

1-1-2018

## Plan de negocios Pineapple Shoes

Luisa Fernanda Moncada González  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Daniel Fernando Gil García  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

David Felipe Casallas Blanco  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio)

---

### Citación recomendada

Moncada González, L. F., Gil García, D. F., & Casallas Blanco, D. F. (2018). Plan de negocios Pineapple Shoes. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/325](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/325)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PLAN DE NEGOCIOS**

**PINEAPPLE SHOES**

**LUISA FERNANDA MONCADA GONZÁLEZ**

**DANIEL FERNANDO GIL GARCÍA**

**DAVID FELIPE CASALLAS BLANCO**

**JACKSON PAUL PEREIRA SILVA**

*Master in Imprenditorialità e Strategia Aziendale*

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**BOGOTÁ**

**2018**

## Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	7
POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS .....	7
VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR .....	8
RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS.....	8
PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD.....	8
CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	9
EQUIPO DE TRABAJO.....	9
1    ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	10
1.1    JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	10
1.2    UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA .....	11
1.3    MISIÓN.....	11
1.4    VISIÓN .....	11
1.5    OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	11
2    INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	12
2.1    JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	12
2.2    ANÁLISIS DEL SECTOR .....	14
2.2.1    Situación macroeconómica de Colombia.....	14
2.2.2    Situación del sector .....	15
2.2.3    CRECIMIENTO ECONOMICO SECTOR CALZADO EN COLOMBIA.....	15
2.2.4    PARTICIPACIÓN SECTOR CALZADO EN COLOMBIA .....	16
2.2.5    EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA .....	17
2.2.6    Mercado internacional .....	17
2.2.7    Exportaciones.....	19
2.2.8    Importaciones.....	19
2.3    ANÁLISIS DEL MERCADO .....	20
2.3.1    Selección de mercado .....	20
2.3.2    Mercado Local .....	21
2.3.3    Análisis del mercado internacional.....	22
2.3.4    Perfil del Cliente .....	23
2.4    ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	24

2.4.1	Principales competidores .....	24
2.4.2	Análisis de empresas competidoras .....	24
2.4.3	Agremiaciones existentes.....	25
2.4.4	Productos sustitutos .....	25
2.4.5	Análisis del precio y posición de la competencia VS plan de negocios .....	26
2.5	CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	26
2.5.1	Concepto .....	26
2.5.2	Empaque y Embalaje .....	27
2.6	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	28
2.7	ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	28
2.8	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	29
2.9	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	29
2.10	ESTRATEGIAS DE SERVICIO.....	29
2.11	PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO.....	29
2.12	ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO .....	30
2.13	PROYECCIÓN DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA .....	30
3	OPERACIÓN.....	32
3.1	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	32
3.2	ESTADO DE DESARROLLO .....	34
3.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	34
3.4	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	35
3.4.1	Materia Prima.....	35
3.4.2	Tecnología requerida .....	35
3.4.3	Capacidad Instalada Requerida.....	36
3.4.4	Mantenimiento de maquinaria y presupuesto requerido.....	37
3.5	PLAN DE PRODUCCIÓN .....	37
3.6	CONSUMOS POR UNIDAD DEL PRODUCTO.....	38
3.7	COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	39
3.7.1	Materia prima (Cantidades y costos) .....	39
3.7.2	Costo de transporte .....	40
3.7.3	Costo de la mano de obra directa.....	40
3.7.4	Costo de administrativos y vendedores.....	40

3.7.5	Arriendo, Servicios Públicos y Seguridad .....	41
3.7.6	Maquinaria y mantenimiento .....	42
3.8	INFRAESTRUCTURA.....	42
3.8.1	Infraestructura Proceso Productivo.....	42
3.8.2	Infraestructura Administración y Puntos de Venta.....	42
4	ORGANIZACIÓN.....	43
4.1	ANÁLISIS DOFA.....	43
4.2	ORGANISMOS DE APOYO .....	44
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
4.4	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	45
4.4.1	ASPECTOS TRIBUTARIOS .....	45
4.4.2	LEGISLACIÓN Y NORMAS PARA EL SECTOR .....	46
4.4.3	NORMAS PARA ETIQUETADO .....	46
4.5	GASTOS DE PERSONAL .....	47
4.5.1	Personal Administrativo y Ventas .....	47
4.6	GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	47
4.7	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	48
5	FINANZAS.....	48
5.1	FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	48
5.2	FORMATOS FINANCIEROS.....	49
5.2.1	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	49
5.2.2	ESTADO DE RESULTADOS .....	49
5.2.3	BALANCE GENERAL .....	50
5.2.4	LIQUIDEZ Y ENDEUDAMIENTO .....	51
5.2.5	ROA Y ROE .....	52
5.2.6	FLUJO DE CAJA .....	52
5.2.7	WACC, VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO .....	53
5.3	EGRESOS .....	53
5.3.1	Índice de actualización monetaria.....	53
5.3.2	Inversiones a Efectuar.....	53
5.4	CAPITAL DE TRABAJO.....	54
6	PLAN OPERATIVO .....	54

6.1	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	54
7	METAS SOCIALES.....	55
7.1	METAS SOCIALES DE PINEAPPLE SHOES .....	55
7.2	PLAN NACIONAL Y REGIONAL DE DESARROLLO .....	55
7.3	CLÚSTER O CADENA PRODUCTIVA.....	55
7.4	EMPLEO.....	56
8	IMPACTO.....	56
8.1	IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL .....	56
8.1.1	Impacto económico.....	56
8.1.2	Impacto Social .....	56
8.1.3	Impacto Ambiental.....	57
	TRABAJOS CITADOS .....	57

Tabla 1.	Resumen de inversiones requeridas.....	8
Tabla 2:	Resultados Matriz de ubicación fábrica.....	11
Tabla 3:	Países destino de exportación de Colombia de 6404 (cifras en miles de dólares) .....	20
Tabla 4:	Países destino de exportación de Colombia de 640399(cifras en miles de dólares) .....	20
Tabla 5:	Resultados identificación de mercados internacionales .....	21
Tabla 6:	Población estimada de Bogotá, Colombia y de la Región Metropolitana de Santiago (Chile) en 2017 .....	23
Tabla 7:	Análisis de empresas competidoras .....	24
Tabla 8:	Productos sustitutos del calzado en Piñatex .....	25
Tabla 9:	Precios promedio de la competencia y precio establecido por Pineapple Shoes.....	28
Tabla 10:	Gastos relacionados a la aplicación de la mezcla de mercadeo.....	30
Tabla 11:	Ficha técnica de Zapato Formal para Hombre.....	32
Tabla 12:	Ficha técnica de Botines para Mujer .....	32
Tabla 13:	Ficha técnica de Botas para Hombre .....	32
Tabla 14:	Ficha técnica de Botas para Mujer.....	33
Tabla 15:	Ficha técnica de Mocasines .....	33
Tabla 16:	Ficha técnica de Tenis .....	33
Tabla 17:	Materias primas e insumos .....	35
Tabla 18:	Maquinaria requerida para el negocio .....	36
Tabla 19:	Presupuesto requerido para mantenimiento.....	37
Tabla 20:	Insumos requeridos y consumo por par de zapatos .....	38
Tabla 21:	Cantidades de insumos requeridos 2018 a 2022.....	39
Tabla 22:	Costos de insumos requeridos 2018 a 2022.....	39
Tabla 23:	Salario neto de la mano de obra.....	40
Tabla 24:	Dotación de la mano de obra .....	40

Tabla 25: Salario Neto de administrativos y vendedores.....	41
Tabla 26: Arriendo de locales .....	41
Tabla 27: Costo de servicios públicos y vigilancia de Pineapple Shoes.....	41
Tabla 28: Costo de la Maquinaria.....	42
Tabla 29: Costo de la infraestructura de administración y puntos de venta .....	42
Tabla 30: Análisis DOFA de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.....	43
Tabla 31: Normas para etiquetado .....	46
Tabla 32: Prestaciones y dotación para Administrativo y Ventas .....	47
Tabla 33: Costos de Puesta en Marcha. ....	47
Tabla 34: Gastos administrativos.....	48
Tabla 35: Punto de Equilibrio.....	49
Tabla 36: Estado de Resultados 2018 a 2022 .....	50
Tabla 37: Balance General 2018 a 2022.....	50
Tabla 38: Ratios de Endeudamiento .....	51
Tabla 39: Flujo de Caja 2018 a 2022.....	52
Tabla 40: Inflación de Reino Unido y Colombia 2018 a 2022.....	53
Tabla 41: Destino de la inversión inicial .....	53
Tabla 42: Capital de trabajo e inversión inicial .....	54
Tabla 43: Cronograma de actividades.....	54
Gráfico 1: Proyección de ventas en millones de pesos .....	9
Gráfico 2: Crecimiento económico del sector calzado en Colombia (millones de dólares).....	16
Gráfico 3: Participación por géneros en el Sector Calzado .....	16
Gráfico 4: Empresas más importantes del sector calzado en Colombia .....	17
Gráfico 5: Lista de los principales importadores para el producto seleccionado en 2015 Producto: 640419 Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil.....	17
Gráfico 6: Crecimiento anual de la industria del calzado en Latinoamérica y Colombia en millones de dólares americanos. ....	18
Gráfico 7: Comparación de participación de marcas reconocidas en Latinoamérica.....	18
Gráfico 8: Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de enero a diciembre del 2014 al 2016 en US\$FOB .....	19
Gráfico 9: Pronóstico de ventas anuales de calzado en unidades .....	31
Gráfico 10: Pronóstico de ventas anuales de calzado en pesos .....	31
Gráfico 11: Producción para calzado de mujer años 2018-2022 .....	37
Gráfico 12: Producción para calzado de hombre años 2018-2022 .....	38
Gráfico 13: Ratios de Liquidez de Pineapple Shoes 2018 a 2022 .....	51
Gráfico 14: ROA y ROE de 2018 a 2022 .....	52
Ilustración 1: Ejemplo de empaque de Pineapple Shoes .....	27
Ilustración 2: Embalaje para las cajas de zapatos. ....	27
Ilustración 3: Proceso de fabricación de Calzado de Pineapple Shoes.....	34
Ilustración 4: Organigrama de Pineapple Shoes .....	44

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **CONCEPTO DEL NEGOCIO**

El objetivo principal de este plan de negocios, es buscar establecer una empresa dedicada a la producción y comercialización de zapatos, que bajo criterios diferenciadores de innovación busquen implementar la adquisición de insumos que no maltraten el medio ambiente. Por tal motivo, se va a realizar la importación de un cuero ecológico desarrollado en Inglaterra llamado Piñatex, el cual maneja una textura muy similar a los cueros tradicionales, pero añadiéndole un valor agregado muy importante, el cual es que no genera efectos nocivos para el medio ambiente debido a que su fabricación es 100% natural.

Además, por medio de la creación e implementación de este proyecto, se busca contribuir en tres aspectos importantes para la economía colombiana, y más exactamente en la ciudad de Bogotá que es el mercado objetivo seleccionado. En primera medida, el aporte a realizar se ve reflejado en el aspecto social a través de la creación de empleos directos que se darán a desmovilizados del conflicto armado que presenten cualidades necesarias para desarrollar actividades relacionadas con la empresa.

En segunda medida, se busca realizar aportes en el tema económico, porque una de las metas trazadas al largo plazo es la exportación del producto final a Chile, nuestro primer mercado objetivo a nivel internacional. Y, por último, es generar una tendencia a usar productos que tengan un proceso y un producto final que no genere impacto medioambiental.

### **POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS**

Teniendo en cuenta, que el valor comercial de los zapatos que oscila entre 100 y 150 mil pesos colombianos. Se determinó que el mercado potencial es la ciudad de Bogotá. Basándose en las proyecciones del DANE se encontró que el segmento de la población que compone las personas de 20 a 34 años suma unas 1.975.093 personas aproximadamente, lo que equivale al 24,44% de la población total en la ciudad. Adicionalmente, son personas que cuyos ingresos están ente 3-5 SMMLV. Además, están dispuestas a probar una alternativa ecológica al calzado de cuero y que va junto a la tendencia de moda ecoamigable que cobra fuerza en el 2017(ACICAM, 2017).

## **VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR**

Los productos presentados están basados en una conciencia ecológica. Como principal ventaja del producto ofrecido, se destaca que el principal insumo y más importante (cuero), es un sustituto del cuero animal, amigable con el medio ambiente, resistente y de fácil manejo para la confección, y así, estar a la vanguardia de las tendencias actuales de la moda. Además, marca una diferencia e innovación con nuestros competidores directos e indirectos.

En el aspecto comercial, aunque es muy notorio el número de competidores que hay en el sector de calzado, es importante mencionar y destacar que vamos a manejar una publicidad que genere conciencia del uso de productos ecológicos. Además, de mencionar que los insumos manejados, son más resistentes y duraderos a los tradicionales.

En el aspecto financiero, se destaca el plan de aprovisionamiento económico que manejamos, debido a que nuestro principal insumo es importado. Adicionalmente, se propone una estrategia que permita reducir la dependencia de un proveedor extranjero, la cual consiste en realizar una inversión a largo plazo para investigación y desarrollo(I+D) de un nuevo insumo sostenible que cumpla o supere las características físicas y requerimientos técnicos del insumo actual.

## **RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS**

Para la puesta en marcha de este plan de negocio, se estima que se necesita un valor total de \$103.522.288 millones de pesos. Entre los cuales comprende arriendo y servicios, y un capital de trabajo estimado para los próximos 3 meses de operaciones. De igual manera, se necesita equipo administrativo y material de oficina para las operaciones de la empresa.

**Tabla 1. Resumen de inversiones requeridas**

Arriendo y Servicios	\$ 30.627.687	Efectivo
Transporte 3 meses	\$ 450.000	
Materia prima 3 meses	\$ 49.288.847	
Maquinaria	\$ 17.500.000	En especie
Equipo administrativo	\$ 5.000.004	
Material de oficina	\$ 655.750	
Total de la inversión	\$ 103.522.288	

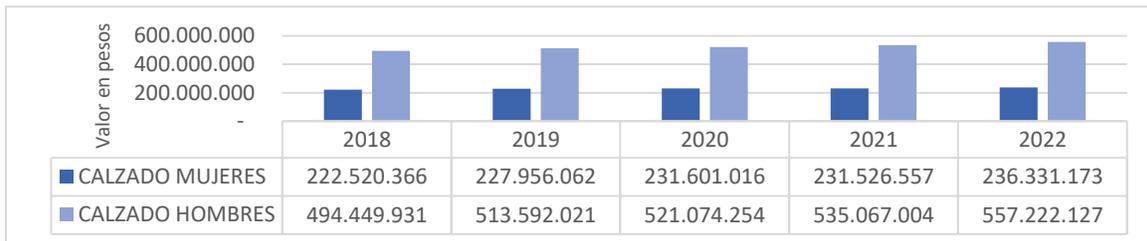
Fuente: Elaboración propia.

## **PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD**

En el gráfico 1 se observa que las proyecciones de las ventas de zapatos tanto para hombres como para mujeres van en aumento (DANE, 2016). También hay una fuerte diferencia entre la venta

calzado masculino y femenino producto de las tendencias de producción y venta mencionada en la encuesta nacional manufacturera (véase anexo 4) explicado por una preferencia del producto importado por parte de las mujeres.

**Gráfico 1: Proyección de ventas en millones de pesos**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, para el calzado de las damas se ve un crecimiento que parte del año 2018, donde representa un valor total de 222.520.000 millones de pesos y en el año 2022, se esperan generar unas ganancias de más de 236.000.000 millones de pesos. En el caso de los hombres, se estima que la ganancia aumente en más de 63 millones de pesos, para los próximos 5 años. Esto refleja, las ganancias positivas que se obtendrían para los próximos años.

Los inversores esperan como mínimo una rentabilidad del 7,61% a lo largo del proyecto (véase anexo 27 – Balance General y Flujo de Caja). Dadas las proyecciones del flujo de caja libre, se puede ver un valor presente neto de \$ 154.328.660, y una tasa interna de retorno del 30,07%, que demuestra que el proyecto es altamente viable al sobrepasar las expectativas mínimas.

## **CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD**

Al revisar el marco legal, ambiental, financiero y de comercio se concluye que el proyecto cumplirá todos los requisitos necesarios para su puesta en marcha. El mercado local como el internacional son aptos para innovación en la industria del calzado. Las ventajas financieras del plan de negocio incluyen márgenes positivos de utilidad a largo plazo (promedio de 4,4%), un retorno para los inversores superior al mínimo esperado (TIR de 30,07% comparado a un mínimo de 7,61%), y una buena razón de liquidez que cubre 3,36 veces los pasivos de corto plazo.

## **EQUIPO DE TRABAJO**

Gerente Comercial: David Felipe Casallas Blanco

Gerente Administrativo y Financiero: Daniel Fernando Gil García

Gerente General: Luisa Fernanda Moncada González

# **1 ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

## **1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Existen varios sectores en Colombia que tienen comportamientos dinámicos y que aportan económicamente al crecimiento del país, entre estos se encuentra el sector del calzado, cuero y marroquinería, que en el año 2016 cerró con cifras positivas y con muy buena perspectiva para el futuro, teniendo en cuenta factores como el alza del dólar e iniciativas como ferias y eventos de nivel mundial que se convierten en plataformas para fortalecer las capacidades productivas y la oferta de moda en la ciudad de Bogotá.

Por lo anterior, se plantea un nuevo proyecto representado a través de la marca Pineapple Shoes, que propone participar en el mercado del calzado ofreciendo una innovadora materia prima para la industria. Además de buscar una innovación en este mercado se busca implementar los conocimientos previamente adquiridos en la academia y poderlos aplicar al sector real con el propósito de generar un aporte en lo social, económico y ambiental.

Pineapple Shoes es una empresa donde Piñatex, es el insumo más importante y el cual marca la diferencia e innovación con nuestra competencia pues es un sustituto del cuero animal, amigable con el medio ambiente, resistente y de fácil manejo para la confección y así estar a la vanguardia de las tendencias actuales de la moda. Este insumo no solo posee un desarrollo más sostenible que el cuero, sino que también tiene buena resistencia y adaptabilidad a distintos tipos de confecciones.

La empresa busca por medio de este insumo contrarrestar uno de los principales problemas del sector del calzado que según el Programa de Transformación Productiva (PTP) es que “El sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia no cuenta con las condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local y competir en mercados internacionales”, causado por “Dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad” (Productiva & Rosario, 2013).

Las tendencias de hoy en día, basados en el informe del centro de investigación PEW (2010), indica que gran parte de los millennials (hombres y mujeres nacidos entre 1980 y 2000) está dispuesto a comprar productos que han sido elaborados o procesados de forma cuidadosa con el medio ambiente. Lo anterior refleja una clara oportunidad de negocio en el sector.

## 1.2 UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

El proceso de selección para la ubicación del punto de fábrica del proyecto, se realizó a través de unos criterios establecidos por el grupo de trabajo, entre los que se destacan: Número de pisos, área, antigüedad del inmueble, estrato, costo y oficina separada de la zona de producción, calificados en el Anexo 5 (Matriz de selección de la ubicación).

**Tabla 2: Resultados Matriz de ubicación fábrica**

Barrio	Zona	Calificación
CARVAJAL	Sur	66,67%
PUENTE ARANDA	Occidente	58,33%
CHAPINERO	Chapinero	75,00%
SAN ANDRESITO SAN JOSÉ	Centro	61,67%
BELLA VISTA	Norte	73,33%

Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar cada parámetro en 5 posibles ubicaciones, se ha elegido como ubicación inicial el local ubicado en la Calle 17 con Carrera 65 en el barrio Chapinero.

## 1.3 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la fabricación de calzado ecológico para hombre y mujer donde nuestro objetivo principal es crear productos innovadores, cómodos y atractivos para nuestros clientes y simultáneamente ayudar y contribuir al mejoramiento del medio ambiente con el aprovechamiento de los recursos reciclables.

## 1.4 VISIÓN

En el 2022 Pineapple Shoes será una empresa reconocida en la industria del calzado, abarcando un gran mercado nacional e internacional. Contará con tecnología e infraestructura de punta para mejorar e innovar constantemente atendiendo eficientemente las necesidades de nuestros clientes.

## 1.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Realizar inversiones que permitan llevar a cabo investigaciones para el mejoramiento o desarrollo de nuevas tecnologías que generan mayor impacto positivo al medio ambiente.
- Aumentar la participación en el sector calzado, promocionando insumos ecológicos en el ámbito local e internacional. Se busca un mayor reconocimiento de la empresa para generar mayor confianza en los inversionistas y clientes.

- Buscar un compromiso constante desde sus actividades internas para así brindarle a la comunidad el mejor servicio y que la organización pueda incrementar sus ventajas competitivas a través de la diferenciación integral de sus procesos.
- Promover un equilibrio entre el entorno y los procesos internos adoptados en su producción con fin de buscar un compromiso para reducir el impacto ambiental de sus productos en sus ciclos de vida mediante la gestión adecuada de los insumos utilizados.
- Adoptar un papel social en un marco de sostenibilidad corporativa comprometido a contribuir al desarrollo de un modelo económico que vaya de la mano con el desarrollo social, generando beneficios y esté en equilibrio con el medio ambiente.

## **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

El proyecto surge con la búsqueda de un insumo que pudiera contribuir a la innovación del sector de calzado, marroquinería y cuero y al cuidado del medio ambiente teniendo en cuenta que el cuero convencional causa graves impactos al entorno. Según el trabajo de Artuz, Martínez y Morales (2005), las curtiembres, lugar en donde se lleva a cabo el proceso de transformación de la piel animal en cuero, inciden en la contaminación del río Bogotá dado que de este proceso emergen residuos contaminantes y se usan sustancias como el ácido fórmico y el cromo. Comparando lo anterior con el insumo propuesto, Piñatex, no genera contaminación al agua o al aire durante su proceso de transformación debido a que es un textil no tejido hecho con los residuos de la piña (sus hojas) y que iguala la textura y resistencia del cuero animal. Este “cuero” vegetal se puede fabricar con diferentes espesores y procesar para crear diferentes tipos de texturas. Actualmente, el desarrollo de este textil continúa en España y en Reino Unido, aunque la materia prima es traída de Filipinas, donde se realizó el descubrimiento de dicho textil.

En este proyecto de emprendimiento se busca fomentar el desarrollo a nivel social, económico y ambiental. En materia de lo social, se ha analizado la tasa de desempleo que hay actualmente en Colombia, la cual, según el DANE (enero de 2017), es de 11,7% a nivel nacional, y en Bogotá (donde se iniciará el plan de negocios) es de 10,6%; el aporte social del proyecto no solo sería la generación de empleo, sino la contratación de desmovilizados del conflicto armado.

A nivel económico, el proyecto busca contribuir al crecimiento a través del comercio internacional a partir de las exportaciones. Según ProColombia, hay un enorme beneficio por exportar en vez de solo quedarse con el mercado local, como las alianzas estratégicas y la reducción de costos, pero lo más importante a tener en cuenta en este proyecto, es buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo, por lo tanto, la exportación será clave para el desarrollo del proyecto.

Al empezar una empresa en un sector tan competido como lo es en la industria del calzado, es muy importante ingresar al mercado con una idea innovadora, que, además, vaya acompañada con las necesidades del mercado como en este caso el cuidado del medio ambiente. A continuación, se trae a citación un número importante de antecedentes que han revolucionado la fabricación de zapatos tradicionales.

Bio-Couture, es una empresa constituida por Suzanne Elizabeth Lee, una diseñadora inglesa que, a través, de la cual ha creado un nuevo proceso de producción de textiles. Bio-Couture es una consultora de diseño con sede en Londres que es pionera en el uso de materiales biológicos para los sectores de la moda, la ropa deportiva, el lujo, y zapatos. Lee es una investigadora de la Escuela de Moda y Textiles de la Escuela Central de Arte y Diseño de Saint Martin, y autor del libro 2007 Fashioning The Future: el armario de mañana, que fue la primera publicación para explorar cómo la tecnología podría transformar la moda (Lee, 2014).

La materia prima que fue creada en el año 2011, se utiliza para producir este nuevo tipo de textil está fabricada de té verde, azúcar, bacterias y levadura de cerveza. El método, consiste en mezclar dichos elementos y dejar reposar varios días hasta que fermenten y produzcan el material deseado, en este caso: una lámina transparente y gruesa de celulosa que después de un procedimiento de lavado y secado al aire libre, da paso al tejido (Lee, 2014).

Por otra parte, Muskin es una idea que surgió en el año 2012 y consiste en extraer piel del sombrero de hongos y se procesa de una manera totalmente similar a la piel de animal, como un curtido, sin embargo, este proceso es totalmente natural. Se caracterizan porque en ningún momento del proceso de transformación se usan productos químicos, haciendo que este nuevo insumo sea totalmente no tóxico, y, por lo tanto, ideal para el uso en la fabricación de artículos que están en contacto directo con la piel. De las pruebas de laboratorio, se ha demostrado que esta nueva piel, ofrece un gran rendimiento. De hecho, además de no promover la proliferación de bacterias,

tiene una fuerte capacidad para absorber la humedad y luego lo libera. Estos dos factores son muy importantes: sólo pensar en su posible uso en plantillas para los zapatos, o en una correa de reloj. Además, es transpirable y ha mostrado características naturales repelentes al agua (Grado Cero Space , 2011).

Basado en los ejemplos anteriores, se puede afirmar que hoy en día existen diferentes sustitutos del cuero tradicional que, acompañado de la tendencia ecológica de consumo de los millenials, apuntan a tener un importante mercado a futuro respecto a la venta de manufacturas amigables con el medio ambiente.

## **2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.2.1 Situación macroeconómica de Colombia**

Colombia se posicionó entre los países que registraron una situación positiva y de crecimiento para la región; ese año se vio también afectado por una desaceleración económica global y por precios del petróleo más bajos, por lo cual su crecimiento económico pasó del 4.6 por ciento en 2014, al 3.1 por ciento en 2015.

El año 2016 sin duda fue un año complejo con crecimientos moderados donde según la ANDI (Asociación nacional de empresarios de Colombia) hubo un proceso de desaceleración que se marcó en el segundo semestre del año; un comercio exterior que aún no despega y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario.

La caída de los precios del petróleo redujo en \$20 billones de pesos los recaudos fiscales, con el consecuente impacto sobre las finanzas públicas del país. Esta situación de deterioro provocó una señal de alerta entre las calificadoras de riesgos, que, si bien mantuvieron el grado de inversión, pasaron el Outlook del país de estable a negativo (ANDI, 2017).

Alrededor de esta situación, giró la discusión sobre la necesidad de adoptar en Colombia una Reforma Tributaria Estructural que simplificará el régimen tributario, generará competitividad a las empresas, reducirá la evasión, mejorará la equidad, garantizará la certidumbre jurídica y, sin duda, que asegurará la sostenibilidad de los ingresos fiscales, donde no repitiéramos la historia de los años anteriores en los que el sector productivo enfrenta una nueva reforma tributaria cada dos años (ANDI, 2017, pág. 3).

Las expectativas que se tenían del panorama macroeconómico del país, no lograron cumplirse en el año 2016. Sucesos como el paro camionero, el fenómeno del niño y el aumento de las tasas de interés afectaron de forma directa la economía dejando como resultado solo un crecimiento del 2% como signo de una clara desaceleración. El ambiente en el exterior es desfavorable y ha contribuido a una fuerte depreciación del peso, causando un gran impacto a empresas importadoras en el país (Banco Mundial, 2016).

Para el año 2017 el producto interno bruto ha crecido 1,6%, inferior al 2 por ciento del 2016, pero se espera para el 2018 un crecimiento del 2,4% al 2,7%. Aun así, hay dudas debido a la utilización de la capacidad instalada en la economía que está por debajo de todo su potencial (Banco de la República, 2017).

### **2.2.2 Situación del sector**

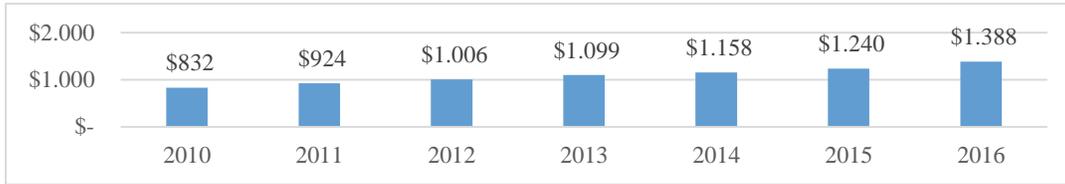
En cuanto al sector de cuero, calzado y marroquinería en Colombia, para el año 2016 según la encuesta Mensual Manufacturera (EMM) del DANE, la producción y ventas reales en el sector de calzado en 2016, registraron una variación del 4.3% y 2.2% respectivamente. Por el lado del empleo se registró una variación nula de -0,2%. El comportamiento anterior se evidencia en el crecimiento de licitaciones, apertura de nuevas tiendas, mayor fabricación de calzado y la producción de la temporada en fin de año que normalmente genera resultados positivos.

Para el año 2015, la situación en producción y ventas reales no fue tan favorable pues se registraron una variación de -5.8% y -3% respectivamente. El empleo se registró un crecimiento de 1.5 % (ACICAM, 2016). Lo anterior, en comparación con el año 2014 muestra un decrecimiento puesto en que en ese año según la Encuesta de Opinión industrial Conjunta (EOIC), la producción, ventas totales y ventas al mercado interno registraron una variación de 4.9%, 6.2% y 7.9%, respectivamente. En cuanto al empleo observa un crecimiento de 6.8% según la Muestra Mensual Manufacturera (MMM). En este año se puede explicar la situación favorable por la efectividad del decreto 456 de 2014, medida que fue adoptada por el gobierno con el fin de frenar las importaciones (ACICAM, 2016).

### **2.2.3 CRECIMIENTO ECONOMICO SECTOR CALZADO EN COLOMBIA**

En los últimos años, Colombia ha mostrado un interés en este sector, y a través del tiempo y de nuevos valores agregados ha conseguido un crecimiento sostenido.

**Gráfico 2: Crecimiento económico del sector calzado en Colombia (millones de dólares)**



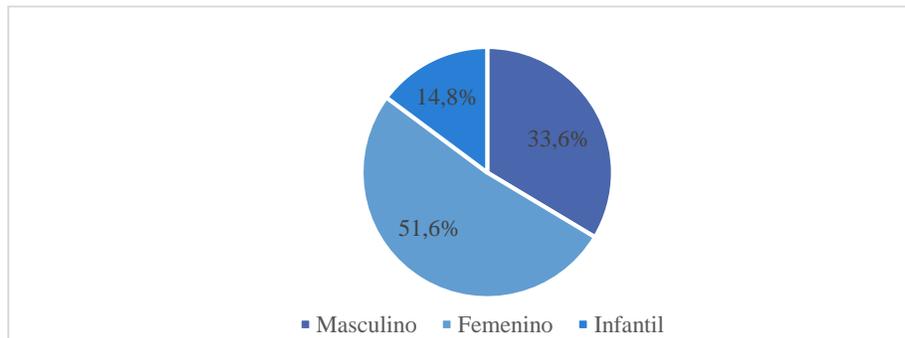
Fuente: Elaboración propia, datos de Cámara de Comercio de Cali, 2017.

Según se puede observar en el gráfico 2, se percibe el importante crecimiento económico que tuvo el sector de calzado en Colombia durante el periodo de 2010 a 2016, teniendo un crecimiento porcentual del 8,9%. En el año 2015 se tuvo un valor de 1.240 millones de dólares y en el año 2016 fue de 1.388 millones de dólares donde se destaca un aumento en el valor de 148 millones de dólares.

#### 2.2.4 PARTICIPACIÓN SECTOR CALZADO EN COLOMBIA

El siguiente gráfico muestra la participación de cada género en el sector calzado, incluyendo los productos importados.

**Gráfico 3: Participación por géneros en el Sector Calzado**

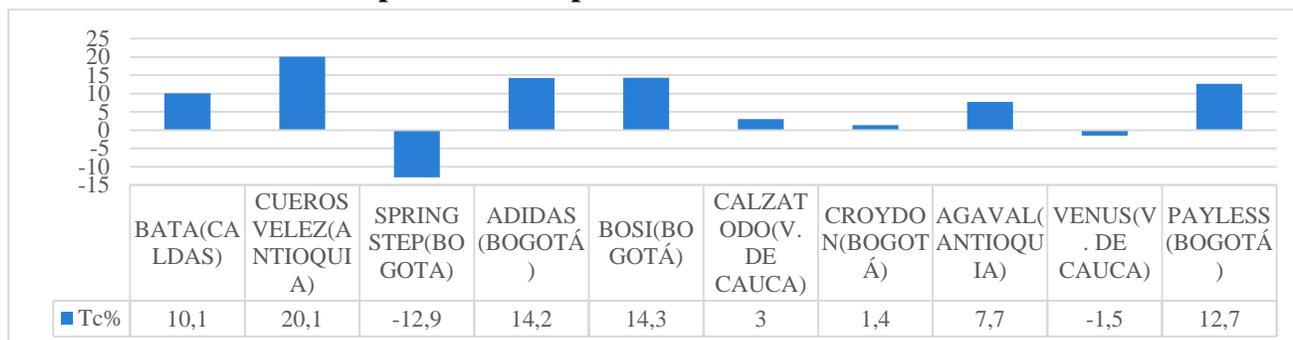


Fuente: Elaboración propia, datos de Cámara de Comercio de Cali, 2016.

En cuanto a la participación que tiene el género masculino, femenino e infantil. Se destaca que la participación femenina acapara más del 50% del mercado total en calzado, siendo así, el sector femenino un cliente potencial y destacado en este sector. Luego, aparece el sector masculino con una participación del 15% del mercado, y por último y no menos importante encontramos la industria infantil con el restante de la participación.

## 2.2.5 EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA

**Gráfico 4: Empresas más importantes del sector calzado en Colombia**



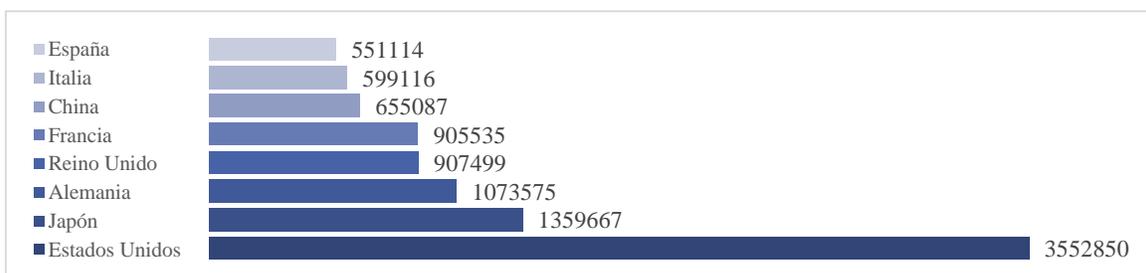
Fuente: Elaboración propia, datos de Cámara de Comercio de Cali

Entre las empresas más importantes del sector en Colombia, se destacan Cueros Vélez, Bosi y Adidas, que en el año 2016 tuvieron un crecimiento del 20.1, 14.3 y 14.3 respectivamente. De igual manera, se destaca el crecimiento porcentual que tuvieron las empresas Payless (12.7%) y Bata (10.1%). Pero es importante destacar la caída porcentual que tuvieron la empresa Spring Step del -12.9%. De la misma forma se resalta que hay 5 empresas que pertenecen a la ciudad de Bogotá.

## 2.2.6 Mercado internacional

La industria mundial del calzado es un sector dinámico y en auge. El consumo mundial en calzado ha tenido un comportamiento ascendente en más de un 25% en los últimos cinco años. Según estimaciones del mercado, esta tendencia continuará positiva en los próximos años e incluso creciendo aproximadamente un 20% más al 2019. Mercados emergentes como Ucrania, India y Vietnam han ido evolucionando con una mayor participación en el sector. Sin embargo, mercados líderes como Estados Unidos y China continúan teniendo un buen desempeño con un valor agregado de valor absoluto de US\$74 mil millones hasta 2021. El siguiente gráfico muestra los principales importadores hasta 2015 de calzado.

**Gráfico 5: Lista de los principales importadores para el producto seleccionado en 2015**  
**Producto: 640419 Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil**

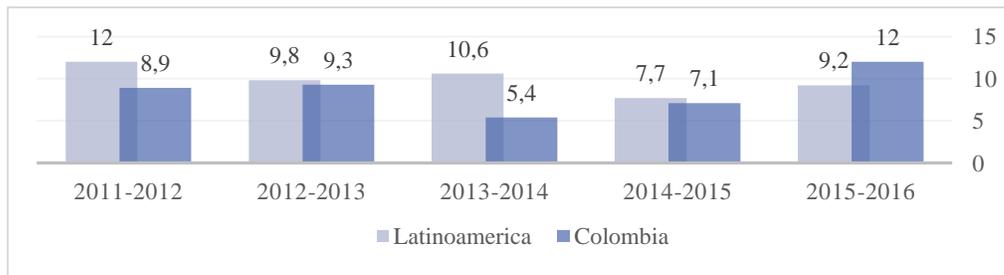


Fuente: Elaboración propia a partir de (Trademap, 2016)

En cuanto al consumo mundial en 2015 según (TradeMap, 2016) se importó un total de 16.807.058 millones de dólares a nivel global en calzado. A partir de la gráfica anterior se observa notoriamente que Estados Unidos es el principal importador con una tasa de crecimiento anual en valor entre 2011-2015 del 36 por ciento seguido por Japón con una tasa de crecimiento del 10 por ciento.

Chile, Perú y Colombia son los tres principales importadores en Latinoamérica cuyos valores en miles de dólares americanos son de 245.820, 152.598 y 111.811 respectivamente. Esto último demuestra un comportamiento dinámico y atractivo para estos países en el sector del calzado (TradeMap, 2016).

**Gráfico 6: Crecimiento anual de la industria del calzado en Latinoamérica y Colombia en millones de dólares americanos.**

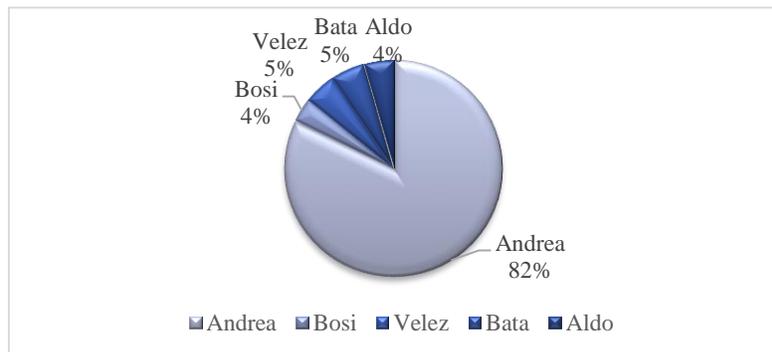


Fuente: Elaboración propia a partir de Passport (base de datos de 2016)

Como se pudo observar en el gráfico 6, el crecimiento del sector de la industria del calzado en Latinoamérica mostró un comportamiento negativo de 2011 a 2014. Sin embargo en los últimos años, se ha visto una recuperación especialmente en Colombia (Passport, 2016).

En el gráfico 7, se muestran marcas como Andrea, Bata, Velez, Bosi y Aldo como las más reconocidas en Latinoamérica siendo Andrea la más influyente del sector.

**Gráfico 7: Comparación de participación de marcas reconocidas en Latinoamérica**



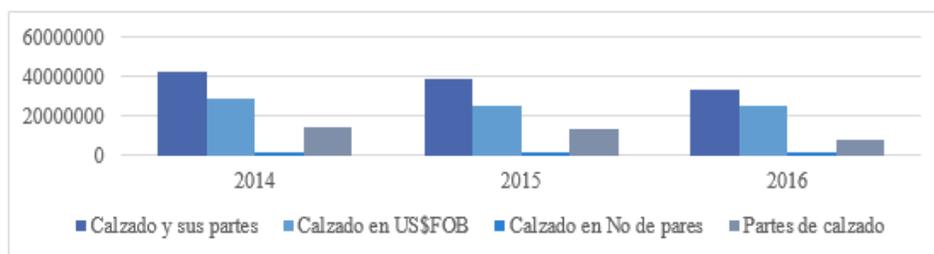
Fuente: Elaboración propia a partir de Passport (base de datos de 2016)

Se pueden destacar grandes y reconocidas marcas que generan altos ingresos y lideran el comercio de calzado en Latinoamérica, las dos empresas con más ventas son Nike y Adidas marcas deportivas que además lideran el mercado mundial con 1.774.5 y 1.570 millones de dólares respectivamente (Passport, 2016).

### 2.2.7 Exportaciones

El sector calzado y sus partes registró exportaciones por 33.5 millones de dólares, con una caída de -12.6%, frente a las exportaciones registradas en el año 2015. Por el lado de las exportaciones de calzado terminado, también se evidenció una caída de -0.5% en el año 2016, pues pasó de 25.3 a 25.1 millones de dólares (ACICAM, 2016).

**Gráfico 2: Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de enero a diciembre del 2014 al 2016 en US\$FOB**



Fuente: DANE. Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales - Elaboración propia

Ecuador, Estados Unidos, Puerto Rico y Chile son los principales destinos para exportación de calzado, así como de sus partes.

### 2.2.8 Importaciones

Las compras externas de calzado terminando el 2016, alcanzaron USD 327.9 millones con una variación de -14% en valores y una caída de -9% en cantidad, para un volumen de 46 millones de pares. En este sentido se puede afirmar que la caída de las importaciones en pares se debe a la entrada en vigencia de los decretos 1744 y 1745 de noviembre de 2016 por el cual se adoptan medidas para la prevenir y controlar el fraude aduanero en las importaciones de calzado (ACICAM, 2016).

En cuanto a importaciones de las partes de calzado se ve un decrecimiento de -31% correspondiente a 8.4 millones de dólares. Los principales departamentos importadores de calzado terminando en volumen son Bogotá y Cundinamarca (43%), Atlántico (22%), Valle del Cauca (16%) y Antioquia (6%) (DANE,2015).

## 2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.3.1 Selección de mercado

Para analizar los posibles mercados a los que se puede exportar el calzado de Piñatex, es necesario analizar 2 subpartidas arancelarias en las cuales puede competir:<sup>1</sup>

Se realizó la comparación de los principales destinos de exportación de Colombia para ambas subpartidas arancelarias.

**Tabla 3: Países destino de exportación de Colombia de 6404 (cifras en miles de dólares)**

Importadores	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	variación 2014-15	variación 2015-16	promedio
<b>Estados Unidos de América</b>	309	706	879	128,5%	24,5%	76,5%
<b>Ecuador</b>	1289	758	535	-41,2%	-29,4%	-35,3%
<b>Venezuela, República Bolivariana de</b>	28	84	213	200,0%	153,6%	176,8%
<b>Chile</b>	15	83	156	453,3%	88,0%	270,6%
<b>Panamá</b>	53	68	150	28,3%	120,6%	74,4%
<b>España</b>	0	0	92	0,0%	100,0%	50,0%
<b>Costa Rica</b>	25	115	91	360,0%	-20,9%	169,6%
<b>México</b>	120	89	84	-25,8%	-5,6%	-15,7%
<b>Bolivia, Estado Plurinacional de</b>	8	4	18	-50,0%	350,0%	150,0%
<b>Perú</b>	26	29	18	11,5%	-37,9%	-13,2%

Fuente: elaboración propia, datos de TradeMap, 2017.

Aunque el calzado con parte superior de materia textil no muestra enormes cifras, hay varios mercados como Estados Unidos, Ecuador, Chile, entre otros, en los que hay gran demanda.

**Tabla 4: Países destino de exportación de Colombia de 640399(cifras en miles de dólares)**

Importadores	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016	variación 2014-15	variación 2015-16	promedio
<b>Panamá</b>	1.800	2.107	2.528	17,1%	20,0%	18,5%
<b>Ecuador</b>	3.214	2.878	1.415	-10,5%	-50,8%	-30,6%
<b>Costa Rica</b>	372	716	781	92,5%	9,1%	50,8%
<b>Estados Unidos de América</b>	1.043	1.001	777	-4,0%	-22,4%	-13,2%
<b>Chile</b>	410	560	673	36,6%	20,2%	28,4%
<b>Perú</b>	483	319	552	-34,0%	73,0%	19,5%
<b>Francia</b>	259	280	263	8,1%	-6,1%	1,0%
<b>Antillas Holandesas</b>	203	186	207	-8,4%	11,3%	1,5%
<b>Guatemala</b>	76	83	176	9,2%	112,0%	60,6%
<b>Aruba</b>	181	213	162	17,7%	-23,9%	-3,1%

Fuente: elaboración propia, datos de TradeMap, 2017.

El sector de calzado en Colombia tanto de cuero como textil, ha mostrado tener oportunidades en el exterior. A partir de los registros de exportaciones colombianas de Legiscomex (2016) Se establecieron los 6 principales importadores en común de ambas subpartidas en las que puede

<sup>1</sup> Capítulo 64 Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos; Partida 64.03 Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural; Subpartida 6403.99: Los demás. Partida 64.04 Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil

competir Pineapple Shoes, los cuales son: Estados Unidos, Ecuador, Chile, Perú, Costa Rica, y Panamá.

Para elegir el mercado objetivo y el posible orden para entrar a dichos mercados, se realizó una matriz de selección de mercados (véase el Anexo número 4: Matriz de Selección) en base a lo postulado por A.J. Koch (2001) y tomando en cuenta la información relevante de los países en lo que respecta a su identificación, su economía y su industria para poder seleccionar el mejor mercado para comenzar. Se dividieron los ítems para realizar la calificación en la matriz en macroentorno (con 40% de ponderación) y microentorno (60% de ponderación). La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

**Tabla 5: Resultados identificación de mercados internacionales**

PAIS	MACROENTORNO	MICROENTORNO	PONDERACIÓN TOTAL
Estados Unidos	27%	42%	69,18%
Ecuador	23%	34%	56,56%
Chile	27%	50%	76,67%
Perú	25%	42%	66,62%
Costa Rica	26%	36%	61,64%
Panamá	27%	48%	74,67%

Fuente: Elaboración propia

Excluyendo Ecuador, los demás países muestran una buena oportunidad para ingresar a su mercado, pero se debe empezar por Chile, y avanzar a futuro a Centroamérica para consolidar la presencia de la marca Pineapple Shoes en América Latina. Además, Chile ha demostrado ser un mercado con grandes oportunidades en cuando a exportación de calzado se refiere, la competencia local no representa amenaza y donde se puede tener buen poder de negociación.

### 2.3.2 Mercado Local

Para hablar de la industria del cuero y calzado en Bogotá, no se puede dejar de mencionar la aglomeración productiva de zapatos ubicada en el barrio Restrepo. Sin tener un dato específico, se estima que en el año 2014 había entre 45 y 63 empresas dedicadas a la fabricación, comercialización y venta de zapatos. Entre algunas de las características en común que se encontraron de las empresas son su alto nivel de informalidad, operan desde sus viviendas; cuentan con un aproximado de 1 a 4 trabajadores, lo que se considera a la mayoría como microempresas (Forero, 2014).

El principal producto es el calzado en cuero, especialmente de alta gama para dama. Es importante destacar el creciente dominio de comercialización; en este sector, por parte de almacenes de gama media como Spring Step, Alpie, Aquiles, etc., siendo presencia negativa porque son vistos como “invasores” debido a que sus productos no son fabricados en este sector (Forero, 2014).

### **2.3.3 Análisis del mercado internacional**

Partiendo de un estudio del sector calzado, realizado por oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile, se puede entre ver que la producción de calzado viene disminuyendo desde los años 80, esto se debe principalmente a los productos importados que representan el 90% del total del consumo del país. El aumento se debe a los precios competitivos internacionales, y más especialmente al mercado Chino (Basarrate, 2013).

Entre los años 2003 y 2012 la producción nacional de calzado disminuyó un 38%, donde se intensificó en los años 2008 y 2009 debido a la crisis económica mundial. Hacia el año 2010 y 2011, la producción nacional estuvo alrededor de los 12 millones de pares, esto represento un 11% total de la demanda nacional en calzado. Según las agremiaciones del sector, dicen que el re-apunte se debió a la mayor innovación tecnológica, especialización en un nicho (enfocado a alta calidad) y una rápida respuesta a los gustos de los consumidores (Basarrate, 2013).

Actualmente, la producción de calzado a nivel nacional representa aproximadamente 13.000 trabajadores de forma directa o indirecta, este se ve como un problema para el sector debido a que no logran suplir el total de demanda nacional. En cuanto a las empresas establecidas en el sector se estima un total de 563 empresas, donde se destaca, el 60% son microempresas, mientras que un 23% son pequeñas empresas y las medianas empresas son 3% (Basarrate, 2013).

En cuanto a comercio exterior, Chile en tema de importación de zapatos presenta un porcentaje muy alto debido a que el 70% de las ventas totales en calzado, son de orígenes internacionales. Respecto a lo anterior se puede decir que es consecuencia de un débil desarrollo en tecnología de producción, al igual, a los acuerdos comerciales con países asiáticos donde el coste de producción es muy inferior al coste de Chile (Basarrate, 2013).

Por medio del Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, los cuatro países miembros (Colombia, Chile, México y Perú) se realiza una eliminación de aranceles de acuerdo a su respectiva Lista de Eliminación Arancelaria (Alianza del Pacífico, 2014). La lista de

eliminación arancelaria de Chile aplica para las subpartidas relacionadas con el producto que maneja Pineapple Shoes, por lo tanto, el producto entraría con arancel del 0% a este mercado.

Según estudios realizados, se determinó que los hogares chilenos, destinan un promedio de 48 euros mensuales para la compra de vestuario y zapatos, esto se traduce a un 4,39% del gasto total en los hogares de este país. Esto se traduce a que los chilenos compraron 5.5 pares de zapatos por hogares en el año 2012 (Basarrate, 2013).

#### 2.3.4 Perfil del Cliente

Si bien en la fabricación Piñatex reduce los costos de producción en relación con el cuero tradicional (Ananas Anam, 2016), comprar el rollo del material terminado, así como los demás materiales, el diseño del calzado y la mano de obra le añaden un mayor precio y costo a los zapatos de este material; el precio promedio del par de zapatos tanto para hombre como para mujer está entre los 42 a 75 euros (150.000 a 260.000 pesos colombianos, 32.304 a 55.993 pesos chilenos al 14 de septiembre de 2017), precio que se ajusta al cliente objetivo. Puesto que la idea de negocio está comenzando en Bogotá, será necesario iniciar a nivel local en dicha ciudad.

**Tabla 6: Población estimada de Bogotá, Colombia y de la Región Metropolitana de Santiago (Chile) en 2017**

	edad	Hombres	Mujeres	Ambos Sexos
<b>Bogotá, Colombia</b>	20-24	287.043	277.124	564.167
	25-29	316.935	312.704	629.639
	30-34	308.044	308.469	616.513
<b>Región Metropolitana de Santiago de Chile</b>	20-24	339.928	332.821	672.749
	25-29	329.064	321.838	650.902
	30-34	316.050	335.392	651.442

Fuente: Elaboración Propia, Datos del DANE y del Instituto Nacional de Estadística de Chile

Las proyecciones del DANE indican que el segmento de la población que compone las personas de 20 a 34 años suma unas 1.975.093 personas aproximadamente, lo que equivale al 24,44% de la población total de Bogotá.

El mercado objetivo estará compuesto personas de 20 a 34 años que vivan en Bogotá (Colombia) y en la Región Metropolitana de Santiago (Chile), cuyos ingresos cubran poco más que los gastos, equivalentes a 2-4 SMMLV en Colombia, y para el caso de Chile, de 3 a 5 veces el ingreso mínimo (CLP 264.000 que son 1.162.846 pesos colombianos). Además, son personas dispuestas a probar

una alternativa ecológica al calzado de cuero y que va junto a la tendencia de moda ecoamigable que cobra fuerza en el 2017(ACICAM, 2017).

## 2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 2.4.1 Principales competidores

En el mercado actual solo existe una empresa que realice una actividad muy similar a la de Pineapple Shoes, esta es Vegetariano Eco Shoes. Por otro lado, existen tres empresas que abarcan un gran espacio en el mercado del calzado por lo cual se pueden convertir en directos competidores, estas marcas son Aquiles, Bosi y Velez. En el caso de Chile, podemos ver que existe el calzado vegetariano, aunque similar a Colombia, es muy poca su oferta, y su distribución se hace por medio de la organización “Quieres ayudar”. La empresa Toms también posee una línea vegana que es muy fácil de adquirir por parte de los consumidores chilenos. Existen marcas como Tada, Bestias y Zapatería Maestra que ofrecen exclusividad, pero su ubicación es muy limitada para los consumidores chilenos, no obstante, son de las marcas más reconocidas y adquiridas en el país.

### 2.4.2 Análisis de empresas competidoras

**Tabla 7: Análisis de empresas competidoras**

COLOMBIA					
Empresa Competidora	Factor de éxito	Portafolio de productos	Ubicación	Mercado objetivo	Rango de precios
VEGETARIANO ECO SHOES	Calzado vegetariano, diseños	Botas, tenis, baletas y clásicos.	Diagonal 54 # 15-27. Barrió Galerías.	Estrato medio-alto	\$55.000 – \$240.000
AQUILES	diseños, durabilidad, disponibilidad	Botas, baletas, mocasines, tenis, bolsos, cinturones.	Distribuido en la mayoría de centros comerciales y zonas estratégicas de la ciudad de Bogotá.	Estrato medio-alto	\$100.000 – 350.000
BOSI	Ubicación, diseños, disponibilidad	Botas, mocasines, tacones, baletas, cinturones y billeteras.	C.C Colina, Fontanar, Centro Chía, Andino, Atlantis, Gran Estación, Santafé, Unicentro, Américas, Plaza Central, Antares, Titán Plaza, hacienda Santa Barbara, Galerías, Palatino, Centro Mayor, Portal de la 80, Bulevar, Imperial, Cafam, Hayuelos, Salitre, Avenida Chile, Calima. Zona Chapinero, Tunal San Martin, Av 19.	Estrato medio-alto	\$100.000 – 650.000

VÉLEZ	Ubicación, diseños, durabilidad	Botas, mocasines, tenis, baletas, tacones, sandalias billeteras, cinturones y bolsos.	C.C Unicentro, Avenida Chile, Avenida 19, Andino, Salitre Plaza, Galerías, Atlantis Plaza, Portal 80, Cafam Floresta, Salitre Plaza, Gran Estación, Santafé, Palatino, Bulevar Niza, Calima, Titán, Plaza de las Américas, Hayuelos, Plaza Imperial y Centro Mayor. Aeropuerto Internacional el Dorado	Estrato medio-alto	\$100.000 – 700.000
<b>CHILE</b>					
QUIERES AYUDAR	Calzado vegetariano, Diseño, durabilidad	Zapatos, botas.	Arte vegetal, Nueva Amunategui 1415, Metro Moneda. Emporio-Vegan, Huérfanos con Maturana, Metro Cumming (plaza Brasil).	Estrato medio	CLP \$24.000 – 30.000 COP \$ 105.000 – 131.000
TOMS	Calzado vegetariano, Diseño, labor social, comodidad	Alpargatas, tacones.	Tienda online	Estrato medio-alto	CLP \$ 36976 – 40338 COP \$161.800 - 180.000
ZAPATERIA MAESTRA	Exclusividad, diseño, durabilidad	Botas, mocasines, tacones, baletas, cinturones y maletas.	Eliodoro Yañez 2204, Provincia Santiago, Chile.	Estrato alto	CLP \$ 68.000 – 75.000 COP \$ 297.000- 330.000
TADA	Comodidad, diseño, artesanal	Mocasines, botas, baletas.	José Manuel Infante 1728, providencia Santiago, Chile.	Estrato alto	CLP \$ 80.000- 95.000 COP \$ 350.000- 459.431
BESTIAS	Exclusividad, diseño, durabilidad	Mocasines, botas, sandalias, tacones, cinturones, bolsos y billeteras	Tienda online	Estrato medio-alto	CLP \$ 45.000- 72.000 COP \$ 196.000- 315.000

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.3 Agremiaciones existentes

Los principales gremios, asociaciones o consorcios existentes que actúan en el sector del calzado con ACICAM, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus manufacturas y el consorcio para exportar calzado en Santander.

### 2.4.4 Productos sustitutos

**Tabla 8: Productos sustitutos del calzado en Piñatex**

<b>Calzado en cuero animal</b>	 <p>Fuente: Handsome cool</p>	<p>Piel de animal tratada mediante el curtido. Proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación. (abc color, 2015)</p>
--------------------------------	--	--

<p><b>Calzado en PU</b></p>	 <p>Fuente: Zhekhen</p>	<p>Está conformado en algunos casos por fibras derivadas de la fabricación del cuero animal. La característica principal de este material es que tiene excelente resistencia mecánica y durabilidad. (SxLeather, s.f.)</p>
<p><b>Calzado en “Ecocuero”</b></p>	 <p>Fuente: astronomicamiranda</p>	<p>Material sintético similar al cuero que debido a las necesidades de sustentabilidad la industria quiso llamar ecológico. Sin embargo, el “Ecocuero” no tiene mucho de esa característica pues es un tipo de plástico que se obtiene a partir de derivados del petróleo. Es más delgado y más económico, además es menos flexible por tener un soporte de un material no tejido, sino aglomerado. (Energiverde, 2013)</p>
<p><b>Calzado con Neumáticos reciclados</b></p>	 <p>Fuente: Vegetariano D.S.</p>	<p>Los neumáticos son un grave problema ambiental por las dificultades para eliminarlos una vez usados. Son resistentes y se usan principalmente como refuerzos y punteras del calzado.</p>

Fuente: Elaboración propia

## 2.4.5 Análisis del precio y posición de la competencia VS plan de negocios

Las empresas Aquiles, Bosi, Velez y Vegetariano Eco Shoes son la competencia directa de Pineapple Shoes. No obstante, son empresas que, a pesar de tener un gran reconocimiento en el mercado, ofrecen precios muy altos y no ayudan al medio ambiente, siendo esto una ventaja que tiene el plan de negocios, que en adición a esto ofrece productos con precios entre un rango de \$80.000 y \$130.000.

## 2.5 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

### 2.5.1 Concepto

El producto a fabricar y comercializar son zapatos para hombre y mujer. La parte exterior del calzado está hecha de Piñatex, cuero vegetal único y sostenible fabricado a partir de las fibras de hoja de piña, un subproducto de la cosecha de piña. Este material brinda una alternativa ecológica, sostenible y real al cuero animal, además de ser más económico a la hora de producirlo.

Para la fabricación del cuero vegetal Piñatex, las fibras de los residuos de la piña se cortan en capas y se procesan como un textil el cual puede tener diferentes espesores y texturas dependiendo el producto final que se vaya a realizar. Se requiere las hojas de aproximadamente 16 piñas para

producir un metro cuadrado de tela. Es importante resaltar que en ningún momento del proceso se daña la piña. Piñatex utiliza tecnologías avanzadas para crear un textil natural de alto rendimiento totalmente sostenible, que proporciona nuevos ingresos para los agricultores y paralelamente crea una nueva industria para los países productores de piña (Ananas Anam, 2017).

En la suela de los zapatos y siguiendo nuestro modelo de innovación se usará poliuretano termoplástico el cual brinda comodidad, flexibilidad, amortiguación en la pisada, capacidad antideslizante, ligereza y aislamiento. El material es cien por ciento reciclable y fabricado con energías renovables.

Los zapatos poseen una suela de caucho y forro de microfibra ecológica. Los zapatos de Piñatex están disponibles en tallas 33 a 42.

### 2.5.2 Empaque y Embalaje

El empaque que se utilizará para el par de zapatos es la caja de cartón microcorrugado, con medidas de 32 x 23 x 13cm., el cual es el tamaño universal para cajas de zapatos permitiendo una reducción de costos relacionados a cajas por talla del zapato. Los zapatos serán cubiertos con papel seda.

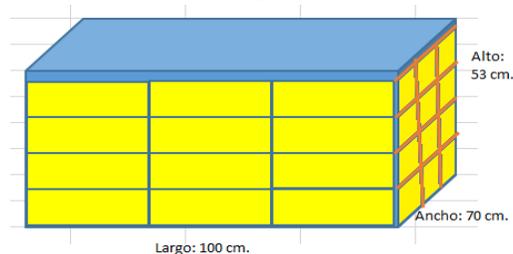
**Ilustración 1: Ejemplo de empaque de Pineapple Shoes**



Fuente: Elaboración propia

Respecto al embalaje que llevará varias cajas de zapatos se usará una caja de cartón corrugado de doble pared, cuyas medidas serán de 100x70x53 cm. De modo que caben 36 cajas acomodadas de la siguiente forma:

**Ilustración 2: Embalaje para las cajas de zapatos.**



Fuente: Elaboración propia

## 2.6 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Inicialmente, se utiliza un canal de distribución de forma directa para la venta de los productos finales hacia los clientes interesados sin el uso de intermediarios. Con el fin de generar un reconocimiento y posicionamiento de nuestros productos. Para que esta estrategia sea efectiva previamente se seleccionarán una plaza que tengan como característica principal una cercanía hacia nuestro nicho seleccionado.

Por este motivo, se seleccionó uno de los principales centros comerciales de Bogotá, en cuanto a flujo de personas y crecimiento económico anual, basado en estudio realizado por la firma Mall & Retail para el año 2016 (Retail, 2016). En el Centro Comercial Galerías se ubicará el primer punto de venta para comenzar la distribución.

Además, la página web ofrece ventas online donde se le facilitará la adquisición y personalización de productos a los clientes

## 2.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Se toma en cuenta que Pineapple Shoes comienza como una empresa pequeña, por lo que un precio Status Quo o descremado puede ser demasiado arriesgado implementarse a menos de que esta empresa tenga una notoria presencia en el mercado. Partiendo de esto, Pineapple Shoes se acogerá a una estrategia de precio de penetración aprovechando la ventaja de poseer un bajo costo de fabricación que difícilmente puede igualar la competencia: “El precio bajo está diseñado para capturar una gran parte del mercado sustancia, resultando en bajos costos de producción ” (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011).

Una vez elegida la estrategia se realiza una comparación con los precios de los competidores Bosi, Aquiles, Velez y Vegetariano para distintas variedades de calzado, y basado en su promedio se selecciona un precio de alrededor del 50-60% sin entrar en conflicto con los costos.

**Tabla 9: Precios promedio de la competencia y precio establecido por Pineapple Shoes**

EMPRESA/PRODUCTO	MUJER				HOMBRE			
	BOTAS	BOTINES MUJER	TENNIS	MOCASINES	BOTAS	TENNIS	ZAPATO CON CORDONES	MOCASINES
AQUILES	\$ 252,567	\$ 172,977	\$ 147,043	\$ 142,757	\$ 192,043	\$ 141,329	\$ 174,400	\$ 190,488
BOSI	\$ 302,447	\$ 245,834	\$ 178,471	\$ 194,186	\$ 264,186	\$ 201,329	\$ 244,700	\$ 232,843
VELEZ	\$ 250,664	\$ 198,242	\$ 153,930	\$ 153,360	\$ 196,930	\$ 172,360	\$ 169,854	\$ 154,288
VEGETARIANO	\$ 240,000	no aplica	\$ 190,000	\$ 90,000	\$ 220,000	\$ 180,000	\$ 150,000	no aplica
PROMEDIO	\$ 261,420	\$ 205,684	\$ 167,361	\$ 145,076	\$ 218,290	\$ 173,755	\$ 184,738	\$ 192,540
PINEAPPLE SHOES(Penetración)	\$ 150,000	\$ 125,000	\$ 107,500	\$ 95,000	\$ 125,000	\$ 105,000	\$ 110,000	\$ 120,000

Fuente: Elaboración propia

A partir de los precios de penetración elegidos Pineapple Shoes puede competir sin problema alguno.

## **2.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

Entre los objetivos que tiene el uso de la promoción, se encuentra el conseguir que se concrete una venta, una imagen agresiva en el sector y el aumento de la moral de los vendedores, así como contraatacar las acciones de la competencia y el éxito de la colocación de un producto (Trenzano & Nadal, 1996) . El servicio al cliente se caracterizará no solo por el buen trato al cliente y el trabajo de personal capacitado en la venta de calzado, sino también por el recordatorio que les proveerá a los clientes sobre nuevas líneas y descuentos según temporada o compra de un segundo par de zapatos de Piñatex.

## **2.9 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Para comunicar a futuros clientes sobre nuestro producto, se ha elegido comenzar la promoción y venta a partir de la creación de la página web de Pineapple Shoes y la promoción de dicha página a partir de las redes sociales y sus grupos relacionados a moda en calzado; de igual forma se creará una *fanpage* informando sobre nuevos productos, descuentos y contacto. Por otra parte, será muy necesario conseguir la participación de Pineapple Shoes en la Feria del cuero, calzado, marroquinería, insumos y tecnología, organizada por la ACICAM anualmente. De igual forma, se recurre a medios tradicionales como los volantes, las tarjetas de presentación a potenciales clientes y plegables con los productos más recientes para los mejores clientes.

## **2.10 ESTRATEGIAS DE SERVICIO**

Para asegurar la calidad del producto a los clientes, se otorgará una garantía de 6 meses por defectos de fabricación. Adicionalmente, se maneja una base de datos especial para los compradores más importantes, con los cuales se ofrecerá mejores descuentos y bonos de regalo en épocas del año (como navidad, día del padre/madre, cumpleaños, etc.).

## **2.11 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO**

Se recurre a dos empresas para lo relativo a la publicidad y a los medios de comunicación. La primera empresa es Sainet Ingeniería, encargada de lo relacionado a la página web, incluyendo diseño, dominio y posicionamiento web en buscadores de internet. La segunda empresa es Printu, que proveerá la publicidad impresa como volantes, tarjetas y plegables.

**Tabla 10: Gastos relacionados a la aplicación de la mezcla de mercadeo**

	EMPRESA ENCARGADA	CANTIDAD POR AÑO	PRECIO POR UNIDAD	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Diseño de pagina web	Sainet Ingeniería	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.575.000	\$ 1.653.750	\$ 1.736.438	\$ 1.823.259
Dominio web y renovación	Sainet Ingeniería	1	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 47.250	\$ 49.613	\$ 52.093	\$ 54.698
Posicionamiento SEO	Sainet Ingeniería	12	\$ 620.000	\$ 7.440.000	\$ 7.812.000	\$ 8.202.600	\$ 8.612.730	\$ 9.043.367
Volantes	Printu	5000	\$ 48	\$ 240.000	\$ 252.000	\$ 264.600	\$ 277.830	\$ 291.722
Tarjetas de Presentación	Printu	2000	\$ 55	\$ 110.000	\$ 115.500	\$ 121.275	\$ 127.339	\$ 133.706
Catálogos(plegables 3 cuerpos)	Printu	100	\$ 3.069	\$ 306.900	\$ 322.245	\$ 338.357	\$ 355.275	\$ 373.039
			<b>TOTAL</b>	\$ 9.641.900	\$ 10.123.995	\$ 10.630.195	\$ 11.161.704	\$ 11.719.790

Fuente: Elaboración propia

El mayor gasto se realiza en el Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) mensual (620.000 pesos mensuales, 7.440.000 por año), con el cual se obtiene una mejor visibilidad de la página web de Pineapple Shoes en los resultados de búsquedas en motores de búsqueda como Google y Bing. Sin embargo, uno de los gastos más importantes es la renovación del dominio web anual, lo que permite que la página web de la empresa permanezca en línea.

## 2.12 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

La modalidad de aprovisionamiento que seleccionamos para el proyecto es con demanda programada. Debido a que depende de proveedores del exterior, se manejará un stock de seguridad con el propósito de evitar posibles retrasos o problemas con la entrega de los insumos, o de igual manera, daños de producción. Por otra parte, la empresa implementará el modelo de gestión japonés “justo a tiempo”, con el fin de reducir desperdicios, aumentar la calidad del producto y la productividad.

De igual forma, se busca que los proveedores se conviertan en parte fundamental en el proceso logístico, por este motivo, se busca que sean aliados estratégicos. En el inicio del proyecto, nuestro proveedor del insumo de cuero orgánico será Ananas Anam, que está ubicado en Londres, pero buscamos una menor dependencia de nuestros proveedores de insumo ecológico, con el fin de reducir riesgos futuros para la obtención del insumo principal para la producción. Por este motivo, la empresa plantea invertir en investigación y desarrollo de un nuevo insumo sostenible que cumpla o supere las características físicas y requerimientos técnicos del insumo actual.

## 2.13 PROYECCIÓN DE VENTAS Y POLÍTICA DE CARTERA

A fin de obtener un pronóstico más preciso de ventas se toma como referente la Encuesta Nacional Manufacturera realizada por el DANE y se eligen los productos Calzado de Cuero, Calzado textil y partes de caucho, y Calzado textil y partes de plástico. Se han seleccionado estos 3 productos

puesto que representan mejor el mercado en el que compite la empresa con los productos a desarrollar.

**Gráfico 3: Pronóstico de ventas anuales de calzado en unidades**



Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos de la encuesta nacional manufacturera en el Anexo No. 6 (PRONÓSTICO DE VENTAS) se plantearon las posibles ventas para los próximos años en base a los datos de los últimos 10 años, y se pudo observar fuerte influencia del calzado de textiles nacional para hombres.

**Gráfico 4: Pronóstico de ventas anuales de calzado en pesos**



Fuente: Elaboración Propia

La comparación de las ventas anuales en pesos se realizó con el precio promedio del calzado de las sublíneas de producción para mujer y hombre en base al precio de penetración elegido. El precio promedio para el calzado de mujer es de \$119.375 y en el caso del calzado de hombre es de \$115.000. Existe una tendencia estable y de cierta desaceleración en el tiempo en el calzado femenino, así como un crecimiento constante en las ventas de calzado masculino.

Las ventas locales serán realizadas de forma directa y dado el tipo de producto que se maneja, el plazo para el pago estará relacionado solamente para la modalidad de pago de tarjeta de crédito y resuelto por el banco y el cliente, no directamente por la empresa. En el caso de las exportaciones, las ventas son realizadas de forma indirecta a partir de distribuidores, y se utilizará la letra avalada con un plazo máximo de 15 días debido a la cercanía con el país de destino (Chile).

### 3 OPERACIÓN

#### 3.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

**Tabla 11: Ficha técnica de Zapato Formal para Hombre**

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:		ZAPATO FORMAL HOMBRE							
FOTOGRAFIA		DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO							
 <p>Fuente: Nae</p>		Zapato formal para hombre con cordones.							
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Piñatex</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Insumos</td> <td>Suela en poliuretano termoplástico, cordones, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, ojetes, hilo.</td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td>Negro, Beige, azul</td> </tr> <tr> <td>Peso</td> <td>600 a 950 gramos.</td> </tr> </tbody> </table>		Materia prima	Piñatex	Insumos	Suela en poliuretano termoplástico, cordones, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, ojetes, hilo.	Color	Negro, Beige, azul
Materia prima	Piñatex								
Insumos	Suela en poliuretano termoplástico, cordones, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, ojetes, hilo.								
Color	Negro, Beige, azul								
Peso	600 a 950 gramos.								
Cantidad de producción mensual		50 pares aprox.							
Precios Referenciales		180.000 v/u							
Otras características		Producto realizado según la demanda de, el mismo, por mes. Empaque en caja de cartón corrugado.							

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 12: Ficha técnica de Botines para Mujer**

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:		BOTINES MUJER							
FOTOGRAFIA		DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO							
 <p>Fuente: Nae</p>		Bota corta para mujer.							
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Piñatex</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Insumos</td> <td>Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.</td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td>Negro, Beige.</td> </tr> <tr> <td>Peso</td> <td>400 a 700 gramos</td> </tr> </tbody> </table>		Materia prima	Piñatex	Insumos	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.	Color	Negro, Beige.
Materia prima	Piñatex								
Insumos	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.								
Color	Negro, Beige.								
Peso	400 a 700 gramos								
Cantidad de producción mensual		50 pares aprox.							
Precios Referenciales		210.000 v/u							
Otras características		Producto realizado según la demanda de, el mismo, por mes. Empaque en caja de cartón corrugado.							

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 13: Ficha técnica de Botas para Hombre**

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO:		BOTAS HOMBRE							
FOTOGRAFIA		DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO							
 <p>Fuente: Ethical Market</p>		Bota corta y mediana para hombre con cordones.							
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Piñatex</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Insumos</td> <td>Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.</td> </tr> <tr> <td>Color</td> <td>Negro, Beige, café.</td> </tr> <tr> <td>Peso</td> <td>800 a 1.200 gramos.</td> </tr> </tbody> </table>		Materia prima	Piñatex	Insumos	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.	Color	Negro, Beige, café.
Materia prima	Piñatex								
Insumos	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.								
Color	Negro, Beige, café.								
Peso	800 a 1.200 gramos.								
Cantidad de producción mensual		50 pares aprox.							
Precios Referenciales		260.000 v/u							
Otras características		Producto realizado según la demanda de, el mismo, por mes. Empaque en caja de cartón corrugado.							

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 14: Ficha técnica de Botas para Mujer**

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO: BOTAS MUJER									
FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO								
 <p>Fuente: PandaVita</p>	<p>Bota alta para mujer.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Piñatex</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Insumos</b></td> <td>Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.</td> </tr> <tr> <td><b>Color</b></td> <td>Negro, Beige, café.</td> </tr> <tr> <td><b>Peso</b></td> <td>750 a 1.200 gramos.</td> </tr> </tbody> </table>	Materia prima	Piñatex	<b>Insumos</b>	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.	<b>Color</b>	Negro, Beige, café.	<b>Peso</b>	750 a 1.200 gramos.
	Materia prima	Piñatex							
<b>Insumos</b>	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.								
<b>Color</b>	Negro, Beige, café.								
<b>Peso</b>	750 a 1.200 gramos.								
<b>Cantidad de producción mensual</b>	50 pares aprox.								
<b>Precios Referenciales</b>	260.000 v/u								
<b>Otras características</b>	Producto realizado según la demanda de, el mismo, por mes. Empaque en caja de cartón corrugado.								

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 15: Ficha técnica de Mocasines**

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO: MOCASSINES HOMBRE Y MUJER									
FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO								
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>Hombre</b></p> <p>Fuente: Nae</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>Mujer</b></p> <p>Fuente: PandaVita</p> </div> </div>	<p>Mocassin plano para hombre y mujer.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Piñatex</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Insumos</b></td> <td>Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.</td> </tr> <tr> <td><b>Color</b></td> <td>Negro, Beige, azul (hombre) Negro, Beige, Rosa, dorado</td> </tr> <tr> <td><b>Peso</b></td> <td>Hombre: 500 gramos Mujer: 300 gramos</td> </tr> </tbody> </table>	Materia prima	Piñatex	<b>Insumos</b>	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.	<b>Color</b>	Negro, Beige, azul (hombre) Negro, Beige, Rosa, dorado	<b>Peso</b>	Hombre: 500 gramos Mujer: 300 gramos
Materia prima	Piñatex								
<b>Insumos</b>	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo.								
<b>Color</b>	Negro, Beige, azul (hombre) Negro, Beige, Rosa, dorado								
<b>Peso</b>	Hombre: 500 gramos Mujer: 300 gramos								
<b>Cantidad de producción mensual</b>	50 pares aprox.								
<b>Precios Referenciales</b>	150.000 v/u								
<b>Otras características</b>	Producto realizado según la demanda de, el mismo, por mes. Empaque en caja de cartón corrugado.								

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 16: Ficha técnica de Tenis**

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO: TENNIS HOMBRE Y MUJER									
FOTOGRAFIA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO								
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>Hombre</b></p> <p>Fuente: Nae</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>Mujer</b></p> <p>Fuente: Ananas anam</p> </div> </div>	<p>Tennis para hombre y mujer</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Materia prima</th> <th>Piñatex</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Insumos</b></td> <td>Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo, ojetes y cordones.</td> </tr> <tr> <td><b>Color</b></td> <td>Negro, azul (hombre) Beige, dorado, plateado (mujer)</td> </tr> <tr> <td><b>Peso</b></td> <td>Hombre: 600 a 800 gramos Mujer: 400 a 650 gramos.</td> </tr> </tbody> </table>	Materia prima	Piñatex	<b>Insumos</b>	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo, ojetes y cordones.	<b>Color</b>	Negro, azul (hombre) Beige, dorado, plateado (mujer)	<b>Peso</b>	Hombre: 600 a 800 gramos Mujer: 400 a 650 gramos.
Materia prima	Piñatex								
<b>Insumos</b>	Suela en poliuretano termoplástico, forro, fibra, pegante, activador, disolvente, plantilla, hilo, ojetes y cordones.								
<b>Color</b>	Negro, azul (hombre) Beige, dorado, plateado (mujer)								
<b>Peso</b>	Hombre: 600 a 800 gramos Mujer: 400 a 650 gramos.								
<b>Cantidad de producción mensual</b>	50 pares aprox.								
<b>Precios Referenciales</b>	150.000 v/u								
<b>Otras características</b>	Producto realizado según la demanda de, el mismo, por mes. Empaque en caja de cartón corrugado.								

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 ESTADO DE DESARROLLO

La materia prima más importante de la fabricación del calzado de Pineapple Shoes, es el Piñatex. Según el dato de la empresa Ananas Anam (2017), Piñatex fue descubierta y desarrollada en 2014 por la doctora Carmen Hijosa. Se desarrolló esta idea y se presentó en 2015 al Royal College of Art en Londres, y fue fundada la empresa Ananas Anam.

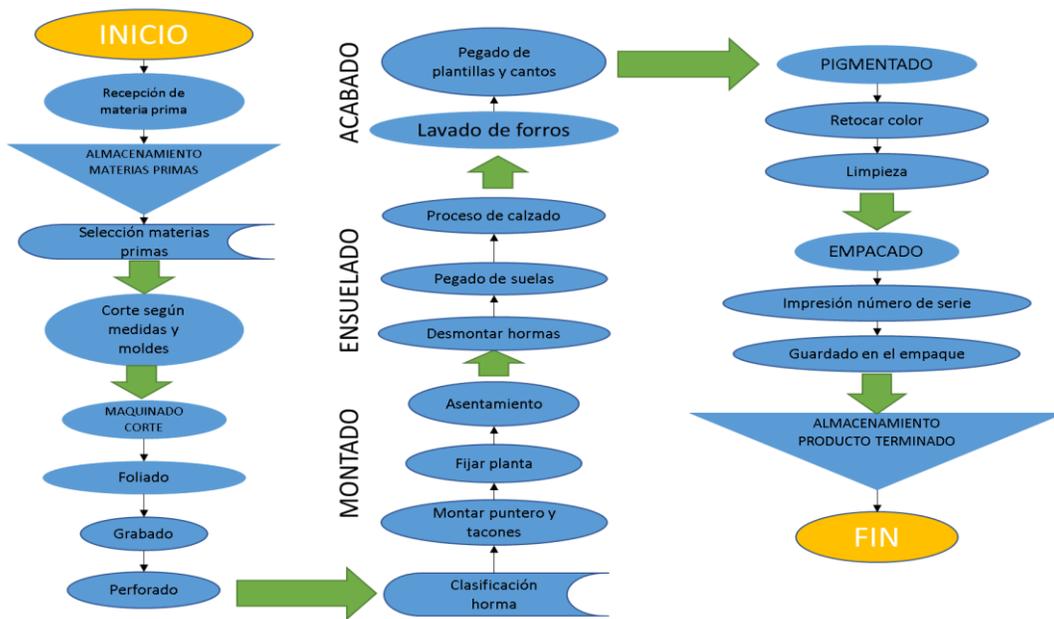
El calzado fabricado de Piñatex en Colombia es por ahora una idea de negocio en la que se busca la incursión de un nuevo y ecológico sustituto del cuero en este país. Sin embargo, en otros países ya se comercializa el calzado fabricado con Piñatex. La empresa portuguesa Nae, especializada en la fabricación de calzado de sustitutos del cuero, actualmente fabrica y vende este producto en Europa en variedades como sandalias, botas, zapatos y mocasines.

### 3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En el siguiente flujograma se resume el proceso de fabricación manejado por Pineapple Shoes en un proceso que comienza por recepción y almacenamiento de las materias primas hasta el empaclado y almacenamiento del producto terminado para futuro transporte a local y venta.

Aunque hay cambios en el proceso de producción en base al modelo del zapato a fabricar, estos están contemplados en el corte de piezas y el maquinado del corte.

**Ilustración 3: Proceso de fabricación de Calzado de Pineapple Shoes**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Para justificar la cantidad de inversión necesaria para el plan de negocio de Pineapple Shoes es necesario ser claro y conciso sobre los requisitos anuales de cada aspecto manejado por la empresa, como la producción, localización, comunicación, servicios y seguridad.

#### 3.4.1 Materia Prima

Se establecieron los siguientes materiales e insumos para la fabricación de los distintos modelos de calzado, así como la unidad en que se venden:

**Tabla 17: Materias primas e insumos**

<b>Materia prima</b>
Piñatex(rollo 2.18x1.50m) 3,27 m2
Hilo(rollo de 750 metros)
Pegante( botella de 5000 cm3)
Disolvente(botella de 750cm3)
Maxón(galón)
Endurecedor(botella de 3000 cm3)
Fibra(laminas de 1 x 1,50m)
Suela(par)
Odena 0,8 mm(lamina de 1m x 1.50m)
Plantilla(par)
Cordones(docena)
Ojetes(bolsa de 500 unidades)
Microfibra(1 m x 2.50 m)
Caja de zapatos(unidad)

Fuente: Elaboración propia

#### 3.4.2 Tecnología requerida

El proceso de producción descrito anteriormente si bien se puede hacer a mano en gran parte, requiere de maquinaria para los niveles de producción que se manejarán. La troqueladora hará más preciso y rápido el proceso de corte, y la desbastadora cortará finamente los bordes del Piñatex. Posteriormente, la máquina de coser industrial podrá reforzar tanto el cosido como el pegado del zapato y la Deslizadora se encarga del cosido y pegado de la microfibra que va al interior del zapato. El horno para suelas activará el químico que se usará para el pegado del zapato y finalmente, la pulidora se utilizará para limpiar los zapatos una vez terminado el proceso.

En la siguiente tabla se describe más detalladamente el funcionamiento de la maquinaria, así como su costo.

**Tabla 18: Maquinaria requerida para el negocio**

MAQUINA	IMAGEN	PRECIO	DESCRIPCIÓN
TROQUELADORA		\$ 2.500.000	Durante el proceso de producción del zapato se utiliza para realizar el corte del cuero dependiendo el tipo de molde que se valla a utilizar
MAQUINA DE COSER INDUSTRIAL		\$ 1.500.000	Maquina utilizada para realizar las puntiadas finales en cada par de zapatos. Necesarias para reforzar el pegado del zapato.
DESBASTADORA		\$ 1.500.000	Esta maquina se usa, para realizar el proceso de rebajo de la piel. El cual consiste en recortar las orillas de la piel, para luego unir las.
DESLIZADORA		\$ 2.500.000	Máquina de soldar de aire caliente para coser y sellar telas sintéticas y no tejidas, lo cual permite desarrollar prendas con mayor comodidad para el cliente.
PULIDORA		\$ 2.000.000	Esta maquina es utilizada en proceso de producción, con el fin de limpiar los zapatos ya cuando estan terminados, y de esta forma darles una textura de nuevos.
HORNO PARA SUELAS		\$ 3.000.000	El Horno para suelas es utilizado para cuando se añada la suela, se active el quimico utilizado para que la suela se añada al resto del zapato.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.3 Capacidad Instalada Requerida

Para la etapa inicial del negocio, la cantidad anual (5856 pares en 2018, 488 pares al mes, aproximadamente 22 pares al día descontando domingos y festivos) y dado el proceso de fabricación de cada par de zapatos, se puede comenzar con la adquisición de una unidad de casi toda maquinaria. Sin embargo, para la aceleración y asegurar el cumplimiento de los periodos y la fabricación de diferentes modelos de calzado, se necesitan 4 máquinas de coser industriales.

El proceso de fabricación de un par de zapatos toma en promedio 45 minutos según el modelo, y las 4 máquinas de coser reducirán el intervalo de tiempo entre cada par en 10 minutos.

### 3.4.4 Mantenimiento de maquinaria y presupuesto requerido

Una vez al mes, se realizará el mantenimiento de maquinaria (salvo casos especiales que alguna máquina requiera de reparación inmediata). Los procesos que requiere toda la maquinaria incluye limpieza, lubricación y de mantenimiento general y correctivo.

Se ha establecido un presupuesto dedicado al mantenimiento de maquinaria por los próximos 4 años. Para el quinto año, se renovará la maquinaria.

**Tabla 19: Presupuesto requerido para mantenimiento**

ACTIVIDAD	2018	2019	2020	2021
LIMPIEZA	\$ 9,160,675	\$ 9,472,138	\$ 9,803,662	\$ 10,150,712
LUBRICACIÓN	\$ 1,241,760	\$ 1,283,980	\$ 1,283,980	\$ 1,329,433
MANTENIMIENTO GENERAL	\$ 3,725,280	\$ 3,851,940	\$ 3,851,940	\$ 3,988,298
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	\$ 4,346,160	\$ 4,493,929	\$ 4,493,929	\$ 4,653,015
TOTAL	\$ 18,473,875	\$ 19,101,986	\$ 19,433,511	\$ 20,121,457

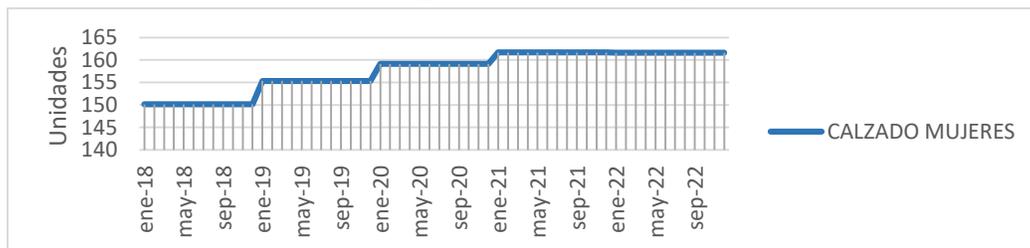
Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla muestra el costo por año de todo el proceso de mantenimiento de la maquinaria con un aumento basado en la inflación.

### 3.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Los gráficos 11 y 12 muestran el plan de producción de zapatos para ambos sexos. La variación de este plan está sujeta a las tendencias de moda respecto a la elección de una variedad de calzado que se maneje en los siguientes años. Por lo pronto, se producirá de forma equitativa. Se maneja como supuesto la tendencia de consumo y manufactura en Colombia. En el anexo 6 (Pronóstico de ventas) se puede observar los datos obtenidos de la encuesta nacional manufacturera, que muestra una mayor venta y por tanto una mayor preferencia por el calzado nacional para hombres respecto al calzado nacional femenino.

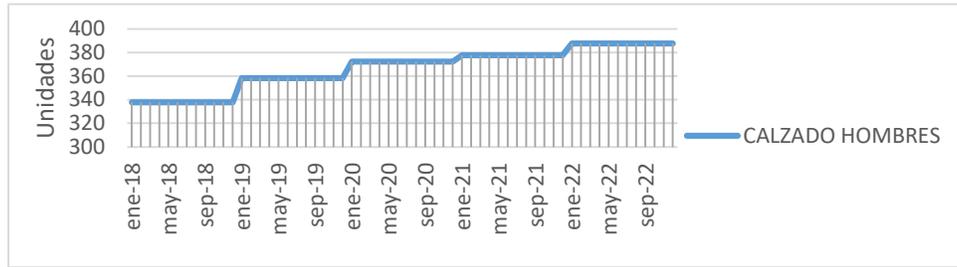
**Gráfico 5: Producción para calzado de mujer años 2018-2022**



Fuente: Elaboración propia

La producción mensual aumenta cada año levemente en base a lo pronosticado a partir de la producción y ventas al año del calzado femenino en Colombia.

**Gráfico 6: Producción para calzado de hombre años 2018-2022**



Fuente: Elaboración propia

La producción a futuro mantendrá un crecimiento constante, con aumentos más notorios en los años 2019 y 2022. Sin embargo, se mantiene la observación a nuevas variedades y líneas de negocio a futuro, que aumenten aún más la cifra de producción.

### 3.6 CONSUMOS POR UNIDAD DEL PRODUCTO

Para la fabricación del zapato se utiliza el Piñatex que conforma la parte superior, el Hilo, Pegante y Maxón para fijar el material, disolvente para limpieza del calzado, endurecedor para la punta y el contrafuerte del zapato, Fibra para una punta más fuerte, la suela, la odena que conforma el punto medio entre la parte superior y la suela, las plantillas que mejoran aún más la comodidad, los cordones y ojetes de metal para los zapatos que no sean mocasines, el forro de microfibra del interior de calzado y el empaque del par de zapatos(caja de cartón micro corrugado).

**Tabla 20: Insumos requeridos y consumo por par de zapatos**

Materia prima	pares por unidad de insumo	Cantidad utilizada por par
Piñatex(2.18x1.50m) 3,27 m2	11	9.09091%
Hilo(rollo de 750 metros)	1,250	0.08000%
Pegante( botella de 5000 cm3)	60	1.66667%
Disolvente(botella de 750cm3)	48	2.08333%
Maxón(galón)	96	1.04167%
Endurecedor(botella de 3000 cm3)	120	0.83333%
Fibra(laminas de 1 x 1,50m)	107	0.93458%
Suela(par)	1	100.00000%
Odena 0,8 mm(lamina de 1m x 1.50m)	24	0.00000%
Plantilla(par)	1	100.00000%
Cordones(docena)	6	16.66667%
Ojetes(bolsa de 500 unidades)	42	2.40000%
Microfibra(1 m x 2.50 m)	8	12.50000%
Caja de zapatos(unidad)	1	100.00000%

Fuente: Elaboración Propia

La anterior tabla explica la unidad que se vende el insumo, así como la cantidad de pares que se pueden fabricar usando una unidad de dicho insumo y el porcentaje que se utiliza de cada unidad de insumo.

### 3.7 COSTOS DE PRODUCCIÓN

#### 3.7.1 Materia prima (Cantidades y costos)

Se ha establecido en periodo anual las cantidades necesarias para la producción de zapatos para los próximos 5 años y basado en la tendencia creciente del sector calzado.

**Tabla 21: Cantidades de insumos requeridos 2018 a 2022**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pares de zapatos a fabricar</b>	5.856	6.164	6.376	6.471	6.592
<b>Materiales</b>					
Piñatex(rollo 2.18x1.50m) 3,27 m2	532	560	580	588	599
Hilo(rollo de 750 metros)	5	5	5	5	5
Pegante( botella de 5000 cm3)	98	103	106	108	110
Disolvente(botella de 750cm3)	122	128	133	135	137
Maxón(galón)	61	64	66	67	69
Endurecedor(botella de 3000 cm3)	49	51	53	54	55
Fibra(laminas de 1 x 1,50m)	55	58	60	60	62
Suela(par)	5.856	6.164	6.376	6.471	6.592
Odena 0,8 mm(lamina de 1m x 1.50m)	244	257	266	270	275
Plantilla(par)	5.856	6.164	6.376	6.471	6.592
Cordones(docena)	976	1.027	1.063	1.079	1.099
Ojetes(bolsa de 500 unidades)	141	148	153	155	158
Microfibra(1 m x 2.50 m)	732	770	797	809	824
Caja de zapatos(unidad)	5.856	6.164	6.376	6.471	6.592

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, se realiza el cálculo de los costos que se tendrán para tal cantidad de materia prima, tomando también como base la inflación que se espera en los próximos 5 años para Reino Unido (para el caso del Piñatex) y Colombia (en el caso de las otras materias primas y empaque).

**Tabla 22: Costos de insumos requeridos 2018 a 2022**

<b>Materiales</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Piñatex(rollo 2.18x1.50m) 3,27 m2	\$ 127,789,793.37	\$ 136,069,781.73	\$ 142,148,226.19	\$ 145,467,955.00	\$ 149,157,745.90
Hilo(rollo de 750 metros)	\$ 16,396.53	\$ 17,845.74	\$ 19,106.40	\$ 20,078.97	\$ 21,172.76
Pegante( botella de 5000 cm3)	\$ 3,025,550.98	\$ 3,292,963.68	\$ 3,525,586.42	\$ 3,705,048.12	\$ 3,906,878.41
Disolvente(botella de 750cm3)	\$ 731,988.14	\$ 796,684.76	\$ 852,964.46	\$ 896,382.61	\$ 945,212.52
Maxón(galón)	\$ 2,500,959.48	\$ 2,722,006.27	\$ 2,914,295.23	\$ 3,062,640.58	\$ 3,229,476.11
Endurecedor(botella de 3000 cm3)	\$ 683,188.93	\$ 743,572.44	\$ 796,100.16	\$ 836,623.77	\$ 882,198.35
Fibra(laminas de 1 x 1,50m)	\$ 262,694.81	\$ 285,913.04	\$ 306,110.61	\$ 321,692.45	\$ 339,216.46
Suela(par)	\$ 40,991,335.92	\$ 44,614,346.60	\$ 47,766,009.57	\$ 50,197,426.17	\$ 52,931,901.06
Odena 0,8 mm(lamina de 1m x 1.50m)	\$ 1,415,177.07	\$ 1,540,257.20	\$ 1,649,064.62	\$ 1,733,006.38	\$ 1,827,410.87
Plantilla(par)	\$ 8,198,267.18	\$ 8,922,869.32	\$ 9,553,201.91	\$ 10,039,485.23	\$ 10,586,380.21
Cordones(docena)	\$ 975,984.19	\$ 1,062,246.35	\$ 1,137,285.94	\$ 1,195,176.81	\$ 1,260,283.36
Ojetes(bolsa de 500 unidades)	\$ 491,896.03	\$ 535,372.16	\$ 573,192.11	\$ 602,369.11	\$ 635,182.81
Microfibra(1 m x 2.50 m)	\$ 8,783,857.70	\$ 9,560,217.13	\$ 10,235,573.48	\$ 10,756,591.32	\$ 11,342,550.23
Caja de zapatos(unidad)	\$ 1,288,299.13	\$ 1,402,165.18	\$ 1,501,217.44	\$ 1,577,633.39	\$ 1,663,574.03
costo variable total	\$ 197,155,389.47	\$ 211,566,241.60	\$ 222,977,934.54	\$ 230,412,109.94	\$ 238,729,183.09
costo variable unitario	\$ 33,667.79	\$ 34,325.06	\$ 34,973.65	\$ 35,605.81	\$ 36,213.63

Fuente: Elaboración Propia

El costo variable por unidad llega a subir poco más de \$2.500 a futuro, el cual sigue siendo un costo eficiente para producción de cada par de zapatos.

### 3.7.2 Costo de transporte

Las tiendas serán surtidas mensualmente y en base a cambios de las tendencias de moda varía la cantidad de un modelo específico de zapato. Sin embargo, mensualmente se mantendrá la misma cifra durante el año.

La actividad de transporte será subcontratada y realizada por la empresa Fast Boys S.A.S. con un precio único para el transporte del calzado desde la fábrica al punto de venta. Se acordó un precio de \$150.000 al mes por transporte desde el punto de fábrica hasta el punto de venta, para un total de \$1.800.000 al año.

### 3.7.3 Costo de la mano de obra directa

La empresa Pineapple Shoes requiere mano de obra calificada para cada uno de los pasos al momento de fabricar calzado. Para el comienzo, se necesitarán 8 operarios, los cuales recibirán también su auxilio de transporte y se les deduce de salud y pensión de acuerdo con la ley.

**Tabla 23: Salario neto de la mano de obra**

CARGO	CANTIDAD	TOTAL SALARIO NETO MENSUAL	SALARIO NETO ANUAL
OPERARIOS	8	\$ 6,637,677	\$ 79,652,122

Fuente: Elaboración propia

Adicional a esto, se les otorgará dotación a los operarios de manera cuatrimestral de acuerdo con el artículo 230 del Código Sustantivo del Trabajo.

**Tabla 24: Dotación de la mano de obra**

CARGO	CANTIDAD	DOTACIONES CUATRIMESTRALES	DOTACIÓN ANUAL
OPERARIOS	8	\$ 640,000	\$ 1,920,000

Fuente: Elaboración propia

El Salario anual de los operarios junto con su respectiva dotación al año, completa una suma de \$81.572.122. la cual aumentará no solo en base a la inflación sino también a la contratación de mano de obra según la demanda de nuestro producto lo requiera.

### 3.7.4 Costo de administrativos y vendedores

Además de los operarios que realizarán el proceso de fabricación, se requiere del personal administrativo, auxiliar y de ventas, los cuales aseguran el funcionamiento de Pineapple Shoes.

**Tabla 25: Salario Neto de administrativos y vendedores**

Cargo	CANTIDAD	TOTAL SALARIO MENSUAL	TOTAL SALARIO ANUAL
GERENCIAL	4	\$ 8,144,396	\$ 97,732,748
ADMINISTRATIVO	4	\$ 5,972,557	\$ 71,670,682
AUXILIAR Y VENTAS	6	\$ 4,706,778	\$ 56,481,333

Fuente: Elaboración propia

Se espera que, de acuerdo al éxito de la empresa, aumente el número de empleados auxiliares y de ventas, así como su salario neto correspondiente.

### 3.7.5 Arriendo, Servicios Públicos y Seguridad

El arrendamiento tanto del lugar en el que funcionará la fábrica como de los locales para el punto de venta disponible es un costo fijo bastante notorio e importante para Pineapple Shoes. Sin embargo, se iniciará con el local del Centro comercial Galerías como primer punto de venta, y, según el aumento que haya de las utilidades, se procederá a agregar nuevos puntos de venta a más centros comerciales en Bogotá.

**Tabla 26: Arriendo de locales**

	MENSUAL	ANUAL
LOCAL FABRICA(Chapinero)	\$ 2,200,000	\$ 26,400,000
LOCAL C.C. GALERÍAS	\$ 5,000,000	\$ 60,000,000
TOTAL	\$ 7,200,000	\$ 86,400,000

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, los servicios públicos que se requieren tanto para los locales como para la fábrica se han medido tanto de forma mensual como anual. Se incluye entre los servicios públicos la luz (la cual es costo fijo directo) y el agua y telefonía (costo fijo indirecto). Además, se añade un servicio de vigilancia contratado con la empresa Seguridad Superior Ltda. para la fábrica en Chapinero. No se menciona el costo de software (el cual va incluido en la compra de los computadores).

**Tabla 27: Costo de servicios públicos y vigilancia de Pineapple Shoes**

	MENSUAL	ANUAL
LUZ	\$ 1,837,229	\$ 22,046,748
TELEFONÍA+INTERNET	\$ 102,000	\$ 1,224,000
VIGILANCIA (Seguridad Superior Ltda.)	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
AGUA	\$ 70,000	\$ 840,000
TOTAL	\$ 3,009,229	\$ 36,110,748

Fuente: Elaboración propia

La electricidad es el costo más importante y fue realizado en base al consumo de kilovatios por hora de cada máquina, y proyectado al mes entero de funcionamiento, incluyendo una tarifa de \$374,7 por kilovatio como se puede ver en el anexo 21- Servicios Públicos.

### 3.7.6 Maquinaria y mantenimiento

La información relacionada a maquinaria y mantenimiento de ésta, son temas tratados en el numeral 3.8.1. Infraestructura del Proceso Productivo y en el numeral 3.4.4 Mantenimiento de maquinaria.

## 3.8 INFRAESTRUCTURA

### 3.8.1 Infraestructura Proceso Productivo

Gracias a las características de la maquinaria no es necesario hacer remodelación del local, en donde, se realizará el proceso de producción debido a que las maquinas son móviles y fáciles de utilizar, además, cuentan con tiempo de vida útil de 5 años.

**Tabla 28: Costo de la Maquinaria**

MAQUINARIA	PRECIO	Cantidad	TOTAL MAQ.
TROQUELADORA	\$ 2,500,000	1	\$ 2,500,000
MAQUINA COSER	\$ 1,500,000	4	\$ 6,000,000
DESVASTADORA	\$ 1,500,000	1	\$ 1,500,000
DESLIZADORA	\$ 2,500,000	1	\$ 2,500,000
PULIDORA	\$ 2,000,000	1	\$ 2,000,000
HORNO PARA SUELA	\$ 3,000,000	1	\$ 3,000,000
		TOTAL	\$ 17,500,000

Fuente: Elaboración propia

El tipo de inversión a realizar es fijo, debido a que se realizara la adquisición de cada uno de la maquinaria, con el fin de garantizar un proceso de producción optimo evitando contratiempos.

### 3.8.2 Infraestructura Administración y Puntos de Venta

Se tiene en cuenta otro tipo de costos como los administrativos y comerciales. En ellos se tienen en cuenta bombillos, computadores, stand y caja registradoras.

**Tabla 29: Costo de la infraestructura de administración y puntos de venta**

ACTIVOS	PRECIO	Q	TOTAL
CAJA REGISTRADORA	\$ 360,000	2	\$ 720,000
LAPTOP	\$ 1,100,000	3	\$ 3,300,000
BOMBILLOS AHORRADO	\$ 6,667	12	\$ 80,004
STAND	\$ 300,000	3	\$ 900,000
		TOTAL	\$ 5,000,004

Fuente: elaboración propia

Las cantidades son tenidas en cuenta las funciones necesarias para el local comercial como cajas registradoras, bombillos y stands. Y en la parte administrativa en fábrica, se empleará el uso de laptops y bombillos.

## 4 ORGANIZACIÓN

### 4.1 ANALISIS DOFA

**Tabla 30: Análisis DOFA de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas**

<p>DOFA</p> <p><b>Pineapple Shoes</b></p>	<p>Oportunidades(externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de TLC con Costa Rica donde se halla una buena oportunidad en el sector calzado</li> <li>• Programas de promoción de la exportación en Colombia (ProColombia)</li> <li>• Contacto con nuevos clientes por internet</li> <li>• Ubicación geográfica de Colombia para la comercialización de productos</li> <li>• Ferias internacionales de calzado</li> <li>• Crecimiento de las exportaciones de calzado en un 4,5%(DANE,2016)</li> <li>• Retroalimentación de procesos de producción eficientes.</li> <li>• Mercados de ingresos altos</li> </ul>	<p>Amenazas(externo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportadores muy importantes de la industria del calzado (China, Vietnam)</li> <li>• Inestabilidad cambiaria</li> <li>• Empresas de amplia reputación y experiencia a nivel nacional.</li> <li>• Volatilidad de la demanda del producto en el exterior</li> <li>• Desaceleración en la economía colombiana</li> <li>• Inestabilidad de la tasa de cambio</li> <li>• Bajo poder de negociación de Colombia a nivel internacional</li> <li>• Baja participación de Colombia en el sector calzado</li> </ul>
<p>Fortalezas(interno)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo tipo de material para calzado</li> <li>• Componente de diferenciación del producto en su materia prima</li> <li>• Contacto directo con los proveedores</li> <li>• Producto innovador que llamaría la atención en el sector calzado</li> <li>• Material amigable con el medio ambiente(Piñatex)</li> <li>• Reducción de costos en infraestructura y almacenamiento.</li> <li>• Costo bajo de producción</li> <li>• Alianza estratégica con proveedor de Piñatex</li> </ul>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incursionar en nuevos mercados a partir de distribuidores en el país objetivo usar el internet para contacto con potenciales clientes a nivel internacional</li> <li>• Formar parte de las ferias de calzado para la promoción del producto innovador</li> <li>• Realizar un análisis de los costos para confirmar si es factible la tercerización de procesos.</li> <li>• Promocionar el producto a partir de su materia prima, amigable con el medio ambiente.</li> <li>• Aprovechamiento de TLC's y de oportunidades de negocio en distintos países.</li> </ul>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar posibles tendencias de la tasa de cambio para saber cuándo importar o exportar</li> <li>• Aprovechar y reafirmar relaciones con países fronterizos, o bien de economías similares</li> <li>• Demostrar a clientes objetivo la calidad del producto, que esta cumple con los parámetros necesarios para hacer de nuestro calzado un excelente producto.</li> <li>• Promover la marca Pineapple Shoes en redes sociales</li> <li>• Alianzas estratégicas con distribuidores en materia de medios de pago para reducir incertidumbre cambiaria.</li> </ul>
<p>Debilidades(interno)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja especialización</li> <li>• Poca experiencia en el mercado</li> <li>• Dependencia del proveedor de Piñatex</li> <li>• Bajo poder de negociación con los proveedores</li> <li>• Baja diversificación</li> <li>• Insuficiente infraestructura para satisfacer la demanda</li> <li>• Poca relación con socios estratégicos</li> <li>• Poco reconocimiento en el mercado</li> </ul>	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el valor agregado de Piñatex al vender</li> <li>• Usar medios masivos y redes sociales para publicidad</li> <li>• Realizar nuevos diseños a partir de las tendencias en moda</li> <li>• Aprovechamiento de las ferias de calzado para conocer nuevos proveedores</li> <li>• Análisis de mercado haciendo énfasis en las capacidades de producción actuales de Pineapple Shoes</li> <li>• Exportar para adquirir experiencia en el mercado a nivel internacional</li> </ul>	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar herramientas financieras del mercado OTC (Forwards de tasa de cambio) para cubrir la volatilidad de esta.</li> <li>• Aprovechar los tratados de libre comercio vigentes de Colombia</li> <li>• Especialización en el material y promoción de este para beneficio mutuo de proveedor y fabricante</li> <li>• Realizar un análisis de los costos para confirmar si es factible la tercerización de procesos, lo que compensaría el problema de infraestructura ante la demanda.</li> <li>• Enfatizar más en la exportación que en mercados locales con el fin de aumentar las oportunidades.</li> <li>• Diversificación de mercados para reducir dependencia de un mercado en específico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

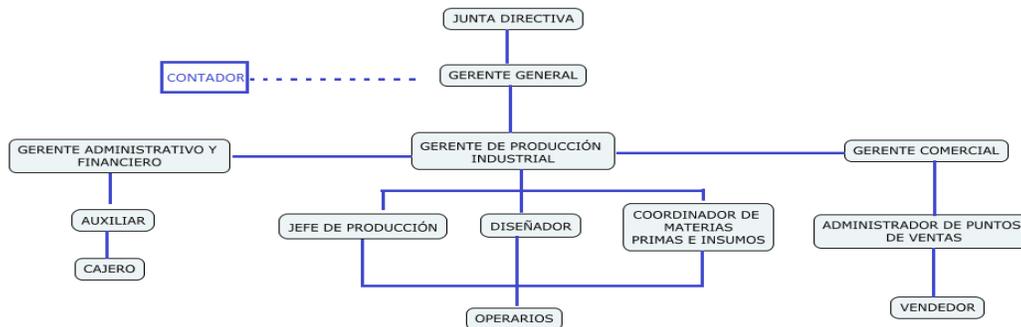
## 4.2 ORGANISMOS DE APOYO

En el proceso de investigación, se identificó que la entidad de apoyo más importante con la que cuenta el sector calzado en Colombia se llama ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, cuero y sus manufacturas). Esta entidad tiene como principal objetivo la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional. (ACICAM, 2017).

Además de la ACICAM, la empresa está apoyada por la Cámara de Comercio de Bogotá(CCB) porque permite recibir un seguimiento y acompañamiento en el proceso de creación de empresa desde la fase del plan de negocio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017), por la cual se puede identificar nuevas fortalezas y oportunidades para Pineapple Shoes. Adicionalmente, se toma en cuenta a ProColombia, organismo que cuenta con un equipo de profesionales que con un proceso sistemático puede ayudar a la empresa a la identificación y seguimiento de oportunidades de negocio en el exterior.

## 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Ilustración 4: Organigrama de Pineapple Shoes**



Fuente: Elaboración Propia

Según el organigrama anterior, se observa que la toma de decisiones está dada de la mano tanto el gerente general como la junta directiva. Luego, la responsabilidad se divide en tres gerentes que son: el gerente administrativo que es el encargado del tema financiero y contable, como de igual manera, el tema administrativo de la empresa.

Posteriormente, encontramos el gerente de producción industrial, que tiene la responsabilidad de coordinar todo el tema de producción de los zapatos, con el objetivo de tener un proceso productivo de calidad y eficaz. Finalmente, el gerente comercial que será el encargado de velar por todos los puntos de ventas que tendrá la empresa, buscando cumplir con las metas propuestas por la junta directiva de la compañía.

#### **4.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES**

Nuestro fin empresarial es conformar capital propio, creando una sociedad entre profesionales con un oficio en común. Deseamos limitar la responsabilidad y respaldo solo con la inversión que se realice dentro de la empresa. Consideramos que puede ser una opción para el crecimiento y expansión de la empresa vender partes de la empresa en un futuro si esto es necesario. El capital suscrito inicial no supera los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes y no hay aportes de bienes raíces en los aportes. Por todas las características mencionadas anteriormente la empresa se creará bajo la forma jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada.

La estructura organizada de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será establecida por sus accionistas pero seguido de las siglas “sociedad por acciones simplificada”; de las letras S.A.S (Camara de Comercio de Bogotá, 2017).

Los precios de trámites y gastos de constitución están especificados en el numeral 4.6 Gastos de puesta en marcha.

##### **4.4.1 ASPECTOS TRIBUTARIOS**

Las obligaciones tributarias de la sociedad por acciones simplificada son las mismas que tienen los otros tipos de sociedades. Por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar el IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, IVA. Este impuesto lo paga el comprador, pero la empresa hace de recaudador y debe consignarle bimestralmente a la DIAN. Cuando la sociedad paga un bien o un servicio, si el monto alcanza los topes establecidos por la DIAN, debe hacer retención en la fuente por el impuesto a la renta, la cual debe consignarse mensualmente. Recordemos que esta figura no es un impuesto, es un anticipo.

Así mismo, debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de INDUSTRIA Y COMERCIO, ICA, que es un impuesto municipal. Anualmente debe pagar el impuesto a la renta, que corresponde al 33% de las utilidades obtenidas. Y por último están los aportes parafiscales que son el 9% de la nómina mensual (4% para las Cajas de compensación familiar; 3% para el Instituto de Bienestar Familiar y 2% para el SENA). Claro está, que, si la sociedad tiene la categoría de Mipyme, tiene descuento en el pago de parafiscales durante los tres primeros años de funcionamiento. Para el primer año tiene un descuento del 75%, para el segundo año tiene un descuento del 50% y para el tercer año un descuento del 25%. Antes de registrar la sociedad ante la Cámara de Comercio, hay que hacer la inscripción en el Registro único Tributario, RUT. Esta diligencia se hace por internet en el PORTAL DE LA DIAN (SociedadSas, 2013).

#### 4.4.2 LEGISLACIÓN Y NORMAS PARA EL SECTOR

##### Resolución número 0007408 (Julio 30 de 2010)

La DIAN expide la resolución 0007408 por la cual se establece la obligación de presentar declaración de importación anticipada para unas mercancías.

##### Decreto Numero 1755 (agosto 15 de 2013)

El ministerio de comercio industria y turismo expide el decreto 1755 por el cual se modifica parcialmente el arancel de aduanas. En el marco del plan de impulso a la productividad – PIPE-, se contempló extender por 2 años la reducción del arancel a cero por ciento (0%), para las importaciones de materias primas y bienes de capital que no registren producción nacional.

#### 4.4.3 NORMAS PARA ETIQUETADO

**Tabla 31: Normas para etiquetado**

No.	Reglamento Técnico	V	Resolución	Epígrafe	Estado
1	<b>Etiquetado de Calzado</b>	1	<u>933 del 21 de abril de 2008</u>	Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos artículos de marroquinería, y se derogan las Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005	Vigente
		2	<u>2250 del 31 de mayo de 2013</u>	Por la cual se modifican las Resoluciones 933 del 21 de abril de 2008 1950 del 17 de julio de 2009	Vigente
		3	<u>3024 de 18 de septiembre de 2015</u>	Por la cual se modifica la Resolución 933 de 21 de abril de 2008	Vigente

		4	<u>3720 de 16 de diciembre de 2015</u>	Por la cual se modifica la resolución 3024 de 2015	Vigente
--	--	---	--	--	---------

Fuente: Ministerio de Industria y comercio

## 4.5 GASTOS DE PERSONAL

### 4.5.1 Personal Administrativo y Ventas

Los gastos del personal administrativo y de ventas incluyen los salarios con sus respectivas prestaciones, así como las prestaciones como las cesantías y vacaciones. La información detallada respecto al personal administrativo y ventas véase la Tabla No. 26: Salario Neto de administrativos y vendedores. En total, al mes se requiere \$18.823.730 para el salario neto del personal administrativo y de ventas, y al año la suma es de \$225.884.763. De igual forma se toma en cuenta las prestaciones y la dotación para vendedores.

**Tabla 32: Prestaciones y dotación para Administrativo y Ventas**

Cargo	CANTIDAD	PRESTACIONES MENSUALES	PRESTACIONES ANUALES	DOTACIONES CUATRIMESTRALES	DOTACIÓN ANUAL
GERENCIAL	4	\$ 1,843,997	\$ 22,127,969	\$ -	\$ -
ADMINISTRATIVO	4	\$ 1,014,199	\$ 12,170,383	\$ -	\$ -
AUXILIAR Y VENTAS	6	\$ 799,066	\$ 9,588,787	\$ 360,000	\$ 4,320,000

Fuente: Elaboración propia

En los primeros años del negocio, este será el número mínimo de empleados que se puede permitir Pineapple Shoes. Solo se dará el aumento del personal ante rendimientos excelentes que no se pueden pronosticar del todo.

## 4.6 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

En cuanto los costos de puesta en marcha del plan de negocios, se analizaron distintos costos que aplicaran para el negocio. Entre el coste más destacado hay que destacar los que están relacionados con el tema de comercialización internacional y el registro mercantil.

**Tabla 33: Costos de Puesta en Marcha.**

OPERACIÓN	COSTO
REGISTRO MERCANTIL (2017)	\$ 686,000.00
RUT DIAN	\$ -
REGISTRO DE IMPORTACIÓN	\$ 492,000.00
LIQUIDACIÓN TRIBUTOS ADUANEROS	\$ 35,000.00
TOTAL	\$ 1,213,000.00

Fuente: elaboración propia.

En total se registró un costo de \$1.213.000. Para realizar el registro mercantil, que es necesario para la comercialización de productos, para el año 2017 tiene un costo de 6856.000 mil pesos

(DIAN, 2017). En cuanto al RUT de la compañía, no tiene valor alguno, pero si es necesario para su funcionamiento. El registro para el proceso de la importación del insumo consta de 492 mil pesos (Ministerio de Comercio, 2017), y para la liquidación de los tributos aduaneros que se realizaran de forma virtual, tienen un costo de 35.000 pesos por 1800 caracteres, en los cuales solo se usaron 109. En el tema de certificados o licencias de funcionamientos, se realizó una investigación en el INVIMA, en cual da como resultado que, por nuestro tipo de producto y código arancelario, no es debemos realizar el proceso de certificación para poder desarrollar nuestra idea de negocio (Invima, 2017).

#### **4.7 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Los gastos que implican la administración de la empresa, así como sus respectivos locales incluyen mantenimiento de equipos, arriendo de locales de venta y fábrica, servicios públicos, transporte de mercancía, vigilancia de la fábrica, equipos de oficina y suministros de oficina. Puesto que ya se agregaron anteriormente los gastos de personal administrativo, no se incluyen en la siguiente tabla.

**Tabla 34: Gastos administrativos**

	MENSUAL	ANUAL
MANTENIMIENTO	\$ 1,487,717	\$ 17,852,604
ARRIENDO	\$ 7,200,000	\$ 86,400,000
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 2,009,229	\$ 24,110,748
TRANSPORTE	\$ 150,000	\$ 1,800,000
VIGILANCIA	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
EQUIPAMIENTO DE OFICINA	\$ 5,000,004	\$ 5,000,004
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 655,750	\$ 7,869,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,502,700</b>	<b>\$ 155,032,356</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior muestra un gasto administrativo mayor comprendido entre el arriendo de locales y la vigilancia. El equipamiento y suministro de oficina solo se compra una vez en el año, por lo tanto, no hay diferencia ni acumulación entre el valor mes y el valor año.

## **5 FINANZAS**

### **5.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN**

Para Pineapple Shoes se requiere una inversión inicial de \$ 103.522.288 la cual será constituida en su totalidad por los 3 socios creadores, quienes serán la principal fuente de financiación. Cada uno de ellos aportará un valor de \$34.507.429 para comenzar con el negocio. Este será el patrimonio de la compañía.

- Luisa Fernanda Moncada González (aporte en efectivo) de \$34.507.429
- David Felipe Casallas Blanco (aporte en maquinaria y efectivo) de \$34.507.429.
- Daniel Fernando Gil García (aporte en efectivo) de \$34.507.429

## 5.2 FORMATOS FINANCIEROS

Para mostrar los formatos financieros que revelan mejor la situación de Pineapple Shoes, se tomó un rango de 5 años (2018 a 2022) en base a un escenario moderado. Se tomó en cuenta la inflación a futuro.

### 5.2.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el primer año se calculó un punto de equilibrio en base a los costos, para conocer el número mínimo de unidades a vender en el año que puedan cubrir todos los costos.

**Tabla 35: Punto de Equilibrio**

		EQUILIBRIO FINANCIERO	
Costos fijos	\$ 274,701,109	VENTAS	\$ 385,436,402
Precio promedio	\$ 117,188	DEVOLUCIONES	\$ -
Costo variable por unidad	\$ 33,668	VENTAS NETAS	\$ 385,436,402
Margen de ganancia	\$ 83,520	COSTO DE VENTAS	\$ 110,735,293
Cantidad de equilibrio(cubre costos)	3,289	UTILIDAD BRUTA	\$ 274,701,109
Cantidad si 100 millones UAH	4,486	COSTOS DE PERIODO	\$ 274,701,109
		UAH	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que se requieren 3.289 pares de zapatos vendidos para cubrir todos los costos tanto fijos como variables.

### 5.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

En la siguiente tabla se muestra el Estado de Resultados de Pineapple Shoes de los próximos 5 años, el cual muestra un rendimiento constante y sin problemas ante el escenario de inflación y de las tendencias de consumo pronosticadas para los siguientes años.

Se tomó como costo de ventas los costos fijos y variables involucrados en la fabricación y venta de los zapatos, así como la nómina de los operarios y vendedores de la empresa.

**Tabla 36: Estado de Resultados 2018 a 2022**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>VENTAS</b>	\$ 716,970,297	\$ 741,548,083	\$ 752,675,271	\$ 766,593,561	\$ 793,553,299
Costo de ventas	\$ 439,888,625	\$ 439,298,329	\$ 458,690,593	\$ 474,463,824	\$ 491,349,861
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 277,081,672	\$ 302,249,753	\$ 293,984,678	\$ 292,129,738	\$ 302,203,439
<b>Margen Bruto</b>	<b>38.6%</b>	<b>40.8%</b>	<b>39.1%</b>	<b>38.1%</b>	<b>38.1%</b>
Gasto administrativos y venta	\$ 155,032,356	\$ 160,303,457	\$ 165,914,078	\$ 171,787,436	\$ 177,819,110
Gastos de nómina admin.	\$ 31,969,557	\$ 33,058,108	\$ 34,216,585	\$ 35,427,102	\$ 36,670,992
Gastos de mercadeo	\$ 9,641,900	\$ 10,123,995	\$ 10,630,195	\$ 11,161,704	\$ 11,719,790
Depreciación anual	\$ 2,315,575	\$ 2,315,575	\$ 2,315,575	\$ 2,315,575	\$ 2,315,575
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 78,122,284	\$ 96,448,619	\$ 80,908,245	\$ 71,437,920	\$ 73,677,972
<b>Margen operacional</b>	<b>10.9%</b>	<b>13.0%</b>	<b>10.7%</b>	<b>9.3%</b>	<b>9.3%</b>
Ingresos no-operacionales	0	0	0	0	0
Gastos no-operacionales	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 46,152,727	\$ 63,390,511	\$ 46,691,660	\$ 36,010,819	\$ 37,006,980
Impuestos	\$ -	\$ 5,229,717	\$ 7,704,124	\$ 5,941,785	\$ 6,106,152
Impuesto industria y comercio	\$ 7,915,352	\$ 8,186,691	\$ 8,309,535	\$ 8,463,193	\$ 8,760,828
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 38,237,375	\$ 49,974,103	\$ 30,678,001	\$ 21,605,841	\$ 22,140,000
<b>Margen neto</b>	<b>5.3%</b>	<b>6.7%</b>	<b>4.1%</b>	<b>2.8%</b>	<b>2.8%</b>

Fuente: elaboración propia.

Se contemplan márgenes tanto brutos como operacionales y netos constantes, con un aumento en el segundo año. En los 5 años se conservan márgenes positivos y rentables para los inversionistas, así como una cobertura segura de los costos y gastos de la empresa.

### 5.2.3 BALANCE GENERAL

A partir del balance general pronosticado a los próximos 5 años se ve una fuerte influencia de los activos corrientes, no apalancados en el inventario solamente. Se calcula que el activo más líquido (caja y bancos) llegará a duplicarse al 2022.

**Tabla 37: Balance General 2018 a 2022**

ACTIVOS	2018	2019	2020	2021	2022
Caja y bancos	\$ 111,072,957	\$ 161,212,170	\$ 190,188,718	\$ 208,256,084	\$ 229,300,626
Cuentas por cobrar	\$ 59,747,525	\$ 61,795,674	\$ 62,722,939	\$ 63,882,797	\$ 66,129,442
Inventario	\$ 36,657,385	\$ 36,608,194	\$ 38,224,216	\$ 39,538,652	\$ 40,945,822
<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 207,477,867	\$ 259,616,038	\$ 291,135,873	\$ 311,677,533	\$ 336,375,889
Activos fijos	\$ 23,155,754	\$ 23,155,754	\$ 23,155,754	\$ 23,155,754	\$ 23,155,754
Depreciación acumulada	\$ 2,315,575	\$ 4,631,151	\$ 6,946,726	\$ 9,262,302	\$ 11,577,877
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 228,318,046	\$ 278,140,641	\$ 307,344,901	\$ 325,570,986	\$ 347,953,766
PASIVOS					
Cuentas por pagar	\$ 78,643,030	\$ 78,726,073	\$ 82,151,196	\$ 84,981,821	\$ 88,003,475
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 7,915,352	\$ 13,416,408	\$ 16,013,659	\$ 14,404,978	\$ 14,866,980
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 86,558,382	\$ 92,142,481	\$ 98,164,855	\$ 99,386,799	\$ 102,870,456
PATRIMONIO					
Capital Inicial	\$ 103,522,288	\$ 103,522,288	\$ 103,522,288	\$ 103,522,288	\$ 103,522,288
Utilidades retenidas		\$ 32,501,769	\$ 74,979,756	\$ 101,056,057	\$ 119,421,022
Utilidad del ejercicio	\$ 38,237,375	\$ 49,974,103	\$ 30,678,001	\$ 21,605,841	\$ 22,140,000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 141,759,663	\$ 185,998,160	\$ 209,180,046	\$ 226,184,187	\$ 245,083,311
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$ 228,318,046	\$ 278,140,641	\$ 307,344,901	\$ 325,570,986	\$ 347,953,766

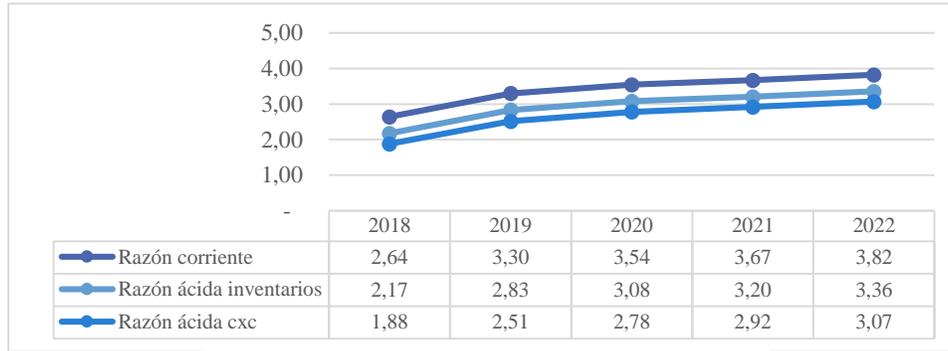
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la cartera, se toma a 30 días, y se ha negociado con los proveedores el pago a 60 días. Para el patrimonio, se conservan el 85% de las utilidades del año anterior para futura reinversión, por lo que se ve en constante aumento a futuro.

## 5.2.4 LIQUIDEZ Y ENDEUDAMIENTO

A partir del pronóstico del balance general de la empresa, se analizó la liquidez del negocio para el pago de sus obligaciones al corto plazo; adicionalmente, se realizaron 2 pruebas ácidas para demostrar el cubrimiento de los pasivos a corto plazo si se excluyen inventarios y cartera.

**Gráfico 7: Ratios de Liquidez de Pineapple Shoes 2018 a 2022**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica anterior demuestra que, a lo largo de 5 años, Pineapple Shoes puede cubrir sus pasivos en un promedio de 3,39 veces si se toman los activos corrientes totales, un promedio de 2,93 veces si se excluyen los inventarios y alrededor de 2,63 veces si no se toma en cuenta la cartera. Además, confirma que los activos corrientes del negocio no están apalancados en falso con inventario o cuentas por cobrar, y es apto para cubrir sus obligaciones.

Para el endeudamiento en relación con el total de activos, se revisó no solamente la proporción de la deuda que soporta Pineapple Shoes con recursos propios, sino también la proporción del total correspondiente al corto plazo respecto a la de largo plazo. Se realizó la misma comparación en el caso del Leverage.

**Tabla 38: Ratios de Endeudamiento**

RATIOS FINANCIEROS	2018	2019	2020	2021	2022
Endeudamiento	%	%	%	%	%
Endeudamiento total	37.9%	33.1%	31.9%	30.5%	29.6%
Endeudamiento a corto plazo	34.4%	28.3%	26.7%	26.1%	25.3%
Endeudamiento a largo plazo	3.5%	4.8%	5.2%	4.4%	4.3%
Leverage total	61.1%	49.5%	46.9%	43.9%	42.0%
Leverage corto plazo	55.5%	42.3%	39.3%	37.6%	35.9%
Leverage largo plazo	5.6%	7.2%	7.7%	6.4%	6.1%

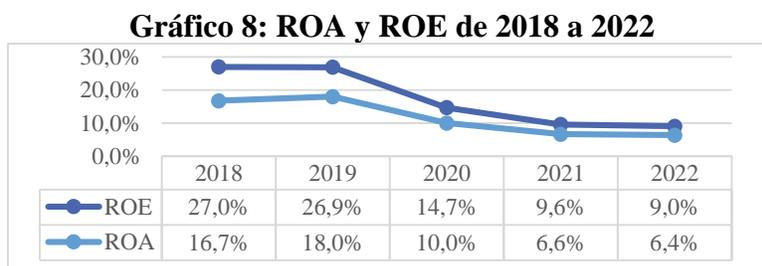
Fuente: elaboración propia

El nivel de participación de los acreedores sobre el activo total decrece a lo largo del tiempo y permanecen siempre por debajo de la mitad, por lo cual se considera un endeudamiento estable. Con el leverage, se comienza con más de la mitad debido al comienzo del negocio con fuerte

componente en el costo de funcionamiento de la empresa. A partir del segundo año el Leverage bajará a la mitad aproximadamente y seguirá descendiendo, pero conservando la compensación que ejerce la rentabilidad de los activos sobre los pasivos.

### 5.2.5 ROA Y ROE

Las capacidades de los activos y del capital invertido para generar rentabilidad antes de impuestos se han reunido en la siguiente gráfica:



Fuente: elaboración propia.

Se puede concluir que a lo largo del tiempo los retornos respecto a capital y activos siguen la tendencia de consumo y la inflación respecto a costos. Aun así, conserva un nivel bueno incluso después de 5 años.

### 5.2.6 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja de los próximos años se ve explicado no solo en el aporte de capital del primer año, sino también por la retención del 85% de las utilidades netas mencionado en el balance general.

**Tabla 39: Flujo de Caja 2018 a 2022**

FLUJO DE CAJA	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA	\$ 48,468,302	\$ 65,706,086	\$ 49,007,235	\$ 38,326,394	\$ 39,322,556
-WORKING CAPITAL	\$ 9,846,528	\$ (3,585,141)	\$ (3,479,087)	\$ 1,252,350	\$ 170,158
-CAPEX	\$ 23,155,754	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-IMPUESTO OPERACIONAL	\$ -	\$ 7,957,011	\$ 13,349,860	\$ 17,680,885	\$ 24,313,731
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE OPER.</b>	<b>\$ 15,466,021</b>	<b>\$ 61,334,216</b>	<b>\$ 39,136,462</b>	<b>\$ 19,393,159</b>	<b>\$ 14,838,667</b>
ESCUDO FISCAL	\$ (7,915,352)	\$ (5,459,397)	\$ (2,663,798)	\$ 3,275,907	\$ 9,446,751
APORTES DE CAPITAL	\$ 103,522,288	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ -	\$ 5,735,606	\$ 7,496,115	\$ 4,601,700	\$ 3,240,876
MOVIMIENTO DE EFECTIVO	\$ 111,072,957	\$ 50,139,213	\$ 28,976,548	\$ 18,067,366	\$ 21,044,542
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ -	\$ 111,072,957	\$ 161,212,170	\$ 190,188,718	\$ 208,256,084
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>\$ 111,072,957</b>	<b>\$ 161,212,170</b>	<b>\$ 190,188,718</b>	<b>\$ 208,256,084</b>	<b>\$ 229,300,626</b>

Fuente: elaboración propia

El 15% restante de las utilidades no retenidas se observa en el pago de dividendos a partir del 2019, y de este modo, el Saldo de efectivo aumenta a poco más del doble a lo largo de los próximos 5 años, con un fuerte aumento desde 2019.

### 5.2.7 WACC, VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Para confirmar lo viable del plan de negocio, se comparó el costo promedio de capital o mínimo que se espera recibir de retorno respecto a la inversión, así como el valor presente neto y la tasa interna de retorno (véase anexo 27 Balance Gral. y Flujo Caja).

El costo promedio de capital ponderado es de un 7,61%. El valor presente neto que logra el proyecto a lo largo de los años es de \$ 154.328.660, resultando en una tasa interna de retorno del 30,1%, que supera lo mínimo esperado, y por lo tanto viable para la inversión realizada.

## 5.3 EGRESOS

### 5.3.1 Índice de actualización monetaria

Para las proyecciones de costos y gastos realizados de 2018 a 2022, se utilizó la inflación pronosticada de Colombia. Sin embargo, también se utilizó la inflación pronosticada de Reino Unido para exclusivamente los precios del Piñatex.

**Tabla 40: Inflación de Reino Unido y Colombia 2018 a 2022**

	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación(Colombia)	3,48%	3,40%	3,50%	3,54%	3,51%
Inflación(Reino unido)	1,33%	1,16%	0,99%	0,82%	0,65%

Fuente: Elaboración propia, datos del Banco Mundial

### 5.3.2 Inversiones a Efectuar.

Los aportes del capital inicial de trabajo se dividen en el efectivo, que se utilizará para arriendo del local para la fábrica y punto de venta, así como los servicios de electricidad, agua, telefonía, vigilancia, transporte y materia prima de un periodo de 3 meses. El saldo restante, se conforma de la maquinaria y equipos para lo administrativo y comercial, tal como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla 41: Destino de la inversión inicial**

Arriendo y Servicios	\$ 30.627.687	Efectivo
Transporte 3 meses	\$ 450.000	
Materia prima 3 meses	\$ 49.288.847	
Maquinaria	\$ 17.500.000	En especie
Equipo administrativo	\$ 5.000.004	
Material de oficina	\$ 655.750	
Total de la inversión	\$ 103.522.288	

Fuente: Elaboración propia

Como se explicó anteriormente en el numeral 5.1 Fuentes de Financiación, uno de los socios aportará en especie maquinaria, equipo administrativo y materiales de oficina.

## 5.4 CAPITAL DE TRABAJO

Para poder iniciar con las labores de Pineapple Shoes, se revisó lo necesario para 3 meses de operación, así como el costo de maquinaria y la infraestructura tanto en lo administrativo como en el punto de venta. Por lo tanto, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 42: Capital de trabajo e inversión inicial**

	Inversión inicial
Maquinaria+ 3 meses de operación	\$ 103.522.288
3 inversores (capital propio)	
cada uno	\$ 34.507.429

Fuente: Elaboración propia

Aunque está abierta la posibilidad de considerar un cuarto inversor, es posible la realización del negocio con la inversión actual.

## 6 PLAN OPERATIVO

### 6.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades a realizar para el funcionamiento correcto de Pineapple Shoes abarcan 3 años a partir de la finalización de la formulación del proyecto. El proceso de exportación a Chile formará parte a largo plazo dada una internacionalización de la empresa por el método Upsala en base a la importancia de la experiencia:

(...)El modelo Upsala ha logrado un fuerte respaldo en los estudios sobre una amplia gamas de países y situaciones, ya que la investigación empírica confirma que el compromiso y la experiencia son factores importantes para explicar el comportamiento en cuanto a los negocios internacionales (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010)

**Tabla 43: Cronograma de actividades**

Trimestre	I/2017	II/2017	III/2017	IV/2017	I/2018	II/2018	III/2018	IV/2018	I/2019	II/2019	III/2019	IV/2019	I/2020	II/2020	III/2020	IV/2020	I/2021	II/2021	III/2021	IV/2021
<b>ACTIVIDAD</b>																				
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				

Fuente: Elaboración propia

La contratación de personal y las negociaciones con clientes potenciales en el extranjero están sujetas a cambios respecto a la demanda.

## **7 METAS SOCIALES**

### **7.1 METAS SOCIALES DE PINEAPPLE SHOES**

La empresa Pineapple Shoes ofrecerá nuevos empleos tanto a nivel comercial como productivo, ofreciendo nuevas oportunidades y aportando la generación de nuevos empleos a corto plazo, incluyendo 12 empleos para operarios y administración a corto plazo, y 6 para los puntos de venta entre cajeros y vendedores. Dentro de la parte operativa se incluirán desmovilizados el conflicto armado. Además, se dispondrá de un día mensual para conocer ideas de cada empleado respecto al negocio para un ambiente con más compromiso y equidad en la empresa.

### **7.2 PLAN NACIONAL Y REGIONAL DE DESARROLLO**

El plan nacional de desarrollo de 2014 a 2018 incluye la competitividad e infraestructura con un fuerte enfoque empresarial. Esta empresa aprovechará y aplicará el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas a partir del crecimiento jalonado por innovación y por medio de los incentivos del gobierno al emprendimiento corporativo y nuevas posibilidades de financiación.

Por otra parte, respecto al Proyecto del Plan de Desarrollo en Bogotá (2016 a 2020), Pineapple Shoes contribuye con la generación de empleo de mejor calidad en un sector de alto potencial como el de calzado, y anunciando al público la pequeña pero importante oferta de trabajo que puede ofrecer la empresa.

### **7.3 CLÚSTER O CADENA PRODUCTIVA**

El plan de negocio que se viene desarrollando, está relacionado directamente con el tema de producción de calzado. Por temas de ubicación y beneficios ofrecidos, Pineapple Shoes, se añadirá al clúster ubicado en Bogotá. Este Clúster fue creado en el año 2012, de productores y empresarios del sector. Hoy por hoy se cuenta con un total de 270 actores, 169 intervenciones empresariales con proyectos generados por el clúster y se han generado 6,4 billones en ventas. (Banco Mundial, 2016)

Además, este clúster busca apoyar diferentes proyectos innovadores de empresas que estén relacionadas con el sector, identificar necesidades y convirtiéndose en un elemento de articulación entre los diferentes actores relacionados con el propósito de mejorar las relaciones entre los directamente implicados, con el fin de fortalecer y consolidar dicha industria. (Banco Mundial, 2016).

## **7.4 EMPLEO**

En cuanto los empleos que se generarán con la puesta en marcha del plan de negocio, Pineapple Shoes, hay un estimado de 22 empleos en los primeros años, entre operarios, administrativos, gerenciales, ventas, etc. Una de las políticas que se busca implementar al momento de la selección de personal es poder contribuir con la reconstrucción social y económica del país, por tal motivo, se va dar prioridad a personas que estén vinculadas con el plan de desmovilizados y víctimas del conflicto armado. Con el fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad que busca implementar la empresa, es necesario realizar diferentes filtros con el propósito de encontrar el cargo adecuado para el personal con el objetivo de que se puedan desempeñar en el ámbito posible, así se generara un mutuo benéfico tanto para la empresa como para el personal de trabajo.

## **8 IMPACTO**

### **8.1 IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL**

#### **8.1.1 Impacto económico**

Las exportaciones de calzado apenas representan el 0,5% del total (DANE, 2017) , que muestra que aún con los clusters y agremiaciones apoyando esta industria se desperdician mercados potenciales. Pineapple Shoes contribuirá con el aumento de la oferta exportable del calzado colombiano (actualmente enfatizada en el cuero) y generación de 18 nuevos empleos además de la contratación de nueva mano de obra cada 2 años o menos según la situación de la empresa.

#### **8.1.2 Impacto Social**

La contratación de mínimo 2 desmovilizados dada la firma del tratado de paz de Colombia y las FARC hará un cambio en la sociedad al dar una nueva oportunidad. Se motivará también la creatividad tanto en diseño como en procesos de producción a partir de las ideas de los empleados, dando como resultado un ambiente en el que hay gusto y compromiso con Pineapple Shoes.

### 8.1.3 Impacto Ambiental

Por ahora, no es posible establecer los impactos cuantitativos que produciría implementar cuero Piñatex para fabricar zapatos en Bogotá, porque es una idea de negocio reciente que se sugiere con el propósito de reducir la contaminación ambiental generada por las curtimbres en Bogotá. De igual manera, según las declaraciones realizadas por la empresa que fabrica el Piñatex, que los residuos resultantes de su proceso de transformación se pueden utilizar como abono. (Ananas anam, 2017); esto último es positivo, tomando en cuenta que una de las fuentes más contaminantes del río Bogotá son los residuos generados por procesos en las curtimbres. A partir de DBO5 (Demanda bioquímica de oxígeno) encargado de medir la contaminación orgánica en las fuentes hídricas, se cuantifica el impacto ambiental de la transformación del cuero. Según un estudio realizado por el IDEAM determino que el sector curtumbre, genera una carga total de 177.252.1 (Kg/mes) de DBO5 de los 594.488.4 totales que generan las industrias, esto es generado por los residuos con alta concentración de sólidos, materia orgánica, nitrógeno, sulfuros y sales minerales, particularmente de sulfato de cromo y sulfuro de sodio (Río Bogotá. Adecuación Hidráulica y Recuperación Ambiental., 2008)

### TRABAJOS CITADOS

- abc color. (11 de 11 de 2015). *ABCcolor*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/edicion-impresora/suplementos/escolar/el-cuero-caracteristica-y-utilizacion-1119866.html>
- ACICAM. (2016). *¿Como va el sector?* Bogotá: Dirección de Estudios Sectoriales .
- ACICAM. (2016). *¿CÓMO VA EL SECTOR? BOGOTÁ*.
- Alianza del Pacífico. (2014). *PROTOCOLO ADICIONAL AL ACUERDO MARCO DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO*.
- Ananas anam. (8 de Mayo de 2017). *Ananas anam*. Obtenido de <http://www.ananas-anam.com/pinatex/>
- Ananas Anam. (2017). *Introducing Piñatex*. Obtenido de Ananas Anam: <http://www.ananas-anam.com/pinatex/>
- ANDI. (2017). Balance 2016 y perspectivas 2017. Colombia. Recuperado el 04 de 09 de 2017, de <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Angarita, J. R. (2009). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW*.
- Artuz, L. A., Martínez, M. S., & Morales, C. J. (2007). *Las industrias curtiembres y su incidencia en la contaminación del río Bogotá*. Bogotá.

- Artuz, L., Martínez, M., & Morales, C. (2005). *LAS INDUSTRIAS CURTIEMBRES Y SU INCIDENCIA EN LA CONTAMINACIÓN DEL RIO BOGOTÀ*. BOGOTÀ.
- AstronomicaMiranda. (2017). *AstronomicaMiranda*. Obtenido de AstronomicaMiranda: <http://www.astronomicamiranda.es>
- Banco de la República. (27 de Octubre de 2017). *Banco de la República*. Recuperado el 08 de 03 de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-27-octubre-2017>
- Banco Mundial*. (26 de 09 de 2016). Recuperado el 08 de 03 de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Basarrate, E. R. (2013). *El mercado de la confección textil y el calzado en Chile*. Santiago de Chile: ICEX.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). *Cree su empresa*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2017). *Guia 1. Constitución de una sociedad por acciones simplificada*. Bogotá.
- DANE. (2016). *Encuesta Nacional Manufacturera*.
- DANE. (Febrero de 2017). *Exportaciones*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional>
- DANE. (2017). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogotá.
- DIAN. (6 de 11 de 2017). *DIAN*. Obtenido de <http://www.camaraarmenia.org.co/files/TARIFASREGMER2017.pdf>
- Energiverde. (16 de 05 de 2013). *Energiverde*. Obtenido de <http://www.energiverde.com/medio-ambiente/el-ecocuero-y-sus-caracteristicas>
- Forero, D. (2014). *El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá. Un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales*. Bogotá.
- Grado Cero Space . (2011). *Grado Cero Space* . Obtenido de Grado Cero Space : <http://www.gradozero.eu/gzenew/index.php?pg=muskin&lang=en>
- Handsome Cool. (2017). *Calzado para hombre*. Obtenido de Aliexpress: <https://es.aliexpress.com/item/british-style-real-cowhide-top-ostrich-grain-leather-qshoes-shoes-mens-brand-business-dress-luxury-men/32716063706.html?spm=2114.43010708.4.41.CTckDu>
- Hollensen, S., & Arteaga Ortiz, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Madrid: Pearson Education.
- Invima. (6 de 11 de 2017). *Invima*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/circulares-externas-en-visto-bueno-previo-de-importacion.html>

- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Market Intelligence & Planning*, 65-75.
- Lamb, C. W., Hair Jr., J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (Undecima ed.). Mason, Ohio: South Western CENGAGE Learning.
- Lee, S. (12 de Febrero de 2014). *Dezeen*. Obtenido de <https://www.dezeen.com/2014/02/12/movie-biocouture-microbes-clothing-wearable-futures/>
- Ministerio de Comercio. (6 de 11 de 2017). *Ministerio de Comercio*. Obtenido de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16347/tramites\\_y\\_servicios](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16347/tramites_y_servicios)
- Nae Vegan. (2016). *Nae Vegan Shoes Online*. Obtenido de <https://www.nae-vegan.com/en/>
- Passport. (2016). Brand Shares. Recuperado el 04 de 09 de 2017, de <http://www.portal.euromonitor.com.hemeroteca.lasalle.edu.co/portal/statisticsevolution/index#>
- Passport. (s.f.). Brand Shares. Recuperado el 04 de 09 de 2017, de <http://www.portal.euromonitor.com.hemeroteca.lasalle.edu.co/portal/statisticsevolution/index#>
- Pew Research Center. (2010). *Millennials: confident, connected, open to change*.
- ProColombia. (2017). *¿Por qué exportar?* Obtenido de Colombia Trade: <http://www.colombiatrader.com.co/como-exportar/por-que-exportar>
- Productiva, P. d., & Rosario, U. d. (2013). *Plan de Negocios para el sector de cuero, calzado y marroquinería*.
- Retail, M. &. (2016). *Centro Comerciales*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2015). *Proyección de población*. Obtenido de Secretaría Distrital de Planeación: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>
- SociedadSas. (2013). La sociedad por Acciones Simplificada. Bogotá. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://sociedadsas.blogspot.com.co/p/funcionamiento.html>
- SxLeather. (s.f.). *SxLeather*. Obtenido de <http://sxleather-sx.com/2-1-pu-leather-for-shoes/175135>
- TradeMap. (2016). *trademap*. Recuperado el 26 de 03 de 2017, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||640419|||6|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||640419|||6|1|1|1|1|2|1|1)
- Trenzano, J. F., & Nadal, J. F. (1996). *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Vegetariano Diseño Sostenible. (2017). *Tienda*. Obtenido de VegetarianoTiendaEco Shoes:  
<http://www.vegetariano.co/vegetariano/tienda.html>

Zchekhen. (2017). *Luxury Brand Sale Spring Autumn Casual Shoes*. Obtenido de Aliexpress:  
<https://es.aliexpress.com/item/Luxury-Brand-Sale-Spring-Autumn-Causal-Shoes-Men-Loafers-High-Quality-Leather-Moccasins-Men-Driving-Shoes/32770585903.html?spm=2114.10010408.1000016.1.7ZDU0Q&isOrigTitle=true>