

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



YULIAN ERAZO OVALLE

JOSE LUIS RODRIGUEZ

LEONARDO RODRIGUEZ

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2016

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

Trabajo de grado para optar al título profesional en Administración de empresas

YULIAN ERAZO OVALLE

JOSE LUIS RODRIGUEZ

LEONARDO RODRIGUEZ

Director de Proyecto:

HENRY FAJARDO FONSECA

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Febrero 2016

DEDICATORIA

Damos gracias a Dios por darnos todas las bendiciones y oportunidades de vivir y crecer como personas y profesionales en la Universidad Santo Tomás.

A nuestros padres que nos brindaron su motivación, por su entrega y empuje para cada una de las actividades que realizamos para terminar esta etapa de estudio y a nuestra familia. Igualmente, quienes con su entusiasmo nos dieron motor a nuestra vida y motivación diaria para así demostrar que nunca se debe desistir, si se tienen sueños aspiraciones y metas por cumplir.

A los que nunca dudaron que lograríamos este triunfo, a compañeros, amigos y profesores queridos de la Universidad.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente Damos gracias a la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, por brindarnos la oportunidad de formarnos como personas y profesionales y brindarnos los recursos necesarios para lograrlo.

A la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, por abrirnos sus puertas y así mismo permitirnos adquirir excelentes conocimientos en el transcurso de esta carrera profesional y así prepararnos como nuevos profesionales para el país y el mundo.

A la Señora Decana ROCÍO DEL PILAR HINCAPIÉ, por su incondicional apoyo a éste proceso final en la entrega de éste Plan de Negocios, como opción de grado de la Facultad.

Al Profesor HERNÁN CORTÉS, por sus aportes, ayuda y compromiso, tanto como Director de la opción de grado de Plan de Negocios de la Facultad y docente, en la culminación de éste proyecto.

A nuestro Director de Proyecto de Business Plan, el Ingeniero HENRY FAJARDO FONSECA, por su incondicional ayuda, guía, y profesionalismo en la terminación de éste proyecto de grado.

A los docentes de la Facultad, quienes con su conocimiento, entrega y compromiso me enriquecieron como persona y me prepararon para afrontar la competencia a la que nos enfrentamos día a día a nivel profesional y laboral.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. GENERALIDADES.....	15
1.1 Justificación.....	15
1.2. Objetivos del trabajo.....	16
1.3 Metodología.....	17
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.1 Misión.....	18
2.2 Visión.....	18
2.3 Objetivos Estratégicos.....	18
2.4 Objetivos tácticos.....	19
2.5 Objetivos operacionales.....	19
2.6 Objetivos comerciales.....	20
2.7. Políticas, Normas internas en SPORT KENBER	20
3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	22
3.1 Identificación de necesidades de los consumidores.....	22
3.2 Marca, logo y slogan del producto o servicio.....	22
3.2.1 Marca.....	22
3.2.2 Logo.....	22
3.2.3 Slogan.....	23
3.3 Ficha técnica del producto o servicio	23
3.4 Localización.....	25

4. ESTUDIO DEL MERCADO.....	26
4.1 Investigación del mercado.....	26
4.1.1 Análisis del sector.....	26
4.1.2 Análisis del mercado del calzado deportivo.....	28
4.1.3 Análisis de la demanda.....	30
4.1.4. Perfil del Consumidor.....	31
4.1.5 Investigación de campo.....	31
4.1.6. Tabulación.....	33
4.2 Plan de mercadeo.....	42
4.2.1 Estrategias de penetración en el mercado	42
4.2.2 Estrategias de promoción.....	42
4.2.3 Estrategia de distribución.....	43
4.2.4 Estrategias de precio.....	43
4.2.5 Costos de venta.....	44
5. ESTUDIO TÉCNICO.....	45
5.1 Diagrama de flujo del proceso.....	45
5.1.1 proceso elaboración zapato deportivo.....	46
5.2 Costos y gastos de la prestación del servicio.....	48
5.3 Inversiones en infraestructura.....	55
5.3.1 Instalaciones.....	55
5.3.2 Inversión fija.....	56
5.3.3 Inversión diferida.....	58
5.3.4 Total inversiones en infraestructura.....	58

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	59
6.1 Organigrama.....	59
6.2 Manual de funciones.....	60
7. ESTUDIO LEGAL.....	76
7.1 Requisitos legales.....	76
7.2 Documentos privados de constitución.....	76
8. ESTUDIO FINANCIERO.....	84
8.1 Inversiones Y Fuentes Financiación.....	84
8.1.1 Inversión.....	84
8.1.2 Fuentes Financiación.....	84
8.2 Costo Y Precio De Venta.....	86
8.2.1 Costos Fijos.....	86
8.2.2 Costos Variables.....	86
8.2.3 Costos Totales Unitarios.....	87
8.2.4 Precio Venta.....	87
8.3 Ventas Proyectadas.....	88
8.4 Punto De Equilibrio.....	88
8.5 Balance General.....	89
8.6 Estado Resultados.....	91
8.7 Flujo De Caja.....	92
8.8 Indicadores Financieros.....	93
8.9 Indicadores De Viabilidad.....	94

9. DIRECCIÓN.....	95
9.1 Motivación y liderazgo.....	95
9.2 Liderazgo.....	97
10. CONTROL.....	98
10.1 Indicadores de gestión.....	98
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	102
ANEXOS.....	104

LISTA DE TABLAS

	<i>Página</i>
Tabla1 Presupuesto Publicidad.....	44
Tabla 2. Costos de Producción.....	48
Tabla 3. Cantidad de producción.....	49
Tabla 4. Costos M.O Directa Diaria.....	52
Tabla 5. Costo M.O Directa Mensual.....	52
Tabla 6. Costos M.P y M.O Proyecto.....	52
Tabla 7. Insumos Generales.....	53
Tabla 8. M.O Directa.....	53
Tabla 9. Depreciación Muebles y enseres.....	54
Tabla 10. Otros CIF.....	54
Tabla 11. Total costos operaciones.....	55
Tabla 12. Propiedad equipo de Trabajo.....	56
Tabla 13. Depreciación Equipo de trabajo.....	57
Tabla 14. Muebles y enseres.....	57
Tabla 15. Gastos legales ..	57
Tabla 16. Inversión.....	58
Tabla 17. Total inversión.....	58
Tabla 18. Inversión total.....	84
Tabla 19. Amortización del crédito.....	85

Tabla 20. Costos fijos.....	86
Tabla 21. Costos variables.....	86
Tabla 22. Costos totales unitarios.....	87
Tabla 23. Ventas proyectadas.....	88
Tabla 24. Balance Inicial.....	89
Tabla 24.1 Balance General.....	90
Tabla 25. Estado de resultado.....	91
Tabla 26. Flujo de caja.....	92

LISTA DE FIGURAS

	<i>Página</i>
Figura 1. Localización.....	25
Figura 2. Diagrama de Flujo.....	45
Figura 3. Proceso de Fabricación.....	47
Figura 4. Fotos de procesos productivos.....	50
Figura 5. Plano distribución de planta.....	55
Figura 6. Organigrama.....	59
Figura 7. Necesidades de Maslow	94

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás, ha creado un instrumento a través de la elaboración de un Plan de Negocios, que busca realizar una planeación adecuada para un futuro proyecto empresarial, mediante la identificación de una idea de negocio, con el fin de elaborar un diagnóstico económico sectorial, que permita verificar su viabilidad y así realizar proyecciones y establecer objetivos concretos. Este documento es la principal herramienta de los nuevos empresarios para la toma de decisiones. y más aún en la Facultad de Administración de la Universidad Santo Tomás.

El sector del calzado en la economía colombiana es muy importante, ya que aporta desarrollo, empleo, crecimiento y bienestar social. En términos generales, se puede dividir el sector según el precio del producto entre calzado económico, medio y de alta gama. Así mismo, actualmente el sector enfrenta dificultades como la entrada de producto chino, que además de ser más económico, entra por medio de contrabando, evadiendo impuestos, con lo que sus precios pueden ser aún más competitivos. Es por ello, que el presente anteproyecto quiere presentar la alternativa, para que se convierta en un plan de negocios de éxito, porque aunque actualmente se ha venido trabajando con las uñas, sin tener en cuenta lo que los Administradores saben, se justifica el presente, porque se quiere seguir trabajando con productos elaborados en el país y con buena calidad para competir con los que llegan de contrabando.

El diseño de un plan de negocios para CALZADO SPORT KENBER es de gran importancia como instrumento que acerca a la realidad futura el plan de negocio que se pretende desarrollar

SPORT KENBER es una microempresa familiar, que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado deportivo y botas en cuero.

En primera instancia la fábrica surge de la iniciativa de crear empresa por parte de la familia Erazo con un aporte inicial de 3 millones de pesos aproximadamente. Constaba de una pequeña bodega en el barrio con la ayuda de 6 colaboradores para el proceso productivo. Aunque inicialmente se trabajó con otros miembros de la familia, en éstos últimos tres años se ha consolidado en el mercado de una manera informal.

Actualmente, la microempresa se sostiene en el mercado, es decir SPORT KENBER ha persistido durante años soportando los exagerados cambios que se presentan en este tipo de industria, ofreciendo al consumidor final, calidad en el producto.

En el año 2012 el joven Yulian Erazo estudiante de Administración de Empresas y colaborador de la microempresa familiar, decide idear su plan de negocio, junto a sus compañeros José Luis Rodríguez y Leonardo Rodríguez, que por medio de la cátedra de planes de negocios establecida por esta universidad desarrollaron su idea, elaborando un producto (calzado) netamente ecológico de tal manera que su propuesta los llevó a la feria empresarial de ese año y estuvieron entre las 10 mejores ideas de negocio.

Ya para el año 2013, Yulian Erazo y sus compañeros toman la iniciativa de crear empresa, con el apoyo del señor Kenedy Erazo (Papá de Yulian). Por ende su colaboración fue en el proceso productivo. De tal forma que los estudiantes comparten sus conocimientos adquiridos en el fortalecimiento de la microempresa como opción de grado para el año 2015, a través de la elaboración del presente Plan de Negocios.

Actualmente la empresa está ubicada en la calle 3 sur No. 24 A – 14. Barrio el Restrepo, donde todo se realiza artesanalmente, pero con muchas expectativas que la PYME pueda convertirse en un negocio más reconocido, no solamente en el sector, sino con posibilidades de ventas en otros sitios del país.

1. GENERALIDADES

1.1. Justificación

El presente plan de negocio está encaminado a presentar a CALZADO SPORT KENBER, como unidad productiva de la ciudad de Bogotá en lo que se refiere a la producción y comercialización de calzado deportivo. De allí surge la idea de presentar un proyecto y evaluar la creación formal de una empresa de éstas características como desarrollo de lo aprendido durante la carrera de Administración de Empresas y colocar todo el conocimiento adquirido en la formalización de una gran empresa.

Por la importancia que tienen las empresas manufactureras de calzado, creemos que es una excelente oportunidad para aprovechar un entorno empresarial, ofreciendo productos, que aunque son muy competidos en el mercado colombiano, creemos en elaborar productos con una marca propia, ya que en el comercio existe la creencia que solamente los productos de marca extranjera son los mejores. Dentro de éstas razones, la eficiencia organizacional será definitiva para realizar las mejoras necesarias y lograr la competitividad requerida en éste mercado bogotano.

Otra de las consideraciones que tenemos para realizar éste Plan de Negocios, radica en que uno de los aspectos que estamos buscando es generar riqueza, empleo y permitir que el bienestar sea también para esas personas que trabajan diariamente para mejorar su estilo de vida y que con su trabajo ayuden igualmente a sus familias.

1.2. Objetivos

1.2.1 General

Hacer de Sport Kenber una empresa sólida, estructurada y competitiva en la industria del calzado, ofreciendo productos de óptima calidad a sus clientes.

1.2.2 Específicos

- ✓ Realizar un Estudio de Mercado a través del instrumento de investigación, con el objeto de establecer las características del producto y la competencia.
- ✓ Elaborar un Estudio del Proceso Productivo teniendo en cuenta la descripción del producto, los insumos utilizados, el proceso de elaboración del producto y el equipo necesario definiendo estándares en el proceso de producción y de servicio.
- ✓ Elaborar un Estudio Administrativo a través de un direccionamiento estratégico y estructura organizacional que permitan el adecuado funcionamiento del negocio.
- ✓ Elaborar un Estudio Legal, para la creación y formalización de la empresa de Calzado deportivo, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
- ✓ Establecer un Estudio Financiero por medio de un costeo, presupuesto de inversión, flujo de caja y fuentes de financiación, para evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

1.3 Metodología

Para el presente Proyecto de Plan de negocios, se llevaron a cabo las siguientes fases (Véase Tabla 1), para desarrollar todo el estudio y presentación del Plan, desde el diagnóstico hasta llegar al estudio financiero requerido por éste tipo de negocio:

Tabla 1. Metodología Utilizada

PASOS A SEGUIR	ACTIVIDADES REALIZADAS
Diagnosticar la situación actual del Mercado	Recopilación de información a través del desarrollo de análisis cualitativo y cuantitativo
Desarrollo Plan Estratégico	Descripción General de la compañía (Nombre, Logo, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias), Imagen corporativa
Desarrollo Estudio de mercado	Desarrollar análisis de la situación actual del sector. Estudio de la oferta y demanda. Desarrollar Marketing Mix (5ps).
Desarrollo Estudio Operativo y de Producción	Proceso Productivo Localización. Recursos Físicos
Desarrollo Plan Organizacional	Estructura Organizacional. Establecer los manuales de funciones
Desarrollo Evaluación Económica - Financiera	Evaluación económica y financiera

Fuente. Los Autores

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Misión

SPORT KENBER empresa dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de calzado deportivo y botas para dama, con la más alta calidad de insumos del mercado que intervienen en el proceso productivo y confiabilidad a través del mejoramiento permanente, orientado a la satisfacción total de nuestros clientes, buscando ser líder en el sector de calzado deportivo. Contamos con un equipo de trabajo técnico especializado que cuida el medio ambiente a través de procesos de producción más limpia.

2.2. Visión

En el año 2018, SPORT KENBER será una empresa reconocida por ser una organización original, sólida y especializada con calidad humana y principios éticos, ofrecerá productos de excelencia a sus clientes; Además, será altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada, logrando que a través de su cadena de valor, **la calidad en sus actividades productivas del tal forma que el cliente llegue a preferir nuestra marca y obtener mayor reconocimiento.**

2.3. Objetivos Estratégicos

- Implementar una publicidad llamativa a través de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y medios de comunicación.
- Gestionar alianzas con empresas comercializadoras de zapato deportivo que permita tener más puntos de venta de los productos que se producen.
- Realizar estudios de mercado continuo que permita identificar las necesidades de los diferentes clientes potenciales comerciales para así plantear alternativas que se acomoden a los requerimientos de las entidades.

- Ofrecer nuestros Productos destacando la calidad y el profesionalismo de nuestros colaboradores.
- Buscar inversionistas o préstamos a entidades patrocinadoras para la creación de puntos de venta en otras plazas comerciales de la ciudad.

2.4. Objetivos tácticos

- Gestionar un plan de inversión que sea innovador y de calidad para el mercado de zapatos deportivos en Bogotá.
- Ofrecer y diseñar nuevos productos innovadores, con marca propia que satisfagan las necesidades de clientes exclusivos.
- Conocer si nuestros clientes se encuentran satisfechos con los servicios que se ofrecen en la compañía.
- Desarrollar constantemente nuevas estrategias para la comercialización y venta cumpliendo siempre con las normatividades vigentes.

2.5. Objetivos operacionales

- Realizar revisión en el fanpage para examinar el impacto y nuevos clientes potenciales que ingresaron a revisar nuestros productos.
- Realizar toda la comunicación interna de la organización por medio virtual apoyándose de herramientas tecnológicas como skype, gmail entre otros, para así no incurrir en gastos de papelería ni impresiones.
- Conformar un equipo de trabajo altamente calificado, capacitado e idóneo en fabricar un producto final de alta calidad.
- Brindar un servicio eficaz y eficiente que contribuya al desarrollo de las empresas de calzado en Bogotá, logrando fidelización de clientes del sector de manufactura de zapatos deportivos.

- Mantener siempre la disposición de ofrecer el trato que el cliente merece con el propósito de mejorar calidad de vida y propender por un entorno empresarial más favorable.

2.6. Objetivos comerciales

- Lograr que por medio de las campañas publicitarias, la empresa pueda atraer nuevos clientes durante el primer semestre del año 2016.
- Crear canales de comunicación asertivos con los clientes y así identificar las necesidades comerciales y brindar soluciones oportunas.
- Participar en eventos o ferias empresariales que se realicen en universidades y otras agremiaciones en el año, por medio de un stand, con el fin de ofrecer productos de SPORT KENBER a los asistentes.
- Organizar visitas empresariales en el año a clientes potenciales en Bogotá, con el fin de atraer nuevos negocios.

2.7. Políticas, normas internas para la administración del Talento Humano en SPORT KENBER

Las políticas de Gestión Humana en la empresa girarán en torno a la selección de personal, el desempeño, la compensación, la responsabilidad social empresarial sentido de pertenencia y el bienestar de todos y cada uno de sus trabajadores.

Todas las políticas que se establecerán en gestión humana de SPORT KENBER generarán igualdad de oportunidades para los trabajadores sin distinciones de género, raza, condición física, edad, entre otras características. A continuación, se detallan las siguientes:

- La selección busca la elección de personas adecuadas para desempeñar el cargo que contribuya al desarrollo de sus habilidades y potencial, con el fin de que aporten de manera exitosa a los propósitos, estrategia y resultados de la Organización.

- Todo proceso de selección se revisa con previa definición y perfil del cargo requeridos para el mismo.
- La gestión de la compensación se enfoca en retribuir a cada colaborador por su desempeño sobresaliente ò productividad.
- La responsabilidad social empresarial es muy importante el compromiso con la gestión sostenible de nuestra empresa y de nuestro entorno, fundamentada en el buen servicio que marca la diferencia, cuidado con manejo de los materiales de calidad, procesos de producción limpia y manejo de desechos adecuado.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO

3.1. Identificación de necesidades de los consumidores

En SPORT KENBER se segmenta a los clientes según la siguiente clasificación: Aquellos clientes que comercializan diferentes estilos de zapato deportivo y que tienen sus almacenes en diferentes zonas comerciales en Bogotá. Dentro de las actividades que SPORT KENBER realiza, está reunir información que estos clientes le dan acerca de los gustos de los consumidores que ellos tienen. Por tanto, son ellos los que le proporcionan los diferentes gustos de esos clientes y con ello, la empresa comienza a diseñar zapato deportivo conforme a esos gustos.

El siguiente tipo de cliente, es un almacén que se tiene en la zona de San Andresito de San José en Bogotá y que desarrolla actividades de Venta de zapatos deportivos para Caballero y dama. Aquí se realizan entrevistas informales entre los vendedores y clientes acerca de los diferentes estilos de zapato deportivo, diseños, colores y materiales, recogiendo así información de primera mano de los mismos clientes.

3.2. Marca, logo y slogan del producto o servicio

3.2.1 Marca. Para efectos de nuestra imagen corporativa, la empresa se denominará con el nombre comercial de: “CALZADO SPORT KENBER”.

3.2.2 Logo.



SPORT KENBER

Un Zapato para tu deporte favorito

El logotipo de nuestra firma estará compuesto por un par de Zapatos Deportivos, acompañada de la marca SPORT KENBER de nuestra firma y el slogan correspondiente.


El Par de zapatos de color azul aguamarina y amarillo sobre un fondo Blanco, significa que a través de la dedicación y el esfuerzo de cada uno de nuestros colaboradores se buscará ayudar a nuestros clientes

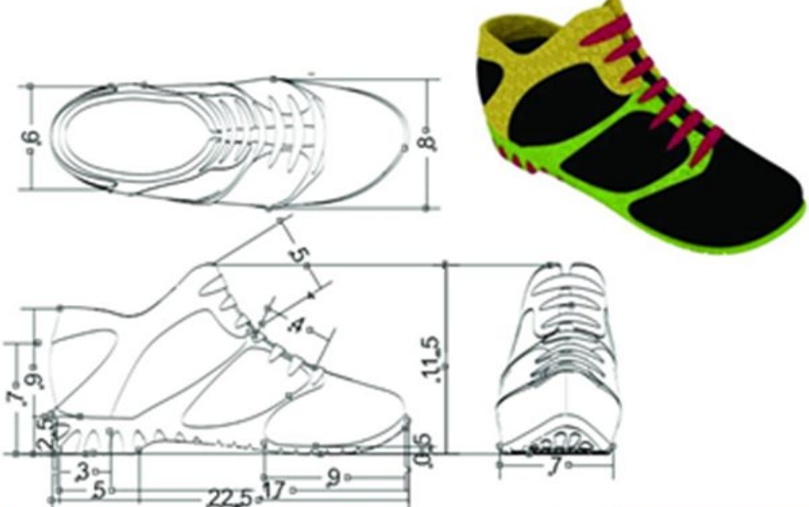
El color azul y aguamarina de las letras y el logotipo buscan generar una sensación de confianza y seguridad para nuestros clientes.

3.2.3 Slogan

El slogan de nuestra firma será “Un zapato para tu deporte favorito”, el cual busca dar a entender que nuestro mayor objetivo es enfocarnos en el mercado del calzado, con el compromiso de ayudar a nuestros clientes para tener un calzado cómodo para sus pies y para su deporte favorito, sea caminar, correr ó practicar otro tipo de deporte.

3.3 Ficha técnica del producto o servicio

FICHA TÉCNICA		ZAPATO DEPORTIVO
DISEÑO	<p>El diseño del calzado deportivo es tipo zapatillas con estilo moderno, anatómico y actual, de “amarrar”, con lengüeta que garantiza el cierre del mismo, suministrando el máximo de seguridad y comodidad a los pies del usuario. El forro interno en material textil es integrado en la totalidad de la capellada garantizando confort y suavidad al usuario. Con cuello abullonado con espuma de alta densidad. El sistema de fabricación empleado para el ensamble del conjunto capellada – suela es cementado empleando pegantes de última tecnología reactivos con calor.</p>	

<p>PRODUCTO</p>	
<p>EMPAQUE</p>	<p>Cada par de tenis viene empacado en caja de cartón que permite la conservación, limpieza y en buen estado hasta su destino final.</p>
<p>ROTULADO</p>	<p>Marquilla tejida o estampada resistente al lavado ubicado en la parte interna del calzado, que contiene la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre del confeccionista o marca registrada ✓ Instrucciones de lavado y cuidado ✓ Talla ✓ Número y/o año de elaborado
<p>SUELA</p>	<p>Es cosida a la capellada en todo su contorno. La cara de la suela en contacto con el piso tiene un diseño en relieve que ofrece efecto antideslizante, de agarre para superficies húmedas o secas.</p> <p>En P.V.C (POLI-VINILO-CLORURO) ó goma y EVA (ETIL – VINIL – ACETATO), de alta resistencia a la abrasión</p>
<p>OJALETES</p>	<p>Las perforaciones para el paso de los cordones tienen refuerzos con Ojaletes de alta resistencia, así como una pieza interna de cuero recuperado para evitar la rotura de material al momento de tensionarlos.</p>
<p>SOBREPLANTILLA</p>	<p>Es enteriza, acolchada, recubierta en textil y posee diseño con arco anatómico, con perforaciones que permiten que migre el sudor fácilmente. Ofrece un alto grado de comodidad y confort al usuario, y no presenta ninguna clase de despegue.</p>

COSTURAS	Son uniformes y continuas sin hilos flojos, libres de protuberancias, asperezas, pliegues y restos de material que evitan maltrato o molestias al usuario.
FORRO INTERNO	En material textil transpirable
PUNTERA Y CONTRAFUERTE	En material termoplástico de retorno rápido

NOTA. En el anexo 2, se puede observar el diseño original del Zapato deportivo con sus especificaciones correspondientes.

3.4 Localización

La localización de Calzado SPORT KENBER es en la Diagonal 3 Sur No. 24 – 14

Figura 1. Localización



Fuente. <https://www.google.com/maps/place/Dg.+3+Sur+%2324-14,+Bogotá,+Colombia>

4. ESTUDIO DEL MERCADO

4.1 Investigación del mercado

4.1.1 Análisis del sector

En cuanto al sector del Cuero, Calzado y sus Manufacturas, se ha presenciado un crecimiento en el calzado del 20,7%, que contrastado con una contracción del 1,6% en los artículos de marroquinería, y del 3,7% en el curtido y preparado de cuero, fue positivo para el sector. Estos resultados se deben principalmente a un incremento en las ventas del 20,5% en el sector calzado, y la respectiva disminución del 10,9% en el curtido, y el crecimiento en la marroquinería del 1,2% con un incremento a su vez en la generación de empleo del 8,4% especialmente en el área administrativa; por su lado, en la industria del calzado el empleo creció en un 10,6%, y en la de curtido se redujo en un 8%. Finalmente, en cuanto al comercio minorista, se presentó un incremento conjunto del 20,4% por parte del calzado y la marroquinería, siendo el primero el que mayor crecimiento presentó de los dos. Este ambiente resulta algo desalentador para la industria del curtido, y preocupante para la cadena de valor en general de los artículos fabricados en cuero, ya que a pesar que se han incrementado las exportaciones de cuero en un 18%, con una participación del 52% en el total de exportaciones del sector, este corresponde a cuero sin ningún valor agregado, es decir únicamente salado, es por esta razón justamente que los indicadores de las curtiembres se han visto afectadas, ya que dado un crecimiento de casi el 40% en las exportaciones de cuero fresco a China, se ha empezado a generar un desabastecimiento interno de dicha materia prima, ya que “dichas ventas al exterior equivalen al 50% del total del ganado sacrificado en el país” (Yoshida, M. 2013), que se ve representado en las importaciones de dicho insumo tratado desde China hacia Colombia con un sobre costo de casi 12 veces el precio al que se vende el insumo sin tratar desde Colombia a China, sabiendo que el aparato productivo colombiano tiene la capacidad para realizar dicho procesamiento.

En Colombia y específicamente en Bogotá, el sector de cuero, calzado y sus manufacturas contiene una amplia cantidad de empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas, las cuales en su mayoría son dependientes del cuero como insumo principal. En el año 2013 el sector, la industria de calzado, presentó unos índices positivos de crecimiento y consumo, sin dejar de

lado problemas como la baja tecnificación de las empresas, el contrabando, las importaciones de zapatos chinos bajo el precio de referencia de la DIAN, la revaluación del peso, entre otros factores (DIAN,2013).

Específicamente la industria del calzado en los últimos años ha presentado un crecimiento importante, y su participación en el PIB y la generación de empleo son de vital importancia para la economía nacional. Ahora bien, en Colombia la industria del calzado representa un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero generando aproximadamente 100.000 empleos, de los cuales dada la alta tasa de informalidad laboral en el país aproximadamente 60.126 son trabajadores formales (Revista Dinero: “Industria del Calzado y cuero espera crecer 2% en 2013).

En cuanto a la producción de calzado en el país, se presentó un crecimiento del 11% entre enero y septiembre de 2013; del mismo modo, las ventas totales, y las ventas al mercado interno, se incrementaron en un 8,3% y un 7,3% respectivamente. Sin embargo, de acuerdo con la encuesta de Opinión Industrial Conjunta, el 41,7% de los empresarios de la industria consultados, consideró que su rentabilidad ha disminuido, a pesar que un 55,8% considera que en general la situación del sector es buena. En parte, este fenómeno de disminución en la rentabilidad se debe a la fuerte competencia que experimenta la industria por la creciente entrada de calzado y sus partes al país con importaciones que corresponden a \$190,9 millones de dólares, con un incremento del 17% respecto a 2009, debido en su mayoría a un crecimiento del 15% de las importaciones de calzado chino, 58% en el panameño, una reducción del 6% en el ecuatoriano. Específicamente, las importaciones de calzado terminado ascendieron a 184,1 millones de dólares, presentando un crecimiento del “15.3% en valores y de 9% en pares para un volumen de 27.2 millones de pares. Las importaciones de partes de calzado evidenciaron un incremento de 96% ascendiendo a 6.7 millones de dólares.”, siendo las principales ciudades importadoras de calzado en Colombia Bogotá y Cundinamarca con un crecimiento en sus exportaciones en volumen del 32%, Nariño con un crecimiento del 20%, Valle del Cauca con un 13% y Antioquia con un 10%. (Revista Dinero. Año 2012 fue Positivo para el Sector calzado en Colombia. Publicado en 01/02/11). Este mismo comportamiento se ha presentado durante los años 2013 y 2014, siendo preocupante la cifra.

Finalmente, la industria del calzado ha realizado importaciones de tecnología, especialmente máquinas de coser, troqueladoras electrónicas, guarnecedoras planas y máquinas planas, siendo todos los equipos anteriormente nombrados provenientes principalmente de Dinamarca, China, Italia, Brasil, Alemania, Estado Unidos y Japón. El promedio de compra es de dos máquinas por empresa. Esto aunque ayuda a tener máquinas relativamente más baratas, produce un efecto en la productividad de otras empresas que poseen maquinaria de otro tipo.

Por su lado, los principales costos de producción a los que incurren las empresas manufactureras de calzado son: “las materias primas y la remuneración a trabajadores hacia los que se canalizan el 54% y el 16%, respectivamente. (Portafolio. Economía. El 2013 Marca El Paso Al Calzado Nacional. Publicado en 14/02/2013).

4.1.2 Análisis del mercado de calzado deportivo

El sector del calzado deportivo tiene una importancia especial en el mercado del calzado, debido a que las importaciones de éste tipo de calzado ha llevado a muchos empresarios locales a buscar una serie de estrategias para mantener precios competitivos con las marcas colombianas pero de buena calidad de sus productos. Esa característica de calidad, es la que busca igualmente el consumidor final, cuando va a buscar un par de zapatos deportivos; por ello, una empresa como SPORT KENBER, está muy pendiente de los cambios surgidos en el mercado nacional, aunque las marcas importadas tienen una mayor trayectoria y reconocimiento mundial y que los convierte algunas veces en productos exclusivos.

Es importante comentar que la entrada masiva de productos de toda índole, que incluyen textiles, ropa deportiva, ropa de uso diario y calzado deportivo, tienen actualmente en promedio un arancel del 35%, dependiendo de los precios de embarque declarados al ser importados (Cecilia Álvarez Correa - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo).

Los productos con aumento de arancel del 35% son:

- Calzado impermeable con puntera metálica de protección, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o remaches, clavos, tornillos o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera, o aquellos cuya suela y parte superior de caucho vulcanizado o de plástico o P.V.C. inyectado, en cualquier número de talla.
- Calzado impermeable sin puntera metálica, que cubra el tobillo sin cubrir la rodilla.
- Los demás calzados impermeables con suela y parte superior de caucho o plástico.
- Calzado deportivo con suela y parte superior de caucho o plástico utilizados para patinar o para práctica de lucha y boxeo.
- Chancletas de tiras fijas a la suela por espigas de caucho o plástico sandalias y de baño, de tallas hasta 34 y 35 en adelante.
- Calzado con plataforma de madera.
- Botas de seguridad, entre otros.

Para los demás calzados con la parte superior de materia textil y el piso de combinación de materias no citadas en los anteriores tipos de calzado, el aumento será del 40%, con precios declarados en puerto (Revista Dinero, Noticias de Industria. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias/sube-arancel-para-importaciones-confecciones-calzado/52024.apx>).

Es necesario tener en cuenta que “Los resultados del año pasado (2014) en producción y ventas fueron buenos, y todo indica que en el 2015 vamos a seguir por el mismo camino”, asegura Luis Gustavo Flórez, presidente de Acicam, el gremio que agrupa a los industriales del cuero y del calzado.

Según el Dane, entre enero y noviembre del 2014, las ventas aumentaron 13,2 por ciento en calzado y 7,3 por ciento en marroquinería.

Este sector, se dio el lujo de producir el 45 por ciento de los más de 100 millones de pares de zapatos que compraron los colombianos en el 2014.

Aunque insisten en su tradicional queja por las exportaciones colombianas de cuero crudo, que los dejan sin materias primas o les encarecen sus costos de producción, el optimismo está soportado en la efectividad de las medidas aplicadas por el Gobierno contra las importaciones de calzado a precios inferiores a 7 dólares. Cuando esto sucede, quien ingrese este producto de otro país, debe pagar un arancel mixto de 10 por ciento, más cinco dólares adicionales por cada par importado.

“El 61 por ciento del cuero que produce Colombia, es exportado sin un proceso industrial, limitando la oferta de materia prima para nuestra industria. Debemos reconocer que en el 2013 el Gobierno expidió una medida, pero esta no ha sido eficaz, por falta de control y regulación. La restricción existe, pero no se hace cumplir”.

En 2014, el 39% del calzado importado ingresó al país a precios por debajo de los de referencia. (Portafolio, Industria del calzado. La industria del calzado camina sobre señales más optimistas Febrero 2015. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.com/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>).

4.1.3 Análisis de la demanda

La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. En general, el calzado deportivo es más demandado durante ciertas épocas del año, especialmente entre los meses de Noviembre, diciembre y enero. Además de las categorías tradicionales de consumo, la demanda por calzado industrial (dotaciones para empresas y milicia), constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de utilidad superior, aunque se debe contar con una capacidad de producción que permita adaptarse a los requerimientos técnicos de la empresa demandada. Esto es para otro tipo de industria más especializada. Sin embargo, para los fabricantes de calzado deportivo, durante los últimos meses del año, su producción aumenta, debido a la época decembrina y a que los clientes están apurados por conseguir muy buenos productos.

4.1.4. Perfil Del Consumidor

En Colombia, se pueden definir 3 segmentos de consumo:

- **Popular:** los consumidores de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en éste nivel.
- **Medio:** para los consumidores de éste rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tiene un limitado reconocimiento de las marcas; Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.
- **Alta:** Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. El consumidor es bastante fiel a la marca y tiene una buena percepción del calzado importad

4.1.5. Investigación de campo

Se tuvieron en cuenta en el mercado objetivo total, los consumidores de 12 a 26 años, ya que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, Proyecciones a 2020) son los que más consumen éste tipo de calzado en la ciudad de Bogotá, cifra que asciende a 2.042.090 personas, de los 7.794.000 existentes para el año 2014: El DANE divide ésta población por estratos, edades, gustos y comportamientos de compra, entre otros y los resultados son los siguientes:

- Grupo 1: Hombres y mujeres de 12 a 17 años, de estratos 1 y 2 que compran no más de 1 vez al año.
- Grupo 2: Hombres y mujeres de 18 a 25 años, de estratos 1 y 2 que compran no más de 1 vez al año.
- Grupo 3 : Hombres y mujeres de 12 a 17 años, de estratos 3,4,5 y 6 que compran más de 1 vez al año.

- Grupo 4 : Hombres y mujeres de 18 a 25 años, de estratos 3,4,5 y 6 que compran más de 1 vez al año.

De éste grupo, aparecen de 544.797 personas, para el grupo 4 escogido.

Tamaño de la muestra: Se utilizó la técnica del muestreo estratificado, en forma proporcional al número de empresas, para el cálculo de la población se maneja un error del 5% y un nivel de confianza del 1.95. Se tiene entonces:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= Probabilidad de error (0.5)

q= probabilidad de éxito (0.5)

e= Grado de error de situación del 0.05

Z= Número de desviación estándar con relación al promedio (para una confiabilidad del 95%)

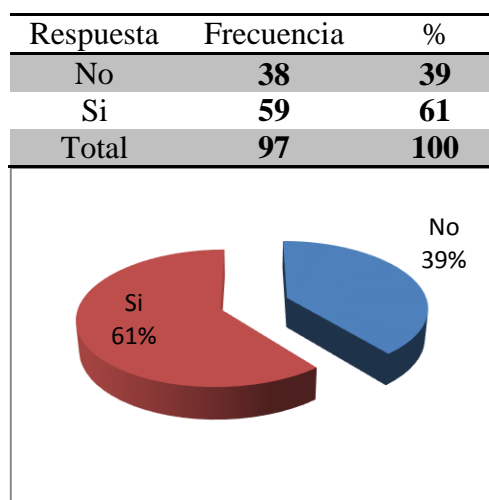
$$n = \frac{544797 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{544797 * 0,05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 384$$

Según el estudio probabilístico utilizando el método de muestreo estratificado, se debían aplicar 384, pero por motivos del tiempo de realización, se tomó la decisión con autorización del Tutor del presente trabajo de realizar aproximadamente el 25 % de éste total, ósea 97 encuestas en la ciudad de Bogotá, que es un cifra significativa.

4.1.6 Tabulación y Análisis de resultados

Una vez calculada y determinadas la cantidad de encuestas a realizar y habiendo recogido la información correspondiente, se procedió a la tabulación y análisis de resultados de las mismas.

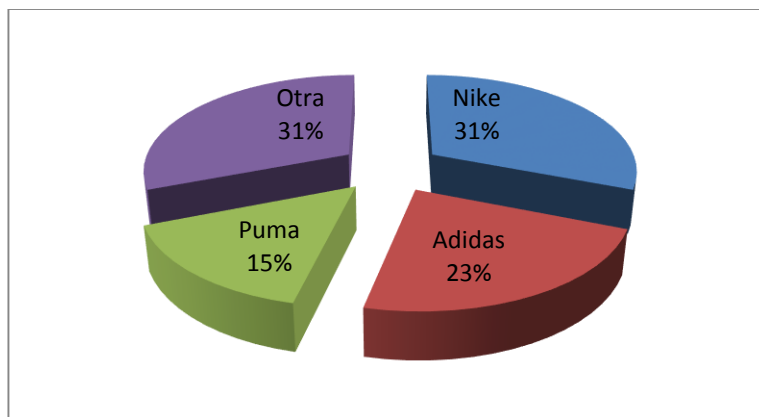
Pregunta 1. ¿Usa frecuentemente zapatos deportivos?



De las 97 personas encuestadas, un 39% solamente admitió no usar frecuentemente zapatos deportivos, posiblemente por sus actividades diarias, mientras un 61 % si está usando zapatos deportivos con mayor regularidad. Demostrando, que en éste rango de edades, se están utilizando éste tipo de calzado más que el tradicional de oficina, colegio o descanso.

Pregunta 2. ¿De las siguientes marcas, cuál prefiere usted comprar?

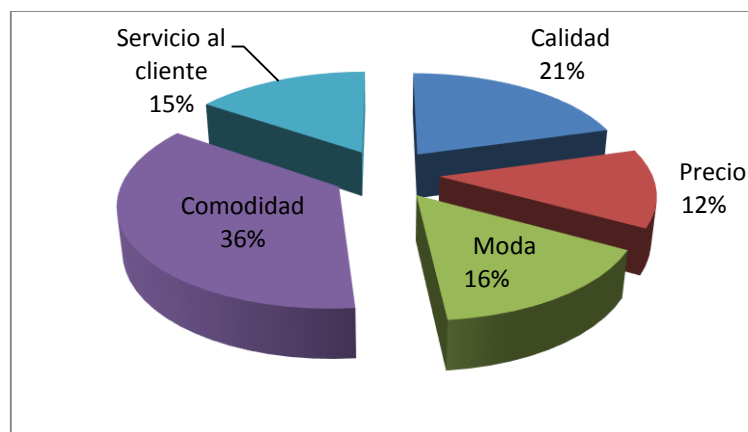
Respuesta	Frecuencia	%
Nike	30	31
Adidas	22	23
Puma	15	15
Otra	30	31
Total	97	100



Para ésta pregunta, las respuestas fueron sorprendidas, ya que un 31% de las personas contestó que preferían comprar marca Nike, de igual manera obtuvo ese mismo porcentaje OTRA marca. Lo curioso, es que existe dentro de esa categoría calzado Chino y calzado Colombiano, que según comentaron los entrevistados está relacionado con comodidad y precios adecuados por la buena calidad. Respuesta ésta, que se aprecia igualmente en la siguiente pregunta. Las marcas Adidas y puma, obtuvieron una acogida del 23 % y 15% respectivamente por los usuarios regulares de zapatos deportivos.

Pregunta 3. ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de comprar un par de zapatos deportivos?

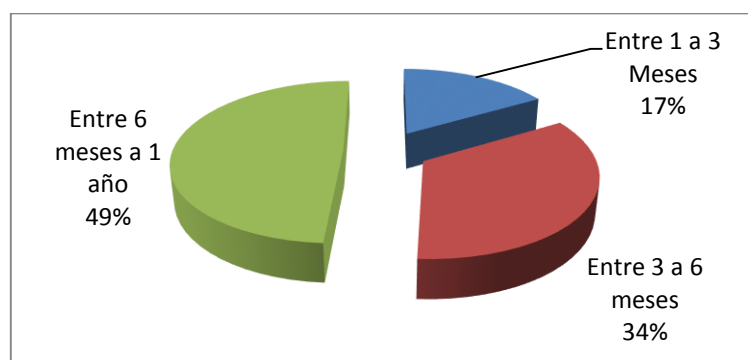
Respuesta	Frecuencia	%
Calidad	20	21
Precio	12	12
Moda	15	16
Comodidad	35	36
Servicio al cliente	15	15
Total	97	100



En el orden en que aparecen sistematizadas las cifras, el criterio más importante para que los compradores escojan éste tipo de calzado, es la comodidad con 36% y no solamente la calidad, que obtuvo una preferencia del 21%. Por su parte, criterios como la moda (16%), Servicio al cliente (15%) y precio con un 12%, obtuvieron los porcentajes más bajos, demostrándose con ello, que es la Comodidad lo que más se aprecia por los compradores a la hora de realizar las propias.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia compra zapatos deportivos?

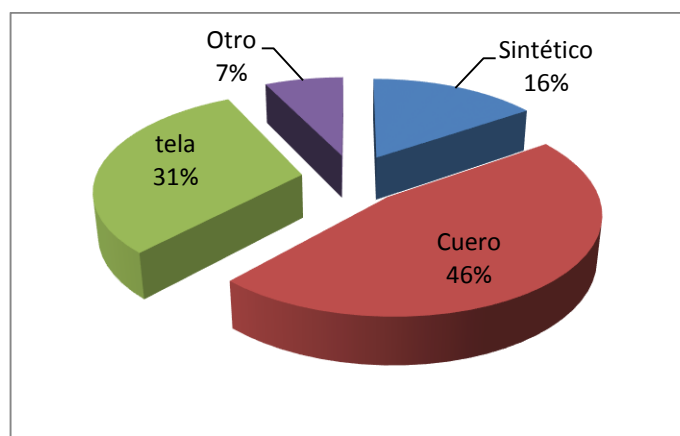
Respuesta	Frecuencia	%
Entre 1 a 3 Meses	17	17
Entre 3 a 6 meses	35	34
Entre 6 meses a 1 año	50	49
Total	97	100



Para ésta pregunta, cerca de la mitad de las personas (49%), compra artículos deportivos de calzado entre los 6 meses y un año, comprendiendo que la época que más se ajusta a su bolsillo para realizar éstas compras es entre Diciembre y Enero. En cambio, solo un 34% lo hace entre los 3 a 6 meses y un 17% entre uno a tres meses, posiblemente por su condición socioeconómica. Nos sirve conocer a una gran mayoría, su tiempo de compra y sus gustos a fin de año.

Pregunta 5. ¿Cuál es el material que prefiere para la elaboración de los zapatos deportivos?

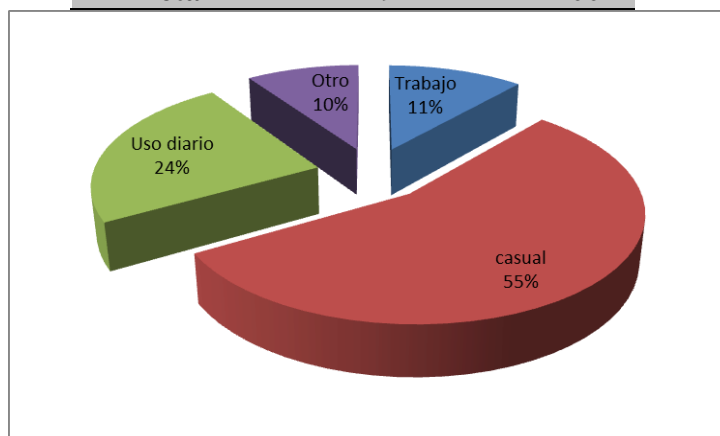
Respuesta	Frecuencia	%
Sintético	15	16
Cuero	45	46
tela	30	31
Otro	7	7
Total	97	100



Por otro lado, en lo que respecta a las preferencias del tipo de material con que se elaboraran el calzado deportivo, el que mayor interés muestra por parte de los encuestados es el confeccionado en cuero, con un 46 %. Con un 31%, los prefieren en tela y un 16% en producto sintético, sin que sea una cifra por despreciar, sobre todo que muchos quieren barato, pero lo que no saben es que vienen confeccionados desde China de esa manera.

Pregunta 6. ¿Para qué ocasión los utiliza?

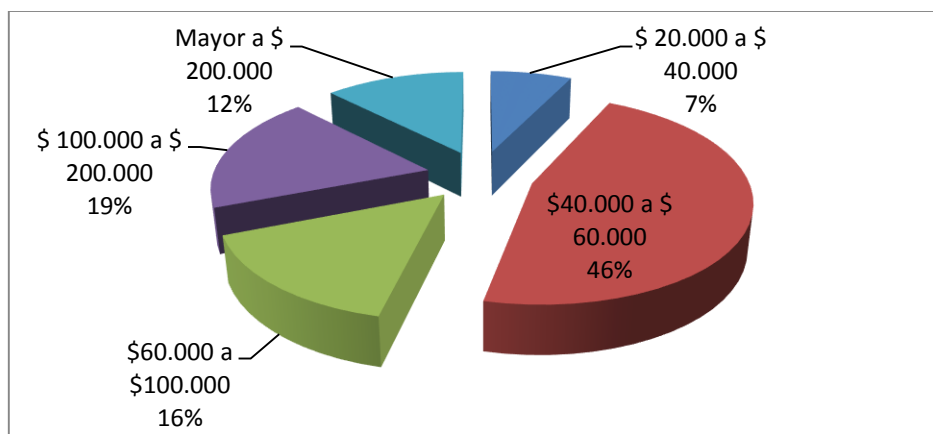
Respuesta	Frecuencia	%
Trabajo	12	11
casual	58	55
Uso diario	25	24
Otro	10	10
Total	97	100



Respecto al hábito de uso, el 55% de los encuestados manifestaron que utilizan el calzado de manera casual, un 24% lo hace diariamente, un 11% solamente en el trabajo y un 10% para otras actividades, entre las que se encuentran hacer deporte, caminar y estar en casa cómodamente.

Pregunta 7. ¿Cuánto está dispuesto a invertir en un par de zapatos deportivos?

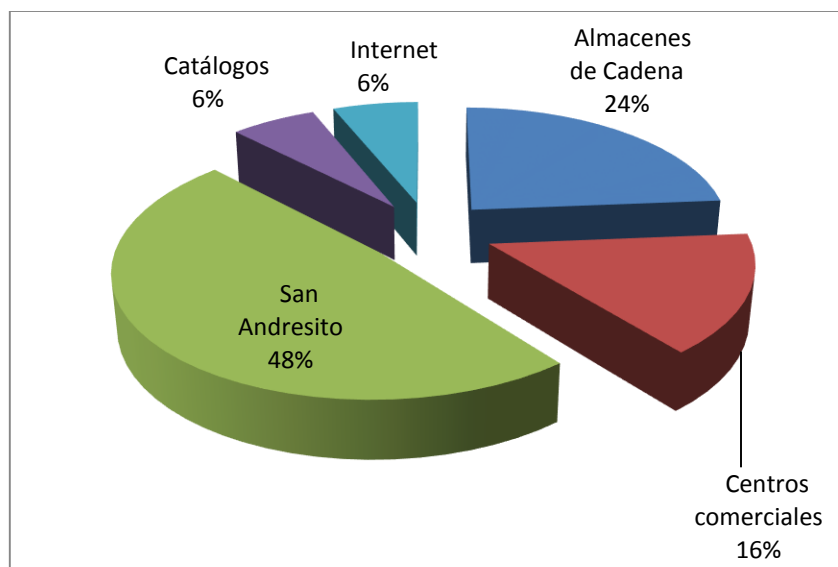
Respuesta	Frecuencia	%
\$ 20.000 a \$ 40.000	7	7
\$40.000 a \$ 60.000	45	46
\$60.000 a \$100.000	15	16
\$ 100.000 a \$ 200.000	18	19
Mayor a \$ 200.000	12	12
Total	97	100



En ésta pregunta, se evidencia que los porcentajes bajos de las personas consultadas, hacen sus compras de zapatos deportivos (un 19 %) sumando los dos más bajos: Con un 7 % solamente, las personas adquieren calzado muy por debajo de lo esperado de \$ 20.000 a \$ 40.000 y con un 12 % aparecen los que compran por encima de \$ 200.000 respectivamente. Sin embargo, para éste tipo de calzado, el 46% de las personas destina entre \$ 40.000 a \$ 60.000 para compras de calzado deportivo, que es un porcentaje importante como decisión de compra. Una cifra significativa, destina a su vez entre \$ 60.000 y \$ 100.000 con un 16 % y un 19% lo prefieren entre \$ 100.000 y \$ 200.000 para éste destino en sus compras. Esto significa, que un 69 % está dejando en su canasta familiar hasta los \$ 100.000 para compras deportivas de calzado.

Pregunta 8. ¿Dónde acostumbra comprar zapatos deportivos?

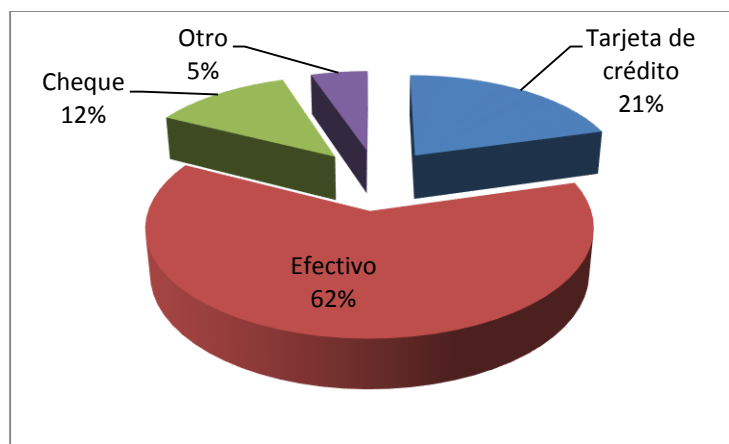
Respuesta	Frecuencia	%
Almacenes de Cadena	23	24
Centros comerciales	15	16
San Andresito	47	48
Catálogos	6	6
Internet	6	6
Total	97	100



Un 48% de los encuestados, dijo que compraba sus artículos deportivos, especialmente los zapatos para éste uso, en los Almacenes comerciales de san Andresito en el centro de Bogotá, sugiriendo esto que la gran mayoría viaja hasta ese lugar de la ciudad para adquirir su calzado deportivo. El resto, los compra en Almacenes de cadena con una preferencia del 24%. Con un 16%, la gente compra en centros comerciales, sean o no cercanos a su lugar de residencia. Solo el 6% lo compra por catálogos y el otro 6% por internet, debido a la falta de confianza en ese medio, fue lo que respondieron de manera informal los encuestados.

Pregunta 9. ¿Cuál es el medio de pago que acostumbra utilizar para el pago de la compra?

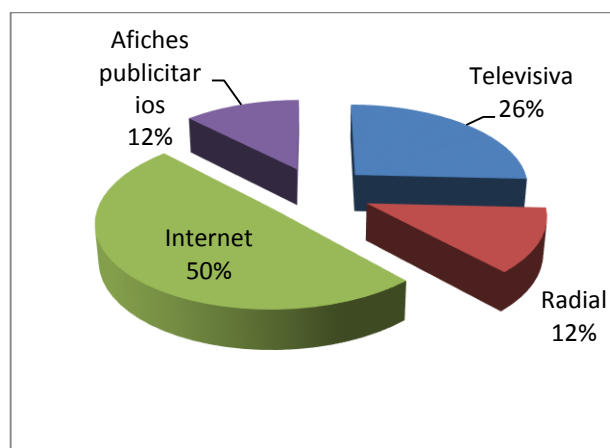
Respuesta	Frecuencia	%
Tarjeta de crédito	20	21
Efectivo	60	62
Cheque	12	12
Otro	5	5
Total	97	100



Dentro de la categoría de opciones de pago, el 62% opta por pagarlos en efectivo, porque pueden pedir rebajas (Nos dijeron), que con tarjeta o cheque no pueden hacer. El 21 % de los encuestados, prefiere pagar con tarjeta de crédito, el 12% con cheque y un 5% con otro medio de pago, que no especificaron cuál.

Pregunta 10. ¿Qué tipo de publicidad preferiría usted para calzado deportivo?

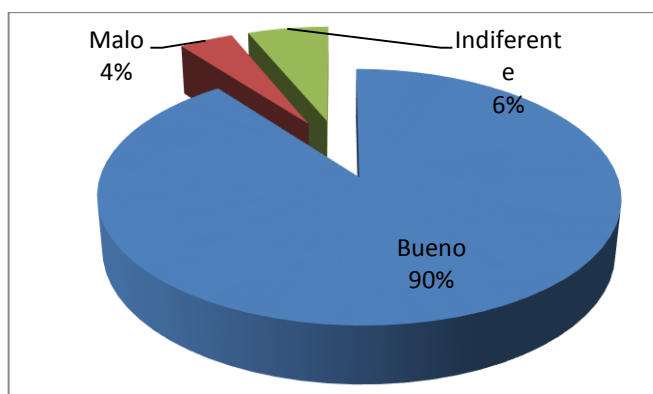
Respuesta	Frecuencia	%
Televisiva	25	26
Radial	12	12
Internet	48	50
Afiches publicitarios	12	12
Total	97	100



Con un 50% optaron por el internet, el cual se convirtió en el medio número uno al que recurrirían los consumidores al momento de compras, solo sí son seguras, pero más efectivas, para

ver los diferentes estilos, marcas, precios, entre otros aspectos. Lo sigue, la televisión con un 26% y 12% para afiches publicitarios y medios radiales también 12 %.

Pregunta 11. ¿Qué opina usted de una nueva marca deportiva que se caracterice porque sus productos sean cómodos, de calidad y precio competitivo?

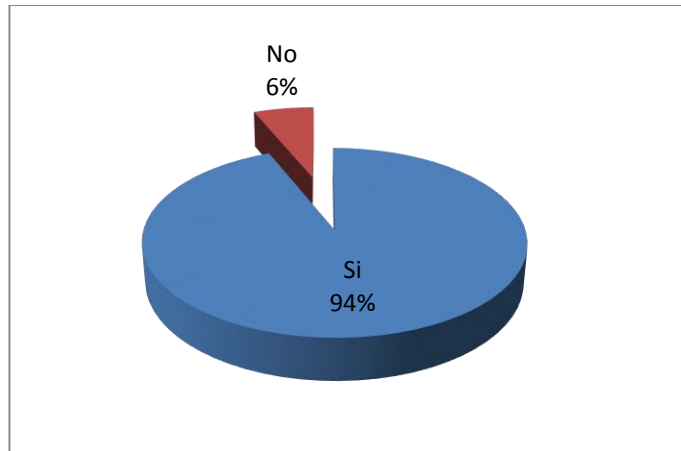


Para éstas pregunta, los encuestados, opinan que una nueva marca, podría ser bueno para la competencia, sobre todo si se trata de características de comodidad, calidad y precio competitivo. Por ello, un 90% de las personas considera beneficioso. Solo un 4%, cree que es malo y un 6%, le es indiferente la idea.

Respuesta	Frecuencia	%
Bueno	87	90
Malo	4	4
Indiferente	6	6
Total	97	100

Pregunta 12. ¿Compraría éste tipo de calzado deportivo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	91	94
No	6	6
Total	97	100



El 94 % de los encuestados respondió que sí compraría éste calzado, respondiendo así a seguir trabajando por una excelente calidad, pero sobre todo por la comodidad de los zapatos deportivos que se ofrezcan al público.

4.2 Plan de mercadeo

4.2.1 Estrategias de penetración en el mercado

Estrategia para captación de clientes: Para acercarnos a nuevos clientes ofreceremos precios aún más competitivos, asistidos de un servicio al cliente, que le permita al cliente verificar nuestros productos de calidad. Por ello, iremos a conseguir esos nuevos clientes, que consistirá en visitar al cliente, realizar un diagnóstico de necesidades a los que tienen puntos de venta y presentar un informe de las necesidades y oportunidades de mejora que tendría la compañía en los procesos de compra de nuestros productos. Al momento de presentar el informe, se le explicará al empresario las soluciones y servicios que le podemos ofrecer para tal fin. De esta manera se comenzará a capturar clientes y ganar lealtad por parte de ellos.

4.2.2 Estrategias de promoción

- ✓ **Publicidad:** Se repartirán brochure y volantes en zonas dónde se puedan encontrar interesados en conseguir productos innovadores y de excelente calidad, como por ejemplo

en otros centros comerciales, cooperativas, fundaciones, agremiaciones, fondos de pensionados, entre otros.

- ✓ **Medios:** Se piensa pautar en alguna revista especializada local de vez en cuando, se crearán perfiles en las redes sociales más utilizadas por el público y un sitio web atractivo con toda la información de SPORT KENBER y los productos ofrecidos.
- ✓ **Promoción de ventas:** Con el fin de lograr fidelidad por parte de los clientes, se ofrecerán distintos incentivos como descuentos, promociones de venta, obsequios y rifas.
- ✓ **Eventos y relaciones públicas:** Participando en eventos y ferias empresariales que se realicen en universidades y otras agremiaciones, mediante la presentación de un stand con la imagen corporativa de la empresa, ofreciendo nuestros productos a todos los asistentes.

4.2.3 Estrategia de distribución

El tipo de distribución que se hará será del tipo directo, por cuanto todos los clientes actuales y nuevos, ya que requerirán del contacto directo entre el gerente de la empresa y los representantes de las empresas que quieran realizar las adquisiciones. Esta relación se mantendrá durante todo el desarrollo del contrato de ventas con el doble propósito de evitar la competencia desleal entre los asesores para con los usuarios del sistema, así como para tener un mayor control y contacto en el servicio ofrecido.

4.2.4 Estrategias de precio

Como única estrategia para la fijación de precios sobre las ventas de nuestros productos que se ofrecerán, se fijará con base a los costos totales (fijos y variables) necesarios para la venta respectiva, más un margen de utilidad adecuado que nos permita ofertar productos con un precio atractivo para los clientes y a su vez rentable para la empresa. Los precios aumentarán de un año a otro de manera proporcional al incremento del IPC y de acuerdo a los costos de materia prima.

El precio de los productos se determina como se expresa bajo las siguientes fórmulas, esto permitirá obtener un precio promedio por zapato deportivo, debido a que los productos son muy variados teniendo en cuenta el tiempo, alcance, tipo de servicio y tamaño del estudio.

Costo total:

$$CT = CV + CF$$

Costo unitario:

$$CU = \frac{CT}{CAPACIDAD\ UTILIZADA}$$

Precio de los productos:

$$P = \frac{CU}{1 - \% M.UTILIDAD}$$

4.2.5 Costos de venta

Presupuesto publicidad de operación. Esta publicidad de sostenimiento tiene como finalidad incrementar el número de clientes de SPORT KENBER.

Tabla 1. Presupuesto de publicidad de operación

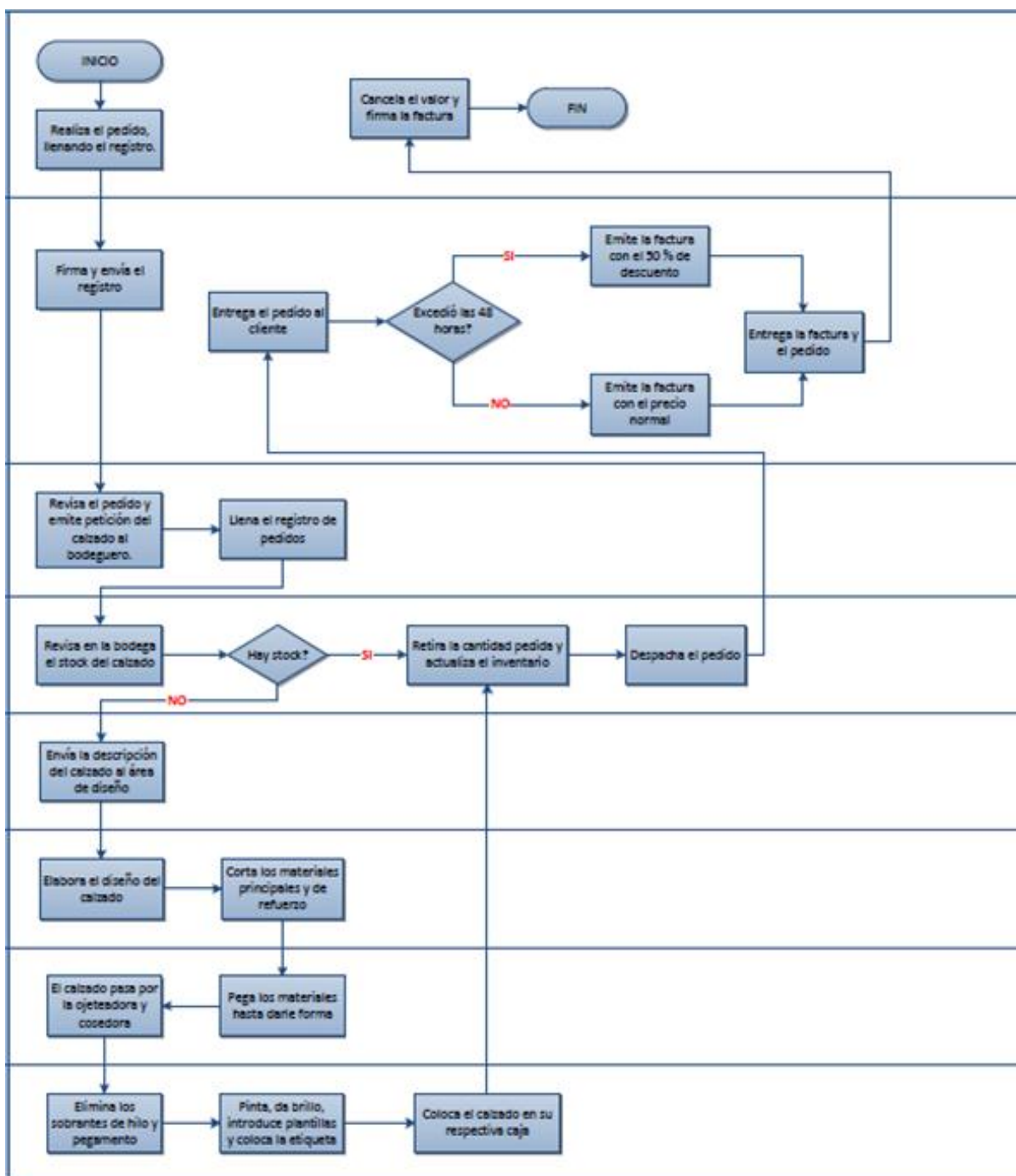
Publicidad	Cantidad x año	Vr. Unitario aproximado	Vr. Total
Visitas empresariales	12	\$ 10.000	\$ 120.000
Tarjetas de presentación	500	\$ 200	\$ 100.000
Brochure informativo	20	\$ 2.000	\$ 40.000
Diseño de página web	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Host página web	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Inscripciones en ferias y eventos	5	\$ 400.000	\$ 2.000.000
TOTAL			\$ 2.960.000

Fuente. Autores. 2015

5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1. Diagrama de flujo del proceso.

Figura 2. Diagrama de Flujo



Fuente. Plano elaborado por los autores mediante “Autodesk Homestyler”

5.1.1. Proceso de Elaboración del Zapato deportivo

En SPORT KENBER, el proceso de producción de cada uno de los modelos que se fabrican en la empresa son los siguientes:

- **Operación 1: Almacenamiento de materiales.** La elaboración de calzado deportivo se inicia con la recepción de los diferentes materiales de producción en la fábrica. Se tienen clasificados y ordenados el tipo de material, cueros, tintas, lacas, suelas, adhesivos, espumas, lengüetas, punteras, cordones, forros, plantillas y contrafuertes.
- **Operación 2: Transporte al área de proceso:** Los materiales seleccionados se transportan al área de producción.
- **Operación 3: Corte de piezas:** Se realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel sintética, según el modelo diseñado en una actividad que pueda ser externa a la empresa.
- **Operación 4: Pegado de piezas.** Se reúnen las piezas de un lote para su posterior elaboración. Cada zapato lleva de 7 a 12 piezas según el modelo.
- **Operación 5: Maquinado de corte.** Se requieren varios procesos:
 - Foliado. Es la impresión en los forros de la clave, número de lote, modelo número de par, tamaño o medida del tenis; para su rápida selección e identificación.
 - Grabado. Es la impresión de la marca en la plantilla
 - Perforado. En algunos casos se lleva a cabo de acuerdo al diseño
 - Encasquillar: Se hace antes del montado, se pone el casquillo y contrahorte. El casquillo es lo que le da fuerza y forma a la puntera del zapato para darle mayor consistencia.
- **Operación 6: Montado.** Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones. Después, se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.
- **Operación 7: Ensuelado por proceso de pegado tradicional.** Las suelas se compran hechas, primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado

de la suela se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela durante 30 segundos, por último se desmonta la horma.

- **Operación 8: Acabado.** Se pegan las plantilla se pintan los cantos de suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo.
- **Operación 9: Pigmentado.** Esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el tenis se retoca con laca para darle brillo, lo cual se realiza con cepillos giratorios.
- **Operación 10: Empaque.** Se imprime el número de modelo número del tenis y se guarda el producto en cajas de cartón.
- **Operación 11: Almacenamiento del producto terminado.** Una vez empacado se procede a clasificar el zapato deportivo terminado, por estilo y número.
- **Operación 12: Distribución.** Se Distribuye a los clientes respectivos.

Nota. Para la unión de la suela con el cuerpo del producto existen diferentes procesos como el pegado y cosido. Para el pegado son de mayor uso los adhesivos de poliuretano ya que proporcionan una mayor durabilidad de unión de la suela en el calzado.

Figura 3. Proceso de Fabricación



Fuente. Autores

5.2. Costos y gastos de Producción

Los costos de materia prima e insumos de SPORT KENBER con los que cuenta la empresa, se determina midiendo los siguientes parámetros: insumos directos e indirectos, mano de obra directa e indirecta y los costos indirectos del servicio y gastos de administración.

- **Materia prima e Insumos:** Los insumos de la oficina estarán medidos por lo requerido para prestar normalmente los servicios de por la firma y son los siguientes:

Tabla 2. Costos de producción

PROCESO	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA Y/O COMPRA	CANTIDAD	COSTO	equivalencia x pares	Costo por Par (\$)
Corte	Cuero	Decímetros	1	\$380	240 decímetros= 12 pares	7600
	Sintético galapago/ talon	Metros	1	\$20.000	1 metro= 60 pares	334
	Sintético galapago/ lengüeta	Metros	1	\$20.000	1 metro= 40 pares	500
	Forros/terris	Metros	1	\$8.500	1 metro= 20 pares	425
	Espuma/lengüeta	Metros	1	\$6.500	20 pares	300
	Espuma/talon	Metros	1	\$7.500	25 pares	300
	Sintético/plantilla	Metros	1	\$8.000	18 pares	448
Guarnicion	Hilos	Conos/metros	1	\$7.500	80 pares	94
	Solución	Galones	1	\$8.500	18 pares	476
	Marquillas/lengüeta	Metros	1	\$2.000	8 pares	250
	Marquillas/laterales	Metros	1	\$2.000	9 pares	222
Montaje	Odenas	Láminas	1	\$8.000	15 pares	536
	Contrafuertes	Láminas	1	\$7.000	30 pares	231
	Punteras	Metros	1	\$11.000	30 pares	363
	Pegante blanco	Galones	1	\$45.000	40 pares	1125
	Pegante amarillo	Galones	1	\$35.000	32 pares	1120
	Disolvente	Galones	1	\$22.000	28 pares	792
	Suelas	Par	1	\$5.200		5200
Acabados	Cordones	Par	1	\$100		100
	Tintas	litros	1	\$12.000	26 pares	468
	Bolsas/empaque	unidades	100	\$5.000		50
					Total	20934

Fuente. Autores

- **Cantidad Producción.** En la Tabla siguiente aparecen las cantidades diarias, semanales y mensuales de producción de calzado deportivo que actualmente produce SPORT KENBER.

Tabla 3. Cantidad de Producción

Proceso	No. Operarios	Pares al día
Corte	1	7
Guarnición	2	7
Montaje	2	7
Acabados	1	7
Total		34
Semana		34
Mes		135
Año		1620

Fuente. Autores

Los costos por consumo de Materia Prima al mes es el Costo unitario por par (\$ 20.934) multiplicado por el Número de unidades (135), ósea \$ 2.826.090

El total al año es de \$ 33.913.080 por la producción de 1.620 unidades.

A continuación, podemos observar algunas de las fotos del proceso productivo y de las máquinas que se tienen en la empresa (figura 4).

- ✓ **Mano de obra directa:** Para SPORT KENBER es muy importante contar con un personal preparado para las labores de fabricación de calzado deportivo y por ello, corresponden a los costos del personal, los 6 operarios que constituyen el recurso humano requerido para esos procesos

Figura 4. Fotos de Procesos Productivos





Fuente. Autores

NOTA. Los Costos de mano de Obra Directa es pago al destajo según art 45 (Duración) “El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.” y art 132 (Formas y Libertad de estipulación) “ El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.” del Código Sustantivo del trabajo, ósea por par trabajado conforme al diferente proceso al cuál se labore. En la Tabla 4 aparecen dichos costos diarios.

Tabla 4. Costos Mano de Obra Directa Diaria

Proceso/operarios	Costo/Par producido (\$)	Pares al día	Costo Par Producido (\$)
Corte/1	1500	7	10.500
Guarnición/2	3500	7	24.500
Montaje/2	4000	7	28.000
Acabados/1	1001	7	7.007
Total	10001	7	70.007

Fuente. Autores

En la Tabla 5. Aparecen los costos mensuales por concepto de M.O.D. al destajo.

Tabla 5 .Costos de mano de Obra Mensual

Proceso/operarios	Costo/Par producido (\$)	Pares al mes	Costo Par Producido (\$)
Corte/1	1500	135	202.500
Guarnición/2	3500	135	472.500
Montaje/2	4000	135	540.000
Acabados/1	1001	135	135.135
Total	10001	135	1.350.135

Fuente. Autores

De tal manera, que el costo anual por concepto de Mano de obra es de \$ 1.349.974.583 * 12 meses = \$ 16.199.695

- **Costo de Materia prima y Mano de Obra directa Proyectada**

Este cálculo nos va a servir para realizar el estado de Resultados y se calcula teniendo en cuenta las compras de materia prima y costo de Mano de obra, pero calculándolos con una proyección del (10%). En la Tabla 6 siguiente se puede observar.

Tabla 6. Costos M.P. y M.O. Proyectada

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
M. P. (\$)	33.909.050	41.029.950	49.646.240	60.071.950	72.687.060
M.O.D. (\$)	16.199.695	19.601.631	23.717.973	28.698.747	34.725.484
TOTAL (\$)	50.108.744	60.631.581	73.364.213	88.770.697	107.412.544

Fuente. Autores

✓ **Costos indirectos:** Se consideran a los siguientes:

- **Insumos indirectos:** Estos insumos corresponden a los necesarios para realizar el aseo e higiene de la planta de producción. Serán considerados los siguientes y aparecen en la tabla 7.

Tabla 7. Insumos Generales

Insumo	Cantidad x año	Valor unitario	Valor Anual
Escoba	4	\$ 6.000	\$ 24.000
Recogedor	2	\$ 8.000	\$ 16.000
Trapeador	4	\$ 9.000	\$ 36.000
Cepillos	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Limpiavidrios	4	\$ 3.000	\$ 12.000
Esponja lavalozas x 5	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Jabón multiusos	12	\$ 7.000	\$ 84.000
Jabón líquido	12	\$ 5.000	\$ 60.000
Jabón lavalozas	12	\$ 4.000	\$ 48.000
Limpiador desinfectante	12	\$ 6.000	\$ 72.000
Líquido limpiavidrios	6	\$ 4.000	\$ 24.000
Papel higiénico	48	\$ 800	\$ 38.400
TOTAL			\$ 434.400

Fuente. Autores. Costos a Octubre de 2015

Sin embargo, para calcular el Costo de Insumos Indirectos mensuales, simplemente dividimos el Costo Total anual de \$ 434.400 y lo dividimos en 12 meses, para un valor de \$ 36.200.

- ✓ **Mano de obra indirecta o nómina administrativa:** Se consideran los salarios del gerente, el asistente y los honorarios del contador como la mano de obra indirecta de la empresa. (Véase Tabla 8).

Tabla 8. Mano de obra indirecta o nómina administrativa

Empleado	Salarios mensuales	Salarios anuales	Prestaciones	Seguridad Social	Valor total
Gerente	1.100.000	1.320.000	2.882.000	2.774.904	18.856.904
Asistente	974.000	11.688.000	2.514.880	2.270.376	16.473.256
Honorarios Contador	500.000				6.000.000
TOTAL					41.330.160

Fuente. Autores

- ✓ **Depreciación:** Se incluye tanto los bienes necesarios para la prestación del servicio como los de administración, ya que se considera ésta como parte de la prestación del servicio. Se estimó en cinco (5) años el tiempo promedio de vida útil de todos los bienes.

Tabla 9. Depreciación equipo de oficina

equipo de oficina		Valor total	Depreciación anual
Computador escritorio (1)	\$	1.100.000	\$ 220.000
Impresora (1)	\$	300.000	\$ 600.000
Teléfono (1)	\$	80.000	\$ 16.000
Escritorio (1)	\$	370.000	\$ 74.000
Archivador	\$	150.000	\$ 30.000
Total			\$ 940.000

Fuente. Autores

- ✓ **Otros CIF (Gastos Administrativos):** Se consideran las reparaciones, mantenimientos de equipos, arriendo de la oficina y los servicios públicos necesarios para la operación misma de la empresa.

Tabla 10. Otros CIF

Ítem	Valor mensual	Valor Anual
Servicios públicos Agua	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Servicios públicos Luz	\$ 180.000	\$ 2.160.000
Arriendo	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Mantenimientos	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Total Otros CIF	\$ 1.040.000	\$ 12.480.000

Fuente. Autores

- ✓ **Total Costos de operación**

Para éste ítem, se tienen en cuenta los insumos utilizados, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación (Véase Tabla 11).

Tabla 11. Total Costos de Operación

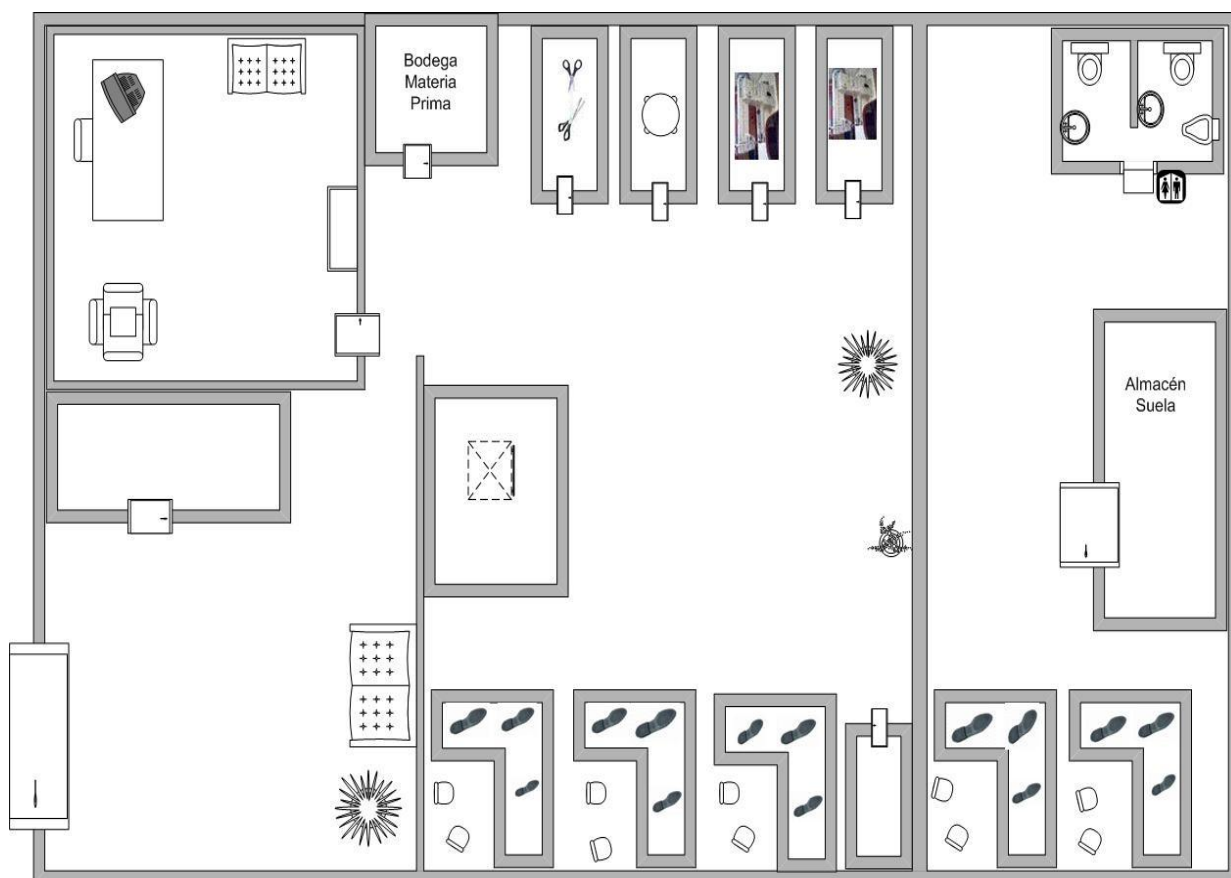
Detalle	Valor mensual	Valor Anual
Diversos	\$36.200	\$434.400
MOD	\$1.349.975	\$16.199.695
CIF	\$4.780.577	\$ 57.366.927
Total	\$6.166.752	\$74.001.022

Fuente. Autores

5.3. Infraestructura

5.3.1 Instalaciones

Por ser una empresa de Producción del sector calzado, SPORT KENBER tiene sus instalaciones en la Diagonal 3ª Sur No. 21 – 14 ubicada en el barrio Restrepo

Figura 5. Plano Distribución en Planta

Fuente. Plano elaborado por los autores mediante “Autodesk Homestyler”

5.3.2 Inversión fija: Corresponde a la inversión adquirida en los activos fijos y está constituida por diversos bienes que va a servir para alojar la unidad operativa, es decir, corresponde a la adecuación o montaje; la propiedad, planta y equipo; los muebles y enseres que permitirán el funcionamiento y Administración de SPORT KENBER. La contribución de estos activos a la generación de ingresos se reconoce en los resultados del ejercicio mediante la depreciación de su valor histórico ajustado.

✓ **Equipo de trabajo:** Está conformada por el equipo de trabajo, muebles y enseres los computadores portátiles d y los demás equipos necesarios para la labor del día a día.

Tabla 12. Propiedad Equipo de trabajo

CANTIDAD	DETALLE	COSTO
1	Mesa de corte	\$80.000
1	Lámina de corte	\$25.000
1	Cuchilla	\$15.000
1	Lesna	\$5.000
1	Piedra de afilar	\$12.000
1	Caja de minas	\$60.000
1	Máquina de guarnición	\$550.000
1	Martillo	\$20.000
1	Brocha	\$12.000
1	Pegadora	\$5.500.000
1	Pulidora	\$4.500.000
1	Horno	\$850.000
1 par	Hormas	\$30.000
1	Martillo	\$20.000
1	Pinzas	\$50.000
1	Piedra de afilar	\$12.000
TOTAL		\$11.741.000

Fuente. Autores. 2015

Tabla 13. Depreciación Equipo de trabajo

Equipo de trabajo	Valor total	Depreciación anual
Equipos	\$ 11.741.000	\$ 1.174.100
Total		\$ 1.174.100

Fuente. Autores

✓ **Muebles y enseres:** Corresponden a los muebles y enseres que se requieren para el correcto funcionamiento y prestación del servicio en la empresa como: escritorios, bibliotecas, archivadores, sala de espera y los muebles requeridos para la sala de juntas.

Tabla 14. Muebles y Enseres

Equipo	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Computador escritorio	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Impresora	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Teléfono	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Archivador	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Escritorio	1	\$ 350.000	\$ 370.000
Total			\$ 2.000.000

Fuente. Autores. 2015

✓ **Total inversión fija.** El total de la inversión fija requerida para la empresa es:

Tabla 15. Total inversión fija.

Detalle	Valor total
Equipo de trabajo	\$ 11.741.000
Muebles y enseres	\$ 2.000.000
Total	\$ 13.741.000

Fuente. Autores

5.3.3 Inversión: Corresponde a los bienes no físicos y derechos que adquiere la empresa necesarios para su funcionamiento, tales como: los gastos de constitución y notariales.

Tabla 16. Gastos legales.

Detalle	Valor total
Costos de constitución (matrícula)	\$ 293.000
Gastos notariales (presentación personal)	\$ 3.480
Total	\$ 296.480

Nota. Fuente. Cámara de Comercio de Bogotá, Notaría 25. 2015

5.3.4 Total inversiones

Aparecen aquí, lo que se refiere a las inversiones fijas maquinaria y equipo para el desarrollo de la actividad productiva

Tabla 17. Total Inversiones

Detalle	Valor total
Inversión fija	\$ 13.741.000
Total	\$ 13.741.000

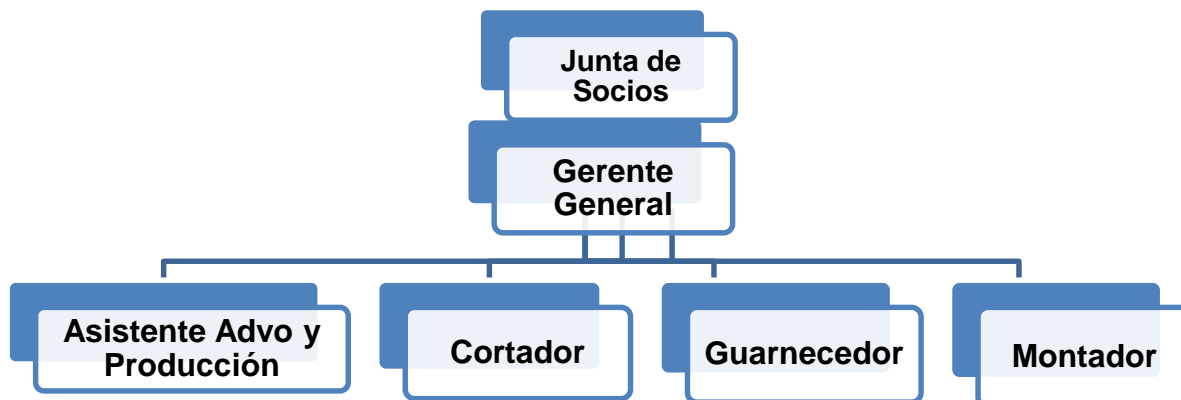
Fuente. Autores

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

6.1. Organigrama

Debido a que la empresa SPORT KENBER es una microempresa pequeña, su organización es muy sencilla, como aparece en la Figura


Figura 6. Organigrama



Fuente: Autores

6.2. Manual de Funciones

Conforme a las necesidades de SPORT KENBER, el manual de funciones se elaboró con base en el organigrama y aparece a continuación.

			
I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del empleo:		Miembro de la Junta de Socios	
Ubicación del empleo		Bogotá	
Dependencia Jerárquica		Junta Directiva	
Grado	Profesional	No. de cargos	Tres
Cargo del Jefe Inmediato		Junta de Socios	
Proceso al que aporta		Dirección Organizacional.	
Área		Directiva	
Personal a cargo		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
II. REQUISITOS DE ESTUDIO			
Título de formación Profesional del área Administrativa y/o carreras afines			
III. REQUISITOS DE EXPERIENCIA			
Mínimo un (1) años de experiencia, relacionada con las funciones del cargo.			
IV. EQUIVALENCIAS			
1. Título de formación Profesional:			
Título de formación profesional ó Ingeniería Industrial al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación adicional sea afín con las funciones del cargo.			
V. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO			

La junta directiva de la organización deberá estar conformada por un mínimo de tres miembros, cada uno de ellos con un suplente. En donde se recibirán los informes mensuales de la organización. De estos informes se tomaran decisiones importantes.

VI. COMPETENCIAS LABORALES

FUNCIONES ESENCIALES

- Nombrar al gerente que ha de llevar la representación legal de la empresa, que tiene la capacidad de comprometerla y por lo tanto arriesgar su capital financiero y su imagen.
- Establecer límite a la capacidad del gerente para comprometer a la Empresa con obligaciones financieras y de hacer y para disponer de sus activos.
- Orientar al gerente en el diseño de estrategias y actividades que contribuyan a que la empresa logre los objetivos que los dueños que lo han nombrado quieren cumplir con ella.
- Juzgar si las estrategias y actividades que la gerencia propone desarrollar, contribuyen a que la empresa cumpla los objetivos que los dueños que lo han nombrado quieren lograr con ella, para aprobarlas o improbarlas.
- Vigilar, a través del análisis de índices de proceso y resultado y de cronogramas y presupuestos, que una vez aprobado a la gerencia el desarrollo de estrategias y actividades, estas se adelanten dentro del marco establecido por la Junta Directiva, y orientarlo para ello.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

Toma de decisiones importantes y trascendentales para la Operación y función de la organización.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

La junta directiva de la organización deberá estar conformada por un mínimo de tres miembros, cada uno de ellos con un suplente. En donde se recibirán los informes mensuales de la organización. De estos informes se tomaran decisiones importantes.

APTITUDES Y HABILIDADES:

- Respeto por las personas
- Espíritu de superación.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Habilidad comunicativa y escucha activa.
- Tacto y prudencia.
- Autoestima positiva.

Perfil: Personas con alto grado de compromiso con la organización, que manejen excelentes relaciones interpersonales capaces de atraer a la fundación nuevos socios activos que estén interesados en contribuir de una u otra forma con el objeto social de la empresa.

VII. RESPONSABILIDADES

- Presidir las reuniones a las que sea convocado por la Junta Directiva a fin de rendir informes de gestión.
- Dirigir, ordenar y dar seguimiento a las labores coordinadas por cada una de las personas a cargo de las áreas de la organización, con el fin de garantizar el normal funcionamiento de la misma.
- Representar a la organización ante cualquier organismo de control
- Hacer parte de la elaboración, autorización y aprobación de cualquier modificación que sufran tanto los Manuales de Funciones como de procedimientos de la organización
- Celebrar contratos o convenios con entidades gubernamentales como privadas que propendan siempre el beneficio único de la organización salvaguardando su razón social.

VIII. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO

Demanda

Física: - Moderada.

Mental: - Aplicación de conocimientos y análisis de procesos y situaciones.

Perceptual: - Desarrollo de criterios y proyectos

IX. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Físicos: - Escasos

Psicosociales : - Escasos

Carga física: - Nada

Carga mental: - Moderada

GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del empleo:		Gerente General	
Ubicación del empleo		Bogotá	
Dependencia Jerárquica		Gerente General	
Grado	Profes.	No. de cargos	Uno
Cargo del Jefe Inmediato		Junta Directiva	
Proceso al que aporta		Administrativo y de producción	
Área		Gerencial	
Personal a cargo		SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
II. REQUISITOS DE ESTUDIO			
Título de formación Profesional del área Administrativa y/o carreras afines.			
III. REQUISITOS DE EXPERIENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro (4) años de experiencia mínima en cargos de dirección. • Experiencia general en gestión de Procesos Administrativos y de producción mínima de 3 años. 			
IV. EQUIVALENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • 10 años de experiencia relacionada en empresas del sector de calzado. <p>Conocimiento y experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haber estado trabajando en empresas de calzado y haber ocupado otros cargos a nivel de producción; experiencia de 5 años en ventas de productos de calzado y en procesos productivos. • Otros: Estudios y experiencia en Procesos Administrativos de producción, Logísticos y de Calidad. 			
V. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO			
Desarrollar todas las actividades propias del Gerente Administrativo y/o de Producción en cuanto a Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con que cuenta la organización y velar por la Productividad, eficacia y eficiencia de los mismos.			
VI. COMPETENCIAS LABORALES			

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Asistente de Gerencia y producción las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre el mantenimiento de planta y equipo de la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

- Vigilar que los procesos bajo su dirección se realicen de manera idónea para la organización.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Desarrollar los procesos ejecutivos, organizacionales y documentales.

CONOCIMIENTOS ESENCIALES, APTITUDES Y HABILIDADES

REQUERIDAS

- Manejo y organización de tiempos
- Redacción de informes para la alta gerencia y la Junta Directiva
- Manejo de sistemas y medios tecnológicos.
- Conocimiento y uso de Microsoft office.

APTITUDES Y HABILIDADES:

- Resistencia física y nerviosa.
- Buenas relaciones interpersonales
- Espíritu de superación.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.

- Habilidad comunicativa y escucha activa.
- Tacto y prudencia.

Perfil: Persona con conocimiento y comprensión de los fundamentos Administrativos y políticas de la organización, alto grado de responsabilidad y ética para el manejo de recursos empresariales, alta capacidad de liderazgo, facilidad para relacionarse con personas de todos los niveles, disposición de trabajo en equipo, capacidad de dirección, manejo del talento humano, amplia experiencia en programas y proyectos de desarrollo, conocimiento del trabajo.

VII. RESPONSABILIDADES

- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa de acuerdo con las directrices de la organización y Junta Directiva.
- Ejercer la Representación Legal.
- Representará SPORT KENBER en los asuntos y eventos a los cuales haga presencia la organización.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y estatutarias, así como las orientaciones y mandatos de la Junta Directiva de la organización.
- Presentar a la Junta Directiva informes sobre la gestión y las acciones desarrolladas por la empresa.
- Proveer los cargos creados en la estructura orgánica de la organización para el cumplimiento de sus objetivos en y supervisar el cumplimiento de las obligaciones definidas para esos cargos en el presente Manual.
- Designar y dar poder judicial y extrajudicial cuando las circunstancias lo exijan para defender los intereses de la organización.
- Dirigir y acompañar los procesos de planeación, gestión y control de la Organización.
- Asistir a las reuniones de la Junta Directiva.
- Elaborar y presentar los informes de gestión, avance y rendición de cuentas de las acciones desarrolladas, ante la Junta Directiva.

VIII. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO

<p>Demanda</p> <p>Física: - Moderada.</p> <p>Mental: - Aplicación de conocimientos y análisis de procesos.</p> <p>Perceptual: - Desarrollo de criterios y problemas del entorno y proyecto Y exigencias procesales.</p>
<p>IX. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</p> <p>Físicos: - Moderados</p> <p>Psicosociales : - Moderados</p> <p>Carga física: - Escasa</p> <p>Carga mental: - Alta</p>

ASISTENTE DE GERENCIA Y PRODUCCIÓN

I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del empleo:		Asistente de Gerencia y producción	
Ubicación del empleo		Bogotá	
Dependencia Jerárquica		Gerente General	
Grado	Profesional	No. de cargos	Uno
Cargo del Jefe Inmediato		Gerente general	
Proceso al que aporta		Administrativo y de Producción	
Área		Operativa	
Personal a cargo		SI <u>X</u> NO ___	
<p>II. REQUISITOS DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de formación Profesional del área Administrativa y/o carreras afines. • Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo), técnicas de archivo, técnicas de inventario, software de inventarios físicos y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. • Acreditar capacitación en servicio al cliente y Liderazgo. 			
<p>III. REQUISITOS DE EXPERIENCIA</p>			

<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años de experiencia, relacionada con las funciones del cargo.
<p>IV. EQUIVALENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico Administrativo y/o de producción con experiencia relacionada de 10 años en empresas del sector calzado.
<p>V. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO</p> <p>Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, hacer seguimiento diario de Empaque, recepciones y despachos de productos y órdenes de compra, visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas con el fin de que nunca falte inventario en bodega. Asistir a la Gerencia de Producción en la supervisión y coordinación de las actividades orientadas a mejorar los indicadores de producción, como asegurar la calidad del producto.</p>
<p>VI. COMPETENCIAS LABORALES</p> <p>Funciones Esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar, supervisar y capacitar al personal bajo su mando en función al desarrollo óptimo de la producción. • Proponer mejoras en los diferentes procesos productivos de la empresa. • Actualizar la documentación asignada bajo su responsabilidad (Planes, instructivos, procedimientos). • Proveer, supervisa e inspecciona el uso de implementos de seguridad del personal; así como el cumplimiento de las normativas de seguridad. • Supervisar las normas de higiene y conducta personal. • Ejecutar actividades relacionadas con el cierre de productos no conformes y reclamos. • Coordinar la labor inherente al mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos. • Asistir en todas las labores que le delegue el Gerente de Producción. <p>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones importantes y trascendentales para la Operación y función de la organización. <p>APTITUDES Y HABILIDADES:</p>

- Espíritu de superación.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Habilidad comunicativa y escucha activa.
- Tacto y prudencia.
- Autoestima positiva.

Perfil: Capacidad de iniciativa, excelente relacionamiento interpersonal, debe ser una persona dinámica con iniciativa, habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la comercializadora. Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área o de la organización. Debe demostrar compromiso y trabajo en equipo. Habilidades para comunicarse de forma escrita o verbal.

VII. RESPONSABILIDADES

- Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.
- Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes, tanto no recibidas como por averías.
- Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.
- Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.
- Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.
- Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega.

- Incluye recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra
- Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
- Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contraste físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes.
- Coordinar con los entregadores el cargue correspondiente a cada despacho.
- Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.
- Las entradas de almacén son organizadas y clasificadas de acuerdo a su tamaño, peso, cantidad y sabor.
- Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados, dañados o vencidos.
- Los documentos de entrada y salida de mercancías son clasificados y archivados diariamente.
- Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stock, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera
- Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.
- Controlar el préstamo, reposición y revisión de estado de la herramienta de mantenimiento
- Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
- Controlar y almacenar adecuadamente los equipos propiedad del cliente manteniendo al día el inventario.
- Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.

<ul style="list-style-type: none"> •Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos. •Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día. •Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del archivo •Conservar los archivos según los procedimientos.
<p>VIII. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO</p> <p>Demanda</p> <p>Física: - Moderada.</p> <p>Mental: - Aplicación de conocimientos, Dirección y análisis de procesos y situaciones.</p> <p>Perceptual: - Desarrollo de aserciones de criterios y problemas del entorno, proyecto Y exigencias procesales.</p>
<p>IX. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</p> <p>Físicos: - Moderados</p> <p>Psicosociales : - Escasos</p> <p>Carga física: - Escasa</p> <p>Carga mental: - Moderada</p>

GUARNECEDOR

I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del empleo:		Guarnecedor	
Ubicación del empleo		Bogotá	
Dependencia Jerárquica		Gerente General	
Grado	Profesional	No. de cargos	Uno
Cargo del Jefe Inmediato		Gerente General	
Proceso al que aporta		Producción	
Área		Operativa	
Personal a cargo		SI <u>X</u> NO _____	

<p>II. REQUISITOS DE ESTUDIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Técnico del SENA en Procesos Productivos y/o metalmecánicos.
<p>III. REQUISITOS DE EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años de experiencia en cargos afines.
<p>IV. COMPETENCIAS LABORALES</p> <p>Funciones Esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar y velar por la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo. • Cumplir con las tareas de Guarnecedor asignadas de una manera pronta y con la calidad requerida. • Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados ya que de esto depende el correcto desempeño de la maquinaria asignada. • Realizar el trabajo de guarnecer de manera que no haya desperdicio de material o reprocesos al final de la entrega al siguiente proceso. • Seguir normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo. • Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento. <p>APTITUDES Y HABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espíritu de superación. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Tacto y prudencia. • Autoestima positiva. • Manejo de las herramientas a su cargo. <p>Perfil: Técnico del Sena o con la experiencia requerida en calzado como Guarnecedor de todo tipo de calzado, especialmente de calzado deportivo.</p>
<p>V. RESPONSABILIDADES</p>
<p>VI. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO</p> <p>Demanda</p> <p>Física: - Moderada.</p> <p>Mental: - Aplicación de conocimientos en el área de Mercadeo</p> <p>Perceptual: - Desarrollo de criterios y resolución en problemas del entorno, proyecto Y exigencias procesales.</p>
<p>VII. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL</p>

Físicos: - Escasos
Psicosociales : - Escasos
Carga física: - Nada
Carga mental: - Moderada

MONTADOR

I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del empleo:		Montador	
Ubicación del empleo		Bogotá	
Dependencia Jerárquica		Gerente General	
Grado	Profesional	No. de cargos	Uno
Cargo del Jefe Inmediato		Gerente General	
Proceso al que aporta		Producción	
Área		Operativa	
Personal a cargo		SI <u>X</u> NO _____	
II. REQUISITOS DE ESTUDIO			
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Técnico del SENA en Procesos Productivos y/ó metalmecánicos. 			
III. REQUISITOS DE EXPERIENCIA			
Tres (3) años de experiencia, relacionada con las funciones del cargo.			
IV. EQUIVALENCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • 5 Años experiencias en empresas de Calzado como Montador de Calzado ó 3 años de experiencia en tipo de calzado deportivo. 			
V. COMPETENCIAS LABORALES			
APTITUDES Y HABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> •Espíritu de superación. •Facilidad de expresión verbal y escrita. •Tacto y prudencia. •Liderazgo •Serenidad 			

Perfil: Técnico del Sena ó con la experiencia requerida en calzado como Montador de todo tipo de calzado, especialmente de calzado deportivo.

VI. RESPONSABILIDADES

- Realizar el Montado y pegado del zapato
- Verificar los modelos, colores, forros correspondientes
- Verificar la numeración de la suela para que coincida con los cortes a montar.
- Raspar los cortes para su efectivo pegado a la suela
- Engrudar los cortes y la suela de pegante para su respectivo pegado.
- Verificar la calidad del calzado montado.
- Hacer entrega de tareas de Montado para siguiente proceso.

VII. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO

Demanda

Física: - Moderada.

Mental: - Aplicación de conocimientos y análisis de procesos y situaciones.

Perceptual: - Desarrollo criterios para la solución de problemas del entorno laboral.

VIII. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Físicos: - Escasos

Psicosociales : - Alto

Carga física: - Nada

Carga mental: - Moderada

CORTADOR

I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del empleo:		Cortador	
Ubicación del empleo		Bogotá	
Dependencia Jerárquica		Producción	
Grado	Bachiller	No. de cargos	Uno
Cargo del Jefe Inmediato		Gerente general	
Proceso al que aporta		Producción	

Área	Operativa
Personal a cargo	SI___ NO_ <u>X</u> __
II. REQUISITOS DE ESTUDIO	
Título de Técnico del SENA en Procesos Productivos y/ó metalmecánicos.	
III. REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia mínima de un año como Montador de Calzado o afines. 	
IV. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el corte de las piezas de acuerdo a cada modelo de calzado, este debe aprovechar al máximo el material, cortar en su totalidad las piezas requeridas para el cumplimiento del pedido, marcar las piezas y separarlas por tareas para luego pasarlas a guarnición. 	
V. COMPETENCIAS LABORALES	
Funciones Esenciales	
Realizar las actividades propias a su cargo	
APTITUDES Y HABILIDADES:	
<ul style="list-style-type: none"> •Habilidad manual •Facilidad de expresión verbal y escrita. •Tacto y prudencia. •Memorizar Modelos •Tolerancia •Responsabilidad 	
VI. Funciones del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria y equipo a su cargo • Cumplir con las tareas de corte asignadas de una manera pronta e impecable. • Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados • Realizar los cortes de materia prima de manera que no se desperdicie. • Seguir las normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de trabajo. • Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento. 	
VII. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO	

Demanda

Física: - Moderada.

VIII. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL

Físicos: - Altos

Psicosociales : - Escasos

Carga física: - Alta

Carga mental: - Moderada

7. ESTUDIO LEGAL

7.1. Requisitos legales

Para la legalización y constitución de la empresa, el primer trámite que se realizó fue acudir a la Cámara de Comercio de Bogotá, a cualquiera de sus diferentes sedes. Allí se recibió asesoría según el tipo de sociedad que se quería legalizar.

El marco legal en el que se moverá el negocio será bajo el esquema de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), regida por la ley 1258 de diciembre 5 de 2008.

Se toma esta decisión en primer lugar, porque es la sociedad mercantil que se está usando últimamente por sus facilidades de constitución y en segundo lugar, por el número de socios gestores o creadores que será de tres (3).

7.2 Documento privado de constitución

Para el documento privado utilizamos el modelo de minuta proporcionado por la CCB, en la cual se denota como el objeto principal: el diseño, elaboración y comercialización de calzado deportivo. Así mismo, se podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero de la empresa, que estén relacionadas con el objeto mencionado.

El representante legal de “SPORT KENBER SAS”, es el señor YULIÁN ERAZO OVALLE, el cual tendrá como suplente al señor JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ, quien tendrá los mismos alcances y responsabilidades que el representante legal titular.

A continuación, se relaciona el Estatuto de la Sociedad por Acciones Simplificada que se escogió por conveniencia para la creación de ésta empresa y como requisito para éste Plan de negocios de la Facultad de Administración de Empresas.

ESTATUTOS BÁSICOS DE SPORT KENBER SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Bogotá D.C., 25 de Octubre de 2015

NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	LUGAR DE EXPEDICIÓN
YULIAN ERAZO OVALLE	C.C. 1013602274	BOGOTÁ, D.C.
JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ	C.C. 1019014296	BOGOTÁ, D.C.
LEONARDO RODRÍGUEZ	C.C. 1019014624	BOGOTÁ, D.C.

Por medio del presente documento privado, nosotros, los arriba nombrados:

Manifestamos con la firma de este documento nuestra voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se registrará por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

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

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

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

ARTÍCULO 2. OBJETO SOCIAL:

La sociedad tendrá como objeto principal el desarrollo de Actividades de Producción de zapatos deportivos. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II**CAPITAL Y ACCIONES****ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO**

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ 1.000
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
60000	\$60.000.000

CAPITAL SUSCRITO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
45000	\$45.000.000

CAPITAL PAGADO	
No. DE ACCIONES	VALOR TOTAL
45000	\$45.000.000

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

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

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

CAPÍTULO III.**DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD****ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:**

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

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

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

que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidentales

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

ARTÍCULO 9. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES LEGALES

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

ARTÍCULO 10. REVISORÍA FISCAL.

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

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales

se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

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

ARTÍCULO 12. RESERVA LEGAL:

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

ARTÍCULO 13. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 14. CAUSALES DE DISOLUCIÓN.

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

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.

5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.
7. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

ARTÍCULO 15. LIQUIDACIÓN.

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

ARTÍCULO 16. LIQUIDADOR.

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

ARTÍCULO 17. SUJECIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

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

CAPÍTULO VI

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 18. ARBITRAMIENTO.

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

CAPÍTULO VII

REMISIÓN

ARTÍCULO 19. REMISIÓN NORMATIVA.

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

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

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

Representante Legal Principal
Se designa en este cargo a: YULIÁN ERZO OVALLE , identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1013602274 de Bogotá D.C.
La persona designada como Representante Legal Principal Estando presente acepta el cargo
Representante Legal Suplente
Se designa en este cargo a: JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ , identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 1014194296 de Bogotá D.C.
La persona designada como Representante Legal Suplente Estando presente acepta el cargo

Firmas

YULIÁN ERAZO OVALLE

1013602274 DE BOGOTÁ D.C

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ.

1014194296 DE BOGOTÁ D.C.

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1 Inversión y fuentes de financiamiento

8.1.1 Inversión total: Las inversiones requeridas para la puesta en marcha del proyecto tomando en cuenta la inversión fija, diferida y el costo del capital de trabajo requieren de **\$ 68.641.135** . (Véase Tabla 18).

Tabla 18. Inversión total.

Detalle	Valor total
Inversión fija	\$13.741.000
Capital de trabajo	\$54.900.135
Total	\$68.641.135

Fuente. Autores

8.1.2 Fuentes de financiamiento: Para la financiación del proyecto se cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento:

a) Recursos propios: Para la puesta en marcha del proyecto, los socios aportarán **\$45.000.000** que corresponden aproximadamente al 65.5% del total de la inversión.

b) Recursos de terceros: Para financiar el 34.5% restante que corresponde a **\$23.641.135**, se va a recurrir a un crédito con la entidad financiera “Bancolombia” (Véase Tabla 19), a una tasa de interés del 2.13% Anual Mes Vencido y a un plazo de 24 meses. La cuota mensual para cancelar el préstamo quedaría en **\$1.268.415,54**

Tabla 19. Amortización del crédito

Periodos	Inicial	Interes	Abono K	Cuota	Saldo
0					\$23.641.135,00
1	\$23.641.135,00	\$503.556,18	\$764.859,36	\$1.268.415,54	\$22.876.275,64
2	\$22.876.275,64	\$487.264,67	\$781.150,87	\$1.268.415,54	\$22.095.124,77
3	\$22.095.124,77	\$470.626,16	\$797.789,38	\$1.268.415,54	\$21.297.335,38
4	\$21.297.335,38	\$453.633,24	\$814.782,30	\$1.268.415,54	\$20.482.553,09
5	\$20.482.553,09	\$436.278,38	\$832.137,16	\$1.268.415,54	\$19.650.415,93
6	\$19.650.415,93	\$418.553,86	\$849.861,68	\$1.268.415,54	\$18.800.554,25
7	\$18.800.554,25	\$400.451,81	\$867.963,73	\$1.268.415,54	\$17.932.590,51
8	\$17.932.590,51	\$381.964,18	\$886.451,36	\$1.268.415,54	\$17.046.139,15
9	\$17.046.139,15	\$363.082,76	\$905.332,78	\$1.268.415,54	\$16.140.806,37
10	\$16.140.806,37	\$343.799,18	\$924.616,36	\$1.268.415,54	\$15.216.190,01
11	\$15.216.190,01	\$324.104,85	\$944.310,69	\$1.268.415,54	\$14.271.879,32
12	\$14.271.879,32	\$303.991,03	\$964.424,51	\$1.268.415,54	\$13.307.454,80
13	\$13.307.454,80	\$283.448,79	\$984.966,75	\$1.268.415,54	\$12.322.488,05
14	\$12.322.488,05	\$262.469,00	\$1.005.946,54	\$1.268.415,54	\$11.316.541,51
15	\$11.316.541,51	\$241.042,33	\$1.027.373,21	\$1.268.415,54	\$10.289.168,30
16	\$10.289.168,30	\$219.159,28	\$1.049.256,26	\$1.268.415,54	\$9.239.912,05
17	\$9.239.912,05	\$196.810,13	\$1.071.605,41	\$1.268.415,54	\$8.168.306,63
18	\$8.168.306,63	\$173.984,93	\$1.094.430,61	\$1.268.415,54	\$7.073.876,02
19	\$7.073.876,02	\$150.673,56	\$1.117.741,98	\$1.268.415,54	\$5.956.134,04
20	\$5.956.134,04	\$126.865,66	\$1.141.549,89	\$1.268.415,54	\$4.814.584,16
21	\$4.814.584,16	\$102.550,64	\$1.165.864,90	\$1.268.415,54	\$3.648.719,26
22	\$3.648.719,26	\$77.717,72	\$1.190.697,82	\$1.268.415,54	\$2.458.021,44
23	\$2.458.021,44	\$52.355,86	\$1.216.059,68	\$1.268.415,54	\$1.241.961,75
24	\$1.241.961,75	\$26.453,79	\$1.241.961,75	\$1.268.415,54	(\$0,00)

Fuente. Adaptada por Autores de cifras de proyección de Bancolombia. 2015

8.2 Costos y precio de venta

8.2.1 Costos fijos. Son los costos que no tendrán variación en el año, por tratarse de una empresa de producción se tendrán en cuenta los gastos y costos administrativos. (Véase tabla 20).

Tabla 20. Costos fijos.

Detalle	Valor total
Mano de obra directa	\$16.199.695
Mano de obra indirecta (nómina administrativa)	\$41.330.160
Gastos administrativos	\$14.028.267
Depreciación Equipo	\$1.174.100
Depreciación Muebles	\$400.000
Total	\$73.132.222

Fuente. Autores

8.2.2 Costos variables. Son aquellos que tienen relación directa con respecto a las fluctuaciones de la producción o prestación del servicio, para este caso tendremos en cuenta el costo de los insumos de oficina y para el aseo de la oficina. (Véase Tabla21).

Tabla 21. Costos variables.

Detalle	Valor total
Materia prima	\$33.909.050
Diversos (insumos de aseo)	\$434.400
Total	\$34.343.450

Fuente. Autores

8.2.3 Costos totales unitarios. Se determinan el costo total unitario del servicio, para así poder establecer el precio de venta del servicio de consultoría que ofrece la firma. (Ver tabla 22).

Tabla 22. Costos totales unitarios

Detalle	Valor total
Costos fijos	\$73.132.222
Costos variables	\$34.343.450
Costos totales	\$107.475.672
No. Pares producidos	1620
Costo total unitario	\$66.343

Fuente. Autores

Una vez hallados los costos totales, tomamos el valor de la capacidad utilizada del primer año que corresponde a 1620 pares de zapatos deportivos, el costo promedio por unidad de servicio de prestada es de:

$$\$ 107.475.672 / 1620 \text{ pares} = \$ \mathbf{66.343}$$

8.2.4 Precio de venta. El precio de venta del zapato deportivo de SPORT KENBER, se determina aplicando la formula indicada, donde se determina en base a los costos unitarios y se establece un margen de utilidad, esto buscando una rentabilidad adecuada. Para este caso se estableció un margen del 30%.

Teniendo en cuenta lo anterior, tenemos que:

$$P = \frac{CU}{1 - \% M. UTILIDAD}$$

Precio de venta:

$$P = \frac{\$ 66.343}{1 - 0.30} = \$ \mathbf{86.300}$$

Como se observa, cada par de zapatos tendrá un precio de venta unitario de \$ 86.300

8.3 Ventas proyectadas

Para la proyección de las ventas se aplicó un incremento de los servicios vendidos del 10% anual sin sobrepasar la capacidad utilizada del proyecto, con base al comportamiento de la demanda proyectada por el DANE. Respecto al precio de venta, se aumentó con base al IPC del país, de los últimos 5 años en promedio (3,17 %). (Véase Tabla 23).

Tabla 23. Ventas proyectadas

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	1620	1782	1960	2156	2372
PVP	\$86.300	\$89.036	\$91.858	\$94.770	\$97.774
VENTAS TOTALES	\$139.789.386	\$158.642.780	\$180.038.932	\$204.320.783	\$231.877.527

Fuente. Autores

8.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en donde los ingresos por ventas de zapatos deportivos de SPORT KENBER son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida. Dicho punto de equilibrio se calcula de la siguiente forma:

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$CT \times UNID \ \$66.351 * \text{TOTAL UNID VENDIDAS } 1620 = \$ \ 107.488.620$$

Por lo tanto, el punto de equilibrio se alcanza cuando se vendan 1.535 unidades. En términos monetarios el punto de equilibrio se alcanza cuando se obtienen ingresos totales por valor de $\$86.300 * 1.535 = \$ 132.470.500$

8.5 Balances

Tabla 24. Balance Inicial

SPORT KENBER
NIT: 800,000,000-1
BALANCE INICIAL
A 31 DICIEMBRE 2014

ACTIVO	PASIVO
Activo Corriente	Pasivo Corriente
Bancos <u>\$ 68.641.135</u>	Obligaciones Financieras <u>\$ 23.641.135</u>
Total Activo Corriente <u>\$ 68.641.135</u>	Total Pasivo Corriente <u>\$ 23.641.135</u>
	TOTAL PASIVO \$ 23.641.135
	PATRIMONIO
	Capital <u>\$ 45.000.000</u>
	TOTAL PATRIMONIO <u>\$ 45.000.000</u>
TOTAL ACTIVOS <u><u>\$ 68.641.135</u></u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO <u><u>\$ 68.641.135</u></u>

YULIAN KENEDY ERAZO
 Representante Legal
 C.C. 1,013,602,274

DIANA CAROLINA GONZALEZ FORERO
 Contador
 T.P. 183196-T

Fuente. Autores

Tabla 24.1 Balance General

SPORT KENBER					
NIT: 800,000,000-1					
BALANCE GENERAL					
A 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Bancos	\$ 52.995.475	\$ 69.591.346	\$ 97.562.996	\$ 129.152.116	\$ 171.066.090
Inventario	\$ 20.280.000	\$ 21.390.000	\$ 27.280.000	\$ 35.946.000	\$ 36.200.000
Total Activo Corriente	<u>\$ 73.275.475</u>	<u>\$ 90.981.346</u>	<u>\$ 124.842.996</u>	<u>\$ 165.098.116</u>	<u>\$ 207.266.090</u>
Activo No Corriente					
Propiedad Planta y Equipo	\$ 13.741.000	\$ 13.741.000	\$ 13.741.000	\$ 13.741.000	\$ 13.741.000
Depreciacion Acumulada	\$ 1.574.100	\$ 3.148.200	\$ 4.722.300	\$ 6.296.400	\$ 7.870.500
Total Activo No Corriente	<u>\$ 12.166.900</u>	<u>\$ 10.592.800</u>	<u>\$ 9.018.700</u>	<u>\$ 7.444.600</u>	<u>\$ 5.870.500</u>
TOTAL ACTIVO	\$ 85.442.375	\$ 101.574.146	\$ 133.861.696	\$ 172.542.716	\$ 213.136.590
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras	\$ 13.307.455	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Fiscales	\$ 9.225.873	\$ 13.146.134	\$ 15.447.452	\$ 18.403.681	\$ 20.059.168
Total Pasivo Corriente	<u>\$ 22.533.328</u>	<u>\$ 13.146.134</u>	<u>\$ 15.447.452</u>	<u>\$ 18.403.681</u>	<u>\$ 20.059.168</u>
TOTAL PASIVO	\$ 22.533.328	\$ 13.146.134	\$ 15.447.452	\$ 18.403.681	\$ 20.059.168
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
Reserva legal	\$ 1.790.905	\$ 2.551.897	\$ 2.998.623	\$ 3.572.479	\$ 3.893.839
Utilidad del Ejercicio	\$ 16.118.143	\$ 24.757.973	\$ 29.539.504	\$ 35.150.936	\$ 38.617.026
Resultado Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ 16.118.143	\$ 40.876.116	\$ 70.415.620	\$ 105.566.556
Total Patrimonio	<u>\$ 62.909.047</u>	<u>\$ 88.428.013</u>	<u>\$ 118.414.243</u>	<u>\$ 154.139.035</u>	<u>\$ 193.077.421</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 85.442.375	\$ 101.574.146	\$ 133.861.696	\$ 172.542.716	\$ 213.136.590
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Autores

8.6 Estado de resultados

Tabla 25. Estado de Resultados

SPORT KENBER
NIT: 800,000,000-1
ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DICIEMBRE 2015

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Operacionales	\$ 139.789.386	\$ 158.642.780	\$ 180.038.932	\$ 204.320.783	\$ 231.877.527
Total Ingresos Operacionales	\$ 139.789.386	\$ 158.642.780	\$ 180.038.932	\$ 204.320.783	\$ 231.877.527
GASTOS					
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	\$ 35.330.160	\$ 36.450.126	\$ 37.605.595	\$ 38.797.692	\$ 40.027.579
Honorarios	\$ 6.000.000	\$ 6.190.200	\$ 6.386.429	\$ 6.588.879	\$ 6.797.747
Industria y Comercio	\$ 1.543.275	\$ 1.751.416	\$ 1.987.630	\$ 2.255.701	\$ 2.559.928
Arrendamientos	\$ 7.200.000	\$ 7.428.240	\$ 7.663.715	\$ 7.906.655	\$ 8.157.296
Servicios	\$ 3.480.000	\$ 3.590.316	\$ 3.704.129	\$ 3.821.550	\$ 3.942.693
Gastos legales	\$ 296.480	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1.800.000	\$ -	\$ 1.857.060	\$ -	\$ 1.915.929
Depreciaciones	\$ 1.574.100	\$ 1.574.100	\$ 1.574.100	\$ 1.574.100	\$ 1.574.100
Diversos	\$ 434.400	\$ 448.170	\$ 462.377	\$ 477.035	\$ 492.157
Total Gastos Operacionales	\$ 57.658.415	\$ 57.432.569	\$ 61.241.036	\$ 61.421.613	\$ 65.467.428
GASTOS NO OPERACIONALES					
Financieros	\$ 4.887.306	\$ 1.913.532	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos No Operacionales	\$ 4.887.306	\$ 1.913.532	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS	\$ 62.545.721	\$ 59.346.101	\$ 61.241.036	\$ 61.421.613	\$ 65.467.428
COSTOS DE PRODUCCION					
Materia Prima	\$ 33.909.050	\$ 41.029.950	\$ 49.646.240	\$ 60.071.950	\$ 72.687.060
Mano de Obra Directa	\$ 16.199.695	\$ 19.601.631	\$ 23.717.973	\$ 28.698.747	\$ 34.725.484
Total Costos de Produccion	\$ 50.108.744	\$ 60.631.581	\$ 73.364.213	\$ 88.770.697	\$ 107.412.544
TOTAL COSTOS	\$ 50.108.744	\$ 60.631.581	\$ 73.364.213	\$ 88.770.697	\$ 107.412.544
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 27.134.920	\$ 38.665.099	\$ 45.433.683	\$ 54.128.472	\$ 58.997.554
Provision Impuesto Renta 25%	\$ 6.783.730	\$ 9.666.275	\$ 11.358.421	\$ 13.532.118	\$ 14.749.389
Provision Impuesto Cree 9%	\$ 2.442.143	\$ 3.479.859	\$ 4.089.031	\$ 4.871.563	\$ 5.309.780
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 17.909.047	\$ 25.518.965	\$ 29.986.231	\$ 35.724.792	\$ 38.938.386

YULIAN KENEDY ERAZO
Representante Legal
C.C. 1,013,602,274

DIANA CAROLINA GONZALEZ FORERO
Contador
T.P. 183196-T

Fuente: Autores

8.7 Flujo de caja

Tabla 26. Flujo de caja

SPORT KENBER
NIT: 800,000,000-1
FLUJO DE CAJA

DETALLE / PERIODO	Saldo Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 139.789.386	\$ 158.642.780	\$ 180.038.932	\$ 204.320.783	\$ 231.877.527
TOTAL INGRESOS		\$ 139.789.386	\$ 158.642.780	\$ 180.038.932	\$ 204.320.783	\$ 231.877.527
Gastos		\$ 56.084.315	\$ 55.858.469	\$ 59.666.936	\$ 59.847.513	\$ 63.893.328
TOTAL GASTOS		\$ 56.084.315	\$ 55.858.469	\$ 59.666.936	\$ 59.847.513	\$ 63.893.328
Maquinaria y Equipo		\$ 11.741.000				
Equipo de Oficina		\$ 2.000.000				
Compra Materias Primas		\$ 20.280.000	\$ 1.110.000	\$ 5.890.000	\$ 8.666.000	\$ 254.000
TOTAL INVERSION		\$ 34.021.000	\$ 1.110.000	\$ 5.890.000	\$ 8.666.000	\$ 254.000
Prestamos	\$ 23.641.135	\$ 10.333.680	\$ 13.307.455	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses		\$ 4.887.306	\$ 1.913.532	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Fiscales		\$ -	\$ 9.225.873	\$ 13.146.134	\$ 15.447.452	\$ 18.403.681
TOTAL FINANCIACION	\$ 23.641.135	\$ 15.220.986	\$ 24.446.859	\$ 13.146.134	\$ 15.447.452	\$ 18.403.681
Costos		\$ 50.108.744	\$ 60.631.581	\$ 73.364.213	\$ 88.770.697	\$ 107.412.544
TOTAL COSTOS		\$ 50.108.744	\$ 60.631.581	\$ 73.364.213	\$ 88.770.697	\$ 107.412.544
Capital	\$ 45.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL CAPITAL	\$ 45.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

SALDO NETO	\$ 68.641.135	-\$ 15.645.660	\$ 16.595.871	\$ 27.971.650	\$ 31.589.120	\$ 41.913.974
-------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Saldo Inicial	\$ 68.641.135	\$ 52.995.475	\$ 69.591.346	\$ 97.562.996	\$ 129.152.116
Saldo Fnal	\$ 52.995.475	\$ 69.591.346	\$ 97.562.996	\$ 129.152.116	\$ 171.066.090
Aumento o Disminucion	-\$ 15.645.660	\$ 16.595.871	\$ 27.971.650	\$ 31.589.120	\$ 41.913.974

\$ - \$ - \$ - \$ - \$ -

Fuente. Autores

8.8 Indicadores financieros

Razón corriente y prueba ácida: En términos de liquidez, se observa que la empresa tiene buena capacidad de pago en los primeros (5) años de vida, lo que significa mayor solvencia y es una garantía tanto de que no tendrá problemas para pagar sus deudas.

Nivel de endeudamiento total: Teniendo en cuenta que las obligaciones financieras se pagan los dos (2) primeros años, la proporción de los acreedores con relación al patrimonio son mayores que en los años siguientes, ya que los compromisos son menores.

Concentración a corto plazo: Significa que a partir del año 2, el 100% de las obligaciones de la empresa serán a corto plazo.

Rentabilidad operacional: El margen operativo de la empresa equivale al 4,1% con respecto a las ventas del primer año y tiende a incrementarse año a año.

Rentabilidad neta: Con las ventas del primer año se obtiene una utilidad neta positiva y en los periodos siguientes se tiende a incrementar.

Rentabilidad del patrimonio: Significa que en el primer año el patrimonio tendrá una rentabilidad igualmente positiva y es mayor a la de los activos, porque la mayoría se financió con recursos de terceros.

Rentabilidad del activo: Los activos en el primer año tuvieron una rentabilidad al alza y fue menor a la del patrimonio, porque la mayor parte de los activos se financió con un crédito.

8.9 Indicadores de viabilidad

EBITDA	(UTILIDAD NETA + DEP + INT + IMPUESTOS)/INVERSION
	\$ 17.909.047
	\$ 9.225.873
	\$ 1.574.100
	\$ 4.887.306
EBITDA	\$ 33.596.326
REBTABILIDAD	49%

EBITDA: 49% Rentabilidad del capital invertido

VAN: 27.914.376

TIR: 10%

Fuente. Autores

9. DIRECCIÓN

9.1 Motivación y liderazgo

En cuanto a la motivación que tendrán los empleados de SPORT KENBER, se manejará la pirámide de Maslow, la cual tiene cinco aspectos importantes a tener en cuenta en la persona que se quiere motivar, basándonos en las necesidades primordiales de cada uno de nuestros empleados estos aspectos son como aparecen en la Figura siguiente.

Figura 7. Necesidades de Maslow



Fuente. <https://www.google.com.co/search?q=necesidades+de+maslow&biw>.

Con cada componente de la pirámide podremos determinar cómo se sienten nuestros colaboradores, que les hace falta o con que están satisfechos y cuál sería el mejor incentivo para motivarlos.

En el momento que analicemos a cada uno de los trabajadores, tendremos que observar detalladamente cada una de las necesidades de este, y como está manejando cada una de estas necesidades. En cuanto a las necesidades fisiológicas podemos ver que son fundamentales para

cualquier persona, por eso son la base de la pirámide, pues para poder tener un buen rendimiento, la persona debe contar con una buena alimentación, un estado de salud positivo, descansar lo suficiente, entre otras cosas, todo esto con el fin de diseñar una jornada laboral amena, un espacio salubre para desempeñar sus actividades y dar espacios de descanso para evitar cosas como cargas excesivas de trabajo, enfermedades por insalubridad del entorno laboral y enfermedades generadas por el estrés.

Las necesidades de seguridad son requeridas para que los trabajadores se sientan tranquilos y confiados, libres de amenazas o cualquier tipo de peligro, en ese sentido, la empresa quiere brindarles a sus trabajadores la mayor estabilidad laboral posible, ofrecer una relación agradable, donde se refleje nuestro liderazgo democrático y la organización en los procesos y en la empresa como tal.

Las necesidades afectivas y sociales son de gran importancia para SPORT KENBER, ya que es aquí donde cada uno de nuestros colaboradores se puede sentir o no identificado con la empresa, el hecho de pertenecer a un grupo o simplemente contar con un equipo de trabajo agradable puede incrementar la motivación y productividad individual y grupal, es por esto que nos vemos en la necesidad de brindarles un espacio óptimo donde se sientan aceptados e identificados.

En SPORT KENBER es muy importante que nuestros colaboradores crean en sí mismos y tengan un alto nivel de autoestima para que puedan emprender y realizar cosas grandes no solo en este proyecto artístico, sino también en su vida personal, para esto se tiene claro que se debe incentivar y celebrar con ellos cada uno de sus triunfos.

Finalmente encontramos las necesidades de autorrealización, las cuales son la satisfacción más grande para cada persona, para este caso como empresa es muy importante ya que es aquí donde se ve que tan vinculados y satisfechos están los colaboradores con su trabajo y con la empresa como tal, poder ver como cada uno de ellos alcanza sus objetivos personales y ayuda a SPORT KENBER a cumplir con los suyos.

Inicialmente, se tendrá en cuenta la situación actual del colaborador sea, esta una desmotivación laboral o insatisfacción con el empleo, seguido de esto, se analizará a profundidad su personalidad para que este se dé cuenta los faltantes que tiene y de qué manera podría empezar a auto realizarse,

una vez determinada su personalidad se fijará deseos y necesidades para descubrir de qué forma con su trabajo puede alcanzar con dichas necesidades, es ahí donde entra el estímulo, sea este auto impuesto con metas personales o por otra persona en este caso el superior el cual le brinde algún tipo de incentivo, realizado esto el colaborador manifestara la aceptación o rechazo del estímulo, dando a conocer que es lo mejor para los trabajadores y que tanto ellos como la empresa tendrá un resultado óptimo.

Algunos incentivos que se manejarán en SPORT KENBER, son:

- Bonos adicionales por productividad
- Reconocimientos verbales para hoja de vida
- Incremento temporal en bonificaciones
- Tiempo de Recreación.

9.2. Liderazgo

El tipo de liderazgo que se maneja en SPORT KENBER, es el democrático, ya que para la empresa es fundamental el trabajo en equipo, logrando con esto motivar a los colaboradores para que estos a su vez puedan ofrecer productos de calidad a todos los clientes.

Para nosotros es de gran importancia fomentar la participación de los trabajadores y tener en cuenta cada una de sus opiniones para el mejoramiento continuo de la compañía y de los productos que vende, dejando a un lado el papel de jefe autoritario para ser líderes que ayudan y orientan el equipo de trabajo para el bien común.

Otro aspecto fundamental para SPORT KENBER, es crear un sentido de pertenencia alto en su equipo de colaboradores, para que estos sientan satisfacción con su trabajo, con su cultura, su historia y de esta forma, puedan transmitir a todos los artistas visitantes, el amor y entrega por su país y por el arte, pensando no solo en el fin y en los resultados obtenidos, sino en el proceso que se lleva a cabo para alcanzar los objetivos.

10. CONTROL

10.1 Indicadores de gestión

Para realizar estos indicadores, se realizó una investigación en el libro Balanced Score card de los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, que tiene como evaluadores a la parte financiera, procesos internos, aprendizaje y clientes; lo que pretende mostrar en estas variables, el estado de la empresa y en base a esto tomar las decisiones pertinentes a los procesos establecidos.

$$\text{Índice de atracción de clientes: } \frac{\text{Ventas efectivas}}{\text{Visitas empresariales}} \times 100$$

$$\text{Índice de cumplimiento comercial: } \frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{presupuesto de ventas}} \times 100$$

$$\text{Índice de satisfacción al cliente: } \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes en el año}} \times 100$$

$$\text{Índice de productividad: } \frac{\text{Productos elaborados}}{\text{Horas trabajadas}} \times 100$$

$$\text{Índice de ausentismo: } \frac{\text{Total horas ausentes por trabajador}}{\text{Total horas trabajadas por trabajador}} \times 100$$

$$\text{Índice de importancia de los salarios: } \frac{\text{Total salarios pagados}}{\text{Costos totales}} \times 100$$

$$\text{Índice de rentabilidad por servicio: } \frac{\text{Margen}}{\text{Total ventas}} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{\text{Trabajadores retirados}}{\text{Número de trabajadores promedio}} \times 100$$

$$\text{Índice de participación: } \frac{\text{Total sugerencias recibidas}}{\text{Número de trabajadores}} \times 100$$

$$\text{Índice de Contribución: } \frac{\text{Total Ingresos Generados}}{\text{Total Sugerencias}} \times 100$$

$$\text{Índice Costo/Beneficio: } \frac{\text{Total Costos Producción}}{\text{Total Costos producción planeada}} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de clientes: } \frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

CONCLUSIONES

- Por medio de la elaboración del presente Proyecto, se pudieron establecer los principales elementos para un Plan de negocios para SPORT KENBER.
- Se ha logrado determinar el mercado al cual va ir dirigido este producto y su aceptación en los clientes.
- Se logró determinar que las personas prefieren y compran el producto están entre los 18 y 25 años y que compran zapato deportivo más de una vez al año.
- Se determinaron los elementos básicos para la puesta en marcha del Proyecto, en cuanto a las instalaciones, maquinaria y equipo, así como al proceso productivo a llevar a cabo.
- Se elaboró el estudio Administrativo y Legal, donde se crearon los elementos estratégicos, como son la Misión, La visión, las estrategias, políticas, para el buen desarrollo de la empresa. Igualmente, se crearon los perfiles de cargo para los diferentes puestos de trabajo dentro del Manual de Funciones. Además, de todos los elementos para la creación de la Sociedad.
- Se realizaron los cálculos y análisis financieros correspondientes al Proyecto y sus indicadores más importantes.

RECOMENDACIONES

PARA LA FACULTAD

Continuar con la oportunidad que brinda éste tipo de Proyectos, para generar trabajo desde adentro de la institución, como a la generación de empleo de familiares y de particulares.

A LAS DIFERENTES INSTITUCIONES

Para que sigan trabajando en la promoción de ideas innovadoras, de empresas nuevas, de proyectos tecnológicos y empresariales, que desarrollen empresas productivas en el entorno colombiano.

A LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

para que sigan presentando ideas de proyectos que se conviertan en realidad o que presenten las empresas familiares para formalizarlas y hacerlas más productivas en beneficio de la economía colombiana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CÁMARA de comercio de Bogotá. (2014). Balance de la Economía de la región Bogotá-Cundinamarca. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/content/download/2961/37680/file/Balance%20Econ%C3%B3mico%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20-%20Cundinamarca%202013..pdf>

CÁMARA de comercio de Bogotá. (2014). Tablero de indicadores. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/content/download/2747/35331/file/Segunda%20parte.xlsx>

CATÓLICO Giraldo, Y, Neira Bustamante, J. (2009). *Estudio de la oferta y la demanda de servicios de asesoría y consultoría a micro y pequeñas empresas familiares de Bogotá para el Centro de desarrollo de empresas de familia de la Universidad de la Salle*, p.49-69. Universidad de la Salle. Bogotá.

CÁMARA de Comercio de Bogotá. (2015). Tarifa de los registros públicos 2015. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/content/download/5093/66312/file/Tarifas%20de%20los%20Registros%20P%C3%BAblicos%202015.pdf>

CÁMARA de Comercio de Bogotá. (2015). Constituya su empresa como Persona Jurídica. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>.

CÁMARA de Comercio de Bogotá. (2015). Estatutos Sociedad por Acciones Simplificada. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de https://www.ccb.org.co/content/download/536/9322/file/7467_constitucion_de_sas.docx

CLAVIJO, S. (2013, Septiembre). Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013. *Comentario Económico del día - Banco Popular*, p.1. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>

GARCÍA Yagues, M, Nives Nieto, C & Ros McDonnell, L. (2006). *Gestión de los recursos humanos: valoración de puestos de trabajo, aplicación a una empresa del sector de la automoción*. p.2-6, Universidad Politécnica Cartagena (España).

GRUPO Bancolombia (2015). Simulador crédito Pyme. Recuperado de <http://www.grupobancolombia.com/centroSimuladores/pyme/Default.aspx>

NACIONAL Financiera. (2015). Evaluación del desempeño. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3627/Evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o->

NOTARÍA 25 (2015). Tarifas oficiales. Recuperado de http://www.notaria69.com.co/tarifas_oficiales

SUPERINTENDENCIA de Sociedades. (2014). Comportamiento de las empresas del sector real año 2013 (excluyendo las 1000 más grandes). Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/Comportamiento-empresas-sector-real-a%C3%B1o-2013-excluyendo-1000-mas-grandes.pdf>

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=33104>

11. ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta

ENCUESTA SOBRE CALZADO DEPORTIVO EN BOGOTÁ

Objetivo: La presente encuesta pretende conocer los gustos y preferencias por la compra de calzado deportivo.

Agradecemos su gentil sinceridad y colaboración para ésta encuesta elaborada para el Proyecto de grado de modalidad PLAN DE NEGOCIOS en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás en la ciudad de Bogotá.

1. ¿Usa frecuentemente zapatos deportivos?

- a. Si
- b. No

2. ¿De las siguientes marcas, cuál compra usted?

- a. Nike
- b. Adidas
- c. Puma
- d. Otra

Si su respuesta es Otra, defina la marca: _____

3. ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de comprar un par de zapatos deportivos?

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Moda
- d. Comodidad
- d. Servicio al cliente

4. ¿Con que frecuencia compra zapatos deportivos?

- a. Entre un mes y 3 meses
- b. Entre 3 meses y 6 meses
- c. Entre 6 meses y un año

5. ¿Cuál es el material que prefiere para la elaboración de los zapatos deportivos?

- a. Sintético
- b. Cuero
- c. Tela
- d. Otros

Si su respuesta es Otros, indicar que tipo de material: _____

6. ¿Para qué ocasión los utiliza?

- a. Trabajo
- b. Casual
- c. Uso diario
- d. Otro cuál?

Si su respuesta es Otro, indicar en qué ocasión los utiliza:

7. ¿Cuánto está dispuesto a invertir en un par de zapatos deportivos?

- a. \$20.000 a \$ 40.000
- b. \$40.000 a \$ 60.000
- c. \$60.000 a \$100.000
- d. \$ 100.000 a \$ 200.000
- e. Mayor a \$ 200.000

8. ¿Dónde acostumbra comprar zapatos deportivos?

- a. Almacenes de Cadena
- b. Centros comerciales
- c. San Andresito
- d. Catálogos
- e. Internet

9. ¿Cuál es el medio de pago que acostumbra utilizar para el pago de la compra?

- a. Tarjeta de crédito
- b. Efectivo
- c. Cheque
- d. Otro, cuál? _____

10. ¿Qué tipo de publicidad preferiría usted para calzado deportivo?

- a. Televisiva
- b. Radial
- c. Internet
- d. Afiches Publicitarios

11. ¿Qué opina usted de una nueva marca deportiva que se caracterice por su comodidad, calidad y precio competitivo?

- a. Bueno
- b. Malo
- c. Indiferente

12. Compraría éste tipo de calzado deportivo?



- a. Si
- b. No.

Anexo 2. Ficha Técnica, Modelo Original Sport Kenber

<p>FICHA TÉCNICA</p>		<p>ZAPATO DEPORTIVO</p>
<p>DISEÑO</p>	<p>El diseño del calzado deportivo es tipo zapatillas con estilo moderno, anatómico y actual, de “amarrar”, con lengüeta que garantiza el cierre del mismo, suministrando el máximo de seguridad y comodidad a los pies del usuario. El forro interno en material textil es integrado en la totalidad de la capellada garantizando confort y suavidad al usuario. Con cuello abullonado con espuma de alta densidad. El sistema de fabricación empleado para el ensamble del conjunto capellada – suela es cementado empleando pegantes de última tecnología reactivos con calor.</p> <p style="text-align: center;"><u>PARTES DEL CALZADO</u></p> <p style="text-align: center;"> EMPEINE FORRO Y PLANTILLA SUELA </p>  <p style="text-align: center;"><u>MATERIALES UTILIZADOS</u></p> <p style="text-align: center;"> CUERO CUERO UNTADO TEXTIL OTROS MATERIALES </p> 	

PRODUCTO	<p style="text-align: center;">Diseño Original de SPORT KENBER</p> 
EMPAQUE	<p>Cada par de tenis viene empacado en caja de cartón que permite la conservación, limpieza y en buen estado hasta su destino final.</p> 
ROTULADO	<p>Marquilla tejida o estampada resistente al lavado ubicado en la parte interna del calzado, que contiene la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Nombre del confeccionista o marca registrada✓ Instrucciones de lavado y cuidado✓ Talla

	<p>✓ Número y/o año de elaboración</p>
SUELA	<p>Según el diseño puede ser cosida a la capellada en todo su contorno. La cara de la suela en contacto con el piso tiene un diseño en relieve que ofrece efecto antideslizante, de agarre para superficies húmedas o secas.</p>   <p>En P.V.C (POLI-VINILO-CLORURO) ó goma y EVA (ETIL – VINIL – ACETATO), de alta resistencia a la abrasión</p>
OJALETES	<p>Las perforaciones para el paso de los cordones tienen refuerzos con ojaletes de alta resistencia, así como una pieza interna de cuero recuperado para evitar la rotura de material al momento de tensionarlos.</p>
SOBREPLANTILLA	<p>Es enteriza, acolchada, recubierta en textil y posee diseño con arco anatómico, con perforaciones que permiten que migre el sudor fácilmente. Ofrece un alto grado de comodidad y confort al usuario, y no presenta ninguna clase de despegue.</p> 
COSTURAS	<p>Son uniformes y continuas sin hilos flojos, libres de protuberancias, asperezas, pliegues y restos de material que evitan maltrato o molestias al usar.</p>

	
FORRO INTERNO	<p>En material textil transpirable</p> 



NOTA.

Para efectos de Diseño Original, se presenta ésta Ficha técnica del zapato deportivo de SPORT KENBER que es único en el mercado, con sus características y Marca propia.