiene como objetivo satisfacer una demanda de mercado y generar una rentabilidad. Las principales funciones de la empresa, son satisfacer una demanda del mercado y generar una rentabilidad o utilidad.

Un proyecto empresarial es un conjunto de actividades que cuentan con un presupuesto y un tiempo determinado para lograr un objetivo:

- a) Transformar una idea en un producto terminado, o
- b) Mejorar un producto, proceso o servicio.

Los proyectos empresariales generalmente tienen las mismas características fundamentales:

- Es un proceso finito, es decir, cuenta con un período de tiempo para alcanzar el objetivo.
- Cuenta con un presupuesto preestablecido.
- Es un proceso único (no repetitivo) con actividades secuenciales y por tanto en cada etapa las actividades son diferentes.
- Buscan elevar la rentabilidad de las organizaciones.

#### **4.1.6 Guía Para El Asesoramiento En La Selección Del Calzado Infantil<sup>20</sup>**

En la actualidad, a los niños se les calza incluso antes de empezar a andar y, dado que el calzado desempeña un papel determinante en el desarrollo del pie del niño, es de gran importancia que la elección de éste se realice de acuerdo al proceso de evolución del pie y de la adquisición de la marcha.

Los pies de los niños no son versiones en miniatura de los pies de los adultos. Son mecanismos delicados en evolución que requieren cuidados y atención para asegurar un crecimiento y desarrollo sano. No hay que olvidar que el pie del niño al nacer está formado por una estructura compuesta, casi en su totalidad, por cartílagos, y no es hasta los 18 ó 19 años cuando se consolida finalmente.

El calzado infantil debe permitir el adecuado desarrollo físico y motor al tiempo que debe satisfacer las necesidades de actividad propias de la edad del niño. Un calzado que no cumpla estas características estará poniendo en peligro la salud del niño, pudiendo, incluso, producir graves problemas que le acompañen hasta la madurez. Un personal cualificado, capaz de ofrecer asesoramiento en la elección del calzado adecuado a las necesidades del niño, es, por lo tanto, una pieza clave para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

A lo largo del proceso de crecimiento, el niño pasa por una serie de etapas hasta alcanzar un estado maduro en que sus pies y su forma de caminar corresponden a la de un adulto.

Es importante adaptar el calzado para cubrir las necesidades que requiere cada una de estas etapas.

---

<sup>20</sup> Guía para el asesoramiento en la selección del calzado Infantil. IBV (Instituto de Biomédica de Valencia).

- a. En la etapa de predeambulaci3n (0 - 18 meses), el ni1o a1n no ha comenzado a andar y su pie le sirve para explorar el entorno. La funci3n del calzado en esta etapa es exclusivamente de protecci3n contra el fr1o, la humedad y los golpes. Esta etapa la podr1amos dividir en etapa de pre-gateo, en la que el beb3 s3lo es capaz de incorporarse, permanecer sentado y rodar, y en etapa de gateo, en la que el beb3 comienza a desplazarse y dar sus primeros pasos.
- b. En la etapa de adquisici3n de la marcha (1'5 - 3 a1os), el ni1o comienza a andar de forma irregular, con problemas para mantener el equilibrio y ca1das frecuentes. El calzado debe permitir que el ni1o "sienta el terreno" para favorecer un buen desarrollo del sistema nervioso y mejorar el equilibrio. Es la etapa de crecimiento m1s r1pido de los pies.

*Para el ni1o es aconsejable andar mucho Tiempo descalzo por terrenos diversos. La Marcha sobre un terreno incierto (arena, Grava, un prado, tierra) es rica en est1mulos Generadores de reflejos, que inducen un vivo Juego de la musculatura del pie con 3ptimos Efectos tonificantes en un pie normal, e Incluso terap3uticos en un pie d3bil. En Cambio, la marcha en una superficie plana y Lisa como la de casa, neutra y carente de Informaciones, no procura sensaciones ni Est1mulos y puede llegar a determinar laxitud En un pie con peque1as insuficiencias<sup>21</sup>.*

- c. Durante la etapa de maduraci3n de la marcha (4 - 7 a1os), el ni1o comienza a andar de modo independiente hasta que alcanza el patr3n de marcha adulta. Durante esta etapa, la actividad f1sica del ni1o aumenta y los pies se ven sometidos a mayores esfuerzos. Se requiere por tanto un calzado propiamente dicho, que deber1 proteger al pie frente a posibles lesiones.
- d. La etapa de aumento de actividad (7 - 14 a1os), que corresponde a la edad escolar, en la que la actividad f1sica aumenta considerablemente, se intensifica la actividad deportiva y comienza a tener sentido el uso del calzado deportivo.

Empiezan a ser importantes las diferencias f1sicas y fisiol3gicas entre ni1os y ni1as y aparecen aspectos ps1quicos y sociales como la moda, la referencia a los mayores, etc., que influir1n en el comportamiento del ni1o.

---

<sup>21</sup> Gu1a para el asesoramiento en la selecci3n del calzado Infantil. IBV (Instituto de Biom3dica de Valencia).

#### 4.1.7 Bases Científicas

En el momento de nacer, el pie del niño presenta ya muchas estructuras formadas y definidas, pero se trata de una formación muy frágil integrada principalmente por cartílagos.

Los pies van madurando a partir de ese momento y durante el proceso de crecimiento los huesos se van consolidando, empiezan a ocupar su posición funcional y van tomando forma las estructuras que determinan el funcionamiento del pie. A los seis años de edad se considera que el pie del niño tiene una constitución similar a la del adulto, pero no es hasta los 18 ó 19 años de edad cuando se alcanza la madurez final del pie.

Figura 5. Evolución del pie humano.



Fuente: Guía para el asesoramiento en la selección del calzado Infantil. IBV (Instituto de Biomédica de Valencia).

La forma de andar del niño va evolucionando de forma paralela a su crecimiento y al desarrollo de su sistema nervioso y músculo-esquelético. Al principio se trata de una marcha irregular muy diferente a la de los adultos, "andan como patitos", caracterizada por los problemas del niño para mantener el equilibrio. A los cuatro años de edad ya han madurado muchas de las características de una marcha independiente, aunque se considera que hasta los 7 años no se alcanza un patrón de marcha similar al del adulto y que hasta los 14 años no se adquiere completamente la marcha adulta. La base del intrincado proceso de andar está en los pies y sus inseparables compañeros, los zapatos. La función del pie durante un paso se puede dividir en tres fases básicas:

1. En el contacto inicial del talón con el suelo el pie se encarga de frenar el descenso de la masa corporal para

2. Con todo el pie apoyado, servir de base para la progresión del cuerpo y
3. Finalmente, permitir la impulsión hacia delante perdiendo el contacto con el suelo por los dedos. En los niños que comienzan a andar, el paso se realiza con el pie prácticamente plano.

El calzado para niños debe proteger frente a la agresividad de los ambientes en los que el niño se desenvuelve, permitiendo su desarrollo físico y motor, y al mismo tiempo, debe proporcionar confort térmico (relacionado con sudor, frío, calor, etc.) y mecánico (entendido como la sensación de comodidad que el niño tiene con el calzado), todo ello asegurando que éste cumpla su función sin dar lugar a lesiones ni daños.

Estas propiedades dependen, desde el punto de vista de la biomecánica, de una serie de aspectos de diseño, los cuales definen una serie de requisitos a cumplir por los elementos del calzado, dependiendo de la etapa de crecimiento en la que se encuentre el niño. Los principales aspectos a considerar son:

1. Adaptación a la forma del pie del niño sin oprimirlo, evitando rozaduras y deformidades.
2. Adaptación a los movimientos del pie proporcionando una marcha estable y económica desde el punto de vista del consumo. Es decir, para permitir la marcha sin más esfuerzo del necesario.
3. Amortiguación de los impactos del pie con el suelo al caminar para evitar lesiones y aumentar el confort.
4. Confort térmico para evitar sudor excesivo y temperaturas extremas.
5. Agarre al suelo para evitar resbalones y caídas.
6. Distribución de las presiones que se soportan en la planta del pie para prevenir puntos dolorosos.
7. Interior del calzado bien acabado para no sufrir rozaduras, evitando las costuras burdas o mal dispuestas.

La consideración de estos aspectos permite definir una serie de pasos a seguir en la selección de calzado infantil sin perder de vista las características propias de las distintas edades de los niños.

## **4.2 SEGUNDA PARTE**

Con el fin de permitir un mejor desarrollo de la microempresa de calzado, el marco teórico pretende explicar los factores y herramientas más importantes para aclarar los debidos procesos y pasos a seguir en el avance del proyecto.

### **4.2.1 Plan de Negocio**

Para la elaboración del Modelo de Plan de Negocios, se usa el modelo que muestra Henry Mintzberg en su libro “El Proceso estratégico”.

**1.** El primer paso del modelo de Plan de Negocios de Mintzberg es la **formulación de la estrategia** teniendo en cuenta elementos como los valores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos. La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción.

Esta formulación implica también conocer los elementos del entorno, las oportunidades y los riesgos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos con los que cuenta y las competencias, de manera que se logre identificar alguna similitud y coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

**2.** Después se **lleva a cabo la implantación del modelo**, tomando las acciones necesarias para lograr los resultados definidos y concretos. Dentro de esta implantación se tienen en cuenta la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados.

**3. Diseño de una estructura básica para el desarrollo de la estrategia y sus correspondientes planes de ejecución.** La estructura del modelo desarrollado tiene en cuenta no sólo los factores del entorno y capacidades de la organización, sino también la forma que deberá tener el empresario de definir sus políticas y planes de acción y la medición de los mismos.

Partiendo del modelo conceptual se definió la estructura de la herramienta. Esta cuenta con un texto que sirve de cuerpo al plan que va desarrollando el empresario a medida que sigue los pasos indicados en el proceso de planeación y, al avanzar en los pasos de la planeación, el empresario encuentra hipervínculos que lo llevan a las páginas que contienen las explicaciones conceptuales y las ayudas que se han incluido y le permiten la comprensión y aplicación de los elementos del plan.

**4. Desarrollo del concepto de misión**, así como la evaluación de los factores externos a la empresa, es decir, el entorno y los competidores. Realización del análisis estratégico hasta llevar a los objetivos financieros y no financieros del negocio.

### **Surgimiento de los Planes de Negocio**

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos, como una necesidad para determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debían invertir los denominados excedentes financieros de las empresas.<sup>22</sup>

La diferencia entre el proyecto y el plan de negocios, es que en el plan de negocios la información contenida es más exacta y más analizada; mientras que en el proyecto se consolida la información requerida, pero no se hace el análisis tan exacto de la forma como se hace viable el negocio o la empresa.

El proyecto describe el conjunto de actividades necesarias para lograr sus objetivos, con todas las implicaciones que estas actividades llevan implícitas, como el tiempo de desarrollo del mismo, las necesidades a satisfacer, y los costos estimados de la realización del mismo.

El plan de negocios contiene toda la información necesaria de forma analizada y explicada de manera que el desarrollo de la idea de negocio sea más explícita y viable.

Los procesos específicos en el desarrollo de la estrategia involucran la atención de los elementos y características del entorno, las oportunidades y los riesgos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las competencias, de manera que se logre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

### **Clases de Planes de Negocio:**

Los planes de negocios se pueden agrupar en tres tipos:

**a) Resumido:** Es el más utilizado en las primeras etapas de la idea de negocio. Se usa en cuando la empresa posee prestigio, éxito y reconocimiento, sólo necesita hacer una breve descripción y estudio del posible problema o falla que se presente en el negocio, para lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas. Consta de máximo 10 páginas.

---

<sup>22</sup> Plan de Negocios: estrategia Inteligente. Dr. Enrique Rivera. 2005

**b) Completo:** Se realiza cuando se busca crear y generar grandes cantidades de dinero importantes. Consta de máximo 30 páginas.

**c) Operativo:** Se efectúa cuando el negocio es muy complejo o crece muy rápido. Se usa principalmente cuando se quiere realizar un plan detallado para de 3 a 5 años. Consta de máximo 50 páginas.

### Para qué sirve un plan de negocios?

Principalmente, el plan de negocios tiene determinadas funciones dentro de la idea de negocio o dentro del desarrollo de cierto punto del negocio; dentro de estas funciones y principales aspectos que hacen que un empresario desarrolle un plan de negocios son:

- Permite conocer la visión del líder del proyecto: permite al dirigente de la idea desarrollar al máximo y exponer todas las nuevas ideas que le permitan al negocio generar una rentabilidad y cumplir al máximo con todos los objetivos.
- Define los productos o servicios que se pretenden comercializar: permite conocer de manera más clara y analizada los productos exactos con las principales características que quiere desarrollar el empresario.
- Se conoce la complejidad tecnológica de los productos o servicios: es conveniente saber cuáles son las necesidades tecnológicas que tiene la empresa, para poder generar igualdad e incluso una ventaja competitiva con relación a las demás empresas del mercado.
- Estudia el mercado de los productos o servicios de interés: genera conocimiento de las necesidades que tiene el mercado objetivo.
- Especifica la infraestructura física y humana requerida: da a conocer la capacidad que se requiere para desarrollar el adecuado servicio solicitado por el mercado.
- Analiza el volumen y costo de producción: genera conocimiento de los costos y las cantidades necesarias para satisfacer las demandas generadas.
- Estudia la estrategia de comercialización y los canales de distribución: da un conocimiento más cercano y adecuado de la forma de distribución que debe darse para generar eficiencia y eficacia en la producción o atención de los servicios.
- Fija precios y definir las políticas de venta.

- Considera el financiamiento requerido para todas las fases del proyecto: se puede conocer la cantidad necesaria de dinero requerida par el inicio o continuación del negocio.
- Analiza el tiempo requerido para comenzar a tener ingresos: se puede saber en qué momento aproximadamente se recuperará la inversión realizada y en qué momento o en qué nivel de producción se empiezan a generar ingresos.
- Permite tener un documento de venta para distintas audiencias: Conseguir recursos económicos para financiar el proyecto (inversionistas, socios o bancos), contactar gente clave para el proyecto (normalmente el promotor domina el área técnica; pero es débil en mercadeo, finanzas u operaciones, y requiere personal en éstas u otras áreas).

Dentro del Plan de Negocios se encuentran el plan administrativo y financiero y sirven para la operación exitosa de una alianza empresarial. Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalle sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

### **Características del Plan de Negocios**

- Es eficaz: tiene toda la información necesaria para el desarrollo de la idea de negocio.
- Es estructurado: permite brindar a la idea un adecuado seguimiento.
- Es comprensible: debe estar escrito con claridad y sin dificultades de lectura.

Para la elaboración del Plan de Negocios es necesario desarrollar las siguientes etapas:

#### **4.2.1.1 Análisis de Mercado**

Es el proceso por medio del cual se determinan los clientes potenciales, el mercado objetivo de la empresa, la creación del producto. Esta creación de producto se refiere a la investigación y diseño para atraer los clientes, hacer un estudio de lo que se puede producir y vender. Debe realizarse un análisis del consumidor, que principalmente tiene por objeto caracterizar e identificar a los consumidores actuales y potenciales con el fin de identificar sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones etc. Todo este proceso se realiza para

determinar un perfil sobre el cual se base y se desarrolle la estrategia Comercial.

El Análisis de Mercado principalmente se relaciona con los siguientes aspectos:

- El producto
- El entorno de la empresa
- El cliente
- La competencia
- La investigación
- Los precios de los productos
- La distribución de los territorios
- La publicidad
- Las actividades promocionales
- Análisis del Sector y de la empresa: realización de un diagnóstico de la estructura actual del mercado, desarrollo tecnológico e industrial del sector; importaciones y exportaciones del producto y su principal objetivo es determinar y establecer aspectos relacionados principalmente con el crecimiento, la posibilidad de entrada de nuevas empresas competidoras al mercado, y el crecimiento o decrecimiento del sector en términos económicos y tecnológicos.
- Análisis del Mercado de la empresa: Definición del mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, estimación del segmento y nicho de mercado (tamaño y crecimiento). Perfil del Consumidor.
- ❖ Producto: especificaciones de las características que deben tener los productos respecto a los que ya existen en el mercado. Principalmente, este análisis busca:
  - Hacer una descripción detallada y explícita de cada una de las características que debe poseer el productos.
  - Analizar los productos existentes que son competencia a los de la empresa.

- Análisis de debilidades y fortalezas del producto.
  - Beneficios que el producto brinda al mercado.
- ❖ Clientes: analizarlos, ubicarlos de acuerdo a su localización, su poder de compra, preferencias de compra; se deben analizar de acuerdo a:
- Compradores potenciales relacionados y segmentados por edades, sexo, nivel de ingresos y ubicación.
  - Localización geográfica.
  - Preferencias en cuanto a marcas, precios, y características de los productos.
- ❖ Competencia: analizar y tener el conocimiento necesario en cuanto a factores relacionados de la competencia, tales como:
- Precios
  - Segmento del mercado.
  - Ventajas competitivas o factores de gran importancia.
  - Capacidad económica.
  - Producto líder
  - Razones principales de compra.
- ❖ Tamaño de mi mercado: conocimiento del direccionamiento del mercado, razones de compra de mis clientes, cubrimiento de mis necesidades, frecuencia de compra, cantidades de compra.
- Análisis de la Competencia: Identificación de los principales competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo del producto; análisis de productos sustitutos; análisis de precios de venta y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; segmento al cual esta dirigida la competencia; posición del precio de venta en relación con el precio de venta de la competencia.

#### Estrategias de Mercadeo:

- Concepto del producto: es la descripción básica, especificaciones y características, aplicación y uso del producto, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto, frente a la competencia.

- Estrategias de distribución: son las principales alternativas de penetración, de comercialización, distribución física, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución.
- Estrategias de Precios: se relaciona con el desarrollo del análisis competitivo de los precios, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.
- Estrategias de promoción: es el desarrollo de la promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), el manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción.
- Estrategias de Comunicación: Selección de medios, medios masivos, tácticas relacionadas con comunicaciones.
- Estrategias de Servicio: es la garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.
- Presupuesto de la mezcla de mercadeo: es la cuantificación de los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo

#### **4.2.1.2 Análisis Técnico**

Su principal función es brindar a los compradores el servicio requerido con todas las normas de calidad exigidas. Busca también identificar los procesos para el apropiado servicio, búsqueda de proveedores, tecnologías necesarias, y demás formas de producción y administración. Para el desarrollo de este análisis, es necesario tener en cuenta:

#### **4.2.1.3 Análisis Económico**

Busca establecer una organización financiera, relacionada con gastos, ventas, activos, deudas, utilidades, préstamos, etc.

#### **4.2.1.4 Análisis Administrativo**

Busca establecer una estructura humana más sólida con el fin de que también funcionen las demás áreas de la empresa y permitir que KANDY cuente con un equipo humano que tenga como principio la idea de servicio y de brindar a los clientes la mejor atención posible.

#### **4.2.1.5 Análisis Legal y Social**

Busca establecer la reglamentación y todas las partes legales para que KANDY funcione correctamente.

Los planes de negocio buscan responder algunas preguntas importantes:

- ¿Que es y en que consiste el negocio?
- ¿Quién dirigirá el negocio?
- ¿Cuales son las causas y razones de éxito?
- ¿Cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas prevista?
- ¿Que recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlas?

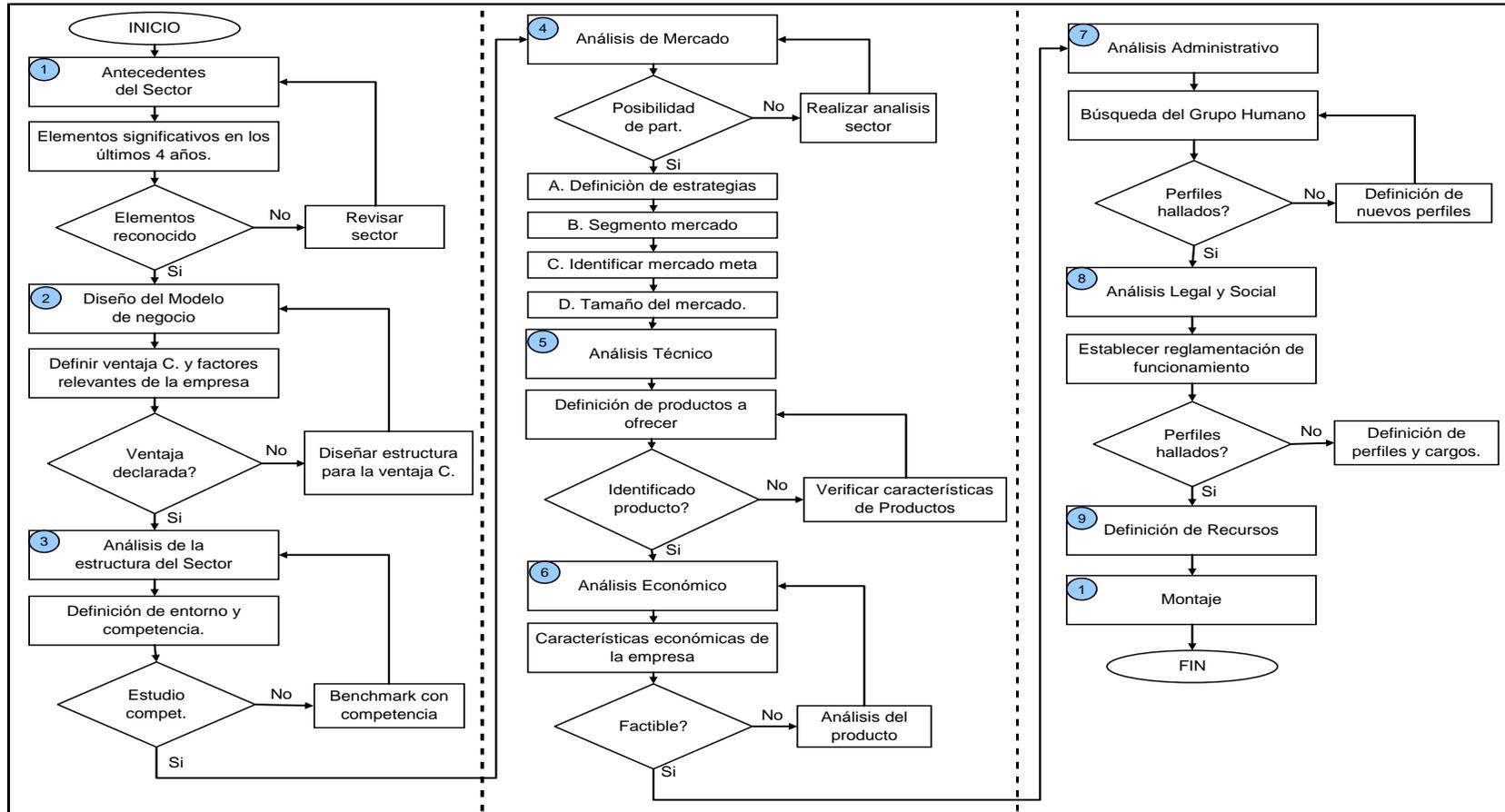
El plan de negocios lo que se propone principalmente es proporcionarle identidad, energía y dinamismo al negocio, es decir, que da ventaja competitiva sobre las demás empresas y negocios existentes en el mercado, define nuevas ideas, conceptos, innovaciones operativas, para obtener un resultado de excelente calidad y satisfacción en el cliente.

El plan de negocios es un documento escrito elaborado por el representante de la idea de negocio, en el que se estudian con detalle todos los procesos y factores de la imagen que se tenga del negocio.

Para efectos de llevar a cabo la planeación de sus negocios, los empresarios cuentan con algunos recursos externos a la empresa. Adicionalmente, sería importante que contasen con otros que puedan utilizar sin requerir la monitoria o la ayuda de personas o entidades externas.

En realidad los empresarios colombianos pueden encontrar una serie de ayudas por parte de entidades especializadas. Estas entidades son de dos tipos, instituciones cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de empresas, y empresas privadas dedicadas a actividades de consultoría, con fines comerciales. No obstante, hay un vacío en lo referente a recursos que les permitan llevar a cabo sus propios procesos de planeación.

ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS



Fuente: Tomado de Plan de Negocios de Mintzberg, gráfico de AUTOR.

## 4.2.2 Pensamiento y Creatividad – Seis Sombreros para Pensar

*"Edward De Bono es el mayor experto mundial en creatividad. Yo le debo mucho". Philip Kotler*

Los sombreros son quienes establecen y forman la intencionalidad de pensar, esto se basa en los movimientos que se realizan, de esta manera se piensa en una idea, se alcanza y se convierte en una realidad; De lo que se trata es de racionalizar el proceso para conseguir alcanzar el objetivo<sup>23</sup>.

Es un método que lo que tiene por objetivo es aprender a pensar de manera más eficaz. Este método principalmente lo que permite es:

- **Representar un papel:** se libera del ego.
- **Dirigir la atención:** hacia una forma de pensar.
- **Crear flexibilidad:** dejar el negativismo, cambiar; volverse emocional.
- **Establecer las reglas de juego:** definir reglas de pensamiento.

Algunos de los beneficios de esta teoría son<sup>24</sup>:

- Permite la expresión legítima de sentimientos e intuiciones en una reunión sin justificaciones ni disculpas. "Esto es lo que siento".
- Proporciona una manera simple y directa de conmutar el pensamiento sin ofender. "¿Qué tal un poco de pensamiento de sombrero amarillo sobre este punto?"
- Requiere que todos los pensadores sean capaces de utilizar cada uno de los sombreros en vez de quedarse cerrados en sólo un tipo de pensamiento.
- Separa el ego del rendimiento en el pensar. Libera las mentes capaces para poder examinar un tema más completamente.
- Proporciona un método práctico de pensar para utilizar diferentes aspectos del pensamiento en la mejor secuencia posible.
- Se escapa de los argumentos en pro y en contra y permite a los participantes colaborar en una exploración constructiva.

---

<sup>23</sup> Seis Sombreros para pensar. Edward de Bono 1986.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, P4

- Hace las reuniones mucho más productivas.

### 4.2.3 Las Ocho Reglas del Liderazgo

Uno de los temas más sirven en todo trabajo es el tema que menciona constantemente Jack Welch que él menciona y que mas nos sirven en nuestro trabajo y en general en nuestra vida es el del liderazgo, una habilidad que se exige mucho en los trabajos, pero que lamentablemente muy pocos tienen. A continuación he copiado del libro un resumen de las ocho reglas de liderazgo que expone:

1. Los líderes renuevan constantemente su equipo, procurando que los cargos estén ocupados por las personas correctas, los capacitan para que hagan correctamente su función y los motivan y reconocen para así no solamente motivar a ellos sino a los demás miembros del equipo.
2. Los líderes no sólo deben asegurarse de que los empleados vean la misión, sino de que la vivan.
3. Los líderes son encantadores, generan mucha empatía, se ponen en el lugar del resto para saber como piensa y que le deben decir, utilizan bastante su inteligencia emocional.
4. Los líderes crean confianza con su sinceridad, transparencia y méritos: sea honesto con todo el mundo en la compañía. La sencillez y humildad es muy importante. No permita que su cargo, sea cual fuere, se le suba a la cabeza.
5. Los líderes tienen el coraje de tomar decisiones impopulares: el líder no existe para hacer que todo el mundo sea feliz, sino para liderar. Muchas veces lo correcto, lo ético, no es lo que a todos gusta, sin embargo, tienen la fortaleza necesaria para defender sus principios.
6. Los líderes cultivan sus virtudes, en el trabajo hay muchas virtudes que se pueden utilizar: perseverancia, aprovechamiento del tiempo, prudencia, fortaleza para acabar un trabajo bien hecho inclusive cuando uno está ya cansado, optimismo para no desmotivarse fácilmente.
7. Los líderes fomentan el riesgo y el aprendizaje con el ejemplo: si queremos que nuestra gente haga algo nuevo, debemos hacerlo primero nosotros.

8. Los líderes reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande.

Así también existe una parte fundamental y son los consejos que proporciona Jack Welch para obtener un ascenso:

1. Desempeñese con excelencia, supere las expectativas y haga más de lo que debe cada vez que tenga la oportunidad.
2. Cultive su relación con sus subordinados igual que como lo hace con sus superiores.
3. Participe desde un principio en los principales proyectos de la compañía para que luego lo tomen en cuenta.
4. Busque consejo de sus superiores.
5. Mantenga una actitud positiva y propáguela.

#### 4.2.4 La Industria del Calzado

Es la fabricación de todo tipo de zapato, zapatilla, bota o sandalia, que sirva para cubrir y proteger el pie. Se suele agrupar en la misma rama que la industria de la confección, ya que buena parte de ella se integra en el complejo de la industria de la moda. Es frecuente que los parámetros de moda para la producción de prendas de confección incorporen también el calzado en sus estrategias de venta, al ser cada vez más habitual que las firmas del sector presenten una oferta amplia de todo tipo de complementos.<sup>25</sup>

Historia del calzado

La industria del calzado nace con la misma humanidad, pues se tiene noticia desde el paleolítico superior de la existencia de técnicas de tratamiento de pieles de animales para elaborar prendas y calzado. La tecnología empleada por los primeros seres humanos se fue refinando, y ya en la edad antigua apareció el taller de fabricación artesano.

Desde el comienzo del siglo XIX se generaliza el modelo de fábrica, tal como se conoce ahora. El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos, que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del

---

<sup>25</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Industria del calzado.

cosido, y las colas de tipo sintético, que rebajan los costes y mejoran la resistencia del producto acabado.<sup>26</sup>

#### 4.2.5 Elaboración

Para elaborar un buen zapato la principal materia prima que se utiliza es el cuero. La cadena productiva del cuero, tiene gran importancia porque comprende actividades productivas que se integran entre sí, que incrementan el valor agregado de los productos terminados. Inicia en el hato ganadero, a partir del cual se obtendrá la materia prima principal, el cuero, que se somete a un proceso de curtición y luego se distribuye en diferentes grupos de producción, entre los más importantes, el calzado y los bolsos<sup>27</sup>.

Figura 6. Elaboración del Calzado.



Fuente: [www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co)

Son necesarios alrededor de 60 materiales, además de la piel, tela y hule. Para fabricar el zapato, la piel se corta, cose, ensambla, horma y se coloca la suela. La fabricación de un par de zapatos, de principio a fin dura aproximadamente dos horas y se hacen varios números de cada par.

El proceso para fabricar calzado no ha sufrido muchos cambios con el paso del tiempo, la elaboración se realiza con máquinas mecánicas y se trata principalmente de un proceso artesanal con una poca participación de la maquinaria, porque esta manufactura se realiza principalmente a mano y con técnicas rudimentarias.

<sup>26</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft © Encarta © 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Industria del calzado.

<sup>27</sup> <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=302>. Convenio de competitividad de cadenas productivas/Cuero, manufacturas de cuero y calzado.

El proceso consiste en:

1. Almacenamiento de materiales: la elaboración de los zapatos sintéticos (tenis) empieza con la admisión de insumos en la fábrica y se clasifican de acuerdo al tipo de material, por ejemplo pieles, lacas, suelas, etc.
2. Transporte al área de proceso: los materiales son transportados al área de producción.
3. Corte de piezas: de acuerdo a la moldura se realiza el corte que se necesite, esto para poder dar forma a la piel sintética.
4. Unión de las piezas: se reúnen las piezas de cada zapato, aproximadamente son en total en cada zapato de 7 a 12 piezas, dependiendo del modelo.
5. Maquinado de corte: dentro de este proceso existen otros pasos que hay que seguir:
  - Foliado: Impresión de número de lote, número de talla, tamaño del zapato, para tener una rápida y pronta identificación de los mismos. Este estampado se realiza en la parte del forro de los zapatos.
  - Grabado: Impresión de la marca en la plantilla.
  - Perforado: sólo se realiza este proceso en algunos casos, depende del diseño y del modelo del zapato.
  - Encasquillar: antes de montarlo, se pone el contrahorte (Pieza de cuero con que se da refuerzo al zapato por la parte del talón) y el casquillo (es lo que da fuerza y forma a la punta del zapato para que tenga mayor consistencia).
6. Montado: selección de la horma de acuerdo a la numeración.
7. Ensuelado: se hace por procesote pegado tradicional
8. Acabado:
9. Pigmentado
10. Empaque
11. Almacenamiento

#### 4.2.6 Herramientas y Tecnología

Fabricar un zapato artesanalmente implica autenticidad y esmero en el proceso de elaboración y de acabados.<sup>28</sup>

El zapato y los materiales que lo forman, han evolucionado, incluso en aspectos totalmente divergentes, se han empleado metales, pieles, (algunos sin curtir o con pelo), hojas de palmeras, maderas de diferentes tipos, sedas, bordados y una larga lista de materias diversas.<sup>29</sup>

- a. **El clicker o cortador:** recorta con un cuchillo afilado las distintas partes de la pala. Este utensilio ocupa en una manufactura de zapatos un lugar similar al del cortador de una sastrería. No en vano tiene la responsabilidad de cortar la valiosa materia prima. En la fabricación de cada par de zapatos un error justo en este momento puede costarle muy caro a un artesano.
- b. **Patrones:** existen para cada modelo de zapato en todos los tamaños e igualmente elevado es el número de patrones correspondientes que poseen las manufacturas de zapatos. A lo largo del patrón el cortador recorta cada una de las partes de la pala. En la confección de zapatos a medida los patrones se desarrollan individualmente para cada cliente, de forma comparable a los patrones de papel de los sastres.
- c. **El martillo de remendón:** fija la piel sobre la horma de madera y la clava de forma provisional. Después la pala se cose al cerquillo y se retiran las agujas. El martillo a veces está magnetizado para facilitar el manejo de las pequeñas agujas.
- d. **Gouger:** es una especie de formón de carpintero o escoplo curvo, se perforaba antiguamente un túnel en la suela para poder fijar la costura. Hoy en día este proceso se hace mediante una máquina que imita el método manual y gracias a la cual se acelera el proceso de producción.
- e. **Escarificador:** Para poder coser la piel gruesa deben practicarse agujeros. Para ello el zapatero necesita esta herramienta. Los bordados de adorno sobre la pala requieren una elaboración costosa y actualmente todavía se trabaja con esta herramienta.
- f. **Ruedas dentadas:** con ellas se pueden grabar motivos decorativos en la piel, por ejemplo, para decorar la suela. En la actualidad, en las grandes manufacturas este paso se realiza con ayuda de una máquina.

<sup>28</sup> [www.kollflex.com/confeccion.html](http://www.kollflex.com/confeccion.html)

<sup>29</sup> [www.lesgou.com/articulo\\_del\\_mes/zapatos/historia.htm](http://www.lesgou.com/articulo_del_mes/zapatos/historia.htm)

#### 4.2.7 Operación - Ficha Técnica del Producto

Los zapatos se realizarán con materiales de la mejor calidad, algunos traídos del exterior, principalmente de países como China y Francia, que se caracterizan por tener las mejores manufacturas en telas y materiales de esta clase; las herramientas tecnológicas usadas para la creación de los mismo, son de la mejor calidad y de los últimos avances en cueros y calzados.

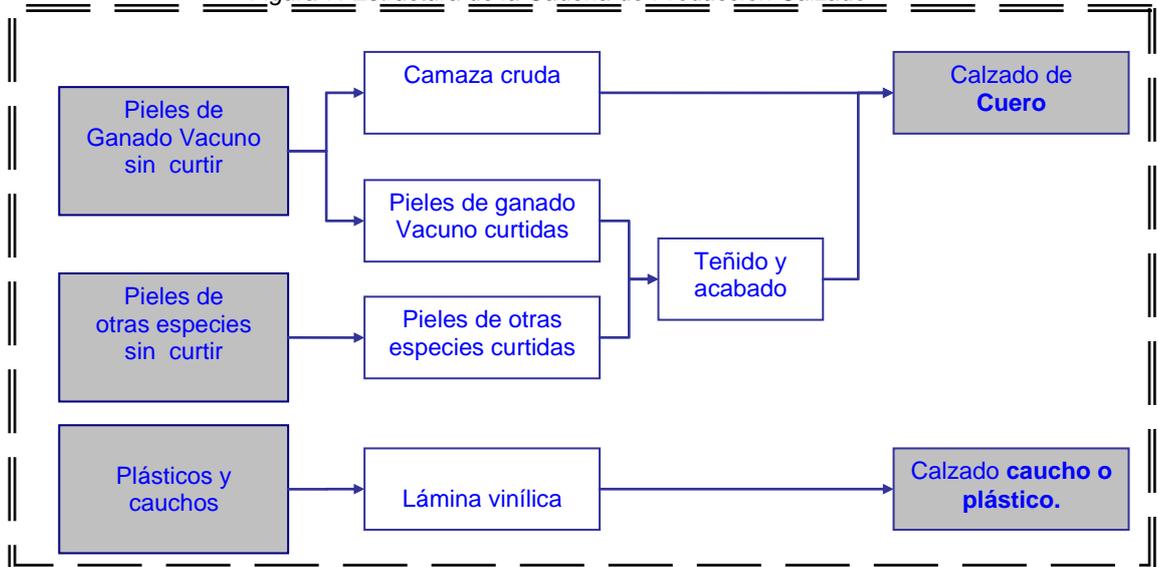
En KANDY, se encontrarán zapatos para niños entre los 0 y 5 años, con todas las normas de calidad y sobre todo de todos los diseños de acuerdo a las últimas tendencias en moda; tendrán los clientes una gran oportunidad de tener acceso a la forma de fabricación y así podrán escoger y diseñar de acuerdo a su propio gusto.

#### 4.2.8 Descripción del Proceso

El proceso productivo de la cadena de cuero se divide en cuatro grandes actividades que son:

- a. Producción de cuero crudo: Se obtiene después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.
- b. Curtiembre: Es el proceso de sometimiento de la piel a acciones fisicoquímicas para convertirla en un material duradero. Esta parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado.
- c. Marroquinería y talabartería: Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.
- d. Calzado: Requiere insumos diferentes al cuero, como son los textiles, el caucho y el plástico. El proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y, posteriormente, el proceso de guarnecido.

Figura 7. Estructura de la Cadena de Producción Calzado



Fuente: [www.lesgou.com/articulo\\_del\\_mes/zapatos/historia.htm](http://www.lesgou.com/articulo_del_mes/zapatos/historia.htm)

## 5. MARCO CONCEPTUAL

KANDY presenta algunas características y además de productos presta algunos servicios.

- **Industria del calzado:** es la fabricación de toda clase de zapato, tenis, zapatilla, bota o sandalia, que sirva para cubrir y proteger el pie de los niños.
- **Fabricación:** elaborar y producir zapatos en serie para niños entre los 0 y 5 años.
- **Distribución:** entregar los zapatos de niños a cada padres según conveniencia, preferencia o voluntad, a cambio de un precio indicado.
- **Costo:** lo que vale producir cada uno de los pares de zapatos, incluye materiales, mano de obra, costos fijos, etc.
- **Precio:** valor en que se estima cada uno de los pares de zapatos, de acuerdo al costo y con un porcentaje de utilidad indicado y establecido.
- **Diseño:** descripción y bosquejo del calzado, con colores, formas, figuras y cualquier clase de aplique que sea necesario para suplir las necesidades de los compradores.
- **Catálogo:** relación ordenada de todos los productos existentes en el portafolio de KANDY.
- **Productividad:** capacidad de producción eficiente y eficaz de acuerdo al uso adecuado de los recursos disponibles.
- **Moda Infantil:** líneas y diseños actuales y variados del mercado.
- **Programas de Mejoramiento Continuo:** Procesos que brindan los conocimientos necesarios para incrementar la productividad en las empresas con la implementación de herramientas que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos existentes, colocando dichas organizaciones en un ambiente en el cual sean competitivas internacionalmente.
- **Objetivos:** Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- **Políticas:** Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.
- **Planes:** Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

- **Estrategia:** Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.
- **Programa:** Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asigna los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.
- **Organizar:** Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.
- **Ejecutar:** Colocar en marcha los planes.
- **Controlar:** Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.
- **Prever:** Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

## **6. METODOLOGIA**

La investigación va a ser de tipo exploratoria descriptiva; exploratoria, porque permite tener una clara visión del entorno de las empresas productoras y distribuidoras de calzado Infantil que existen en los lugares cercanos a KANDY-Calzado Infantil, y que además son su competencia directa; y descriptiva, porque se constituyeron los comportamientos de las personas que constituyen el sector, a partir de los datos recogidos en la investigación; es decir, se describen algunos eventos que suceden con el mercado.

## CAPÍTULO II PLAN DE NEGOCIOS

### 1. ANÁLISIS DEL MERCADO

El Sector del Calzado se “encuentra constantemente en crecimiento, y conoce a sus competidores regionales, pero desgraciadamente no cuentan con un área comercial establecida”<sup>30</sup>; por esta razón es importante generar un cambio en torno al mejoramiento de la productividad, competitividad e innovación. Principalmente en el Sector del Calzado, la calidad es un método esencial para el logro de todos los objetivos propuestos, que beneficia a la empresa no sólo en la parte interna, en aspectos como procesos de producción, ventas; sino también al factor externo, como la relación con proveedores, compradores y otros Stakeholders.

Según ACICAM (Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas) en el año 2006 en el Sector del Cuero y Calzado, se presentaron varios casos de Contrabando. Los empresarios pedían que se revisaran estos casos y que se establecieran medidas de control para frenar esta grave situación. Debido a toda esta situación, ACICAM presenta algunas cifras importantes que dejaron huellas en el Sector en esta época; las ventas totales de Calzado (a finales de 2006) disminuyeron en un 6%; se registró una caída en la producción de 9% debido a factores como la revaluación y el contrabando de productos traídos de China; mientras que entre enero y octubre del mismo año, las ventas nacionales aumentaron en un 9.9%, y la capacidad instalada<sup>31</sup> se utilizó en un 78%.

Las exportaciones e importaciones en el Sector del Calzado son aspectos de gran importancia, porque son los que generan y proporcionan al sector el reconocimiento y la calidad de sus productos; además estas dos actividades generan grandes aportes al sector. Las exportaciones se incrementaron cerca de 4.9%, mientras que las ventas en cuanto a pares de calzado, se redujeron en 30% aproximadamente.

Con el fin de determinar las principales características del mercado objetivo, los competidores más fuertes, el portafolio adecuado para suplir las necesidades existentes, se realiza un estudio de mercadeo que permita determinar el comportamiento del sector al que queremos entrar.

---

<sup>30</sup> Payan Andrés Felipe. Patiño Heyller. Consulta y Abstrae: El Sector del Calzado del área Metropolitana Centro Occidente. Universidad Tecnológica de Pereira. Agosto de 2006. Pág. 2.

<sup>31</sup> Capacidad Instalada:

## 1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

Son varias las características que es importante destacar del sector del calzado. En primer lugar está su carácter nacional. Del total de las 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante las Cámaras de Comercio, el 28% se encuentra en Bogotá, el 19% en Bucaramanga, otro 12% en la ciudad de Cali, un 10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país.<sup>32</sup>

Actualmente el mercado del calzado infantil entre los 0 y 5 años, muestra un portafolio poco variable de sus productos; es decir, comercializan productos de las mismas características, diseños, colores y precios, sin presentar ningún factor o característica que genere valor agregado al producto y que conserve algún factor innovador.

También es importante conocer la clase de materiales que son usados en la elaboración de los productos, las plantillas, las suelas, el cuero utilizado porque estos permiten la comodidad del niño a la hora de utilizar los productos.

Realizando un análisis del mercado objetivo, se encontró que esta población se encuentra siempre dispuesta a escuchar nuevas propuestas en innovación y en avances en tecnología, y no sólo avances e descubrimientos en aspectos tecnológicos, sino también en asuntos referentes a los servicios que presta una empresa, porque es un factor importante que representa una estrategia de marketing esencial para los compradores, ya que también se fidelizan a una marca de acuerdo a los factores adicionales que presta esta, en este caso los servicios prestados.

Servicios como mostradores y repisas divididas en segmentos de edad, géneros y diseños, permitiendo la diferenciación entre los productos a los que se quiere acceder. Adicional a esto, KANDY - Calzado Infantil, cuenta con parqueaderos gratuitos para los clientes; promociones y descuentos en temporadas especiales.

Es importante tener en cuenta que KANDY-Calzado Infantil, posee diseñadores especializados y calificados para la fabricación y escogencia de materiales adecuados para niños.

El mercado al cual se va a acceder es niños entre los 0 y los 5 años de edad, de estratos 3 y 4, padres que quieran dar a sus hijos características confiables y cómodas en el calzado, productos y servicios de excelente calidad, y atención y disposición para cualquier duda que se sugiera.

<sup>32</sup> <http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>. Página 1.

### 1.1.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA permite establecer si el negocio está adecuado para desempeñarse y desenvolverse competitivamente en el mercado en el que se encuentra. Cuando existan mayores ventajas competitivas con relación a la competencia, mayor posibilidad de éxito tendrá el negocio.

Figura 8. Análisis DOFA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entendimiento adecuado del funcionamiento del negocio.</li> <li>▪ Conocimiento de Recursos necesarios para el buen funcionamiento.</li> <li>▪ Servicios adicionales, nuevos y exclusivos en el sector.</li> <li>▪ Actualización de cambios con respecto a nuevas tecnologías.</li> <li>▪ Entendimiento y conocimiento del mercado objetivo.</li> <li>▪ Procedimientos y procesos claros.</li> <li>▪ Variedad y satisfacción de las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca capacidad de apalancamiento financiero.</li> <li>▪ Desconocimiento de la marca en el mercado.</li> <li>▪ Ausencia de Capital para poder invertir en la empresa.</li> <li>▪ Poco poder de negociación con proveedores.</li> </ul>
EXTERNO	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación en el mercado de Calzado Infantil.</li> <li>▪ Mercado objetivo considerable.</li> <li>▪ Productos con alta rotación.</li> <li>▪ Empresa con mercado exclusivo para niños entre 0 y 5 años.</li> <li>▪ Buena actuación de la economía.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma Tratados Libre Comercio.</li> <li>▪ Posicionamiento de la Competencia.</li> <li>▪ Mercado acelerado y dinámico.</li> <li>▪ Entrada de nuevos competidores.</li> <li>▪ Ausencia de investigación y desarrollo en el Sector.</li> </ul>

Fuente: AUTOR

De acuerdo al cuadro anterior, el mercado de Calzado Infantil tiene muchas oportunidades de crecer, porque existen muchos factores como la necesidad de innovación y la tecnología existente que permiten que se creen productos con una diferenciación de los ya existentes y que permitan satisfacer adecuadamente las necesidades de todos los consumidores y aumentar su fidelización con la empresa.

También, existen factores con los que sería difícil el posicionamiento en el sector, el más importante de ellos el Tratado de Libre Comercio; pero por ese motivo KANDY–Calzado Infantil, quiere realizar innovaciones en diseños,

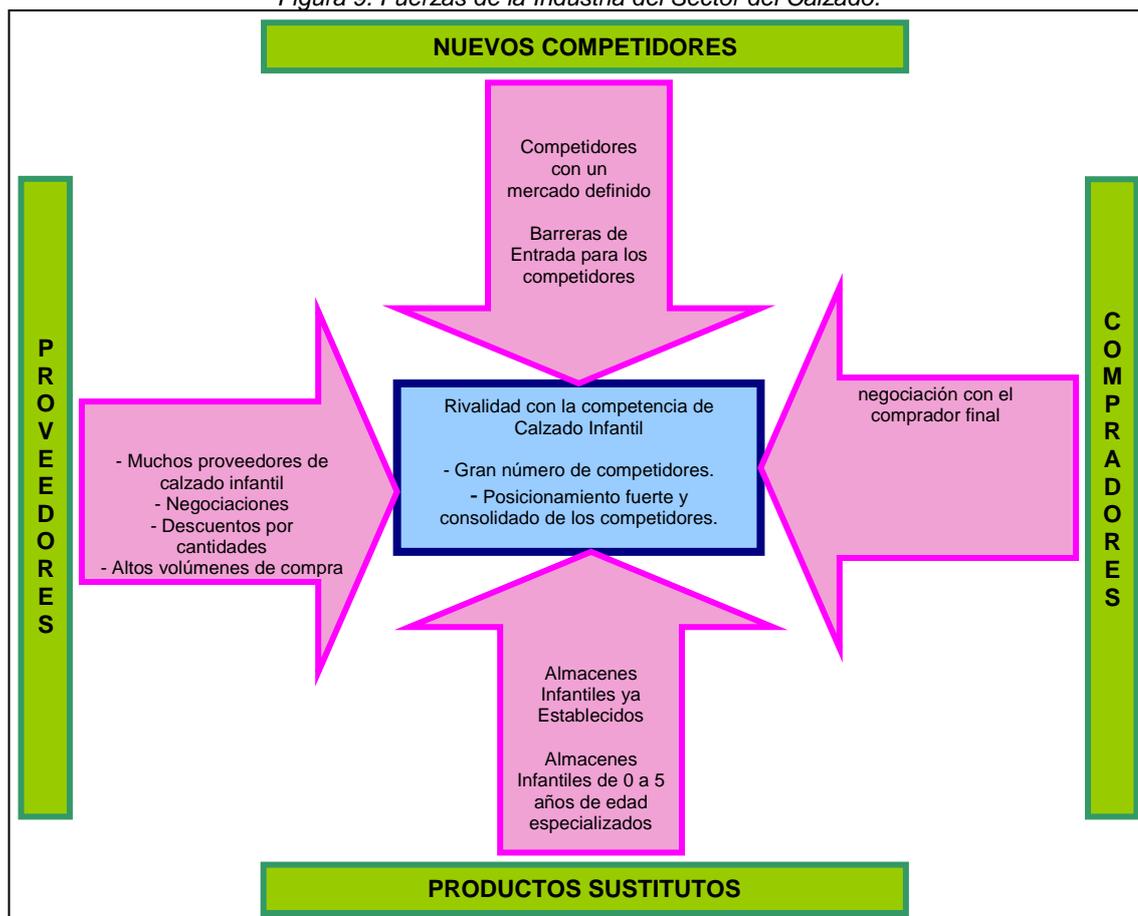
formas y producciones para lograr una ventaja competitiva sobre los demás productos.

Todo esto, porque es importante que la empresa genere ventajas competitivas sobre las demás, para poder tener factores diferenciadores y para asegurar el éxito de la empresa y la satisfacción de los pequeños clientes.

### 1.1.2 Análisis de las fuerzas de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

Permite establecer las fuerzas y factores tanto externos como internos que influyen en el desarrollo de la empresa. A continuación la siguiente gráfica muestra estas fuerzas:

Figura 9. Fuerzas de la Industria del Sector del Calzado.



Fuente: AUTOR

Las principales fuerzas que influyen en la industria del Mercado del Calzado Infantil, así como se muestra en el gráfico, como se muestra en la figura anterior, son:

1. **Rivalidad con los competidores:** se presenta cuando las empresas del mismo sector luchan por varias razones, como abarcar el mismo mercado, realización de innovaciones, entradas en nuevos mercados, tecnologías nuevas, entre otros.
2. **Nuevos Competidores:** se da cuando existe la posibilidad de que otras empresas posean algún mercado ya definido y quieran abarcar un nuevo mercado, aprovechando que ya poseen un gran número de clientes o consumidores y descubren la forma de entrar y penetrar un nuevo mercado para abarcar más segmentos de los que tenían.
3. **Compradores:** o clientes de la empresa; son la razón más importante de funcionamiento de la empresa; porque son ellos quienes finalmente deciden a qué marca ser fieles y porque además ellos son los que de alguna manera definen las necesidades para las cuales trabaja la empresa.
4. **Los Productos sustitutos:** influyen mucho en el poder de compra de los clientes, porque cuando estos ven que algún producto puede llegar a satisfacer sus necesidades más inmediatas, deciden de forma próxima adquirirlo sin ver muchas más opciones de productos.

En el sector de Calzado Infantil, se ve mucho, porque algunos papás le compran a sus hijos cualquier clase de calzado, algunas veces sin ver si tiene todas y cada una de las especificaciones necesarias para el bienestar del niño; por ejemplo para los niños de edades entre 0 y 6 meses, algunas veces se les compra cualquier clase de calzado porque debido a su corta edad y su condición de no caminar aún, creen que no es importante tener en cuenta indicaciones y especificaciones como los materiales del calzado, el peso, la suela, etc., y deciden comprar a sus hijos cualquier clase de calzado.

5. **Los Proveedores:** hacen parte importante de todo el proceso de la Industria, porque deben ser elegidos de un proceso pausado y detallado, para estudiar la calidad de sus productos, que a la vez son los insumos y materias primas de la empresa.

## 1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIO DE LA EMPRESA

### 1.2.1 Productos y servicios

La empresa nace con el nombre de KANDY – Calzado Infantil, la idea de su creación surge debido a la necesidad de crear un almacén que produzca y venda calzado Infantil especializado para niñas y niños entre 0 y 5 años de edad, que les permita ser fieles y leales a estos productos caracterizados por la calidad de sus productos en cuanto a materiales, procesos de fabricación y producto final; además del servicio de venta.

Sus productos se dividirán en clases de calzado de acuerdo a las etapas de edades de los niños:

**1. De 0 a 12 Meses:**

El calzado para esta edad es suave, es decir sin suela ya que los bebés aún no caminan. Los materiales usados son de textura muy blanda y delicada para no maltratar el pie del niño.

**2. De 12 a 24 Meses:**

El calzado para esta edad tiene materiales más duros y resistentes para niños que empiezan a caminar.

**3. De 24 en adelante:**

Este tipo de calzado se fabrica con materiales mucho más resistentes para mayor soporte y actividad de los niños.

Estará a disponibilidad de los clientes un catálogo que permite conocer todas y cada una de las referencias y diseños realizados por KANDY – Calzado Infantil, con este catálogo, los clientes pueden y tienen la oportunidad de elegir los diseños y colores que mas les gusten para sus hijos.

Los principales productos que se crearán en KANDY – Calzado Infantil son los siguientes:

Tabla 9. Productos KANDY

EDAD - TALLA	REFERENCIA	COSTO	PRECIO
0-12	Piolín	7.300	25.600
0-12	Sophy	6.700	25.000
18-24	Travesuras	9.980	28.500
18-24	Chiki	9.800	28.200
25-28	Fucsia Kids	10.900	29.300
25-28	Sirenita	11.700	30.100
0-12	Memín	6.600	25.000
0-12	Julios	6.400	24.700
18-24	Petito	9.580	27.900
18-24	Chicco	9.500	27.900
25-28	Azul Kids	10.800	29.200
25-28	Tazmania Kids	11.120	29.500

Fuente: AUTOR

### 1.2.2 Proveedores

Los proveedores de KANDY, serán empresas especializadas en la fabricación y venta de los materiales más importantes y de buena calidad para el calzado Infantil.

La materia prima debe tener ciertas características que brinden a KANDY y a sus clientes un producto innovador y a buen precio. Dentro de estas características se encuentran:

- Precios competitivos con otros proveedores.
- Excelente calidad de las materias primas e insumos, con garantía y certificación de calidad.
- Materiales resistentes.
- Proveedores con certificación de calidad ICONTEC.

Es importante destacar que para la elaboración del calzado infantil, es necesario conocer y verificar la calidad de las materias primas; por esta razón el elaborador de calzado se encargará de realizar el control de calidad y veracidad de las condiciones de la materia prima; sin embargo esta, tendrá un periodo de prueba de 2 meses dentro de la empresa, para verificar su buen nivel de calidad se harán estudios y pruebas consistentes en realizar los productos y revisar con el área de calidad la veracidad de su buen estado y de sus buenas condiciones para la realización del calzado infantil. De llegarse a

encontrar alguna materia prima en mal estado o con alguna característica que demuestre que no es apta para la realización del Calzado Infantil, es necesario cambiar el proveedor de la materia prima.

Los principales proveedores de las materias primas, maquinarias e insumos, con los que cuenta KANDY, se muestran a continuación:

**1. Curtiembres El Reno**

Cueros de calidad para calzado, marroquinería y tapicería automotriz.  
Carrera 18 No. 59 – 41 Sur  
760 6260 – 7606449 – 279 8367 – 279 5763

**2. Curtiembres Luís Medina**

Cueros finos para confección especialidad en gamuzas, becerros pigmentados, vestinapa, cabritos.

**3. Diseño y Piel S.A**

Cueros naturales tipo exportación para calzado, muebles, marroquinería y tapicería automotriz.  
Calle 21 A No. 69 B – 81  
579 2424

**4. LIA Laboratorio Industrial Andino Ltda.**

Tintas, Pinturas y acabados para cuero, suelas y marroquinería.  
Cl. 20 No. 32 – 76  
244 1818

**5. Macanguro**

Maquinaria, accesorios, materiales e insumos para la industria del calzado y cuero.  
Cl. 2 B No. 25 – 39  
371 0240 – 371 0266  
Restrepo Cl. 17 Sur 24 – 38  
209 5482 – 366 0280

**6. Maute**

Artículos para zapatería, Tapicería y Confección. GOMA EVA – FOMMI – MICROPOROSAS  
Carrera 25 No. 66 – 26 Barrio: 7 de agosto  
660 3015

**7. Plásticos de la Sabana Restrepo**

Materiales para zapatería, marroquinería y tapicería-  
Calle 18 Sur No. 22 – 12  
239 8900

**8. B y J Ltda.**

Venta de variedad de suelas.  
Calle 15 Sur No. 24 A – 35  
239 2395

**9. Suelas el Punto Ltda.**

Venta de suelas  
Calle 19 Sur No. 24 – 53  
366 6086

**10. Tacoplas Ltda.**

Materiales para zapatería  
Carrera 26 No. 7 – 41  
201 3777

**11. La Casa de los Forros**

Diversidad de forros.  
Transversal 34 No. 86 – 05  
610 7747

De acuerdo a la información anterior, los proveedores se dividen de acuerdo a su especialidad de la siguiente manera:

*Tabla 10. Listado de Proveedores de KANDY.*

<b>Nombre</b>	<b>Especialidad</b>
Curtiembres El Reno	Cueros para calzado
Curtiembres Luís Medina	Cueros finos y especializados
Diseño y Piel S.A	Cueros
LUA Laboratorio Industria Andino Ltda.	Tinas, pinturas y acabados para cuero
Macanguro	Maquinaria, accesorios, materiales e insumos
MAUTE	Artículos para zapatería
Plásticos de la Sabana Restrepo	Materiales para zapatería
B y J Ltda.	Suelas
Suelas el Punto Ltda.	Suelas
Tacoplas Ltda.	Materiales para zapatería
La Casa de los forros	Venta de forros.

Fuente: AUTOR

**1.2.3 Clientes**

El perfil de los padres que adquieren calzado infantil para sus hijos entre los 0 y 5 años, está dado por las siguientes características geográficas, demográficas y psicológicas:

- Características Geográficas: El mercado objetivo de KANDY–Calzado Infantil, se localiza en la ciudad de Bogotá.
- Características Demográficas: Padres de niños entre los 0 y los 5 años de edad, que quieran usar productos con características esenciales y adecuadas para estas edades, tales como comodidad, calidad, bienestar, seguridad, especialización; y que adicionalmente deseen obtener servicios únicos y convenientes con los productos.

Adicionalmente son padres de estratos 3 y 4, que busquen principalmente:

- La comodidad de sus hijos.
  - La buena calidad de los productos que compran.
  - Opciones diferentes a las que hay actualmente en el mercado, en cuanto a calidad, materiales, diseños, precios y colores.
  - Servicios diferentes a los que existen en los almacenes ya existentes.
- Psicológicos: La tecnología y la innovación son opciones que ofrece el mercado y que con el pasar del tiempo se vuelven más importantes para cualquier producto que se adquiera. En el Sector de Calzado la tecnología avanza a pasos agigantados y cada vez es más importante este factor, porque permite generar mayor competitividad y más productividad en el Sector.

#### 1.2.4 Investigación de Mercados

El objetivo es determinar e identificar el mercado objetivo del negocio, las preferencias que existen en los compradores, constituyendo un plan de mercadeo que permita hacer un cambio en la estructura del mercado y que atraiga clientes, los mantenga y luego los fidelice, para abarcar todas las oportunidades de negocio que existan y asegurar el éxito del negocio.

Para esto se realiza una encuesta (**Ver anexo No. 1: Formato de Encuesta**), que permite aclarar y determinar algunos aspectos:

- Cuáles son las preferencias de los padres a la hora de comprar zapatos para sus hijos.
- Cuál es el porcentaje de padres que tienen preferencias con respecto a los diseños, materiales y texturas en los zapatos de sus hijos.
- Qué tan importante y cuál es el porcentaje de padres que escogen los zapatos adecuados de acuerdo a la edad de su hijo.

- Cuáles son las marcas de calzado preferidas por los padres que viven en el Barrio Restrepo.
- Qué clase de zapatos prefieren los padres para sus hijos.
- Cuáles diseños son más comunes en la compra de zapatos para niños.

Principalmente busca establecer las estrategias adecuadas para el alcance del plan de ventas presupuestado por la Empresa.

Para poder realizar esta investigación, se realizó una encuesta la ciudad de Bogotá, en el Barrio Restrepo, a los padres de niños entre los 0 y 5 años de edad; de estratos 3 y 4.

A continuación se mostrará el cuadro que permite diferenciar las cantidades de personas que existen en cada uno de los estratos socioeconómicos; pero para este estudio, se detallan los estratos 3 y 4.

Tabla 11. Distribución de personas por estratos.

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS, HOGARES Y VIVIENDAS SEGÚN ESTRATO SOCIOECONÓMICO BOGOTÁ							
	Población	%	% Acumulado	Vivienda	%	Hogares	%
No Residencial	43.179	1,04	1,00	14.310	1,22	20.404	1,18
Estrato 1	830.732	6,86	7,90	83.625	7,14	103.317	5,96
Estrato 2	2.325.321	36,62	44,50	385.277	32,90	710.625	41,03
Estrato 3	2.707.115	42,95	87,40	471.077	40,23	663.222	38,29
Estrato 4	505.773	7,36	94,70	129.827	11,09	141.054	8,14
Estrato 5	156.813	3,03	97,80	44.218	3,78	51.431	2,97
Estrato 6	182.074	2,13	100,00	42.643	3,64	42.065	2,43
<b>Total</b>	<b>6.751.007</b>	<b>100,00</b>		<b>1.170.977</b>	<b>100,00</b>	<b>1.732.118</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Distrital, Gerencia de Estratificación y Monitoreo - Subdirección de Desarrollo Humano y Progreso Social.

Es decir, la cantidad de personas a estudiar de acuerdo al estrato socio económico sería de 3.312.888 del total de la población (6.751.007).

Sin embargo, es importante resaltar que el estudio a realizar debe ser de niños entre 0 y 5 años de edad, por lo tanto según una fuente del DANE, la siguiente tabla muestra el porcentaje de población de niños en dos rangos, uno entre 0 y 4 años y el otro entre 5 y 6 años de edad.

Para este estudio, se tendrán en cuenta los datos del año más reciente, es decir, del año 2005.

Tabla 12. Caracterización Grupo Poblacional de 0 a 6 años de edad.



Fuente: Respuestas grandes para pequeños. Lineamientos primer ciclo de educación formal en Bogotá de preescolar a 2º de primaria. Bogotá sin indiferencia. Noviembre de 2006.

Según esta tabla, en el año 2005 el porcentaje de niños entre 0 y 4 años de edad es de **10.3%**, mientras que los niños entre 5 y 6 años de edad, representan un **4.1%** del total de la población.

La Política por la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes Bogotá 2004-2008, establece: "los menores de 18 años son casi la tercera parte de la población bogotana. De los 6.861.499 habitantes, 2.153.844 son niños, niñas y adolescentes; esto es el 31,4%.

Tabla 13. Total de Población Infantil por grupo de edad.

Grupo de Edad	Población Total	Participación de los niños, niñas y adolescentes en el total población	Participación en el total de niños, niñas y adolescentes
0 – 4 años	557.978	8,1 %	25,9 %
5 – 11 años	870.798	12,7 %	40,4 %
12 – 17 años	725.068	10,6%	33,7 %
Total niños, niñas y adolescentes	2.153.844	31,4 %	100,00 %
Total Población	6.861.499	100,00%	

Fuente: ECV 2003, DAPD-DANE.

En la tabla anterior se observa la cantidad de población infantil por grupos de edades, para este caso la población de edades entre 0 y 5 años de edad; por lo

tanto, la población a la que se realizará el estudio es en total de 703.111 niños de edades entre 0 y 5 años; esto debido a:

Población de 0 a 4 años: **557.978**  
 Población de 5 años:  $870.798/6 = 145.133$

Total de población para estudio: **604.675** niños de 0 a 5 años de edad, lo cual representa "**el mercado objetivo de la empresa**".

Para la realización del estudio de mercado es necesario realizar un muestreo simple para poder establecer el tamaño de la muestra ( $n$ ) del total de la población ( $N$ ), de los niños de 0 a 5 años en Bogotá.

Por lo tanto, se realizó una muestra piloto de 10 padres de niños entre 0 y 5 años, con la que se llegó a la conclusión de que el 70% de las 10 personas a las que se les preguntó que si estarían interesados en comprar calzado para sus hijos en un almacén especializado dijeron que si; por esta razón, se realizaron 185 encuestas que permitieron sacar algunos datos importantes de la siguiente manera:

### 1.2.5 Tamaño de la muestra

Los datos son basados según una muestra piloto  $n^* = 10$

$N =$  Población = 703.11 personas

$p =$  Proporción respuestas afirmativas =  $7 = (7/10) = 70\%$

$q =$  Proporción respuestas negativas =  $(1-p) = 30\%$

$Z =$  Valor crítico correspondiente al Nivel de Confianza elegido: (Conf. 95%)= 1.96 según distribución NORMAL estándar.<sup>33</sup>

$E =$  Margen de error permitido 5%

<sup>33</sup> [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/distr\\_normal/distr\\_normal.htm](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/distr_normal/distr_normal.htm)

Aplicando la ecuación para determinar el tamaño de muestra (n) en una distribución NORMAL, para poblaciones N infinitas > 5.000<sup>34</sup>

$$n = z^2 * p * q / E^2$$

Se obtiene:

n = Número de elementos de la muestra: = 185 encuestas totales a realizar<sup>35</sup>

### 1.2.6 Recolección de datos

Para determinar un análisis del mercado objetivo, en cuanto a las necesidades del sector y en cuanto a los principales conocimientos que se tienen, se desarrollaron las siguientes dimensiones de estudio:

1. Importancia de afirmaciones y percepción de situaciones que se presentan en este momento en el mercado; esto relacionado con la especialidad del calzado infantil en los almacenes que existen actualmente, los materiales usados en el proceso de producción del calzado, el diseño y confección especializado por edades, existencia de catálogo de productos en los almacenes existentes; entre otros.
2. Preguntas abiertas y con posibilidad de escoger opciones dadas, para conocer las necesidades y las percepciones que existen actualmente en el mercado. Relacionadas con los precios, colores, diseños, preferencias existentes, etc.

Para permitir recoger toda esta información que da paso a la creación de factores diferenciadores, se creó un formato de encuesta para realizar al porcentaje elegido del mercado objetivo, **Ver anexo No. 1 Formato de encuesta.**

<sup>34</sup> Documento de Investigación de Mercados, de Jorge Rosillo, se encuentra en la plataforma de la universidad: [http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Econom\\_y\\_Admon/Gerencia/gespro/mercadeo%20navarra%201%20febrero%2028%202003.pdf](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/gespro/mercadeo%20navarra%201%20febrero%2028%202003.pdf)

<sup>35</sup> Anexo se encuentra el análisis

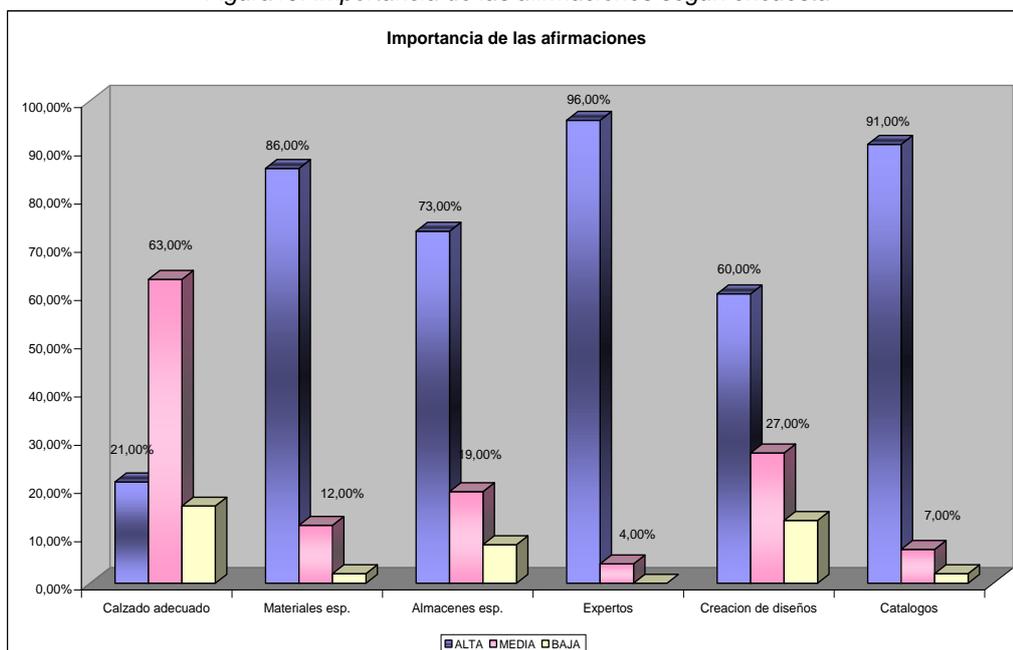
### 1.2.7 Resultados de investigación y preferencias del mercado

De acuerdo a la encuesta realizada, a 185 personas con hijos entre 0 y 5 años, se establecieron las siguientes conclusiones:

#### IMPORTANCIA DE LAS AFIRMACIONES

1. El 63% de las personas entrevistadas, considera que solo algunas veces y en algunos almacenes encuentra calzado infantil especializado y adecuado para las edades de sus hijos; mientras que el 16% cree que nunca encuentra este tipo de calzado en los lugares a los que asisten para la compra de estos productos infantiles.
2. El 20.14% de las personas entrevistadas, cree que es de alta importancia encontrar los materiales necesarios y especializados que les permitan mayor comodidad y seguridad a sus hijos.

Figura10. Importancia de las afirmaciones según encuesta

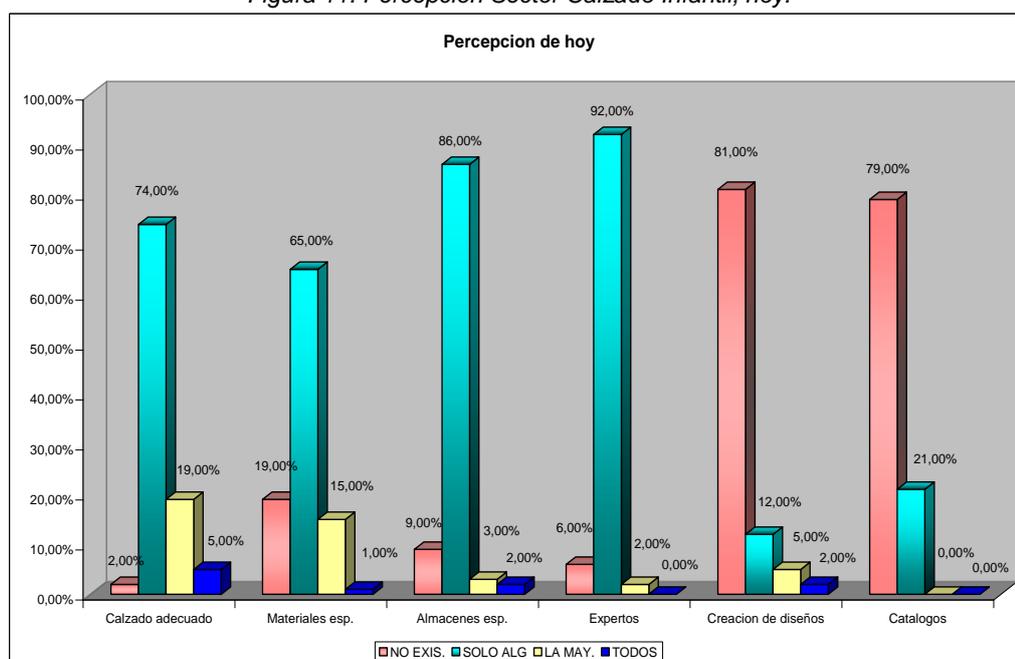


Fuente: Investigación de mercados realizada.

## PERCEPCIÓN DE HOY

1. El 73%, cree que es necesario e importante que existan almacenes especializados de calzado infantil, que cuenten con conocimientos adecuados para asesorarlos y recomendarlos las mejores opciones en calzado para sus hijos.
2. El 74% de las personas, creen que en solo algunos de los almacenes se encuentra calzado infantil adecuado y correcto para los menores entre 0 y 5 años.
3. El 86% de las personas creen que solo algunos almacenes y fabricantes de calzado infantil cuentan con los materiales adecuados y sólo el 2% cree que todos los fabricantes cuentan con los materiales y las características adecuadas para la producción de estos.
4. El 81% cree que no existe la posibilidad de poder obtener diferentes diseños y combinaciones de colores; es decir, creen que los diseños existentes no son variados y no existe posibilidad de encontrar un gran número de opciones de calzado infantil.
5. El 79% cree que ningún fabricante de calzado infantil, presta el servicio adicional de un catálogo de productos para los clientes potenciales.

Figura 11. Percepción Sector Calzado Infantil, hoy.



Fuente: Investigación de mercados realizada.

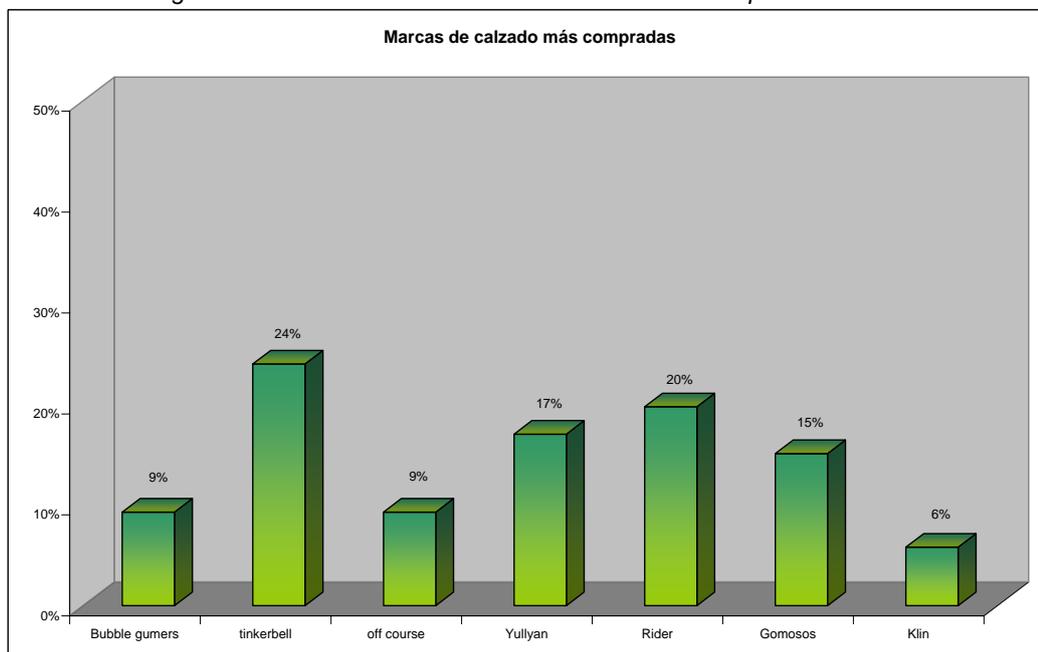
## MARCAS MÀS COMPRADAS

Las marcas más nombradas por las 100 personas entrevistadas, son poco conocidas, pero son las más importantes en cuanto a las características que creen los padres cumplen con los requisitos necesarios para la salud de los niños.

Las principales marcas son:

- Tinkerbell con un porcentaje de compra de 24%.
- Con 20% de conocimiento Rider.
- Con 17% Yullyan.
- Con 15% Gomosos
- Y también Bubble Gumers, Klin y Off Corse.

Figura 12. Marcas de Calzado Infantil más reconocidas por el mercado



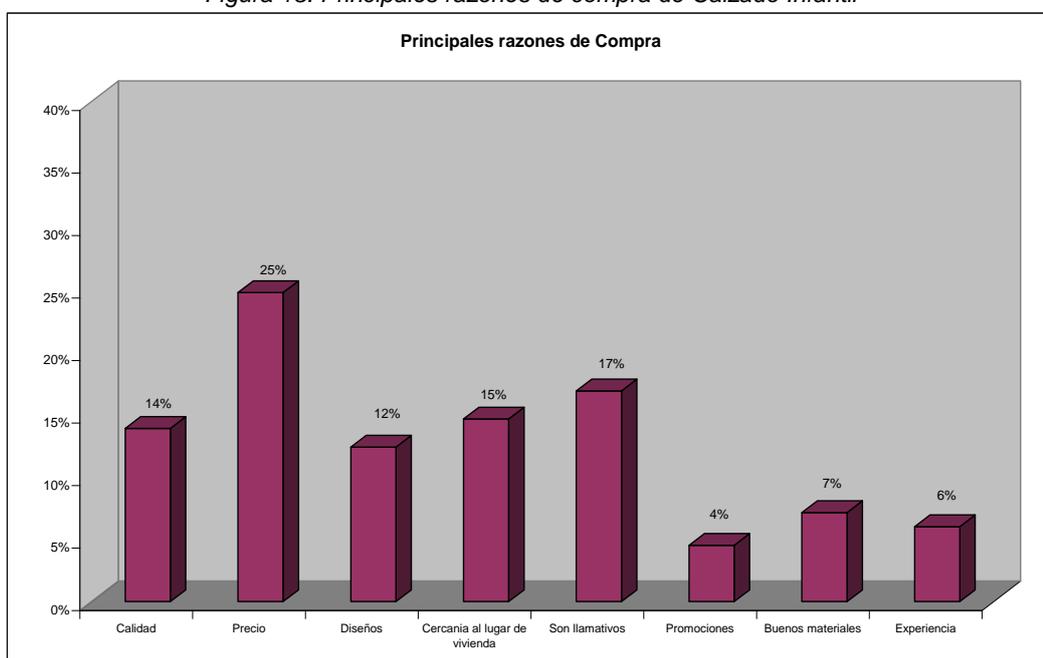
Fuente: Investigación de mercados realizada.

## PRINCIPALES RAZONES DE COMPRA

La principal razón de compra de estas marcas de calzado infantil es un factor determinante, porque según los encuestados este es el que determina la compra o no del producto; es el precio, con un 25% de importancia; le sigue, un aspecto que indiscutiblemente en cualquier producto tiene una gran importancia, es la parte del diseño y los colores; es decir, a los niños y a los padres les interesa mucho la parte visual, si son llamativos, atractivos y sobretodo agradables a la vista; esta parte tiene un porcentaje del 17%.

Así mismo se encontró que los padres realizan las compras de calzado de sus hijos, la mayoría de las veces, de acuerdo al lugar en el que vivan; le siguen factores y características como la calidad (14%), los diseños (12%), los materiales (7%), entre otros.

Figura 13. Principales razones de compra de Calzado Infantil



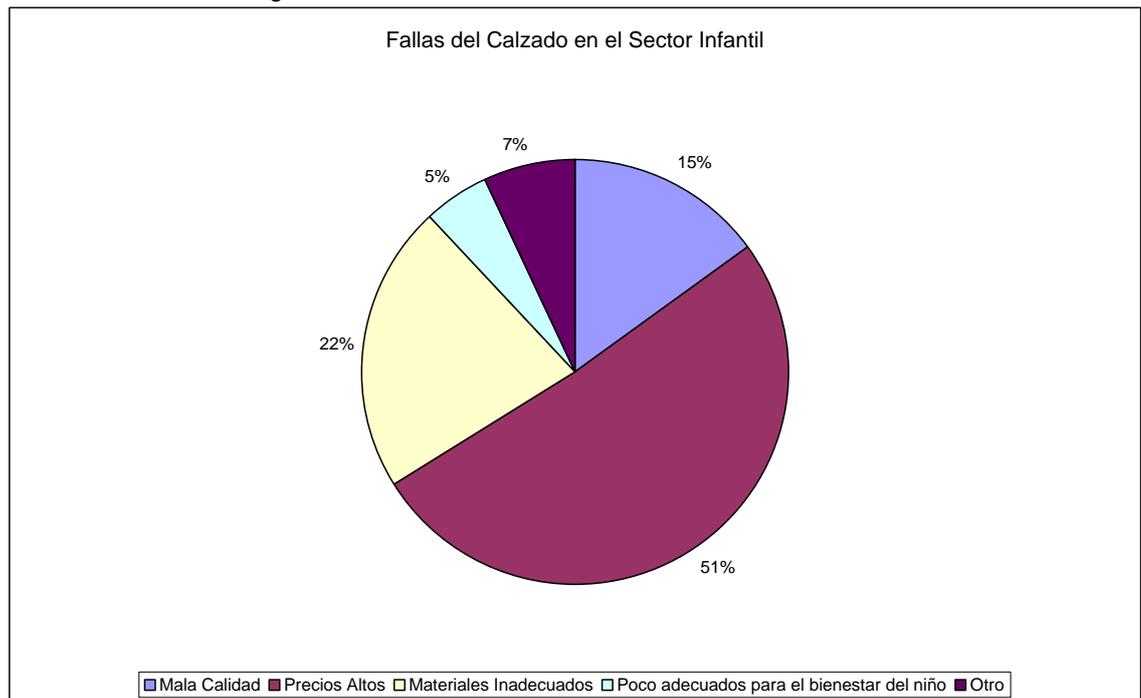
Fuente: Investigación de mercados realizada.

## FALLAS ACTUALES DEL MERCADO DE CALZADO INFANTIL

De acuerdo a lo que responden las personas encuestadas, se encontró que:

- Los precios altos es el motivo más común que los padres de estratos 3 y 4 de niños entre 0 y 5 años, representando un 51%,
- Le siguen los materiales inadecuados con un 22%,
- Con un 15% la mala calidad ocupa el tercer lugar de las fallas más comunes actuales del mercado de calzado.

Figura 14. Fallas del Sector de Calzado Infantil actualmente.

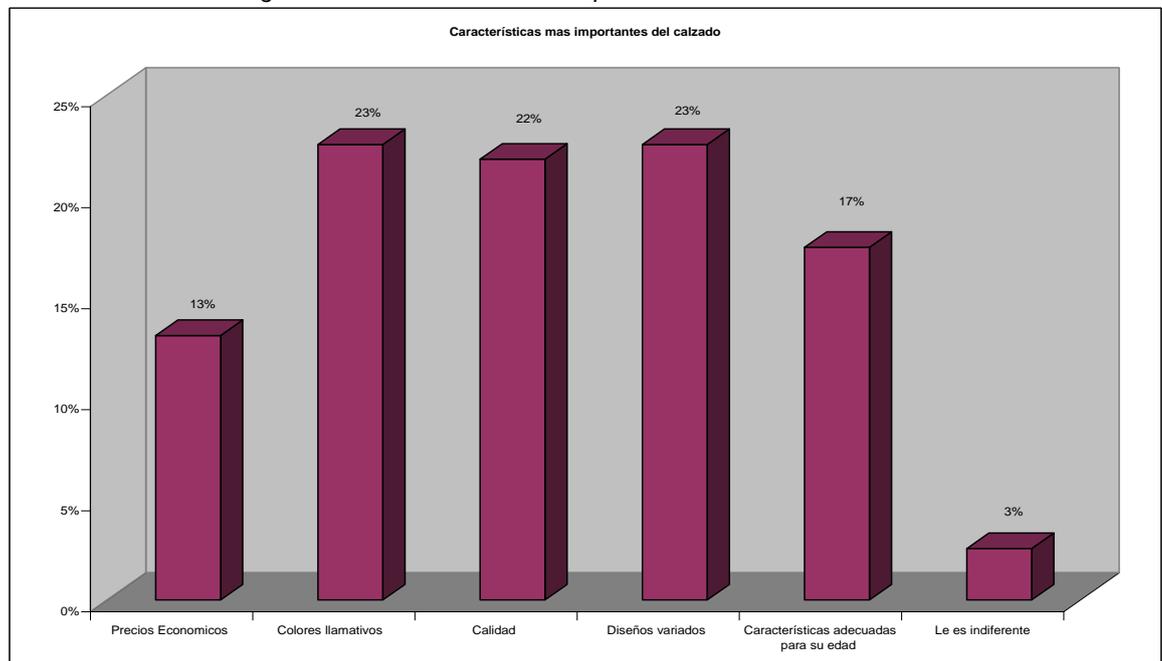


Fuente: AUTOR

## CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DEL CALZADO

Se encontró que las dos principales características que prefieren los padres encuestados, son los colores llamativos y la variedad de diseños con un 23%; la calidad es el siguiente aspecto más importante con 22%; con 17% es importante que sean apropiados para la edad de los niños y los precios con el 13%.

Figura 15. Características más importantes del Calzado Infantil

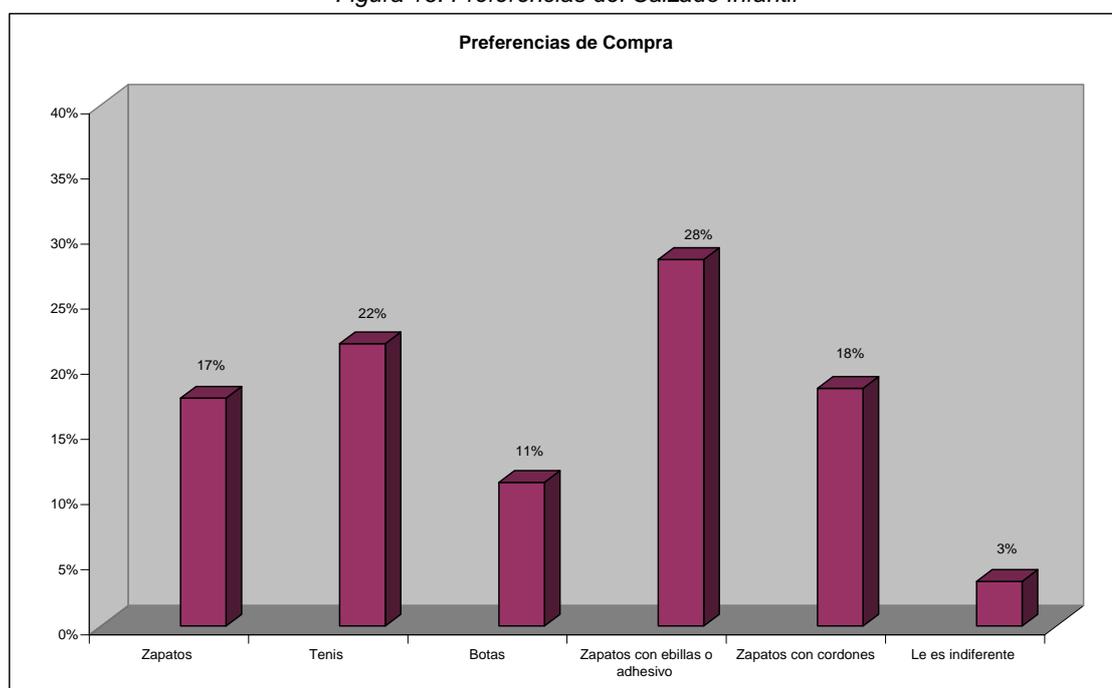


Fuente: Investigación de mercados realizada.

## PREFERENCIAS DE CALZADO

Por otro lado, se encontró que la clase de calzado que más compran los padres, para las niñas y niños entre 0 y 5 años, son los zapatos que tengan hebillas o adhesivos, porque permiten brindar a sus hijos una mayor comodidad y tranquilidad a la hora de caminar. Mientras que los tenis, los zapatos con cordón y los zapatos representan un 22%, 18% y 17% respectivamente.

Figura 16. Preferencias del Calzado Infantil

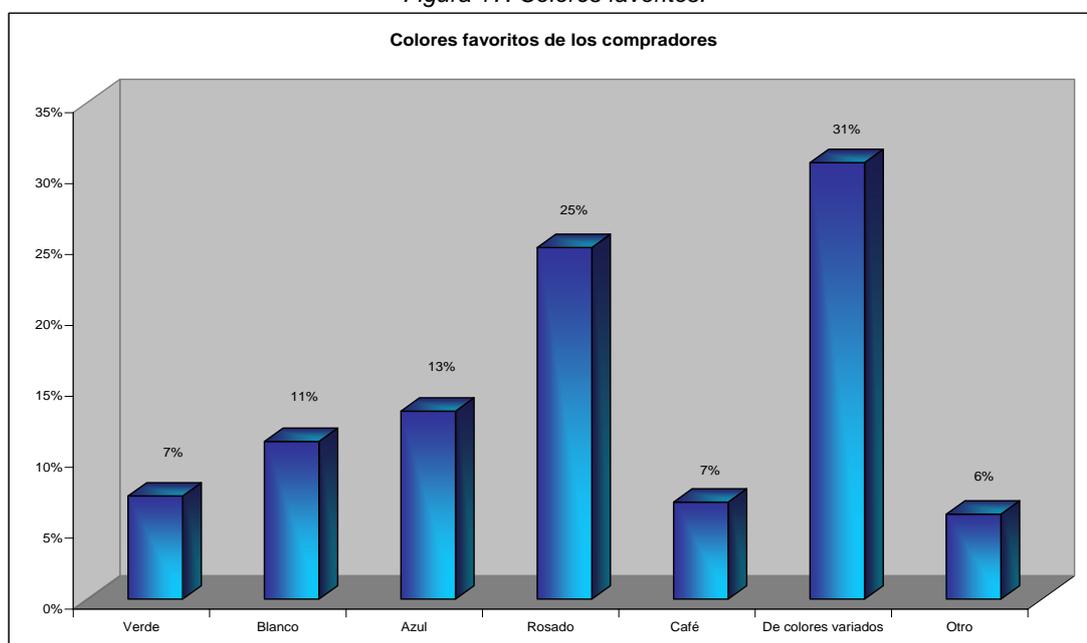


Fuente: Investigación de mercados realizada

## COLORES FAVORITOS

En cuanto a los colores más comprados los colores variados y las combinaciones tienen el mayor porcentaje (31%), porque según los padres, con esta clase de colores, existe la forma de combinar los zapatos con diferentes colores de ropa; después las preferencias de colores son por el rosado (25%), azul (13%), blanco (11%), verde, café y otros.

Figura 17. Colores favoritos.



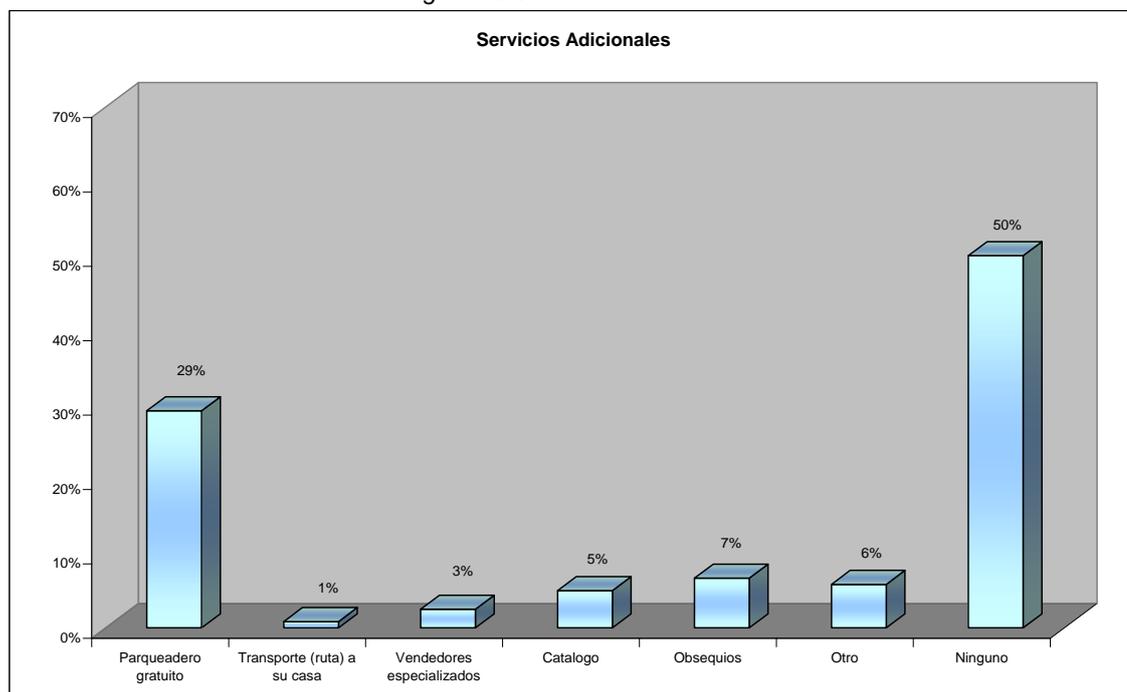
Fuente: Investigación de mercados realizada.

## SERVICIOS ADICIONALES

Un factor muy importante, es que KANDY quiere brindar a sus clientes factores adicionales, como parqueadero, asesoría continua en calzado infantil, catálogos de acuerdo a las colecciones nuevas, y lograr una ventaja competitiva por encima de la competencia; de acuerdo a la investigación, se encontró que las personas creen que en el mercado no existe ningún fabricante ni almacén que les brinde factores adicionales; se encontró que con 50% de las personas entrevistadas, dice que no existe NINGÚN factor adicional de servicio cuando realizan sus compras.

Esto, permite a KANDY tener una ventaja para crear dentro de sus estrategias factores e ideas que permitan abarcar una gran parte del mercado.

Figura 18. Servicios adicionales.



Fuente: Investigación de mercados realizada.

### **1.3 ANÁLISIS DE MERCADO**

Busca principalmente conocer las necesidades existentes en el mercado, generar estudio sobre posibles nuevos productos y así obtener y atraer nuevos clientes, por medio de estrategias como publicidad, elaboración de catálogos, excelente atención y servicio a los clientes; consiguiendo mejores materias primas, diferentes diseños y colores vistosos que gusten a los niños.

KANDY desarrolla productos que satisfacen a sus clientes, son de la mejor calidad, y presentación.

#### **Misión**

KANDY–Calzado Infantil, es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de calzado infantil busca satisfacer todas y cada una de las necesidades de los Clientes potenciales, para brindarles comodidades y factores diferenciadores a los que existen en el mercado, por medio de un equipo completo y calificado, conocedor del tema; permitiendo tener opciones de contar con servicios adicionales para brindar una calidad excelente y lealtad a la marca.

Para cumplir con esto, es necesario desarrollar los productos con cada una de las especificaciones necesarias, que permitan a los niños su bienestar y comodidad, estando siempre a la vanguardia y ofreciendo a los padres tranquilidad y precios cómodos, diferenciando los productos con los demás existentes en el mercado y capacitando al personal para que cada día sea mas importante trabajar por y para los niños.

#### **Objetivos de Marketing**

Alcanzar el 5% de la participación del mercado en tres años correspondientes desde el periodo de iniciación (agosto de 2008), hasta el 2011; de los estratos 3 y 4, de padres que tengan hijos de 0 a 5 años, según la encuesta realizada.

#### **Objetivos Financieros**

Generar un crecimiento de las ventas de 15% desde el primer año hasta el tercer año de funcionamiento.

### 1.3.1 Estrategias de Mercadeo:

Tiene como objetivo crear conciencia en el cliente con relación a los productos y servicios que KANDY busca ofrecerle, (excelente calidad, buen servicio y atención, las mejores materias primas, la mejor tecnología, los más variados modelos y colores que gusten a los niños que van a ser los que disfruten del producto final), para que con el tiempo se pueda crear una base de clientes potenciales, establecer y fortalecer las relaciones con el mercado objetivo o proveedores y así poder contar con la lealtad y satisfacción del cliente final.

Las tres (3) estrategias principales que busca el plan de marketing serán:

1. Aumentar la cultura y la conciencia de utilizar los servicios que la empresa ofrece.
2. Crear una base de clientes potenciales, que con el tiempo se vuelvan leales a la empresa.
3. Fortalecer las relaciones con los proveedores.

#### **Estrategia No. 1: Aumento de la utilización de los productos y servicios que la empresa ofrece.**

Informar a aquellas personas que aun no conocen las ventajas de los servicios y las facilidades que KANDY les puede ofrecer.

##### *Publicidad*

- E-mail Marketing / Permission Marketing<sup>36</sup>: se realiza a padres de niños con edades entre 0 y 5 años de edad, que deseen caracterizarse por la excelente calidad de los productos que ofrecen y sobre todo que quieran tener los mejores beneficios para sus hijos. Esta idea se realizará a partir del tercer año, cuando ya se tenga una base de datos de los clientes.
- Banners y botones en Internet: para dar a conocer las líneas de Calzado Infantil, con las referencias más actuales y con las últimas tendencias de la moda.

---

<sup>36</sup> Consiste en conseguir una lista de e-mails de personas que han dado su consentimiento, para de esta forma enviarles textos publicitarios a sus buzones.

- Links recíprocos<sup>37</sup>: con productos y servicios relacionados directamente con niños entre 0 y años de edad; por ejemplo programas e informaciones relacionadas con bebés y niños, para luchar y buscar su bienestar.

**Estrategia No. 2: Realizar una base de clientes potenciales, que con el tiempo se vuelvan leales a la empresa.**

Ofrecer a los clientes antiguos de la empresa promociones y descuentos sobre los productos que más les gustan o que más compren con frecuencia. Se les da a los clientes un descuento del 10% y para poder hacer esto es necesario reducir algunos costos de publicidad.

**1. Recolección de información relevante del cliente.**

- Crear bases de datos sobre los datos básicos de los clientes (nombres y apellidos, teléfono, dirección residencia, e-mail)
- Tener información clasificada según estrato, sector, número de visitas, número de compras, productos de mayor interés.

**2. Newsletters por Internet**

- Promociones de ventas de Calzado Infantil.
- Ofertas comerciales de las referencias más vendidas y últimos productos de las Colecciones pasadas.
- Información sobre los nuevos productos infantiles que han salido al mercado.
- Información detallada de cada uno de los productos, dando a conocer beneficios, precios y características más importantes.

**3. Servicio y relaciones con el cliente**

- Ofrecer un excelente servicio a los padres (clientes).
- Velocidad de respuesta a sus preguntas e inquietudes.
- Asesoría al momento de comprar, debido a que el producto está hecho directamente para el bienestar de los niños entre 0 y 5 años, es importante dar asesoramiento constante acerca de los beneficios y características del calzado.
- Velocidad en la entrega del producto.
- Servicio técnico y cumplimiento de las garantías. El servicio técnico está relacionado con el servicio de asesoramiento y de garantía en

---

<sup>37</sup> Intercambiar links con sitios web que sean complementarios a nuestro producto.

caso de que se obtenga un producto con algún daño o alguna imperfección.

### **Estrategia No. 3: Fortalecer las relaciones con los proveedores y otros intermediarios de la industria.**

Por medio de las buenas relaciones con:

- Proveedores: pagos a tiempo y negociaciones concretas.
- Agentes del mismo sector: realización y participación en eventos y reuniones.
- Cliente: es el principal agente, por el cual la empresa trabaja.

#### **1.3.2 Política de Servicios**

KANDY ofrecerá a sus clientes determinados servicios que les permitirán fidelizarse con la marca, y abarcar cada día más mercado del sector en el que se encuentra, esto será posible por medio de lo siguiente:

##### **➤ Con los clientes:**

- Relación directa con el cliente por medio de seguimiento a su compra y servicio a través de encuestas de satisfacción y necesidades que no han sido cubiertas. Se tendrá una base de datos con teléfonos, direcciones del lugar de vivienda, nombres de los hijos y edades; se harán encuestas de satisfacción telefónica.
- Inventarios en bodega con productos de todas las referencias, tallas y colores disponibles según catálogo, para dar respuesta a las necesidades de los clientes.

Personal responsable y comprometido con la atención al cliente. Para la empresa sus colaboradores son la clave del éxito, el entrenamiento y la capacitación son herramientas con las que se asegura que cada uno tenga las competencias requeridas para desarrollar muy bien su trabajo. Pero no solo se trata de tener colaboradores competentes sino que también buscamos trabajar en un muy buen clima laboral.

- La empresa dará tiempo al personal para asistir a capacitaciones periódicas puede ser en el SENA, o en otra institución para estar al

día en todos los conocimientos necesarios y así cumplir cada uno con sus funciones a cabalidad.

- Servicio de aclaración de dudas y preguntas al diseñador y operarios de la empresa, quienes son los expertos para recibir sugerencias y nuevas ideas de productos.
- También es importante la parte comercial, por lo tanto, los pagos se realizarán en efectivo ó con tarjeta de crédito, para compras en efectivo descuentos según épocas y promociones del momento.

➤ **Con los proveedores:**

- El pago se realizará de acuerdo a las negociaciones que se haga con ellos en el momento en que se decide realizar acuerdos comerciales.

### **1.3.3 Mezcla de Marketing**

#### **1.3.3.1 Producto**

KANDY ofrecerá productos de acuerdo al catálogo diseñado, con el fin que los clientes conozcan las referencias y opciones de compra que existe con cada una de ellas; es decir, existe la posibilidad de escoger y combinar colores y diseños de acuerdo al gusto de los compradores y las necesidades que puedan tener.

Los productos contarán con excelente calidad, acabados, materiales, procesos limpios y únicos, ya que KANDY cuenta con un diseñador experto en el manejo de combinaciones y diseños.

#### **1.3.3.2 Precio**

El precio que ofrecerá KANDY al principio de creación de la empresa, será inferior al de la competencia, ya que es importante contar de primera medida con un gran segmento del mercado al cual la empresa se dirige.

Este precio de venta, se tomó de estudios realizados de acuerdo a los precios de la competencia; la cantidad y precio de los materiales, insumos, costos fijos, entre otros. **(Ver Tabla 6. Comparativo de Precios)**

Tabla 6. Comparativo de Precios

	<b>Bubble Gummers</b>	<b>Off Corse</b>	<b>Bosi Bambino</b>	<b>KANDY</b>
<b>0 a 12</b>	32.000	36.000	30.000	25.000
<b>18 a 24</b>	35.000	39.000	32.000	28.000
<b>25 a 28</b>	37.000	42.500	36.000	29.500

FUENTE: Autor

### 1.3.3.3 Promoción

Se cuenta con un catálogo, el cual esta especificado su valor en los costos de publicidad, Cuadro Costos Fijos Mensuales; que va a ser enviado a los clientes más fieles de KANDY, para garantizarles los mejores productos del mercado; en cada mes existirá una promoción determinada, con la que los clientes podrán obtener premios, descuentos y muchos premio que se rifarán entre los compradores del mes.

Adicionalmente y como una manera de que los clientes sean fieles con los productos de KANDY – Calzado Infantil, se harán descuentos por pronto pago y por pago en efectivo; teniendo en cuenta que se aplica solamente a quienes realicen compras mayores a \$200.000; además, por los dos primeros meses de la empresa, se entregarán a todos los compradores, bonos para que participen en rifas (carros, motos, y ipod`s).

A los clientes más fieles con KANDY – Calzado Infantil, se les enviará cada mes un catalogo con los principales productos e innovaciones, para que se fidelicen constantemente con KANDY – Calzado Infantil. Y también se les entregará una tarjeta de descuentos, para que sea usada cuando realicen compras de más de \$200.000, con descuentos hasta del 25% del precio de la compra.

Estas estrategias aplican en fechas especiales (Día del niño, Navidad, Halloween?

Al finalizar cada mes se realizarán ferias (Ventas de Garaje), en donde se harán promociones y descuentos especiales para las colecciones correspondientes a cada mes.

#### **1.3.3.4 Marca**

Se define la marca como KANDY –Calzado Infantil, que contará con referencias de acuerdo a la época del año por la que se está pasando.

Además se quiere que sea un nombre que de alusión a los más pequeños, porque son ellos la razón de ser de la empresa, y porque son ellos los que al fin van a usar los productos de KANDY.

#### **1.3.3.5 Servicio**

Atención especializada a las posibles dudas que tengan los clientes, sea personal o telefónicamente.

Posibilidad de escoger el diseño y el color del Calzado que más se ajuste a las necesidades de los niños.

El personal encargado de atender a nuestros clientes en el almacén será capacitado para que se sienta comprometido y genere confianza en los clientes.

#### **1.3.4 Estrategias de Ventas**

Para un acceso más rápido y fácil al mercado, es importante tener estrategias que permitan la viabilidad de que KANDY – Calzado Infantil, sea una empresa exitosa y sostenible en el tiempo; para esto, se crearon las siguientes estrategias:

- Tener en cuenta las relaciones con el cliente, para establecer políticas que permitan tener relaciones personalizadas y redituables con cada uno de ellos. KANDY cree en observar, interpretar y dar respuesta a sus clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia.
- Aportar soluciones ingeniosas que sorprendan al cliente, por esto, el personal esta en permanente aprendizaje y evolución.
- Tener en cuenta más la participación y opinión del cliente; así como es importante la de los clientes internos.
- Búsqueda constante de nuevos clientes, a través de elementos que permitan el directo contacto con ellos; como publicidad (avisos), promociones, utilizar el Internet, hacer ferias, entre otras.
- Desarrollar políticas de acercamiento al cliente, aunque es la etapa más difícil es la que mas funciona, ya que permite que el cliente conozca cada uno de los beneficio s que el brinda el producto.

- Creación de una línea de productos<sup>38</sup>, que permita al cliente escoger entre varias opciones, pero que satisfacen de la misma forma sus necesidades.

---

<sup>38</sup> Línea de productos: Grupo de productos unitarios, relacionados entre sí. (Producto Unitario: Versión específica de un producto que se identifica como una oferta distinta entre los productos de una empresa).

## 2. ANÁLISIS TÉCNICO

El siguiente es el desarrollo del análisis técnico de “KANDY – Calzado Infantil” que contiene el análisis del producto, el diseño y distribución de la planta de producción y del almacén de ventas al público y el plan de compras.

Su objetivo es definir la posibilidad de lograr el producto que se quiere ofrecer a los clientes, con todas las especificaciones y características, con buena calidad, para satisfacer las necesidades y gustos de estos.

Para esto se cuenta con la maquinaria y equipos adecuados de última tecnología; materiales e insumos excelentes, recurso humano capacitado, procesos renovados y el capital necesario para tal fin.

### 2.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

#### Algunos de los materiales utilizados en la elaboración del calzado:

- Las viras o cercos se usan como suplemento decorativo del calzado. Existen más de 600 referencias de este material en diferentes colores y texturas.
- La badana: es cuero de ganado vacuno curtido en anilina. Utilizadas para el forro interno.
- El crupon: parte rígida y consistente de la piel del ganado, se usa como suela.
- Pana: es una tela gruesa, pero muy suave. La hay con canales o lisa. En variedad de colores.
- Lona: es una tela de algodón resistente, se consigue en diferentes colores y texturas.

KANDY – Calzado Infantil, ofrecerá a sus clientes dos clases de calzado:

#### ❖ Calzado para niña:

- **Piolín** – (zapato en tela suave): En colores blanco, rosado, y aguamarina. . Disponible en números de 0 - 12 meses.

- **Sophy** – (zapato en tela suave): con broche y con diseños infantiles (Pucca, Fresita). En colores rosado, azul claro y blanco. Disponible en números de 0 - 12 meses.
- **Travesuras** - (Tenis niña): con colores claros, rosado, blanco, morado, azul; con diferentes apliques infantiles de moda. Con suela antideslizante. Disponible en números de 18 - 24.
- **Chiki** - (Zapato formal niña): con hebilla, en colores blancos, negros, rosados y beige. Específico para eventos y ocasiones especiales. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 18 – 24.
- **Fucsia Kids** – (Zapatos cordón niña): para uso con pantalones. En colores como azul claro, rosado, blanco, verde, café, rojo, azul oscuro, gris; en tonos únicos y también variados. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 25 a 28.
- **Sirenita** - (Zapato adhesivo niña): para combinar con vestidos. En colores rosado, blanco, verde y amarillo. Su adhesivo hace que las niñas caminen con seguridad y sin temor a caerse. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 25 a 28.

❖ **Para niños:**

- **Memím** – (zapato en tela suave): En colores blanco, azul, y rojo. . Disponible en números de 0 - 12 meses.
- **Julius** – (zapato en tela suave): con broche y con diseños infantiles (Barney, Piolín). En colores azul claro, azul oscuro y blanco. Disponible en números de 0 - 12 meses.
- **Petito** - (Tenis niño): con diferentes colores blancos, azules, rojos, azules oscuros; con apliques de diferentes motivos infantiles. Con suela antideslizante. Disponibles en tallas de 18 - 24.
- **Chicco** – (Zapato formal niño): con cordones o cerrados solamente; en colores negro, azul oscuro y beige. Específico para eventos y ocasiones especiales. Disponible en tallas de 18 - 24.
- **Azul Kids** – (Zapatos cordón niño): para uso en casa. En colores azul claro, azul oscuro, verde, blanco, rojo, café, blanco, gris, en tonos únicos y también colores variados. Con suela antideslizante. Disponible en tallas de 25 a 28.

- **Tazmania Kids** – (Zapato adhesivo niño): especiales para dar seguridad a la hora de caminar. En colores azul en diferentes tonalidades, verde, blanco y café. Disponible en tallas de 25 a 28.

Estas son las referencias de KANDY:

**a. Para niñas:**

*Figura 19. Referencia Travesuras.*



*Figura 20. Referencia Chiqui.*



*Figura 21. Referencia Fucsia Kids.*



*Figura 22. Referencia Sirenita.*



**b. Para niños:**

*Figura 23. Referencia Petito.*



*Figura 24. Referencia Chicco.*



*Figura 25. Referencia Azul Kids*



*Figura 26. Referencia Tasmania Kids.*



## 2.2 COSTEO DE LOS PRODUCTOS

Para la producción del calzado se cuenta con los siguientes materiales (materia prima), de acuerdo a los gustos y necesidades que tengan los compradores; ya que existe la posibilidad de que ellos aporten ideas en cuanto a colores, diseños y combinaciones que deseen que KANDY tenga dentro de su portafolio de productos.

Dentro de esta caracterización, se encuentra el precio de los materiales, la cantidad para la realización y producción de cada par, y la medida necesaria de cada material:

Tabla 15. Costeo de los productos por referencia.

<b>Zapato en tela suave niña</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Tela	Decímetro	4	400	1.600
Forros	Decímetro	4	300	1.200
Plantillas	Par	1	900	900
Suela suave	Par	1	1100	1.100
Hebillas	Par	1	500	500
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	4	200	800
Hilo	Metro	2	200	400
				<b>7.300</b>
<b>Zapato en tela suave niña con broche</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Tela	Decímetro	4	400	1.600
Forros	Decímetro	4	300	1.200
Plantillas	Par	1	900	900
Suela suave	Par	1	1100	1.100
Broches	Par	1	500	500
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	1	200	200
				<b>6.700</b>
<b>Tenis niña</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Tela Gruesa	Decímetro	8	410	3.280
Forros	Decímetro	7	300	2.100
Plantillas	Par	1	1200	1.200
Suela	Par	1	1200	1.200
Cordones	Par	1	200	200
Apliques	Unidad	4	200	800

Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	2	400	800
				<b>9.980</b>

**Zapato formal niña**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cuero	Decímetro	8	400	3.200
Forros	Decímetro	7	300	2.100
Plantillas	Par	1	1200	1.200
Suela	Par	1	1200	1.200
Hebillas	Par	1	500	500
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	2	200	400
				<b>9.800</b>

**Zapato cordón niña**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Pana	Decímetro	10	340	3.400
Forros	Decímetro	9	300	2.700
Plantillas	Par	1	1300	1.300
Suela	Par	1	1500	1.500
Cordones	Par	1	200	200
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	3	200	600
				<b>10.900</b>

**Zapato Adhesivo niña**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Lona	Decímetro	10	400	4.000
Forros	Decímetro	9	300	2.700
Plantillas	Par	1	1300	1.300
Suela	Par	1	1500	1.500
Adhesivo	Par	1	400	400
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	3	200	600
				<b>11.700</b>

**Zapato Adhesivo niña**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tela	Decímetro	4	400	1.600
Forros	Decímetro	4	300	1.200
Plantillas	Par	1	900	900
Suela suave	Par	1	1100	1.100
Adhesivo	Par	1	400	400

Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	1	200	200
				<b>6.600</b>

**Zapato niña con hebillas**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tela	Decímetro	4	400	1.600
Forros	Decímetro	4	300	1.200
Plantillas	Par	1	900	900
Suela	Par	1	1100	1.100
Cordones	Par	1	200	200
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	1	200	200
				<b>6.400</b>

**Tenis niño**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tela Gruesa	Decímetro	8	410	3.280
Forros	Decímetro	7	300	2.100
Plantillas	Par	1	1200	1.200
Suela	Par	1	1200	1.200
Cordones	Par	1	200	200
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	2	200	400
				<b>9.580</b>

**Zapato formal niño**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cuero	Decímetro	8	400	3.200
Forros	Decímetro	7	300	2.100
Plantillas	Par	1	1200	1.200
Suela	Par	1	1200	1.200
Cordones	Par	1	200	200
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	2	200	400
				<b>9.500</b>

**Zapato cordón niño**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cuero	Decímetro	9	400	3.600
Forros	Decímetro	8	300	2.400
Plantillas	Par	1	1300	1.300
Suela	Par	1	1500	1.500
Cordones	Par	1	200	200

Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	3	200	600
				<b>10.800</b>

**Zapato cordón niño**

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cuero	Decímetro	9	400	3.600
Forros	Decímetro	8	340	2.720
Plantillas	Par	1	1300	1.300
Suela	Par	1	1500	1.500
Cordones	Par	1	200	200
Apliques	Unidad	4	200	800
Pegante	Gramo	2	200	400
Hilo	Metro	3	200	600
				<b>11.120</b>

Fuente: AUTOR

## 2.3 MATERIALES E INSUMOS

Para la elaboración del calzado se requieren diferentes clases de materiales, de acuerdo al tipo de calzado que se vaya a realizar; (las cantidades de los siguientes materiales e insumos son aproximados para un par de zapatos para niños entre 0 y 5 años de edad):

Tabla 16. Materiales e Insumos

Concepto	Unidad de medida	Cantidad
Cuero	Decímetro	10
Forros	Decímetro	9
Plantillas	Par	1
Suela	Par	1
Cordones	Par	1
Apliques	Unidad	4
Pegante	Gramo	2
Hilo	Metro	3

Fuente: AUTOR

## 2.4 MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Para el buen funcionamiento del almacén es necesario adquirir alguna maquinaria y equipos, que permitirán adecuar todas las necesidades que tengan los compradores; los siguientes son algunos de estos equipos, maquinaria y servicios que se necesitan para que KANDY produzca su Calzado Infantil:

Tabla 17. Maquinaria y Herramienta.

<b>Equipos</b>	
<b>Artículos</b>	<b>Cantidad</b>
Máquina Guarnecedora	1
Máquina Pegadora de suelas	1
Pulidora	1
Desvastadora	1
Desvatadora de suelas	1
Computadores	2
Caja Registradora	1
Impresora	1
Mesa de trabajo	2
<b>Muebles y enseres</b>	
Escritorios	2
Sillas de Oficina	2
Sofás para el almacén	2
Exhibidores almacén	3
Espejos almacén	2
Extintor	2
Archivador	1
Teléfonos	2
<b>SERVICIOS (agua, luz, teléfono)</b>	
Luz	Voltios
Agua	M <sup>3</sup>
Teléfono	Impulsos

Fuente: AUTOR

## 2.5 UBICACION DE LA EMPRESA

Se ubica en el barrio Restrepo, en la carrera 19 No. 17-22 sur La planta física es una edificación de dos pisos distribuidos de la siguiente manera: **(Ver Anexo N. 2 Planos Almacén de ventas y producción).**

### **2.5.1 Piso Uno – Almacén de Ventas**

Está distribuido de acuerdo a una forma estratégica de ventas; es decir, existen zonas especiales de cada calzado, está distribuido por tallas y números de acuerdo a las edades de los niños.

Esta parte contará con un área de 70m<sup>2</sup>.

En el se encuentran estantes para la ubicación del Calzado de acuerdo a las edades y sexo de los niños; en la parte izquierda está ubicado el calzado para niñas, de acuerdo a las tallas.

Mientras que el calzado para niños se encuentra ubicado hacia la parte del frente; también por tallas.

También se encuentra el punto de pago, la entrega de mercancías; la bodega, y una entrada al parqueadero.

Existe una parte en donde se encuentra especial y únicamente el calzado que se encuentra en promoción.

En las paredes dos grandes espejos cuidadosamente decorados con motivos infantiles.

Cuatro sillones en colores llamativos para que los niños se sientan cómodos.

### **2.5.2 Piso dos**

Esta parte cuenta igualmente con 70m<sup>2</sup>, se encuentra en esta parte ubicada la parte de producción, calidad y demás procesos de elaboración del calzado.

Se encuentran las mesas de trabajo, la sala de revisión y supervisión de calidad, y la zona de fabricación directa, donde se encuentran las máquinas y demás instrumentos necesarios para la producción.

## **2.6 PLAN DE PRODUCCIÓN**

El plan de producción está conformado por 3 importantes y esenciales procesos:

1. Los insumos y materias primas necesarias para la producción del calzado.

2. Elaboración del Calzado: es el diseño, corte y confección. Para fabricar el zapato, la piel, tela, pana, lona o cualquier otro material se corta, se cose, se ensambla, horma y se coloca la suela.

Se le hace la decoración necesaria de acuerdo al modelo deseado.

La fabricación de un par de zapatos, de principio a fin dura aproximadamente dos horas y se hacen varios números de cada par y cada referencia o modelo.

3. Resultados: es el producto final.

Tabla 15. Plan de Producción.



Fuente: AUTOR

## 2.7 PLAN DE COMPRAS

Es una parte muy importante, porque tiene que ver con las relaciones que se tienen con los proveedores, que son actores influyentes en el desarrollo y éxito de la empresa.

Se hace un estudio de aquellos proveedores de Calzado Infantil que tengan mejores materias primas, insumos y herramientas, y se escogen para ser proveedores de KANDY.

Es necesario hacer una negociación con los proveedores escogidos, en cuanto a la forma de pago de los pedidos, y la forma de entrega de los mismos.

**(Ver Anexo No. 3: Proceso de Compras).**

### 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Su principal objetivo es desarrollar y producir una estructura más fuerte en la empresa, la definición de perfiles dentro de la misma, las formas más adecuadas de dirección, es decir, la realización de una división de áreas en la que exista una especialidad de funciones y actividades, como área financiera, Recursos Humanos, operación, mercadeo, etc., estas con el fin de organizar las cada una de las acciones realizadas en la empresa y lograr el cumplimiento de los objetivos.

#### 3.1 PERSONAL EJECUTIVO

Las funciones de administración, dirección y ventas de la empresa contará principalmente con algunas personas capacitadas y especializadas en cada una de las funciones; en el manejo administrativo, se encontrará el Gerente General, las funciones de producción y ventas serán establecidas por vacantes en las que se realizará un filtro de acuerdo a los perfiles y funciones detallada de cada cargo, estas vacantes serán ocupadas por las personas que cumplan con los requisitos necesarios e indispensables de cada tarea y cada función.

A continuación se relacionan los cargos establecidos, que se encargarán del funcionamiento administrativo y de ventas de KANDY – Calzado Infantil:

- (1) Gerente General
- (1) Diseñador de calzado
- (1) operario
- (1) Vendedor

KANDY – Calzado Infantil exigirá experiencia en algunos de los cargos, en casos en los que es necesario conocer algunos métodos, herramientas y tener algunos conocimientos detallados de cada actividad que se deba realizar.

En las políticas de administración de personal de la empresa, se establecerá un contrato a término indefinido, el salario será de acuerdo al nivel y funciones desempeñadas por cada una de las personas; y se contará también con los aportes a la seguridad social, aportes parafiscales y todas las demás prestaciones sociales establecidas por la ley.

La descripción más detallada de la escala salarial y el tipo de contrato que se tendrá, se relaciona a continuación:

Tabla 97. Escala Salarial y Tipo de Contrato

CARGO	SALARIO BASE	TIPO DE CONTRATO
Gerente General	\$900.000	Término indefinido a un año
Diseñador de Calzado	\$600.000	Término indefinido a un año
Elaborador de Calzado	\$600.000	Término indefinido a un año
Vendedor	\$600.000	Término indefinido a un año

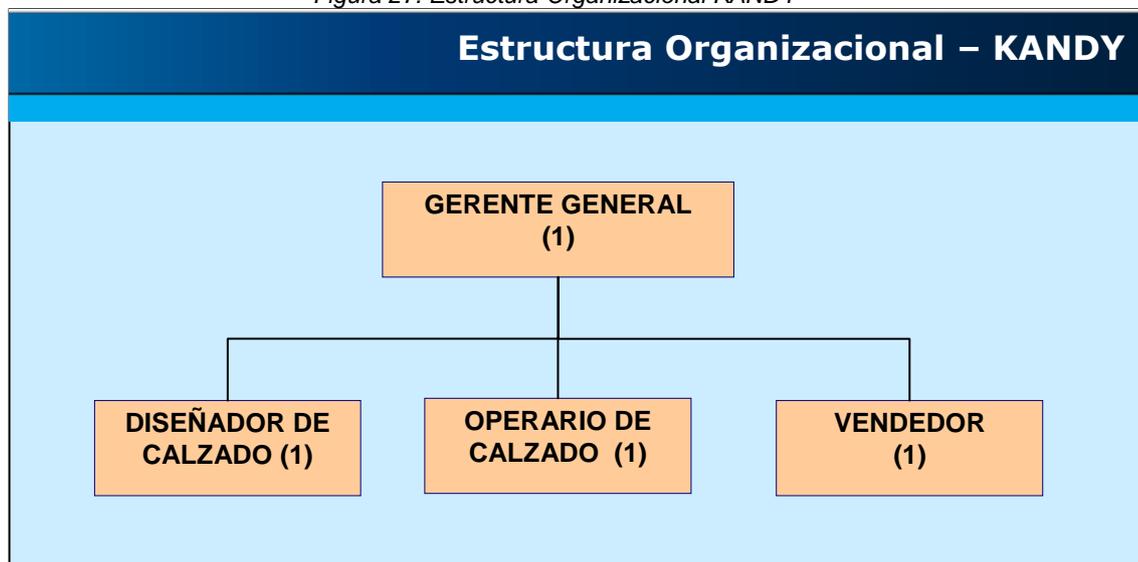
Fuente: AUTOR

### 3.2 ORGANIZACIÓN

KANDY – Calzado Infantil estará organizada en forma de pirámide, donde la parte administrativa se encontrará en la parte superior, y estará encargada de todo el manejo y dirección de los demás niveles; mientras que en la parte más baja estarán los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, se describirán más adelante en este capítulo. En seguida se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 27. Estructura Organizacional KANDY



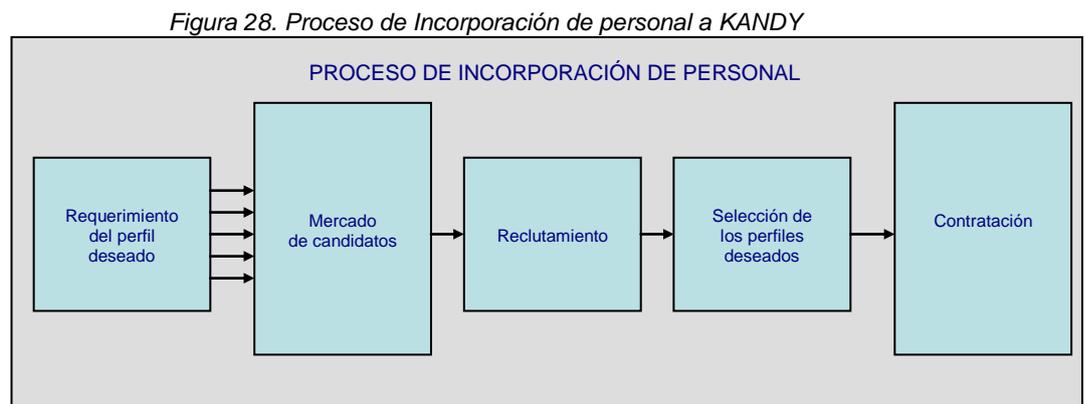
Fuente: AUTOR

### 3.3 EMPLEADOS

Los empleados de la empresa, serán claves para el crecimiento, la rentabilidad y el sostenimiento de “KANDY – Calzado Infantil” en el mercado, por esta razón

son una de las partes esenciales en el desarrollo no sólo del productos sino también de la atención y servicio que se de a los compradores.

A continuación se muestra el proceso para la incorporación del personal a KANDY:



*Fuente: AUTOR*

Un aspecto muy importante es que los empleados tengan algunos factores que son vitales a la hora de tratar con la parte de servicio y de relación directa con el cliente:

- Cordialidad en el trato no sólo con los compradores sino también con los proveedores y demás Stakeholders de la empresa.
- Facilidad de trabajo en equipo
- Facilidad de trabajo bajo presión.
- Amabilidad
- Paciencia.
- Excelente memoria
- Facilidades de aptitud verbal.

Y además deberán tener otras cualidades importantes necesarias para trabajar en KANDY:

- Puntualidad
- Eficiencia.
- Respeto
- Disciplina
- Responsabilidad

Todos los empleados tendrán oportunidades de crecimiento y sobre todo tendrán reconocimientos por buen desempeño en sus labores.

### 3.3.1 Descripción de Cargos:

#### Gerente General

##### Identificación del cargo

- Nombre del Cargo: Gerente General
- Área la que pertenece: Administrativa

##### Objetivo del cargo

Planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos tanto financieros como no financieros de forma optima de manera que contribuya al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del negocio. Hacer continuo seguimiento a los resultados obtenidos y alcanzados por la compañía.

##### Funciones

- ✦ Realizar los respectivos informes que permitan observar el comportamiento del negocio en el mercado, con el fin de identificar posibles debilidades o cuellos de botella que estén trayendo como consecuencia baja productividad o eficiencia con relación a la competencia.
- ✦ Generar indicadores financieros que permitan ver la situación financiera con el fin de tomar acciones correctivas que permitan determinar la mejor estructura financiera y así asegurar un negocio prospero y rentable.
- ✦ Estar en constante interacción con clientes, proveedores y personal interno, con el objetivo de fortalecer los lazos comerciales y laborales, teniendo siempre presente sus necesidades y velando por el cumplimiento de sus expectativas.
- ✦ Estar atento a las obligaciones financieras que la empresa tenga con terceros; tanto clientes como proveedores.

- ✦ Velar por que la empresa este cumpliendo con todas disposiciones legales y tributarias tanto en el tema de impuestos como en la parte laboral.
- ✦ Identificar posibles cambios que se puedan presentar en el mercado o en la competencia, con el fin de hacer los respectivos correctivos y así poder siempre estar un paso delante de los demás.
- ✦ Realizar el plan estratégico de la empresa, el cual debe incluir metas y resultados que se quieren alcanzar en un determinado periodo.
- ✦ Propender por el bienestar de los empleados motivándolos y estimulándolos por su buen desempeño.
- ✦ Velar por el cumplimiento de la visión y misión del negocio, tomando acciones asertivas que permitan acercarse a su futuro imaginado.
- ✦ Identificar nuevas oportunidades de negocio que tengan que ver con el objeto social de la empresa.
- ✦ Certificar y firmar los pagos que tenga la empresa con terceros.

### **Requisitos y Habilidades**

- ✦ Nivel de educación: Será un Profesional en Administración de empresas, que tenga buenos conocimientos en aspectos gerenciales.
- ✦ Experiencia: Debe ser una persona que sepa del negocio, que tenga buen manejo de herramientas informáticas y de Internet con excelentes conocimientos en el tema del mercado de calzado infantil.
- ✦ Complejidad: Radica en el manejo del grupo de trabajo y en la calidad de las decisiones que tome frente circunstancias que se le puedan presentar.

### **Responsabilidades**

- ✦ Por información: Maneja información confidencial relacionada con clientes y proveedores, precios de venta y compra, alianzas estratégicas y secretos empresariales.

- ✦ Por contactos: Con Clientes, Proveedores, Colaboradores Internos y la Comunidad.
- ✦ Por supervisión: Tiene a cargo a los vendedores, diseñador y elaborador de calzado.
- ✦ Por resultados o aciertos: Los resultados mostrados, que afectan directamente el funcionamiento y permanencia de la empresa en el mercado.
- ✦ Por activos de la empresa: Equipos de oficina, inventarios, caja, bancos, propiedad planta y equipo.
- ✦ Por manejo de dinero de la empresa: Firma de cheques, cuentas de cobro, manejo de las cuentas bancarias de la empresa.

### **Esfuerzos**

- ✦ Mental: Amplia capacidad de análisis tanto de factores macroeconómicos del entorno como microeconómicos del funcionamiento del negocio. Puede relacionar de manera extensa variables complejas que puedan tener impacto en el negocio.

### **Condiciones de trabajo**

- ✦ Condiciones de trabajo: Condiciones normales de oficina
- ✦ Riesgos: Riesgos normales asumidos por el trabajo en oficina.

## **Diseñador de Calzado**

### **Identificación del cargo**

- Nombre del Cargo: Diseñador de Calzado
- Área la que pertenece: Operativa

### **Objetivo del cargo**

Crear diseños y modelos originales e innovadores, acorde a la moda infantil del momento, en colores atractivos y divertidos que llamen la atención y satisfagan el gusto de los niños.

## **Funciones**

- ✦ Investigar permanentemente la moda infantil en otros países en cuanto a calzado se refiere.
- ✦ Asistir a ferias y Congresos de Calzado Infantil, como EIMI (Exposición Internacional de Moda Infantil, organizada por ACOPI - Asociación colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias), que es una de las más importantes realizadas a nivel mundial.
- ✦ Informarse permanentemente de nuevas tecnologías en maquinaria y nuevos materiales y accesorios necesarios para la elaboración del calzado.
- ✦ Estar en constante interacción con diseñadores de otros países, para traer nuevas ideas que sirvan para el desarrollo de nuevas tendencias. Debe tener conocimientos en inglés.
- ✦ Identificar posibles cambios que se puedan presentar en el mercado o en la competencia, tales como oferta de materiales, maquinarias y tecnologías, etc.

## **Requisitos y Habilidades**

- ✦ Nivel de educación: Será un técnico o Profesional en Diseño de Calzado con conocimientos en Moda Infantil. Preferiblemente egresado del SENA.
- ✦ Experiencia: Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el diseño de calzado infantil, preferiblemente con portafolio de los diseños hechos por él hasta el momento, manejo de herramientas informáticas con excelentes conocimientos en el tema del mercado de calzado infantil.
- ✦ Complejidad: Radica en el manejo del grupo de trabajo y en la calidad de las decisiones que tome frente a circunstancias que se le puedan presentar.

### **Responsabilidades**

- ✦ Por información: Debe manejar en estricta confidencialidad toda la información que se trate en la empresa relacionada con los diseños, y que tienen que ser exclusivos de nuestra marca.
- ✦ Por resultados o aciertos: Los resultados mostrados deben ser los mejores; es decir, que los productos estén por encima de los de las empresas competidoras del sector, en cuanto a calidad y diseños originales.
- ✦ Por control de calidad: Después de la realización y aprobación del diseño, el armador de calzado se encarga de llevar la idea a cabo; el Diseñador, es el encargado de realizar el control de calidad y verificar que cumpla con todas las especificaciones dadas incluyendo el tipo de materiales utilizados, los accesorios, etc.
- ✦ Por manejo de Materiales e insumos: Vigilar que el material utilizado sea el necesario.

### **Condiciones de trabajo**

- ✦ Condiciones de trabajo: Condiciones normales de oficina
- ✦ Riesgos: Riesgos normales asumidos por el trabajo en oficina.

## **Armadores de Calzado**

### **Identificación del cargo**

- Nombre del Cargo: Armador de Calzado (operario).
- Área la que pertenece: Operativa

### **Objetivo del cargo**

Elaborar el calzado de acuerdo al diseño dado, con los materiales específicos de cada referencia o diseño dados.

### **Funciones**

- ✦ Cortar y preparar todos los materiales necesarios para elaborar el calzado.
- ✦ Pegar y coser el calzado.
- ✦ Dar los acabados necesarios para la buena presentación del calzado.
- ✦ Tener los productos listos para el control de calidad.

### **Requisitos y Habilidades**

- ✦ Nivel de educación: Será un Técnico guarnecedor, preferiblemente egresado del SENA.
- ✦ Experiencia comprobada: Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en la elaboración de calzado infantil, excelentes conocimientos en el tema del mercado de calzado infantil.
- ✦ Complejidad: Radica en el manejo correcto de las maquinaria, herramientas e implementos de trabajo y materiales en general.

### **Responsabilidades**

- ✦ Por información: Debe manejar en estricta confidencialidad toda la información que se trate en la empresa relacionada con los diseños, y que tienen que ser exclusivos de nuestra marca.
- ✦ Por resultados o aciertos: Los resultados mostrados deben ser los mejores; es decir, que al momento de control de calidad el producto esté perfectamente elaborado y terminado con todas las especificaciones dadas, y listo para la venta.
- ✦ Realizar un reporte del inventario de materiales, insumos y accesorios existentes, el último día de cada mes.
- ✦ Por manejo de Materiales e insumos: Evitar el desperdicio de materiales e insumos.

### **Condiciones de trabajo**

- ✦ Condiciones de trabajo: Condiciones normales de un operario.

- ✦ Riesgos: Riesgos normales asumidos por el trabajo en operación y manejo de maquinaria. .

## **Vendedores**

### **Identificación del cargo**

- Nombre del Cargo: Vendedor
- Área la que pertenece: Ventas

### **Objetivo del cargo**

Brindar la mejor atención y servicio a los clientes y ventas de los productos.

### **Funciones**

- ✦ Recibir al cliente.
- ✦ Brindar al cliente, la información necesaria de todos los productos existentes de acuerdo a lo solicitado por este.
- ✦ Reporte diario de ventas.
- ✦ Realizar el inventario mensual de la mercancía existente en almacén y Bodega.

### **Requisitos y Habilidades**

- ✦ Nivel de educación: Bachiller o estudiante de Educación Superior
- ✦ Experiencia comprobada: Debe tener como mínimo 1 año de experiencia en venta de calzado infantil, excelentes conocimientos en el tema del mercado de calzado infantil.
- ✦ Habilidades para el trato especial que se le debe dar a los niños y esforzarse para que ellos vayan satisfechos del almacén.
- ✦ Complejidad: Radica en el manejo correcto de la relación con el cliente

**Responsabilidades**

- ✦ Mantener el buen funcionamiento, limpieza y organización del almacén y bodega.
- ✦ Tener estricto orden en la distribución del calzado de acuerdo a las referencias, colores, tallas y clase (Niña – Niño).

**Condiciones de trabajo**

- ✦ Condiciones de trabajo: Condiciones normales de almacén.
- ✦ Riegos: Riesgos normales asumidos por el trabajo en almacén.

**3.3.2 Capacitaciones Permanentes**

Como una de las políticas de la empresa, es la innovación constante, se aprovecharán los cursos virtuales y presenciales dictados por el SENA y algunas otras instituciones, como las conferencias y seminarios dadas por la Cámara de Comercio, entre otros; facilitando a los empleados el tiempo y los recursos necesarios para asistir a ellos, con el fin de estimular a los empleados quienes de esta manera enriquecerán sus conocimientos y a la vez se beneficiará la empresa en el mejoramiento de sus productos.

**3.4 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO****3.4.1 Misión**

KANDY – Calzado Infantil es una organización dedicada al diseño, producción y venta de calzado infantil (0 a 5 años). El calzado se caracteriza por la selección de materiales exclusivos y diseños elaborados con un excelente nivel de calidad, precio e innovación dirigidos a la comunidad infantil.

Creados para satisfacer las necesidades de los niños más pequeños en lo que se refiere a calzado, brindando los mejores productos, innovadores y exclusivos con los mejores y más suaves materiales para preservar la comodidad y la salud en los pies de los niños.

### **3.4.2 Visión**

Es el camino a seguir para lograr las metas esperadas de la empresa en el futuro.

#### **“KANDY – Calzado Infantil”**

Lograr posicionar la marca como una de las más reconocidas en el sector del calzado infantil en la ciudad de Bogotá y abrir otras tiendas en otras ciudades del país, caracterizadas por la mejor calidad, modelos exclusivos, el mejor servicio a los clientes, excelentes productos haciendo constantemente investigaciones sobre más tecnologías y tendencias en la moda infantil.

## 4. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

Su objetivo es delimitar y especificar los elementos necesarios en cuanto a la parte legal y social necesarios para la constitución y funcionamiento del negocio.

### 4.1 ASPECTOS LEGALES

Los requisitos para la creación o constitución de una empresa en Colombia son:

- Certificado de Planeación Distrital: para el estudio de suelos.
- Elección y verificación del nombre comercial ante la Cámara de Comercio de Bogotá: para verificar que no exista otra empresa con el mismo nombre.
- Inscripción ante la DIAN para obtener el RUT, para el pago del IVA.
- Registrarse ante la Cámara de Comercio de Bogotá: (es de carácter obligatorio renovarla cada año).
- Elaboración de la minuta de constitución ante una notaria pública: para legalizar la empresa.
- Solicitud y trámites de licencias de funcionamiento ante las siguientes entidades:
- Certificado de Bomberos: Visto bueno del cuerpo de bomberos de Bogotá.
- Secretaria de Salud: para el cumplimiento de las normas de higiene del establecimiento y del personal que allí labora. Es obligatorio renovar la licencia cada año.
- Sayco & Acimpro: Sólo si se utiliza música, videos o televisión en el lugar.
- Superintendencia de Industria y Comercio: Es necesario hacer declaración de Industria y Comercio trimestralmente.
- Registro del INVIMA: Cuidado del medio ambiente, para cumplir con las normas exigidas.

#### 4.1.1 Aspectos legales de los trabajadores

- a. Afiliar a todos los empleados a una EPS, incluido pensiones.
- b. Afiliar a todos los empleados a una ARP (Administradora de Riesgos Profesionales).
- c. Afiliar a todos los empleados a un Fondo de Cesantías.
- d. Inscribir la empresa en una caja de Compensación familiar.
- e. Elaborar un reglamento interno de trabajo, que incluya programas de seguridad industrial y reglas de higiene.

#### 4.2 TIPO DE EMPRESA

“KANDY – Calzado Infantil” es una empresa **Unipersonal** ya que tiene un único dueño, y aunque así sea la actividad de la empresa la pueden realizar otras personas como familiares o empleados particulares.

##### 4.2.1 Escritura de Constitución de la empresa

La empresa se constituirá por escritura pública, la cual contiene:

1. Nombre completo y domicilio, Nacionalidad, Documento de identidad del propietario.
2. Clase o tipo de empresa que se constituye y el nombre de la misma.
3. Domicilio de la empresa y sucursales si las hay.
4. Objeto social; es decir, las actividades principales que se van a realizar.
5. Monto de capital.
6. Término de duración, el cual puede ser preciso o indefinido (en cualquier caso se debe decir).
7. La forma de administración y representación legal de la empresa unipersonal y el nombre, documento de identidad y las facultades del representante legal.

##### 4.2.2. Obligación de los comerciantes

1. Matricularse en el Registro Empresarial (Cámara de Comercio)
2. Inscribir en el Registro Mercantil todos los actos, libros contables.

3. Llevar contabilidad regular de sus negocios.

#### **4.2.3. Liquidación de una empresa Unipersonal**

Se hace por las siguientes razones:

1. Voluntad del propietario.
2. Vencimiento del término de duración.
3. Por muerte del propietario, salvo si se estipuló lo contrario.
4. Por no lograr los objetivos esperados.
5. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio en 50% o más.
6. Por orden de autoridades competentes.
7. Por liquidación obligatoria de la misma.

#### **4.2.4 Cómo se legaliza la liquidación de una empresa Unipersonal?**

Mediante escritura pública indicando la causal por la cual se liquida la empresa.

Legalizada la liquidación, y pagadas las deudas de la empresa, se hará lo siguiente:

- Comunicar a terceros y acreedores sobre el estado de liquidación de la empresa.
- Elaborar inventarios de todo.
- Elaborar el balance General final.
- Pago de las deudas que tenga la empresa.
- Declarar la liquidación de la empresa en la Cámara de Comercio.

#### **4.2.5 Obligaciones laborales**

Se encuentran en el código de trabajo.

"KANDY – Calzado Infantil" contará con el siguiente personal:

- Gerente General: Representante Legal.

- Diseñador de Calzado
- Operarios
- Vendedores

Quienes contarán con todos los derechos que se encuentran en el Código de trabajo, como son:

### **Pagos Parafiscales**

<input type="checkbox"/> Sena– Base salarial	2%
<input type="checkbox"/> ICBF- Base salarial	3%
<input type="checkbox"/> Cajas de Compensación Familiar–Base salarial	4%

### **Aporte Pensional**

<input type="checkbox"/> Aporte Empresa	11,25%
<input type="checkbox"/> Aporte Trabajador	3,75%
<input type="checkbox"/> Total aportes	15,00%

### **Cargas Prestacionales**

<input type="checkbox"/> Cesantía	8,33%
<input type="checkbox"/> Prima Legal	8,33%
<input type="checkbox"/> Vacaciones	4,17%
<input type="checkbox"/> Intereses a las Cesantías	1% mensual

### **4.3 ANÁLISIS SOCIAL**

El impacto social que cause KANDY es mínimo, ya que está ubicado en una zona muy comercial, donde la mayoría de los establecimientos comerciales son de calzado incluido el calzado infantil.

El mayor impacto social que causaría, sería positivo por el aporte laboral que aunque siendo pequeño es muy importante por las condiciones de desempleo que existen en Colombia actualmente. Además los impuestos que la empresa pagará al Estado y al Distrito por su funcionamiento

## 5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Su objetivo es conocer las características económicas de la empresa y saber todas las necesidades económicas para conocer la utilidad y las ganancias que dejará el mismo.

### 5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Es la descripción detallada de los activos y elementos que el negocio requiere para su iniciación.

Tabla 20. Inversión Inicial

<b>Cuadro de Resumen de Inversión Inicial</b>			
<b>Artículos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Equipos</b>			
Máquina Guarnecedora	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Máquina Pegadora de suelas	1	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000
Pulidora	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Desvastadora	1	\$ 1.420.000	\$ 1.420.000
Desvatadora de suelas	1	\$ 820.000	\$ 820.000
Computadores	2	\$ 1.300.000	\$ 2.600.000
Caja Registradora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Impresora	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Mesa de trabajo	2	\$ 160.000	\$ 320.000
<b>Total</b>			<b>\$ 9.910.000</b>
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Sillas de Oficina	2	\$ 125.000	\$ 250.000
Sofás para el almacén	2	\$ 175.000	\$ 350.000
Exhibidores almacén	3	\$ 100.000	\$ 300.000
Espejos almacén	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Extintor	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Archivador	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Teléfonos	2	\$ 64.500	\$ 129.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.629.000</b>
<b>Preoperativos</b>			
Montaje y Diseño del almacén	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Investigación de mercados	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Activos Nominales <sup>39</sup>	1	\$ 500.000	\$ 500.000

<sup>39</sup> Constituyen egresos por concepto de gastos de escrituración y registro en la notaria y Cámara de Comercio.

<b>Total</b>			<b>\$ 1.800.000</b>
<b>Publicidad</b>			
Revistas	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Tarjetas	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Volantes	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Catálogos	1	\$ 911.000	\$ 911.000
<b>Total</b>			<b>\$ 2.961.000</b>
<b>Papelería</b>			
Facturas	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Cotizaciones	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Otros papelería	1	\$ 500.000	\$ 500.000
<b>Total</b>			<b>\$ 1.700.000</b>
<b>Imprevistos</b>			
Imprevistos			\$ 2.000.000
<b>Total</b>			<b>\$ 2.000.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 20.000.000</b>
Capital			\$ 10.000.000
Financiación			\$ 10.000.000

Fuente: AUTOR (Según Modelo Financiero de Varela)

Para la iniciación de la empresa es necesario tener un capital inicial de trabajo, que sea utilizado para realizar la compra de algunos materiales, herramientas y maquinarias, para poder empezar la producción del Calzado Infantil; así como es necesario invertir un dinero en la realización de material publicitario para dar a conocer la empresa; y adicional a esto, es necesario dejar algo para reserva por si es necesario dinero para realizar alguna otra actividad o compra.

Para depreciar se utilizó la depreciación lineal, a continuación se muestran estas cifras:

La depreciación de estos activos es la siguiente:

Tabla 21. Depreciación de activos fijos

<b>DEPRECIACIÓN</b>			
<b>Año</b>	<b>Valor Inicial</b>	<b>%</b>	<b>Depreciación</b>
2008	\$ 11.539.000	0	\$ 0
2009	\$ 11.539.000	10%	\$ 1.153.900
2010	\$ 10.385.100	12%	\$ 1.246.212
2011	\$ 9.138.888	12%	\$ 1.096.667

Fuente: AUTOR (Según Modelo Financiero de Varela)

## 5.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO

KANDY tiene una inversión inicial de \$20.000.000, que será financiada en un 50% a través de capital de socios (\$10.000.000) y el 50% restante a través de un préstamo (\$10.000.000); con un plazo de pago de 3 años, una tasa de 17% (Tasa que da el Banco de Bogota para un crédito).

El plan de financiamiento se realiza con el Banco de Bogotá y las características del mismo son las siguientes:

Tabla 22. Plan de Financiamiento con el Banco de Bogotá.

PRÉSTAMO	
ENTIDAD FINANCIERA	BANCO DE BOGOTÁ
VALOR FINANCIACION	\$10.000.000,00
TASA DE INTERES	17%
PLAZO	3 AÑOS
FORMA DE PAGO	Cuotas Iguales Anuales

Fuente: Banco de Bogotá.

El detalle de la amortización según la información anterior es el siguiente:

Tabla 23. Amortización del crédito.

PERIODO	SALDO INICIAL	INTERESES	CUOTA	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
1	\$ 10.000.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 4.525.736,81	\$ 2.825.736,81	\$ 7.174.263,19
2	\$ 7.174.263,19	\$ 1.219.624,74	\$ 4.525.736,81	\$ 3.306.112,07	\$ 3.868.151,12
3	\$ 3.868.151,12	\$ 657.585,69	\$ 4.525.736,81	\$ 3.868.151,12	\$ 0,00

Fuente: AUTOR

La amortización del crédito es la siguiente:

Tabla 24. Amortización de acuerdo al crédito con el Banco de Bogotá

PAGO	PAGAR	CAPITAL	INTERESES	
0				10000000
1	356527,2753	214860,6086	141666,6667	9785139,391
2	356527,2753	217904,4672	138622,808	9567234,924
3	356527,2753	220991,4472	135535,8281	9346243,477
4	356527,2753	224122,1593	132405,1159	9122121,318
5	356527,2753	227297,2233	129230,052	8894824,094
6	356527,2753	230517,2673	126010,008	8664306,827
7	356527,2753	233782,9285	122744,3467	8430523,899
8	356527,2753	237094,8534	119432,4219	8193429,045
9	356527,2753	240453,6971	116073,5781	7952975,348
10	356527,2753	243860,1245	112667,1508	7709115,224
11	356527,2753	247314,8096	109212,4657	7461800,414
12	356527,2753	250818,4361	105708,8392	7210981,978
13	356527,2753	254371,6972	102155,578	6956610,281
14	356527,2753	257975,2963	98551,97898	6698634,984
15	356527,2753	261629,9463	94897,32895	6437005,038
16	356527,2753	265336,3706	91190,90471	6171668,667
17	356527,2753	269095,3025	87431,97279	5902573,365
18	356527,2753	272907,4859	83619,78934	5629665,879
19	356527,2753	276773,6753	79753,59995	5352892,204
20	356527,2753	280694,6357	75832,63955	5072197,568
21	356527,2753	284671,1431	71856,13221	4787526,425
22	356527,2753	288703,9842	67823,29102	4498822,441
23	356527,2753	292793,9574	63733,31791	4206028,483
24	356527,2753	296941,8718	59585,40351	3909086,612
25	356527,2753	301148,5483	55378,727	3607938,063
26	356527,2753	305414,8194	51112,4559	3302523,244
27	356527,2753	309741,5293	46785,74596	2992781,715
28	356527,2753	314129,5343	42397,74096	2678652,18
29	356527,2753	318579,7027	37947,57256	2360072,478
30	356527,2753	323092,9152	33434,3601	2036979,563
31	356527,2753	327670,0648	28857,21047	1709309,498
32	356527,2753	332312,0574	24215,21788	1376997,44
33	356527,2753	337019,8115	19507,46374	1039977,629
34	356527,2753	341794,2589	14733,01641	698183,3699
35	356527,2753	346636,3442	9890,931074	351547,0257
36	356527,2753	351547,0257	4980,249531	0

Fuente: Banco de Bogotá

### 5.3 COSTO DE VIDA: IPC

Para determinar el crecimiento del costo de vida para los siguientes años, (2009, 2010 Y 2011) se tuvo en cuenta la proyección del IPC de esos años, tomada de los indicadores macroeconómicos del DANE.

Tabla 25. IPC a tres años

IPC	2008	2009	2010
	4,38%	3,54%	3,44%

Fuente: DANE (Departamento Administrativo Nacional de estadística).

### 5.4 PRECIO

El precio del Calzado Infantil de KANDY, varía de acuerdo a la cantidad de materiales, insumos, herramientas y demás elementos necesarios para la producción; es decir, se tiene en cuenta el costo fijo de cada par de zapatos; el porcentaje de rentabilidad; si se vende el primer año 6.943 pares de zapatos, la rentabilidad anual que se obtendría es de 29.02%.

Inicialmente, los ingresos cubren los costos fijos y dejan además utilidad. Todos estos datos de precios y demás, se tuvieron en cuenta de acuerdo a las encuestas realizadas; y se realiza la estrategia de de precios inferiores a los de la competencia.

Tabla 26. Precio de Venta

PRECIO DE VENTA DEL PAR			
	2008	2009	2010
Costo promedio del par (M.P)	\$ 10.118		
Costos Indirectos	\$ 5.643		
Depreciación	\$ 93,78		
<b>Total</b>	<b>\$ 15.854,51</b>		
Utilidad esperada (35%) antes de impuestos	\$ 21.403,59		
impuestos 35%	\$ 7.491,26		
<b>PRECIO DE VENTA TOTAL</b>	<b>\$ 28.894,85</b>	<b>\$ 29.917,73</b>	<b>\$ 30.946,90</b>

Fuente: AUTOR

## 5.5 PRESUPUESTO DE VENTAS

De acuerdo al mercado objetivo de 12.304 (5% del mercado 246.089) personas al año, debido a que la población objetivo de las personas que dijeron SI compraría en KANDY es de 246.089<sup>40</sup> personas, con un mercado objetivo a capturar del 5%; se puede decir que el negocio tendría éxito, debido al alto porcentaje de personas que desean comprar el mejor calzado con la mejor calidad para sus hijos; además porque esta empresa generaría un gran cambio en el sector.

Debido a esto, se presentan las ventas proyectadas a tres años:

Tabla 27. Ventas Anuales esperadas proyectadas a tres años.

VENTAS ANUALES ESPERADAS			
	2009	2010	2011
Mercado Total (estratos 3 y 4)	\$ 351.555,50		
Mercado Objetivo de las personas que dijeron SI	\$ 246.088,85		
Cuota de Mercado esperada	5%		
Población resultante	\$ 12.304,44		
Precio promedio por par	\$ 28.894,85		
Ventas esperadas	<b>\$ 355.534.998,12</b>	<b>\$ 68.120.937,06</b>	<b>\$ 380.784.297,29</b>

Fuente: AUTOR

## 5.6 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

De acuerdo al número de personas dispuestas a capturar por año del mercado, el costo promedio del servicio y el análisis, se hizo por persona; se obtienen los resultados anuales, del producto del costo promedio por el número de personas de la población resultando a capturar del mercado objetivo. Así mismo para el crecimiento de los siguientes años se tuvo en cuenta el IPC.

Tabla 28. Presupuesto de Compra de Materia Prima

PRESUPUESTO DE COMPRA MATERIA PRIMA		
2008	2009	2010
\$ 124.498.399,96	\$ 128.905.643,31	\$ 133.339.997,44

Fuente: AUTOR

<sup>40</sup> De acuerdo al muestreo realizado anteriormente.

Estas cifras provienen del costo de materia prima por persona \$10.118,17, multiplicado por el 5% de la población objetivo por año 12.304,44

## 5.7 DEPRECIACIÓN

Para depreciar se utilizó la depreciación lineal, a continuación se muestran estas cifras:

Tala 29. Depreciación

Año	Valor Inicial	%	Depreciación
2008	\$ 11.539.000	0	\$ 0
2009	\$ 11.539.000	10%	\$ 1.153.900
2010	\$ 10.385.100	12%	\$ 1.246.212
2011	\$ 9.138.888	12%	\$ 1.096.667

Fuente: AUTOR

## 5.8 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Se tiene en cuenta la nómina de los empleados, las prestaciones sociales y el IPC (Índice de Precios al Consumidor).

Tabla 30. Presupuesto de Mano de Obra

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA		
2008	2009	2010
\$ 48.363.480,00	\$ 50.075.547,19	\$ 51.798.146,02

Fuente: AUTOR

Estas cifras provienen de la mano de obra por persona \$3.930,57 multiplicado por la población objetivo a capturar por año 12.304,44; obteniendo así un presupuesto de mano de obra para el año 2008, de \$48.363.480.

## 5.9 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO

A continuación la gráfica muestra la cantidad necesaria a invertir en maquinaria y herramientas para empezar la producción.

Tabla 31. Inversión en Maquinaria y Equipo

INVERSION EN MAQUINARIA Y EQUIPO				
	AÑO 0	2008	2009	2010
<b>EQUIPOS</b>				
Máquina Guarnecedora	\$ 1.350.000			
Máquina Pegadora de suelas	\$ 1.420.000			
Pulidora	\$ 1.300.000			
Desvastadora	\$ 1.420.000			
Desvatadora de suelas	\$ 820.000			
Computadores	\$ 2.600.000	2.713.880,00	2.809.951,35	2.906.613,68
Caja Registradora	\$ 500.000			
Impresora	\$ 180.000			
Mesa de trabajo	\$ 320.000			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Escritorios	\$ 240.000			
Sillas de Oficina	\$ 250.000			
Sofás para el almacén	\$ 350.000			
Exhibidores almacén	\$ 300.000			
Espejos almacén	\$ 120.000			
Extintor	\$ 120.000	\$ 125.256,00	\$ 129.690,06	\$ 134.151,40
Archivador	\$ 120.000	\$ 125.256,00	\$ 129.690,06	\$ 134.151,40
Teléfonos	\$ 129.000	\$ 134.650,20	\$ 139.416,82	\$ 144.212,76
<b>TOTAL MAQ. Y EQUIPO</b>	<b>\$ 11.539.000</b>	<b>\$ 3.099.042</b>	<b>\$ 3.208.748</b>	<b>\$ 3.319.129</b>

Fuente: AUTOR

## 5.10 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 32. Estado de Pérdidas y Ganancias.

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>VENTAS</b>	\$ 355.534.998	\$ 368.120.937	\$ 380.784.297
COSTO MATERIA PRIMA	\$ 124.498.400	\$ 128.905.643	\$ 133.339.997
GASTOS OPERACIONALES:			
SALARIOS DE MANO DE OBRA	\$ 48.363.480	\$ 50.075.547	\$ 51.798.146
PUBLICIDAD	\$ 3.090.692	\$ 3.200.102	\$ 3.310.186
PAPELERIA	\$ 1.774.460	\$ 1.837.276	\$ 1.900.478
SERVICIOS	\$ 16.200.000	\$ 16.773.480	\$ 17.350.488
DEPRECIACION DE M Y EQ	\$ 1.153.900	\$ 1.246.212	\$ 1.096.667
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 70.582.532</b>	<b>\$ 73.132.617</b>	<b>\$ 75.455.964</b>
<b>COSTO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 195.080.932</b>	<b>\$ 202.038.261</b>	<b>\$ 208.795.962</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 160.454.066</b>	<b>\$ 166.082.676</b>	<b>\$ 171.988.336</b>
Préstamo bancario (k+i)	\$ 1.700.000	\$ 1.219.625	\$ 657.586
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 158.754.066</b>	<b>\$ 164.863.052</b>	<b>\$ 171.330.750</b>
Impuestos	\$ 55.563.923	\$ 57.702.068	\$ 59.965.762
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 103.190.143</b>	<b>\$ 107.160.984</b>	<b>\$ 111.364.987</b>

Fuente: AUTOR (Según Modelo Financiero de Varela)

## 5.11 BALANCE GENERAL

El Balance General permite conocer la posición inicial del patrimonio; muestra las necesidades y recursos necesarios para el inicio de la empresa, examina e inspecciona el capital de trabajo, activos fijos y gastos preoperativos, que actúan durante la actividad de producción de la empresa, para conocer la inversión que es necesaria para el inicio de la empresa.

La inversión inicial consta de los equipos, muebles y enseres, publicidad, papelería, gastos preoperativos y los imprevistos que se puedan presentar.

Tabla 33. Balance General

<b>BALANCE GENERAL A DIC. 31 DE 2008</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS:</b>			
Efectivo	\$ 155.983.187	\$ 315.577.591	\$ 480.817.727
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 14.638.042	\$ 17.846.790	\$ 21.165.920
(-) Depreciación Acumulada	-\$ 1.153.900	-\$ 2.400.112	-\$ 3.496.779
Preoperativos	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Publicidad	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000
Papelería	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 175.928.330</b>	<b>\$ 337.485.269</b>	<b>\$ 504.947.868</b>
<b>PASIVOS</b>			
Obligaciones Financieras	\$ 7.174.263	\$ 3.868.151	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 55.563.923	\$ 113.265.991	\$ 173.231.754
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 62.738.186</b>	<b>\$ 117.134.142</b>	<b>\$ 173.231.754</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Utilidad del Ejercicio	\$ 103.190.143	\$ 210.351.127	\$ 321.716.114
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 113.190.143</b>	<b>\$ 220.351.127</b>	<b>\$ 331.716.114</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 175.928.330</b>	<b>\$ 337.485.269</b>	<b>\$ 504.947.868</b>

Fuente: AUTOR (Según Modelo Financiero de Varela)

La inversión inicial debe garantizar la disponibilidad de recursos para cubrir los costos de operación y la compra de la materia prima, mientras es recuperada. El monto de la inversión inicial para KANDY, es de \$20.000.000.

## 5.12 FLUJO DE CAJA

Tabla 34. Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Saldo inicial</b>		\$ 2.000.000	\$ 155.983.187	\$ 315.577.591
Recursos propios (aportes)	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito entidad financiera	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas		\$ 355.534.998	\$ 368.120.937	\$ 380.784.297
<b>Total INGRESOS</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 357.534.998</b>	<b>\$ 524.104.124</b>	<b>\$ 696.361.888</b>
<b>EGRESOS</b>				
Materia prima	\$ -	\$ 124.498.400	\$ 128.905.643	\$ 133.339.997
Maquinaria y equipo	\$ 11.539.000	\$ 3.099.042	\$ 3.208.748	\$ 3.319.129
Preoperativos	\$ 1.800.000	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de obra	\$ -	\$ 48.363.480	\$ 50.075.547	\$ 51.798.146
Servicios	\$ -	\$ 16.200.000	\$ 16.773.480	\$ 17.350.488
Publicidad	\$ 2.961.000	\$ 3.090.692	\$ 3.200.102	\$ 3.310.186
Papelería	\$ 1.700.000	\$ 1.774.460	\$ 1.837.276	\$ 1.900.478
Pago del crédito		\$ 4.525.737	\$ 4.525.737	\$ 4.525.737
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 18.000.000</b>	<b>\$ 201.551.811</b>	<b>\$ 208.526.534</b>	<b>\$ 215.544.161</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 2.000.000</b>	<b>\$ 155.983.187</b>	<b>\$ 315.577.591</b>	<b>\$ 480.817.727</b>

Fuente: AUTOR (Según Modelo Financiero de Varela)

## 5.13 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Para calcular el VPN se requiere el flujo de caja libre y la tasa de descuento. En este caso se utilizara como tasa de descuento la tasa de la deuda o el Kd costo con entidades bancarias,

Donde,

Tasa de descuento = 11.05% anual; por lo tanto,

Tabla 35. Flujo de Caja Libre

FLUJO DE CAJA LIBRE				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO FINAL POR AÑO FLUJO DE TESORERIA	\$ 2.000.000	\$ 155.983.187	\$ 315.577.591	\$ 480.817.727
(-) APORTES SOCIOS	\$ (10.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -
(-) PRESTAMOS	\$ (10.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -
(+) AMORTIZACION DE PRESTAMOS	\$ -	\$ 2.825.737	\$ 3.306.112	\$ 3.868.151
(+) PAGO DE INTERESES	\$ -	\$ 4.525.737	\$ 4.525.737	\$ 4.525.737
(-) AHORRO IMPUESTOS POR INTERESES	\$ -	\$ -	\$ (1.584.008)	\$ (1.584.008)
(+) DIVIDENDOS PAGADOS	\$ -	\$ -		
(+) VALOR TERMINAL	\$ -	\$ -		
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ (18.000.000)</b>	<b>\$ 163.334.661</b>	<b>\$ 321.825.432</b>	<b>\$ 487.627.607</b>

Fuente: AUTOR

Por lo tanto, el VPN es llevar los 4 periodos al presente y conocer así la viabilidad de desarrollo del proyecto; por lo tanto el VPN se desarrolla de la siguiente manera:

Tasa Efectiva Anual: 17%  
 Tasa impositiva: 35%  
 Kd (1-T): 11.05% anual  
 Años o tiempo: 3

Tabla 36. VPN

<b>VPN</b>	<b>671.873.378,51</b>
------------	-----------------------

Fuente: AUTOR

El VPN determina si la inversión se maximizará, y si la inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa, como en este caso se puede observa que el Valor Presente Neto es positivo, significa que el proyecto maximizara la inversión en **\$671.873.378,51** a una tasa de descuento del 11.05%, y significa que el proyecto es bueno para ejecutarlo.

Con éste valor presente tan elevado, la tasa interna de retorno es muy alta. Situación que se presenta en esta clase de negocios por los primeros años.

Con esto se obtiene una TIR de:

*Tabla 37.TIR*

<b>TIR</b>	<b>994%</b>
------------	-------------

*Fuente: AUTOR*

## 6. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación de mercados realizada para las personas de estratos 3 y 4, las personas consideran necesario la incorporación de un almacén especializado en Calzado Infantil al segmento elegido, donde la comodidad, la seguridad y la confianza se caractericen por la crear fidelidad a los compradores.
- Los padres siempre tienen en cuenta aspectos esenciales y fundamentales como la calidad, para comprar productos a sus hijos; por esta razón KANDY desea producir Calzado Infantil de la mejor calidad, con los mejores materiales y los mejores procesos de fabricación.
- El servicio es una de las partes esenciales en el momento en que un comprador va a adquirir un producto; es decir, es importante que el momento de la verdad de cada comprador sea irrepetible y sobre todo que tenga un muy buen recuerdo de ese momento.
- Para KANDY es importante el servicio, la atención a los compradores y la satisfacción de sus necesidades, por esta razón, se hará un seguimiento a las necesidades de los compradores, para estar siempre innovando y creando nuevos productos que permitan a los clientes fidelizarse con KANDY y no buscar satisfacer sus necesidades en otro almacén de Calzado Infantil.
- Para lograr el mercado objetivo, KANDY pondrá en marcha la estrategia de promoción, quizá más conocida en el área de mercadeo; es la estrategia de Voz a Voz; porque el cliente es la principal razón de ser de la empresa y se le hará un seguimiento continuo cuando realice sus compras. De esta forma se logra fidelizar al cliente y acoger cada día más mercado.
- Se puede concluir que para una demanda total de 321.288.80 personas se obtuvo un mercado objetivo a capturar del 4% con una cantidad de personas de 11.052.33, se tuvo en cuenta el crecimiento constante del sector y las ventas anuales del mismo ya que esto hace atractivo este sector mostrando la amplia competencia que se tiene, por lo que se escogió el 4% para mayor realidad del proyecto.
- El diagrama de flujo, muestra de manera concreta que la empresa presenta de una manera eficiente los pasos del proceso de producción para contar con una calidad excelente, eficacia y eficiencia, lo que le da a los compradores mayor seguridad y confianza en la empresa.

- KANDY se ubicará en el Barrio Restrepo Carrera 19 No. 17 – 21 Sur; contará con servicios adicionales como un catálogo a los compradores más fieles; y prestará servicios de asesoramiento a la hora de comprar.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Guía para el asesoramiento en la elección del calzado infantil. IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia).
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Colombia.
- Instituto Español de Comercio Exterior. El sector del calzado en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Marzo 2005.
- Tendencias Mundiales en la Industria del Calzado y Perspectivas para América Latina. Foro del Calzado de América Latina. Buenos Aires – ARGENTINA. 30-31 de agosto del 2007.
- Plan de Negocios: estrategia Inteligente. Dr. Enrique Rivera. 2005.
- Seis Sombreros para pensar. Edward de Bono 1986.
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Industria del calzado.
- <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=302>. Convenio de competitividad de cadenas productivas/Cuero, manufacturas de cuero y calzado.
- [www.kollflex.com/confeccion.html](http://www.kollflex.com/confeccion.html)
- [www.lesgou.com/articulo\\_del\\_mes/zapatos/historia.htm](http://www.lesgou.com/articulo_del_mes/zapatos/historia.htm).
- Payan Andrés Felipe. Patiño Heyller. Consulta y Abstrae: El Sector del Calzado del área Metropolitana Centro Occidente. Universidad Tecnológica de Pereira. Agosto de 2006.
- <http://www.portaldelcuero.com/informa/informa22.asp>.
- Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Distrital,
- LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación: propuesta anteproyecto y proyecto. Editorial Postergraph. Pereira-Colombia.
- Respuestas grandes para pequeños. Lineamientos primer ciclo de educación formal en Bogotá de preescolar a 2º de primaria. Bogotá sin indiferencia. Noviembre de 2006.



## **ANEXOS**