



CREACIÓN DE EMPRESA DE CALZADO “VINATO SHOES”

Joyce Lizeth Bohórquez Rengifo

Jonatan Celis Castellanos

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

04 Mayo 2022

CREACIÓN DE EMPRESA DE CALZADO “VINATO SHOES”

Joyce Lizeth Bohórquez Rengifo

Jonatan Celis Castellanos

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Director:

Leonardo Grajales Villa

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

04 Mayo 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16/Junio/2022

A la memoria de mi madre, una mujer excepcional, la responsable de equiparme para la vida con propósito, perspectiva y pasión.

A mi preciosa hija: Luciana Celis, mi mayor motivación y felicidad.

Agradecimientos

A mis 3 pilares: mi maravillosa madre, mi dulce hermana y mi compañero de vida, por siempre creer en mí, apoyarme y mostrarme su amor incondicional, por animarme a emprender este reto, por acompañarme con paciencia en el camino y ser mi aliciente en los momentos difíciles.

A mi familia quienes siempre me han apoyado en todas las etapas de mi vida incluyendo este reto, a mi maravillosa compañera por su inmensa dedicación, juntos hicimos de esta idea una realidad.

Resumen

El presente trabajo de grado muestra el proceso desarrollado para la creación de un modelo de negocio para la empresa de calzado “VINATO SHOES”. Los proyectos de calzado, por pertenecer a un sector altamente competido, presentan grandes desafíos; no obstante, las dinámicas del mercado también representan una oportunidad para las organizaciones capaces de adaptarse y tomar ventaja de estos cambios.

Inicialmente se llevó a cabo un análisis contextual mediante la aplicación de herramientas ampliamente conocidas, como PESTEL, fuerzas de Porter y Matriz DOFA, capaces de mapear los factores tanto internos como externos que podrían influenciar y ser determinantes en el éxito del proyecto, para luego estructurar estrategias que aprovechan las condiciones identificadas.

Mediante instrumentos de consulta se identificaron las preferencias y expectativas del mercado objetivo. Se establecieron los requerimientos técnicos y organizacionales que se necesitan para el cumplimiento de la promesa de valor, con lo anterior como insumo base se procedió con la evaluación financiera del proyecto, la cual otorgó viabilidad a través de beneficios económicos como: TIR > 20 %, FCF y EBIT positivos durante toda la vigencia del proyecto.

La sostenibilidad definida desde sus 3 dimensiones se encuentra estrechamente apropiada en los planes de implementación de manera integral generando un impacto positivo en la comunidad de influencia a través de prácticas ambientalmente limpias mientras se produce beneficio económico, bienestar y satisfacción a las partes interesadas.

Palabras clave: (Calzado, Sostenibilidad, DOFA, Emprendimiento, Organizacional).

Abstract

This degree work shows the process developed for the creation of a business model for the footwear company "VINATO SHOES". Footwear projects present great opportunities for a highly competitive sector, however, market dynamics also represent an advantage for organizations capable of adapting and taking benefits from these changes.

Initially, a contextual analysis was carried out through the application of widely known tools such as PESTEL, Porter's Forces and SWOT Matrix capable of mapping both internal and external factors that could influence and be determinant in the success of the project, in order to then structure strategies that take advantage of the identified conditions.

Consultation instruments were used to identify the preferences and expectations of the target market. The technical and organizational requirements needed to fulfill the promise of value were established, and with the above as a base input, the financial evaluation of the project proceeded, which granted viability through economic benefits such as: IRR>20%, FCF and positive EBIT during the entire life of the project.

Sustainability defined from its 3 dimensions is closely appropriate in the implementation plans in a comprehensive manner generating a positive impact on the community of influence through environmentally clean practices while producing economic benefit, welfare and satisfaction to stakeholders.

Key words: (Footwear, Sustainability, SWOT, Entrepreneurship, Organizational).

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Introducción	12
<i>Objetivos</i>	<i>15</i>
1 Naturaleza del proyecto	17
2 Análisis del Sector	20
3 Validación e Investigación de Mercado.....	29
3.1 <i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	<i>29</i>
3.1.1 <i>Propuesta de valor.....</i>	<i>36</i>
4 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	40
4.1 <i>Fase 1. Análisis de situación:.....</i>	<i>40</i>
4.2 <i>Fase 2. Definición de objetivos</i>	<i>41</i>
4.3 <i>Fase 3. Formulación de estrategias</i>	<i>41</i>
4.4 <i>Fase 4. Definición de tácticas</i>	<i>47</i>
5 Aspectos Técnicos	49
5.1 <i>Objetivos de producción</i>	<i>49</i>
5.2 <i>Ficha técnica del producto</i>	<i>49</i>
5.3 <i>Descripción del proceso.....</i>	<i>50</i>
5.4 <i>Necesidades y requerimientos.....</i>	<i>52</i>
5.5 <i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	<i>56</i>
6 Aspectos Organizacionales y Legales	57
6.1 <i>Análisis estratégico.....</i>	<i>57</i>
6.2 <i>Estructura organizacional</i>	<i>57</i>
6.3 <i>Organigrama.....</i>	<i>58</i>
6.4 <i>Perfiles y funciones.....</i>	<i>59</i>
6.5 <i>Factores clave de la gestión del talento humano</i>	<i>59</i>
6.6 <i>Aspectos legales.....</i>	<i>60</i>

6.7	<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	62
6.8	<i>Presupuesto de personal administrativo</i>	63
7	Aspectos financieros	65
7.1	<i>Objetivos financieros</i>	65
7.2	<i>Supuestos económicos para la simulación</i>	65
7.3	<i>Proyección de ventas</i>	65
7.4	<i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	66
7.5	<i>Proyección de costos de producción</i>	66
7.6	<i>Proyección de gastos administrativos</i>	67
7.7	<i>Presupuesto de inversión</i>	67
7.8	<i>Estados financieros (escenario probable)</i>	68
7.8.1	Estado de resultados	68
7.8.2	Balance general.....	69
7.8.3	Flujo de caja	69
7.8.4	Indicadores financieros de rentabilidad.....	70
7.9	<i>Fuentes de financiación</i>	70
7.10	<i>Evaluación financiera</i>	71
8	Enfoque hacia la Sostenibilidad	73
	Conclusiones	76
	Referencias	78
	ANEXO A. Herramienta para análisis contextual del calzado: Análisis PESTEL y Análisis 5 Fuerzas de Porter	84
	ANEXO B. Herramienta de preguntas referencia para clientes	98
	ANEXO C. Resultados de cuestionarios	102
	ANEXO D. Perfiles y funciones	108
	ANEXO E. Simulador financiero	111

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Análisis PESTEL – Factores Políticos - VINATO.....	20
Figura 2 Análisis PESTEL – Factores Económicos - VINATO.....	21
Figura 3 Análisis PESTEL – Factores Socioculturales - VINATO	21
Figura 4 Análisis PESTEL – Factores Tecnológicos - VINATO	22
Figura 5 Análisis PESTEL – Factores Medioambientales - VINATO	22
Figura 6 Análisis PESTEL – Factores Legales - VINATO	22
Figura 7 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Negociación con los proveedores	24
Figura 8 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Negociación con los compradores	24
Figura 9 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Nuevos Competidores.....	24
Figura 10 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Productos Sustitutos	25
Figura 11 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Rivalidad entre los competidores	25
Figura 12 Análisis DOFA - VINATO	26
Figura 13 Matriz cruzada de estrategias FO- DO- FA-DA. VINATO	27
Figura 14 Criterio de selección, preocupaciones y felicidad del consumidor	31
Figura 15 Retos del negocio, felicidad y expectativas de distribuidores	32
Figura 16 Perfil persona consumidor final	33
Figura 17 Perfil persona venta al por mayor	33
Figura 18 Mapa de empatía consumidor final	34
Figura 19 Mapa de empatía cliente al por mayor	34

Figura 20	Árbol de problema consumidor final- Venta directa	35
Figura 21	Árbol de problema cliente al por mayor.....	36
Figura 22	Lienzo propuesta de valor VINATO.....	37
Figura 23	Fases del plan de mercadeo. Fuente. C. D. C. de Bogotá, (2020). Taller: Diseña tu plan de mercadeo. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25593	40
Figura 24	Marca VINATO.....	43
Figura 25	System Mapping VINATO	45
Figura 26	Descripción de actores - System Mapping	45
Figura 27	Descripción System Mapping.....	46
Figura 28	Mezcla de mercadeo para VINATO.....	48
Figura 29	Formato Ficha técnica calzado VINATO.	50
Figura 30	Proceso productivo en la fabricación de calzado VINATO	51
Figura 31	Planeación del proyecto.....	53
Figura 32	Materias primas	54
Figura 33	Proceso productivo en la fabricación de calzado VINATO.	56
Figura 34	Organigrama VINATO.....	58
Figura 35.	Presupuesto de inversión.....	68
Figura 36	Estado de Resultados.....	68
Figura 37	Balance general VINATO.....	69
Figura 38	Flujo de caja del proyecto VINATO	70
Figura 39	Flujo de caja libre VINATO.....	70
Figura 40	Evaluación financiera VINATO.....	71
Figura 41	Punto de equilibrio VINATO	72
Figura 42	Canvas Sostenible. Modelo de negocio VINATO	74

Introducción

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define el emprendimiento como “cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas o un negocio establecido” (Global Entrepreneurship Monitor, 2014). A partir de este concepto, el presente trabajo expone de manera secuencial y metodológica las diferentes dimensiones del negocio en el proceso de creación de valor para la empresa de fabricación de Calzado VINATO Shoes, desde sus antecedentes de idea de negocio hasta la estructuración específica de recursos, esquema de negocio y resultados esperados.

VINATO Shoes (VINATO) nació en el 2018 en Bucaramanga, Santander, cuando tres hermanos identificaron una oportunidad en el alto potencial disponible en la demanda de calzado para la región, y se sumaron al 50.2 % de la población colombiana que en ese año percibía favorables condiciones para **emprender** un negocio (GEM, 2019), Así fue como a través de inversión mixta decidieron apalancar el proyecto con capital familiar y préstamos bancarios para adquirir maquinaria e insumos y, de esta manera, establecer una modesta fábrica e iniciar la producción de zapatos para soportar necesidades de pequeños almacenes locales.

Santander es un departamento que se encuentra ubicado en el nororiente del país, en la región andina. Limita al norte con los departamentos de Norte de Santander y Cesar, al este y al sur, con el departamento de Boyacá y por el oeste, con el Río Magdalena, que lo separa de los departamentos de Bolívar y Antioquia. Esta es una ubicación estratégica, ya que articula al interior con la costa y une al oriente con el occidente colombiano, por esto, Santander se convierte en un potencial para el subsector calzado, pues presenta una diversificación en la base económica. (Pomares & Jaimes, 2019).

El sector del calzado es de gran importancia para la economía y el aparato productivo de Santander, pues lo sitúa entre los cuatro departamentos de mayor fabricación de calzado terminado y entre los tres con más exportaciones de calzado del país. (IMEBU, 2010). La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) proyectó que el 2021 se convertiría en el año de la reactivación del sector: “La industria ha iniciado la senda de la recuperación económica en septiembre 2020 con un aumento de ventas del 90 %, con respecto a agosto”, aseguró Lorenzo Velásquez, Inexmoda. (Pérez Godoy, María, 2021)

Hasta el momento, la operación de VINATO ha ido en función del cumplimiento de pedidos, sorteando decisiones en la marcha y con ausencia de un consciente estudio de capacidades internas y mercado, así como de la definición de una misión, visión y objetivos estratégicos que dirijan el rumbo hacia el crecimiento empresarial. Tal como fue precisado por Henao (2020); entre los principales inconvenientes para el emprendimiento se tiene: pocos conocimientos administrativos sobre planificación, educación financiera, análisis de resultados o aspectos empresariales de ningún tipo, además, la falta de respaldo de políticas educativas y socioeconómicas que solventen la situación; la mayor educación emprendedora deriva de la autoformación. Lo anterior contextualiza y refleja con claridad las circunstancias de surgimiento de VINATO y el escenario presente bajo el cual se intervendrá.

La línea de calzado ofertado por VINATO va en la misma dirección que la fuerte reconfiguración actual de la demanda por los efectos de la pandemia, con el cambio significativo de categorías preferidas, como la tendencia a la gama de calzado informal-deportivo. Para 2021, Acicam observa un mayor interés de los consumidores por los productos informales, como los tenis deportivos (Núñez, 2019). Ahora, con los cambios en los estilos de vida provocados por el contexto coyuntural, se prioriza aún más la comodidad sobre la elegancia. Se estima que el 75 % de las ventas del año pasado en

todo el sector fueron aportadas por el segmento «confort» (Pérez Godoy, María, 2021). Adicionalmente, el mayor uso en proporción de materiales sintéticos, telas y fibras naturales sobre cueros se alinea con la tendencia animalista que ha impactado en los últimos años la industria marroquinera. No obstante, la verdadera diferencia está en el precio, ya que en las crisis la gente busca productos más económicos sin sacrificar la calidad. En este caso, el producto ofrecido es el resultado de un 70 % de prácticas artesanales en su manufactura, y allí radica la oportunidad de un producto competitivo, gracias a la estructuración de procesos a todo nivel. Otras tendencias identificadas y oportunidades aprovechables son:

- Creciente acogida del consumidor hacia el producto local (Westbrook & Angus, 2020).
- Incursión en diferentes canales de distribución, como los virtuales o por catálogo
- Impacto social por la generación de oportunidades laborales y de capacitación productiva de población vulnerable en el barrio “Don Bosco” estrato dos, mediante la vinculación y adiestramiento en el arte de la fabricación de calzado.

La ruta que se ha trazado para exponer la aplicación de las herramientas usadas para la validación, el desarrollo de las actividades e identificación de hallazgos en este proceso de creación integral de un modelo de negocio para VINATO se evidencia en la siguiente estructura secuencial, que va recopilando en cada paso subsecuente las revelaciones de los anteriores en el proceso de construcción. Así pues; se inicia con el **análisis del sector objetivo: la manufactura del Calzado**, donde se identifican las principales características e influencias, mediante el estudio de las fuerzas que impactan el negocio y sus capacidades internas frente al contexto para definir la viabilidad del sector. Seguidamente, la **Validación e investigación del mercado** explican el modelo de negocios de VINATO y su propuesta de valor, así como el perfil del cliente, y con ello reconoce oportunidades y riesgos presentes. Con esta información, se diseña la

estrategia y plan de introducción de mercado, en la que se define la estrategia de producto - servicio, y estrategia de distribución - precio. Una vez concluido el paso anterior, se revisarán y establecerán los diferentes aspectos críticos para tener en cuenta en la puesta en marcha de VINATO, como son los aspectos:

- **Técnicos:** fichas técnicas, materias primas, equipos, descripción del proceso;
- **Organizacionales y legales:** allí se efectúa el Análisis estratégico (misión y visión), organigrama, estructura jurídica y tipo de sociedad y regímenes especiales;
- **Financieros:** donde se establecen supuestos económicos para la simulación y definición de indicadores financieros. Por último, se presentará el enfoque de VINATO hacia la sostenibilidad en las diferentes dimensiones: social, ambiental, económica y de gobernanza.

Objetivos:

Objetivo general:

- Crear, validar y establecer el modelo de negocio integral para la fábrica de calzado “VINATO”.

Objetivos específicos:

- Verificar si nuestra propuesta satisface las necesidades y expectativas de los usuarios pertenecientes al segmento objetivo.
- Establecer factores de oportunidades y amenazas para determinar la viabilidad del proyecto a partir de un análisis contextual; su influencia e impacto sobre la estrategia empresarial.
- Llevar a cabo un análisis estratégico de la iniciativa empresarial construida desde el diseño y evaluación de un modelo financiero y técnico del proyecto.
- Asegurar que la propuesta de valor tendrá aceptación en el mercado mediante la evaluación del modelo negocio.

- Asociar en los principios estratégicos de la empresa la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.

1 Naturaleza del proyecto

VINATO es una microempresa del sector manufactura de calzado que empezó en el 2018, a partir de la tradición de manufactura zapatera y el alto potencial en la demanda de calzado para la región, con macroubicación en Bucaramanga Santander y microubicación en el Barrio “Don Bosco”, Comuna 4 occidental. Hasta ahora, la empresa ha sorteado vicisitudes para dar cumplimiento a la entrega de pedidos sin considerar planes estratégicos u planes operacionales hacia el futuro; este es el punto de partida para los análisis y posterior propuesta de modelo de negocio expuesto en el presente trabajo.

El foco del negocio se centra en la fábrica de calzado tipo confort para dama, desde la talla 34 hasta la 40, con estilos y colores en tendencia, manufacturado en un 70 % con técnicas artesanales y ofrecido en altos volúmenes –según pedido– a comercializadoras nacionales e internacionales. La promesa de valor de VINATO tiene su ventaja competitiva en un producto de alta calidad, manufactura local, con impacto social y prácticas ambientales conscientes y una estructura de costos flexible, que traslada beneficio al cliente a través de precios competitivos. Además, tiene procesos operativos que garantizan confiabilidad en capacidad instalada y tiempos de entrega.

A partir de los objetivos de corto plazo se iniciará la implementación de la estrategia de negocios planteada, analizando en cada etapa los resultados obtenidos, enlazados con los cambios y tendencias del mercado, con el fin de reestructurar y adaptar los objetivos con los ajustes necesarios que permitan la sostenibilidad del negocio, sin perder de vista los objetivos consecutivos ya que a modo de cascada serán base determinante para el logro de los objetivos más ambiciosos a largo plazo. Así pues, los objetivos empresariales establecidos para el emprendimiento se fijan en el tiempo de la siguiente manera: en el corto plazo (inmediato a 6 meses), implementar el modelo de negocio diseñado, ajuste de costos arrojados por los análisis económicos y definición de

indicadores de productividad con el objetivo de lograr la rentabilidad del negocio. En el mediano plazo (a 2 años), la optimización de prácticas de producción, implementación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI), comenzar la aplicación de las metodologías de optimización de producción consideradas (lean Manufacturing, 5S, just in time), incremento de la capacidad instalada, diversificación de clientes, consolidación de relaciones comerciales con clientes antiguos, aumento de la fuerza laboral directa formal. Por último, en el largo plazo, (de 5 a 10 años), se planea incursionar en la apertura de nuevas líneas de negocio (tipo de zapatos y población objetivo), así como en la adquisición de tecnología que permita ser competitivos a nivel internacional en busca del posicionamiento como exportadores, ser referente de buenas prácticas ambientales, de ahorro, optimización y aprovechamiento de recursos naturales, visualizar objetivamente el impacto positivo que la estabilidad laboral de nuestros colaboradores, su formalización, remuneración justa y bienestar social ha traído a sus familias y comunidad.

Se proyecta que el mercado de calzado tenga una reactivación con una tasa del 8.3% de crecimiento anual en los siguientes 4 años, el sector calzado y marroquinería presentó un crecimiento de enero de 2020 a enero 2021 del 13.8% (Informes Sectorial, 2021). Las 12 principales empresas de calzado, exceptuando empresas de marroquinería y moda deportiva como Velez, Bosi, Adidas, Nike etc., tuvieron unos ingresos de \$ 813 mil millones de pesos durante el 2020. Es de destacar que las principales empresas y clientes potenciales para VINATO tales como Bata, Calzatodo, Spring Step registraron ventas en el 2020 por 438 mil millones de pesos. (Mall & Retail, 2021)

El presupuesto de inversión inicial para el proyecto es de 331 millones de pesos, para la adquisición de maquinaria, herramientas, insumos, arrendamientos, permisos, trámites administrativos, cobertura inicial de nómina y provisión de gastos de puesta en marcha. Las proyecciones de ventas para un periodo de evaluación de cinco años, con la capacidad instalada actual y consideraciones económicas descritas en detalle en el

Capítulo 7, prevén un promedio anual de ventas de COP 1.150.000.000 con TIR del 28,77 % para el total de proyecto. Por tanto, la evaluación financiera arroja resultados positivos, excediendo la expectativa de TIR y VPN, lo que permite concluir viabilidad económica.

2 Análisis del Sector

Conocer las características del sector objetivo es clave en el proceso de distinguir el posicionamiento del emprendimiento en el entorno, reconocer al cliente potencial, comprender el contexto con sus pro y contras aprovechables, así como diseñar estrategias para hacer frente a los descubrimientos, con el objetivo de que el producto ofertado tenga una oportunidad en el mercado. Para lograrlo se recurrió a la aplicación de tres herramientas, que permitieron no solo visualizar el sector de interés desde diferentes dimensiones –a partir del análisis PESTEL–, sino ubicar a VINATO y sus capacidades internas particulares, tanto como las correspondientes a su naturaleza contra las cinco fuerzas de Porter. Por último, estas posibilitaron hacer un análisis DOFA ,que recoge lo explorado en los ejercicios anteriores en la construcción de un panorama facilitador, que conceda el hallazgo de oportunidades.

En el anexo A se amplía la información del análisis del entorno realizado, para efectos prácticos en las siguientes figuras se observan los resultados más sobresalientes del análisis PESTEL.

POLITICOS	Programas como el ‘Pacto por el Crecimiento’, macrorruedas virtuales para lograr acuerdos comerciales con 32 países. (Informes Sectorial, 2020)
	Aniversario 10 años de TLC con EU, 0% arancel calzado que entra de EU al país, el calzado colombiano con certificación de origen también ingresará a territorio estadounidense sin impuestos (Informes Sectorial, 2020)
	Aprobación de varios acuerdos de libre comercio importantes: TLC con Canadá, y con el Triángulo Norte (Guatemala, Honduras, y El Salvador), Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile, la CAN y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA).
	Escaso presupuesto del estado destinado a atender iniciativas de desarrollo tecnológico, bajo comparado con otros países (Gomez & Alvarez, 2010)
	Falta de inversión efectiva en infraestructura logística, en lo referente a vías limitan los procesos de transporte de materiales y entregas de producto terminado ya sea a nivel nacional como su movimiento a puerto para procesos de exportación. (Serrada & Fierro, 2013)

Figura 1 Análisis PESTEL – Factores Políticos - VINATO.

ECONÓMICOS	Impacto pandemia COVID 19. Recesión económica. El PIB presentó una variación anual del -6.8%, en las exportaciones del -21.6% y en el consumo del -4.1% (Banco de la República, 2021)
	Segmento de calzado ha presentado una recuperación en las ventas según indica la DIAN. En el último día sin IVA la compra de artículos de cuero y calzado creció 258%, sin embargo, este efecto no compensa resultados del año 2020 (Informes Sectorial, 2020)
	Incremento de la producción China, Colombia queda rezagado en innovación y precios. Producto ingresa como contrabando, evitando impuestos que repercuten en menor costo (Informes Sectorial, 2020).
	Aumento en la TRM resulta en un apalancamiento del sector dedicado a la venta local, siendo más competitivo frente al calzado importado (legal) que llegará con un costo en pesos superior, del mismo modo durante las exportaciones se percibirán mayores ganancias en venta, manteniendo costos de manufactura en pesos.
	Limitaciones en el acceso al crédito por los escasos ingresos y activos. Muchas empresas usan canales informales de acceso al crédito, como el “gota a gota” o recursos familiares o de amigos, pagando tasas de interés superiores al 5 % mensual. (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018)

Figura 2 Análisis PESTEL – Factores Económicos - VINATO

SOCIO – CULTURALES	Nuevos hábitos de los consumidores que están optando por calzado más cómodo, calzado Deportivo fue la tendencia de Cuarentena de acuerdo con Acicam; se estima que el 75% de las ventas del 2020 en todo el sector fueron aportadas por el segmento ‘confort’. Aquí se encuentran las chancletas tres puntadas, las pantuflas, el calzado inyectado en EVA, y el deportivo fabricado con materiales sintéticos y textiles, según el gremio. El verdadero diferencial está en el precio porque en las crisis la gente busca productos más económicos (Pérez, 2021)
	Las empresas de manufactura de calzado son empresas familiares, solo el 6,25% pertenecen a la gran empresa con solo 400 empleados, el 62,50% a pequeña empresa y el 31,25% a microempresa (Acevedo & Albornoz, 2019)
	Industria caracterizada por la poca calificación de la fuerza laboral, ausencia de asociación de los productores para negociar con los proveedores y baja calificación del recurso humano: se relaciona con la baja productividad laboral: el 94 % de los empresarios no invierte en capacitación del recurso humano. (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018).
	Aproximadamente el 98% de las empresas de calzado en Colombia son MiPymes, y en su mayoría de acuerdo con estudios de FUNDES, presentan restricciones crediticias que impiden su crecimiento y apropiada tecnificación (Serrada & Fierro, 2013)
	El segmento de calzado económico, elaborado en su mayoría por pequeños productores, de manera casi artesanal, sin ninguna estructuración de negocio (Pomares & Jaimes, 2019).
	Preferencia de las empresas por enfocarse en la rentabilidad, (meta empresarial de corto plazo) y descuidan la generación de valor que sí pudiera permitirles perseverar en el mercado a mediano y largo plazo. (Acevedo & Albornoz, 2019).
	Las pymes cuentan con menor burocracia y los procesos son más ágiles, comunicación interna más directa y fluida. (Gomez & Alvarez, 2010)

Figura 3 Análisis PESTEL – Factores Socioculturales - VINATO

TECNOLÓGICOS	<p>Escaso o nulo acceso a la tecnología, debido a los ingresos bajos y a la estructura de costos, las empresas no acceden a maquinaria y servicios de alta tecnología por sus altos costos. Para el 35 % de los empresarios, la principal necesidad es la falta de maquinaria y equipo moderno; el 75 % de los productores no ha introducido alguna mejora o innovación en sus procesos productivos (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018).</p>
	<p>Aunque el estado colombiano desde el 2007 ha promovido con fuerza las TIC. Las pymes no cuentan con recursos suficientes para invertir en tecnología, por lo que se hace necesario en proyectos de desarrollo tecnológico, agruparse según los requerimientos tecnológicos similares para realizar de forma conjunta inversión en asociaciones de micros y pequeños empresarios (Gomez & Alvarez, 2010).</p>
	<p>Como una herramienta para proporcionar una plataforma de mayor visualización a los pequeños y microempresarios del calzado se presenta IPCCO un esfuerzo del gobierno regional y la cámara de comercio de Bucaramanga, este Software que debe su sigla a “Industria Productora de Calzado Colombiano” apoya a los fabricantes de calzado en su proceso de comercialización, fortaleciendo el comercio B2B. IPCCO, es una feria virtual que funciona las 24 horas del día, los 365 días del año, (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)</p>
	<p>En el entorno de las Pymes existe incertidumbre y resistencia al cambio frente al paso de lo tradicional a lo tecnológico. (Gomez & Alvarez, 2010)</p>

Figura 4 Análisis PESTEL – Factores Tecnológicos - VINATO

MEDIO-AMBIENTALES	<p>Desde los años 90 se han emitido las bases legales implementar prácticas de RSE y sostenibilidad, según lo ha definido el Congreso de la República de Colombia (1993). Sin embargo, microempresas en su mayoría no han adoptado la cultura. Las prácticas ambientales y de riesgos laborales son incipientes o ausentes, debido a la falta de políticas institucionales para su promoción. (Daza, Soto, & Garay, 2020)</p>
	<p>Están surgiendo diversas maneras de mejorar la producción ya sea desde cambios en los procesos o en la búsqueda de sustitutos de insumos que sean más amigables con el medio ambiente. (Informes Sectorial, 2020).</p> <p>Se vislumbra el uso de nuevos materiales y procesos como: Poliéster con certificación bluesign, algodón proveniente de cultivos con mejores prácticas y estándares, eliminación de químicos dañinos en la manufactura, papel y cartón certificado FSC (INEXMODA, 2019)</p>

Figura 5 Análisis PESTEL – Factores Medioambientales - VINATO

LEGAL	<p>El cambio constante en las normas tributarias que se han presentado en Colombia es un factor relevante porque estas variaciones pueden ralentizar o apalancar según sea el caso la proyección de las empresas, durante las dos últimas décadas, Gobiernos han hecho más de 12 reformas tributarias y se han presentado una en los últimos 3 años. (Sanchez, 2020)</p>
	<p>La mayoría de las empresas de calzado en Santander no cuentan con algún tipo de conocimiento del enfoque basado en procesos, ni sistema de gestión, lo que ha incrementado la informalidad en este sector, debido al temor de los propietarios en declarar ante el gobierno sus ganancias netas, pues se tiene la idea que declarar impuestos es perder ganancias. (Pomares & Jaimes, 2019)</p>
	<p>Incentivos a la hora de exportar, así mismo es un factor de motivación la puesta en marcha de la devolución del IVA (Acevedo & Albornoz, 2019)</p>
	<p>Entrada en ejecución de las medidas adoptadas por el Gobierno a partir de noviembre de 2016 con los decretos 1744 y 1745 que apuntan a neutralizar las importaciones a precios anormalmente bajos Como afirma Luis Gustavo Flórez, presidente de la Acicam, “el 46% de los productos que llegan al país tienen precios inferiores a los del mercado y el 32% ofrece tarifas menores a un dólar. Precios a los que es imposible competir”. Por eso la correcta aplicación de esas medidas puede marcar una ruta de crecimiento. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021)</p>

Figura 6 Análisis PESTEL – Factores Legales - VINATO

Del análisis PESTEL se puede concluir que los esfuerzos del estado por abrir oportunidades de comercialización al país en la escena internacional son insuficientes en la medida que la industria local no es lo suficientemente competitiva, siendo crítica la inversión en iniciativas de desarrollo tecnológico, apoyo crediticio y soporte a la MiPyme en el proceso de formalización y transformación de la cultura de inmediatez a la definición de planes de desarrollo sostenible, ya que un poco más del 90% de producción zapatera en el país corresponde a pequeña y mediana empresa. Si bien el impacto por la pandemia del 2019 golpeó fuertemente al sector, se empiezan a regularizar las condiciones restrictivas paulatinamente para la reactivación y estabilización de la producción, por otro lado, los cambios en las tendencias de consumo favorecen la línea de calzado que VINATO fabrica: confort sport, beneficiando aunado a otros esfuerzos la adquisición de mercado.

Con el propósito de obtener una visión real del balance de poderes –según Porter–, para la empresa VINATO se tomó como referencia las preguntas orientadoras propuestas por Ehmke y Fulton (2017). En las siguientes figuras se expone lo identificado por cada una de las fuerzas contrastadas con los resultados tendenciales encontrados en diferentes estudios –documentados– realizados al sector de calzado en Santander.

FUERZA	PANORAMA DE VINATO FRENTE A LA FUERZA	CONCLUSIÓN
Negociación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Número alto de proveedores potenciales de insumos - Insumos comunes - Las compras de proveedores representan una gran parte del negocio - Es difícil para sus proveedores entrar en su negocio y convertirse en su competidor directo - Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores - Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor 	<p>Se aprecia que el poder de negociación con los proveedores está a favor de la empresa que fabrica calzado, no obstante, para sacar provecho de esto se requiere una gestión adecuada buscando acuerdos comerciales beneficiosos, que repercutan en menores costos e incremento en la calidad de los insumos y materias primas. El resultado conseguido se alinea con lo mencionado por (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018): la necesidad de profundizar en conocimientos estratégicos de comercialización y mercadeo, como un paso imperativo en el propósito del crecimiento del sector.</p> <p>Adicional se encuentra coherencia con lo expuesto por (Atahona & Santisteban, 2008) en su análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Bucaramanga, Santander a partir de un gran censo sectorial, se tiene que; más del 75% de los propietarios de las empresas de calzado consideran que el poder de negociación de los proveedores es medio y elevado. El 68% de los fabricantes, considera bajo el riesgo o peligro de integración vertical hacia delante por parte de sus proveedores. Alrededor del 75% de los encuestados considera que existe una amplia presencia de productos sustitutos de insumos en el mercado. Solo 19% de los empresarios han realizados alianzas con proveedores.</p>

Figura 7 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Negociación con los proveedores

FUERZA	PANORAMA DE VINATO FRENTE A LA FUERZA	CONCLUSIÓN
Negociación con los Compradores	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos clientes - Producto representa un pequeño gasto para sus clientes - Los clientes están informados sobre su producto y mercado - Producto ofertado no es único - Es difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores - Es fácil para los clientes cambiar a la competencia 	<p>En este caso se tiene un alto poder de negociación por parte de los clientes, por tanto, son ellos quienes fijan las reglas de juego con relación a las empresas fabricantes de calzado locales. Este fenómeno tiene dependencia con que las grandes superficies aprovechan la informalidad de los pequeños productores, la negociación o imposición del precio por grandes cantidades, donde por falta de conocimiento financiero los pequeños productores terminan vendiendo abajo de sus costos, y el regreso completo o parcial de lotes. (Serrada & Fierro, 2013)</p> <p>Como agravante a la situación se encuentra la creciente presencia de producto chino que supone para los consumidores una alternativa más atractiva que los productos nacionales por su bajo costo. (Lopez & Huesa, 2018).</p> <p>La similitud en los productos ofertados en el mercado, la poca innovación, hace que para el comprador el costo sea bajo si desea cambiar de fabricante, para los compradores es indiferente el tema de calidad, mientras se pueda comercializar a un buen precio. (Vallejo, 2016)</p>

Figura 8 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Negociación con los compradores

FUERZA	PANORAMA DE VINATO FRENTE A LA FUERZA	CONCLUSIÓN
Nuevos Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - No se tienen un proceso patentado - Clientes son leales a la marca - Altos costos de inversión inicial - Hay un proceso o procedimiento crítico para el negocio - Un nuevo competidor no tendrá dificultades para adquirir los insumos necesarios - Un nuevo competidor tendrá dificultades para obtener clientes 	<p>Las empresas instaladas poseen ventaja frente a las nuevas por poseer una economía de escala que consiste en producir a menor costo que la competencia para obtener mayores beneficios. Esto se presenta al contar con mayor poder de negociación con proveedores con los cuales ha podido transcurrir un tiempo significativo desde que se estableció un vínculo y así, obtener mejores precios frente a un competidor que apenas va a incursionar en el mercado. (Malaver & Pastrana, 2018).</p>

Figura 9 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Nuevos Competidores

FUERZA	PANORAMA DE VINATO FRENTE A LA FUERZA	CONCLUSIÓN
Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos - No es costoso para sus clientes cambiar a otro producto - Los clientes son leales a los productos existentes 	<p>Al realizar el análisis encontramos que la amenaza de productos sustitutos es baja, teniendo en cuenta que: el producto se compara favorablemente con posibles productos sustituto, aunque no es costoso para sus clientes cambiar a otro producto, los clientes mantienen la tendencia con los productos que ya conocen son leales a los productos existentes tiene lealtad a las relaciones comerciales establecidas</p>

Figura 10 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Productos Sustitutos

FUERZA	PANORAMA DE VINATO FRENTE A LA FUERZA	CONCLUSIÓN
Rivalidad entre los Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Gran número de competidores - Hay un líder claro en el mercado - El mercado no está creciendo - Se tienen costos fijos altos - No se puede almacenar producto para vender en los mejores momentos - Los competidores están persiguiendo una estrategia de alto crecimiento 	<p>La rivalidad entre los competidores es alta, se tiene un gran número de empresas que se dedican al sector calzado, en un mercado con un bajo crecimiento asociado con situación económica en donde todas las empresas tienen planes de crecimiento en las ventas y no es posible almacenar el zapato porque la mayoría son diseños asociados a modas las cuales cambian con el paso del tiempo.</p> <p>Los principales factores que han afectado a los empresarios en los últimos dos años, en orden de importancia son: i) competencia con precios por debajo del costo, ii) empresas que manipulan los precios y iii) contrabando. Siendo el sector Cuero, calzado y marroquinería uno de los sectores de la ciudad de Bogotá, donde una mayor proporción de empresarios manifestó verse afectado por competencia por debajo del costo, por empresas que manipulan los precios y por actividades de contrabando. (Lopez & Hueza, 2018)</p>

Figura 11 Posicionamiento de VINATO frente a las 5 fuerzas de Porter - Rivalidad entre los competidores

Los análisis presentados a continuación son fruto del conocimiento de las capacidades internas y contextuales de la empresa, producto de la implementación de las herramientas previamente desarrolladas. Parten de un escenario realista y consciente de su situación actual, y ello permite no solo desarrollar estrategias sólidas basadas en sus particularidades específicas, sino tener una visión global de la empresa y su posición competitiva en el sector (Mañez, n.d.).

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vinato está enfocado en un sector que se ha mantenido aun en la crisis: zapatos cómodos y casuales para mujer. Orientados en la dirección de los hábitos de consumo. 2. Los diseños que se presentan son de amplia aceptación en el mercado 3. Los clientes que se tienen actualmente mantienen sus pedidos durante gran parte del año. 4. El personal de la empresa tiene experiencia y formación en el sector. 5. La marca estando apenas en sus inicios goza de una buena reputación 6. Estructura de costos y operación flexible, que posibilita la adaptación a diferentes circunstancias del mercado. Precios competitivos 7. Ventajas de pymes: rapidez en la toma de decisiones y reacción, procesos ágiles, comunicación interna directa y fluida. 8. Se cuenta con un numero alto de proveedores de insumos (Peleterías) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados aun por desarrollar, como el institucional, acuerdos de suministro directamente con las empresas que requieren calzado de dotación ajustado a sus necesidades específicas. 2. Acceso a mercados internacionales, múltiples acuerdos de libre comercio vigentes. Se presenta una oportunidad de exportación ante la depreciación de la moneda colombiana. 3. Organismos estatales que otorgan capital semilla a emprendimientos con planes de negocio bien estructurados. 4. Implementación de la metodología de optimización lean Manufacturing, factor diferenciador importante frente a la competencia. 5. Creciente favorabilidad de los productos locales ante los importados, cultura nacionalista y de respaldo a la PYME. 6. Diversificación a través de canales digitales para la venta directa de calzado 7. Economía circular, reciclaje, reutilización, practicas enfocadas en el ahorro. 8. Implementación de la ley de plazos justos de pago, en el 2022 se debe cumplir por debajo de los 45 días proporcionando un alivio en el flujo de caja
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta capital de inversión. Disponibilidad insuficiente de recursos económicos. 2. Ausencia de: cultura organizacional, estrategia operativa, estandarización, objetivos a corto, mediano y largo plazo, definición de roles y responsabilidades. 3. Se requieren maquinaria para optimizar los procesos. 4. Pocos clientes, ausencia de estrategia de captación de nuevos clientes. 5. Marcada cultura en el sector zapatero, donde se mantiene y transmite un negocio informal, mayormente artesanal sin tecnificación, con visión corto placista. 6. Inexistencia de procesos sostenibles desde el enfoque medio ambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene alta competencia entre las diferentes empresas locales de manufactura de calzado, poder de negociación de los clientes es alto. Alta competencias sin valor diferenciador 2. Incremento en las importaciones de calzado desde china legal y de contrabando, saturando el mercado, afectando los índices de precio promedio rentable. 3. Bajo acceso a tecnología en el sector debido a los bajos ingresos. 4. Limitado acceso a crédito con instituciones formales, por los escasos activos e ingresos. 5. Multas y sanciones por el incumplimiento de la legislación laboral nacional. 6. El mercado no está creciendo

Figura 12 Análisis DOFA - VINATO

<p align="center">Matriz cruzada de estrategias FO – DO – FA – DA</p>	<p>Principales Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados aun por desarrollar, como el institucional • Acceso a mercados internacionales • Recursos de organismos estatales que otorgan capital semilla a emprendimientos • Implementación de la metodología de optimización lean Manufacturing. 	<p>Principales Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia entre las diferentes empresas locales de manufactura de calzado. El mercado no está creciendo • Bajo acceso a tecnología en el sector debido a los bajos ingresos. • Limitado acceso a crédito con instituciones formales. • Multas y sanciones por el incumplimiento de la legislación laboral nacional.
<p>Principales Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientados en la dirección de los hábitos de consumo; zapatos cómodos y casuales para mujer. Los clientes mantienen sus pedidos durante el año. • Se cuenta con un numero alto de proveedores de insumos (Peleterías) • Estructura de costos y operación flexible, posibilitando la adaptación, rapidez en la toma de decisiones y reacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancar mediante la estabilidad proporcionada por los pedidos de los clientes habituales, la incursión en el mercado institucional. • Gestionar procesos de negociación con proveedores y alianzas estratégicas. • Optimizar estructura de costos fijos al mínimo, flexibilizar operación con costos variables 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de competitividad en calidad y precios a través de la optimización que posibilita la apropiación de la metodología lean Manufacturing.
<p>Principales Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad insuficiente de recursos financieros. Se requieren maquinaria para incrementar la producción. • Ausencia de: cultura organizacional • Pocos clientes, ausencia de estrategia de captación de nuevos clientes. • Personal contratado informalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de metodología lean manufacturing en todos los procesos y la cultura organizacional. • Gestionar recursos de capital semilla para acceder maquinaria y tecnología, que permita la incursión a mercados internacionales y el crecimiento en el local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante reestructuración de funciones y perfiles, asegurar un gerente comercial que amplíe portafolio de clientes y fidelice actuales. • Formalizar el vínculo laboral con el recurso humano, proceso de sensibilización y transmisión de la cultura organizacional.

Figura 13 Matriz cruzada de estrategias FO- DO- FA-DA. VINATO

El análisis contextual permite entrever diversas amenazas y oportunidades, si bien se tienen algunos factores que afectan la industria del calzado, como la falta de estímulos económicos para el emprendimiento, la posibilidad de cambios en la tributación teniendo en cuenta que en Colombia se han hecho más de 12 reformas tributarias desde el 2000 (Sánchez, 2020), contrabando y alta competencia con zapatos de otros países con mejor tecnología (Informes Sectorial, 2020), se observan posibles beneficios con la línea de calzado propuesta, teniendo en cuenta la tendencia de preferencia por parte del consumidor al producto local (Westbrook & Angus, 2020) , comportamiento de la TRM a aumentar lo que incrementa los precios del calzado importado generando un aumento del consumo local. Es necesario evaluar a futuro la implementación de tecnología para la optimización de los procesos y competitividad respecto a proveedores internacionales

considerando la posibilidad de emprender en mercados extranjeros con exportaciones, aprovechando los incentivos estatales y los acuerdos de libre comercio vigentes.

Por otro lado, VINATO debe diferenciarse del numeroso grupo de emprendimientos familiares manufactureros cuasi artesanales, estos no cuentan con factores que realmente los distinguen unos de otros, y procesos en su mayoría manuales, reactividad al acceso a la tecnología por sus altos costos y por apego a la tradición legada generaciones atrás (Vallejo, 2016) . Las circunstancias expuestas permiten visualizar oportunidades para contrarrestar y aprovechar la dinámica actual, tales como: implementación de procesos para garantizar un producto de calidad con rendimientos económicos más favorables mediante la optimización de la estructura de costos fijos, apropiación de la metodología Lean Manufacturing, gestión de recursos y aprovechamiento de programas estatales, asociación clave con proveedores aliados, explorar la alternativa de la exportación, ejecución de procesos tecnológicos, así como la creación y desarrollo de su sistema de gestión integral.

3 Validación e Investigación de Mercado

Es esencial evitar querer hacer coincidir las características del producto propio con las del de los competidores –en su aspecto funcional–, si se quiere reducir el riesgo de fracaso. En lugar de ello se debe garantizar que los proyectos comiencen con un claro entendimiento de las necesidades de sus potenciales clientes, es decir, con una definición clara de los problemas que el nuevo producto estará resolviendo. (Rodríguez, 2015). Por esto se realizó la investigación y validación del mercado del producto ofrecido por VINATO, partiendo de la comprensión a fondo de las necesidades y expectativas del cliente objetivo.

3.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

La misión del emprendedor es pues encontrar esos trabajos que la gente siempre ha querido hacer (incluso los que no sabe que puede hacer) y que probablemente viene realizando por medios no totalmente satisfactorios y diseñar productos que hagan dichos trabajos de un modo más cómodo, fiable y económico. (Rodríguez, 2015). Para ello, se llevó a cabo la aplicación de una herramienta metodológica de recolección de información basada en entrevistas de tipo no estructurada, debido a su informalidad y flexibilidad. Además, estas se adaptaron al segmento de interés, con el objetivo de que los entrevistados pudieran ir más allá en las respuestas del cuestionario guía. Las preguntas genéricas a partir de las cuales se diseñó el cuestionario son las presentadas en: *Diseñando la propuesta de valor* (Osterwalder et. al., 2015) para, desde ahí, adentrarse en el conocimiento de las tareas, frustraciones y alegrías que influyen en las decisiones de compra de nuestros clientes potenciales, en el *Anexo B: “Preguntas referencia para clientes”*, se encuentran el Cuestionario 1 para el cliente o usuario final (que compran calzado para uso personal) y el Cuestionario 2, para los representantes de

empresas (que compran el calzado al por mayor para su posterior venta al consumidor final). Esto pretende que la propuesta de valor de VINATO sea completa, es decir, que genere valor tanto al consumidor final como a los clientes directos, los compradores al por mayor. Los cuestionarios se elaboraron con preguntas de tipo “secuencia de embudo”: las preguntas se organizaron de tal forma que las primeras determinan o sesgan las respuestas siguientes, pasando de un tema general a uno particular. Ahora bien, dadas las connotaciones de esta técnica –que tiene asidero en la psicología y la sociología– se reunieron las condiciones básicas con los entrevistados, como: preparación previa del tema, acercamiento para transmitir al usuario nuestra capacidad de comprender sus intereses y crear empatía. Luego de hacer el ejercicio, se consiguió la perspectiva de 28 consumidores directos con capacidad adquisitiva suficiente para la compra del producto, mediante una entrevista y de cuatro representantes comerciales de empresas que compran al por mayor con entrevista directa, vía telefónica.

Para el procesamiento de los datos colectados de consumidores directos (28) se llevó a cabo el siguiente paso a paso:

- Segmentación de las entrevistadas en rangos de edades (<25 / 25-29 / 30-34 / 35-40) con el fin de asegurar si tenía alguna afectación en el consumo.
- Se analizó cada una de las preguntas, seleccionando como opciones de respuesta las encontradas en las respuestas dadas por las entrevistadas, teniendo en cuenta que eran preguntas abiertas –no opción múltiple– permitiendo la manifestación no sesgada de las necesidades y motivaciones de las consumidoras.
- Luego se procedió a sumar una unidad en cada categoría de respuesta en función de lo dicho por cada una de las participantes. Así pues, por ejemplo, si en su respuesta a la primera pregunta 1 una de las entrevistadas mencionaba varios criterios desencadenantes de compra, se sumaría una unidad respectivamente a cada una de las opciones acotadas.

- La siguiente figura muestra los resultados obtenidos, donde se observa que el principal criterio de selección es la funcionalidad del calzado, la preocupación más relevante se relaciona con la comodidad del calzado y lo que le genera felicidad corresponde al diseño. Este análisis va en la misma dirección de lo identificado como tendencias de consumo de calzado: “los consumidores han aumentado su interés por las marcas que ofrecen una combinación de atributos técnicos, elásticos y casuales, optando por un look más relajado” (Camara Comercio Bogota, 2021). Los datos detallados se encuentran en el *Anexo C*.

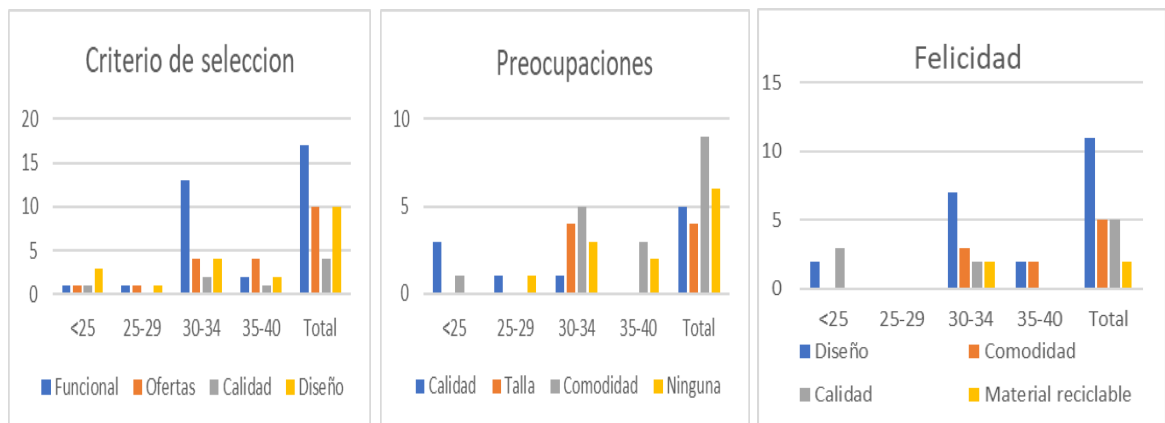


Figura 14 Criterio de selección, preocupaciones y felicidad del consumidor

Se llevó a cabo el mismo ejercicio para los datos recolectados en las entrevistas de los cuatro representantes de empresas que efectúan compras al por mayor. La siguiente figura muestra que el reto de los empresarios y a su vez lo que les genera felicidad es recibir a tiempo los pedidos solicitados, las expectativas que tienen con sus proveedores se relacionan con recibir un producto de calidad.

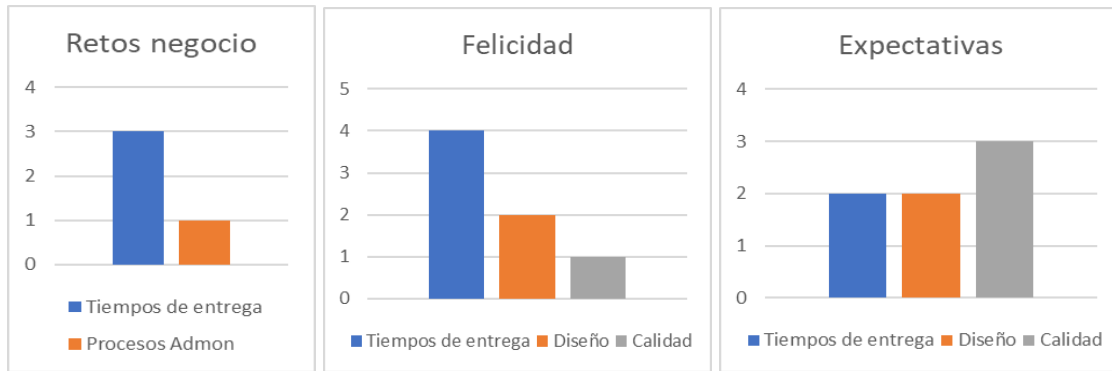


Figura 15 Retos del negocio, felicidad y expectativas de distribuidores

Se definieron los siguientes segmentos objetivos como sujeto de estudio:

- Mujeres entre los 14-55 años por la variedad de estilos y colores en calzado tipo confort (tenis, mocasines y baletas) desde la talla 34-40. Clase media. Se visualiza la oferta de valor será atractiva para un amplio rango de población femenina, sin embargo, para efectos de este ejercicio se caracterizará el usuario en el perfil de: Lina Ortiz, 35 años, soltera, quien trabaja como vendedora en un concesionario automotriz. Lina debe permanecer de pie durante largas jornadas, y al mismo tiempo verse bien presentada. Ella vive relativamente cerca del trabajo, de modo que a diario camina al menos 2.5 km de ida y regreso desde casa.
- Empresas distribuidoras de calzado a nivel nacional e internacional para mujer tipo confort (tenis, mocasines y baletas) desde la talla 34-40, con la necesidad de pedidos mensuales de entre 1.000 pares y 3.000 pares.

A partir del análisis de los datos colectados (ver gráficas de tendencia en *Anexo B*) se realizó el ajuste de las herramientas de caracterización: perfil persona y mapa de empatía, previamente planteados como una hipótesis a partir del conocimiento inicial de los potenciales usuarios, mostrados a continuación en las siguientes figuras:

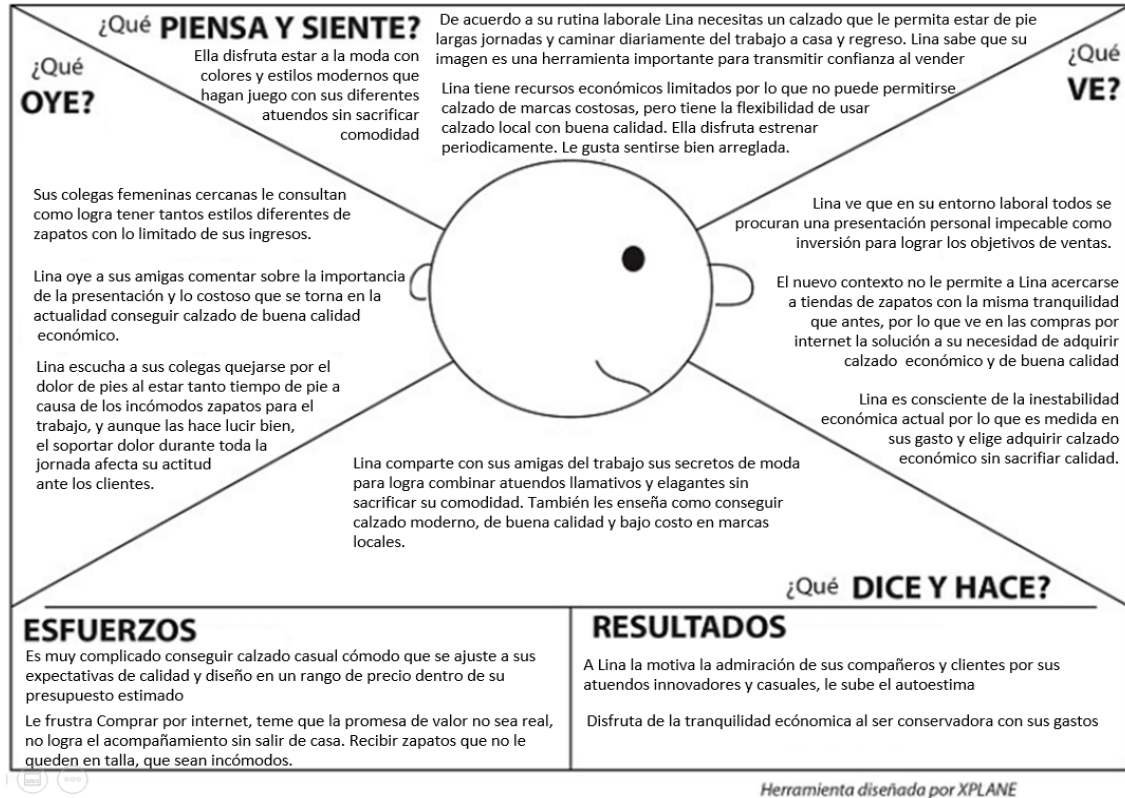


Figura 16 Perfil persona consumidor final

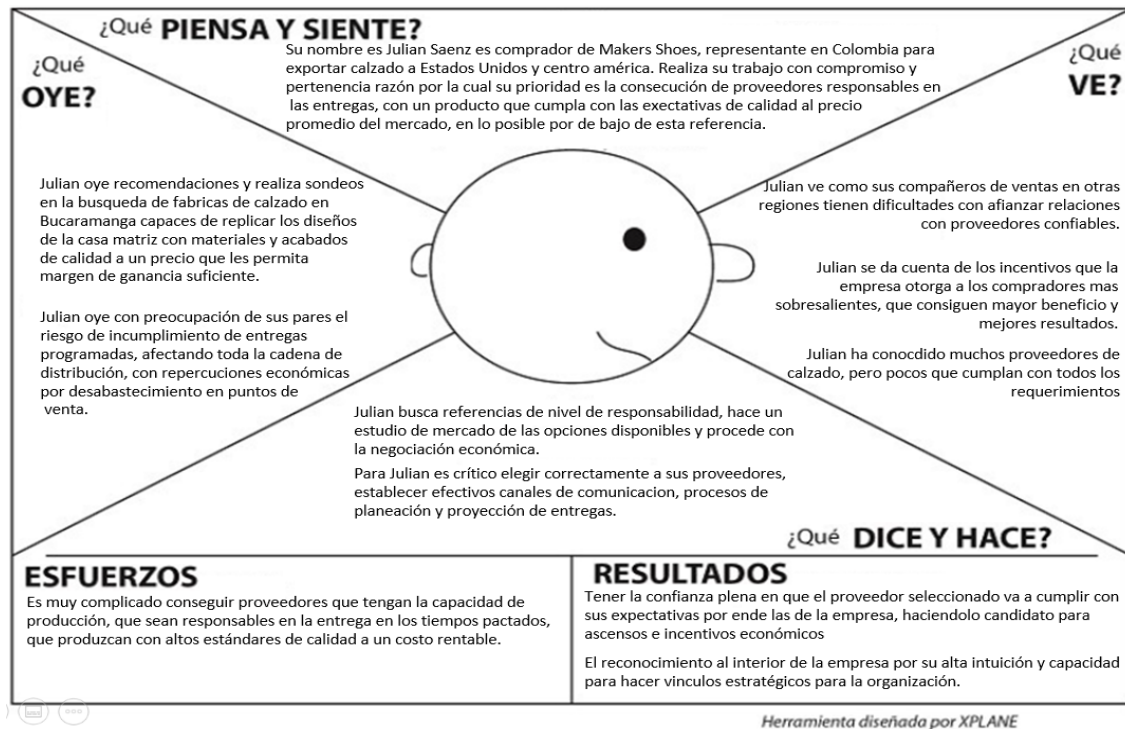


Figura 17 Perfil persona venta al por mayor



Figura 18 Mapa de empatía consumidor final



Figura 19 Mapa de empatía cliente al por mayor

En el desarrollo de las herramientas anteriores evidenciamos como la caracterización del usuario final no solo aporta valor al modelo de negocio B2C sino fortalece la competencia en diseño y asesoría de producto enfocado al cliente B2B.

Ahora bien, con la implementación de la herramienta “árbol problema” se consiguió la segmentación y organización de las causas y sus respectivos efectos alrededor de los problemas principales señalados para los dos perfiles de usuarios analizados.

Se pudo concretar que para los usuarios finales –aquellos que compran el producto para su uso personal– los problemas se concentran en tres ramificaciones alrededor de un tronco central: la dificultad a la hora de realizar compras *on-line* y dos necesidades, la de un calzado conforme con las exigencias de las dinámicas actuales del contexto y la de encontrar un calzado económico sin sacrificar la calidad.

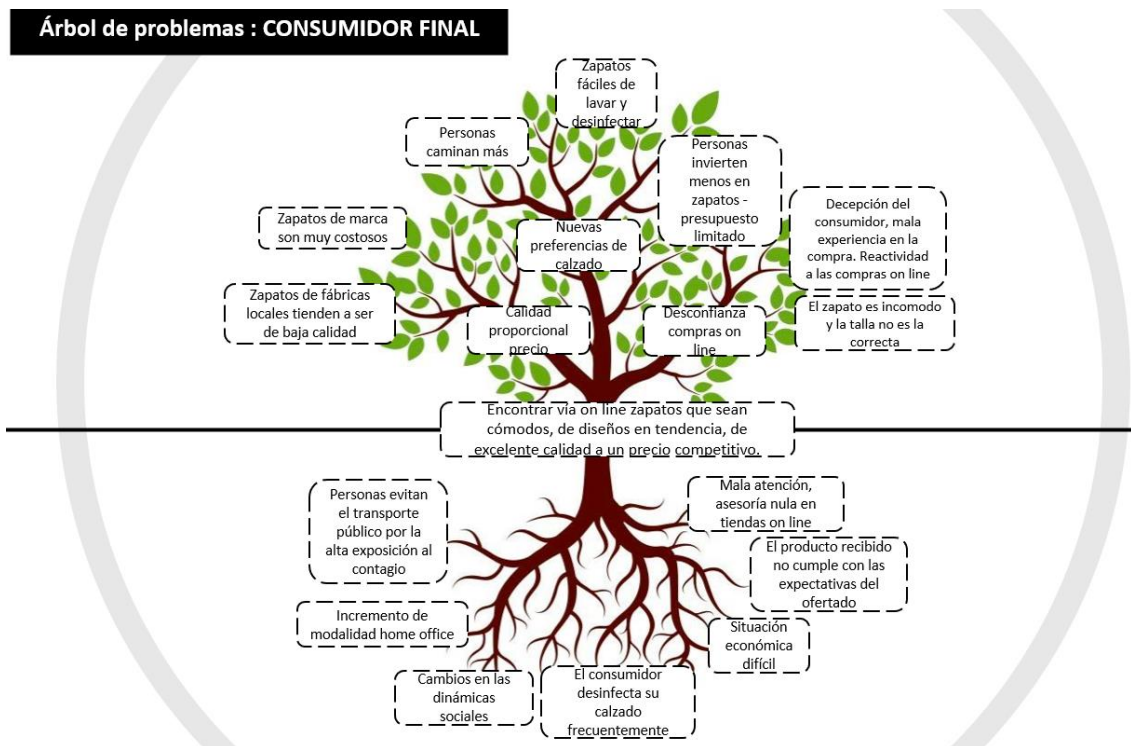


Figura 20 Árbol de problema consumidor final- Venta directa

En cuanto al segmento objetivo, –el que adquiere el producto con fines de comercializarlo por su cuenta– las tres ramificaciones alrededor del problema principal – encontrar un proveedor confiable para su abastecimiento– son: la calidad del producto, problemas de coordinación y/o comunicación y, finalmente, el cumplimiento de los tiempos de entrega. Lo anterior se puede observar en la siguiente figura Árbol de problema cliente al por mayor.

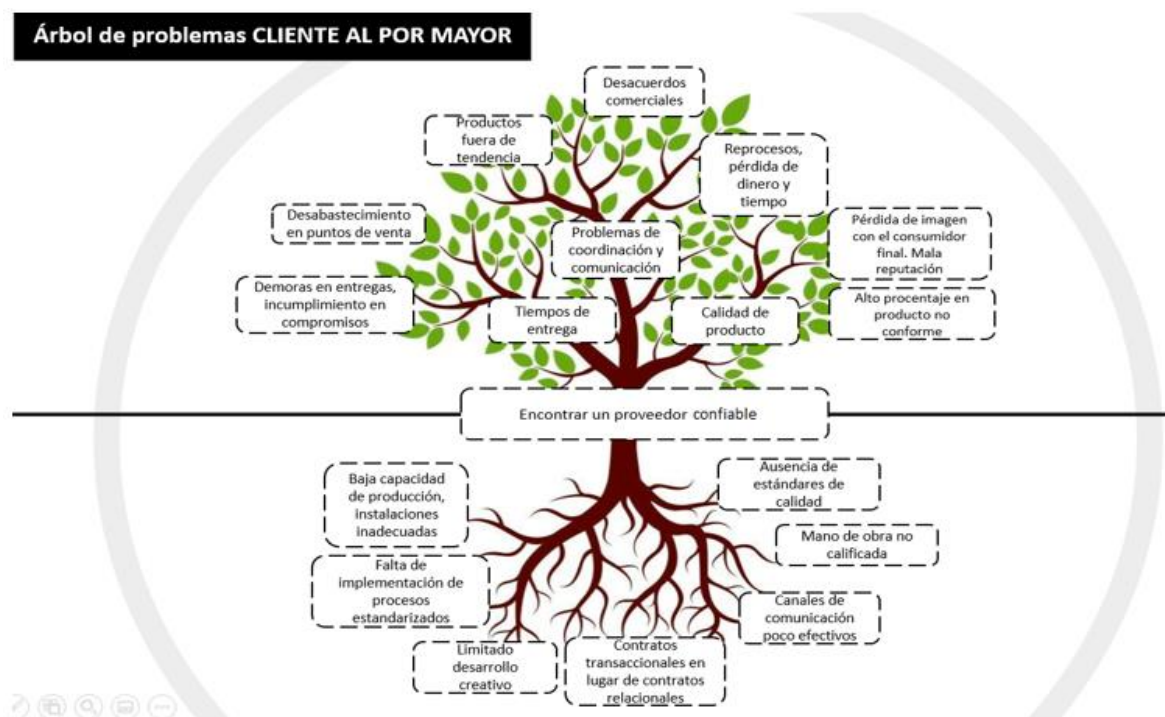


Figura 21 Árbol de problema cliente al por mayor.

3.1.1 Propuesta de valor

A partir del análisis de hallazgos y reflexiones sobre los segmentos de clientes objetivo, se desarrolló, de forma metódica y objetiva, el siguiente lienzo de la propuesta de valor. A través de la repetición del ejercicio se logró no solamente el encaje de los dos hemisferios, sino también soluciones coherentes y realizables para los principales problemas hallados. La siguiente figura presenta el lienzo propuesta de valor.

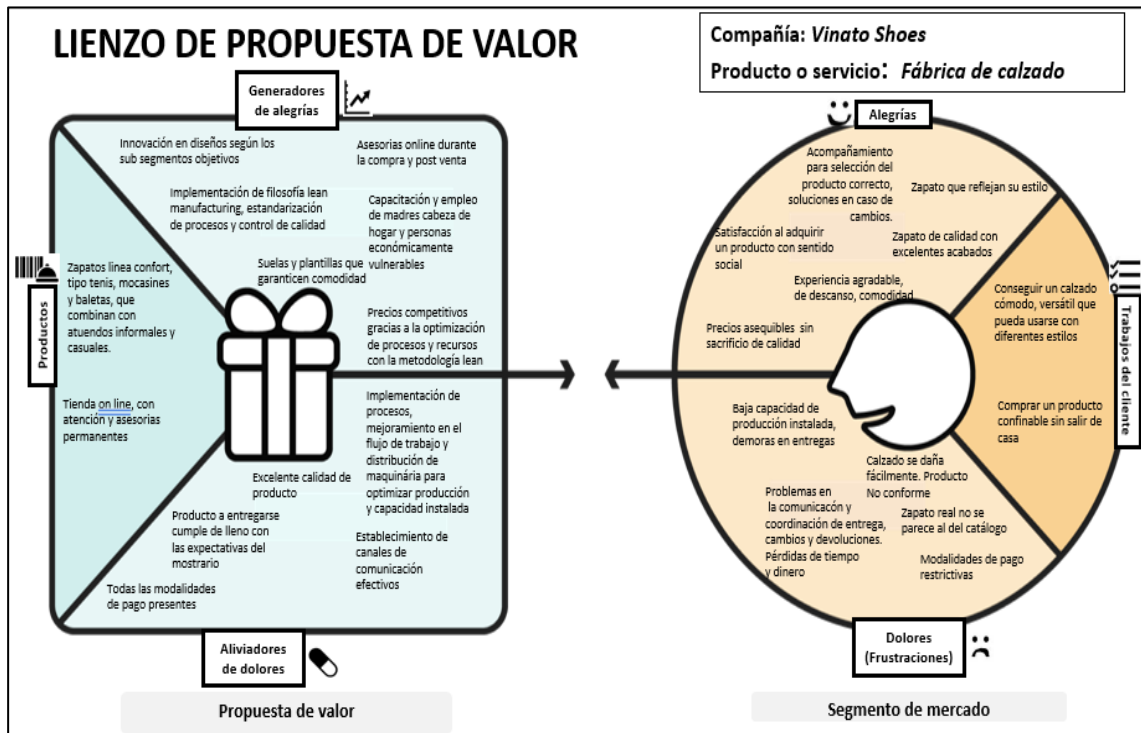


Figura 22 Lienzo propuesta de valor VINATO

A partir del proceso de comprensión del consumidor objetivo, el conocimiento de sus expectativas genuinas acorde al contexto actual, sus nuevas dinámicas y posibilidades, mediante las herramientas antes expuestas, se formula la promesa de valor de este emprendimiento, que será clave para el devenir del proyecto, ya que su cumplimiento será la piedra angular y razón de ser de la empresa:

“VINATO ofrece zapatos para dama confort line de calidad, comodidad y diseños innovadores a precios competitivos, con canales efectivos de asesoría y comunicación, tiempos de respuesta ágiles y el compromiso de exceder las expectativas del cliente, mientras logra un impacto positivo en la comunidad de influencia”.

Conscientes de los retos, dificultades, alegrías y frustraciones de nuestros potenciales clientes, se han formulado respuestas coherentes y realizables para la generación de valor. Aunque la principal demostración de la capacidad innovadora de una empresa es

la forma como esta desarrolla y lanza productos novedosos que llegan a ser exitosos, esta no es la única área en la que la innovación se aplica (Bogotá Emprende, 2010). En consecuencia, la innovación en procesos aparece como la solución más acertada en la consecución de productos de calidad, precios competitivos, optimización de recursos, con procesos conscientes, comprometidos con la sostenibilidad y la satisfacción del cliente. Este es, sin embargo, un tipo de innovación que no suele tener la visibilidad de los productos innovadores. Se trata entonces de “repensar” los procesos internos de la organización, buscar nuevas formas de hacer lo que se ha hecho igual por años y salirse de la trampa de la eficiencia, que busca extender la vida de un proceso y arriesgarse a hacer todo de una manera distinta. (Bogotá Emprende, 2010) Por tanto, hemos elegido las metodologías para optimización de procesos productivos como respuesta innovadora a los escenarios futuros, Lean Manufacturing es una estrategia de negocios que tiene como objetivo eliminar desperdicio para que el cliente se sienta complacido y obtenga lo que necesite, siempre que esto ocurra el negocio puede tener ganancias mayores. Los modelos comerciales de Lean incluyen prácticas que le permiten a la empresa mejorar constantemente sus productos, su gestión de calidad y su sistema de inventario justo a tiempos. Cada practica reduce los gastos innecesarios y aumenta la productividad. (Edge, 2020)

Para el segmento de consumidor acotado como cliente potencial para la promesa de valor de VINATO, según el DANE, en el último censo realizado en el 2018 en Colombia, hay alrededor de 10,613,527 mujeres en un rango de edad de 15 a 59 años, que viven en las cabeceras municipales, entornos más apropiados para el tipo de zapatos ofrecido. Esta sería la base para la demanda potencial en el mercado potencial del emprendimiento en estudio. (DANE, 2020).

De acuerdo con el DANE, en el periodo entre enero y mayo del 2021 el sector del calzado registró un crecimiento del 53,8 % en la producción y del 26,1 % de las ventas

industriales. Por su parte, las ventas de comercio de calzado crecieron un 27 % en el mismo lapso, y aunque el comportamiento de estas variables se encuentra por debajo de los registrados antes de la pandemia, las variaciones positivas indican que el sector se está reactivando.

En el primer trimestre del 2021 las exportaciones de calzado fueron de US\$5,1 millones, con una caída del 1 % respecto al primer trimestre del 2020. Estas, sin embargo, se han ido recuperando, e incluso están ligeramente por encima de lo que se exportó en el primer trimestre del 2019, y están jalonadas por las ventas a Estados Unidos y la recuperación de las de Ecuador. (Portafolio, 2021).

Para VINATO es muy importante el comportamiento de venta de calzado tanto nacional como internacionalmente, y se han tenido muestras de reactivación. Un ejemplo de ellos es el anuncio de uno de los principales clientes del emprendimiento: Bata, con el lanzamiento de su programa de fidelización de clientes “Bata Club”, con el que ofrece ofertas especiales y permite la acumulación y redención de puntos por compra. La compañía señaló que tras su reinauguración espera completar 1,2 millones de inscritos en lo que resta del año, ya que estos clientes representen 25 % del total de ventas en puntos físicos. (Solórzano, 2021).

El hecho de que clientes como Bata diversifiquen sus estrategias de marketing y canales de distribución –como los digitales– repercute de manera directa y favorable en el incremento de pedidos de producto para VINATO. Y de manera contingente, estas se adelantan al potencial de ocurrencia y repetición de situaciones de crisis como la del 2020.

4 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Para la AMA (Asociación Americana de Marketing), el marketing es “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

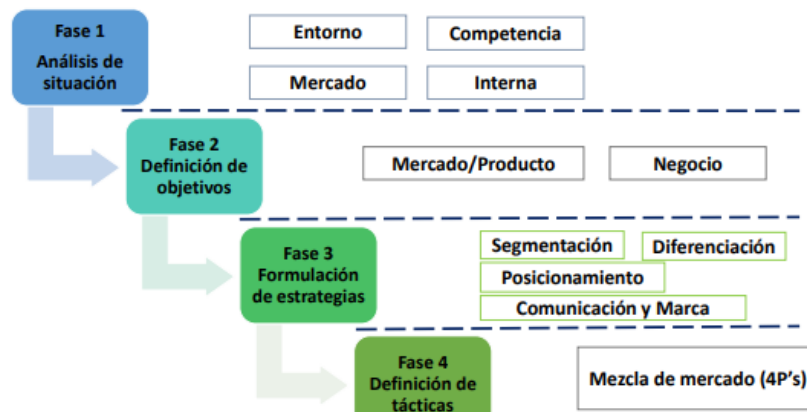


Figura 23 Fases del plan de mercadeo. Fuente. C. D. C. de Bogotá, (2020). Taller: Diseña tu plan de mercadeo. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25593>

4.1 Fase 1. Análisis de situación:

En los apartados anteriores de este proyecto, se trabajó a partir del análisis situacional del macroentorno, competencia y mercado desplegado en el “Capítulo 2. Análisis del sector”, con la ayuda de las herramientas PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y DOFA. Para conocer sus deseos y necesidades del cliente objetivo (perfilamiento), el “Capítulo 3. Validación e investigación de mercado” presentó, mediante el uso de instrumentos de consulta directa al segmento de cliente potencial, herramientas para recolectar información que alimentara herramientas como: perfil persona, mapa de empatía y árbol

problema, con la finalidad de establecer un panorama realista para el Lienzo de propuesta de valor.

4.2 Fase 2. Definición de objetivos

VINATO ambiciona posicionarse como la marca de manufactura de calzado preferida por grandes distribuidores, al ser reconocida como sinónimo de calidad, cumplimiento, experiencia de servicio y producto, con procesos optimizados que no solo se traducen en precios competitivos, que transfieren beneficio al cliente, sino también que generan a largo plazo recordación, y una lealtad de los clientes que repercuta en expansión a otros segmentos de mercado y áreas geográficas estratégicas. Para lograrlo se ha definido una serie de fases, esquematizadas a continuación:

4.3 Fase 3. Formulación de estrategias

Segmentación del mercado: En el apartado “3.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor” se describe en detalle el segmento de cliente objetivo con sus características, como factores demográficos, conductas, ingresos económicos y estilo de vida. En lo referente al consumidor final (B2C), de igual manera se describen los factores situacionales, tales como: urgencia del pedido, capacidad de producción, actitudes bajo presión y comunicación para los compradores al por mayor (B2B). En el apartado 3.1.1 se estima el potencial en cifras del mercado objetivo, y se identifica, además, que sus necesidades son susceptibles a ser satisfechas con el producto ofertado.

Estrategia de diferenciación: en línea con la promesa de valor diseñada, VINATO se diferenciará de su competencia directa en el mercado brindando un producto con estilo, fabricado con procesos optimizados e insumos de alta calidad por personal artesano con experticia y experiencia. Lo anterior se traduce en un zapato con estándares de estética

elevados, cómodo, durable y entregado –a un precio razonablemente bajo frente la competencia– en los tiempos pactados. Todo lo anterior es ejecutado por un personal formalizado y entrenado en prácticas ambientalmente amigables, como la reutilización, reducción de desperdicios y consumo consciente de recursos hídrico y eléctrico.

Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles ODS, particularmente con los siguientes:

1. Fin de la pobreza;
3. Salud y bienestar;
8. Trabajo decente y crecimiento económico;
12. Producción y consumo responsable. (Organización de las Naciones Unidas, 2021)

Comunicación y marca: En el mundo de la redacción publicitaria, la marca se encarga de conectar un producto con sus potenciales consumidores. Su objetivo es plasmar de manera clara, simple y directa el mensaje que una empresa quiere transmitirle a los usuarios. En este sentido, un buen texto publicitario les ahorra a las personas el paso de tener que interpretar el contenido. El *copy* es una pieza fundamental en la construcción de la identidad de una marca. Por eso es muy importante definir la personalidad y el tono en el que habla la empresa, manteniendo como punto focal las características del usuario al que se dirige. Este modelo de usuario no debe especificar sólo las cualidades superficiales, sino que también tiene que incluir las sensaciones, las motivaciones, las preocupaciones, las creencias y sus gustos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

En ese orden de ideas, la marca desarrollada para VINATO busca despertar emociones vibrantes, acumular impresiones directamente relacionadas con la promesa de calidad, de comodidad y de accesibilidad, Lo hace a partir de colores de alto contraste que evocan actualidad, trazos y líneas curvas estilizadas y femeninas, con una mujer

joven en el fondo de estética llamativa, que suscite familiaridad con el segmento objetivo por su frescura, en una posición que muestra informalidad, seguridad, comodidad y modernidad. Se espera que este primer acercamiento a través de la marca genere recordación y curiosidad, para que el cliente se dé la oportunidad de conocer el producto.

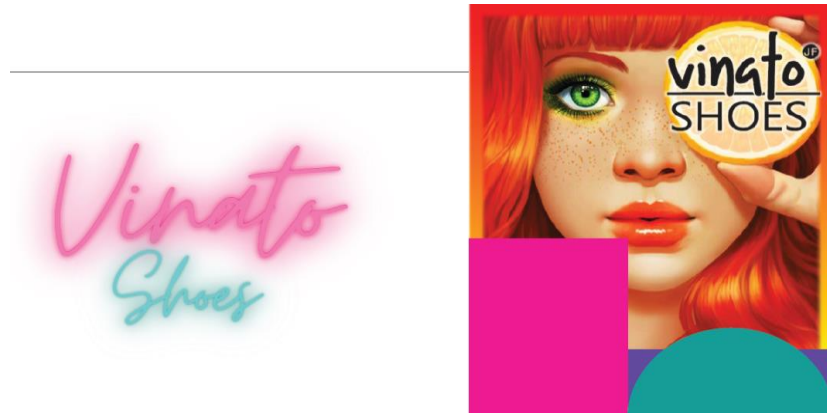


Figura 24 Marca VINATO

Como criterio de selección de los canales de comunicación a emplear en la definición de tácticas, se tuvo la efectividad para transmitir el mensaje deseado, considerando las condiciones específicas del negocio B2B del sector calzado, conocimiento de las expectativas del mercado objetivo y los medios adecuados para comunicar nuestra promesa de valor.

- Canales de comunicación personal: a través de *la promoción en ventas*, su eficacia deriva de una presentación y retroalimentación individualizada e incluye las gestiones comerciales con ventas personales, por otro lado la comunicación de boca en boca, los comentarios de una persona influye significativamente en las actitudes de compra de otras, es importante en el sector de compra y distribución de calzado hacerse a una buena reputación de cumplimiento y calidad, que respalde de manera inicial la confianza de nuevos clientes, la fidelización de los clientes presentes a través de un producto de calidad, en cantidades, tiempos

esperados a precios competitivos, con canales de asesoría y soporte permanentes, una experiencia positiva en trámites administrativos, logísticos y de facturación.

- Canales de comunicación No personal (masivos): dirigidos a más de una persona, que incluye: *Eventos y experiencias*; como las ferias de calzado, considerados eventos de relevancia en el sector, frecuentados por compradores con necesidades reales abiertos a construir relaciones comerciales sólidas a largo plazo. *El marketing en línea*: caracterizado por llegar a compradores geográficamente dispersos, con capacidad de penetración, expresividad ampliada y el control de elegir los aspectos de la marca a destacar, a través de plataformas interactivas que proveen visibilidad, recordación y retroalimentación para el ajuste de marca y diseños, gracias al volumen de datos que se pueden obtener del consumidor final ya sea para ser aprovechados en la comercialización directa en mayor escala (oportunidad de negocio mapeada en potencia) o de manera inmediata para mantener una visión fresca de las necesidades del mercado, de esta forma orientar al cliente B2B, generar propuestas actualizadas y diseños alineados a las tendencias. (Kotler & Keller, 2016)

Estrategias de distribución: esta relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor (Meza, 2021). La herramienta System Mapping fue aplicada al favorecer la visualización de los diferentes actores involucrados, los flujos de valor a través de ellos y la dinámica comercial de VINATO. Se expone el diagrama resultado y el detalle de sus elementos en las figuras que siguen:

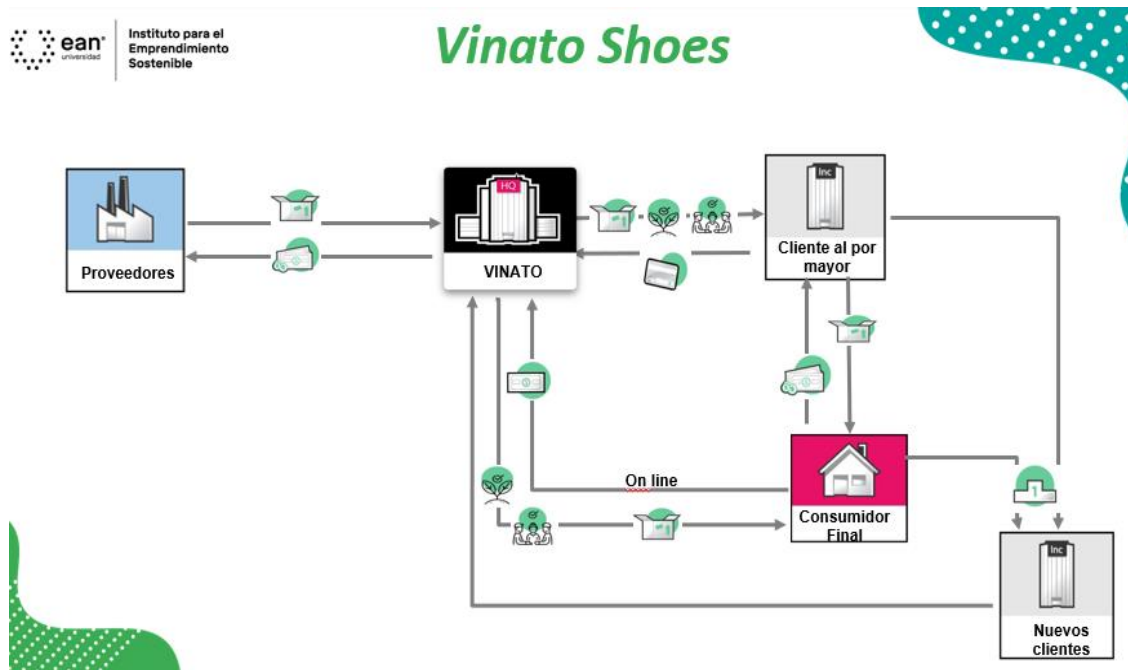


Figura 25 System Mapping VINATO



Figura 26 Descripción de actores - System Mapping

Sistema de Negocio

Actores



1. TU ORGANIZACIÓN

Fabrica de calzado, venta a mayoristas, venta a consumidor directo a través de redes sociales.



3. CONSUMIDOR FINAL

Cliente que tiene acceso a nuestro producto a través de intermediarios o realiza la compra directamente por canales virtuales.



2. CLIENTE AL POR MAYOR

Distribuidores de calzado, que realizan grandes pedidos para venta al consumidor final



4. PROVEEDORES

Aliado estratégico para el suministro de insumos, materia prima y demás

Sistema de Negocio

Elementos de Intercambio – Generadores de valor



1. PRODUCTO

Calzado para dama línea confort-sport. Venta al por mayor, ventas institucionales y al detal vía on line



4. DINERO

Pago a proveedores de contado.



2. SERVICIO

Creación de propuesta específicas en función de las necesidades del cliente: réplica de diseños, paquetes institucionales, diseños innovadores. Atención pre y post venta.



5. MENOS DINERO

Pago por parte de los clientes en compras al detal, precios competitivos (de fábrica)



3. CREDITO

Pago a crédito en ventas al por mayor.

Sistema de Negocio

Elementos de Intercambio – Generadores de valor



7. REPUTACIÓN

Voz a voz, que propiciará la captación de mas clientes



8. VALOR AMBIENTAL

Aplicación de prácticas de aprovechamiento máximo de insumos, incorporación de reciclaje en la fuente.



9. VALOR SOCIAL

Formalización de personal de poblaciones vulnerables para la manufactura del producto. Programa de entrenamiento a jóvenes de la localidad.

Figura 27 Descripción System Mapping

Se tendrá comercialización directa B2C por medio de redes sociales, distribución al detal de producto rezagado, como muestras, pares extras fabricados e inventario sin rotación, ya que este no será el *core* del negocio. Se enfocarán los esfuerzos en abastecer grandes volúmenes a distribuidores nacionales e internacionales de calzado en el modelo B2B; la estructura de operación se diseñó con esta expectativa de cliente. Sin embargo, el B2C se visualiza como una oportunidad de diversificar y dar movimiento a saldos. Para la entrega del producto al cliente se ofrece la oportunidad de que el cliente coordine su propia logística, y se soporta en el proceso, o se realiza a través de aliados con convenios como: logística y trasteo para entregas locales e Interrapidísimo, que ofrece amplios horarios de cargue para entregas nacionales y a puerto.

Estrategia de precio: siendo conocedores del fuerte impacto que supone el precio en la percepción del producto, se considera ser competitivos sin reducirlo a niveles de inviabilidad económica y de exhibir el producto como inferior, ya que el precio también se presenta como una herramienta que referencia calidad. Se tiene como puntos de partida:

- Cálculo de costos de operación, fijos y variables. Se ampliarán en detalle en el “Capítulo 7. Aspectos financieros”.
- Valores base de referencia que los clientes manejan
- Precios por la línea de productos, determinados por los costos específicos de materiales y mano de obra durante la manufactura

4.4 Fase 4. Definición de tácticas

Propuesta de mezcla de mercado para el producto antes descrito con su diferencial.

Variable	Objetivo	Estrategia	Público Objetivo	Herramientas / Medios	Presupuesto
Publicidad Recordatoria	Dar a conocer la marca y slogan, crear imagen	Desarrollar un enfoque en contenido virales y en la experiencia del consumidor, puede ampliar el alcance de una marca y hacer que las indicaciones sean especialmente positivas	Clientes actuales y potenciales: B2B Empresas distribuidoras de calzado tipo confort para mujer con la necesidad de pedidos de 1.000-3.000 pares mensualmente	Publicidad BTL (Below the Line), gran dosis de sorpresa y creatividad.	3 millones
Promoción de ventas	Aumentar la participación del mercado en un mediano plazo	Realizar promociones especiales, programas de fidelización		Visitas a potenciales clientes, presentación del portafolio	3 millones
Eventos y Experiencia	Ampliar la participación de la marca en el sector	Presencia en ferias de calzado a nivel nacional, principalmente las que se realizan en Bogota y Bucaramanga		Vínculo con Asociaciones organizadoras de las ferias	8.8 Millones
Marketing interactivo	Implementar actividades de interacción con la marca	Sondeos de mercado mediante medios digitales		Uso de Herramientas como forms..	Gratis

Figura 28 Mezcla de mercadeo para VINATO.

En la tabla anterior se exponen de manera resumida y por cada variable el objetivo de su aplicación, la definición de la estrategia por usarse, el público al que se enfoca – detalle de segmentación ampliada en 3.1 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor– y las herramientas o medios empleados, así como el presupuesto que se proyecta invertir en esta mezcla de marketing.

5 Aspectos Técnicos

Los aspectos a continuación expuestos son determinantes en la forma como se va a fabricar el producto ofrecido, no solo para garantizar la promesa de valor, sino también para optimizar los recursos tanto físicos como humanos. De este análisis se concluirán las necesidades de capital, mano de obra e insumos para asegurar una operación eficiente, eficaz y rentable.

5.1 Objetivos de producción

Para la definición de los objetivos de producción se seleccionaron las dos referencias de zapatos con la mejor rotación. Con el propósito de mantener coherencia con los cálculos de indicadores financieros expuestos en el “Capítulo 7. Aspectos financieros”, las cantidades de mano de obra, insumos y costos que se muestran en los siguientes apartados de este capítulo, se establecen acorde a una capacidad máxima de producción mensual de 3900 pares de zapatos.

5.2 Ficha técnica del producto

El siguiente formato incluye toda la información necesaria para caracterizar e identificar un modelo específico de calzado. Este se diligencia y ajusta en función de las particularidades de cada producto. Se dejan registradas algunas de las opciones disponibles como guía para el diligenciamiento.

FICHA TÉCNICA			
ATRIBUTOS GENERALES			
PRODUCTO	Par de Zapato para mujer línea comfortable.		
CATEGORÍA	tipo Tennis (T), tipo mocasín (M), tipo baletas (B), tipo Oxford (O), tipo slip on (O).		
LOTE	Fecha de fabricación + Consecutivo general		
PRECIO	\$ XXXXXXXX		
ATRIBUTOS ESPECÍFICOS			
IMAGEN CALZADO	VISTA SUPERIO	VISTA LATERAL	VISTA SUELA
REFERENCIA	Lote fabricación (incluye fecha y consecutivo) + Codificación según Categoría de zapato.		
NOMBRE	XXXXXXXXXXXX		
DESCRIPCIÓN MODELO	Detalle de las características del diseño específico, cortes, accesorios, estilo, así como los beneficios de calce, soporte, amortiguación y peso de estar presentes en el zapato.		
COLORES	XXXXX XXXXX XXXXX		
TALLA	Rango de la talla 34- 41		
CAPELLADA	Sintético o textil		
PLANTILLA	Tipo confort, Tipo plantiflex o Tipo produeva.		
SUELA	Propiedad adherente, amortiguación, liviana, resistente puede ser de: PVC, goma o EVA.		
PESO (gr)	XXX gr		
RECOMENDACIONES DE CUIDADO			
LIMPIEZA			
ALMACENAMIENTO			

Figura 29 Formato Ficha técnica calzado VINATO.

5.3 Descripción del proceso

En el siguiente diagrama se ilustra el flujo del proceso productivo.

5.4 Necesidades y requerimientos

En la siguiente figura se aprecian, esquematizados en semicírculos negros sobre el proceso para una mejor comprensión, las herramientas tecnológicas que se usan durante el proceso productivo de fabricación de calzado, Adicionalmente, se incluyen en recuadros blancos con borde azul oscuro el personal (cargo y cantidad) que interviene en cada etapa específica: un total de 33 personas para la cantidad de unidades proyectada.

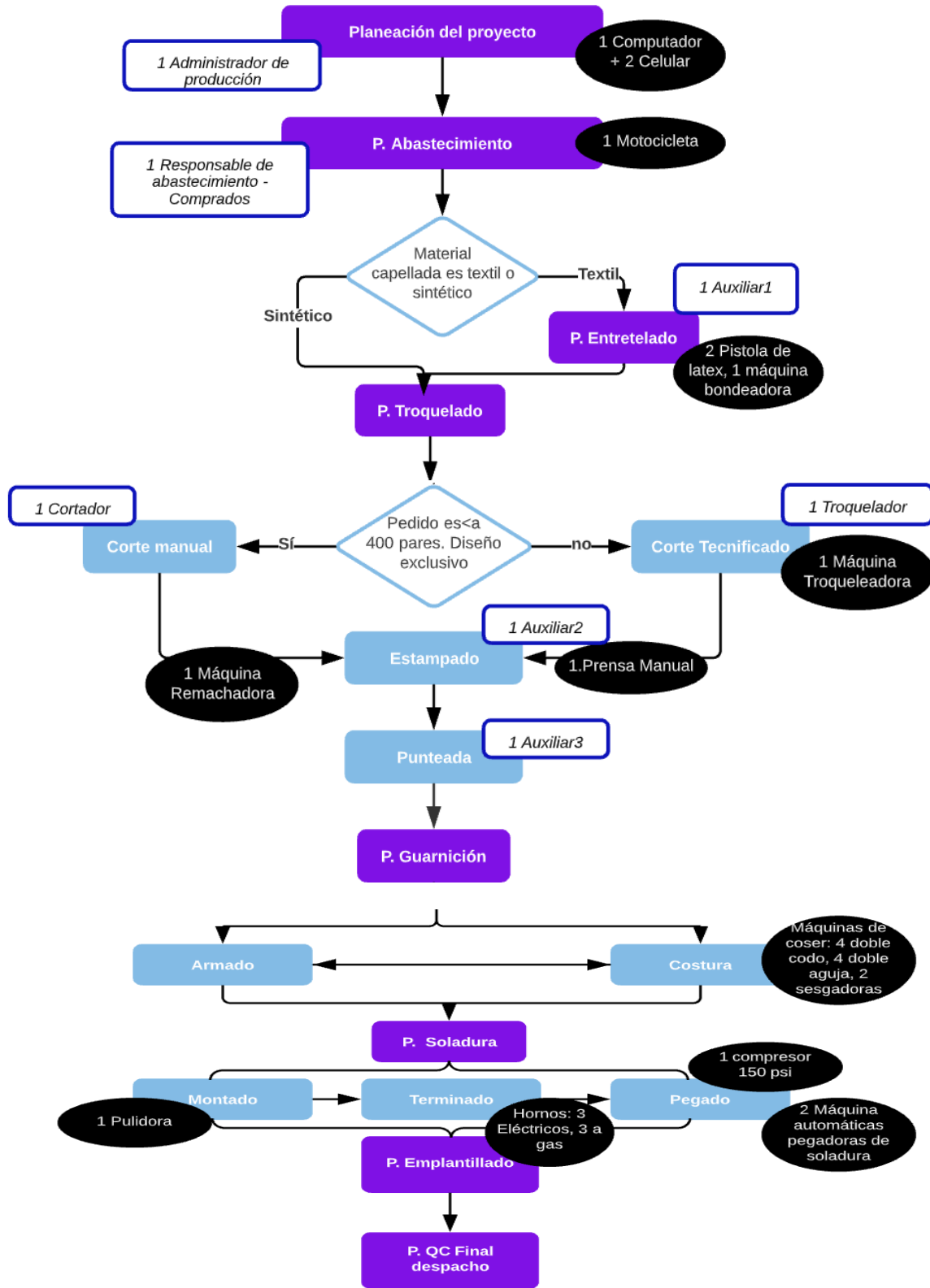


Figura 31 Planeación del proyecto

- Materias primas y suministros. Cantidades e insumos necesarios para la fabricación de la cantidad establecida en los objetivos de producción, detallados en la figura a continuación:

MATERIAL	CANTIDAD
· Material sintético:	500 metros
· Hiladillo:	3 unidades
· Pegante Termodobladora:	1 caneca
· Cauchol:	5 caneca
· Pegante amarillo:	13 caneca de 4.5 gal
· Pegante blanco lata:	6 caneca de 4.5 gal
· Hilo costura:	2 unidades
· látex:	16 canecas de 1gal
· Limpiador suelas:	2 canecas de 1gal
· Minas troquelado y soladura:	30 unidades
· Agujas máquina costura:	24 unidades
· Aceites máquinas:	2 canecas de 1gal
· Varsol:	3 canecas de 1gal
· Cinta pegante gruesa embalaje:	2 unidades
· Zuncho y grapas:	2 unidades
· Tachuelas:	2 cajas
· Bolsas para tarea de Armado:	40 paquetes

Figura 32 Materias primas

- Infraestructura

Justificación de la macrolocalización del proyecto: planta ubicada en Bucaramanga, capital de departamento Santander, región altamente reconocida por su arte en la fabricación de calzado. Esa trayectoria otorga confianza en la calidad del producto y hace posible ofrecer precios competitivos, condiciones que generan el dinamismo de un mercado propicio para la comercialización del producto, actualmente Bucaramanga es foco infaltable para los compradores de calzado al por mayor para abastecimiento nacional e internacional.

Alta oferta local de insumos y materias primas a precios competitivos. Disponibilidad de mano de obra especializada en la manufactura de calzado: en Bucaramanga, el arte de la fabricación de calzado se transmite de generación en generación.

Justificación de la Micro localización del proyecto: la planta está ubicada en el Barrio “Don Bosco”, Comuna 4 occidental. En esta etapa temprana del ejercicio empresarial, se aprovechará una bodega familiar para la instalación de la cadena productiva, de esta manera se apalanca el inicio de operaciones la consecución de insumos y materias primas con el monto destinado a arrendamiento. Los servicios públicos, como electricidad y agua, son bajos por la estratificación 2 del sector.

La fuerza laboral está compuesta en su totalidad por vecinos del barrio, que pueden desplazarse a pie hasta el lugar de trabajo. Desde esta ubicación se cuenta con rutas de fácil acceso de abastecimiento a la comuna 15 “Centro”, donde se consiguen todos los materiales necesarios en la operación, a aproximadamente 15 minutos de recorrido con el tráfico normal de la ciudad.

- Plan de producción

La capacidad instalada en la planta se encuentra condicionada por las limitaciones de espacio en la bodega de operación y por la cantidad de equipos permitidos en el presupuesto de inversión. Así pues, sopesando estas importantes consideraciones, se estima una producción mensual de 3.900 pares. Tomando entonces 10 meses laborales en el año para compensar las fluctuaciones del mercado, se tendría un total de 39.000 pares de zapatos/año. Con esta cantidad de producción se hace un aprovechamiento máximo de los costos fijos, manteniéndolos en su mínimo, mientras se flexibiliza la operación con los costos variables permitiendo adaptación en los diferentes escenarios productivos.

5.5 Modelo de gestión integral del proceso productivo

De acuerdo con las dinámicas y procesos estratégicos mapeados, se diseña el modelo de gestión integral para el proceso productivo de VINATO. Este esquematiza las áreas que cumplen la tarea de soportar a las actividades misionales, siempre en función de entregar un producto de alta calidad en el marco de la mejora continua, con el propósito de generar satisfacción en el cliente, partiendo del conocimiento de sus necesidades y expectativas.



Figura 33 Proceso productivo en la fabricación de calzado VINATO.

6 Aspectos Organizacionales y Legales

6.1 Análisis estratégico

Referido al desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades del emprendimiento. La misión y la visión son dos elementos de partida fundamentales para una organización. Las dos describen el propósito o razón de la existencia de la empresa y exhibe lo que la organización ambiciona llegar a ser, respectivamente. (Wheelen & Hunger, 2007)

Misión: VINATO es una empresa colombiana dedicada al diseño y producción de calzado confort para mujer, de alta calidad, comodidad y diseños innovadores; con enfoque en comercializadoras mayoristas nacionales e internacionales, con canales efectivos de comunicación y amplia flexibilidad operativa para brindar tiempos de respuesta ágiles, con el compromiso de exceder las expectativas de nuestro cliente mientras logramos un impacto positivo en la comunidad de influencia de nuestra operación.

Visión: VINATO se consolidará como una de las empresas colombianas líderes en la fabricación de calzado confort para dama, reconocida por su reputación en cumplimiento, eficiente modelo de producción y crecimiento sostenible con altos estándares de responsabilidad social empresarial.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional elegida para VINATO se ajusta a las necesidades actuales, modelo de negocio y recursos disponibles para permitir una operación flexible que se adapte a los diferentes niveles de operación, manteniendo un arreglo de costos fijos bajos, que admita sortear temporadas de baja producción. Con tres empleados

directos que permanecen en la nómina y una estructura operativa por prestación de servicios variable, en función de la demanda de producción. Para la cantidad base de cálculo, establecida de 3.900 pares, se requiere la contratación de servicios de cortado, troquelado, soladura, armado, costura, estampado, punteado y emplantillado. Este proyecto involucra 40 personas que, en los diferentes perfiles operativos, han sido validadas por su experiencia empírica y recomendaciones de trabajos anteriores.

6.3 Organigrama

El organigrama propuesto se dispone de manera jerárquica o tradicional, con centralización de las decisiones en el administrador de producción, quien, a su vez, dirige a dos empleados directos y a la fuerza de producción, mano de obra asociada a la prestación de servicios:



Convenciones:

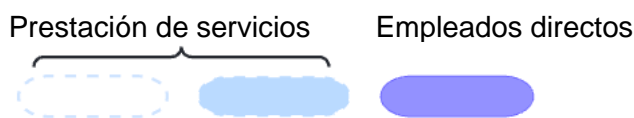


Figura 34 Organigrama VINATO

6.4 Perfiles y funciones

Ver Anexo D. Perfiles y funciones, con el detalle de los perfiles de cargo de las posiciones directas: Administrador de producción, Comprador, QC – Logística.

6.5 Factores clave de la gestión del talento humano

Reclutamiento y selección: factor decisivo para el desarrollo del proyecto, ya que – más allá de buscar perfiles con las habilidades manuales y experiencia en el sector del calzado– se pretende impactar a población vulnerable del área de influencia operativa, generar empleos y oportunidades para el incremento del bienestar. Inicialmente se contará con los socios de Vinato para las posiciones directas de mayor responsabilidad, para los procesos de manufactura con requerimiento de mano de obra por prestación de servicios se tendrá en cuenta el personal que cumpla con la experiencia y pertenezca a la comunidad de influencia.

Cuando se tenga la necesidad de suplir una vacante, el proceso será liderado por el administrador que revisa las características requeridas para la vacante, verificará que exista el levantamiento de perfil del cargo en la organización; si es un cargo nuevo se elabora el nuevo perfil del cargo en el Manual de funciones y responsabilidades. Con base en el perfil del cargo, se procederá a realizar la búsqueda del aspirante que cumpla los requisitos solicitados, realizando la convocatoria por medio de las siguientes fuentes:

- Promoción Interna
- Información Verbal
- Avisos (periódico e Internet)
- Referidos
- Hojas de vida de personal que ha sido preseleccionada en otra ocasión.

El administrador realizará la entrevista, procederá a identificar rasgos de personalidad, intereses ocupacionales, habilidades cognitivas y en general la idoneidad

de cada uno de los aspirantes con respecto al cargo. Finalmente, los resultados obtenidos se contrastan con el perfil definido para el cargo vacante con el objetivo de determinar la afinidad entre las características del aspirante y las necesidades específicas del cargo y el compromiso de la organización con el aspecto social.

Transmisión de cultura organizacional: el arte de la fabricación artesanal de calzado en Santander es una tradición legada de generación en generación, la práctica de la informalidad se encuentra muy arraigada en el sector, con reactividad al vínculo estable y bajo acuerdo directo contractual, ya que, desde la inmediatez, es percibido como un beneficio menor en los ingresos económicos. Uno de los retos más importantes que se tienen en el proceso de impactar a largo plazo a la población del barrio don Bosco, es crear conciencia sobre la estabilidad y el bienestar real que ofrece para la familia –en su totalidad– la cotización de seguridad social, desde el esfuerzo mancomunado de la empresa y sus colaboradores.

Comunicación: espacios de dinámicas horizontales que facilitan el diálogo, la manifestación de ideas y opiniones que incentiven la creatividad, la mejora continua, la construcción de proyectos compartidos y prácticas innovadoras.

6.6 Aspectos legales

Normativa aplicable al sector del calzado (Serrada & Fierro, 2013) para tener en cuenta:

- **La Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004.** Es la ley que reglamenta el etiquetado de calzado en Colombia, en el artículo 5 se expresa el carácter obligatorio del registro en el Registro de Fabricantes e Importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio. Este formulario debe ser radicado en este mismo organismo, mediante el cual se verificará, promocionará y controlará el cumplimiento de las normas técnicas.

- **Ley 905 de 2004.** Dado que la mayor parte de las empresas de calzado en el país son mipymes, es necesario poner entre las normas legales, aquella que rige este tipo de empresas. Básicamente, esta norma fue la que sustituyó la Ley 590 del 2000, y en ella se estipulan todas las normas, requerimientos, beneficios, y demás disposiciones que regulan la promoción y desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa en Colombia, e inclusive la internacionalización de esta.
- **Ley 1480 de 2011:** Estatuto del Consumidor. Mediante esta ley se busca proteger los derechos de los consumidores. Entre sus principales disposiciones se encuentran: la protección de la salud y seguridad del consumidor, la posibilidad que tendrá este de elegir entre productos que dispongan de información completa e idónea en su empaque.
- **En la Ley 99 de 1993:** de protección, preservación y disposición ambiental se habla de la necesidad de promover un medio ambiente libre de contaminación que le pueda brindar a la comunidad un entorno sano e ideal para desenvolverse. Allí se indican las conductas que podrían llegar a ser perjudiciales para la supervivencia de los seres vivos. Debido a que en la fabricación de productos de calzado hay procesos que pueden llegar a causar una contaminación significativa, es relevante conocer la normativa que cobija estas prácticas.
- En el proceso de producción de calzado se produce una gran variedad de residuos sólidos: de piel, plástico, papel y aceites usados, entre otros. Es por esto por lo que estas industrias tienen la responsabilidad de dar un tratamiento apropiado a estos materiales, como lo indica la Ley 09 de 1979.
- La legislación colombiana se basa a su vez en los siguientes principios: Protección al trabajador, In dubio pro-operario, la norma más favorable, la condición más beneficiosa, la irrenunciabilidad a derechos, la continuidad de la relación y la primacía de la realidad. El Código Sustantivo de Trabajo da detalle de este

ordenamiento, y establece como objetivo lograr una justa relación entre empleador y empleados, en consonancia económica y social.

- El 23 de julio del 2020 fue sancionada en Colombia la Ley de plazos justos, que obliga a las empresas, a partir del 2021, a pagarles a sus proveedores en un periodo inferior a los 60 días, y desde el 2022, por debajo de los 45. La razón es que, por las demoras en los plazos, las micro, pequeñas y medianas empresas, presentaban dificultades de liquidez que repercutían en el funcionamiento de sus negocios. (Portafolio, 2020)

6.7 Estructura jurídica y tipo de sociedad

Para la creación como empresa de VINATO se tienen que adelantar los siguientes trámites:

- Registro del RUT ante la DIAN.
- Registro ante la Cámara de Comercio (Mañez, n.d.) para la consecución de la respectiva matrícula mercantil, que provee una representación legal que permite la realización de negocios con otras empresas.
- Registro en la Superintendencia de industria y comercio para consecución del código SIC (Standard Industrial Classification)
- Certificado emitido por Bomberos posterior a la verificación del área de trabajo, asegurando que las condiciones de seguridad están dadas para el inicio de operación. Certificado.
- Gestión del uso de suelos ante la alcaldía de Bucaramanga
- Constitución de Sociedad por Acciones Simplificada mediante documento privado.

La estructura jurídica elegida para la empresa fue la figura S.A.S corresponde a las siglas de la Sociedad por Acciones Simplificada de naturaleza comercial, dados los

múltiples beneficios asociados a las necesidades y característica de la empresa, conformada por una o varias personas naturales o jurídicas. Está creada entonces por la Ley 1258 de 2008, además del Decreto 2020 de junio de 2009, y basándose en la antigua ley de emprendimiento, Ley 1014 de 2006. Estas pretenden facilitar la apertura de compañías en Colombia a través de la eliminación de proceso y múltiples trámites, mediante la posibilidad de constituir una sociedad innovadora, más barata y que cuenta con mayor flexibilidad, ya que permite a los emprendedores, además de los trámites, comenzar su proyecto con bajo presupuesto. Para efectos tributarios, se rige por las reglas que aplican a la sociedad anónima. Su constitución se realiza mediante documento privado, autenticado por todos los que participen en él; no es una escritura pública, sino un simple reconocimiento de firmas ante notario, y nace después del registro en la Cámara de Comercio.

Otra característica importante de la S.A.S es que la ley le otorga amplia libertad para que conforme su estructura organizativa, sin necesidad de apegarse a las normas del Código de Comercio aplicables a otras figuras societarias. Además, les permitiendo a los empresarios escoger las normas societarias que más convengan a sus intereses, sometidas a vigilancia de la Superintendencia de Sociedades; la revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, y eso constituye un ahorro. En la figura de SAS hay más facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla. Finalmente, en caso de que una SAS sea liquidada, los accionistas solo responderán a los acreedores por el monto de los aportes que hicieron cuando la crearon. (Cámara de Comercio de Cali, 2019)

6.8 Presupuesto de personal administrativo

El personal administrativo se refiere a las posiciones: Administrador de producción, Comprador, QC – Logística. Se procura mantener el mínimo necesario para que los

mayores costos sean referidos al personal de servicios por demanda, adaptables a las necesidades de la producción, con una flexibilidad tal que repercuta en menores costos fijos que trasladen beneficio al negocio. Los datos numéricos exactos se encuentran detallados en el “Capítulo 7. Aspectos financieros”.

7 Aspectos financieros

7.1 Objetivos financieros

Teniendo en cuenta la etapa de inicio del proyecto, el objetivo financiero principal para VINATO será generar una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al 20 %, EBIT y FCF positivos durante los primeros cinco años del proyecto. Ello que implicará mantener un control de los costos operativos y una rotación efectiva del inventario enfocados en adquirir lo necesario para cumplir los pedidos de producto.

7.2 Supuestos económicos para la simulación

El análisis financiero se llevó a cabo usando un simulador financiero, detallado en el anexo “Simulador Financiero”. Para la revisión financiera se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones económicas:

- Tiempo: 5 años desde el 2022 hasta el 2026.
- IPC (Índice de Precios al Consumidor) Inflación del 5 % para el 2023 y los años posteriores del 4 %
- IPP (Índice de Precios al Productor) del 6 % para el 2023 y en adelante. Bajo la consideración de los históricos y las proyecciones de los informes del Banco de la república, sujeto al avance en la reactivación económica del 2022 (Banco de la República, 2022).

7.3 Proyección de ventas

Para la definición de las ventas se toma como base la capacidad de producción instaladas de 3900 pares por mes, en un periodo de ventas de 10 meses del año, es decir, excluyendo los meses de baja demanda, por ejemplo, en diciembre los distribuidores exigen tener a inicio de mes en sus bodegas todo el calzado que proyectan

vender durante la época del fin de año, por lo que la producción no es constante durante este mes.

En el escenario financiero no se proyectaron aumentos de ventas porque se proyectó un escenario conservador. Una posible segunda fase del proyecto supone el aumento en capacidad de producción a partir de la implementación de metodologías de producción, como *Lean Manufacturing*, así como de la inversión en maquinaria e incremento en plata de personal. El incremento de las ventas es una de las estrategias por implementar una vez se logren estas optimizaciones en la producción y estos incrementos en ventas tendrían un impacto positivo en el proyecto.

7.4 Proyección de gastos de mercadeo

Se proyectaron los gastos anuales anteriormente mencionados en el “Capítulo 4 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado”, referentes a publicidad recordatoria, promoción de ventas, Marketing interactivo y eventos y experiencia.

Para los gastos asociados a la participación en los eventos como las ferias de calzado de Bucaramanga (EXPOASOINDUCALZ) y de Bogotá, organizada por ACICAM (IFLS+EICI), se asumió el 50 % del costo de la renta de stands en las ferias, porque como estrategia para diversificar la oferta, obtener atención y disminuir costos se compartirá el espacio con una empresa que ofrece un calzado tipo sandalia, que no está en el portafolio de VINATO. Estos gastos de mercadeo representan anualmente el 1 % del total del ingreso.

7.5 Proyección de costos de producción

En la proyección de costos de producción se incluyeron los requerimientos mencionados en el “Capítulo 5. Aspectos Técnicos” particularmente en la sección 5.4. Necesidades y requerimientos, tales como:

- Insumos: material sintético, forros, plantillas, etc.
- Consumibles: pegantes, hilos, limpiadores, etc.
- Servicios: cortado, armado, costuras, etc.

Estos costos variables constituyen aproximadamente el 76 % del precio de venta.

7.6 Proyección de gastos administrativos

En la proyección de gastos administrativos se incluyeron las tarifas de:

- Personal administrativo: Administrador de producción, comprador, calidad y logística;
- Gastos de arrendamiento, servicios públicos;
- Gastos del servicio de contabilidad.

Estos gastos administrativos suman aproximadamente el 7 % del ingreso anual. Como estrategia, deben mantenerse bajos para mayor flexibilidad ante las variaciones del mercado.

7.7 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión que se tiene proyectado contempla una inversión inicial para equipos, muebles y enseres y equipo de transporte. Adicionalmente, los costos de operación para cuatro meses de operación; para este presupuesto se tiene contemplada una inversión inicial por parte de los socios, lo restante es un monto por financiar. En la siguiente figura se observan los datos del presupuesto de inversión.

Inversion Inicial	\$40,170,000
Capital de Trabajo Inicial	\$291,395,640
Total Inversión	\$331,565,640
Aporte de los emprendedores	\$60,000,000
Préstamo a solicitar	\$271,565,640

Figura 35. Presupuesto de inversión

7.8 Estados financieros (escenario probable)

Los siguientes subtemas corresponden a los estados financieros de VINATO bajo las condiciones expuestas anteriormente que son las de mayor probabilidad de ocurrencia. Ahora bien, estas pueden mejorar en la medida que se logre incrementar la venta de diseños novedosos, lo cual se traduce en mejor porcentaje de ganancia en el mercado sin que represente mayores impactos en los costos.

7.8.1 Estado de resultados

En coherencia con lo mencionado previamente, se muestra la siguiente figura con los resultados para el periodo estimado, donde la proyección de ventas se encuentra en “Ventas”, los costos de producción están en “Costo ventas”, los gastos administrativos se representan en “Gastos activos y vtas” y “Gastos fijos del periodo”. Por su parte, los gastos de mercadeo se visualizan en “Otros gastos”. En el estado de resultados se observa que la utilidad neta siempre es positiva, lo que indica viabilidad en el negocio.

ESTADO DE RESULTADOS										
	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%
VENTAS	\$ 1,054,000,000	100%	\$ 1,106,700,000	100%	\$ 1,150,968,000	100%	\$ 1,197,006,720	100%	\$ 1,244,886,989	100%
COSTO VENTAS	\$ 782,462,000	74%	\$ 829,409,720	75%	\$ 879,174,303	76%	\$ 931,924,761	78%	\$ 987,840,247	79%
UTILIDAD BRUTA	\$ 271,538,000	26%	\$ 277,290,280	25%	\$ 271,793,697	24%	\$ 265,081,959	22%	\$ 257,046,742	21%
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 54,808,920	5%	\$ 57,549,366	5%	\$ 59,851,341	5%	\$ 62,245,394	5%	\$ 64,735,210	5%
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 22,116,000	2%	\$ 23,221,800	2%	\$ 24,150,672	2%	\$ 25,116,699	2%	\$ 26,121,367	2%
OTROS GASTOS	\$ 14,800,000	1%	\$ 14,800,000	1%	\$ 15,540,000	1%	\$ 16,317,000	1%	\$ 17,132,850	1%
DEPRECIACIÓN	\$ 4,817,000	0%	\$ 4,817,000	0%	\$ 4,817,000	0%	\$ 4,817,000	0%	\$ 4,817,000	0%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 174,996,080	17%	\$ 176,902,114	16%	\$ 167,434,684	15%	\$ 156,585,865	13%	\$ 144,240,315	12%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 54,313,128	5%	\$ 47,014,546	4%	\$ 38,256,248	3%	\$ 27,746,289	2%	\$ 15,134,340	1%
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 120,682,952	11%	\$ 129,887,568	12%	\$ 129,178,437	11%	\$ 128,839,576	11%	\$ 129,105,975	10%
IMPUESTOS	\$ 42,239,033	4%	\$ 45,460,649	4%	\$ 45,212,453	4%	\$ 45,093,852	4%	\$ 45,187,091	4%
UTILIDAD NETA	\$ 78,443,919	7%	\$ 84,426,919	8%	\$ 83,965,984	7%	\$ 83,745,724	7%	\$ 83,918,884	7%

Figura 36 Estado de Resultados

7.8.2 Balance general

En la siguiente figura se presenta la proyección del balance general de VINATO para los siguientes cinco años, se aprecia disminución en los pasivos financieros en mayor proporción que los activos, lo que mantiene el patrimonio constante. Esto se debe al saldo de deuda correspondiente al apalancamiento financiero con plazo de pago a cinco años.

BALANCE						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 291,395,640	\$ 380,402,682	\$ 350,632,806	\$ 302,190,884	\$ 243,609,274	\$ 173,020,975
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4,817,000	\$ 9,634,000	\$ 14,451,000	\$ 19,268,000	\$ 24,085,000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 40,170,000	\$ 35,353,000	\$ 30,536,000	\$ 25,719,000	\$ 20,902,000	\$ 16,085,000
TOTAL ACTIVO	\$ 331,565,640	\$ 415,755,682	\$ 381,168,806	\$ 327,909,884	\$ 264,511,274	\$ 189,105,975
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 42,239,033	\$ 45,460,649	\$ 45,212,453	\$ 45,093,852	\$ 45,187,091
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 42,239,033	\$ 45,460,649	\$ 45,212,453	\$ 45,093,852	\$ 45,187,091
Obligaciones Financieras	\$ 271,565,640	\$ 235,072,730	\$ 191,281,238	\$ 138,731,447	\$ 75,671,698	\$ -
PASIVO	\$ 271,565,640	\$ 277,311,763	\$ 236,741,887	\$ 183,943,900	\$ 120,765,550	\$ 45,187,091
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 78,443,919	\$ 84,426,919	\$ 83,965,984	\$ 83,745,724	\$ 83,918,884
TOTAL PATRIMONIO	\$ 60,000,000	\$ 138,443,919	\$ 144,426,919	\$ 143,965,984	\$ 143,745,724	\$ 143,918,884

Figura 37 Balance general VINATO

7.8.3 Flujo de caja

En cuanto a el flujo de caja se asumieron cuatro meses (120 días) de ciclo de conversión del dinero desde el momento que se inicia la producción hasta el momento que se recibe el pago por parte del cliente. Asumiendo que:

1. Se empieza con la compra de insumos, los cuales en su mayoría se pagan en efectivo (DPO: 0 días).
2. Tiempo de producción de un mes (30 días),
3. 15 días de tiempos de despacho y recepción del producto (45 días acumulados).

4. 15 días del proceso de facturación y aceptación de factura por parte del cliente (DSI: 60 días).
5. 60 días de tiempo de pago por parte del cliente (DSO: 60 días), acumulando un total de 120 días (4 meses).

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$ 291,395,640	\$ 380,402,682	\$ 350,632,806	\$ 302,190,884	\$ 243,609,274	\$ 173,020,975
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 42,239,033	\$ 45,460,649	\$ 45,212,453	\$ 45,093,852	\$ 45,187,091
KTNO	\$ 291,395,640	\$ 338,163,649	\$ 305,172,157	\$ 256,978,431	\$ 198,515,423	\$ 127,833,884
Activo Fijo Neto	\$ 40,170,000	\$ 35,353,000	\$ 30,536,000	\$ 25,719,000	\$ 20,902,000	\$ 16,085,000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4,817,000	\$ 9,634,000	\$ 14,451,000	\$ 19,268,000	\$ 24,085,000
Activo Fijo Bruto	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000	\$ 40,170,000
Total Capital Operativo Neto	\$ 331,565,640	\$ 373,516,649	\$ 335,708,157	\$ 282,697,431	\$ 219,417,423	\$ 143,918,884

Figura 38 Flujo de caja del proyecto VINATO

7.8.4 Indicadores financieros de rentabilidad

En la siguiente figura se observan los datos de Rentabilidad (EBIT) y de flujo de caja libre (FCF) para cada año, en todos los periodos son positivos con leve tendencia a disminuir por las consideraciones asumidas para el análisis inicialmente, en las cuales tenemos aumentos en los costos (IPP) superiores a los aumentos en las ventas (IPC); no obstante, la inestabilidad del contexto económico global presenta un escenario de difícil proyección.

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
EBIT	\$ 182,396,080	\$ 176,902,114	\$ 167,434,684	\$ 156,585,865	\$ 144,240,315
Impuestos	\$ 63,838,628	\$ 61,915,740	\$ 58,602,139	\$ 54,805,053	\$ 50,484,110
NOPLAT	\$ 118,557,452	\$ 114,986,374	\$ 108,832,545	\$ 101,780,813	\$ 93,756,205
Inversión Neta	\$ -47,413,145	\$ 42,263,819	\$ 52,585,119	\$ 62,769,279	\$ 74,885,664
Flujo de Caja Libre del período	\$ 71,144,307	\$ 157,250,193	\$ 161,417,663	\$ 164,550,092	\$ 168,641,869

Figura 39 Flujo de caja libre VINATO

7.9 Fuentes de financiación

Tal como fue mencionado en el presupuesto de inversión, como fuente de financiación se requiere apalancamiento a través de un préstamo bancario, se asume una tasa de

interés del 20 % EA para un crédito a cinco años, el tiempo de evaluación del proyecto. Se trata de la fuente de financiación más favorable al presentar tasa de interés más baja en comparación con inversionistas externos.

7.10 Evaluación financiera

En la siguiente figura se muestra la evaluación financiera del proyecto, que excede la expectativa del 20 % de Tasa Interna de Retorno (TIR) obteniendo un TIR de 28.77 % para la totalidad del proyecto, con un periodo de recuperación de cuatro años y un Valor Presente Neto de \$75.652.350 COP. Este panorama permite concluir viabilidad y rentabilidad en el proyecto.

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO							
TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO						20.00%	VOLVER AL MENÚ
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026	
	-\$331,565,640	\$71,796,443	\$152,794,866	\$161,843,271	\$165,060,821	\$169,254,744	
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 75,652,351					
TASA INTERNA DE RETORNO =		28.77%			PERIODO DE RECUPERACIÓN:	4.07 AÑOS	

Figura 40 Evaluación financiera VINATO

El punto de equilibrio para el proyecto se encuentra en la venta de 12,113 unidades de calzado, como lo muestra la siguiente figura.

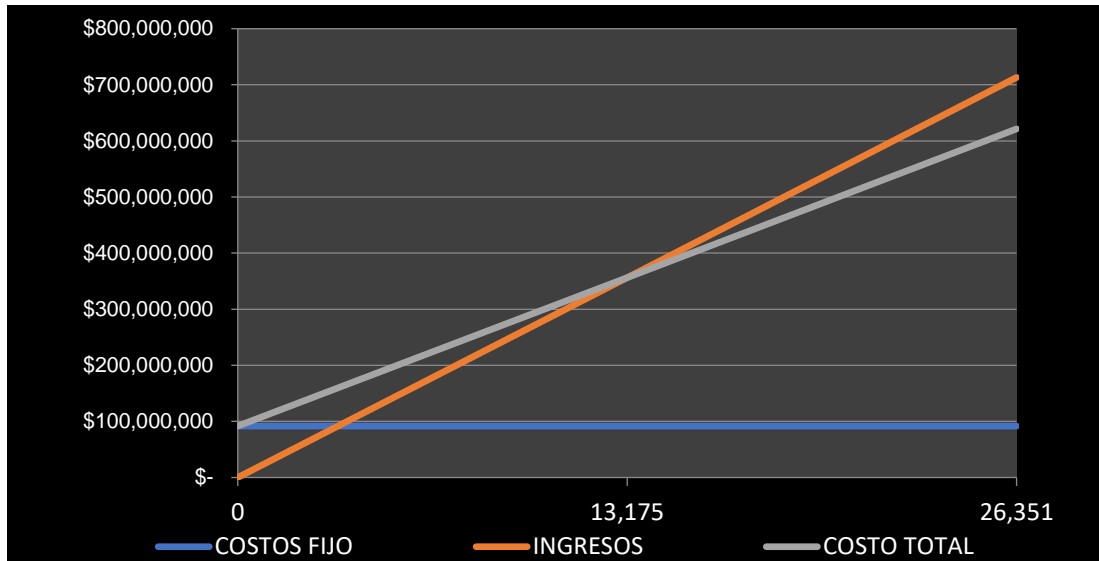


Figura 41 Punto de equilibrio VINATO

Este escenario como punto de partida para el inicio de una segunda fase del proyecto será el momento para la puesta en marcha de las diferentes estrategias de diversificación, implementación total de metodologías para el incremento de capacidad de producción, inversión en tecnología, maquinaria y equipos, captación de nuevos clientes, incremento de producción de producto con mejor margen de ganancia, negociación con proveedores para crear alianzas que permitan beneficios a partir de la optimización en costos y créditos en las compras para mejorar el flujo de caja y aumento de la plata fija de personal.

8 Enfoque hacia la Sostenibilidad

El origen del concepto de desarrollo sostenible se remonta a finales de los años ochenta, cuando la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU publicó el Informe Brundtland, en el que se proponía un cambio en las políticas de desarrollo económico vinculadas al capitalismo y a la globalización. Con el objetivo de "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones", se planteó un modelo de desarrollo que, mediante un uso responsable de los recursos naturales, permitiera garantizar el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas para las personas. De allí que se hable de tres dimensiones que componen la sostenibilidad: la ambiental, la económica y la social. En esa triada se resumen los elementos que deben ser considerados en las iniciativas que las organizaciones lleven a cabo, pensando en reducir los impactos negativos que genera cada proyecto y potenciar el valor que se le entrega al entorno. (Organización de las Naciones Unidas, 2021)

El Proyecto VINATO, más allá de concebir y visualizar una estabilidad económica y su permanencia en el tiempo, tiene fundamentado, desde su promesa de valor, la responsabilidad de transformar y contribuir a la sociedad a través de sus acciones, para reducir las brechas en la sociedad y el impacto ambiental que la actividad productiva pueda generar.

La sostenibilidad, como se mencionó previamente, no se alcanza teniendo en cuenta un solo factor. Por esto se presentan los esfuerzos que VINATO plantea para hacerle frente al desafío urgente de dejar una huella consistente y positiva en su ejercicio, desde las tres dimensiones de la sostenibilidad. A continuación, se muestran los elementos claves que justifican la sostenibilidad en el modelo de negocio establecido para VINATO, con la ayuda de la herramienta metodológica: Canva Sostenible de la universidad EAN:

CANVAS SOSTENIBLE - MODELO DE NEGOCIO “VINATO SHOES”

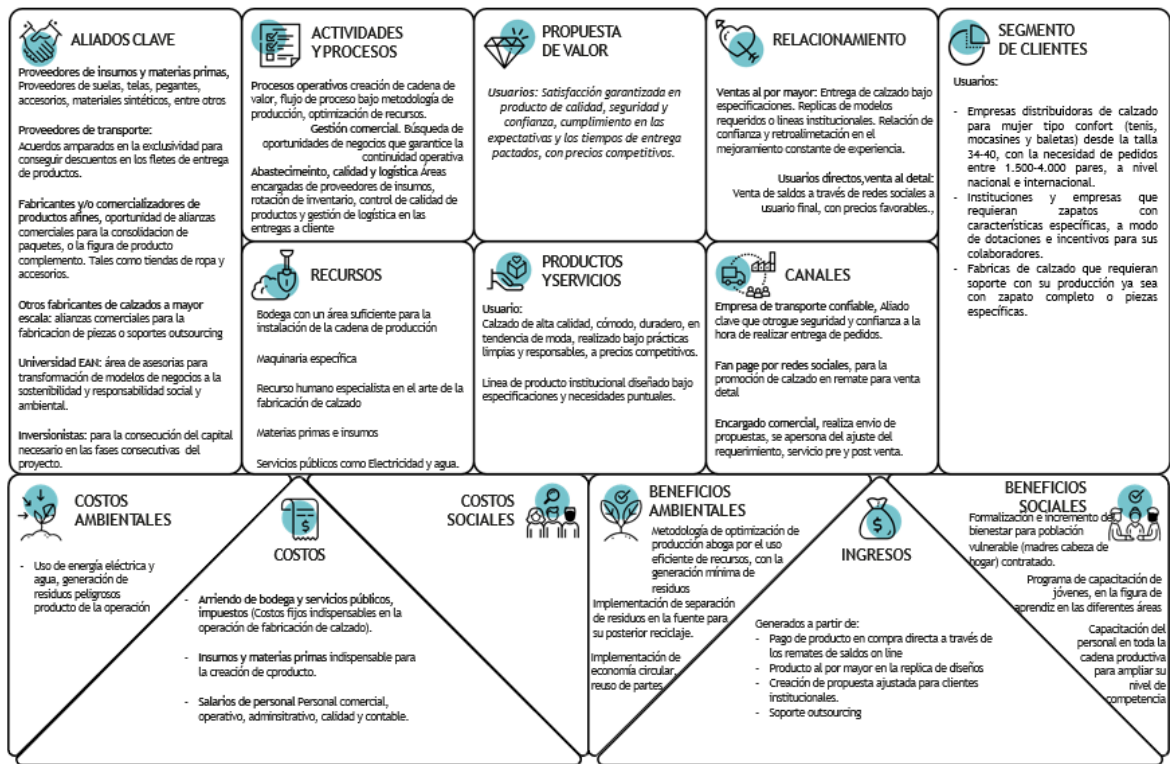


Figura 42 Canvas Sostenible. Modelo de negocio VINATO

Con la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, la ONU marcó el camino hacia los propósitos de este nuevo modelo económico, en el cual el crecimiento económico debe estar acompañado del respeto por los derechos humanos, la búsqueda de la igualdad y la protección de las demás especies con las que compartimos la vida en el planeta. VINATO adopta como brújula los ODS siguientes:

1. Fin de la pobreza;
3. Salud y bienestar;
8. Trabajo decente y crecimiento económico;
12. Producción y consumo responsable. (Organización de las Naciones Unidas, 2021)

Y con ese derrotero adopta, a modo de reto organizacional, las siguientes iniciativas:

- Generación de oportunidades laborales, contratación de personas del área de impacto de la operación, priorizando en madres cabeza de hogar.
- Programa de aprendices para la enseñanza del arte de la manufactura de calzado a jóvenes del barrio don Bosco
- Proceso de transformación cultural hacia la formalización, para garantizar cobertura de bienestar social al núcleo familiar a inmediato y largo plazo. Con un claro compromiso y solidaridad con la generación presente y las futuras.
- Entrenamiento en prácticas ambientales amigables, como la reutilización y reincorporación de materiales en la cadena productiva, reducción de desperdicios, consumos consiente de recursos hídricos y reciclaje.
- Economía circular, a través del aprovechamiento de materiales de calzado deteriorado y de la inclusión de elementos reciclables para transformarlos en materias primas que se puedan utilizar en la cadena productiva de la fabricación del calzado.
- Evaluación de los costos de los desperdicios generados en la operación y su naturaleza, con el fin de encontrarles uso en productos alterno con fines comercializables.

Conclusiones

Aplicando las metodologías y herramientas expuestas para la validación e investigación del mercado, a partir de encuestas y entrevista directa con posterior procesamiento de datos para perfilamiento de clientes, se pudieron establecer las necesidades y expectativas del grupo de interés frente al producto, con base a los descubrimientos se logró establecer el encaje y formulación de la propuesta de valor de VINATO.

Se llevó a cabo un análisis del entorno, influencias, impacto y relación sobre la estrategia empresarial con las herramientas PESTEL y cinco fuerzas de PORTER, para establecer factores de oportunidad y amenaza determinantes en la viabilidad del proyecto con la metodología DOFA. Lo anterior permitió un mapa integral del entorno, con las respectivas estrategias producto de la matriz cruzada DOFA. Entre ellas se destaca: investigar, gestionar y aprovechar las oportunidades que el Estado colombiano promueve, como foros y espacios para networking e incremento de la visualización, así como acuerdos económicos de libre comercio que pueden ser aprovechados tanto en la importación de materias primas como la exportación de nuestro producto terminado, así como programas estatales de capital semilla a emprendimientos, entre otras descritas en detalle en el capítulo correspondiente.

Teniendo en cuenta los requerimientos técnicos y organizacionales y los indicadores económicos de mercado, se configuró escenario para modelo financiero, con evaluación favorable. Se concluye entonces que existen condiciones para un negocio rentable, con un TIR del 28.77 % e indicadores de utilidad y flujo de caja positivos.

Se pueden optimizar los indicadores de flujo de caja si se logra una mejor gestión con proveedores para el pacto de acuerdos comerciales de materias primas, con mejores plazos de pago, reducción de precios y acceso a insumos de mejor calidad.

Es necesario mantener como foco la mejora continua, estableciendo indicadores ambiciosos para medir optimizaciones. La implementación de metodologías de producción como *lean manufacturing*, *5Ss*, *just intime*, etc., pueden impactar de manera sustancial la rentabilidad en el negocio, con beneficios por reinvertirse en ampliación de la capacidad instalada y reducción de deuda.

Se consiguió evaluar con representantes de clientes mayoristas actuales y con muestra poblacional del potencial consumidor final la aprobación del producto, promesa de valor y modelo de negocio ofertado por VINATO. En el transcurso del proceso de investigación, conocimiento del mercado y el contexto, se eligió la venta al por mayor como el objetivo principal del negocio. Ello implica explorar las líneas institucionales y formar parte del proceso de cadenas productivas más grandes, mientras que la venta virtual directa se plantea como una alternativa para el remate de saldos y reducción de inventario sin rotación. Es importante considerar alianzas estratégicas o sociedades con sectores que tengan relacionamiento con el producto, ya sea prendas de vestir y accesorios, de tal forma que el calzado VINATO se presente como un complemento.

En el modelo de negocio de VINATO se establecieron planes integrales que consideran en igual medida las tres dimensiones de la sostenibilidad, creando dependencia entre la consecución de rentabilidad económica y la generación de un impacto consistente en la comunidad de estratos 1 y 2, priorizando madres cabezas de hogar con plazas de trabajo formal, mientras se desarrollan prácticas y cultura de conciencia ambiental, como: la reutilización, reducción de desperdicios y consumos consciente de recursos hídrico y eléctrico.

La implantación de un sistema de gestión integrado, seguridad y salud en el trabajo, hacia la formalidad incrementa el bienestar de los trabajadores y sus familias en el inmediato y largo plazo, mediante proceso de concientización y transmisión de cultura organizacional.

Referencias

- Acevedo, L., & Albornoz, N. (2019). Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander. *Desarrollo Gerencial*, 104-130. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3439/4732>
- Atahona, T., & Santisteban, D. (2008). *Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander*. Bucaramanga: Universidad de Investigación y Desarrollo. Obtenido de <https://www.udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/paloseco/13/comercializadora.pdf>
- Banco de la República. (2021). *Boletín de Indicadores Económicos*. Bogotá: Banco de la República. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco de la República. (2022). *Informe Política Monetaria*. Bogotá: Banco de la República. Obtenido de <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10269/informe-politica-monetaria-enero-2022.pdf>
- Bogotá Emprende. (2010). Cartilla Práctica Conceptos Basicos de la innovacion. *Bogotá Emprende*. Obtenido de <https://bit.ly/2ZrvlS1>
- Camara Comercio Bogota. (2021). *Tendencias de consumo: calzado en latinoamérica*. Bogota: Camara Comercio Bogota.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Taller: Diseña tu plan de mercadeo - Para creadores (emprendimiento)*. Bogota: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25593>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). *IPCCO, La platafomra que mueve el sector industrial en Santander*. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/noticias//ipcco-la-plataforma-que-mueve-el-sector-industrial-en-santander/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021). *Balance exportaciones Santander Resultados año 2020 GPS Global Plan Santander*. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Obtenido de

https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/Santander_exporta/exp_orta%202020/Balance%20GPS%20A%C3%91O%202020.pdf

- Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Cámara de Comercio de Cali*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/#:~:text=La%20Sociedad%20por%20Acciones%20Simplificada,que%20constar%C3%A1%20en%20documento%20privado>.
- DANE. (2020). *Censo nacional de población y vivienda 2018*. Colombia: DANE. Recuperado el 23 de Sep de 2021, de DANE: http://systema59.dane.gov.co/redcol/CNPV2018/PERSONAS_DEMOGRAFICO_Cuadros%20CNPV_2018.htm
- Daza, C., Soto, I., & Garay, A. (2020). Prácticas ambientales y de riesgos laborales: Caso de estudio en una empresa del sector calzado en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 99-106.
- Edge, J. (2020). *Lean la guía fundamental para Lean Startup, Lean Six Sigma, Lean Analytics, Lean Enterprise, Lean Manufacturing, Scrum, Gestion Agile de Proyectos y Kanban*. Bravex Publications.
- Ehmke, C., & Fulton, J. y. (2017). *Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture*. Retrieved from <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>
- GEM. (2019). *Estudio de la Actividad Emprendedora en Colombia 2018/2019*. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/estudio-de-la-actividad-emprendedora-en-colombia-basado-en-gem-colombia-2018-2019>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *GEM Colombia 2014*. Bogota: Xpress.
- Gómez, L., & Álvarez, É. (2010). *Análisis del uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en las PYMES de los sectores del calzado y marroquinería, joyería, avícola y metalmecánico de Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Henao, S. (2020). *Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas*. Pereira, Colombia: Universidad Libre de Pereira. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18448/Emprendimiento%20en%20Colombia%20-%20principales%20dificultades%20y%20consideraciones%20para%20sortearlas.pdf>

20en%20Colombia%20principales%20dificultades%20y%20consideraciones%20para%20sortearlas%20SONIA%20HENAO%201088249410.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- IMEBU. (2010). *Industria del calzado y su visualización Internacional. Centro de Desarrollo Empresarial.* Obtenido de <http://santandercompetitivo.org/media/fe3fd42cd1377168f726a3e07091c3293caab0d6.pdf>
- Inexmoda. (2019). *Informe del sector calzado y marroquinería.* Colombia: INEXMODA. Obtenido de https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf
- Informes Sectorial. (2020). *Informe Sector Calzado y Marroquineria.* Sectorial. Obtenido de https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&sv=EMIS&doc_id=702553457
- Informes Sectorial. (2021). *Informe sector calzado y marroquineria - Julio 2021.* Bogota: Informes Sectorial.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing.* USA: Pearson.
- López, J. (2020). *El análisis de las fuerzas de Porter en el sector del calzado, cuero y marroquinería del país.* Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/fundacion-universitaria-del-area-andina/disenio-web/informe/el-analisis-de-las-fuerzas-de-porter-en-el-sector-del-calzado/12300746/view>
- López, P., & Hueza, C. (2018). *Caracterización del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, en el marco de los TLC suscritos por Colombia.* Colombia: Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1228/897>
- Malaver, M., & Pastrana, A. (2018). *Comportamiento del mercado en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector calzado en cuero de las industrias en el Valle del Cauca.* Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8098/2/2018_PYMES_Calzado_Valle%20del%20Cauca.pdf

- Mall & Retail. (2021). *Resultados de Calzado 2020*. Bogota: Mall & Retail. Obtenido de https://www.mallyretail.com/index.php/2?id=&id_news=1190
- Mañez, R. (s.f.). *Rubén Mañez*. Obtenido de Rubén Mañez: <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- Meza, P. (2021). *Modelo de intervención para la formulación de un plan de mercadeo para una empresa fabricante de productos artesanales de cuero*. Bogota: Universidad EAN.
- Núñez, G. (05 de Octubre de 2019). Calzado de Bucaramanga, creando marcas y buscando aliados. *Diario La Economía*. Obtenido de <https://diariolaeconomia.com/regiones-y-fronteras/item/4788-calzado-de-bucaramanga-creando-marcas-y-buscando-aliados.html>
- Organización de las Naciones Unidas. (2021). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. USA: Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Grupo Planeta. Obtenido de https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01
- Páez, P., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2018). La competitividad de los artículos de calzado, cuero y marroquinería en Colombia. *Diálogos de Saberes*, 171-196. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/4729/4042>
- Pérez Godoy, M. (26 de noviembre de 2020). Moda y calzado le apuntan al dinamismo de fin de año. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/moda-y-calzado-le-apuntan-al-dinamismo-de-fin-de-ano-547010>
- Pérez Godoy, María. (10 de febrero de 2021). *Los colombianos caminaron en ‘chanclas’ durante el 2020*. Bogota: Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/los-colombianos-caminaron-en-chanclas-durante-el-2020-549023>

- Pomares, A., & Jaimes, L. (2019). Enfoque basado en procesos en las empresas de calzado en el departamento de Santander. *Universidad de Pamplona*, 1. Obtenido de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/SEMINVE/article/view/4125/2440
- Portafolio. (29 de diciembre de 2020). ¿Cómo quedó el salario mínimo en Colombia frente a otros países? *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/salario-minimo-en-colombia-frente-a-otros-paises-ppa-2021-547876>
- Portafolio. (1 de octubre de 2020). *Portafolio. Pago a proveedores: el país, entre los demorados*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/pago-a-proveedores-el-pais-entre-los-demorados-545240>
- Portafolio. (22 de julio de 2021). Sector del calzado y la marroquinería aspira a vender \$15 mil millones. *Portafolio*. Obtenido de https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acicam-analiza-como-esta-el-sector-del-calzado-y-la-marroquineria-y-habla-de-su-feria-de-agosto-554265_2018.htm
- Rodríguez, J. (2015). *La innovación basada en las tareas del consumidor como marco metodológico en el desarrollo de emprendimientos sostenibles*. Bogotá: 4.º Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/4sin/C63.pdf>
- Sánchez, A. (15 de Abril de 2020). Durante las dos últimas décadas, Gobiernos han hecho más de 12 reformas tributarias. *La República*, pág. 1. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/durante-las-dos-ultimas-decadas-gobiernos-han-hecho-mas-de-12-reformas-tributarias-2992225>
- Serrada, A., & Fierro, H. (2013). *Sector calzado en Colombia. Caso de estudio y consideración de modelos de negocio en las empresas de calzado: MSS, BRG Y CHS*. Colombia: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=1>
- Solórzano, S. (14 de Abril de 2021). Bata reactiva su programa de fidelización y espera llegar a 1,2 millones de inscritos. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/bata-reactiva-su-programa-de-fidelizacion-y-espera-llegar-a-12-millones-de-inscritos-3153459>

- Vallejo, C. (2016). *Modelo de negocio para la empresa Calzado Betts*. Medellín: Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11516/CarlosHernando_VallejoVallejo_2016.pdf?sequence=2
- Westbrook, G., & Angus, A. (2020). *Las 10 principales tendencias globales de consumo 2020*. Londres: Euromonitor International.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.

ANEXO A. Herramienta para análisis contextual del calzado: Análisis PESTEL y**Análisis 5 Fuerzas de Porter****Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta usada para el direccionamiento estratégico de una empresa; con ella se pueden visualizar los factores externos desde diferentes ámbitos. Los resultados de aplicar esta técnica permiten establecer un análisis más claro del macroentorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece. Los siguientes son algunos de los factores que afectan al sector de manufactura y comercialización de calzado, nuestro segmento de mercado interés

Políticos

Desde el Gobierno Nacional se está implementando el ‘Pacto por el Crecimiento’ con el sector de la moda, para ubicarlo en línea con las nuevas tendencias globales y diversificar la oferta exportadora. Asimismo, de la mano de ProColombia se pusieron en marcha macroruedas virtuales con el fin de aprovechar los acuerdos comerciales vigentes que permiten tener acceso a 32 países, con oportunidades identificadas en más de 20 mercados para el sector, entre los que se destacan Estados Unidos, Ecuador, Islas del Caribe, Chile y Costa Rica. (Informes Sectorial, 2020)

En enero de 2021, el Tratado de Libre Comercio firmado entre Colombia y Estados Unidos cumplió 10 años, y se levantarán más aranceles de acuerdo con lo pactado en la negociación inicial. El 100 % del calzado hecho en Estados Unidos o que tenga certificaciones de origen podrá ingresar al país con arancel 0 %; de la misma manera, el calzado colombiano con certificación de origen también ingresará a territorio estadounidense sin impuestos, una importante noticia para potenciales exportaciones. (Informes Sectorial, 2020)

Colombia ha logrado la aprobación de varios acuerdos de libre comercio importantes: TLC con Canadá, y con el Triángulo Norte (Guatemala, Honduras, y El Salvador), Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), Chile, la CAN y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). Con ambivalencia, encontramos que si bien el aumento del intercambio comercial es una oportunidad crucial para el sector, también le representa un reto, pues ahora deberá competir de forma más directa con empresas de países desarrollados, que cuentan con mejor infraestructura y tecnificación (Serrada & Fierro, 2013)

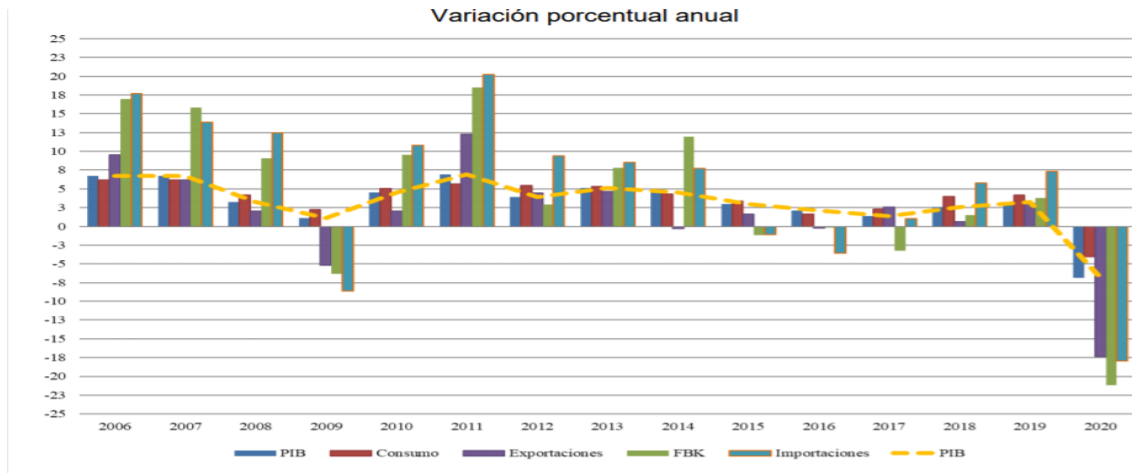
Aunque hay programas que destinan presupuesto del Estado a atender iniciativas de desarrollo tecnológico, este es muy bajo comparado con otros países; Colciencias y el SENA, por ejemplo, han proporcionado algunos recursos para programas, sin embargo, son insuficientes. (Gómez & Álvarez, 2010) La falta de inversión efectiva en infraestructura logística por parte de la administración nacional, en lo referente a vías, limita los procesos de transporte de materiales y entregas de producto terminado ya sea para consumo interno o en su movimiento a puerto para procesos de exportación. (Serrada & Fierro, 2013)

Económicos

La economía colombiana no ha sido ajena al impacto ocasionado por la pandemia de Covid-19, con una severa afectación a los indicadores económicos del país, los de mayor relevancia para efectos de este análisis son:

El PIB, que presentó una variación anual del -6.8 %, en las exportaciones, del -21.6 % y en el consumo, del -4.1 %, variaciones negativas producto del aislamiento estricto durante el segundo trimestre 2020, con una evidente mejora en el último trimestre del año. Estos datos, aunque inesperados, contravienen la tendencia favorable de los últimos

años, en la siguiente figura PIB Colombia Variación porcentual Anual se puede observar el abrupto cambio. (Banco de la República, 2021)



Fuente: Boletín Indicadores económicos (Banco de la República, 2021)

El PIB de cuero, calzado y marroquinería presentó una fuerte contracción. El sector representa el 2 % del PIB industrial del país. El segmento de calzado ha presentado una recuperación en las ventas, según indica la DIAN. En el último día sin IVA del año 2020, la compra de artículos de cuero y calzado creció 258 %, sin embargo, este efecto no ha alcanzado a compensar los resultados del año 2020. Si bien con las fechas especiales se ha dinamizado un poco la venta de calzado, esto no ha sido suficiente para jalonar la producción industrial. Para el cierre del 2021 se estima un crecimiento de por lo menos 10 %, de acuerdo con la reactivación económica y el gasto de los hogares. (Informe Sectorial, 2020). Pese a la menor dinámica que se ha registrado en el sector, las empresas siguen apostando por el mercado colombiano, tal es el caso de Payless, que anunció que se abastecerá de calzado hecho en Colombia (Informes Sectorial, 2020)

Las exportaciones de calzado presentaron una caída de 31,1 % en el primer semestre de 2020, lo que va en línea con el mercado nacional, pues aquí también las ventas externas de calzado continúan a la baja. Por un lado, este segmento aún no ha logrado

un despegue significativo en la actividad comercial y, por otra parte, la producción de China se incrementó, lo que indica que Colombia sigue quedando rezagado frente a competitividad, innovación y capacidad de competir con los bajos costos del continente asiático. (Informes Sectorial, 2020).

Por otro lado, el aumento en la TRM resulta en un apalancamiento del sector dedicado a la venta local, siendo más competitivo frente al calzado importado que llegará con un costo en pesos superior, y del mismo modo se percibirán, durante las exportaciones, mayores ganancias en venta, mientras los costos de manufactura se mantienen en pesos.

Adicionalmente a la alta competencia legal de países asiáticos, el contrabando representa otra disminución en el precio, aumentando la brecha en el costo y la baja productividad, que no han permitido un despegue desde 2018. (Informes Sectorial, 2020). Según los datos del gremio, el contrabando fue del 80 % en el segmento confort; y a nivel general, le quitó al sector un 25 % de participación en las ventas del 2020. (Pérez Godoy, María, 2021).

Además, ha habido limitaciones en el acceso al crédito, como resultado de escasos ingresos y activos. Muchas empresas usan canales informales de acceso al crédito, como el “gota a gota” o recursos familiares o de amigos, pagando tasas de interés superiores al 5 % mensual. (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018)

Socioculturales

Nuevos hábitos de los consumidores están optando por calzado más cómodo. El calzado deportivo fue la tendencia de cuarentena, de acuerdo con la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acicam), que estima que el 75 % de las ventas del 2020 en todo el sector fueron aportadas por el segmento ‘confort’. Aquí se encuentran las chancletas tres puntadas, las pantuflas, el

calzado inyectado en EVA y el deportivo, fabricado con materiales sintéticos y textiles, según el gremio. Ello es debido a que las personas buscan una mayor comodidad para sus pies mientras están en sus hogares”, explicó Jorge Andrés Zuluaga, presidente de la Junta Nacional de Acicam. La verdadera diferencia está en el tema del precio, porque en las crisis la gente busca productos más económicos (Pérez Godoy, María, 2021); no obstante, también se prevé que un subsegmento debido a que por la recesión, los consumidores prefieren adquirir bienes más duraderos y con mejor calidad así su precio sea un poco más elevado. (Serrada & Fierro, 2013)

Un aspecto fundamental en las empresas de manufactura de calzado es que son empresas familiares: solo el 6,25 % pertenecen a la gran empresa, el 62,50 % a pequeña empresa y el 31,25 % a microempresa (Acevedo & Albornoz, 2019). Esta industria se caracteriza por la poca calificación de la fuerza laboral, ausencia de asociación de los productores para negociar con los proveedores y baja calificación del recurso humano: se relaciona con la baja productividad laboral: el 94 % de los empresarios no invierte en capacitación del recurso humano. (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018). Aproximadamente, el 98 % de las empresas de calzado en Colombia son MiPymes, y en su mayoría, de acuerdo con estudios de Fundes, presentan restricciones crediticias que impiden su crecimiento y apropiada tecnificación (Serrada & Fierro, 2013).

El calzado económico, elaborado en su mayoría por pequeños productores y de manera casi artesanal, representa un segmento sin ninguna estructuración de negocio (Pomares & Jaimes, 2019). Los hallazgos reflejan la preferencia de las empresas por enfocarse en la rentabilidad, (meta empresarial de corto plazo) y descuidan la generación de valor que sí pudiera permitirles perseverar en el mercado a mediano y largo plazo. (Acevedo & Albornoz, 2019). Las pymes cuentan con una serie de ventajas que proporcionan facilidades al adoptar nuevas tecnologías, como mayor rapidez de reacción

de la empresa, ya que existe menor burocracia y los procesos son más ágiles, así como la comunicación interna, que es más directa y fluida (Gómez & Álvarez, 2010).

Tecnológicos

Como consecuencia del escaso o nulo acceso a la tecnología –debido a los ingresos bajos y a la estructura de costos– las empresas no acceden a maquinaria y servicios de alta tecnología. Para el 35 % de los empresarios, la principal necesidad es la falta de maquinaria y equipo moderno; el 75 % de los productores no ha introducido alguna mejora o innovación en sus procesos productivos (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018).

Aunque desde el 2007 el Estado colombiano ha promovido con fuerza la adopción de las TIC, las pymes no cuentan aún con recursos suficientes para invertir en tecnología, por lo que se hace necesario agruparse en asociaciones de micros y pequeños empresarios para hacer de forma conjunta la inversión en proyectos de desarrollo tecnológico según requerimientos similares (Gómez & Álvarez, 2010).

Como una herramienta para proporcionar una plataforma de mayor visualización a los pequeños y microempresarios del calzado, se presenta IPCCO, un esfuerzo del gobierno regional y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Este software, que debe su sigla a “Industria Productora de Calzado Colombiano”, apoya a los fabricantes de calzado en su proceso de comercialización fortaleciendo el comercio B2B. IPCCO es una tienda virtual de productos en línea del sector industrial; en ella, los fabricantes de calzado, cuero y marroquinería pueden ofrecer sus productos y accesorios en una feria virtual que funciona las 24 horas del día, los 365 días del año. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

En el entorno de las pymes existe incertidumbre y resistencia al cambio frente al paso de lo tradicional a lo tecnológico. Algunos empresarios adquieren equipos y luego aprenden a usarlos, invierten por la oportunidad más que una decisión de necesidad

justificada. Por lo general, el empresario latino es orientado por expertos extranjeros para la puesta en marcha de sus productos o servicios innovadores. Así, aunque el experto deja manuales básicos cuando termina, en caso de problemas no se tiene la experiencia para solucionarlos (Gómez & Álvarez, 2010).

Medioambientales

En Colombia, desde los años noventa se han emitido las bases legales para poder mostrar a las empresas cómo implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sostenibilidad, según lo definió el Congreso de la República de Colombia (1993). Sin embargo, muchas empresas –microempresas en su mayoría– a la fecha aún no han adoptado la cultura. Las prácticas ambientales y de riesgos laborales son incipientes o están ausentes, debido a la falta de políticas institucionales para su promoción. (Daza, Soto, & Garay, 2020).

Pocos casos han adoptado las nuevas tendencias a las que se está enfocando el consumidor y la industria, y están surgiendo diversas maneras de mejorar la producción, ya sea desde cambios en los procesos o en la búsqueda de sustitutos de insumos que sean más amigables con el medio ambiente (Informes Sectorial, 2020). Se vislumbra el uso de nuevos materiales y procesos, como poliéster con certificación *bluesign*, algodón proveniente de cultivos con mejores prácticas y estándares, eliminación de químicos dañinos en la manufactura, papel y cartón certificado FSC y cuero de curtidorías con distinciones del Leather Working Group. (Inexmoda, 2019).

Legales

El cambio constante en las normas tributarias que se ha presentado en Colombia es un factor relevante porque estas variaciones pueden ralentizar o apalancar –según sea el caso– la proyección de las empresas, durante las dos últimas décadas, los gobiernos han

hecho más de 12 reformas tributarias una de ellas en los últimos tres años. (Sánchez, 2020).

En relación con la constitución de las empresas, el 68,8 % de ellas afirmó estar constituida como persona natural, el 12,5 % como persona jurídica y el 18.7 % como Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. (Acevedo & Albornoz, 2019).

Algunas empresas de calzado en Santander no cuentan con ningún conocimiento del enfoque basado en procesos ni sistema de gestión, ya que en este departamento para montar una empresa de calzado no se necesitan estudios mayores. Ello ha incrementado la informalidad en este sector, debido al temor de los propietarios de declarar ante el gobierno sus ganancias netas, pues se tiene la idea de que declarar impuestos es perder ganancias (Pomares & Jaimes, 2019).

No obstante, hay un aspecto legal percibido por ellos como positivo: los incentivos a la hora de exportar, así mismo es un factor de motivación es la puesta en marcha de la devolución del IVA (Acevedo & Albornoz, 2019).

Un factor importante para la industria manufacturera de calzado es la entrada en ejecución de las medidas adoptadas por el Gobierno a partir de noviembre de 2016 con los decretos 1744 y 1745, que apuntan a neutralizar las importaciones a precios anormalmente bajos Como afirma Luis Gustavo Flórez, presidente de la Acicam, “el 46 % de los productos que llegan al país tienen precios inferiores a los del mercado, y el 32 % ofrece tarifas menores a un dólar, precios a los que es imposible competir”. Por eso la correcta aplicación de esas medidas puede marcar una ruta de crecimiento. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

Análisis cinco fuerzas de Porter

Con el propósito de obtener una visión real del balance de poderes –según Porter– para la empresa VINATO, se tomó como referencia las preguntas orientadoras

propuestas por Ehmke y Fulton (2017). A continuación, están los hallazgos identificados para cada una de las fuerzas, contrastados con los resultados tendencia encontrados en diferentes estudios realizados al sector de calzado en Santander.

Poder de negociación con los proveedores

Se hizo el ejercicio para el poder de negociación con los proveedores y se identificó que el panorama para VINATO es:

- Un número alto de proveedores potenciales de insumos;
- Los productos que se necesitan comprar para el negocio son comunes;
- Las compras de proveedores representan una gran parte del negocio;
- Es difícil para sus proveedores entrar en su negocio para vender directamente a sus clientes, y así convertirse en su competidor directo;
- Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores;
- Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor.

En general, se aprecia que el poder de negociación con los proveedores está a favor de la empresa que fabrica calzado, no obstante, para sacar provecho de esto se requiere una gestión adecuada, que busque acuerdos comerciales beneficiosos, es decir, que repercutan en menores costos e incremento en la calidad de los insumos y materias primas. El resultado conseguido se alinea con lo mencionado por (Páez, Jiménez, & Buitrago, 2018): la necesidad de profundizar en conocimientos estratégicos de comercialización y mercadeo como un paso imperativo en el propósito del crecimiento del sector.

Adicionalmente, se encuentra coherencia con lo expuesto por (Atahona & Santisteban, 2008) en su análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Bucaramanga, Santander, a partir de un gran censo sectorial: más del 75 % de los propietarios de las empresas de calzado consideran que el poder de negociación de los

proveedores es medio y elevado. El 50 % de los propietarios de empresas del calzado considera que existen bastantes proveedores de materia prima e insumos al subsector de calzado. El 70 % de los fabricantes de calzado y productos del cuero considera que los proveedores se encuentran cerca de sus empresas o puntos de venta. El 90 % de los encuestados afirma tener mucha confianza en sus proveedores, una fortaleza grande para ellos. El 98 % de la población encuestada considera normal y puntual los compromisos adquiridos por sus proveedores con ellos, indica seriedad en las obligaciones y fortalece las relaciones de colaboración. El 68 % de los fabricantes, considera bajo el riesgo o peligro de integración vertical hacia delante por parte de sus proveedores. Alrededor del 75 % de los encuestados considera que existe una amplia presencia de productos sustitutos de insumos en el mercado. Solo 19 % de los empresarios han realizados alianzas con proveedores y 14 % con distribuidores, en su mayoría nacionales. Este tipo de alianzas solo la han llevado a cabo el 16 % de las pymes, y la razón principal por la cual lo han hecho es por reducción de costos.

Poder de negociación con los compradores

Hicimos el mismo ejercicio para establecer el nivel de control de VINATO sobre los procesos de negociación, e identificamos que:

- No se tienen suficientes clientes;
- Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes;
- Los clientes están informados sobre su producto y mercado;
- El producto ofertado no es único;
- Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores;
- Es fácil para los clientes cambiar sus productos por otros de su competencia.

En este caso se tiene un alto poder de negociación por parte de los clientes, por tanto, son ellos quienes fijan las reglas de juego con relación a las empresas fabricantes de calzado locales. Este fenómeno tiene dependencia con el hecho de que las grandes superficies aprovechan la informalidad de los pequeños productores, la negociación o imposición del precio por grandes cantidades, pues por falta de conocimiento financiero, los pequeños productores terminan vendiendo por debajo de sus costos, y el regreso completo o parcial de lotes. (Serrada & Fierro, 2013).

Como agravante a la situación se encuentra la creciente presencia de producto chino, que supone para los consumidores –por su bajo costo– una alternativa más atractiva que los productos nacionales. (López & Hueza, 2018).

La similitud en los productos ofertados en el mercado, más la poca innovación, hace que el costo para el comprador sea bajo si desea cambiar de fabricante. El comprador siempre busca las mismas características del producto, pero con un mejor crédito. La calidad del producto de los compradores no se ve muy afectada por la de los de la competencia. Este es el caso del zapato chino, que compite en precios, pero no en calidad; sin embargo, para los compradores es indiferente el tema de calidad mientras se pueda comercializar a un buen precio. (Vallejo, 2016)

Amenaza de nuevos competidores

Sobre el ingreso de nuevos competidores en la escena y se identificó que:

- No se tienen un proceso único que ha sido protegido;
- Los clientes son leales a la marca;
- Hay altos costos de arranque para el negocio;
- Los activos necesarios para ejecutar del negocio no son únicos;
- Hay un proceso o procedimiento crítico para el negocio;
- Un nuevo competidor no tendrá dificultades para adquirir los insumos necesarios;

- Un nuevo competidor tendrá dificultades para obtener clientes;
- Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente.

Finalmente, las empresas instaladas poseen ventaja frente a las nuevas por poseer una economía de escala, que consiste en producir a menor costo que la competencia para obtener mayores beneficios. Esto se presenta al contar con mayor poder de negociación con proveedores con los cuales ha podido transcurrir un tiempo significativo desde que se estableció un vínculo, y así obtener mejores precios frente a un competidor que apenas va a incursionar en el mercado. (Malaver & Pastrana, 2018). No obstante, las empresas ya instaladas deben diferenciar los productos mediante mejoras, como pueden ser: mayor confort para el cliente, aumentos en los tiempos de garantía, acceso a personalización de diseños, entre otros.

Amenaza de productos sustitutos

Con respecto al nivel de control de VINATO sobre la amenaza de productos sustitutos, se identificó que:

- Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos;
- No es costoso para sus clientes cambiar a otro producto;
- Los clientes son leales a los productos existentes.

Al hacer el análisis, encontramos que la amenaza de productos sustitutos es baja, teniendo en cuenta que el producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos, y aunque para sus clientes no es costoso cambiar a otro producto, estos mantienen la tendencia con los productos que ya conocen y son leales a estos, es decir, tienen lealtad a las relaciones comerciales establecidas.

Rivalidad entre los competidores

Por último, sobre el nivel de control de VINATO sobre la rivalidad de sus competidores se identificó que:

- Hay un gran número de competidores;
- Hay un líder claro en el mercado;
- El mercado no está creciendo;
- Se tienen costos fijos altos;
- No se puede almacenar producto para vender en los mejores momentos;
- Los competidores están persiguiendo una estrategia de alto crecimiento.

La rivalidad entre los competidores es alta, pues hay un gran número de empresas dedicadas al sector calzado, en un mercado con un bajo crecimiento, asociado con situación económica en la que todas las empresas tienen planes de crecimiento en las ventas y no es posible almacenar el zapato, porque la mayoría son diseños asociados a modas que cambian con el paso del tiempo.

Los principales factores que han afectado a los empresarios en los últimos dos años, en orden de importancia son: i) competencia con precios por debajo del costo, ii) empresas que manipulan los precios y iii) contrabando. El sector cuero, calzado y marroquinería es, de hecho, en uno de los sectores de la ciudad de Bogotá, el que posee una mayor proporción de empresarios que manifestó verse afectado por competencia por debajo del costo, por empresas que manipulan los precios y por actividades de contrabando. (López & Hueza, 2018).

Esquema resumen. Análisis de entorno PESTEL + Fuerzas Porter

<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestiones gubernamentales como: el pacto por el crecimiento, Macro-ruedas virtuales y alianzas público-privadas en el programa de transformación productiva. - TLC con EU cumple 10 años como celebración se levantará aranceles. - TLC EU, Canadá, triángulo del norte, Mercosur, CAN y EFTA suponen oportunidad y amenaza por el desbalance competitivo con la industria extranjera. - Baja asignación de recursos gubernamentales en el incentivo al emprendimiento y soporte a Pymes - Escasas políticas para controlar el contrabando 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica debido al COVID19, disminución del PIB nacional e importaciones. - Escenario de incremento de la tasa de desocupación, reducción del poder adquisitivo. - Devaluación de la moneda, incremento en la TRM. Afectación en importaciones y exportaciones. - Fuerte competencia legal e ilegal desde China. - Sobrecostos en la compra de insumos y materias primas. - Limitaciones en el acceso a crédito formal. - Cambios constantes en normatividad tributaria. 	<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevos hábitos de consumo en cuanto a canales de adquisición (virtuales) y producto (confort, de alta calidad y precio competitivo) - Empresas manufactureras familiares con prácticas artesanales enfocadas en la rentabilidad inmediata. - Bajos niveles de calificación de la fuerza laboral. En su mayoría personal autodidacta. - Informalidad en la vinculación laboral. - Resistencia al cambio de lo tradicional a lo tecnológico. 	
	<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero alto de proveedores - Dificultad en la integración hacia arriba -Costos bajos de cambio 	<p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Altos costos operacionales iniciales -experiencia y aprendizajes -baja lealtad de los clientes 	
	<p>Rivalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Número alto de competidores -Bajos márgenes de ganancias -Guerra de precios -Poco crecimiento del mercado 	<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pocos clients -Bajo costo de cambio -Facilidad de encontrar productos -Dificultad para integrarse hacia abajo 	
<p>Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Legislaciones de actividad económica. - Escasa formalización de empresas manufactureras de calzado, por temor a la declaración de ganancias y tributar más. - Incentivo a la exportación y devolución del IVA. - Protección al Trabajador, In Dubio Pro Operario, La Norma Más Favorable, La Condición más Beneficiosa, La Irrenunciabilidad de Derechos, La continuidad de la Relación y la Primacía de la Realidad. El Código Sustantivo de Trabajo - Ley de Plazos Justos 	<p>Ecológico -Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones y leyes ambientales vigentes para implementar la RSE. - Incremento en la favorabilidad ante el consumidor de proveedores con prácticas sostenibles. - Nuevas tendencias como el cuero vegano, sustitución de químicos dañinos, materiales de cultivos sostenibles. 	<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apertura a los canales digitales, e-commerce. - Bajo acceso a tecnologías en la producción por su alto costo. - Baja asignación de recursos gubernamentales en investigación y apalancamiento de los pequeños empresarios para acceder a tecnologías. - Uso de plataformas virtuales para la visualización de pequeños fabricantes IPCCO - Tecnología 3D 	

ANEXO B. Herramienta de preguntas referencia para clientes**Cuestionario 1.** Preguntas referencia para el consumidor final

Tareas del cliente. Estas primeras preguntas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer.

- ¿Qué criterio resulta desencadenante en la decisión de compra de calzado nuevo? y ¿por qué?
 - Funcional, lo necesito para reemplazar el que tenía antes, que se encuentra dañado.
 - Por aprovechar las ofertas y promociones disponibles.
 - Por moda, me gusta tener las últimas tendencias.
- ¿Qué tipo de calzado prefiere? y ¿por qué?
- En el contexto actual, ¿han cambiado sus necesidades como consumidor de calzado, de acuerdo con su conocimiento del mercado?, ¿qué tendencia de estilo o característica en el calzado considera debe ser el foco de desarrollo para VINATO?
- Normalmente, ¿compra calzado de marcas reconocidas o usa zapatos de fábricas locales? ¿Por qué elige una sobre otra?
- ¿Qué medios de adquisición prefiere para sus compras ¿en tiendas personalmente o compra por internet? ¿Qué medios de pago prefiere y por qué?
- ¿Qué medios de promoción de productos son más cercanos a usted? (voz a voz, recomendaciones de amigos, redes sociales, catálogos, los carteles y anuncios en centros comerciales y tiendas).

Frustraciones del cliente Las frustraciones describen todo aquello que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los

potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o si no se resuelve directamente.

- ¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentra en el momento de comprar zapatos?
- ¿A partir de qué precio un par de zapatos es catalogado como costoso para usted?
- ¿Qué riesgos teme a la hora de comprar?, (considerando las posibles fallas de calidad, desprestigio social o disminución de estatus, pérdida económica)
- ¿Qué le hace perder el sueño a la hora de comprar calzado? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones y molestias relacionada con los zapatos que usa?

Alegrías del cliente. Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa.

- ¿Qué mejoras lo harían feliz, valoraría, le harían más sencilla la compra de zapatos? (desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo, innovación en diseño)
- ¿Cómo mide el éxito o fracaso de una compra?
- ¿Qué consecuencias sociales positivas desea a la hora de comprar zapatos?
¿Qué lo hace quedar bien?

Cuestionario 2. Preguntas de referencia para entrevistar a representantes de empresas que compran calzado al por mayor a VINATO.

Tareas del cliente. Estas preguntas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer.

- En cuanto al *producto y atención al cliente* suministrado por VINATO, ¿qué aspectos considera que favorecerían esos indicadores (en general, mencione el

que sea de más importancia desde su perspectiva) de su desempeño propio y de la empresa a la que representa?

- Atención al cliente para que el desempeño en las funciones que lleva a cabo se vea favorecido:
- Atención al cliente para que los indicadores de su empresa se vean favorecidos:
- Producto para que el desempeño en las funciones que lleva a cabo se vea favorecido:
- Producto para que los indicadores de su empresa se vean favorecidos:
- Dentro del alcance de VINATO ¿cómo podríamos –como sus proveedores– contribuir al crecimiento, imagen y posicionamiento de la empresa frente a su competencia en el mercado? (algunas alternativas para mencionar: comunicación, capacidad en volumen y tiempo, calidad, diseños, materiales, transacciones, estandarización de procesos, aspectos administrativos y de servicio)
- ¿Cuáles pautas y comportamientos sobresalientes identificadas en sus mejores proveedores sugieren a VINATO adoptar?
- En el contexto actual las necesidades del consumidor final del producto han cambiado, de acuerdo con su conocimiento del mercado, ¿qué tendencia de estilo o característica en el calzado considera debe ser el foco de desarrollo para VINATO?

Frustraciones del cliente Las frustraciones describen todo aquello que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea, o simplemente aquello que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, con los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

- Según los indicadores referencia de su compañía, ¿considera usted que el producto que ofrece VINATO es costoso?, ¿requiere demasiado tiempo?, ¿las gestiones de adquisición, comunicación y pago son engorrosas?
- ¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentran en el momento de hacer negocios con VINATO?

- ¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentran en el momento de vender el producto provisto por VINATO? (considere el proceso desde el momento de entrega del producto de VINATO a su empresa hasta el proceso de distribución y venta).
- Teniendo en mente el producto y servicio que le ofrece VINATO (suministro de calzado) ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones? ¿qué le hace perder el sueño?

Alegrías del cliente. Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa.

- ¿Qué mejoras los harían felices, valorarían, les haría más sencillo la consecución de metas? (desde el punto de vista del tiempo, logística, esfuerzo, innovación en diseño, acompañamiento, procesos).
- ¿Cómo miden el éxito o fracaso de un pedido?
- ¿Qué expectativas tienen de nuestra promesa de valor? (diseños innovadores, garantías, características personalizadas según sus necesidades).

ANEXO C. Resultados de cuestionarios

Los siguientes son datos recolectados en las respuestas del Cuestionario 1.

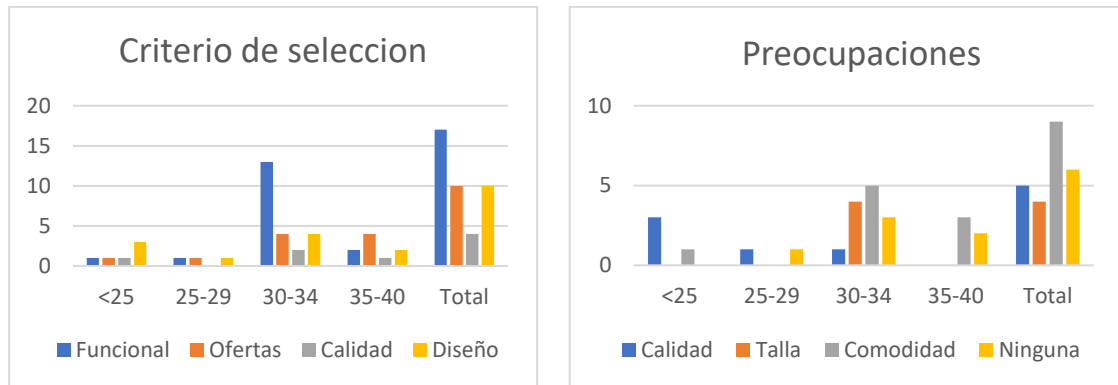
Consumidor final:

	Rango Edad	<25	25-29	30-34	35-40	Total
	# Personas	5	2	15	6	28
1. Criterio desencadenante	Funcional	1	1	13	2	17
	Ofertas	1	1	4	4	10
	Calidad	1		2	1	4
	Diseño	3	1	4	2	10
2. Qué tipo de calzado prefiere	Deportivo	5	2	7	4	18
	Elegante			1	1	2
	Plataforma			1		1
	Sandalias			4		4
	Cerrado Botas Botines			2		2
3. En el contexto actual ¿qué tendencia de estilo o característica en el calzado considera debe se...	Deportivo	4	1	6	1	12
	Comodidad		1	7	3	11
	Diseño	1		4	3	8
4. Marcas reconocidas o usa zapatos de fábricas locales? ¿Por qué elige una sobre otra?	Marca reconocida	4	0	12	2	18
	Locales	2	2	8	0	12
5. ¿Qué medios de adquisición prefiere compras en tiendas personalmente o compras por internet? ¿Qué medios de pago prefiere y por qué?	Tienda Física	5	0	12	6	23
	Virtual	0	2	4	1	7
	Efectivo	2		3	1	6
	Tarjeta	1	2	9	2	14
6. ¿Qué medios de promoción de productos son más cercanos a usted?	Redes	3	2	11	4	20
	Recomendación	1		5	0	6
	Anuncios CC	2		5	2	9
	Catálogos	0		2	1	3
7. ¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentran en el momento de comprar zapatos?	Tallas	1	1	7	4	13
	Comodidad	3	1	2	1	7
	Poca diversidad del modelo	1	0	2	2	5
	Ninguno	0	1	3	0	4
8. ¿A partir de que valor económico (precio) un par de zapatos es catalogado como costoso para usted?	100		1	2	2	5
	150	2		4	1	7
	200		1	2	1	4
	250			3		3

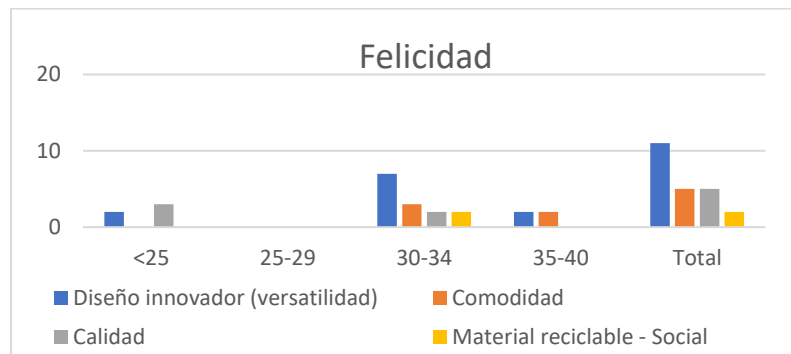
	Rango Edad	<25	25-29	30-34	35-40	Total
	# Personas	5	2	15	6	28
	300	1		1		2
	350	1				1
	400	1		3	1	5
9. ¿Qué riesgos teme a la hora de comprar?, (considerando las posibles fallas de calidad, desprestigio social o disminución de estatus, pérdida económica)	Talla		1	2	1	4
	Calidad	5	2	11	5	23
	Comodidad			1	0	1
	Pérdida económica			4	0	4
10. ¿Qué le hace perder el sueño a la hora de comprar calzado? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones y molestias relacionada con los zapatos que usa?	Calidad	3	1	1	0	5
	Talla			4	0	4
	Comodidad	1		5	3	9
	Ninguna		1	3	2	6
11. ¿Qué mejoras lo harían feliz, valoraría, le haría más sencilla la compra de zapatos?	Diseño innovador (versatilidad)	2		7	2	11
	Comodidad			3	2	5
	Calidad	3		2		5
	Material reciclable - Social			2		2
12. ¿Cómo miden el éxito o fracaso de una compra?	Calidad	3	1	7	3	14
	Comodidad	1	1	6	4	12
	Relación costo beneficio	1		1		2
13. ¿Qué consecuencias sociales positivas desea a la hora de comprar zapatos? ¿Qué lo hace quedar bien?	Atención	1	1	1	0	3
	Calidad	1	0	1	1	3
	Comodidad	0	0	2	0	2
	Social	0	0	2	1	3
	Estilo	0	1	9	2	12
14. ¿Prefiere la personalización de los zapatos? O ¿le gusta estar a la moda usando lo que los demás?	Moda	3	1	4	2	10
	Personalización	3	1	10	4	18

Fuente. Elaboración propia de los autores, (2021)

Con estos resultados, se hicieron gráficas para identificar las diferentes tendencias en las respuestas obtenidas por parte del consumidor final con respecto al criterio de selección, lo que les causa preocupación y felicidad:



Fuente. Elaboración propia



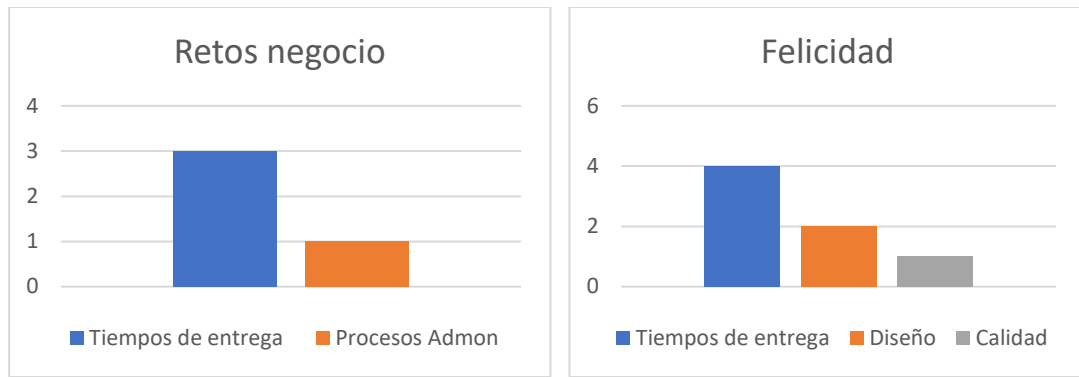
Fuente. Elaboración propia (2021)

Los siguientes son datos recolectados en las respuestas del Cuestionario 2. Empresas venta al por mayor.

Empresa		1	2	3	4	Total
Cargo desempeñado en la organización		Gerente	Coord. de compras	Coord. de Compras	Comprador	
¿En cuanto al producto y atención al cliente suministrado por VINATO, que aspecto en ambos ámbitos consideraría aportar a favorecer los indicadores	Capacidad de producción	1	1			2
	Tiempos de respuesta			1	1	2
	Calidad		1	1		2
	Precios			1		1
Dentro del alcance de VINATO ¿cómo podríamos contribuir al crecimiento, imagen y posicionamiento de la empresa frente a su competencia en el mercado?	Calidad	1	1	1		3
	Tiempos de entrega	1	1	1	1	4
	Diseños innovadores		1		1	2
¿Cuáles pautas y comportamientos sobresalientes identificadas en sus mejores proveedores sugieren a VINATO adoptar?	Capacidad	1		1		2
	Organización	1	1	1		3
	Descuentos			1		1
	Nuevas tecnologías				1	1
En el contexto actual las necesidades del consumidor final del producto han cambiado, de acuerdo con su conocimiento del mercado, ¿qué tendencia de estilo o característica en el calzado considera ...	Comodidad	1	1	1	1	4
	Diseño				1	1
Según los indicadores referencia de su compañía, considera usted que el producto que ofrece VINATO es costoso?, ¿requiere demasiado tiempo?, ¿las gestiones de adquisición, comunicación y pago son engorrosas	Costoso					0
	Problemas en los procesos		1	1		2
¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentran en el momento de hacer negocios con VINATO?	Tiempos de entrega	1	1		1	3
	Procesos Admón.			1		1

Empresa		1	2	3	4	Total
Cargo desempeñado en la organización		Gerente	Coord. de compras	Coord. de Compras	Comprador	
¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentran en el momento de vender el producto provisto por VINATO?	Calidad		1			1
	Volumen			1	1	2
Teniendo en mente el producto y servicio que le ofrece VINATO (suministro de calzado) ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones? ¿qué le hace perder el sueño?	Tiempos de entrega	1	1	1		3
	Calidad				1	1
¿Qué mejoras los harían felices, valorarían, les haría más sencillo la consecución de metas? (desde el punto de vista del tiempo, logística, esfuerzo, innovación en diseño, acompañamiento, procesos)	Tiempos de entrega	1	1	1	1	4
	Diseño		1	1		2
	Calidad			1		1
¿Cómo miden el éxito o fracaso de un pedido?	Ventas	1	1			2
	Tiempo de entrega		1	1	1	3
	Calidad			1	1	2
¿Qué expectativas tienen de nuestra promesa de valor? (diseños innovadores, garantías, características personalizadas según sus necesidades)	Tiempos de entrega	1			1	2
	Diseño	1	1			2
	Calidad	1		1	1	3

Con estos resultados se realizaron gráficos para identificar las diferentes tendencias en las respuestas obtenidas por parte de las empresas que compran los productos al por mayor con respecto a los retos, que les genera felicidad y las expectativas del producto:



Fuente. Elaboración (2021)



Fuente. Elaboración propia (2021)

Todas las respuestas fueron analizadas y se tomaron en cuenta al momento de definir la propuesta de valor, buscando cubrir la mayoría.

ANEXO D. Perfiles y funciones

Administrador de producción

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Administrador de producción	Cargo del Jefe inmediato	Accionistas
Trabaja con	Comprador, QC, logística, cadena productiva	Le reportan	Todas las posiciones
Educación	Técnico en producción, Técnico en contaduría, Técnico en procesos	Competencias personales	Responsabilidad, organización, liderazgo, iniciativa, proactividad, habilidades de comunicación y manejo de personal
Experiencia en	Fábricas de calzado, procesos administrativos y productivos	Tiempo experiencia	Mínimo 5 años.
OBJETIVO DEL CARGO			
Dirigir procesos productivos de forma efectiva y eficiente aprovechando y optimizando los recursos, para garantizar cumplimiento de tiempos de entrega, productos de calidad, con márgenes de ganancia esperados.			
FUNCIONES BÁSICAS			
Qué debe hacer.	Para qué lo debe hacer.	Indicadores de gestión o de desempeño.	
Contacto con cliente, definición y negociación de términos, tiempos de entrega y proceso de facturación	Consecución de negocios nuevos y permanencia de actuales	# de clientes nuevos	
Cálculo de necesidades por proyecto.	Para producir la cantidad comprometida en los tiempos fijados, con las características establecidas	Indicador de rotación de inventario	
Manejo de personal, distribución de tareas según el servicio contratado		Pago de nómina y servicios en tiempos establecidos	
Contacto con contador para entrega de información y recepción de informes legales	Cumplimiento de compromisos legales	# de multas y sanciones por entregas tardías o ausencia en compromisos.	
Revisión de costos operativos	Optimización de recursos	Mejoría en la rentabilidad	
OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL CARGO			
OBLIGACIONES		PROHIBICIONES	
1. Cumplir a cabalidad las funciones de la descripción de cargo		1. Suministrar Información confidencial	
2. Implementar estrategias de mejora que repercutan en los indicadores de su gestión			

Fuente. Elaboración propia (2021)

Comprador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	Comprador	Cargo del Jefe inmediato	Administrador de producción
Trabaja con	QC, logística	Le reportan	
Educación	Técnico en producción, Técnico en contaduría, Técnico en procesos	Competencias personales	Habilidades de comunicación y negociación, enfoque a la optimización
Experiencia en	Abastecimiento,	Tiempo experiencia	Mínimo 2 años.
OBJETIVO DEL CARGO			
Encargado de la organización y la gestión actividades concernientes a la cadena de suministro, adquirir insumos requeridos para el cumplimiento de la promesa de valor de Vinato Shoes			
FUNCIONES BÁSICAS			
Qué debe hacer.	Para qué lo debe hacer.	Indicadores de gestión o de desempeño.	
Revisión del mercado, sondeo de precios de insumos para selección de insumos de alta calidad con precios competitivos	Mejorar costos de operación	Mejoría de la rentabilidad	
Establecer acuerdos comerciales con proveedores estratégicos, para apertura de crédito y descuentos	Mejorar Flujo de caja	Aumento del DPO	
Consecución de insumos y materiales a tiempo para normal operación de la cadena productiva	Abastecimiento de la operación	Cumplimiento de tiempos de entrega	
Transporte de insumos desde proveedor hasta punto de fábrica			
OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL CARGO			
OBLIGACIONES		PROHIBICIONES	
2. Cumplir a cabalidad las funciones de la descripción de cargo		1. Suministrar Información confidencial	
2. Implementar estrategias de mejora que repercutan en los indicadores de su gestión			

Fuente. Elaboración propia (2021)

QC – Logística.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo	QC, logística	Cargo del Jefe inmediato	Administrador de producción
Trabaja con	Comprador	Le reportan	Auxiliares
Educación	Técnico en producción, Técnico en contaduría, Técnico en procesos	Competencias personales	Conocimiento de producto, detallista, metódico, estricto en controles
Experiencia en	Logística, control de calidad	Tiempo experiencia	Mínimo 2 años.
OBJETIVO DEL CARGO			
Verificar que el producto entregado al cliente cumpla con la promesa de valor ofertada al cliente, expectativas de calidad, comodidad, estética y embalaje			
FUNCIONES BÁSICAS			
Qué debe hacer.	Para qué lo debe hacer.	Indicadores de gestión o de desempeño.	
Gestionar insumos de empaque, etiquetado y marcado de productos. Administrarlos de forma racional	Tener a tiempo todos los insumos necesarios	Rotación de material de embalaje, % material dañado	
Garantizar proceso de revisión y control de calidad de cada producto, con segundo control aleatorio para validación final	Evitar salida de producto no conforme	Percepción de satisfacción del cliente	
Empaque de producto según especificaciones de cliente y necesidades de envío		# de no conformidades	
Gestión con empresa de transporte para entrega de producto, consecución de documentación, trazabilidad hasta entrega final.	Entrega de pedido en los tiempos acordados	Cumplimiento fecha entrega establecida	
OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL CARGO			
OBLIGACIONES		PROHIBICIONES	
3. Cumplir a cabalidad las funciones de la descripción de cargo		1. Suministrar Información confidencial	
2. Implementar estrategias de mejora que repercutan en los indicadores de su gestión			

Fuente. Elaboración propia (2021)

ANEXO E. Simulador financiero

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
Tenis casual	20,000	\$ 28,000	\$ 560,000,000	53 %
Slip on	19,000	\$ 26,000	\$ 494,000,000	47 %
TOTAL			\$ 1,054,000,000	100 %

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
Tenis casual	20,000	\$ 21,056	\$ 421,120,000	54 %
Slip on	19,000	\$ 19,018	\$ 361,342,000	46 %
TOTAL			\$ 782,462,000	100 %

PROYECCIONES					
AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 1,054,000,000	\$ 1,106,700,000	\$ 1,150,968,000	\$1,197,006,720	\$1,244,886,988
COSTOS ANUALES	\$ 782,462,000	\$ 829,409,720	\$ 879,174,303	\$ 931,924,761	\$ 987,840,247
MARGEN OPERATIVO	\$ 271,538,000	\$ 277,290,280	\$ 271,793,697	\$ 265,081,959	\$ 257,046,742

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 32,170,000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,000,000
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2,000,000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 4,000,000
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 40,170,000

NÓMINAS:	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 36,539,280
VENTAS:	\$ -
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 18,269,640
TOTAL NÓMINAS	\$ 54,808,920

GASTOS FIJOS:	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 7,200,000
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 9,600,000
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 720,000
INTERNET:	\$ 756,000
PAPELERÍA:	\$ 240,000
Contador	\$ 3,600,000
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 22,116,000

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$
	14,800,000
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2023	\$ 14,800,000
2024	\$ 15,540,000
2025	\$ 16,317,000
2026	\$ 17,132,850

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	4	\$ 260,820,666
NÓMINAS	4	\$ 18,269,640
MARKETING MIX	4	\$ 4,933,333
GASTOS FIJOS	4	\$ 7,372,000
TOTAL		\$ 291,395,640

CÁLCULO DEL PRÉSTAMO					
	inicial	interés	amort	Cuota	final
AÑO 0					\$271,565,640
2022	\$271,565,640	\$54,313,128	\$36,492,910	\$90,806,038	\$235,072,730
2023	\$235,072,730	\$47,014,546	\$43,791,492	\$90,806,038	\$191,281,238
2024	\$191,281,238	\$38,256,248	\$52,549,791	\$90,806,038	\$138,731,447
2025	\$138,731,447	\$27,746,289	\$63,059,749	\$90,806,038	\$75,671,698
2026	\$75,671,698	\$15,134,340	\$75,671,698	\$90,806,038	