



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
TECNOLOGIA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**KILYMANJARO: PLAN DE NEGOCIOS IMPORTACIÓN
DE PLANTILLAS CONTRA EL SUDOR PARA
INCORPORACION EN CALZADO**

**INFORME DE TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE TECNOLOGO
EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**JHON MAURICIO GONZÁLEZ VALENCIA
SANTIAGO ZULUAGA HOYOS
JUAN PABLO RENDÓN MARÍN**

PROFESORES GUIAS: MILTON CESAR TORO CADAVID

2017

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
TECNOLOGIA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**KILYMANJARO: PLAN DE NEGOCIOS IMPORTACIÓN
DE PLANTILLAS CONTRA EL SUDOR PARA
INCORPORACIÓN EN CALZADO**

**INFORME DE TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE TECNOLOGO
EN COMERCIO INTERNACIONAL**

JHON MAURICIO GONZÁLEZ VALENCIA
SANTIAGO ZULUAGA HOYOS
JUAN PABLO RENDÓN MARÍN

PROFESORES GUIAS: MILTON CESAR TORO CADAVID

2017

ii. Agradecimientos.

Después de un intenso período de cuatro meses queremos agradecer en primer lugar a Dios. No es un agradecimiento por protocolo, sentimos que a él debemos un reconocimiento y que en cada paso que damos contamos con su presencia de padre.

Ha sido un tiempo de mucho aprendizaje, tanto a nivel académico como humano y por esto queremos agradecer a nuestro equipo, que con empeño, dedicación, paciencia y sacrificio ha logrado culminar esta idea de negocio, tan útil para nosotros en nuestra formación como futuros profesionales en Negocios Internacionales.

Agradecemos también a nuestro docente Milton César Toro Cadavid, que con su cooperación y valiosa ayuda nos ha brindado las herramientas necesarias para completar nuestro trabajo de fin de grado.

Por último, agradecemos a nuestras familias, que de distintas formas y de manera permanente nos han ofrecido apoyo y soporte, tan necesarios para que nuestra formación profesional se lleve a cabo.

¡A todos muchas gracias!

iii. Índice

iv. Lista De Tablas	vii
v. Lista de graficos.....	ix
vi. Lista De Ilustraciones.	x
vii. Glosario.....	xi
viii. Abstract.....	xiii
ix. Resumen Ejecutivo.	xiv
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	17
1.1. Comercializadora e Importadora Kilymanjaro S.A.S.	17
1.2. Tipo de Empresa.	19
1.3. Descripción de la Empresa.....	19
1.4. Misión.	20
1.5. Visión.....	20
1.6. Relación Productos y/o Servicios.	21
1.7. Ventajas Competitivas.	22
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR	23
2.1. Análisis del entorno.	23
2.1.1. Fuerzas Económicas.....	23
2.1.2. Fuerzas Tributarias.....	27
2.1.3. Entorno Socio-Cultural.	28
2.1.4. Entorno Político.	30
2.1.5. Entorno Geográfico.....	31
2.1.6. Fuerzas Tecnológicas.	32
2.1.7. Análisis DOFA.....	33
2.2. Análisis Sector Industria.	34
2.2.1. Sector Calzado.	34
2.2.2. Ventas del comercio.....	38
2.2.3. Que Esperar Para el Año 2017.....	38
2.2.4. Impactos Externos.....	39

2.2.5.	Factores Clave para el Éxito.	39
2.2.6.	Barreras de Ingreso.	41
2.2.7.	Poder de Negociación Clientes/Proveedores.....	42
2.2.8.	Bienes Sustitutos.	43
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO		43
3.1	Objetivos de Mercadeo.	44
3.1.1	Objetivos de Mercadeo a Corto Plazo.....	44
3.1.2.	Objetivos de Mercadeo a Mediano Plazo.....	44
3.1.3.	Objetivos de Mercadeo a Largo Plazo.	45
3.2.	Mercado Potencial.....	46
3.3.	Mercado Meta.	47
3.4	Mercado Competidor.	51
3.5.	Mercado Distribuidor.	58
3.5.1.	Distribución Directa.	58
3.5.2.	Distribución Indirecta.	60
3.6.	Comunicación y Actividades de Promoción y Divulgación.	62
3.7.	Plan de Ventas.....	67
3.7.1.	Método Delphi.	67
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL COMERCIO INTERNACIONAL		71
4.1.	Acuerdos Comerciales.	71
4.2.	Posición Arancelaria.	72
4.3.	Requisitos de Importación en Colombia.....	72
4.4.	Participación en Ferias Especializadas.....	73
4.5.	Rutas de Acceso.	76
4.5.1.	Opción 1. Transporte Aéreo.....	76
4.5.2.	Opción 2. Transporte Marítimo.....	77
4.6.	Liquidación de Costos de Importación.	80
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS TÉCNICO		82
5.1.	Descripción del Proceso de Producción.....	82
5.2.	Capacidad de Producción.....	83
5.3.	Plan de Producción.....	86
5.4.	Recursos materiales para la producción	87

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	91
6.1. Estructura Organizacional del Negocio.	91
6.1.1 Organigrama Estructura Organizacional y Estructura de Personal.	91
6.2. Costos Estructura Organizacional del Negocio.....	97
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS LEGAL.....	98
7.1. Trámites y Certificaciones.	98
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS FINANCIERO	100
8.1. Tasas Interés, Impuestos, Tasas de Rentabilidad.	100
8.2. Aportes de Capital de los Socios.....	101
8.3. Créditos y Préstamos Bancarios.....	102
8.4. Precios de los Productos.	105
8.4.1. Factores que Influyen en la Determinación de los Precios de los Productos.	105
8.4.2. Los Precios de los Productos Tomando Como Base los Costos.	105
8.5. Ingresos y Egresos.	107
8.5.1. Ingresos.....	107
8.5.2. Egresos.....	107
8.5.3. Estados Financieros.....	108
8.5.4. Estados Financieros Proyectados y Análisis de Sensibilidad.....	110
8.6. Conclusión Financiera.....	113
CONCLUSIÓN GLOBAL	115
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANÉXOS Y APÉNDICES.....	120

iv. Lista De Tablas.

Tabla 2.1. Evolución de las Importaciones Colombianas.....	37
Tabla 2.2. Variables para el éxito del sector.....	40
Tabla 3.1. Costos asociados distribución directa.....	58
Tabla 3.2. Comercializadores externos.....	60
Tabla 3.3. Costos asociados comercializadores externos.....	60
Tabla 3.4. Feria.....	61
Tabla 3.5. Costos asociados actividades de promoción redes sociales.....	63
Tabla 3.6. Costos asociados actividades de otras actividades de promoción.....	65
Tabla 3.7. Proyección de ventas 1er. Año.....	67
Tabla 3.8. Proyección de ventas 5 años.....	68
Tabla 4.1. Costos participación en la feria internacional Footwear and Leather Show....	74
Tabla 4.2. Liquidación de importación.....	79
Tabla 4.3. Liquidación de agente de aduanas.....	80
Tabla 5.1. Materias primas.....	84
Tabla 5.2. Plan de producción.....	85
Tabla 5.3. Bienes muebles.....	88
Tabla 5.4. Indumentaria.....	89
Tabla 5.5. Servicios requeridos para la operación.....	89
Tabla 6.1. Relación de sueldos.....	96
Tabla 7.1. Trámites.....	97

Tabla 8.1. Aportes de los socios de Kilymanjaro.....	100
Tabla 8.2. Amortización préstamo Bancolombia.....	102
Tabla 8.3. Composición Precio de Venta.....	105
Tabla 8.4. Ingresos por ventas.....	106
Tabla 8.5. Inversiones.....	107
Tabla 8.6. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	107
Tabla 8.7. Flujo de Caja.....	107
Tabla 8.8. Criterios de Decisión.....	110
Tabla 8.9. Variación en precio.....	111
Tabla 8.10. Variación en precio.....	112
Tabla 8.11. Variación en precio.....	112

v. Lista de graficos.

Grafica 2.1. Producción real.....	35
Grafica 2.2. Principales problemas del sector.....	36
Gráfico 3.1. Estudio de mercado sobre Adidas.....	53
Grafica 3.2. Proyección de ventas 1er año.....	68
Grafico 3.3. Proyección de ventas 5 años.....	69
Gráfico 4.1. Porcentaje de los costos incurridos en la feria.....	74
Gráfico 5.1. Diagrama de flujo.....	82
Gráfico 5.2. Capacidad productiva.....	84
Grafica 5.3. Plan de producción.....	86
Gráfico 6.1. Estructura organizacional.....	95

vi. Lista De Ilustraciones.

Ilustración 1.1. Consulta razón social.....	18
Ilustración 1.2. Consulta de marca.....	18
Ilustración 1.3. Ficha técnica.....	21
Ilustración 3.1. CC Mayorca Mega Plaza.....	49
Ilustración 3.2. CC Bosque Plaza.....	49
Ilustración 3.3. CC Los Pioneros.....	50
Ilustración 4.1. Trayecto aéreo Madrid-Rionegro.....	75
Ilustración 4.2. Trayecto terrestre Rionegro-Medellín.....	76
Ilustración 4.3. Trayecto marítimo Madrid-Cartagena.....	77
Ilustración 4.4. Trayecto Terrestre Cartagena-Medellín.....	78
Ilustración 5.1. Plano de la oficina portal del Carmelo calle 65 sur # 42b – 65.....	87

vii. Glosario.

- Análisis técnico: análisis de datos de precios y volúmenes para determinar tendencias históricas que se espera se extiendan al futuro.
- Arancel: impuesto cobrado a las importaciones.
- Barreras administrativas: normas administrativas que adoptan las burocracias gubernamentales para restringir las importaciones o fomentar las exportaciones.
- Canales exclusivos: canales de distribución a los que es difícil que penetren terceros.
- Comercio internacional: actividad en la que una empresa exporta bienes o servicios a consumidores de otro país.
- Contrato: documento que especifica las condiciones de intercambio y detalla los derechos y obligaciones de las partes.
- Control personal: ejercicio del control mediante el contacto personal con los subordinados.
- Conversión de divisas: conversión de los estados financieros de las filiales foráneas en la moneda del país.
- Costo del capital: precio del dinero.
- Costumbre: norma que se considera básica para el funcionamiento de una sociedad y la vida social.
- Creación de valor: conjunto de actividades que aumentan el valor de los bienes o servicios para los consumidores.
- Cuenta corriente: en la balanza de pagos, el registro de las transacciones de importación y exportación de bienes y servicios.
- Dumping: acto de vender bienes en un mercado extranjero a menos de su costo de producción o por debajo de su “valor justo” de mercado.
- Estrategia: acciones que emprenden los gerentes para alcanzar las metas de su empresa.

- Factores de producción: insumos del proceso de la producción de una empresa: mano de obra, administración, tierra, capital y conocimientos técnicos.
- Innovación: desarrollo de nuevos productos, procesos, organizaciones, prácticas administrativas y estrategias.
- Logística: adquisición y transmisión físicas de material por la cadena de suministro, de los proveedores a los consumidores.
- Normas: reglas y guías sociales que prescriben el comportamiento apropiado en situaciones particulares.
- País de origen: país del que precede la inversión extranjera directa.
- Proceso: manera como se toman las decisiones y se realiza el trabajo.
- Producción: actividades comprendidas en la creación de un producto.
- Producto interno bruto (PIB): valor de mercado de la producción de un país generada con factores situados dentro de su territorio.
- Producto nacional bruto (PNB): valor de mercado de todos los servicios y bienes terminados producidos por la economía de un país.
- Rentabilidad: el concepto que se refiere a la tasa de rendimiento.
- Tipo de cambio: tasa con la que una moneda se convierte en otra.
- Tipo proyectado: pronóstico del tipo de cambio de referencia para el final del periodo presupuestado.
- Utilidad: diferencia entre ingresos y costos.
- Ventaja comparativa: teoría de que los países debe especializarse en la producción de los bienes y servicios que produzcan con mayor eficiencia. Se dice que un país tiene una ventaja comparativa en la producción de esos bienes y servicios.

viii. Abstract.

Starting from an idea which has been taking force and structure thanks to the business done plan, it shows how searching and collecting internal and external information it lets to quantify and make right decisions along the project. In Kilymanjaro case, it was done an investigation which started with the legal factory constitution for its right functioning. It also lets to see how important is having all legal documentation up to date that generate back from state agencies and the same way trust from customers in general.

The model, which actual companies follow to execute a business idea is based in studies where you can see to get to the planed goal whatever it be, it musts to carry out the execution of a several parameters at the same time to have a good working. Kilymanjaro understands last concept and it applies it along the project execution, it is making an integral analysis to the requirements and technical regulations, which have to be considered to the goods commercialization. It also makes emphasis in the logistic chain which has to be managed carefully in an planed order to achieve an greater efficiency in the processes that Kilymanjaro does and all the stuff related with business relationships with foreign companies. The last one musts to have a monetary component which lets to cover all the operations costs and expenses to finally achieve the goods successful.

In conclusion, the present project has much tools, which will serve to the directives to study the different company's areas and in general its process to execute the business idea as perfect as possible and get successful.

ix. Resumen Ejecutivo.

Partiendo de una idea, la cual fue tomando fuerza y estructura gracias al plan de negocios realizado, se puede evidenciar como recopilando información tanto interna como externa se puede cuantificar y tomar las decisiones más correctas a lo largo de un proyecto. En el caso de Kilymanjaro se hizo dicha investigación empezando con la constitución legal de una empresa colombiana para su debido funcionamiento, constatando lo importante que es tener en orden la documentación legal que tenga el respaldo de entidades públicas y genere confianza para los clientes en general.

El modelo que siguen las empresas de la actualidad para ejecutar una idea de negocio se basa en estudios donde se evidencia que, para llegar al fin propuesto se debe llevar a cabo la ejecución de una serie de parámetros para el correcto funcionamiento. Este concepto Kilymanjaro lo entiende y lo aplica a lo largo de la ejecución del proyecto, haciendo un análisis integral a los requisitos y reglamentos técnicos que debe de tener el producto para su comercialización; también hace énfasis en la cadena logística que se debe gestionar cuidadosamente en forma lineal para tener un orden cronológico y lograr mayor eficiencia en los procesos en los que incurre la organización y todo lo que conlleva a tener relaciones comerciales con empresas extranjeras. Todo lo anterior debe contar con un componente monetario que permita cubrir los costos y gastos de la operación para lograr el éxito de dicho producto.

Para concluir, el presente proyecto cuenta con muchas herramientas que servirán a las directivas a estudiar las diferentes áreas de la empresa y en general sus procesos para llegar a ejecutar el proyecto de la mejor manera y obtener finalmente éxito.

INTRODUCCIÓN

Iniciando nuestro sexto semestre de Comercio Internacional se nos presentó la obligación y el reto de elaborar un proyecto de negocios. El presente trabajo es una investigación que tiene por objetivo evaluar los diferentes contenidos asimilados durante estos seis semestres.

Después de una larga lista de propuestas se decidió elaborar un plan de negocios que consiste en la importación de plantillas especiales contra el sudor, las cuales serán utilizadas en la elaboración de calzado deportivo. Se escogió este tema porque representa un doble fin: un proceso importador y la creación de una empresa en Colombia que comercializará el producto final.

Este trabajo cuenta con una gran dosis de realidad, ya que al interno del equipo de investigación se cuestionó sobre la viabilidad de este proyecto, poniendo en común el conocimiento del tema, las capacidades reales de negociación y el manejo de los requisitos necesarios para que una idea como está llegue a ver la luz.

Todo el trabajo está sustentado por los conocimientos aprendidos en las diferentes asignaturas de la carrera tecnológica pero también cuenta con una base teórica. Al momento de escoger las fuentes bibliográficas se eligieron siempre sitios reconocidos por su gran fiabilidad y actualidad en datos. En especial nos basamos en la página de la Dian, en las fuentes que ofrecen los Ministerios de Turismo y Comercio y el Ministerio de Trabajo y en las diferentes referencias que, por el uso frecuente que le damos, sabemos que contienen las cifras y datos que necesitamos para hacer real una idea de negocios.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

El primer capítulo ofrece la información general de la empresa. Aquí se ofrece una descripción de la empresa, el tipo de figura que se usará, su misión, visión, se hace una relación de los productos y servicios y una explicación de las ventajas competitivas.

El segundo capítulo habla del análisis del sector y del mercado. Se hace un análisis del entorno (económico, tributario, social-cultural, político, geográfico, tecnológico) y del sector industria.

En tercer capítulo es el análisis del mercado. Se exponen los objetivos, el mercado potencial, meta, competidor y distribuidor, las actividades de promoción y divulgación y el plan de ventas.

En el cuarto capítulo se analiza la realidad del comercio internacional. Se da una relación de los acuerdos comerciales existentes, de su posición arancelaria, de los requisitos de importación, la participación en las ferias internacionales y de las rutas de acceso.

En el quinto capítulo se estudia el análisis técnico. Este apartado brinda información sobre la capacidad productiva, el diagrama de flujo, el plan de producción y los recursos necesarios para dicho fin.

En el sexto capítulo se consideran los aspectos administrativos. Se da una visión de la estructura organizacional del negocio con sus respectivos costos.

En el séptimo capítulo se trata el análisis legal. Aquí se ofrece una visión de todos los trámites y certificaciones necesarios para la empresa.

Por último, se expone el capítulo octavo. En este apartado se analizan las tasas de interés, los impuestos, las tasas de rentabilidad, los aportes correspondientes a cada socio, los créditos necesarios y toda la relación de ingresos y egresos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al final del presente estudio de negocio.

CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1. Comercializadora e Importadora Kilymanjaro S.A.S.

Kilimanjaro es una montaña situada al noreste de Tanzania, constituida como la más alta de África. Kilymanjaro es sinónimo de fuerza, reto y frescura, tres características que definen claramente la esencia de la marca, que pretende justamente brindar al comprador una experiencia de comodidad con diseños únicos.

Kilymanjaro es una comercializadora nacional de calzado y mediante la importación de suelas especializadas contra el sudor pretende complementar el confort como promesa de valor de la marca.

Tanto el nombre de la sociedad como el nombre de la marca son posibles de ser usados ya que actualmente no existe ningún registro en la página del RUES ni en Marcaria.

Ilustración 1.1. Consulta razón social.

The screenshot shows the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website interface. The header includes the RUES logo and the text 'Registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio'. Below the header, there is a navigation bar with 'Inicio', 'Consultas', 'Veedurías', and 'Servicios Virtuales'. The main content area features a search form with the following elements:

- Buttons for search criteria: 'Razón Social Nombre', 'Razón Social Palabra Clave', 'Número de Identificación', 'Matrícula Mercantil', and 'Registro Nacional de Turismo'.
- Text: 'Realice aquí su consulta empresarial o social' and 'Consulte si una empresa o persona natural está inscrita en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país. Escoja el criterio que se ajuste a sus necesidades.'
- Search input field: 'Razón social: Comercializadora e importadora Kilymanjaro S.A.S'.
- 'Consultar' button.
- Warning message: 'Atención: La consulta por Nombre no ha retornado resultados'.
- Legend: 'RM - Registro Mercantil', 'RUP - Registro Único de Proponentes', 'ESAL - Entidad Sin Animo de Lucro', 'RNT - Registro Nacional de Turismo'.

Recuperado de Confecamaras. (2017) <https://trademark-search.marcaria.com/es/resultado?trademark=Kilymanjaro%20&country=CO&status=1&mode=1>

Ilustración 1.2. Consulta de marca.

The screenshot shows the MARCARIA.com trademark search interface. The header includes the MARCARIA.com logo and the text 'TRADEMARK SEARCH'. Below the header, there is a navigation bar with 'Menu' and 'Iniciar sesión'. The main content area features a search form with the following elements:

- Search input field: 'Kilymanjaro'.
- 'Buscar' button.
- Legend: 'Pais: Colombia', 'Clases: Todas las clases', 'Estado: Todas', 'Estrategia de búsqueda: Búsqueda normal'.

Se encontraron 0 marcas idénticas

Se encontraron 0 marcas que contienen su término

Recuperado de Marcaria. (2017) http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas

1.2. Tipo de Empresa.

De acuerdo al código nacional de comercio Libro Segundo. De las sociedades comerciales. Título i. Del contrato de sociedad. Capítulo i. Disposiciones generales (Código de Comercio, Colombia. 1971), la empresa Kilymanjaro adoptará la figura de sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) basados en la simplicidad que la caracteriza, tanto a nivel legal como en el cumplimiento de las formalidades. Adicionalmente al no exigir un monto mínimo para su creación brinda facilidad al contar con un músculo financiero poco considerable.

1.3. Descripción de la Empresa.

Esta idea comenzó en enero de 2015 con un reto para sus dueños y fundadores, de buscar alternativas para la importación de calzado con características fundamentales como resistencia, comodidad y estilo, también debía poseer un factor diferenciador, luego de estudiar la viabilidad del proyecto, se estableció que comercializar este bien extranjero representaba un gran reto que no estaban en capacidad de asumir, por tal motivo y sin el ánimo de desistir de la idea de negocio se comenzó un proceso de investigación para darle un cambio de enfoque al proyecto. Lo anterior arrojó como resultado que lo más adecuado era producir un calzado que contara con un diseño practico, de alta calidad, muy confortable y que a su vez tuviera una plantilla que le brindara a los usuarios frescura y que ayudara con la sudoración excesiva por medio de unas capas que hicieran el trabajo de filtración. El mercado natural se enfocó a un target de hombres y mujeres entre los 21 y 40 años de edad, que se posicionen en un estrato socioeconómico medio y medio-alto y que practiquen algún deporte o alguna actividad física de alta y baja intensidad. En enero del 2016 se constituyó la empresa legalmente ante la cámara de comercio como una compañía dedicada a la producción y comercialización de calzado a nivel nacional. Debido a su tamaño y al poco tiempo que

lleva en el mercado, esta microempresa solo cuenta con una sede administrativa (Crr 50 # 8 sur-117) desde la cual se dirigen todas las operaciones. Su método de producción es mediante un proceso de maquila, la cual se basa de dos talleres satélite ubicado en el centro de la ciudad de Medellín.

Los códigos CIU que identifican la actividad económica de la empresa son:

- 1522 fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel.
- 4643 comercio al por mayor de calzado.

1.4. Misión.

Kilymanjaro es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado deportivo, que busca brindar a sus clientes un producto innovador en diseño y comodidad que se ajuste plenamente a las necesidades de uso y confort, además de que sus productos tienen una duración garantizada de acuerdo a altos estándares de calidad que van de la mano de las nuevas tendencias que surgen en el mercado.

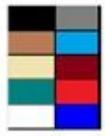
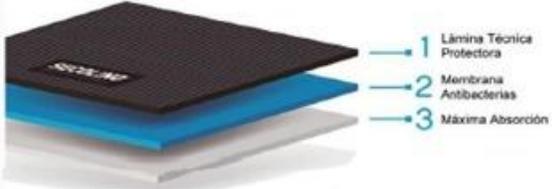
1.5. Visión.

Para el 2020 Kilymanjaro será una marca reconocida por algo más que la fabricación de calzado deportivo confortable, para entonces se diversificará la marca con equipamiento deportivo y nuevos diseños que vayan acorde a la esencia Kilymanjaro. Esto se llevará a cabo mediante la optimización del talento humano por medio de un trabajo en equipo inclusivo.

1.6. Relación Productos y/o Servicios.

Kilymanjaro ofrece un calzado innovador tanto en su comodidad como en su diseño, además cuenta con la implementación de una plantilla contra el sudor que le brinda al usuario una experiencia de frescura y reaviva las características de la marca. En la ficha técnica relacionada a continuación se especifica las características de dicho bien.

Ilustración 1.3. Ficha técnica.

Ficha Técnica	
Producto:	Calzado deportivo
Composicion	
Capellada:	Totalmente fabricado en lona textil
Forro:	Totalmente fabricado en textil
Suela:	Fabricado un 60% EVA y un 40% caucho
Hilos de costura:	poliester y/o nylon bordeado
Proceso de ensamble:	Pegado y cosido
Descripcion	
Calzado deportivo liviano y cómodo, con tecnología en su plantilla que ayuda a la absorción de la humedad y malos olores.	
Plantilla	
Lamina tecnica protectora:	Una primera capa con orificios estrategicamente colocados a lo largo de la plantilla, que absorben y redirigen el sudor a las capas inferiores.
Membrana antibacterias:	Esta es tratada con con antibacterias y productos aromaticos que permiten el paso de la humedad y lo dirigen a la siguiente capa de la plantilla
Capa de maxima absorcion:	La ultima revolucionaria que aspira la humedad de forma definitiva que permite que nuestros pies permanezcan secos y libres de malos olores
	
Colores 	
	

Elaboración propia.

1.7. Ventajas Competitivas.

El factor diferenciador que distingue a Kilymanjaro de la competencia se centra en la implementación de una plantilla especializada contra el sudor. Además, la empresa está enfocada a la innovación constante sin dejar atrás las características esenciales del calzado. Tal diferenciación no hace al calzado Kilymanjaro único en el mercado, sin embargo, la importación de esta plantilla con nuevas tecnologías le genera un gran valor agregado.

Teniendo en cuenta el poco tiempo en el mercado y el escaso músculo financiero que posee Kilymanjaro, se estableció como estrategia inicial de entrada al mercado la asistencia a la feria nacional de calzado IFLS+EICI que sirvan como vitrina a los productos, pues estas ferias son apropiadas para que los participantes reconozcan la marca e interactúen con el producto en sí. Además, se usarán los distribuidores autorizados y recursos digitales como redes sociales y pagina web para exhibir y comercializar el producto.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SECTOR

2.1. Análisis del entorno.

Cuando una nueva compañía desea ingresar a competir en la dinámica del comercio al interior de un país, debe tener muy claro el hecho de que se enfrenta a un conjunto de presiones y/o fuerzas que definen y guían las reglas de juego. Así pues, las fuerzas económicas, tributarias, sociales culturales, políticas, tecnológicas y ambientales en una interacción conjunta, dan lugar a eventos coyunturales que pueden afectar positiva o negativamente el funcionamiento y desarrollo de la economía.

Como consecuencia de lo anterior, en la actualidad los agentes económicos se ven en la obligación de estar al día y conocer a fondo el mundo que los rodea, con el fin de tomar decisiones acertadas que les permita adaptarse y subsistir a una dinámica tan cambiante; de este modo a lo largo de este capítulo se van a tratar una a una las variables antes mencionadas para identificar las posibles repercusiones que pueda tener la situación actual del país sobre Kilymanjaro S.A.S.

2.1.1. Fuerzas Económicas.

Sin duda alguna las fuerzas económicas son unas de las más determinantes dentro del escenario de mercado, y son el primer paso por dar en la investigación para conocer cómo es y ha sido el desempeño de la economía colombiana, -más específicamente el del sector de calzado- a lo largo de los últimos años.

Actualmente la situación económica de Colombia no es la mejor que se haya tenido en los últimos tiempos. Eventos como la guerra vivida durante más de medio siglo, una pésima administración, la caída del precio mundial de las materias primas, el aumento de la competencia desleal, el fenómeno de la corrupción, entre otros, han

debilitado la economía. En 2016 el PIB colombiano cerró en USD \$ 688 mil millones, 13.5 mil millones más que el año anterior (CIA, 2016), sin embargo, analizando esta variable en términos porcentuales, se observa que la economía no está creciendo como debería, más aún está comenzando a sufrir un periodo de desaceleración, pues desde el año 2014 donde se alcanzó un crecimiento de 4,39% la tasa de crecimiento ha venido decayendo paulatinamente hasta llegar a una tasa de 1.96% en 2016 según indica el Banco Mundial (2016). Adicionalmente, “indicadores recientes de actividad económica como las ventas al por menor, la producción industrial y la confianza del consumidor sugieren un debilitamiento de la economía en el primer trimestre del año. Si esta tendencia se acentúa, el pronóstico de crecimiento del equipo técnico para 2017 podría reducirse (2% en un rango entre 0,7% y 2,7%) (Bancorepublica, 2017). Este decrecimiento se puede traducir en varios aspectos que podrían afectar futuramente el desarrollo de Kilymanjaro, pues esto quiere decir que el país está perdiendo competitividad, la producción interna está disminuyendo, y así mismo el desempleo también se está afectando (siempre que la producción disminuya se hace innecesaria una cantidad de mano de obra por ende se recorta).

Ahora pasemos a analizar la inflación, En febrero la inflación anual disminuyó por séptimo mes consecutivo y se situó en 5,18% (Comparativo anual respecto de febrero de 2016). Los promedios de las medidas de inflación básica se mantuvieron estables en 5,58% (Banco república, 2017). En 2016 la inflación del país se situó en 5.8% (Datos macro, 2016) mostrando una reducción de 10 puntos porcentuales respecto al 2015 (estando aún por fuera del rango objetivo que se tiene establecido en el Banco de la República), sin embargo este no es el problema, pues se tiene controlada por debajo de los 2 dígitos, el problema radica en que el porcentaje de inflación en el 2016 y en años anteriores ha venido cerrando año tras año en un porcentaje superior al crecimiento de la economía, en palabras más claras, en Colombia los salarios están decreciendo año a año conforme decrece la economía, pues los leves incrementos que sufren los mismos ni siquiera alcanzan a cubrir la inflación. Tal inconveniente se concibe como una amenaza futura para la compañía ya que las familias al percibir menos salarios en un mercado donde los productos se encarecen, se ven en la necesidad de recortar sus gastos y acudir a

la dinámica de la sustitución, en este contexto las necesidades básicas se convierten en prioridad, dejando de lado las necesidades secundarias -inclusive los lujos- necesidades dentro de las cuales se sitúa el sector calzado). En lo que va corrido del 2017 el porcentaje acumulado de la inflación general va en 3.3%, Desglosando esta variable sectorialmente, el sector vestido y calzado va en un acumulado de 1.9% en 2017 y en 2016 cerró en 4% siendo la menos inflada por debajo del ocio, las medicinas y los alimentos, como nos indica datos macro. Las expectativas de inflación de los analistas para diciembre de 2017 y 2018 disminuyeron y se sitúan en 4,49% y 3,6% respectivamente, aspecto que si lograra materializarse resultaría sumamente oportuno y productivo para la economía, pues esto sumado a las repercusiones que puede tener sobre ella la baja de las tasas de interés - como se mencionara posteriormente- pueden convertirse en una reactivación interna del consumo y así mismo de la producción.

Según el World factbook de la CIA, el PIB per cápita en Colombia es de USD \$14.100 que monetizado a hoy (TRM 3994.39 23/08/2017) equivalen a aprox. a COP \$3.518.408,25 mensualmente, si se tiene en cuenta que el coeficiente GINI fue de 53.5 en 2014, se puede apreciar que la distribución es bastante inequitativa y que tal dato salarial se distorsiona alejándonos de la realidad; A pesar de que en junio de 2017 la tasa de desempleo se ubicó en 8.7% según el DANE(2017) donde 22.803 millones de personas tienen empleo, es decir 552 mil personas más que en junio de 2016, no quiere decir que este existiendo una mejoría en el ingreso de los hogares, si se tiene en cuenta que en 2014 (solo la fuerza laboral formalizada) un 58.79% de los trabajadores devengaron un SMMLV y un 26.7% dos SMMLV, es decir, 85 de cada 100 trabajadores tuvieron ingresos por menos de dos SMMLV (El colombiano, 2014). Tal situación sumada a las mencionadas anteriormente en cuanto inflación y desaceleración de la economía pueden poner en juego el futuro de la compañía, pues de seguir esta tendencia descendente, el consumo interno del país colapsará dejando graves afectaciones para todos los sectores, y solo quienes tengan un mercado más diversificado basándose en las exportaciones, podrían sobrevivir a esto.

En cuanto a la TRM en comparación COP vs EUR, al día de hoy se encuentra en COP \$3488 (25/08/2017)(Investing, 2017) y en lo que va corrido de este año se ha

mantenido fluctuante en un margen entre COP \$3035.50 y COP \$3540.50. Este factor repercute directamente en la dinámica de importación a la que desea ingresar la compañía ya que esto se va a ver reflejado directamente en el costo del producto. Por consiguiente, es necesario ser muy eficientes en cada parte de la cadena logística con el fin de reducir costos al máximo posible y amortiguar la diferencia de cambio para que el valor del bien final al consumidor no sea motivo de perjuicio para la competitividad de Kilymanjaro en el mercado.

Otro factor crucial que vale la pena tener en cuenta es la competencia extranjera por importaciones del sector, más específicamente para la sub-partida 64.04.11.10.00, la cual actualmente cuenta con un gravamen arancelario del 15% y un IVA del 19%. Aunque tales barreras están destinadas a controlar y disminuir las importaciones, hoy en día el fenómeno de prácticas desleales como el contrabando en sus diferentes modalidades y el dumping afectan en gran medida la producción nacional. En 2016 el sector tuvo importaciones por USD 16.758 millones (Trademap, 2016) de las cuales USD 8.166 millones provienen de China, seguido de Vietnam e Indonesia con USD 7.157 millones 1 y USD 1.147 respectivamente, países con los cuales no se tiene ningún acuerdo, pero debido sus modelos y costos de producción, sus manufacturas alcanzan unos precios de venta bastante bajos con los cuales es difícil y casi imposible competir dentro de las practicas legales.

Teniendo en cuenta que “El sector calzado representa el 2,1% del PIB, genera más de 100.000 empleos directos y 50.000 indirectos anualmente. El ingreso de calzado chino a los mercados colombianos se concibe como una amenaza, pues dejan como resultado cierres de fábricas, productos de mala calidad, desempleo, bajos salarios, recorte de personal, pérdida de identidad cultural y generación de competencia desleal.” (Tauroquímica S.A.S). Actualmente se está implementando medidas en pro de subsanar los daños producidos por tales prácticas, como por ejemplo el decreto 1745 de 2016 mediante el cual se establecen un conjunto de formalidades a cumplir para la importación de calzado cuando el valor FOB esté por debajo del umbral establecido, en el caso de la partida 64.04, cuando el valor FOB de cada par este por debajo de USD \$3(decreto 1745 de 2016), adicionalmente el decreto 1744 de 2016 complementa el anterior y establece

que cuando el valor FOB de cada par este por debajo de 6 \$USD el gravamen arancelario al cual se acogerá será del 35%.

Luego de tantos aspectos negativos para la economía colombiana a 2017, vamos a analizar finalmente uno de los factores que puede ayudar a generar una reactivación y recuperación de la misma, hablamos entonces de la tasa de interés o la tasa de intervención de política monetaria del Banco de la república en sesiones denominadas “subastas de expansión”, la cual al día de hoy se sitúa en 5.50% luego de sufrir bajas de 25 y 50 puntos en julio 27 y junio 30 de 2017 respectivamente según el Banco de la República (2017). La decisión anterior se tomó como una medida cautelar a una desaceleración excesiva por falta de consumo y una convergencia encaminada a la estabilización de la inflación en 3% para finales del 2018, por ende, partiendo de la premisa de que gran parte del consumo nacional se hace mediante el crédito, la autoridad monetaria pretende incentivar la economía ya que tales reducciones se traducen en un menor costo del dinero prestado.

2.1.2. Fuerzas Tributarias.

La realidad tributaria colombiana está marcada por los cambios en algunos impuestos, los compromisos del Gobierno en ayudas y el posconflicto lo que genera presiones en ingresos y gastos. La actualidad financiera colombiana tendrá que asumir compromisos que le demandarán altas sumas de dinero y cuyo financiamiento no está para nada claro de cara a los colombianos. El gobierno colombiano ha querido aumentar los ingresos, pero no lo ha sabido gestionar de la mejor manera, se ha quedado en los medios y no ha sabido enfocarse en un fin que tiene lo mismo de claro como de inalcanzable.

Es necesario tratar también los impuestos externos y con estos nos referimos a la desgravación arancelaria contemplada en los Tratados de Libre Comercio, en particular los que recientemente han entrado en vigencia. A esto añadimos que uno de los temas que

demandará más recursos es el posconflicto, ya que se piensa invertir al menos seis billones de pesos para atención a las víctimas.

Según la revista portafolio, a octubre del año pasado, el recaudo tributario superó los \$ 87 billones. Esto implica un incremento del 7,2 por ciento con respecto al mismo período del año anterior, cuando se logró un recaudo de \$81 billones.

La última reforma tributaria fue una reforma dura que busca recaudar más impuestos y por lo mismo ha sido una realidad dura de aceptar por la opinión. Esta reforma en sus aspectos más técnicos busca lograr una mayor equidad, rediciendo o eliminando los beneficios que suelen usar las personas menos escrupulosas o aquellas personas que simplemente tienen más dinero para contratar asesores expertos.

En pocas palabras la economía colombiana sufrirá un revés, un estrechón de cinturón que no le permitirá a corto plazo gozar de una economía estable y fuerte. Para Kilymanjaro es fundamental ya que su creación y crecimiento estará marcado por esta reforma tributaria. Al momento de preguntarnos cómo afectará al negocio y a la comercialización de su producto hemos considerado estos puntos:

El incremento de la tarifa general del IVA marcó la reforma y para el Estado se convierte en un costo político bastante alto.

Las empresas van a pagar menos y esto conviene a Kilymanjaro, pero la realidad es otra. Las empresas en Colombia pagan 25% de sus utilidades en renta y otro 9% en el Cree. En realidad, al Estado no le dará tan duro salir del Cree pues la renta pasará del 32 al 34%, además con la nueva reforma tributaria el Cree tiende a desaparecer paulatinamente.

2.1.3. Entorno Socio-Cultural.

La población colombiana se convierte en un elemento importante, ya que es el vigesimooctavo país más poblado del mundo, con una población alrededor de 49 millones

de habitantes, además es la tercera nación con más hispanoparlantes. Es sabido que Colombia cuenta con una población multicultural, fruto, obviamente, del mestizaje entre europeos, indígenas y africanos.

En Colombia la demografía es estudiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Según sus estudios el país cuenta con 49.581.823 habitantes, lo que lo hace el cuarto país más poblado de América, característica que desde todos los puntos de vista lo hace llamativo para nuevos mercados y nuevas economías.

Por necesidad histórica se debe hacer un análisis cercano y real de la crisis social y política por la que atraviesa el país, ya que la época que Colombia ha tenido que vivir no es indiferente al objetivo de Kilymanjaro. Todas las persecuciones políticas, la guerra civil, el fenómeno del desplazamiento y el entorno de terror y violencia que se creó a partir de los años sesenta hicieron que el país dejara de ser agrario y se convirtiera en urbano, y por eso alrededor de 1946 un 42% de la población de Colombia estaba en la ciudad. Ahora sabemos que en el año 2005 esta cifra sube a un 74,3%. Otra consecuencia de esta realidad social fue el crecimiento de la actividad industrial, pero eso no se vio reflejado en el desarrollo de las personas de ese entonces, ya que se volvió más pobre y su correspondiente salario nunca llegó a cubrir por entero sus necesidades.

1960 dio paso a un período caracterizado por el conflicto armado interno, pero no sólo eso, la demanda de la droga en el mercado global creó una enorme economía ilegal dedicada al narcotráfico de drogas.

Todos estos elementos contribuyen a una situación social muy particular en el mundo, donde la seguridad se convierte en un bien inmaterial bastante codiciado y por lo mismo muy ausente. Las condiciones sociales y culturales son esenciales ya que en ellas se desempeñará la empresa.

Para Kilymanjaro es importante estudiar también la demografía, pues es un elemento importante a la hora de conocer el público con el que se cuenta realmente. Colombia tiene 51,2% de mujeres y 48,8% de hombres. Es un porcentaje bastante equilibrado, ya que no existe gran diferencia ni divisiones notorias que permitan a la

empresa desarrollar su actividad económica. La mayor parte de la población se encuentra en la Región Andina, ubicada en el centro y en la Región Caribe, ubicada en el norte. Otra realidad importante es saber que se cuenta con zonas muy grande sin tanta población. Para Kilymanjaro este aspecto cobra una importancia significativa, ya que su visión de crecimiento nacional estará enfocada en las regiones más pobladas y mejor comunicadas, que permitan un éxito y una gran facilidad en todos los sentidos.

El público objetivo es el colombiano y aunque es cierto que existe la realidad de la emigración no afecta considerablemente el objetivo de la empresa. El DANE estima que alrededor de 3.331.107 colombianos viven en el exterior, principalmente en Estados Unidos, Canadá, Venezuela y España.

Según el Índice de Desarrollo Humano, Colombia se ubicó en el puesto 91 a nivel mundial, según el informe de 2012. Pero es necesario notar que no todas las regiones de Colombia presentan el mismo nivel de crecimiento. El objetivo de Kilymanjaro está enfocado en una consolidación en la ciudad de Medellín y en un pronto crecimiento en ciudades como Bogotá y Cali. Estas ciudades hacen partes del famoso triángulo de oro, zona conocida como de alto desarrollo

2.1.4. Entorno Político.

La realidad política no puede ser olvidada en un estudio que pretende dar una visión clara del entorno colombiano. Colombia ha vivido serias divisiones internas en el campo político, una lucha casi siempre bipartidista empañada por la misma época de la violencia y la guerra civil. La creación del Frente nacional marcó el fin de esta violencia bipartidista que golpeó Colombia por más de cien años. Sin embargo, los problemas políticos continuaron a causa de la exclusión de otras ideologías políticas y por eso surgen grupos guerrilleros guiados por las nuevas propuestas ideológicas que se movían en América Latina.

Esta realidad fue tan influyente en el campo político que aún hoy podemos ver sus influjos, tan profundos como evidentes. El país colombiano está sumido en una serie de problemas que hacen difícil un crecimiento real y esto se evidencia de manera clara en los indicadores encargados de manifestar la situación favorable o desfavorable con la cuenta. Estos elementos son fundamentales al momento de crear una actividad económica porque hacen caer la balanza del lado positivo tanto como negativo.

Para el 2014 Transparencia internacional en su informe Índice de Percepción de Corrupción del sector público ubicó a Colombia en el puesto 94 de 175 naciones. ¿Qué significa esto? Que la facilidad para hacer negocios en el territorio colombiano está en duda, es más está en riesgo, ya que no cuenta con una de las partes fundamentales que necesita toda negociación internacional y nacional. Los últimos escándalos relacionados con Odebrecht, Reficar y en general la corrupción son muestra de ello. Esto alza aún más el Índice Riesgo al gran parte de los países consideran definitivo para incursionar en un mercado.

2.1.5. Entorno Geográfico.

Característica fundamental de Colombia es su geografía, que se identifica por su variedad, hermosura y dificultad. Este elemento está completamente ligado a la manera de hacer negocios, ya que determina en gran parte costos logísticos ligados al comercio. De la geografía depende la facilidad o dificultad al momento de crear una empresa, pero no sólo eso, también es necesario analizar las rutas con las que cuenta, los puertos activos, los aeropuertos disponibles y en general todo el movimiento de transporte tan necesario en todo momento. Al tratar de la geografía colombiana necesariamente tratamos el tema de infraestructura vial, en donde se presenta un atraso en infraestructura vial, minera, petrolera y tecnológica. La carencia en aeropuertos, puertos, ferrovías evidencia una carencia existente y aunque se han hecho esfuerzos por mejorar la infraestructura del país no es suficiente para custodiar el crecimiento económico.

Las zonas climáticas de Colombia también son variadas, pero es cierto que la mayoría de la población vive en el clima templado y el clima frío. Este entorno geográfico ha ayudado a que Colombia obtenga varios reconocimientos internacionales ya que la presencia de turistas pasó de medio millón en 2003 a 1,3 millones en 2007. Esta variedad geográfica, de flora y fauna ha dado lugar también al desarrollo de una industria ecoturística también importante en el país.

2.1.6. Fuerzas Tecnológicas.

Colombia le está apostando a la implementación de nuevas tecnologías, más cuando el gobierno de Estados Unidos ha manifestado su interés de asesorar al país en este sentido. Aunque esta apuesta del gobierno sólo significa el 0,10% de su PIB nacional es un paso adelante que va acompañado de universidades que cada vez sobresalen por sus propuestas innovadoras en campo tecnológico y científico. En el año 2006 se aprobó la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el fin de facilitar la creación de empresas e industrias con base en la tecnología.

Para el sector calzado es fundamental la importación de tecnología o de elementos necesarios para el producto final. En el caso de Kilymanjaro se ha optado por la importación de plantillas especializadas contra el sudor, provenientes de España. Es una muestra de la poca creación tecnológica existente en el país y más cuando se habla de un producto tan básico y ya generalizado como una plantilla contra el sudor.

Y aunque el sector industria en Colombia ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años este no ha estado acompañado por una apuesta tecnológica lo suficientemente fuerte como para ser significativa. Sólo se destaca la producción de bienes de media tecnología, que pasó del 31,7% en el año 2000 al 34,6% en el 2010. La apertura económica a los mercados extranjeros ha favorecido las exportaciones, pero también han dado inicio a importación relevante de nueva tecnología necesaria para el crecimiento económico de Colombia.

2.1.7. Análisis DOFA.

Debilidades.

- Poca capacidad de producción que dificulta cumplir los compromisos con clientes.
- Carencia de estructura empresarial, falta de organización, infraestructura, división del trabajo que facilite las cosas.
- Bajo presupuesto publicitario.
- Ventas pequeñas que no permiten incrementar el músculo financiero.

Oportunidades.

- Contar con una estructura de producción mediante maquila, la cual se basa en talleres satélites. Esto facilita la producción sobre todo en esta etapa inicial de la empresa.
- Contar con la ayuda de Procolombia, ya que es una institución gubernamental de la rama ejecutiva del Gobierno, justamente a cargo de promover las exportaciones.
- Kilymanjaro está orientado a un público cada vez más deseoso de tener las últimas tendencias en comodidad.
- La diversidad cultural que posee Colombia le abre un campo importante a nuestro calzado ya que gozará de un público cada vez más deseoso de novedades en temas de comodidad.

Fortalezas.

- Producto con innovación en tecnologías de confort, ya que una de sus principales características es la comodidad que ofrece el producto. La empresa está en continuo crecimiento y en continua mejora de calidad.
- Creamos conexión rápidamente, logrando fidelización del consumidor con Kilymanjaro. ¿Cómo se logra? Hemos visto que los compradores existentes

vuelven al producto, por sus peculiaridades, pero sobre todo por su gran comodidad.

- Constante creación de nuevas líneas que le dan una característica de diversificación y continua reinversión.

Amenazas.

- El producto podría ser fácil de imitar por otras empresas con un músculo financiero más fuerte.
- Entrada de producto chino similar a bajos precios.
- Contar con poca variedad de proveedores, que al momento de un shock endógeno y/o exógeno nos genere dificultad en el proceso de producción. Kilymanjaro cuenta con un método de producción mediante un proceso de maquila, la cual se basa de dos talleres satélites ubicados en el centro de la ciudad de Medellín. Esta dependencia puede ser una amenaza real para la empresa.
- Robo del know-how por parte del personal perteneciente a la empresa.

2.2. Análisis Sector Industria.

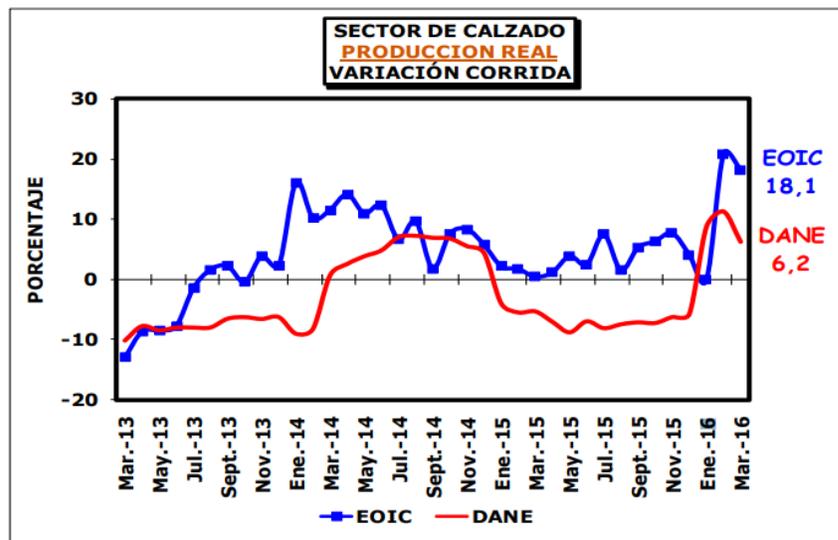
2.2.1. Sector Calzado.

La actividad económica de Kilymanjaro la ubica en el sector secundario en la división de la industria, siendo esta una empresa dedicada a la manufactura del calzado, fabricando por medio de maquila y comercializando el mismo.

En el sector del calzado se conformó la Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM), la cual es una entidad gremial sin ánimo de lucro con el propósito de fortalecer la representación del sector en el país y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado.

ACICAM por medio de la encuesta realizada denominada Opinión Industrial conjunta (EOIC) determina datos estadísticos, siendo las más recientes el primer trimestre del 2016, donde ilustra el comportamiento del sector, haciendo comparativos entre la **producción y ventas totales**, dejando como resultado a diciembre 2016 una variación de 18.1% y 4.2% respectivamente. En la siguiente tabla se ilustra el comportamiento de estas en los últimos 3 años con respecto a lo emitido por el DANE.

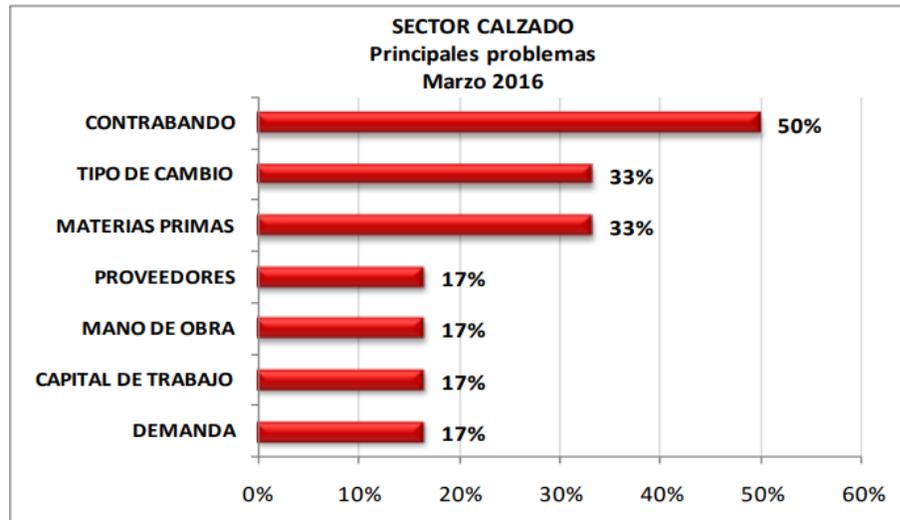
Grafica 2.1. Producción real.



Fuente: EOIC. ANDI-ACICAM 2016

La encuesta EOIC del mismo modo aborda el tema del aprovechamiento de la capacidad instalada que tienen las empresas, donde un 77.1% en el mes de marzo fue utilizado. El gremio también es realista al ver el panorama que se ve enfrentado a diario por múltiples factores del entorno, teniendo como principal problema el alto contrabando que se percibe en el sector como se ilustra en la Grafica 2.2.

Grafica 2.2. Principales problemas del sector.



Fuente: EOIC. ANDI-ACICAM 2016

Los empresarios del sector en un 57.3% manifiestan tener un nivel de inventario alto y el 42.7% normal. El 90% de los encuestados reporta que, en marzo de 2016, su volumen de pedidos para los próximos meses es normal y el 10% regular.

Por otro lado la Asociación estudia a los importadores en cuanto a la tendencia de compra que han tenido y las variaciones con respecto a los años 2014, 2015 y 2016 en su primer trimestre, reflejando una propensión a la baja en las importaciones que ha realizado el gremio, una oportunidad para el sector nacional pudiendo pasar de un 77.1% de su capacidad instalada a un 100%, cubriendo la demanda que se ha dejado de atender por la baja de calzado de origen extranjero como se ilustra en la Grafica 2.1.

Tabla 2.1. Evolución de las Importaciones Colombianas

EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE CALZADO Y SUS PARTES DE ENERO A MARZO DEL 2014 AL 2016 EN US\$CIF

CAPITULO	2014	2015	2016	Var 16-15
Calzado y sus partes	71.780.197	84.812.055	71.714.820	-15%
Calzado en US\$CIF	69.030.991	82.210.912	69.339.876	-16%
Calzado en No. De Pares	9.635.297	10.865.828	11.624.404	7%
Partes de calzado	2.749.206	2.601.143	2.374.944	-9%
Total Cadena	121.959.409	131.045.851	106.263.825	-19%

Fuente: DIAN, Cálculos: Dirección de estudios sectoriales-ACICAM 2016.

Las compras extranjeras de calzado en el primer trimestre, alcanzaron USD 69.3 millones con una variación de -16% en valores y un crecimiento de 7% en pares, para un volumen de 11.6 millones de pares; las importaciones de Partes de Calzado registran una disminución de -9% correspondiente a 2.3 millones de dólares. Los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (40%), Atlántico (28%), Valle del Cauca (17%) y Antioquia (4%).

El desempeño de la industria del calzado y marroquinería cerró el 2016 en terreno positivo. De acuerdo con las proyecciones realizadas por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2016), la producción del sector del calzado creció un 5% entre enero y diciembre del año pasado, mientras que la de marroquinería lo hizo en un 3.5%.

Los análisis del gremio explican el crecimiento del calzado por los mayores pedidos del sector oficial, el desarrollo de las nuevas colecciones más atractivas para el consumidor final y la producción para la temporada de fin de año. ACICAM prevé que los pedidos a la industria se proyectan en un 3% como efecto del crecimiento de las ventas al sector público y la sustitución de importaciones por producción nacional que se

empieza a observar en el sector comercial. De igual manera, las estimaciones del gremio apuntan a que el empleo crecerá alrededor del 1%, como respuesta a la mayor demanda de mano de obra por el incremento de la producción del sector.

En lo que se refiere al sector marroquinería, ACICAM proyecta que las ventas en el mercado local crecerán un 6% al cierre del 2016 y el empleo un 13%, como consecuencia de esta mayor dinámica.

2.2.2. Ventas del comercio.

De acuerdo con los datos de la Encuesta Mensual del Comercio al por menor del DANE, las ventas del sector comercial de artículos de cuero y calzado, retrocedieron en -3.5%, como consecuencia de la caída en las compras de los hogares afectados por la desaceleración económica, el incremento de la tasa de interés y al cierre de establecimientos. Sin embargo, el mercado colombiano de estos productos sigue siendo de gran tamaño: 3,7 billones de pesos al cierre de 2016, por lo que hay un espacio muy importante para que la industria nacional recupere una mayor participación en el mercado.

2.2.3. Que Esperar Para el Año 2017.

Para el 2017 se espera que la producción de calzado crezca alrededor del 6%, jalonada por una tasa de cambio (que se mantendría relativamente alta), mayores pedidos por parte del sector oficial (Colombia Compra Eficiente) y por el efecto del control aduanero riguroso a las importaciones (decretos 1744 y 1745 de 2016).

De otra parte, las ventas se proyectan con un crecimiento de 5% impulsadas por el aumento de las compras estatales y la sustitución de productos por parte del sector comercial, en favor de los productos elaborados por la industria nacional. En el frente de

las ventas externas, ACICAM considera que Colombia podrá incrementar las ventas externas de calzado y artículos de marroquinería a plazas como Chile, Perú, Ecuador, México y Costa Rica.

2.2.4. Impactos Externos.

El observatorio de consumo ACICAM- RADDAR estima que el impacto de la reforma tributaria en el consumo de los hogares sería del -1,5% en el año 2017. Para calzado implicaría una reducción de 2 millones de pares en las ventas al consumidor final. Estos efectos están relacionados con el aumento del IVA principalmente, así como los mayores costos de la mano de obra. En este orden de ideas, el consumo per cápita se reducirá de 2.8 pares en el 2016 a 2.7 pares en el presente año. (ACICAM, 2016)

2.2.5. Factores Clave para el Éxito.

El calzado es una de las industrias más competidas en Colombia, y querer entrar a competir en él supone a un reto para quien desee hacerlo. Además de la producción nacional, hay que tener en cuenta que existen competidores foráneos que representan un gran reto a la hora de competir, más aún si no se cuenta con la preparación suficiente para hacerlo. Por lo anterior, es importante contar con una adecuada planeación estratégica a través de metodologías estructuradas que permitan anticiparse a eventos futuros y poder tener planes de contingencia para sortear con éxito cualquier reto que se presente.

En 2013 la Cámara de Comercio y la ANDI, en compañía de otros organismos realizaron un estudio titulado “Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología Delphi: análisis estructural y juego de actores” con el cual se pretendió identificar los factores de éxito del sector cuero, calzado y marroquinería. Así pues mediante la utilización de la metodología Delphi Se consultaron expertos nacionales e internacionales, provenientes del sector productivo, gremial y académico, y se encontró que la calificación del personal, el uso de tecnologías

de la información y la comunicación y la implementación de verdaderas estructuras organizacionales son los tres principales factores claves para el éxito del sector, seguidos por la innovación tecnológica, la oferta de productos con altas especificaciones técnicas y la diferenciación en diseño. Con base en este análisis es importante resaltar que tanto para las nuevas compañías como para las ya existentes pertenecientes al sector, se hace indispensable una adecuada gestión de estos factores como una medida cautelar que los provea de una alta dosis de competitividad, aspecto que les ayudará a subsistir y a crecer en el tiempo.

Tabla 2.2. Variables para el éxito del sector.

Tabla 5. Valores de motricidad y dependencia directas de cada variable

Factor	Código Valor	Motricidad		Dependencia		
		%	Valor	%	Valor	
1	Estrategias para combatir el contrabando	Ccontr	4	2,5%	14	8,7%
2	Garantías para los productores nacionales frente a los productos asiáticos	GarPro	5	3,1%	2	1,2%
3	Innovación tecnológica	InnTec	10	6,2%	3	1,9%
4	Implementación de procesos de producción eficientes	ProcEf	7	4,3%	6	3,7%
5	Disminución de desperdicios	DismDes	2	1,2%	7	4,3%
6	Calificación del personal	CalPers	19	11,8%	1	0,6%
7	Uso de materiales sintéticos	MtSint	2	1,2%	1	0,6%
8	Competitividad en precio y calidad	PrecCal	6	3,7%	17	10,6%
9	Ofrecer productos con altas especificaciones técnicas	EspeTec	10	6,2%	5	3,1%
10	Ofrecer productos con mayores tiempos de garantía con servicio posventa asociado	GarSPos	9	5,6%	9	5,6%
11	Diferenciarse en diseño	DifDise	10	6,2%	4	2,5%
12	Implementación de verdaderas estructuras organizacionales	EsOrg	16	9,9%	2	1,2%
13	Uso intensivo de tecnologías de información y comunicación	TIC	17	10,6%	3	1,9%
14	Cambios del modelo de negocio con enfoque hacia el servicio	CaMNeg	7	4,3%	4	2,5%
15	Otorgar estatus a los productos	Status	5	3,1%	8	5,0%
16	Resaltar las características únicas de los productos	CarUni	4	2,5%	9	5,6%
17	Adaptabilidad al entorno del mercado	AdaMerc	2	1,2%	15	9,3%
18	Darle a las empresas un enfoque internacional	Enf Int	3	1,9%	11	6,8%
19	Incorporar una planeación adecuada	Plan	8	5,0%	6	3,7%
20	Articulación con los proveedores de materia prima	ProvMP	9	5,6%	5	3,1%
21	Construcción y posicionamiento de marca	Marca	3	1,9%	11	6,8%
22	Mercadotecnia y comercialización	MercCom	3	1,9%	18	11,2%

Revista Sena 2013. revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/download/54/59

2.2.6. Barreras de Ingreso.

Al entrar a analizar este apartado de la investigación para el sector calzado, luego de remitirse a fuentes oficiales como la DIAN y el Ministerio de Comercio se puede

establecer que aparte de las barreras arancelarias, son pocas las barreras que tiene este sector para la importación teniendo en cuenta que hace parte de los productos de régimen de Libre Importación (LI). No obstante, existen factores económicos y logísticos que pueden ser considerados como una barrera de entrada al país como por ejemplo la tasa de cambio y el costo de la logística interna.

Por un lado, la fluctuación constante del tipo de cambio y su dependencia directa de las materias primas -más específicamente de los hidrocarburos y otros extraídos de la industria minera- representan una barrera para importar las plantillas que le darán una característica de innovación incremental al calzado que ya se produce. Esta barrera es muy ambigua y puede jugar a favor o en contra del negocio, es decir, en el caso de una depreciación mayor de la moneda colombiana (COP) representa una amenaza reflejada en el costo de importación y su repercusión directa en el precio de venta final del producto, esto por un lado puede afectar el flujo de caja de la compañía y así mismo restar competitividad frente a la competencia. No obstante, en la otra cara de la moneda, donde se tenga escenario más favorable y la moneda se aprecie, se vivenciará un efecto totalmente contrario al mencionado.

2.2.7. Poder de Negociación Clientes/Proveedores.

Con base a lo observado a lo largo del análisis sectorial cabe resaltar que tanto clientes como proveedores tienen poco poder de negociación. Lo anterior se sustenta en el gran volumen de oferta y demanda que caracteriza al sector y, por ejemplo, por el lado de los proveedores existen grandes cantidades no solo nacionales, sino también extranjeros dispuestos a aprovechar cualquier falla de sus competidores para atacar y penetrar su mercado, en este escenario, cada uno de ellos actúa con base a estrategias que les permita retener y captar nuevos clientes. Dicho lo anterior, tal grado de competencia le resta facultades a la hora negociar, es decir, les permite ser poco rígidos y muy condescendientes con el cliente, no obstante, no hay que generalizar, en el caso de los

proveedores que ostentan ventajas competitivas frente a los demás, y a pesar de que son pocos, la negociación se torna diferente.

En el caso de los clientes el entorno no varía mucho, teniendo en cuenta los canales de comercialización que se van a utilizar, siendo uno de ellos el e-commerce en una modalidad B2C (Business to Customer) donde existe una relación directa oferente-demandante, el segundo no está en la facultad de negociar el valor, simplemente su posición lo obliga a allanarse a lo previamente establecido por la empresa. En una segunda modalidad, a través de distribuidores autorizados, pasa un caso similar, sin embargo, existe una particularidad con estos, y es que a partir de la compra por volúmenes, el precio unitario se puede distribuir, eso sí, de acorde a políticas que estableció la compañía para este tipo de casos.

2.2.8. Bienes Sustitutos.

Por otro lado, clasificando los bienes y servicios por su susceptibilidad a las variaciones de los precios, encontramos que existen los elásticos e inelásticos, siendo los primeros quienes no son susceptibles a las variaciones de precios y los segundos su opuesto. Así pues, los bienes elásticos sufren un fenómeno llamado sustitución, que dicho en otras palabras es, cambiarlo por otro que supla la misma necesidad, de este modo se disminuye el consumo de unos y se incrementan el de otros, sin embargo, los bienes inelásticos permanecen con una tendencia de consumo estable. Dicho lo anterior, la industria del calzado tiene la virtud de ser un bien inelástico, teniendo en cuenta las condiciones mencionadas de la economía colombiana actual, se convierte en una amenaza menos y en una oportunidad para no dejar de crecer.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Objetivos de Mercadeo.

Kilyamanjaro cuenta con unos objetivos claros para su mercado con el fin de crear conciencia de sí misma y de sus productos. La empresa sabe que si quiere hacerse un puesto en el mercado Colombiano debe buscar los medios y canales más apropiados para dicho fin, no puede limitarse a tener el objetivo general de toda pequeña y mediana empresa, que es simplemente vender y con el tiempo sólo incrementar las ventas. Los medios son a veces evidentes pero a la hora de elegir los más adecuados no siempre resulta fácil, ya que a simple vista todos pueden servir para llegar al fin. No es lo mismo promocionar en redes sociales que promocionar por medio de muestras gratis, es ahí donde se encuentra el arte del mercadeo y Kilyamanjaro lo sabe. Es necesario definir lo que se desea lograr con los productos en cuanto a ventas, distribución o posicionamiento en el mercado.

3.1.1 Objetivos de Mercadeo a Corto Plazo.

- Entrar en el mercado por medio de publicidad sobre el producto para así dar paso al desarrollo paulatino de la empresa. Se establecieron 10 ideas claves que posteriormente serán mencionados a detalle en el apartado 3.6 de Comunicación y actividades de promoción. que harán que el objetivo de entrar en el mercado sea medible y por ende real.
- Incrementar las ventas en un 8%. Con las estrategias relacionadas en el apartado 3.6 se podrá dar a conocer el producto por diversos medios y por consiguiente también estará acompañado de un incremento en las ventas, que se define en un 8%, considerando un buen margen de error por tratarse de sus primeros años en el mercado.

3.1.2. Objetivos de Mercadeo a Mediano Plazo.

Este objetivo se establece para un período de tres años, con el fin de ir creando las estrategias que a la larga le darán un éxito real a la empresa. Con tres años de experiencia en el mercado se podrán hacer las revisiones necesarias de los objetivos trazados a corto plazo y se podrán seguir implementando los que fueron efectivos y se irán modificando los que para la empresa no fueron los más apropiados. Se plantean dos objetivos a mediano plazo que van encaminados a continuar dando pasos firmes en un mercado cada vez mas voluble y agresivo.

- Conseguir reconocimiento en el mercado realizando innovaciones en el producto ofrecido para obtener un mayor crecimiento económico. La innovación hace parte fundamental de la permanencia de un producto en el mercado y esto requiere que dicho producto sea sensiblemente mejorado con los años con respecto a sus características básicas. No se busca solamente que el producto sea nuevo o diferente sino también que se puedan crear nuevos productos que vayan encantando a los compradores.
- Tener 3 canales de distribución nuevos. Parte fundamental del trabajo realizado en Kilymanjaro es llevar el producto a los consumidores y es esto lo que hace un canal de distribución. No se descarta usar canales de distribución por intermediarios para ayudar a la circulación de la mercancía pero la empresa se centrará en canales de distribución directos. Estos canales cuanto mejor estén mantenidos y diseñados más eficiente será y es justamente eso lo que se pretende, que sea un canal eficiente.

3.1.3. Objetivos de Mercadeo a Largo Plazo.

Los siguientes objetivos se establecen para un período de 5 años. La empresa es consciente de que estos pueden sufrir cambios considerables, casi todo sufre modificación en el marco de un año y además se debe tener la capacidad de manejar la imprevisibilidad del futuro. Los objetivos a largo plazo nos obligan a decidir quienes somos, pensar a dónde se quiere ir se convierte en una obligación para elegir un destino, también en una guía pero no necesariamente un camino, que recuerda que nunca se debe olvidar el factor que hace la diferencia. Un posible escenario será una reestructuración de estos objetivos a largo plazo pero no es preocupante, puede ser posible si se modifican porque el negocio requiere un nuevo impulso o simplemente porque se conoce mejor lo que se quiere. No se cambian por miedo al fracaso o al ambiente que rodea al producto, mutan por la cercanía e incluso compañía del éxito.

- Incrementar las ventas en un 10% anual. Se espera llegar a esta cifra después del quinto año, una vez superadas las dificultades propias del inicio y del acondicionamiento en el mercado. Contar con un excelente producto y con un excelente posicionamiento es necesario para lograr este objetivo, además se establecerán metas de ventas diarias, semanales y mensuales.
- Se hará una inversión de al menos el 15% de las ventas en mercadotecnia. Este conjunto de técnicas y estudios tienen como objetivo mejorar la comercialización del producto y por consiguiente se convierte en un objetivo clave. A través de esta inversión se identificarán las necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de otros objetivos orientados al comprador y también la construcción de nuevas estrategias que creen un valor muy superior.

3.2. Mercado Potencial.

Se busca con la alianza estratégica propuesta en la empresa Confort Tennis, aprovechar al máximo la experiencia y el recorrido que esta tiene en el mercado el cual consta de 16 años, en este tiempo se ha dedicado a la comercialización de calzado casual y deportivo. Kilimanjaro, ve una gran oportunidad en dicha alianza puesto que Confort Tennis tiene un trayecto en el cual ha logrado definir y tener una tendencia del mercado y de los clientes potenciales.

Confort Tennis cuenta con unos almacenes en sectores como el Sur (CC Mayora Mega Plaza), Carabobo-norte (CC Bosque Plaza), centro de Medellín (CC Los Pioneros), los cuales serán distribuidores autorizados de la marca Kilymanjaro, De estos sectores se detallarán características que serán esenciales para dar una mirada amplia y lograr ser asertivos en las decisiones tomadas. Se utilizó el método DELPHI entrevistando a 4 personas de la empresa, las cuales tienen antigüedad y amplio conocimiento en el tema, Luz Mery Salgado es la gerente general de la empresa desde que se fundó, Jhonatan Monsalve es administrador del punto de venta Los Pioneros con 10 años de labor, Jesica Restrepo administradora del punto de venta Mayorca Mega Plaza con 10 años de labor y Alejandra Álzate administradora del punto de venta Bosque Plaza con 8 años de labor.

Se tomó como muestra el mes de agosto del año 2017 considero un mes neutro donde los factores externos no afectaran mucho el estudio realizado, en el informe de ventas se pudo detallar el número de pares vendidos, haciendo una relación unidades-cliente donde se verán los consumidores activos y potenciales para la marca Kilimanjaro. Ocupando el primer puesto CC Los Pioneros con 2400 pares vendidos, en segundo lugar, CC Mayorca Mega Plaza con 1800 pares vendidos y por ultimo CC Bosque Plaza con 1000 pares vendidos, la sumatorio de los tres puntos de venta son 5200 pares, los entrevistados manifiestan que la relación muestra un mercado de 3800 consumidores, lo cual representa 1.36 pares por cliente. Kilimanjaro espera encontrar en este nicho personas que busquen comodidad, frescura, calidad, estilo y diseños prácticos.

3.3. Mercado Meta.

Gracias al detalle que nos brindaron los administradores entrevistados se pudo cualificar el mercado de una forma más concreta, donde se pudo resaltar rasgos importantes en los consumidores.

El público que frecuenta los 3 sectores antes mencionados están posicionados en un nivel social y económico medio y medio-alto, básicamente se podría decir que están divididos en dos contrastes donde cada uno guarda unas características muy propias de las personas que los visitan, se podría concluir que el sector Carabobo-norte y centro (Bosque plaza y Pioneros) son muy semejantes con respecto al Sur (Mayorca Mega Plaza). De los dos primero sectores mencionados anteriormente se puede resaltar peculiaridades tales como: las compras realizadas se efectúan en efectivo en un 27%, son des complicados a la hora de tomar una decisión, les gusta un servicio ágil y eficiente, en un 85% les gusta pedir algún tipo de descuento, los días de la semana que tienen mayor flujo de clientes en promedio son los viernes y sábados, en Bosque plaza manejan créditos para el público por medio de un tercero donde la financiación es el 18% + IVA y el plazo máximo son 5 meses y en los pioneros manejan ventas al por mayor a clientes pre-seleccionaos donde se les otorga plazos de hasta 30 días y unos precios de acuerdo al volumen de compra, estos clientes la gran mayoría son de Bogotá, Pereira y Bucaramanga, el precio de compra promedio de estos dos puntos esta entre \$90.000 y \$140.000.

Por otro lado el punto de venta Mayorca Mega Plaza en la totalidad de sus ventas un 45% son realizadas por medio electrónica con algún tipo de tarjeta siendo un poco más equilibrado que los anteriores presentados, los clientes de este punto de venta buscan una atención con cordialidad y respeto, se toman su tiempo para revisar el producto que piensan adquirir, es poco habitual que pidan descuentos en los productos, las visitas realizadas al centro comercial se presentan más que todo en los fines de semana entre el viernes y domingo, manejan también crédito por medio de una empresa tercera en las mismas condiciones que Bosque Plaza con una financiación del 19% + IVA y plazo máximo de 4 meses, el precio promedio de compra de este punto está entre \$120.000 y 180.000.

En los tres puntos en cuanto a las garantías presentadas de los productos se da un periodo de 3 meses a partir de la fecha de compra, donde se reconoce por despegados y descocidos, será el departamento de control y calidad quien determine si le dieron el uso correcto para resolver la petición, frente a esto los consumidores acogen de buena forma las políticas de garantía y son pocas las veces que tienen inconformidades. En cuanto a las fechas importantes para el sector se resaltan solo dos las llamadas día del padre y la decembrina donde el comercio en este tipo de calzado toma más fuerza y hay una alza en volúmenes de ventas, teniendo unos incrementos de hasta un 80%, de los 3 puntos de venta cabe resaltar que en Mayorca Mega Plaza y Bosque Plaza tiene en sus instalaciones la red de gimnasios Smart Fit, donde hay una cultura apuntando a hábitos saludables en marcados a la práctica de deporte y actividades físicas.

La cuantificación de este mercado se dio con base al mercado potencial, en esta oportunidad se segmentado aún más este mercado separando los productos vendidos de los sectores escogidos, específicamente los deportivos del casual; representado en un 78% de los 3800 clientes que se reflejaron en el informe tomado como muestra en el mes de agosto, logrando cerrar el mercado en unos 2964 clientes aproximadamente.

A continuación, se ilustrará la ubicación geográficamente a donde espera llegar inicialmente la marca Kilymanjaro.

Ilustración 3.1. CC Mayorca Mega Plaza.



Google Maps. (2017) <https://www.google.com/maps/place>

Ilustración 3.2. CC Bosque Plaza



Google Maps. (2017) <https://www.google.com/maps/place>

Ilustración 3.3. CC Los Pioneros



Google Maps. (2017) <https://www.google.com/maps/place>

3.4 Mercado Competidor.

Kilymanjaro cuenta con un mercado competidor extenso y sólido, además de estar ya fortalecido por los años y por factores tan arraigados en la economía colombiana como el contrabando, que afecta directamente a cualquier empresa que desee incursionar en el mercado colombiano.

Ya en su momento este estudio del entorno se detuvo a analizar los objetivos del mercado de manera detallada y concienzuda. Una vez hecho esto se pasa al análisis del mercado competidor para, de alguna manera, incrementar su rentabilidad aumentando su participación en el mercado. Es claro que para Kilymanjaro un objetivo estratégico es examinar quien es el competidor y conociendo la fuerza del mercado competidor se trazará este plan estratégico. Se buscarán sus características, sus puntos fuertes, dónde tienen sus debilidades, cómo se relaciona con sus clientes, con sus proveedores, con sus

auspiciantes, qué gama de productos tiene y en qué medida se compara con la marca Kilymanjaro.

Se sabe que esta información nunca será definitiva y mucho menos completa ya que lo que se analiza es el momento presente y no toma mucho en cuenta el progreso en el tiempo ni del mercado ni de las realidades competidoras. Lo que se busca es entender el accionar de las empresas competidoras en el mercado y los resultados que han logrado.

Según el periódico el tiempo, en su versión digital del 3 de agosto de 2010, el Colombiano promedio compra 2,2 pares de tenis cada año. De los 161,97 billones de pesos que los colombianos consumieron en todo tipo de mercancía entre enero y junio, 1,34 billones los destinaron a comprar zapatos.

Se ha hecho un análisis con cinco marcas, muy diversas entre ellas, pero que se convierten en competidores directos en el calzado. Se tienen las razones justificadas para haber escogido estas marcas.

Nike: La empresa Nike puede considerarse como una de las marcas más populares del mundo, siendo muy valorada por su diseño y calidad. En particular Nike ha tenido éxito gracias a un elemento muy presente en la ciudad de Medellín, y en realidad en muchas partes del país, y es que Nike aparece en los primeros puestos como una de las marcas predilectas por los falsificadores y esto debido a su gran demanda. Nike ya hace parte del armario de mucha gente al momento de vestir, ya que su diseño resulta cada vez más atractivo y está bastante bien valorado en general.

Se pone a Nike como gran competidor de Kilymanjaro porque se quiera o no obtiene un gran porcentaje de compradores en Medellín y además ha logrado asegurar fidelidad entre sus consumidores.

- Nombre: Nike.
- Página web: <https://www.nike.com>.
- De manera general los Productos o Servicios que suministra y compiten con los del proyecto: Todo el portafolio de zapatillas Lifestyle y Running, Gym y Training.

- Participación porcentual en el mercado: es la marca líder y aunque sus ventas son exactas es difícil conocer la cifra real o su porcentaje de participación en el mercado. También Nike sufrió la crisis ocasionada por la invasión de calzado asiático en el mercado colombiano pero aún así sigue siendo la marca líder entre los compradores. Su mercado está constuido por extractos altos y este segmento es compartido con marcas igual de reconocidas como Adidas, Reebok, New Balance.
- Precios de referencia de venta de sus productos: Nike cuenta con un portafolio de tenis bastante extenso y variado. Sus calzados abarcan desde el estilo Running con un costo de 750.000 pesos hasta el estilo Sportwear con un costo de 210.000 pesos.
- Fortalezas y debilidades con respecto al producto: Nike cuenta con muchas fortalezas y entre ellas las más importantes son su diseño y calidad. Cuenta también con una amplia gama de debilidades entre las cuales destaca su costo, que para muchos no es asequible, lo que produce una ulterior consecuencia: la adquisición de marca “Nike” de contrabando o réplica.
- Estrategias de promoción, comunicación y ventas: Tienen una red muy amplia de estrategias, entre las que se destacan su promoción a gran escala, una comunicación constante e innovadora y unas ventas que abalan a la firma como una de las más consolidadas a nivel mundial.
- Canales de distribución utilizados: no utiliza más intermediarios que él mismo, tiene una serie de productos pre y post venta. Es Nike quien vende a través de sus tiendas físicas y online sus productos, relacionándose directamente con sus clientes.
- Otros aspectos que considere clave para el negocio: Nike es una de las principales prendas utilizadas actualmente sobre todo por su practicidad y comodidad y es ya conocida con la empresa más exitosa en todas las áreas deportivas.

Adidas: feebbo realizó un estudio de mercado sobre la marca Adidas. En ella, por medio de una encuesta, evidencia el uso de las prendas deportivas día a día. Concluye que un 70,5% de las personas, hombres y mujeres, usan prendas deportivas a diario. Adidas

puede competir directamente con marca tan reconocida como lo es Nike. Y es que si en el mercado hay una marca que pueda hacerle sombra, aunque por períodos cortos, a Nike esta es Adidas.

La multinacional alemana ha sabido escoger una estrategia de mercado muy definida por medio del patrocinio de eventos y de figuras deportivas a nivel mundial y es gracias a esto que puede ocupar el podio de las marcas deportivas más famosas del mundo.

Gráfico 3.1. Estudio de mercado sobre Adidas.



Tomado de Feebbo.

Nombre: Adidas.

- Página web: <https://www.adidas.com>.
- De manera general los Productos o Servicios que suministra y compiten con los del proyecto: Todo el portafolio de zapatillas Adidas Performance, Adidas neo, Adidas Terrex.
- Participación porcentual en el mercado: hace parte del conjunto de las marcas líderes en el mercado. Gran parte de los consumidores de calzado deportivo se decantan por Adidas, es la marca de productos recomendada por los clientes. Su porcentaje de participación en el mercado lo comparte con Nike, ya que son las

dos firmas más compradas por los extractos más altos de la sociedad en Medellín. No es fácil sacar cifras pero es sabido que van a la vanguardia.

- Precios de referencia de venta de sus productos: Adidas cuenta con un portafolio de tenis bastante extenso y variado. Sus calzados abarcan desde el estilo Performance con un costo de 699.900 pesos hasta el estilo Duramo Lite con un costo de 194.900 pesos.
- Fortalezas y debilidades con respecto al producto: La marca por sí sola tiene un valor de 6,800 millones de dólares estadounidenses, lo que la convierte en la segunda marca más valiosa entre las corporaciones deportivas. Comparte las mismas debilidades de la Marca Nike, entre ellas su costo, que para muchos no es asequible, lo que produce una ulterior consecuencia: la adquisición de marca “Nike” de contrabando o réplica.
- Estrategias de promoción, comunicación y ventas: es patrocinadora de eventos y de figuras deportivas a nivel mundial, además una estrategia de venta es contar con un amplio portafolio de productos (bolsos, camisas, relojes, lentes, etc.)
- Canales de distribución utilizados: Adidas cuenta con un canal de distrución directo, es decir, son ellos con sus espacios físicos quienes venden el calzado. Por otra parte usan el método catálogo, muy usado en Colombia y específicamente en Medellín. De igual manera por medio de distribuidores autorizados logran abarcar una amplio número de posibles compradores de la marca.
- Otros aspectos que considere clave para el negocio: la marca germana no ha parado en la producción de nuevos modelos para facilitar su uso entre los compradores. Adidas es un símbolo revolucionario, siempre creando zapatillas versátiles, para entrenamiento o diversión, diseñadas para todo tipo de personas.

Converse: marca surge en el año de 1908 de manos de Marquis Mills

Converse quien comenzó vendiendo zapatos a los vecinos y amigos en su garaje. Usa diseños sencillos y cómodos que ha generado fidelidad entre sus compradores. Hace parte del estudio del mercado competidor porque se ha analizado que gran parte de las personas que usan tenis no necesariamente hacen deporte, lo único que buscan es un calzado que

satisfaga sus necesidades de comodidad y sencillez. En este sentido Kilymanjaro sabe que cualquier realidad que pueda opacar su particularidad se convierte en mercado competidor. Es cierto que el nombre y la historia que estas marcas llevan detrás son suficientes para ganarle el pulso a cualquier empresa pero Medellín cuenta con una variedad suficiente de clientes que no sólo buscan economía, sino también un producto que se acomode a las necesidades más simples de comodidas y confort.

- Nombre: Converse.
- Página web: <https://www.converse.com>.
- De manera general los Productos o Servicios que suministra y compiten con los del proyecto: No todo el portafolio de zapatillas Converse compite con la marca Kilymanjaro, pero sí una gama de su calzado que va directamente ofrecida a personas que buscan tenis deportivos, tal es el caso de los Converse Custom Chuck Taylor All Star, que en Colombia ha tenido una gran acogida a nivel escolar.
- Precios de referencia de venta de sus productos: Su calzado abarca desde los 210.000 pesos hasta los 495.000 pesos.
- Fortalezas y debilidades con respecto al producto: Cuenta con la fortaleza de su diseño único, característica poco común en un mercado donde todo es reemplazable e incluso falsificable. Incluye lona en la manufactura de sus productos y esto hace que sean más resistentes y adecuados para el deporte.
- Estrategias de promoción, comunicación y ventas: Converse con su estilo único ha sabido sobrevivir un siglo pero también se ha sabido vender y reinventarse y ha querido tener una nueva visión con una base emocional. La marca Converse se ha convertido en una experiencia sensorial que va más allá del paradigma tradicional que se concentra sobre todo en la vista. Ha sabido crear un vínculo con el consumidor ofreciéndole una plataforma que integre los 5 sentidos. Además Converse utiliza música ya que ha hecho varias colaboraciones con artistas que representan su nicho de mercado. Su publicidad agresiva e intencional los coloca como los zapatos que “están por doquier”.

- Canales de distribución utilizados: Converse utiliza la venta directa ya que son sus propias fábricas las encargadas de satisfacer los deseos de sus compradores. Pero también usan la figura de vendedor autorizado, ya que su estilo puede ser fácilmente compatible con otro estilo de ropa e incluso con estilos de vida ligados a la música y ambientes juveniles.
- Otros aspectos que considere clave para el negocio: Es cierto que su portafolio de productos no parece ser una competencia seria para Kilymanjaro lo cierto es que afecta y muy directamente a las perspectivas de ventas que se manejan. Si Nike y Adidas se enfoca en un extracto económico alto, Converse se encarga de cubrir la amplia gama de compradores jóvenes y reveldes que por lo general hacen parte de un extracto medio, medio-alto.

Brancho's: se pensó hacer un estudio de mercado a una tienda de ropa, tenis, accesorios del mercado deportivo que cobija una amplia gama de productos y de marcas. En este apartado no se hará un estudio de una única marca como ya se hizo con Nike, Adidas y Converse, pues lo que se pretende es abarcar todos los posibles competidores de Kilymanjaro. Como ya se ha dicho, con el estudio realizado a Nike y Adidas se cubre un alto porcentaje de compradores de niveles económicos altos y con el estudio realizado a Converse se cubre un nicho diferente, un nicho que se podría considerar medio, medio-alto. Al realizar el estudio de Brancho's se pretender abarcar también a aquellas personas que también buscan comodidad pero a la vez buscan cuidar su bolsillo.

Brancho's cuenta con presencia en Montería, Apartadó, Cauca y sobre todo en Medellín, con tiendas en Caldas, Envigado, Centro Comercial Unicentro, en el Hueco y en la Avenida Colombia.

Brancho's puede ser el competidor más claro de Kilymanjaro, ya que sigue un método muy similar al que quiere ofrecer la empresa. Su presencia, sus precios y su variedad en productos hace que la marca sea altamente reconocida por los compradores y no sólo eso, que sea muy utilizada por las personas que capacidad económica media e incluso baja.

Kilymanjaro ofrece un producto lleno de comodidad por la incorporación de una plantilla importada contra la sudoración, pero no es la única oferta que existe en el mercado. Brancho's al hacerse con tanta variedad de calzado logra cubrir muchas de las prioridades que un comprador busca: comodidad, diseño, economía e incluso exclusividad. Sus precios rondan entre los 80.000 pesos hasta los 350.000 pesos, característica que en la mayoría de los compradores de Medellín se vuelve definitiva.

El estudio de Brancho's completa la visión que Kilymanjaro quiere tener. Con este rápido análisis se cubren casi todos los extractos socio-económicos y se logra analizar las estrategias que estos a su vez utilizan. Métodos diferentes, características dispares, público a veces no asociado pero que tienen como fin ofrecer un producto cómodo que satisfaga las necesidades más sencillas de bienestar y confort.

3.5. Mercado Distribuidor.

Actualmente existen diversas formas de realizar la distribución de un producto o servicio que se desea comercializar, pueden ser directas o indirectas y requieren de especial cuidado teniendo en cuenta que tales costos se reflejan directamente en el costo del producto y su adecuada gestión repercute positiva o negativamente en la competitividad de la compañía.

Kilymanjaro S.A.S. pretende enfocar su estrategia de distribución en dos formas en particular, siendo la principal en forma directa a través de mensajería propia y una segunda indirecta a través de distribuidores autorizados.

3.5.1. Distribución Directa.

Esta metodología parte de una relación estrechamente ligada con una de las estrategias de promoción, e-commerce B2C, donde a través de la red social Instagram y

Facebook se dará a conocer el portafolio completo, junto con su respectiva información (características, tallas y precios) de forma que le brinde al cliente una visión amplia y una sensación de confianza a la hora de comprar.

Se contará con varias líneas de teléfonos, incluyendo WhatsApp que recepcionen los pedidos con los datos completos del cliente y en un tiempo estimado de 24 horas hábiles, estará recibiendo su compra a través de mensajeros propios, donde podrá realizar el pago a través de varias modalidades como efectivo, tarjeta débito y crédito, y transferencias bancarias, los cuales serán efectuados contra-entrega para reafirmar la sensación de confianza y así mismo darle la facultad de decidir si comprar o no de acuerdo a la aceptación que se genere con el artículo.

Tabla 3.1. Costos asociados distribución directa.

VARIABLE	TIPO/PERIODICIDAD	CANTIDAD	COSTO
Salario Mensajero	Mensual	1	\$737.373 nomina + \$2.000 C/servicio
Gastos de distribución (Gasolina)	Mensual	1	\$ 150.000
Internet	Mensual	1	\$ 60.000
Código incocrédito: Es un pago en que se incurre para poder hacer uso del datafono.	Único	1	\$ 117.000

VARIABLE	TIPO/PERIODICIDAD	CANTIDAD	COSTO
Alquiler datafono	Mensual	1	\$61.159. Nota: Solo se paga cuando no se cumpla un monto de 130 transacciones por mes
Comisión intermediación bancarias por pago con tarjeta	Mensual	1	2%-3% sobre las ventas
Smartphone	Único	1	\$ 500.000
Sim Card	Único	1	\$ 10.000 COP
Gastos adicionales	Mensual	1	10% sobre los ingresos

Elaboración propia.

3.5.2. Distribución Indirecta.

Esta modalidad consta de la distribución a través de terceros a los cuales se les licenciará la comercialización de la marca y además se reducirá el costo unitario del producto por volúmenes de compra. Inicialmente se va a realizar con la franquicia Confort Tennis la cual posee varios puntos de venta estratégicos como C.C. BOSQUE PLAZA, C.C. MAYORCA y C.C. LOS PIONEROS.

De los mencionados anteriormente, los dos primeros cuentan con la presencia de la cadena de gimnasios Smart Fit.

Adicionalmente el tipo de calzado que fabrica Kilymanjaro se adapta perfectamente al tipo de calzado que se comercializa bajo esta razón social, que además hace referente a una de las características estrella de la compañía, el confort.

Tabla 3.2. Comercializadores externos.

Nombre	Pedidos mínimos	Precios	Forma de pago	Fortalezas
Confort Tennis	80 pares/mes	\$115.000 C/U	Crédito a 30 días	*2 de sus 3 sedes están ubicadas en Centros comerciales que cuentan con la presencia de la cadena de Gimnasios Smart Fit.

Elaboración propia.

Tabla 3.3. Costos asociados comercializadores externos.

Rubro	Costo unitario	Unidades	Costo total	Periodicidad
Producción	\$84.000 C/Par	80 (lote mínimo)	\$9.660.000	Semanal
Transporte hasta bodega de cliente	\$120.000 C/trayecto	2 trayectos	\$240.000	Mensual

Elaboración propia.

3.6. Comunicación y Actividades de Promoción y Divulgación.



#Camina libre

Al inicio de este capítulo se definieron una serie de estrategias de mercado a corto, mediano y largo plazo como un plan a futuro y un camino a seguir hacia el éxito y que tienen la tarea de soportar e impulsar la supervivencia y el crecimiento de la compañía en el tiempo.

Con el pasar del tiempo, el avance de las tecnologías y su rápida difusión han generado un gran impacto disruptivo en la vida como la conocemos hoy, y aspectos económicos, sociales, culturales, entre otros, han sido objeto de transformaciones en su forma de ser y operar. Claramente, las comunicaciones en todas sus índoles también han sido repercutidas por este fenómeno que resulta ser muy eficaz en su labor y es por ello que la compañía Kilymanjaro S.A.S. enfocará la estrategia de comunicación y promoción de sus bienes a través del empleo de tecnología, con el fin de aprovechar todos los beneficios y ventajas que ofrece para el adecuado desarrollo del negocio y sus efectos en el futuro.

Adicionalmente, la compañía asistirá a la feria de calzado IFLS+EICI (International Footwear and Leather Show), con la finalidad principal de dar a conocer la marca y generar recordación en el público, además de crear vínculos estratégicos que puedan ser útiles en una posterior etapa de expansión.

Para esta feria se requiere contar con una importante inversión en materia publicitaria, pues se van a llevar tarjetas de presentación (business cards) para entregar a los asistentes (sean espectadores o potenciales oportunidades de negocio) allí estará relacionada toda la información en español e inglés desde teléfonos de contactos, direcciones, hasta las redes sociales. También se llevarán artículos de promoción como

bolígrafos, alfombras para el mouse de la computadora y tazas con el logotipo Kilymanjaro como suvenires para los asistentes de modo que se genere recordación de la marca.

Tabla 3.4. Feria.

FERIA	FECHA DE ASISTENCIA	COSTO
IFLS+EICI OTOÑO-INVIERNO 2018/19	30 y 31 de enero y 1 de febrero de 2018	\$1'275.000 Inscripción. \$4'000.000 Preparación.

Elaboración propia.

Para la actividad principal de promoción y divulgación se planeó hacer uso de las redes sociales Instagram y Facebook, donde a través de compañías especializadas se adquirirán cuentas con una cifra considerable de seguidores que hayan sido gestionados y seleccionados cuidadosamente como clientes potenciales de acuerdo a criterios específicos de segmentación. Adicional a esto, se contará con un servicio complementario de “community manager” por parte de la compañía anteriormente mencionada, que le dará un adecuado manejo táctico basado en las teorías del marketing y la psicología del consumidor que hagan de la estrategia un mecanismo más eficiente y eficaz para el éxito y crecimiento de la compañía.

A continuación se van a relacionar las acciones, que partiendo de las directrices de Kilymanjaro y ejecutadas bajo la planeación y know-how del community manager componen la estrategia de comunicación y promoción de la compañía y así mismo los gastos en los que se debe incurrir y la periodicidad que ameritan.

Tabla 3.5. Costos asociados actividades de promoción redes sociales.

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	CANTIDAD POR PERIODO	COSTO	TIPO DEL COSTO	DETALLE
Fotos alusivas a la marca	Diaria	10-15 por día, todos los días del año durante los próximos años, a partir de la fecha hasta que se decida modificar la estrategia.	\$600.000 Mensual – 30 H al mes dedicado a las redes sociales	Mensual	Se posteará contenido alusivo a la marca, así como muestras del portafolio con su respectivo valor y características. Se hará en 3 periodos durante los cuales las personas que laboran observan sus redes sociales, en la mañana de 6 a 8 a.m. al medio día de 12 m a 2 p.m. y de 7 p.m. a 12 p.m.
Pauta con influencers	Mensual	2 veces al mes, de octubre en adelante, durante los próximos años hasta que se modifique la estrategia	\$100.000/video + obsequio de calzado	Mensual	Se seleccionarán varios usuarios de instagram cuyo número de seguidores este por encima de los 50K los cuales postearán en su perfil un video y/o foto donde se aprecie que está portando la marca Kilymanjaro y durante el cual resalte los atributos del bien.
Videos Promocionales	Trimestral	1 a partir de diciembre cuando se ejecute por completo la nueva característica innovadora que se le dará al calzado con la implementación de las plantillas anti sudor.	\$300.000 (costo de producción)	Trimestral	Con el surgimiento de una nueva referencia de calzado se hará un video promocional que deje observar al detalle sus características más representativas.

Elaboración propia.

Otra estrategia de comunicación y promoción que se genera indirectamente a partir de la anterior es el voz a voz, que toma un papel fundamental de referente y en el cual muchas personas basan una decisión de compra y puede afectar positiva o negativamente todos los esfuerzos que se hagan en la compañía, por consiguiente, es necesario controlar de forma eficiente todos los procesos desde la planeación y la ejecución hasta la comercialización y atención al cliente, ya que como conjunto reflejan la imagen de Kilymanjaro S.A.S.

Por otro lado, se establecieron algunas otras ideas claves tan concretas como productivas, que harán que el objetivo de entrar en el mercado sea medible y por ende real. Las siguientes actividades conforman el conjunto de estrategias secundarias, aunque no menos importantes, para la promoción y divulgación de la marca:

1. Se patrocinará un evento de caridad y un evento deportivo con el fin de dar a conocer la empresa y el producto en sí. Kilymanjaro es consciente de ser miembro visible de la comunidad y de la industria en la que opera y por esto considera oportuno establecer esta ayuda que beneficiará tanto a la empresa como a su entorno.
2. Se diseñarán flyers con ofertas para distribución en la comunidad. Este medio es de los más importantes y en definitiva es de los más usados por un gran número de empresas.
3. Se realizará una alianza con la Cámara de Comercio Medellín, con el fin de entablar lazos comerciales que permitan llegar a nuevos espacios de promoción.

Tabla 3.6. Costos asociados actividades de otras actividades de promoción.

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	CANTIDAD POR PERIODO	COSTO	TIPO DEL COSTO	DETALLE
Patrocinio de evento de caridad	Anual	1	\$3.000.000	Anual	Se patrocinaran eventos caritativos una vez al año en el mes de diciembre en diferentes iglesias con iniciativas de ayuda para a las comunidades más vulnerables, de este modo Kilymanjaro planea participar en especie con la donación de calzados que se van a producir especialmente para el evento.
Patrocinio de evento deportivo	Anual	1	\$3.000.000	Anual	Se planea hacer en el colegio cumbres, un colegio de estrato socioeconómico alto donde se realizan con periodicidad eventos deportivos y allí se plantea promocionar la marca y se va a hacer un aporte de participación de la cuantía mencionada en la casilla de costo.
Flayers	Mensual	3	\$2.000.000	Mensual	Se va a imprimir volanteo mensualmente y se van a distribuir en los sitios aledaños a los puntos de venta de Confort Tennis con el fin de canalizar clientes y así mismo divulgar el nombre de la marca

Alianza con cámara de comercio	Único	N/A	N/A	N/A	Este evento no tiene ningún costo, se realiza una inscripción una única vez con la finalidad de contar con un acompañamiento y asesoría en cuanto a la dirección y proyección de la empresa.
--------------------------------	-------	-----	-----	-----	--

Elaboración propia.

3.7. Plan de Ventas.

Kilymanjaro S.A.S. ha elegido el método Delphi para establecer su proyección de demanda. En este proceso convergen una serie de personas expertas con el fin de obtener una estimación de la cuantificación de la demanda.

Al utilizar el método Delphi se cuenta con una gran flexibilidad ya que se captan diferentes opiniones y a la vez la convergencia en las opiniones presenta alto grado de confiabilidad.

3.7.1. Método Delphi.

En septiembre de 2017, El equipo negociador de Kilymanjaro se reunió con un grupo de expertos de Confort Tennis, la gerente general y los 3 administradores (Luz Mery Salgado, Johanatan Monsalve, Jesica Restrepo y Alejandro Alzate respectivamente), a los cuales les realizó una entrevista de forma individual a modo conversatorio donde el tema principal fue el comportamiento del sector durante todo el año. En un marco de diferentes opiniones todos concordaron en aspectos puntuales como la afectación al sector por el contrabando, vendedores informales, la alta competencia, las importaciones a bajos costos provenientes del sudeste asiático, entre otros, y todo lo

anterior apunta a la premisa de que durante el año generalmente las ventas son muy estables en un punto medio (en una escala alto, medio, bajo) con incrementos en meses como diciembre y junio por ser época de festividades que incentivan al consumo, como navidad y día de padres respetivamente.

Anteriormente se tenían varias épocas del año donde se presentaban estos picos, como día de madres, amor y amistad, entre otros, sin embargo, debido a la desaceleración que ha presentado la economía por la falta de consumo de las familias durante los últimos periodos han ido cerrando el cerco de fechas especiales llevándolas específicamente a las dos mencionadas en el párrafo anterior.

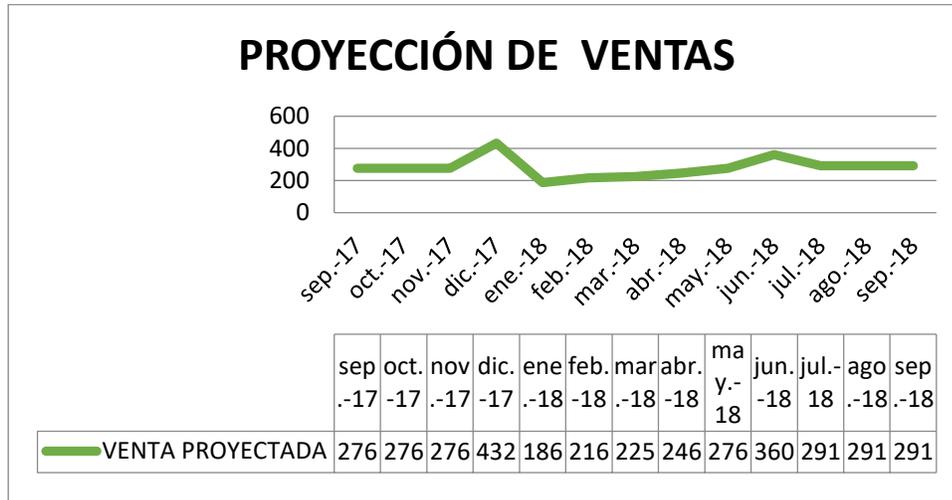
Dicho lo anterior se planteó una proyección de la demanda teniendo en cuenta la segmentación del mercado y los canales de distribución y comunicación que se van a utilizar. En referencia del mercado meta establecido se concluye que existirán una proyección estimada de dichas ventas, la cual se ilustrará a continuación.

Tabla 3.7. Proyección de ventas 1er. Año.

PROYECCION DE LA DEMANDA	
TIEMPO	VENTA PROYECTADA
sep-17	276
oct-17	276
nov-17	276
dic-17	432
ene-18	186
feb-18	216
mar-18	225
abr-18	246
may-18	276
jun-18	360
jul-18	291
ago-18	291
sep-18	291

Elaboración propia.

Grafica 3.2. Proyección de ventas 1er año.



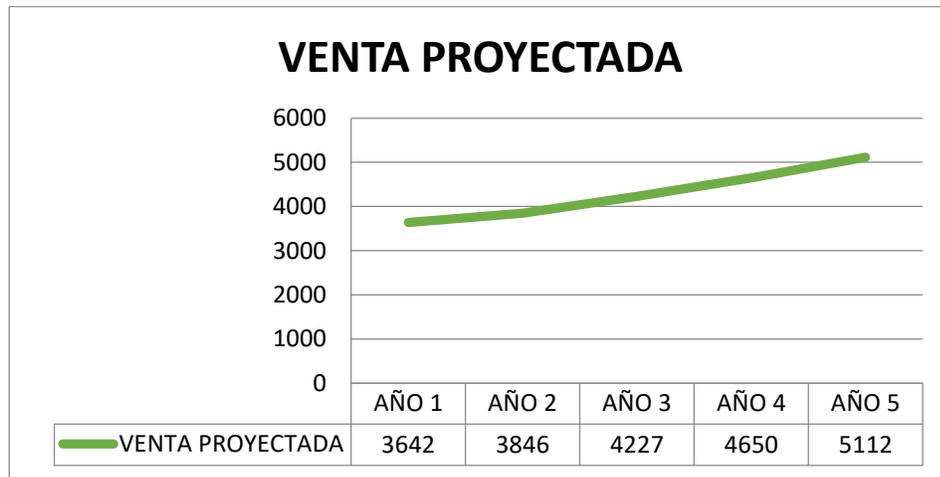
Elaboración propia.

Tabla 3.8. Proyección de ventas 5 años.

TIEMPO	VENTA PROYECTADA
AÑO 1	3642
AÑO 2	3846
AÑO 3	4227
AÑO 4	4650
AÑO 5	5112

Elaboración propia.

Grafico 3.3. Proyección de ventas 5 años.



Elaboración propia.

Lo mencionado anteriormente parte de la información que brindaron los expertos durante la entrevista, en las cuales contestaron el cuestionario relacionado en el Anexo 1.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

4.1. Acuerdos Comerciales.

Dentro del portafolio de acuerdos comerciales que ha negociado Colombia con el mundo y que se encuentran vigentes a la fecha, existe uno que, aunque reciente representa una gran importancia para el país, se habla entonces del Acuerdo de Asociación –que para términos prácticos será visto como un acuerdo comercial TLC- entre los signatarios de la CAN Colombia y Perú y la Unión Europea y sus estados miembros. Luego de varias rondas de negociación, que iniciando en Bogotá en febrero de 2009 y llegando a abril de 2010, finalizaron en la firma del acuerdo el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica, y finalmente entró en vigor el 01 de agosto de 2013.

Cabe mencionar que antes de la firma de este acuerdo, los dos países tenían relaciones comerciales dentro de un contexto de sistema general de preferencias SGP donde existían beneficios arancelarios para Colombia de forma unilateral, sin embargo, tal instrumento tenía una vigencia hasta diciembre de 2013 lo que generaba una incertidumbre en los exportadores colombianos y no les permitía proyectarse más a futuro. En este orden de ideas, este acuerdo llegó como una solución a la búsqueda de un mecanismo más dinámico, diverso y recíproco que permitiera un aprovechamiento multilateral por parte de todos los actores, y que generara un ambiente de seguridad tanto para el intercambio de bienes y servicios, como para la IED. Tal acuerdo no solo comprende un componente económico, sino también diálogos políticos y programas de cooperación y es por ello que se habla de un Acuerdo de Asociación AA, porque abarca más contenido del que le compete a un TLC.

Para Colombia, la importancia de este acuerdo radica en la creación de lazos con un importante socio, que siendo el primer importador y exportador de bienes y servicios representa el 20% dentro del PIB mundial y tiene una población superior a los 500

millones de habitantes. Visto de otra forma, representa, por un lado, una diversificación al mercado colombiano, permitiendo entre otras cosas, potenciar las exportaciones; y por otro lado, beneficios para los sectores productivos en cuanto a la generación de eficiencia y modernización de sus procesos a través de la transferencias de tecnologías, la integración a una cadena global de valor, el importe de materias primas a menores costes etc. y para el consumidor representa una diversificación de oferta de compra.

4.2. Posición Arancelaria.

- **COLOMBIA:** 64.06.90.10.00. GRAVÁMEN GENERAL 10%
- **U.E.:** 64.06.99.50.00. GRAVAMÉN GENERAL 15%

Para ambos casos, dentro del marco del acuerdo Unión Europea y sus estados miembros y Colombia y Perú por otra parte, las sub-partidas en mención entran dentro de la categoría de desgravación arancelaria A, es decir 0% a partir de la entrada en vigor del acuerdo.

4.3. Requisitos de Importación en Colombia.

De acuerdo con lo establecido en la regulación aduanera colombiana y basados en el software aduanero ALAS, la importación de la sub-partida 64.06.90.10.00 se encuentra sujeta al cumplimiento de ciertas formalidades aduaneras especiales como respuesta a la necesidad de proteger industrias nacionales sensibles (como lo son el textil y el calzado) ante la competencia foránea y fenómenos como las practicas dumping y/o contrabando en cualquiera de sus modalidades.

Así pues, las siguientes formalidades deben ser cumplidas a cabalidad para llevar un proceso aduanero ameno, sin escollos y que dé como resultado un levante satisfactorio para la libre disposición de las mercancías:

- Declaración Anticipada: Para las mercancías que arriben al territorio aduanero nacional bajo los modos de transporte aéreo o terrestre, la declaración de importación deberá presentarse con una antelación no superior a quince (15) días calendario y no inferior a un (1) día calendario a la llegada de las mismas.
- Descripciones Mínimas: Relacionar dentro de la declaración de importación las siguientes descripciones:
 - Producto: Ejemplo: tacones, plantillas, suelas, etc.
 - Composición: Ejemplo: madera, materia textil, plástico, etc.
 - Marca: Si tiene.
- Lugares Habilitados para la Importación de Calzado: Únicamente los puertos, aeropuertos y lugares de arribo de servicio público, ubicados en las jurisdicciones de las Direcciones Seccionales de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ipiales, Leticia, Medellín, Pereira, San Andrés y Santa Marta están habilitados para la importación de materias textiles y sus manufacturas y el calzado de esta sub-partida. Lo anterior también se aplica a las importaciones de mercancías procedentes de las Zonas Francas permanentes.
- Los clasificables por esta sub-partida, no pueden someterse al régimen de tránsito aduanero, excepto si el documento de transporte viene consignado o es endosado a un usuario de zona franca.
- No está sujeto a la obtención de vistos buenos por parte de las entidades oficiales del estado.

4.4. Participación en Ferias Especializadas.

Mostrar el producto, presentar una nueva tendencia y las perspectivas de la cadena productiva son los objetivos de una feria y más si esta feria es de calzado. Se aspira a conquistar un mercado nacional y a profundizar los síntomas de reactivación que se han sentido en los meses anteriores.

La producción del calzado está sufriendo una caída significativa y sus ventas no son alentadoras, pero no se comparan a las cifras negativas obtenidas en los años anteriores.

En este estudio ya se ha manifestado que la compañía asistirá a la feria de calzado IFLS+EICI (International Footwear and Leather Show), con la finalidad principal de dar a conocer la marca y generar recordación en el público, además de crear vínculos estratégicos que puedan ser útiles en una posterior etapa de expansión.

Para esta feria se requiere contar con una importante inversión en materia publicitaria, pues se van a llevar tarjetas de presentación (business cards) para entregar a los asistentes (sean espectadores o potenciales oportunidades de negocio) allí estará relacionada toda la información en español e inglés desde teléfonos de contactos, direcciones, hasta las redes sociales. También se llevarán artículos de promoción como bolígrafos, alfombras para el mouse de la computadora y tazas con el logotipo Kilymanjaro como suvenires para los asistentes de modo que se genere recordación de la marca.

Al participar en una feria internacional Kilymanjaro se expone a su público y como tal se debe lucir con su mejor versión. La empresa no escatimará en recursos mediante los cuales no sólo se alcanzarán ventas, sino que convencerá y además se podrá convertir en una opción recurrente en los clientes cada vez que necesiten dichos productos. Los gastos se verán reflejados en la tabla a continuación:

Tabla 4.1. Costos participación en la feria internacional Footwear and Leather Show.

FERIA INTERNACIONAL			
Stand de diseño	Diseño, montaje	30%	2.700.000
Alquiler del espacio	Un espacio de (4 x 2 metros)	20%	1.800.000
Servicios feriales	WiFi, toma de luz y agua, limpieza	5%	450.000
Promoción y marketing	Campañas de marketing online y offline	12%	1.080.000
Personal y viajes	Asistencia 3 personas, 1 modelo	18%	1.620.000
Transporte	Trasladar el material, seguros	10%	900.000
Otros	Obsequios, cenas, entradas a eventos	5%	450.000
			9.000.000

Elaboración propia. Elaboración propia tomando como apoyo la información de By Quam

En siguiente gráfico se plasmará el porcentaje de participación que tiene cada uno de los gastos en los que se incurrirá para la asistencia a la feria tomando como referencia la tabla anterior.

Gráfico 4.1. Porcentaje de los costos incurridos en la feria.



Elaboración propia.

4.5. Rutas de Acceso.

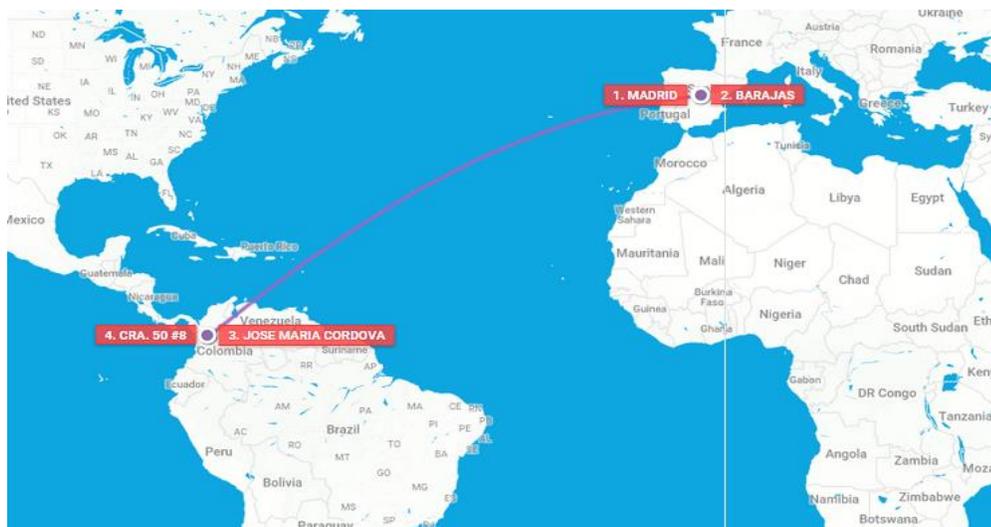
Para la terminación del calzado, Kilymanjaro, optó por importar la plantilla con las características establecidas desde la ciudad de Madrid – España. A continuación, se dará a conocer las rutas de acceso tanto en origen como en destino.

4.5.1. Opción 1. Transporte Aéreo.

En esta opción se estudió la ruta de acceso por medio del transporte aéreo, el cual se ilustrara en dos trayectos, el primero consta de un tráfico total de aproximadamente 12 horas y 25 minutos, iniciando de forma terrestre con 23.16 kilómetros de la ciudad de Madrid hacia el aeropuerto de Barajas el cual se realiza en un tiempo aproximado de 31 minutos, de Barajas parte el avión, volando por todo el océano atlántico hasta llegar al destino Colombia, Rionegro, Antioquia, volando 8031,37 kilómetros el cual tiene un tiempo aproximado de 11 horas.

Vuelo Madrid – Rionegro.

Ilustración 4.1. Trayecto aéreo Madrid-Rionegro.



Searates (2017)

En el segundo trayecto se estima un tiempo de 44 minutos vía terrestre con un recorrido de 37.31 kilómetros, iniciando en el aeropuerto José María Córdova – Rionegro, bajando por la avenida las palmas e ingresando a la avenida regional hasta el lugar de destino Cr 50 # 8 Sur 117.

Transito Rionegro - Medellin

Ilustración 4.2. Trayecto terrestre Rionegro-Medellín.



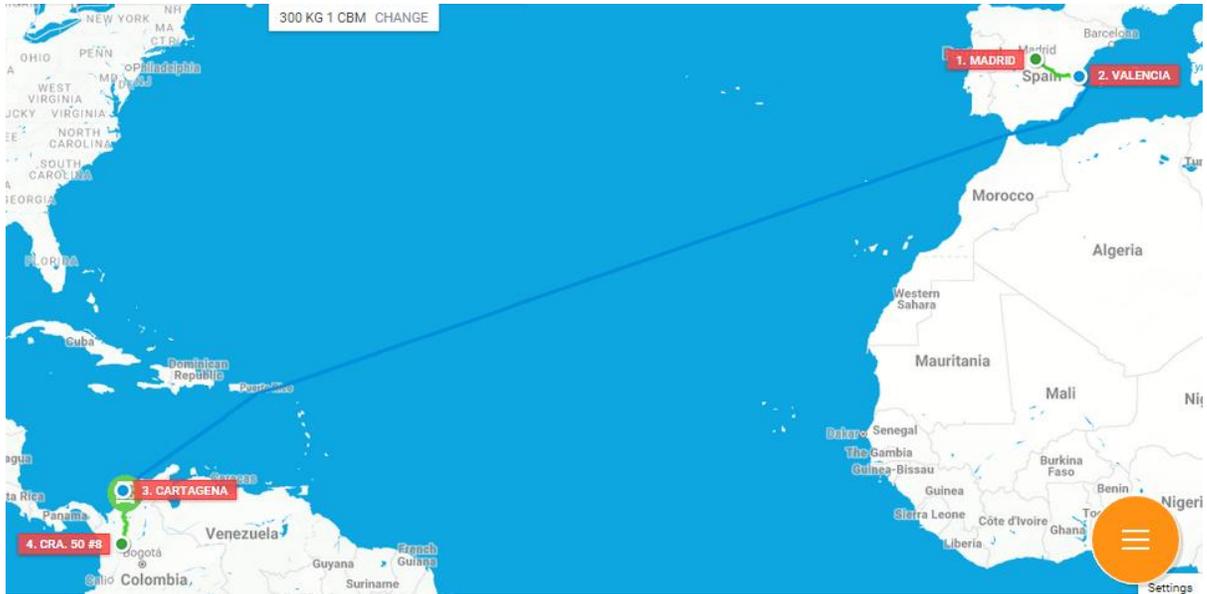
Searates (2017).

4.5.2. Opción 2. Transporte Marítimo.

En esta segunda opción Kilymanjaro ilustrara de nuevo en dos trayectos la posibilidad de traer una carga consolidada por medio del transporte marítimo, el recorrido desde el punto de origen a destino tiene un tránsito de aproximadamente 22 días. Partiendo de Madrid a Valencia vía terrestre, unos 367.90 kilómetros en un tiempo de 8 horas, luego el buque saldría del puerto de Valencia por el mar de Alborán, navegando por el océano atlántico unos 8.315,52 kilómetros con un tránsito de 21 días hasta llegar a la sociedad portuaria regional de Cartagena.

Recorrido Marítimo Madrid – Cartagena.

Ilustración 4.3. Trayecto marítimo Madrid-Cartagena

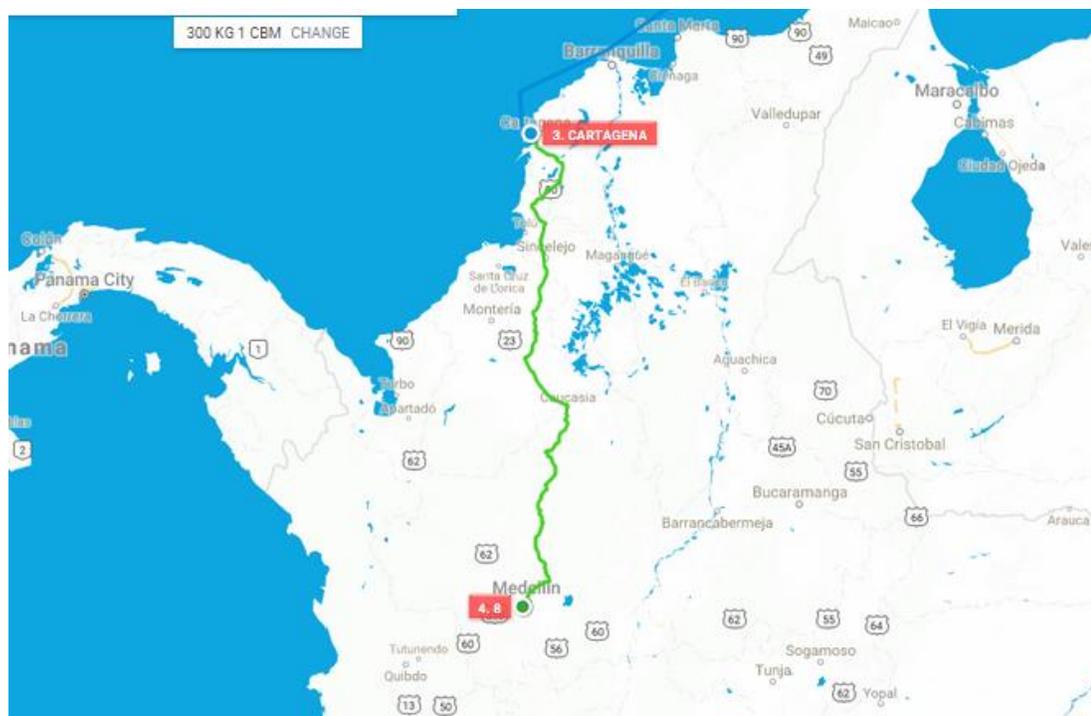


Searates (2017).

El segundo trayecto es terrestre desde la sociedad portuaria regional de Cartagena hasta Medellín con un recorrido de 643,38 kilómetros en un tiempo de 12 horas aproximadamente, en su recorrido pasa por lugares como: Sincelejo, Caucasia, taraza, yarumal, bello, medellin.

Transito Cartagena – Medellín.

Ilustración 4.4. Trayecto Terrestre Cartagena-Medellín



Searates (2017).

De las dos propuestas expuestas anteriormente, Kilimanjaro ha decidido utilizar la modalidad de transporte aéreo para la importación de las plantillas para el calzado, impulsado por las características que brinda este como lo es: el tiempo de transito con relación al marítimo es 41.14 veces más rápido, la carga es más voluminosa que pesada pero igual no es un impedimento por tratarse de mercancía que se adapta fácilmente a su empaque y permite un mejor cubicaje. de los trasportes internacionales expuestos en temas de costos, es más económico el marítimo pero debido a la infraestructura interna en temas de vías hace un contrapeso debido a los costos tan elevados de transporte que representa. Por tal motivo, se considera más acertado el transporte vía aerea, por la cercanía que hay del aeropuerto al destino se puede llevar un mayor control de la operación por ejemplo se ha tenido en cuenta variables externas tales como un paro

camionero, el cual afectaría mucho en tiempos de entrega de ser la modalidad marítima, mientras que aérea por estar tan cerca de la ciudad de destino se podría solucionar más fácil.

4.6. Liquidación de Costos de Importación.

El lote de compra que se estableció en las negociaciones con el proveedor fue de 2.000 pares de plantillas a un costo unitario de 2 EUR para un total de 4.000 EUR en términos FCA aeropuerto Barajas, Madrid, España; adicionalmente el lead-time para la operación será de 8 días contados a partir de la orden de compra, la cual se efectuará con una periodicidad semestral. La periodicidad fue pensada como una estrategia de minimizar costos, teniendo en cuenta que cada operación requiere de unos gastos logísticos y aduaneros que repercuten directamente en el costo producto, adicionalmente, la cantidad que se va a importar no requiere de un bodegaje extra que implique enormes gastos.

Para la logística de transporte internacional y nacional se cotizó con DHL y para el agenciamiento aduanero se cotizó con AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S.A. NIVEL 1.

Tabla 4.2. Liquidación de importación.

LIQUIDACIÓN GASTOS DE IMPORTACIÓN				
Tipo de cambio EUR-USD	1,1734	13/10/2017	IVA	19%
Tipo de cambio USD-COP	2926,82	13/10/2017	ARANCEL	0%
Unidades a importar	2000		INCOTERM	FCA
Rubro	Valor EUR	Valor USD	Valor COP	Valor Unitario COP
Valor FCA mercancía	\$ 4.000	\$ 4.694	\$ 13.737.322	\$ 6.869
Flete Internacional Madrid-Rionegro		\$ 1.130	\$ 2.260.000	\$ 1.130
VALOR CFR		\$ 5.824	\$ 15.997.322	\$ 7.999

Seguro Internacional y nacional 0,43% /Vr. Mcía.	\$ 2	\$ 5.907	\$ 3
VALOR CIF	\$ 5.826	\$ 16.003.229	\$ 8.002
Arancel 0%		\$ 0	\$ 0
IVA 19%		\$ 3.040.614	\$ 1.520
Agente de aduanas		\$ 700.000	\$ 350
Flete interno		\$ 150.000	\$ 75
Gastos Gravados		\$ 90.000	\$ 45
Otros gastos de embarque en destino		\$ 352.218	\$ 176
VALOR DDP		\$ 20.336.061	\$ 10.168

Elaboración propia basado en cotizaciones.

Tabla 4.3. Liquidación de agente de aduanas.

LIQUIDACIÓN AGENTE DE ADUANA	
COMISIÓN	\$ 300.000
GASTOS	\$ 100.000
DECLARACION ANDINA Y VALOR	\$ 40.000
INSPECCIÓN	\$ 100.000
SIGLO XXI	\$ 20.000
ESTUDIO DOCUMENTAL	\$ 80.000
DESCARGUE DIRECTO	\$ 60.000
TOTAL	\$ 700.000

Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. Descripción del Proceso de Producción.

Contacto con el cliente: Se realizará constantemente por medio de redes sociales tales como Instagram, Facebook entre otro, se distribuirán flyers en centros comerciales y en el punto de venta autorizado estará el producto físico exhibido.

Descripción y características del producto: El vendedor será el encargado de brindar las características del producto, el proceso tendrá una duración en promedio de 2 minutos en los cuales no es necesario tener alguna herramienta solo basta con tener el producto físico.

Aceptación por el cliente: El cliente con base a las características del producto toma la decisión de llevar o no el producto, este proceso consta de un tiempo en promedio de 10 minutos.

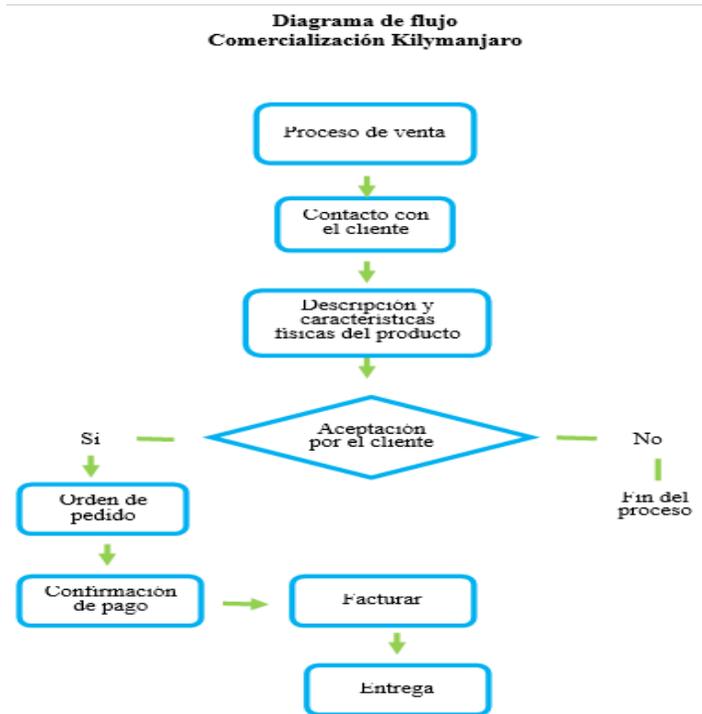
Orden de pedido: El vendedor será el encargado de recibir las exigencias del cliente de acuerdo a sus necesidades y separar el pedido. El proceso tendrá una duración en promedio de 10 minutos, para este proceso se utilizará un computador.

Confirmación de pago: Tesorería será el área encargada de recibir los pagos de ser en efectivo o de lo contrario confirmar la transferencia electrónica, para esto se necesitará un computador, esto tendrá un tiempo estimado de 5 minutos.

Facturación: La persona encargada de facturación requiere talonarios con rango de facturación autorizado por la DIAN para el registro de la venta, una vez tenga la orden de pedido tendrá un tiempo estimado de 5 minutos.

Entrega: las entregas en volumen se realizará por medio de distribuidores autorizados, el tiempo de entrega en promedio para clientes nacionales es de 3 días hábiles y las entregas con menor volumen se realizaran por el mensajero de la empresa, para este el tiempo será de igual forma 3 días hábiles

Gráfico 5.1. Diagrama de flujo.



Elaboración propia.

5.2. Capacidad de Producción.

Kilymanjaro ha optado para producir mediante un sistema de maquila, el cual aportará un soporte ya fiable al inicio productor de la empresa. Como la compañía se encuentra en sus primeros años es oportuno fiar el proceso productor a manos expertas, que tengan ya la experiencia adquirida para elaborar un número determinado de productos. Por otro lado, es una alternativa para producir a bajo costo. La empresa no cargará inicialmente con los costos directos referentes al proceso de producción, por el contrario, utilizará este sistema ya muy difundido en el país y en general en Latinoamérica.

La idea es que la empresa maquiladora utilice su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación del calzado Kilymanjaro. Todo esto se hará mediante un

programa de producción predeterminado, ya que la empresa tiene definida su proyección de ventas.

Es importante para esto definir la capacidad productiva de la empresa maquiladora y al mismo tiempo conocer la capacidad productiva que se puede definir para Kilymanjaro. Es cierto que la empresa no utilizará toda esta capacidad, pero sí es conveniente conocer su alcance real para ir planeando mayores ventas en un futuro no lejano.

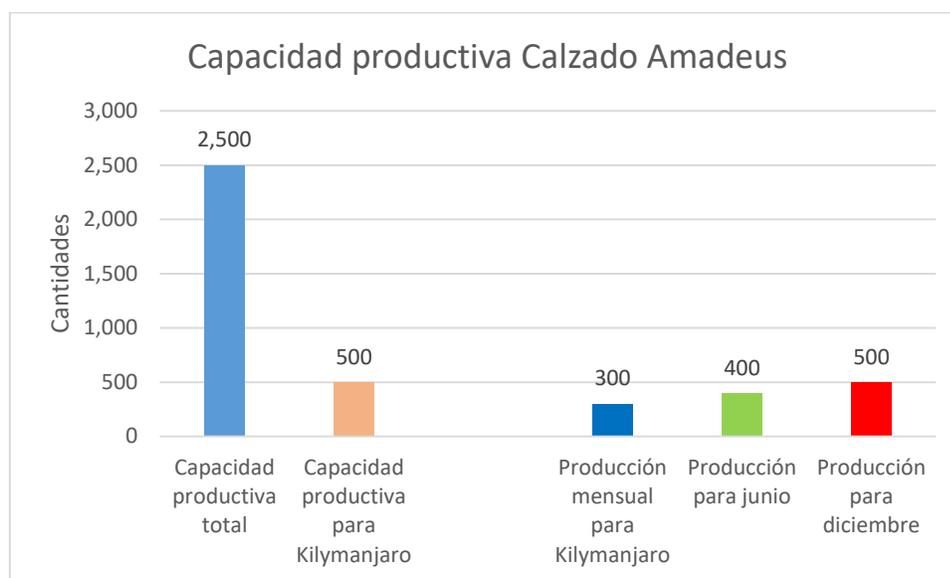
Se firmará el contrato de maquila con Calzado Amadeus, que tiene sede en la ciudad de Medellín (calle 3 sur 51 B - 26, Guayabal - Cristo Rey) se definirá el compromiso por el cual la empresa maquiladora se compromete a entregar un número definido de pares de calzado Kilymanjaro. Como ya se ha dicho anteriormente esto se hace con el fin de ahorrar costos y reducir el precio final del producto.

En el contrato de maquila se concretará que la empresa maquiladora se compromete a entregar mensualmente una cantidad de 300 pares de tenis, esto con el fin de cubrir las ventas previstas por meses durante el año 2017 y 2018. Únicamente en los meses de diciembre y junio la empresa maquiladora entregará una cantidad de 500 y 400 pares de tenis respectivamente. Esto obedece a lo relacionado en la Tabla 9, Proyección de ventas 1er año.

La capacidad productiva de la maquiladora Calzado Amadeus está estimada en 1.500 pares de zapatos para diferentes empresas a nivel nacional. La capacidad productiva destinada a Kilymanjaro será de 500 pares de tenis.

Calzado Amadeus es una empresa líder enfocada a la fabricación y maquila de todo tipo de botas, zapatos, calzado en general.

Gráfico 5.2. Capacidad productiva.



Elaboración propia con datos de la empresa Kilymanjaro.

El material que se suministrará a la maquiladora se reflejará en la tabla 12. Es conocido que para la elaboración de calzado es necesario contar con dos partes fundamentales: la parte superior y la suela. Pero al tratarse de calzado deportivo debemos considerar que serán necesarios elementos adicionales para su elaboración:

Tabla 5.1. Materias primas.

Material necesario para la elaboración del calzado Kilymanjaro (mensual)			
Materiales	Cantidad	Precio Unit.	Precio total
Lona textil	260 metros	3.000 pesos metro	780.000
Suela: eva y caucho	300 unidades	4.000 par de suelas	1.200.000
Plantilla importada			
Cordones	600 metros	500 pesos metro	300.000
Pegamento	4 canecas 5 kls c/u	40.000 caneca	160.000
Hilo	250 metros	60 pesos metro	15.000
Total			2.455.000

Elaboración propia con datos de la empresa Kilymanjaro.

5.3. Plan de Producción.

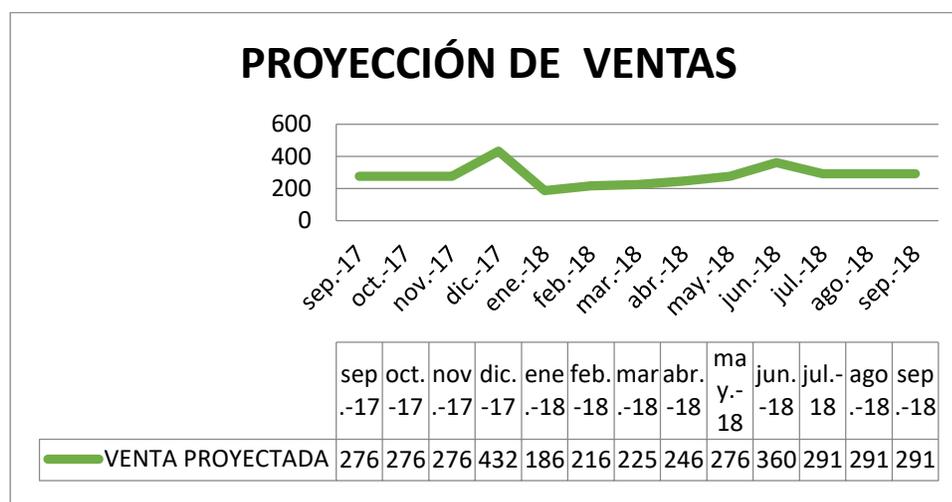
Kilimanjaro es una empresa dedicada a la comercialización de calzado por este motivo los stocks de inventario estarán determinados por la investigación de mercado, donde se logró realizar un plan de venta identificando que cantidad deberá tener para cubrir dicha demanda. A continuación, se ilustrará el plan de venta mensual a un año.

Tabla 5.2. Plan de producción.

PROYECCION DE LA DEMANDA	
TIEMPO	VENTA PROYECTADA
sep-17	276
oct-17	276
nov-17	276
dic-17	432
ene-18	186
feb-18	216
mar-18	225
abr-18	246
may-18	276
jun-18	360
jul-18	291
ago-18	291
sep-18	291

Elaboración propia.

Grafica 5.3. Plan de producción.



Elaboración propia.

5.4. Recursos materiales para la producción

Kilymanjaro producirá por medio de maquila y esto hace que se puedan ahorrar muchos costos. De todas maneras, será necesario contar con un espacio acondicionado para la función de oficina administrativa. La oficina administrativa será el órgano encargado de organizar, planificar, dirigir y evaluar las actividades en las áreas logística, de recursos humanos y finanzas.

Es necesario que se realicen ciertas actividades y deberes al tiempo que se coordinan de manera eficiente y eficaz los trabajos necesarios de Kilymanjaro.

La sede escogida para la oficina administrativa se encuentra ubicada en el municipio de Sabaneta, Calle 65 sur # 42b – 65. Edificio Portal del Carmelo, oficina 16. El local es propio y hace parte del patrimonio de la empresa, con un valor de 110.000.000 de pesos.

Ilustración 5.1. Plano de la oficina portal del Carmelo calle 65 sur # 42b – 65.



Tomado de Grapholite Diagrams.

La oficina cuenta con las adecuaciones necesarias para el desarrollo de las actividades administrativas. Ya que es propiedad de Kilymanjaro contaremos con unos gastos fijos de administración. Este pago o contribución obligatorio se hace a la entidad residencial para el funcionamiento, mantenimiento, reparación y ejecución de obras necesarias del inmueble.

El valor establecido de los gastos de administración es de COP \$186.456. Uno de los factores que determina este valor es el número de casas y oficinas que conforman el edificio y al mismo tiempo el área del inmueble, que en este caso es de 86 metros cuadrados. “Para determinar el valor de la cuota de administración de un inmueble existe un marco jurídico en la Ley 675 del 2001 que establece parámetros para obtenerlo. Sin embargo, el reglamento de propiedad horizontal es el instrumento que guía a cada copropiedad, desde la concepción del gasto hasta la ejecución del mismo”, explica el Gerente General de Propiedad Horizontal Administradores.

Tabla 5.3. Bienes muebles.

Requerimiento de equipos		Cantidad	Costo	Proveedor
Escritorios	El escritorio y la silla deberán ser ergonómicos para favorecer una buena postura durante las horas de la jornada laboral.	1 para 4 personas	3200000	Home Center
Computadores	Se comprarán computadoras portátiles ya que será necesario mucho desplazamiento	4	1245000	Hewlett-Packard
Periféricos	Teclado, mouse, scanner, cámara web, auriculares	4 de cada uno	340000	Hewlett-Packard
Teléfonos	Se contará con una línea exclusiva para atender clientes	4	186000	Philips D1201 WA/23.
Celular	Se contará con una línea única para llamadas referentes al trabajo	Samsung Galaxy J2 Prime Lte Celulares Economicos	386000	Alkosto
Sillas de trabajo	El escritorio y la silla deberían ser ergonómicos para favorecer una buena postura durante las horas de la jornada laboral.	4	934000	Home Center
Sillas atención de invitados	Serán estilo sofá para recibir a los clientes	2	1230000	Home Center
Impresoras	Impresoras que tengan una buena compatibilidad con los computadores	2	236000	Hewlett-Packard
Armarios	Estantes para archivar documentos, libros o artículos diversos	2	674000	Home Center

Elaboración propia con datos de la empresa Kilymanjaro y de los diversos proveedores.

En la tabla 5.3 se relaciona los bienes muebles que se necesitan para el inicio de la actividad comercial, siendo estas las requeridas para la adecuación y debido funcionamiento del área administrativa.

Tabla 5.4. Indumentaria.

Requerimiento de insumos		Cantidad	Costo	Proveedor
Papelería	Papelería necesaria para el desempeño del trabajo administrativo	//	400.000	Papelería Álvarez
Tinta	Tinta suficiente en colores para las impresiones	4	312.000	Hewlett-Packard
Carpetas	Necesarias para las archivación de documentos	50	34.000	Papelería Álvarez
Lapiceros	Comprar en cantidad suficiente para las diversas áreas	120	28.000	Papelería Álvarez
Memos / Anotadores	Los memos y anotadores son super útiles para agendar prioridades, armar listas o esquemas, bajar ideas y tanto más	6	43.000	Papelería Álvarez
Materiales varios	Clips, engrapadoras, resaltadores, carpetas, archivos, tijeras, sobres	//	350.000	Papelería Álvarez

Elaboración propia con datos de la empresa Kilymanjaro y de los diversos proveedores.

La tabla 5.4 ilustra la indumentaria de papelería necesaria para las operaciones día a día de la compañía, lo anterior se presupuesta para un periodo de 3 meses.

Tabla 5.5. Servicios requeridos para la operación.

Requerimiento de servicios		Cantidad	Costo	Proveedor
Vigilancia	Va incluida en la cuota de administración			
Seguro	Se contará con un seguro que cobije la oficina y todas sus pertenencias	1	932000	Liberty Seguros
Servicios	El edificio cuenta con los servicios instalados de agua, luz, gas, alcantarillado		185.000 mensual	EPM / Claro
Conexión a internet	Conexión de banda ancha para agilizar tiempos	1	128000	Claro
Mensajería	Se contará con una persona a tiempo completo que haga las labores de mensajero	1	758.000 mensual	Recuperar

Elaboración propia con datos de la empresa Kilymanjaro y de los diversos proveedores.

En la tabla 5.5 se relacionan los servicios con sus respectivos costos que se deben de incurrir para el debido funcionamiento de la compañía con el respectivo proveedor.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1. Estructura Organizacional del Negocio.

6.1.1 Organigrama Estructura Organizacional y Estructura de Personal.

Gerencia Administrativa.

- Funciones.
 - Administrar de manera eficaz el presupuesto de la empresa Kilymanjaro.
 - Administrar de manera eficaz el Recurso Humano que se desempeña en las funciones propias de la empresa Kilymanjaro.
 - Administrar de manera eficaz los recursos materiales y servicios generales
 - Autorizar el presupuesto anual para Kilymanjaro.
 - Velar por el cumplimiento de la normatividad actual, relativa a la administración de activos y suministros.
 - Apoyar y asesorar a las diferentes dependencias en relación con el control y ejecución presupuestario.
 - Administrar las operaciones financieras, contables y de presupuesto de la empresa Kilymanjaro y proveer el apoyo logístico y financiero para que la dependencia pueda funcionar adecuadamente.
 - Coordinar las actividades y funciones de las diferentes dependencias de la empresa.

- Coordinar los ordenamientos administrativos para la adquisición y contratación de bienes y servicios.
 - Diseñar y poner en ejecución los mecanismos de control e indicadores de calidad que certifiquen la gestión administrativa.
 - Preparar y realizar reuniones técnicas de trabajo con las diversas dependencias para definir las estrategias a seguir en materia administrativa.
- Formación necesaria: Grado en Administración y Dirección de Empresas, aunque también son convenientes otras carreras relacionadas con el mundo de las finanzas y la economía.
 - Experiencia: Experiencia demostrada mínima cinco (5) años en responsabilidades afines.
 - Habilidades complementarias: Pensamiento crítico, creación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo y manejo de las diferentes herramientas ofimáticas.
 - Tipo de contrato: A término fijo.

Director Comercial.

- Funciones.
 - Gestionar de manera eficaz el presupuesto de la empresa Kilymanjaro.
 - Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.

- Poner en claro el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para acomodarse a las nuevas inclinaciones o directrices.
 - Administrar las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.
 - Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución.
 - Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.
 - Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.
 - De esta área depende la mensajería.
- Formación necesaria: Titulación universitaria Superior o media, preferentemente Administración de Empresas o similar con conocimientos de planificación de estrategias comerciales, canales de distribución, producto-mercado-competencia de su empresa.
 - Experiencia: Experiencia demostrada mínima dos (2) años en responsabilidades afines
 - Habilidades complementarias: Pensamiento crítico, creación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo y manejo de las diferentes herramientas ofimáticas.
 - Tipo de contrato: A término fijo.

Director de Operaciones.

- Funciones.

- Crear la estrategia de desarrollo de los productos o servicios en mercados nuevos para la empresa, con la responsabilidad de precisar los medios necesarios y teniendo siempre presentes los objetivos generales.
 - Asegurar el progreso operacional de la actividad de la empresa. Para lograrlo, compete al director de operaciones conocer los recursos disponibles, proporcionar el trabajo de la fuerza de ventas y garantizar la capacidad de la empresa para cumplir nuevos contratos.
 - Administrar los recursos internos de producción, administración y recursos humanos para el desarrollo útil de la actividad. Todo ello en coordinación con el gerente administrativo.
 - Componer los procesos internos de la empresa. Bajo la premisa de que todos los procesos forman parte de uno mayor, el coordinador de operaciones tiene que integrarlos todos de manera que todos vayan en la misma dirección y sumen fuerzas para la obtención de los objetivos fijados.
-
- Formación necesaria: Grado en Administración y Dirección de Empresas, o el Grado en Economía.
 - Experiencia: Experiencia demostrada mínima dos (2) años en responsabilidades afines.
 - Habilidades complementarias: Pensamiento crítico, creación, creatividad, autocontrol, iniciativa, intuición, capacidad de planificar, capacidad de negociación, trabajo en equipo, liderazgo y manejo de las diferentes herramientas ofimáticas.
 - Tipo de contrato: A término fijo.

Contabilidad.

Con el servicio tercerizado de la contabilidad se busca apoyar los procesos operativos de la empresa con el fin de construir y desarrollar sistemas de información contables acordes con las necesidades y cuya finalidad esté orientada al fortalecimiento de los procesos de toma de decisión gerencial.

Se concretará la asesoría financiera y contable con Abacus, grupo de profesionales que ofrece servicios en los aspectos legales, contables, tributarios, financieros y laborales. Esto con el fin de no invertir tiempo y recursos propios para desarrollar estas actividades que fácilmente pueden estar a cargo de profesionales idóneos para estas labores.

Datos de la Empresa.

- Calle 34ª # 80b – 18 Laureles
- PBX: 580 62 83
- Cel: 3004292774

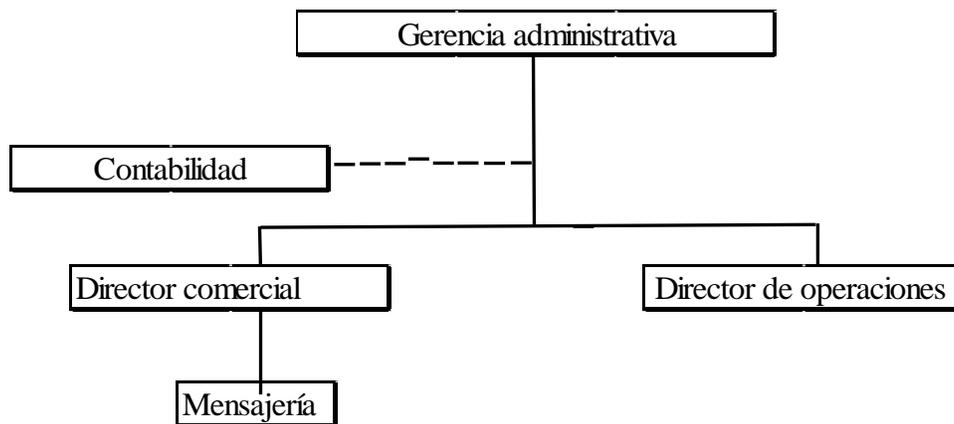
Mensajería.

- Funciones.
 - Realizar las labores de mensajería organizacional y de apoyo, de acuerdo con las normas, reglamentos de archivística y necesidades organizacionales, implementadas por la Organización.
 - Tramitar, gestionar y revisar la correspondencia de los usuarios.
 - Establecer relaciones mediante la comunicación, teniendo en cuenta los objetivos de la Institución.
 - Gestionar proyectos de apoyo a las actividades de la Institución.
 - Estudio de expedientes jurídicos y dinámica de los Juzgados, Internet; redacción y manejo de técnicas para la elaboración, digitación y revisión

de documentos; uso eficaz de medios de comunicación como teléfono y correo electrónico y servicio al cliente. Manejo del sistema de gestión de la calidad.

- Formación necesaria: Mínimo con bachillerato terminado.
- Experiencia: Experiencia demostrada mínima seis (6) meses en responsabilidades afines.

Gráfico 6.1. Estructura organizacional.



Elaboración propia

6.2. Costos Estructura Organizacional del Negocio.

Tabla 6.1. Relación de sueldos.

Cargo	Salario	Transporte	Prestaciones sociales			Aportes a la seguridad social			Parafiscales	Total
			Cesantías	Primas	Intereses sobre cesantías	Pensiones	Salud	Riesgos lab		
Gerencia ad	2.500.000	-	208.333	208.333	25.000	300.000	212.500	13.050	225.000	3.796.383
Director co	1.600.000	-	133.333	133.333	16.000	192.000	136.000	8.352	144.000	2.429.685
Director de	1.600.000	-	133.333	133.333	16.000	192.000	136.000	8.352	144.000	2.429.685
Contabilida	578.000									578.000
Mensajería	737.717	83.140	68.405	608.405	8.209	88.526	62.706	3.851	66.395	1.218.091
										10.451.844

Elaboración propia tomando como apoyo la calculadora laboral del Ministerio de Trabajo.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS LEGAL

7.1. Trámites y Certificaciones.

Para constituir una compañía legalmente en el territorio colombiano, se hace necesario incurrir en la gestión de un conjunto de trámites y formalidades ante las entidades gubernamentales de conformidad con la ley, las cuales se relacionarán a continuación.

Tabla 7.1. Trámites.

Trámites	Descripción del trámite	Costo del trámite	Duración del trámite
Inscripción ante cámara de comercio de Medellín	Mediante acta realizada por los socios, se define actividad económica, el representante legal lleva una copia a la cámara para la inscripción. Con el fin de ser reconocido ante todas las entidades que lo requiera y dar protección al nombre.	El costo del trámite va relacionado a los activos con los cuales se conformó la sociedad. En este caso se conformó con unos activos de \$15.000.000, el valor a pagar será \$188.000	El trámite tiene una duración de 2 (dos) días hábiles.
RUT (registro único tributario) o NIT (número de identificación tributaria)	En la página de la Dian www.dian.gov.co se inscribe como usuario nuevo, para diligenciar el formulario inscripción de RUT para cámara de comercio, una vez formalizado se debe de llevar a la cámara. Con el fin de quedar identificado ante las entidades para temas tributarios, comerciales y ante todos los entes que lo requieran.	El trámite no tiene costo alguno.	El trámite tiene una duración de 2 (dos) días hábiles.
Industria y comercio	Se diligencia formulario y se radica en el municipio de Medellín. Todo establecimiento de comercio debe de registrar, de esta forma paga proporcional a los ingresos percibidos.	El trámite no tiene costo alguno.	El trámite tiene una duración de 1 (uno) día hábil.

Autorización de numeración de facturación	En la página de la Dian www.dian.gov.co por usuarios registrados se diligencia el rango de numeración que se va a solicitar, prefijo y el tipo de facturación ya sea pos, computador o papel; esto con el fin de la Dian llevar control de lo que factura la empresa y evitar cierre de la empresa.	El trámite no tiene costo alguno.	El trámite es en línea y tiene una duración de aproximadamente 40 minutos.
Inscripción EPS y ARL (SURA)	Para la afiliación de la empresa a estos dos servicios se realiza diligenciando formulario de matrícula para cada uno con datos de la empresa, radicar en almacentro, anexando cámara de comercio no superior a 30 días y RUT, esto con el fin de tener a los empleados con servicios de salud y	El trámite no tiene costo alguno.	El tramite tiene 3 (días) hábiles pero en la mayoría de los casos es inmediato una vez se radique.
Inscripción a caja de compensación (Comfama)	Diligenciar formulario de matrícula con datos de la empresa y radicar en la entidad, con el fin de brindar a las familias una mejor calidad de vida.	El trámite no tiene costo alguno.	El tramite tiene 3 (días) hábiles pero en la mayoría de los casos es inmediato una vez se radique.
Inscripción fondo de pensiones.	Se diligencia formulario de inscripción y radica, con el fin de consignar los valores correspondientes para una futura pensión de los empleados.	El trámite no tiene costo alguno.	El tramite tiene 3 (días) hábiles pero en la mayoría de los casos es inmediato una vez se radique.

Elaboración propia.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1. Tasas Interés, Impuestos, Tasas de Rentabilidad.

- Tasa de rentabilidad del sector.

En el sector del calzado de acuerdo a la ACICAM quienes son el gremio del calzado, promoviendo y liderando diferentes proyectos para la expansión y protección del mismo, expresan los empresarios del sector que por las inversiones realizadas esperan tener una rentabilidad en promedio no menos del 25% de cada unidad comercializada.

- Tasa de rentabilidad esperada.

La tasa de rentabilidad esperada por Kilymanjaro es un poco más alta a la del sector, esto tratando de aprovechar las características que brinda el producto en confort y frescura para lograr tener un margen de utilidad más alto. Se busca alcanzar una tasa del 27% de utilidad sobre el producto siendo competitivo y brindando un calzado de muy buena calidad.

- Impuesto sobre la renta.

Hasta el año gravable 2016 el impuesto sobre la renta era de un 25% sobre las utilidades generadas, con la reforma tributaria en la ley 1819 de 2016, la tasa tiene una variación quedando de la siguiente forma: para el año gravable 2017 y 2018 en adelante se aplicará una tasa del 34% y 33% respectivamente, más una sobretasa del 6% y 4% respectivamente cuando las empresas tengan unas utilidades superiores a los \$800 millones de pesos.

- Margen de contribución.

El porcentaje que tiene disponible Kilymanjaro para cubrir los otros costos y gastos es flexible ya que es un 60.12%. con esto se logrará cubrir los gastos asociados al proyecto.

$$MC = VT - CV / 100$$

$$MC = 115.000 - 45.851,32 =$$

$$\%MC = 60.12\%$$

8.2. Aportes de Capital de los Socios.

Al crear la empresa Kilymanjaro los tres socios han decidido poner en conjunto una serie de bienes corporales e incorporeales. Este conjunto de bienes son un elemento esencial del contrato social que, como es sabido, está definido por el artículo 98 del Código de Comercio. Los tres socios son conscientes de que todo aporte es importante: conocimiento, trabajo, dinero, bienes apreciables en dinero.

Con estos aportes los tres socios consolidan el “status socii”. Esto hará que dichos socios participen de las utilidades y el poder intervenir en las reuniones, entre otros muchos derechos.

Tabla 8.1. Aportes de los socios de Kilymanjaro.

Socio	Aportes de capital	Aportes en especie	Aportes de industria
Mauricio González Valencia	\$5.000.000	Moto BWS 2017 (\$7.300.000)	Conocimientos en el área de administración y dirección de empresas
Santiago de los Milagros Zuluaga	5.000.000		Conocimientos en el área de administración de empresas
Juan Pablo Rendón Marín	\$5.000.000	Oficina Portal del Carmelo Calle 65 Sur No 42b-65 Sabaneta (\$110.000.000)	Conocimientos en el área de administración y dirección de empresa

Elaboración propia.

Los aportes de cada uno de los socios son fundamentales para el buen inicio de la empresa. Es importante tener conocimiento que, aunque es una microempresa se deberá destinar un porcentaje para la reserva legal, que en este caso no será del 20%, será inferior debido al músculo financiero con el que se cuenta. Parte del dinero acumulado servirá para cubrir las atenciones legales y estatutarias.

Se considera casi imposible definir el tiempo promedio para alcanzar rentabilidad en la compañía. Esta tarea de emprender un negocio no es para nada fácil y se debe trabajar para que la idea de no continuar no aparezca en el panorama.

8.3. Créditos y Préstamos Bancarios.

Ya se ha relacionado el aporte de capital, en especie y de industria que cada socio aportará a la nueva realidad económica. Sin embargo, se debe contar con una fuerte seguridad que haga llevadera económicamente esta idea y que con el tiempo puede empezar a generar ingresos. Para esto se estudió cuánto monto se necesita, en cuánto tiempo se requiere, qué entidades financieras lo ofrecen, cuál es la tasa de interés, cuáles son los costos financieros y medios de pago.

- Nombre de la entidad financiera: Bancolombia.
- Monto: 108.652.196 de pesos.
- Tasa de interés: 1,3%
- Tiempo de pago: 60 meses.
- Tipo de préstamo: Préstamo para Empresa (a largo plazo, mayor a tres años)

Tabla 8.2. Amortización préstamo Bancolombia.

Amortización del crédito					
Valor del crédito	\$ 108.652.196				n=Periodo de Tiempo.
Interés	1,30%				SI=Saldo Inicial del Periodo
Meses	60				\$i= Parte de la cuota para cubrir el Interés.
Cuota	\$ 2.619.174				AK= Abono a Capital.
					SF= Saldo Final del Periodo.
n	SI	Cuota	\$i	AK	SF
0	\$ 108.652.196				\$ 108.652.196
1	\$ 108.652.196	\$ 2.619.173,76	\$ 1.412.479	\$ 1.206.695	\$ 107.445.501
2	\$ 107.445.501	\$ 2.619.173,76	\$ 1.396.792	\$ 1.222.382	\$ 106.223.119
3	\$ 106.223.119	\$ 2.619.173,76	\$ 1.380.901	\$ 1.238.273	\$ 104.984.845
4	\$ 104.984.845	\$ 2.619.173,76	\$ 1.364.803	\$ 1.254.371	\$ 103.730.475
5	\$ 103.730.475	\$ 2.619.173,76	\$ 1.348.496	\$ 1.270.678	\$ 102.459.797
6	\$ 102.459.797	\$ 2.619.173,76	\$ 1.331.977	\$ 1.287.196	\$ 101.172.601
7	\$ 101.172.601	\$ 2.619.173,76	\$ 1.315.244	\$ 1.303.930	\$ 99.868.671
8	\$ 99.868.671	\$ 2.619.173,76	\$ 1.298.293	\$ 1.320.881	\$ 98.547.790
9	\$ 98.547.790	\$ 2.619.173,76	\$ 1.281.121	\$ 1.338.052	\$ 97.209.737
10	\$ 97.209.737	\$ 2.619.173,76	\$ 1.263.727	\$ 1.355.447	\$ 95.854.290
11	\$ 95.854.290	\$ 2.619.173,76	\$ 1.246.106	\$ 1.373.068	\$ 94.481.222
12	\$ 94.481.222	\$ 2.619.173,76	\$ 1.228.256	\$ 1.390.918	\$ 93.090.304
13	\$ 93.090.304	\$ 2.619.173,76	\$ 1.210.174	\$ 1.409.000	\$ 91.681.304
14	\$ 91.681.304	\$ 2.619.173,76	\$ 1.191.857	\$ 1.427.317	\$ 90.253.987
15	\$ 90.253.987	\$ 2.619.173,76	\$ 1.173.302	\$ 1.445.872	\$ 88.808.115
16	\$ 88.808.115	\$ 2.619.173,76	\$ 1.154.506	\$ 1.464.668	\$ 87.343.447
17	\$ 87.343.447	\$ 2.619.173,76	\$ 1.135.465	\$ 1.483.709	\$ 85.859.738
18	\$ 85.859.738	\$ 2.619.173,76	\$ 1.116.177	\$ 1.502.997	\$ 84.356.741
19	\$ 84.356.741	\$ 2.619.173,76	\$ 1.096.638	\$ 1.522.536	\$ 82.834.205
20	\$ 82.834.205	\$ 2.619.173,76	\$ 1.076.845	\$ 1.542.329	\$ 81.291.876
21	\$ 81.291.876	\$ 2.619.173,76	\$ 1.056.794	\$ 1.562.379	\$ 79.729.497
22	\$ 79.729.497	\$ 2.619.173,76	\$ 1.036.483	\$ 1.582.690	\$ 78.146.806
23	\$ 78.146.806	\$ 2.619.173,76	\$ 1.015.908	\$ 1.603.265	\$ 76.543.541
24	\$ 76.543.541	\$ 2.619.173,76	\$ 995.066	\$ 1.624.108	\$ 74.919.433
25	\$ 74.919.433	\$ 2.619.173,76	\$ 973.953	\$ 1.645.221	\$ 73.274.212

n	SI	Cuota	\$i	AK	SF
26	\$ 73.274.212	\$ 2.619.173,76	\$ 952.565	\$ 1.666.609	\$ 71.607.603
27	\$ 71.607.603	\$ 2.619.173,76	\$ 930.899	\$ 1.688.275	\$ 69.919.328
28	\$ 69.919.328	\$ 2.619.173,76	\$ 908.951	\$ 1.710.222	\$ 68.209.106
29	\$ 68.209.106	\$ 2.619.173,76	\$ 886.718	\$ 1.732.455	\$ 66.476.650
30	\$ 66.476.650	\$ 2.619.173,76	\$ 864.196	\$ 1.754.977	\$ 64.721.673
31	\$ 64.721.673	\$ 2.619.173,76	\$ 841.382	\$ 1.777.792	\$ 62.943.881
32	\$ 62.943.881	\$ 2.619.173,76	\$ 818.270	\$ 1.800.903	\$ 61.142.978
33	\$ 61.142.978	\$ 2.619.173,76	\$ 794.859	\$ 1.824.315	\$ 59.318.663
34	\$ 59.318.663	\$ 2.619.173,76	\$ 771.143	\$ 1.848.031	\$ 57.470.631
35	\$ 57.470.631	\$ 2.619.173,76	\$ 747.118	\$ 1.872.056	\$ 55.598.576
36	\$ 55.598.576	\$ 2.619.173,76	\$ 722.781	\$ 1.896.392	\$ 53.702.184
37	\$ 53.702.184	\$ 2.619.173,76	\$ 698.128	\$ 1.921.045	\$ 51.781.138
38	\$ 51.781.138	\$ 2.619.173,76	\$ 673.155	\$ 1.946.019	\$ 49.835.119
39	\$ 49.835.119	\$ 2.619.173,76	\$ 647.857	\$ 1.971.317	\$ 47.863.802
40	\$ 47.863.802	\$ 2.619.173,76	\$ 622.229	\$ 1.996.944	\$ 45.866.858
41	\$ 45.866.858	\$ 2.619.173,76	\$ 596.269	\$ 2.022.905	\$ 43.843.953
42	\$ 43.843.953	\$ 2.619.173,76	\$ 569.971	\$ 2.049.202	\$ 41.794.751
43	\$ 41.794.751	\$ 2.619.173,76	\$ 543.332	\$ 2.075.842	\$ 39.718.909
44	\$ 39.718.909	\$ 2.619.173,76	\$ 516.346	\$ 2.102.828	\$ 37.616.081
45	\$ 37.616.081	\$ 2.619.173,76	\$ 489.009	\$ 2.130.165	\$ 35.485.916
46	\$ 35.485.916	\$ 2.619.173,76	\$ 461.317	\$ 2.157.857	\$ 33.328.059
47	\$ 33.328.059	\$ 2.619.173,76	\$ 433.265	\$ 2.185.909	\$ 31.142.150
48	\$ 31.142.150	\$ 2.619.173,76	\$ 404.848	\$ 2.214.326	\$ 28.927.824
49	\$ 28.927.824	\$ 2.619.173,76	\$ 376.062	\$ 2.243.112	\$ 26.684.712
50	\$ 26.684.712	\$ 2.619.173,76	\$ 346.901	\$ 2.272.272	\$ 24.412.440
51	\$ 24.412.440	\$ 2.619.173,76	\$ 317.362	\$ 2.301.812	\$ 22.110.628
52	\$ 22.110.628	\$ 2.619.173,76	\$ 287.438	\$ 2.331.736	\$ 19.778.892
53	\$ 19.778.892	\$ 2.619.173,76	\$ 257.126	\$ 2.362.048	\$ 17.416.844
54	\$ 17.416.844	\$ 2.619.173,76	\$ 226.419	\$ 2.392.755	\$ 15.024.089
55	\$ 15.024.089	\$ 2.619.173,76	\$ 195.313	\$ 2.423.861	\$ 12.600.229
56	\$ 12.600.229	\$ 2.619.173,76	\$ 163.803	\$ 2.455.371	\$ 10.144.858
57	\$ 10.144.858	\$ 2.619.173,76	\$ 131.883	\$ 2.487.291	\$ 7.657.567
58	\$ 7.657.567	\$ 2.619.173,76	\$ 99.548	\$ 2.519.625	\$ 5.137.942
59	\$ 5.137.942	\$ 2.619.173,76	\$ 66.793	\$ 2.552.381	\$ 2.585.561
60	\$ 2.585.561	\$ 2.619.173,76	\$ 33.612	\$ 2.585.561	\$ 0

Elaboración propia.

8.4. Precios de los Productos.

8.4.1. Factores que Influyen en la Determinación de los Precios de los Productos.

Kilymanjaro S.A.S. establece \$115.000 como precio de venta general al público. Los factores más determinantes a la hora de establecer estos PV fueron el peso de los costos fijos y variables dentro de la estructura de costos, adicionalmente, el valor agregado que juega el papel de característica diferenciadora cuyo costo abarca 12,10% de los costos de producción. A pesar de que la rentabilidad esperada del sector es de 25% nuestros márgenes de utilidad son del 27%, decisión que parte de la calidad y diferenciación que tiene el calzado Kilymanjaro, además del conjunto de costos y gastos de venta y administración que se tienen y teniendo en cuenta las proyecciones de ventas se hace necesario este margen de utilidad para subsanar los mismos.

8.4.2. Los Precios de los Productos Tomando Como Base los Costos.

El total de rubros que componen la estructura de costos de producción del calzado Kilymanjaro se relacionarán a continuación de manera detallada para una producción de 300 pares de zapatos, donde además de relacionar el costo unitario y total, se relaciona su % de participación dentro del costo de producción y de igual forma dentro del precio de venta final.

Tabla 8.3. Composición Precio de Venta.

Precio de Venta de los Productos					
Cantidad	300,00 pares				
Costo Total producción	\$	84.000,00			
Precios de venta según comprador			Costo de producción	% Partic. / PV	Rendimiento
PV 2: General	\$	115.000,00	\$ 84.000,00	73%	\$ 31.000,00
					27%
Costos Fijos					
Rubro	Costo Unitario	Costo Total	% / CP	% / PV2	
Salario mensajero	\$ 4.060,30	\$ 1.218.091,00	4,83%	3,53%	
Arrendamiento datafono	\$ 203,86	\$ 61.159,00	0,24%	0,18%	
Gerencia administrativa	\$ 12.654,61	\$ 3.796.383,00	15,07%	11,00%	
Director comercial	\$ 8.098,95	\$ 2.429.685,00	9,64%	7,04%	
Director de operaciones	\$ 8.098,95	\$ 2.429.685,00	9,64%	7,04%	
Contabilidad	\$ 1.926,67	\$ 578.000,00	2,29%	1,68%	
Seguro	\$ 3.106,67	\$ 932.000,00	3,70%	2,70%	
Servicios públicos	\$ 1.043,33	\$ 313.000,00	1,24%	0,91%	
Sub Total	\$ 38.150,01	\$ 11.445.003,00	45,42%	33,17%	
Costos Variables					
Rubro	Costo Unitario	Costo Total	% / CP	% / PV2	
Comisión mensajero/venta	\$ 1.000,00	\$ 300.000,00	1,19%	0,87%	
Gasolina mot	\$ 500,00	\$ 150.000,00	0,60%	0,43%	
Comisión interm. Bancaria 2%-3% /ventas	\$ 2.300,00	\$ 690.000,00	2,74%	2,00%	
*Materias Primas	\$ 24.351,32	\$ 7.305.396,00	28,99%	21,18%	
-Par de Plantillas	\$ 10.168,00	\$ 3.050.400,00	12,10%	8,84%	
-Lona textil	\$ 2.600,00	\$ 780.000,00	3,10%	2,26%	
-Par suela Eva y caucho	\$ 4.000,00	\$ 1.200.000,00	4,76%	3,48%	
-Cordones	\$ 1.000,00	\$ 300.000,00	1,19%	0,87%	
-Pegamento	\$ 5.533,33	\$ 1.659.999,00	6,59%	4,81%	
-Hilo	\$ 49,99	\$ 14.997,00	0,06%	0,04%	
-Cajas de cartón	\$ 1.000,00	\$ 300.000,00	1,19%	0,87%	
*Costo maquilador	\$ 17.700,00	\$ 5.310.000,00	21,07%	15,39%	
Sub Total	\$ 45.851,32	\$ 13.755.396,00	54,58%	39,87%	
Costos de Producción Totales	\$ 84.001,33	\$ 25.200.399,00	100,00%	73,04%	

Elaboración propia.

8.5. Ingresos y Egresos.

8.5.1. Ingresos.

8.5.1.1. Ingresos Propios del Negocio.

Con base a la proyección de la demanda a 5 años y un precio de venta previamente establecido, se presenta a continuación los ingresos que se pretenden captar a lo largo del periodo inicial de ejecución.

Tabla 8.4. Ingresos por ventas.

Ingresos		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Precio Promedio	\$	115,000.0	121,555.0	125,687.9	133,292.0	143,488.8
Ventas	unid.	3,642	3,846	4,227	4,65	5,112
Ventas	\$	418,830,000	467,500,530	531,282,626	619,807,736	733,514,864

Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar un incremento paulatino tanto de las unidades como del precio de venta y así mismo en los ingresos, estos incrementos que se dan a partir de la intervención de las variables macroeconómicas como inflación y política monetaria.

8.5.2. Egresos.

8.5.2.1. Inversiones.

A lo largo de toda la planeación del proyecto se establecieron un conjunto de inversiones necesarias para el buen inicio y desarrollo del mismo, las cuales se relacionarán en la siguiente tabla.

Tabla 8.5. Inversiones.

Inversiones	Valor
Activos fijos	\$ 136.862.000
Gastos pre-operativos	\$ 62.083.687
Capital de trabajo	\$ 42.006.509
TOTAL	\$ 240.952.196

Elaboración propia.

8.5.3. Estados Financieros.

8.5.3.1. Estado de Perdida y Ganancias y Balance General.

A partir de todos los criterios financieros y contables que se deben manejar en el funcionamiento de una compañía como método de control y planeación, se permite generar un balance que finalmente arroje la rentabilidad de la compañía durante un periodo determinado, es decir las pérdidas y ganancias que Kilymanjaro obtuvo o espera tener.

Tabla 8.6. Estado de Pérdidas y Ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	418.830.000	467.500.530	531.282.626	619.807.736	733.514.864
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	166.990.507	186.395.795	211.826.171	247.121.764	292.457.606
Depreciación	12.048.133	12.048.133	12.048.133	9.108.800	9.108.800
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	239.791.359	269.056.602	307.408.322	363.577.172	431.948.457
Gasto de Ventas	56.756.220	58.742.688	61.033.653	63.261.381	65.380.637
Gastos de Administración	110.517.816	114.385.940	118.846.991	123.184.906	127.311.601
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	37.600	37.600	37.600	37.600	0
Utilidad Operativa	72.479.723	95.890.375	127.490.078	177.093.285	239.256.219
Otros ingresos					
Intereses	19.994.371	14.463.969	10.258.185	6.708.573	3.419.395
Otros ingresos y egresos	-19.994.371	-14.463.969	-10.258.185	-6.708.573	-3.419.395

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	52.485.352	81.426.405	117.231.893	170.384.712	235.836.824
Impuestos (34%)	17.845.020	27.684.978	39.858.844	57.930.802	80.184.520
Utilidad Neta Final	34.640.332	53.741.427	77.373.049	112.453.910	155.652.304

Elaboración propia.

8.5.3.2. Flujo de Caja y Evaluación Financiera.

La tabla que se presenta a continuación reflejará las variaciones de salidas y entradas de caja o efectivo en un periodo dado por la empresa.

Tabla 8.7. Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	5,00
FLUJO DE CAJA						
		72.479.723	95.890.375	127.490.078	177.093.285	239.256.219
Depreciaciones		12.048.133	12.048.133	12.048.133	9.108.800	9.108.800
Amortización Gastos		37.600	37.600	37.600	37.600	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-17.845.020	-27.684.978	-39.858.844	-57.930.802
Neto Flujo de Caja Operativo		84.565.457	90.131.088	111.890.834	146.380.841	190.434.217
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	5,00
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-110.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-10.744.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	-7.300.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-8.818.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-136.862.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-136.862.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Capital Semilla	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	108.652.196	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-21.730.439	-21.730.439	-21.730.439	-21.730.439	-21.730.439
Intereses Pagados		-19.994.371	-14.463.969	-10.258.185	-6.708.573	-3.419.395
Dividendos Pagados		0	-31.176.299	-48.367.285	-69.635.744	101.208.519
Capital	132.300.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	240.952.196	-41.724.810	-67.370.708	-80.355.909	-98.074.756	126.358.353
Neto Periodo	104.090.196	42.840.646	22.760.381	31.534.925	48.306.085	64.075.864
Saldo anterior		103.939.796	146.780.442	169.540.823	201.075.747	249.381.832
Saldo siguiente	104.090.196	146.780.442	169.540.823	201.075.747	249.381.832	313.457.696

Elaboración propia.

8.5.4. Estados Financieros Proyectados y Análisis de Sensibilidad.

El costo de capital es el precio que se debe pagar por aquellos fondos que son requeridos para realizar la inversión, es decir, representa una medida de la rentabilidad mínima que se espera que genere el proyecto de acuerdo con el riesgo de la inversión, de forma tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses pagados y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido. Para el caso del Plan de Negocios, Kilymanjaro evaluará el proyecto con una tasa de descuento del 27% ya que tomando como base la rentabilidad

esperada por el sector y los altos costos operativos que tiene la compañía, se estableció en este punto como un medio para cubrir los mismos.

La TIR de este proyecto es superior a la rentabilidad esperada por Kilymanjaro la cual es 35.63%, esto significa que es conveniente invertir en este plan de negocios debido a que la rentabilidad que generará supera los rendimientos que se obtendrían si se destinara la misma inversión en otro tipo de proyecto con la tasa de rentabilidad mencionada. Adicionalmente la TIR es aquella tasa que hace el VPN igual a cero.

Luego de descontar los flujos de caja del total de los ingresos generados por una tasa mínima esperada del 27%, da como resultado un VNA de COP \$71.422.920, entendido este como el rendimiento de la compañía en los 5 años de operación según el estudio. Lo anterior indica que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Este criterio de decisión muestra que la empresa aumentará su valor en el tiempo y que el plan de negocios se acepta desde el punto de vista financiero.

PRI es el Periodo de Recuperación de la Inversión que es lo mismo que el Payback, este indicador muestra que los recursos invertidos en el proyecto, se recuperan aproximadamente en 23 meses y medio de operación, lo que ratifica la viabilidad financiera del plan de negocios si se contempla un escenario temporal de 5 años de evaluación del proyecto. Este indicador nos demuestra que las inversiones efectuadas son fácilmente recuperables si se cumplen con los supuestos de operación del mismo.

Tabla 8.8. Criterios de Decisión.

Criterios de Decisión	
Tasa de Descuento (Tasa mínima esperada)	27%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	35,63%
VAN (Valor actual neto)	71.422.920
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,93
Duración de la etapa improductiva del negocio en meses	3 mes

Elaboración Propia.

8.5.4.1. Análisis de Sensibilidad.

A lo largo del proyecto según los estudios de mercado realizados se estableció un precio y proyección de venta del producto, con base a estos se realizarán posibles fluctuaciones que se podrían dar, donde se analizaran escenarios no tan favorables en el mercado generando variaciones en los anteriores mencionados para determinar hasta qué punto soporta el proyecto.

A continuación, se relacionan las tablas donde se reflejan las variaciones realizadas:

Variación en precio.

En este escenario se hizo una disminución del 10% sobre el precio de venta, donde se pudo evidenciar una disminución muy notoria en la TIR quedando por debajo de la tasa mínima esperada, esto causando un efecto negativo en el valor presente neto donde teniendo este nuevo precio en un escenario real se podría concluir que el proyecto no sería viable.

Tabla 8.9. Variación en precio.

Criterios de Decisión	Menos 10% valor de venta
Tasa de Descuento (Tasa mínima esperada)	27%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	17.29%
VAN (Valor actual neto)	-39,433,527
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.90
Duración de la etapa improductiva del negocio en meses	3 mes

Elaboración propia.

Variación en cantidades vendidas.

Para la variación en unidades se hicieron dos escenarios, el primero con una reducción del 10% y el segundo en un 15% en donde el primero no obstante a la reducción que se dio, la TIR sigue estando por encima de la tasa esperada y el valor presente neto

sigue siendo favorable, esto quiere decir que aun teniendo este volumen de ventas el proyecto sería viable con una tasa interna de retorno muy parecida a la esperada como lo ilustra la tabla. Caso opuesto ocurre cuando se realizó una reducción del 15% donde fue negativo el valor neto ya que la tasa de retorno está por debajo de la esperada, de esta forma se puede evidenciar que el proyecto no soportaría este tipo de variación y no sería viable desarrollarlo.

Tabla 8.10. Variación en precio.

Criterios de Decisión	Menos 10% cantidad de ventas
Tasa de Descuento (Tasa mínima esperada)	27%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	24.79%
VAN (Valor actual neto)	4,757,278
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.42
Duración de la etapa improductiva del negocio en meses	3 mes

Elaboración propia.

En la tabla 8.11 se ilustra lo anterior mencionado donde se afirma hasta qué punto el proyecto aguantaría una variación en las unidades comercializadas.

Tabla 8.11. Variación en precio.

Criterios de Decisión	Menos 15% cantidad de ventas
Tasa de Descuento (Tasa mínima esperada)	27%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	19.16%
VAN (Valor actual neto)	-28,562,867
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.76
Duración de la etapa improductiva del negocio en meses	3 mes

Elaboración propia.

8.6. Conclusión Financiera.

Luego de haber realizado un estudio financiero completo acerca de la viabilidad del plan de negocios de importaciones de plantillas especiales contra el sudor como parte de los insumos para la fabricación de calzado, se determinó que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero. Para esta decisión se analizaron detenidamente los criterios

mencionados en la tabla 8 que fueron el resultado de la elaboración del modelo financiero a partir de macros. La evaluación económica del proyecto a pesar de requerir de una extensa recopilación de información y un manejo y análisis de la misma, ofrece resultados simples y de fácil interpretación, donde se presentan indicadores como: VPN, TIR, Rendimiento sobre la inversión, entre otros que demuestran una adecuada rentabilidad para los inversionistas. Dicho lo anterior se puede ver que el plan de negocios además de ser rentable es sostenible en el tiempo como empresa, puesto que tiene una Tasa Interna de Retorno de 35.63% que cumple la condición de ser mayor a la rentabilidad esperada inicialmente y por lo tanto puede concluirse que el plan de negocios cuenta con viabilidad.

CONCLUSIÓN GLOBAL

Es de suma importancia en la compañía tener un estudio previo antes de llegar a tomar alguna decisión, es por eso que a lo largo del proyecto realizado se ilustró uno a uno comportamientos del mercado y variables que intervienen directamente en la toma de decisiones. Lo anterior generó un panorama que permitiría ejecutar y cumplir las metas propuestas a mediano y largo plazo. Para Kilymanjaro es de suma importancia toda la investigación que se realizó, pues está reuniendo todas las características del mercado objetivo y derivados del mismo como lo es la constitución de la empresa, componentes logísticos, mercado internacional, costeos entre otros, que permite tener como resultado final una rentabilidad del 35,63%, lo cual demuestra una viabilidad justificada del proyecto, sustentada en proyecciones y análisis de sensibilidad que dibujan diferentes escenarios de cómo sería la compañía de cumplir todo lo propuesto por esta.

En conclusión, el estudio fue sumamente fructífero ya que al contar con poco trayecto y un musculo financiero limitado se puede minimizar el riesgo y la incertidumbre que provoca incursionar con un producto en un mercado nuevo, donde la competencia cada vez es más fuerte y diversa y el mercado marca tendencias que pueden repercutir positiva o negativamente en el futuro de la compañía, dependiendo de cómo se afronten las coyunturas.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM (2016). Sector del calzado. Recuperado de: <https://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo>

ACICAM (2017). Cómo va el sector. Recuperado de: <http://acicam.org/como-va-el-sector>

AGENCIA CENTRAL DE INTELIGENCIA (2017). The world factbook. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>

BANCO DE LA REPUBLICA (24 Marzo, 2017). Comunicados de prensa. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-24-03-2017>

BANCO DE LA REPUBLICA (30 Octubre, 2017). Tasa de intervención de política monetaria. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria>

BANCO MUNDIAL (2017). Crecimiento del PIB. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>

BANCOLOMBIA (2017). Indicadores macroeconómicos. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

DANE (27 Octubre, 2107). Gran encuesta integrada de hogares. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#2016>

DIAN (2 NOVIEMBRE, 2016). Decreto 1744. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201744%20DEL%2002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202016.pdf>

DIAN (2 NOVIEMBRE, 2016). Decreto 1745. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201745%20DEL%2002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202016.pdf>

DIAN (2017). ABC reforma tributaria. Recuperado de:

https://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf

DIAN (2017). Consulta por estructura arancelaria. Recuperado de:

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

EL COLOMBIANO (13 Octubre, 2015). 54% de ocupados gana menos de un mínimo en Colombia. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/54-de-ocupados-gana-menos-del-minimo-CE2868114>

EXPANSIÓN (2017). Datos macro. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

MARCARIA (2017). Buscador de marcas internacional. Recuperado de:

<https://trademarksearch.marcaria.com/es/resultado?trademark=Kilymanjaro%20&country=CO&status=1&mode=1>

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO (12 Junio, 2017) Acuerdos comerciales.

Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/17226/directorio_de_agremiaciones_y_asociaciones

RUES (2017). Consulta empresa. http://www.rues.org.co/RUES_Web/Consultas

Searates (2017). Trayectos internacionales. Recuperado de:

https://www.searates.com/reference/portdistance/?A=ChIJgTwKgJcpQg0RaSKMYcHeNsQ&K=ChIJF6Z9WnmCRo4RneGCoBhP_0c&B=1229&I=2745&shipment=4&wagon=20st&product=&weight=300&volume=1&weight_unit=KG&volume_unit=CBM&container=20st&mode=&

Searates (2017). Trayectos internacionales. Recuperado de:

https://www.searates.com/reference/portdistance/?A=ChIJgTwKgJcpQg0RaSKMYcHeNsQ&K=ChIJF6Z9WnmCRo4RneGCoBhP_0c&B=1229&I=2745&shipment=4&wagon=20st&product=&weight=300&volume=1&weight_unit=KG&volume_unit=CBM&container=20st&mode=&

Searates (2017). Trayectos internacionales. Recuperado de:

https://www.searates.com/reference/portdistance/?K=ChIJF6Z9WnmCRo4RneGCoBhP_0c&A=ChIJgTwKgJcpQg0RaSKMYcHeNsQ&D=3916&G=20994&shipment=2&wagon=20st&product=&weight=300&volume=1&weight_unit=KG&volume_unit=CBM&container=20st&mode=&

Searates (2017). Trayectos internacionales. Recuperado de:

https://www.searates.com/reference/portdistance/?K=ChIJF6Z9WnmCRo4RneGCoBhP_0c&A=ChIJgTwKgJcpQg0RaSKMYcHeNsQ&D=3916&G=20994&shipment=2&wagon=20st&product=&weight=300&volume=1&weight_unit=KG&volume_unit=CBM&container=20st&mode=&

TAUROQUIMICAS.A.S(3 NOVIEMBRE, 2016). El dumping en Colombia en el sector calzado. Recuperado de:<http://tauroquimica.com/dumping-colombia-sector-calzado-parte-01/>

TRADE MAP (2017). Exportaciones colombianas. Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||640411|||6|1|1|2|1|2|1|1

VELASQUEZ RESTREPO SANDRA MILENA (31 Octubre, 2013). Globalizacion en los negocios. Recuperado de: revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/download/54/59

Glosario de negocios internacionales (s.f.).

<https://encolombia.com/economia/internacional/glosariodenegociosinternacionales/>

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
TECNOLOGIA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

KILYMANJARO: ANEXOS Y APÉNDICES

**INFORME DE TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE TECNOLOGO
EN COMERCIO INTERNACIONAL**

JHON MAURICIO GONZÁLEZ VALENCIA
SANTIAGO ZULUAGA HOYOS
JUAN PABLO RENDÓN MARÍN

PROFESORES GUIAS: MILTON CESAR TORO CADAVID

2017

ANÉXOS Y APÉNDICES

Anexo 1. Cuestionario Realizado a Expertos –Metodología Delphi-.

1. ¿Cuale es la cantidad de pares de zapatos vendidos diariamente y su consolidado mensual?
2. ¿Cuáles son los picos y los valles en el comportamiento de las ventas del calzado?
3. ¿Cuáles con las características de los consumidores que frecuentan?
4. ¿Cuáles son las estrategias de ventas que más resultados han dado?
5. ¿Cuáles son los métodos de pago más utilizados?