

Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo
Sostenible - FEEDS

1-1-2009

Plan de negocios para la empresa familiar comercializadora de calzado deportivo Star Sport Ltda

Jose Andres Rojas Leguizamo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Rojas Leguizamo, J. A. (2009). Plan de negocios para la empresa familiar comercializadora de calzado deportivo Star Sport Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/554

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR
COMERCIALIZADORA DE CALZADO DEPORTIVO STAR SPORT LTDA**

JOSE ANDRES ROJAS LEGUIZAMO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2.009**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR
COMERCIALIZADORA DE CALZADO DEPORTIVO STAR SPORT LTDA**

JOSE ANDRES ROJAS LEGUIZAMO

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

Patricia Giraldo Osorio

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA D.C.

2.009

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C. Agosto de 2.009

Texto de dedicatoria

A mi madre, quien ha sido la promotora primordial de mi formación profesional, que durante estos años me ha apoyado en la lucha constante en los momentos de éxito y angustias de mi vida, para así poder alcanzar uno de mis más grandes anhelos, culminar mi carrera, y continuar superándome venciendo todos los obstáculos que se me presenten.

José Andrés.

Agradecimientos

A todos quienes han colaborado en esta tarea, a los docentes que con su conocimiento y experiencia hicieron de mí un profesional integral.

Todo mi agradecimiento a mi directora de tesis Profesora Patricia Giraldo Osorio por su calidez, sugerencia y confianza

A mis compañeros de carrera por su apoyo incondicional y trabajo que siempre estuvieron hay para dar alientos y no dejarme flaquear en los momentos difíciles, apoyando así a mi desarrollo personal, profesional y laboral y con los que siempre he contado en todo momento.

CONTENIDO

INTRODUCCION	15
CAPITULO I	16
1. TEMA	17
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3. APLICACIÓN DEL TEMA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	17
1.4. TITULO	17
2. PROBLEMA	18
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.1.1. Objetivos Específicos	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. SISTEMA DE HIPOTESIS	21
5.1. Planteamiento de Hipótesis	21
6. MARCO DE REFERENCIA	23
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
7.2. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
7.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	31
7.4. MUESTREO	32
7.5. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	34
7.4.1. Fuentes Primarias	34
7.4.2. Fuentes Secundarias	34
7.5. Resultados Esperados	34
7.5.1. Campo Académico	35
7.5.2. Campo Administrativo	35
CAPITULO II	36

ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	36
1. DIAGNOSTICO DE STAR SPORT LTDA	37
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	37
2. PROPUESTA PLAN DE NEGOCIO PARA STAR SPORT LTDA	39
2.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.1.1. Población y Muestra	39
2.1.2. Alcance de la Investigación	39
2.1.3. Resultados y Tabulación de la Información	40
2.1.4. Conclusiones de los resultados de las encuestas	48
2.1.5. Análisis del Mercado Características de los clientes	48
2.1.6. Referencias sobre Marcas y tiendas deportivas reconocidas.	48
2.1.7. Decisión de compra y precio	49
2.1.8. Percepción de la tienda STAR SPORT LTDA	49
2.1.9. Rango de Edad de los consumidores	50
2.2. PLAN ESTRATÉGICO	50
2.2.1. Organigrama	51
2.2.2. Misión	56
2.2.3. Visión	56
2.2.4. Valores Corporativos	56
2.3. PLAN DE MARKETING	57
2.3.1. Análisis General del Calzado en Colombia	57
2.3.2. Análisis de Mercado de Calzado Deportivo	58
2.3.3. Producto	59
2.3.4. Líneas de Producto	59
2.3.5. Características del Producto	60
2.3.5.1. Necesidades del usuario	61
2.3.5.2. Exigencias del calzado deportivo	61
2.3.5.3. El Calzado para Correr	62
2.3.5.4. El calzado Para Tennis	62
2.3.5.5. El calzado para Caminar	62
2.3.5.6. El calzado para Aeróbicos	63

2.3.5.7.	El calzado para Cross Training	63
2.3.5.8.	El calzado para Actividades deportivas generales	63
2.3.5.9.	El calzado para Niños	64
2.3.6.	Marcas Principales	64
2.3.7.	Segmento De Mercado Objetivo	72
2.3.8.	Perfil del Cliente	74
2.3.9.	Criterios de Segmentación	74
2.3.10.	Competencia	75
2.3.11.	Análisis de la Competencia	76
2.3.12.	People Plays	76
2.3.13.	Planet Sport	77
2.3.14.	Sport In	77
2.3.15.	Sport Life	77
2.3.16.	Tamaño Del Mercado	77
2.4.	ESTRATEGIA DE VENTAS	79
2.4.1.	Plan De Precios	80
2.5.	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	84
2.6.	PROCESO DE VENTAS	86
2.7.	UBICACIÓN DEL NEGOCIO	86
2.7.1.	Descripción del centro comercial Hayuelos	86
2.7.2.	Descripción del Centro comercial Santafé.	87
2.8.	NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO	87
2.8.1.	Distribución	88
3.	ANÁLISIS FINANCIERO	92
3.1.	ANÁLISIS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	105
4.	BENEFICIOS	114
5.	CONCLUSIONES	115
6.	RECOMENDACIONES	117
7.	BIBLIOGRAFIA	119
8.	ANEXOS	120
8.1.	MODELO DE ENCUESTA	120

8.2.	ANEXO A. CATEGORÍA DE CALZADO DEPORTIVO PROEXPORT	122
8.3.	ANEXO B. PRECIOS BASE STAR SPORT.	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabulación: Pregunta Número 1	40
Tabla 2. Tabulación: Pregunta Número 2	40
Tabla 3. Tabulación: Pregunta Número 3	41
Tabla 4. Tabulación: Pregunta Número 4.	41
Tabla 5. Tabulación: Pregunta Número 5.	43
Tabla 6. Tabulación: Pregunta Número 6.	43
Tabla 7. Tabulación: Pregunta Número 7.	44
Tabla 8. Tabulación: Pregunta Número 8.	44
Tabla 9. Tabulación: Pregunta Número 9	45
Tabla 10. Tabulación: Pregunta Número 10.	45
Tabla 11. Tabulación: Pregunta Número 11.	47
Tabla 12. Precios Calzado Lacoste	81
Tabla 13. Precios Calzado Nike	82
Tabla 14. Precios Calzado Umbro	82
Tabla 15. Precios Calzado Puma	83
Tabla 16. Precios Calzados Converse	83
Tabla 17. Precios Calzado Fisher Price	84
Tabla 18. Precio Promedio de Producto de Star Sport Ltda.	84
Tabla 19. Población Por Localidad Bogotá D.C.	93
Tabla 20. Calculo de Población por Localidades Suba – Fontibón	93
Tabla 21. Ventas por Empresas 2008	94
Tabla 22 Demanda Potencial Estimada	94

Tabla 23. Principales Indicadores Económicos	95
Tabla 24. Datos Para La Financiación Del Proyecto	96
Tabla 25. Presentación de Balance general Inicial a Septiembre 30 de 2008.	97
Tabla 26. Presentación del Balance General a Diciembre 31 de 2009.	99
Tabla 27 Cálculos de Flujos Proyectados	101
Tabla 28. Balance general Proyectado.	102
Tabla 29. Estado de resultados Proyectado.	103
Tabla 30 Flujo de Caja Proyectado	104
Tabla 31. Indicadores de Liquidez.	105
Tabla 32. Indicadores de Rentabilidad.	107
Tabla 33. Indicadores de Actividad.	108
Tabla 34. Indicadores De Endeudamiento y Apalancamiento.	109
Tabla 35 VPN y TIR del Proyecto a 5 Años	112
Tabla 36 VPN y TIR del Proyecto a 3 Años	112

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo Tesis - Plan de Negocios	14
Ilustración 2 Organigrama Propuesto Para Star Sport Ltda.	51
Ilustración 3. Partes de un calzado deportivo o zapatilla	60
Ilustración 4.Vitrina Lacoste Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos	65
Ilustración 5. Vitrina Nike Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos	67
Ilustración 6. Vitrina Umbro Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos	68
Ilustración 7. Vitrina Puma Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos	70
Ilustración 8. Vitrina Converse Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos	71
Ilustración 9. Vitrina Fisher Price Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos	72
Ilustración 10 Escenarios De Proyección Demográfica De La Población Total De Bogotá D.C.	73
Ilustración 11. Distribución local 2-65 centro comercial Hayuelos.	88
Ilustración 12 Plano Local Santafé	89
Ilustración 13. Distribución Local 2-30 Centro comercial Santafé.	89
Ilustración 14 Plano Local Hayuelos	90

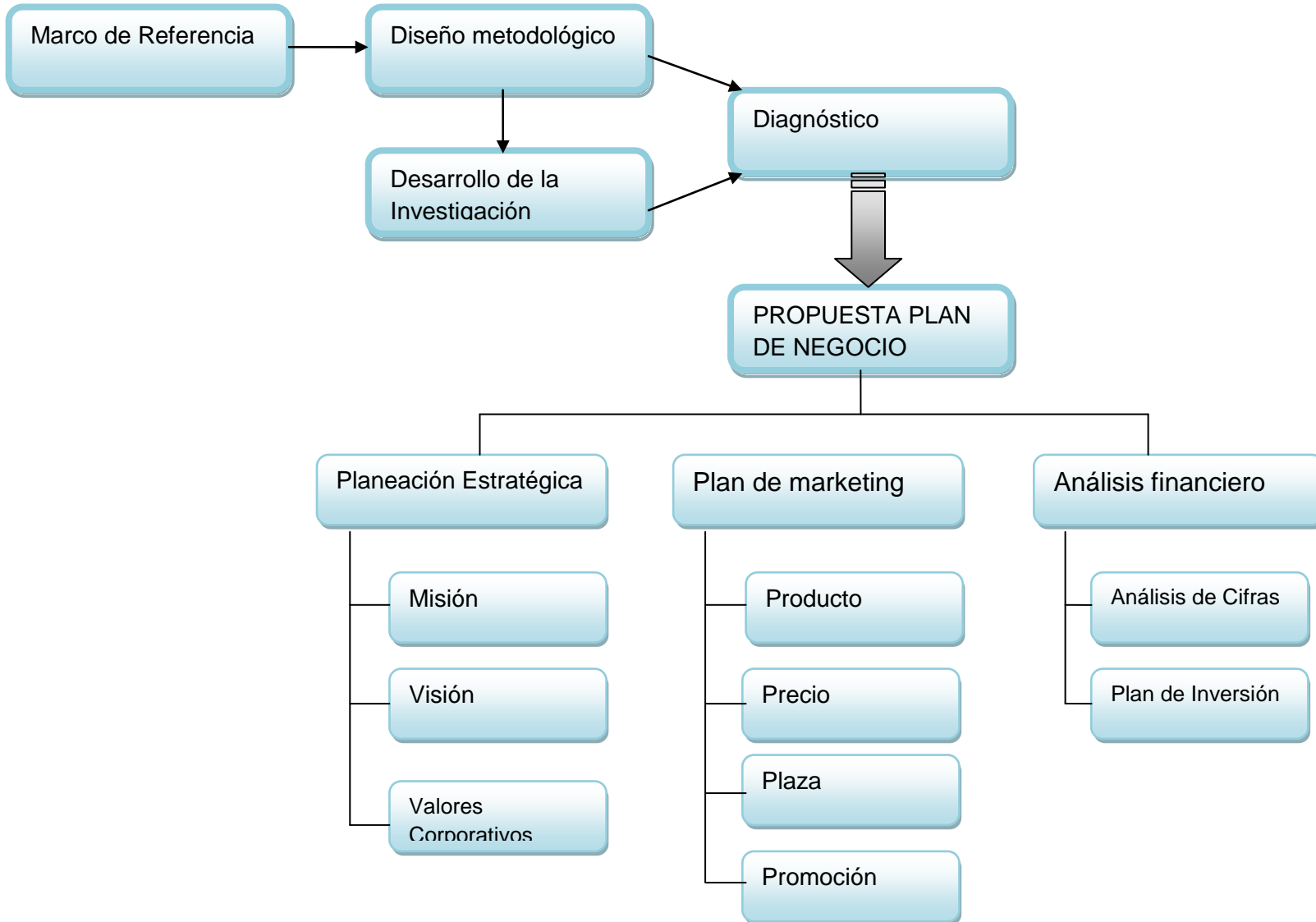
RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas de familia representan un sector altamente productivo en la economía Colombiana, contribuyen al desarrollo del país e impulsan el empleo y el comercio.

La empresa de familia que a continuación se analiza es una comercializadora de calzado deportivo llamada Star Sport Ltda., la cual esta inscrita ante cámara de comercio desde agosto de 2008, su representante legal Francisco Javier Pérez Alvarado es un empresario que lleva trabajando en diferentes sectores económicos como el textil con una fabrica ubicada en Ibagué, las oportunidades de negocio lo llevaron a iniciar otro tipo de negocio el cual esta vigente en nuestro país y más desarrollado en la ciudad de Bogotá, por este motivo se vio en la necesidad de establecer las metas y objetivos de su empresa para lograr sus planes.

En adelante se desarrolla un modelo descriptivo que contribuye a la consecución del objetivo planteado “Proponer un plan de negocio orientado a garantizar la productividad y la eficacia en el uso de los recursos” por medio del análisis del proceso administrativo, considerando el mercado, los recursos financieros y la planeación estratégica del negocio.

Ilustración 1 Modelo Tesis - Plan de Negocios



INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se presenta, corresponde al desarrollo de un diseño investigativo, que pretende desarrollar un plan de negocios Integral, dirigido a la empresa familiar comercializadora de calzado deportivo STAR SPORT LTDA.

Para el desarrollo de este, se han manejado dos capítulos, el primero contiene el diseño metodológico básico; justificación, marcos teóricos, formulación de objetivos y diagnóstico de la empresa, en el segundo se plantea la propuesta para la comercializadora Star Sport LTDA compuesta por el diseño estratégico; misión, visión, valores corporativos. El plan de Marketing contemplando el análisis de las 4 P, producto, plaza, precio y promoción. Y el análisis de cifras para generar propuestas de inversión.

Debido a la situación planteada anteriormente esta investigación contribuyó a desarrollar un plan de Negocio Integral, para la empresa familiar comercializadora de Calzado STAR SPORT LTDA, en el cual se determinarían los antecedentes del sector, la situación real, y el pronóstico; Y de esta manera implementar el plan de negocio que permita que la empresa se posicione y perdure en el mercado, obtenga una ventaja competitiva favorable, logre los objetivos planteados y le permita contar con bases sólidas para enfrentar las crisis y/o el crecimiento propios de una economía globalizada.

CAPITULO I

En este capítulo, se plantearon los marcos de referencia dando una perspectiva acerca de las teorías administrativas que contribuyen a las bases del plan de negocios, definiendo la problemática, los objetivos y la justificación preliminar de la investigación realizada.

1. TEMA

Plan De Negocios

1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Procesos Gerenciales

1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Plan de Desarrollo Empresarial

1.3. APLICACIÓN DEL TEMA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El siguiente trabajo, presenta la aplicación general de todas las áreas de la Administración de Empresas, desde la planeación hasta la ejecución y viabilidad de un proyecto, en él se emplean todas las técnicas y teorías vistas durante la carrera.

Es importante destacar que todo Profesional de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle esta en capacidad de apoyar y liderar una organización para orientarla al cumplimiento de sus objetivos, teniendo como base el aprendizaje y los valores inculcados por la institución.

1.4. TITULO

“Plan De Negocios Para La Empresa Familiar Comercializadora De Calzado Deportivo Star Sport Ltda.”

2. PROBLEMA

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de empresa es el motor principal de la economía de un país, la sociedad actual ofrece y demanda todo tipo de productos y servicios, la necesidad de diferenciarse de la competencia es ahora el factor más importante para que una empresa Familiar, perdure y participe en el mercado, desarrollar un efectivo plan de negocio es fundamental para de esta forma encontrar los pasos que lleven a una compañía a crear una ventaja competitiva que la haga exitosa y rentable.

El plan de negocios es clave y fundamental para un nuevo empresario. En el desarrollo y actividad de una empresa siempre se presentaran situaciones en donde se hace necesario y obligatorio presentar un estado y planeación de un proyecto: puede ser para demostrar sus fortalezas y participar en ayudas del gobierno, para generar valor y confianza para futuros socios o inversionistas, y lo más importante estar bien respaldado ante una necesidad de crédito con proveedores y en las entidades financieras.

Por este motivo y teniendo en cuenta la importancia en el diseño de estrategias de planeación que las empresas hoy en día deben tener, para mantenerse en el mercado y ser rentables, se deben delinear y establecer los parámetros básicos que ofrezcan un efectivo desarrollo de sus actividades, muchas empresas nacen y no logran sus objetivos, solo abren sus puertas y alrededor de unos meses tal vez años fracasan, desconociendo las herramientas administrativas que son la ayuda básica para orientarlas y enfocarlas acertadamente.

La empresa STAR SPORT LTDA, esta creada recientemente, la oportunidad de orientar a sus socios en el desarrollo de un buen Plan de negocios es relevante, la no realización del mismo podría generar la perdida de una opción de desarrollar una gran empresa, que haga uso efectivo de sus recursos, y esto de cómo resultado un positivo de sus operaciones.

Para el desarrollo de este Plan de Negocios, se utilizaran enfoques; que permitan determinar el negocio en el que se esta incursionando, lo que se desea obtener a futuro, la posición actual de la empresa, los factores internos y externos del mercado, contabilidad y finanzas, ventas y mercadeo, y planeación estratégica todo lo anterior orientado a las empresas comercializadoras de calzado deportivo.

Para obtener dicha información se realizaran las visitas y encuestas directas a empresas que desarrollen la misma actividad económica, y de esta forma identificar las necesidades reales de estas y generar una herramienta útil que

permita que STAR SPORT LTDA, sea una empresa reconocida y efectiva en el usos de recursos, siendo rentable para sus asociados.

Por lo anterior y para alcanzar un resultado favorable de esta investigación se afirma que es necesaria la implementación de un Plan de negocios adecuado para la Empresa de familia STAR SPORT LTDA.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo desarrollar un Plan de Negocios adecuado para la empresa familiar comercializadora de calzado deportivo STAR SPORT LTDA?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de negocio que este orientado a garantizar la productividad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de STAR SPORT LTDA

3.1.1. Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnostico de STAR SPORT LTDA
- Crear la Visión y Misión de STAR SPORT LTDA.
- Realizar un estudio de mercado, de las empresas comercializadoras de calzado deportivo.
- Desarrollar el estudio Administrativo y gerencial, para la empresa STAR SPORT LTDA.

4. JUSTIFICACIÓN

El propósito de esta investigación es suministrar a la empresa STAR SPORT LTDA un análisis y herramienta de planeación que permita que su creación perdure en el mercado y haga de ella una empresa que ayude al desarrollo económico del país, generando oportunidades para sus socios y colaboradores.

Las empresas en Colombia tienen retos por enfrentar, debido principalmente al momento de globalización por el que está pasando el país. De acuerdo con una investigación realizada por la superintendencia de sociedades, publicado por la revista Dinero nuestro sistema empresarial es muy vulnerable a los conflictos de las empresas familiares. El 68% de las empresas en Colombia son sociedades de familia; en el 59% de los casos siguen siendo manejadas por su fundador; y solo el 8.5% ha definido un protocolo que permita manejar, entre otros temas la sucesión y la elaboración del plan de negocio. Solo el 13% de las empresas familiares llegan a la tercera generación.¹

Este plan sugiere plantear tres enfoques, el primero está dirigido al área contable y financiera en donde se desarrollaran temas relacionados a presupuestos, ingresos, egresos, utilidades, costos, etc.; el segundo enfoque se canaliza a través del mercadeo y ventas áreas las cuales si van de la mano le proporcionan a una empresa el beneficio de vender sus productos y servicios impulsados por estrategias dirigidas al cliente objeto de estudio; finalmente el tercer enfoque nos conlleva a una planeación estratégica que sirve como herramienta para definir el horizonte de la empresa, diseñando estrategias, ejecutar e identificar desviaciones para realizar los ajustes necesarios que conlleven a la consecución de los objetivos empresariales, por ende el plan de negocios servirá de apoyo en todos los niveles y abarca las áreas más importantes de la organización

Esta herramienta permitirá a los propulsores de esta empresa tener una alternativa organizada para desarrollar su negocio, orientada a generar elementos de análisis y decisión en pro del crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, generando utilidades.

5. SISTEMA DE HIPOTESIS

5.1. Planteamiento de Hipótesis

Las empresas de familia son muy influyentes en el sistema empresarial de Colombia, actualmente muchas de estas no planifican su estructura y por ende el tiempo de permanencia en el mercado no supera los tres años, obteniendo como resultado pérdida de recursos y oportunidades de buenos negocios.

¹ Revista Dinero, Noviembre 20 del 2008/ N° 277. Pág. 12.

Se comprobara que con el establecimiento de un plan de negocios la empresa Star Sport Ltda., logrará posicionarse en el mercado y aumentara sus ventas mejorando la rentabilidad para sus socios.

6. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se mencionan los principales Marcos de referencia usados para el desarrollo de la Investigación.

6.1. MARCO TEÓRICO

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. El autor reconoce la importancia filosófica del neopositivismo en su proceso sin que este haya sido determinante. La determinación de conceptos en la teoría general de sistemas no ha seguido una construcción propia, es decir, una suma de términos que puedan englobarse en un término o un conjunto de ellos, generalmente son adoptados de otras ciencias, siguiendo el objetivo de la propuesta sistémica de unificar la ciencia y el análisis científico. El primer concepto identifica y explica al objeto mismo de estudio, el sistema. “Podemos adoptar la opción de que el termino sistema debe aplicarse únicamente a los elementos que se relacionen significativamente entre si en el sentido de que el nivel de interdependencia sea elevado”.²

Para establecer la existencia de un sistema debe poder definirse en el sentido de que se le pueda localizar con alguna precisión en el tiempo y el espacio; se habla de sistema cuando una variedad de operaciones ejecutadas preferentemente por varias disciplinas llegan a la conclusión que existe un sistema específico; un sistema debe mostrar diferencias significativas en las escalas de tiempo de sus estructuras. Otro concepto es el isomorfismo, ha sido definido como una correspondencia de uno a uno entre objetos de sistemas diferentes que preserva la relación entre los objetos. El otro concepto de los conceptos fundamentales es el de los sistemas interconectados, los que se refieren a efectos de escala y a la asociación vertical o jerárquica de los sistemas.

“La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. También podemos decir que es un punto de vista global desde el que se deberá analizar todos los tipos de sistema”.³

² Disponible en Internet:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-1-3.htm>

³ Disponible en Internet: www.docentes.unal.edu.co/TEORIADESISTEMAS.doc

Tanto por sus fundamentos gnoseológicos, han encontrado un apoyo sustancial de diversas teorías, que se postula como métodos particulares, métodos parciales para entender algunos fenómenos sociales. La cibernética es un método de comprensión de la forma de comportamiento humano a partir de la observación y experimentación de la forma de comportamiento de una maquina computadora, programada para cumplir funciones similares al cerebro humano. La teoría de la comunicación como método para estudiar la sociedad sugiere que basados en el desarrollo de la cibernética, se hagan comparaciones entre las actividades de las maquinas que reproducen las del cerebro humano, con las actividades del cerebro mismo del individuo, para con esta analogía poder derivar la forma de comportamiento de los grupos sociales. La pretensión es explicar cuales son las formas en que un individuo con una racionalidad normal actuaría ante la incertidumbre y ante estímulos provenientes de otros individuos, o grupos sociales.

Se ha considerado como una de las herramientas para auxiliar en la comprensión de las ciencias del comportamiento humano. Se interesa por las alternativas y estrategias para la elección racional de acciones adecuadas ante ciertos estímulos y dentro de ciertos contextos sociales. Esta teoría no puede entenderse de una manera universal, absoluta, puesto que habrá tantos modelos como juegos alternativos puedan presentarse a las experiencias sociales.

“La teoría de las decisiones, se orienta al estudio de los métodos por los que se logra tomar decisiones en forma racional antes ciertas situaciones que puedan presentarse. Esto implica desde la decisión que pueda tomar un individuo en forma personal, hasta las decisiones que consensualmente o como grupo elitista se deban tomar. La relevancia del tipo de decisiones que se deban tomar depende del tipo de decisiones depende de la posición social en la que se encuentre el decisor o el grupo de decisores, es decir la cantidad de individuos a quienes pueda afectar una decisión”.⁴

Por otra parte la teoría clásica de la administración contribuye de manera significativa a la elaboración de un plan de negocio que expresa

Teoría Clásica de la Organización (Fayol)

Henri Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.⁵

⁴ Disponible en Internet: www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060015/Decisiones/

⁵ Disponible en Internet: www.virtual.unal.edu.co/cursos/fayol

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Interés general sobre el individual.
7. Justa remuneración al personal.
8. Delegación vs. Centralización.
9. Jerarquías.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual agrupa los conceptos fundamentales relacionados con el Plan de Negocios, estos están bajo el enfoque de las ciencias de la Economía y la Administración de Empresas, para una mejor comprensión y claridad del trabajo de investigación.

Capital de trabajo: La definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).⁶

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Comercialización: En términos generales la comercialización es el proceso de hacer llegar al consumidor final los productos o servicios que una empresa genera.

Empresa: Una empresa comercial es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y es uno sujetos del Derecho mercantil.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Empresa Familiar: Es la unidad económica que esta constituida en su totalidad o mayoría por integrantes de una misma familia, y desarrollan una actividad que genera utilidades como cualquier empresa tradicional.

Estrategias: Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel grueso de detalle, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos de los agentes y hacen más simple entender, especificar e implementar agentes inteligentes.

Las estrategias no adicionan habilidades a los agentes, simplemente ayudan a diseñar, analizar y organizar mejor las destrezas que los agentes ya poseen. Se puede usar las estrategias para describir agentes que no tienen un plan específico, es decir, que no representan ni describen simbólicamente el conjunto de acciones a seguir; por lo tanto puede haber estrategias que no correspondan a un plan.

⁶ Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Familia: Es un Conjunto de personas que conviven bajo el mismo techo, organizadas en roles fijos (padre, madre, hermanos, etc.) con vínculos consanguíneos o no, con un modo de existencia económicas y social comunes, con sentimientos afectivos que los unen y aglutinan. Naturalmente pasa por el nacimiento, luego el crecimiento, multiplicación y decadencia y trascendencia. A este propósito se le denomina ciclo vital de vida familiar. Tiene además una finalidad: generar nuevos individuos a la sociedad.⁷

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario. El financiamiento se contrata dentro o fuera del país a través de créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

Flujo De Efectivo: El flujo de efectivo es una proyección de los ingresos y gastos para varios meses de las operaciones de la empresa y también uno real que permita hacer un seguimiento con lo presupuestado.

Inversión: Las inversiones son toda clase de colocaciones de dinero, representadas en títulos valores y demás documentos, con el fin de obtener rentas fijas o variables, de mantener una reserva secundaria de liquidez, de controlar otros entes o de asegurar el mantenimiento de relaciones con éstos y para cumplir con disposiciones legales o reglamentarias.⁸

Mercado: Se entiende por el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados⁹

Negocio: Es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes, es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder.

Específicamente, negocio puede referirse a entidades individuales de la economía. En algunas jurisdicciones legales, tales entidades son reguladas por la ley para conducir las operaciones a favor de empresarios. En su etimología negocio implica también "negación del ocio". Esta negación del ocio o del deseo de éste puede vincularse a las discusiones interdisciplinarias sobre la racionalidad humana y la angustia de la muerte.

⁷ Disponible en Internet: www.iin.oea.org/Cursos_a_distancia/

⁸ VELEZ Ignacio, Decisiones de inversión. Para la valoración financiera de proyectos y empresas (Quinta edición)

⁹ BACA Urbina, Evaluación de proyectos Pág. 14.

Oferta: Es la cantidad de productos y servicios que están en el mercado y la producción que esta disponible para los consumidores finales, esta es determinada por la demanda y su comportamiento es vital para el desarrollo de estrategias de negocios.¹⁰

Plan: Es un conjunto de estrategias para resolver un problema o alcanzar una meta. Los planes que desarrolla cada agente para alcanzar su propia meta, pueden ser combinados para desarrollar un plan global que sirve para alcanzar la meta global.

Plan De Negocio: La creación de una nueva empresa tiene su origen en una PERSONA, que forma un equipo de trabajo y desarrolla una idea hasta identificar una OPORTUNIDAD de hacer negocios en un mercado. El plan de negocio es un bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendido por propios y extraños y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa y sus negocios, con obligaciones y resultados cuantificables previstos para un período de tiempo determinado.¹¹

Precio: Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

Presupuesto: Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.¹²

Producto: Es cualquier bien ó servicio, que se encuentra en el mercado y satisface una necesidad en especial de un consumidor.

Ventaja Competitiva: Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.¹³

En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: difícil de imitar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones. Esto lo pueden realizar generando valor al cliente, con

¹⁰ Mipymes Portal Empresarial Colombiano.

¹¹ Disponible en Internet: www.mipymes.gov.co/emprendedor/.html

¹² Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/como-elaborar-un-presupuestol.html>

¹³ Disponible en Internet: <http://www.knoow.net/es/gestion/ventajacompetitiva.html>

calidad servicio, y precios entre otros aspectos que actualmente se están presentando como la influencia de las sensaciones y sentimiento.

6.3. MARCO INSTITUCIONAL

La propuesta que en adelante se desarrolla esta enfocada a suplir una necesidad identificada en el ámbito comercial de STAR SPORT LTDA Nit 900.234.511-1; empresa comercializadora de calzado deportivo y accesorios fundada en agosto de 2.008, bajo el documento privado 000001 del 21 de julio de 2008 en el cual su propietaria Deiby Milena Rojas Peña enajena el negocio a favor de sus dos socios Francisco Javier Pérez Alvarado y Duvan Carmelo Grajales Guzmán, se inician actividades comerciales con 2 tiendas en centros comerciales ubicados de manera estratégica en diferentes lugares de Bogotá como lo es el Centro comercial Hayuelos y Santafé. Cuenta actualmente con 15 profesionales en diferentes áreas tanto administrativas y comerciales.

Adicionalmente Star Sport maneja sus importaciones a través de una empresa familiar importadora aliada que apoya su gestión comercial.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de tipo descriptivo aplicado a las empresas familiares comercializadoras de calzado para la ciudad de Bogotá.

La información para lograr el objeto de esta investigación se recolectó a través de entrevistas directas, consulta con expertos, consulta de datos secundarios, y relatos, que permitieron establecer un diagnóstico de la situación actual y diseñar un modelo de negocio que permitiera la aplicación de un adecuado Plan de negocios para la empresa.

La Investigación descriptiva Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la comprensión o procesos de los fenómenos el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.¹⁴

Trabajo de Campo: el desarrollo del estudio de investigación se realizará en tres pasos:

- **Recolección de información:** la recolección de información se realizará a clientes que visiten la tienda y sean población interesada en la compra de calzado deportivo, con el tipo de entrevista diseñado, que más adelante se podrá ver.
- **Análisis de información:** Se organiza la información se tabulan las encuestas, se generan representaciones de esta gráficamente, el tiempo estimado un fin de semana.
- **Conclusiones:** referente a la información clasificada proveer conclusiones que permitan tomar decisiones óptimas.

7.2. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con el tipo de investigación, las variables e indicadores que se elegirán y las técnicas más apropiadas para recolectar la información necesaria con miras a establecer un diagnóstico de la realidad serán: encuestas a los

¹⁴ Disponible en Internet en www.wikipedia.org/métodosdeinvestigacion

consumidores para conocer sus preferencias y opciones para comprar calzado y accesorios deportivos,

Se determinó que la técnica para la recolección de información es la Encuesta, por el tipo de negocio y como los productos que se comercializan no son de consumo masivo y están dirigidos a un segmento de mercado específico.

7.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Esta consideración conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra. Cualquier característica medible de la población se denomina parámetro, los valores de los parámetros calculados sobre muestras se conocen como estadísticos o estadígrafos, utilizan letras latinas (s^2 , r ..., media, varianza, coeficiente de correlación) y describen a las citadas muestras.¹⁵

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003). El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos.¹⁶

¹⁵ RODRIGUEZ Osuna Jacinto, Métodos de Muestreo Casos Prácticos.

¹⁶ LATORRE Rincón Arnal, Enero del 2003.

7.4. MUESTREO

Se conoce con el nombre de muestreo al proceso de extracción de una muestra a partir de la población. El proceso esencial del muestreo consiste en identificar la población que estará representada en el estudio.¹⁷

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
---	------	------	------	------	------	---	------

Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-----

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen la característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas).¹⁸

¹⁷ Etapas del Proceso Investigador, Tomás García Muñoz.2005

¹⁸ Disponible en Internet: www.feedbacknetworks.com

Para desarrollar las encuestas se visitaran las Empresas que actualmente realizan la misma actividad económica, esta información es validada en los principales centros comerciales de la ciudad de Bogotá, en donde se evidenciara los diferentes tipos de almacenes y se tomará la información necesaria para la investigación. Después de determinar las principales empresas que comercializan calzado y ropa deportiva en la Ciudad de Bogotá se procederá a aplicar la formula básica de muestreo que es la siguiente:

N = Total de Clientes= 125

El total de clientes fue determinado, realizando un análisis cuantitativo de las visitas realizadas a la tienda deportiva STAR SPORT LTDA, en la fecha 18 de Octubre de 2008.

Z = 1.96 Nivel de Confianza 95%

P= 0.6 Población que Cumple con la característica

Q = 1-P

E = Error Estimado= 0.10=10%

Si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del 10% comprarán entre 90 y 110 personas.

$$\begin{aligned} N^0 &= (Z^2) * (P * Q) / (e^2) = (1.96)^2 * (0.24) / (0.10)^2 \\ &= 92.1984 \end{aligned}$$

n = Muestra ajustada

$$\begin{aligned} n &= N^0 / 1 + (N^0 / N) \\ &= 92.1984 / (1 + (92.1984 / 125)) \\ &= 53.061 \\ &= \text{TOTAL ENCUESTAS } 53 \end{aligned}$$

Se realizaron las encuestas directas a Clientes después de que habían visitado la tienda deportiva STAR SPORT LTDA del centro comercial Hayuelos.

7.5. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Las fuentes primarias y secundarias necesarias para la elaboración del plan de negocios de la empresa Star Sport Ltda., se describen a continuación.

7.4.1. Fuentes Primarias

De acuerdo al tipo de investigación, en la recolección de información se requerirá de un análisis cualitativo, que permita identificar el tipo de mercado y sus necesidades, este se realizará visitando centros comerciales en donde se desarrolle la actividad de comercio de calzado deportivo, adicional de la aplicación de encuestas, lo cual suministrará los elementos para analizar el comportamiento de los clientes frente a las marcas y líneas de calzado deportivo.

También se tendrán en cuenta los aspectos sobre importaciones de calzado su impacto, regulación, estado actual para el sector y su proyección , esta información se tomará de fuentes como DANE, Proexport, Ministerio de Industria y Turismo , ACICAM y artículos de revistas de negocios como Dinero, Gerente entre otras.

7.4.2. Fuentes Secundarias

Para el desarrollo de esta investigación es necesario obtener información que este tipo, teniendo en cuenta que no toda la información esta clasificada para el tema específico, se tomarán datos y estadísticas de libros relacionados con el tema, artículos de revistas gerenciales y Pymes, bibliotecas virtuales, y acceso a internet.

7.5. Resultados Esperados

Los resultados esperados son de tipo gerencial y administrativo teniendo como principal objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas y como instrumento de trabajo académico para la Universidad de la Salle.

7.5.1. Campo Académico

Proveer a la Universidad de la Salle, directamente a la facultad de Administración de Empresas un trabajo claro y dinámico que permita orientar a los futuros empresarios de familia a la creación de compañías rentables, que aporten a la sociedad de forma efectiva y que perduren en el tiempo.

7.5.2. Campo Administrativo

Contribuir al desarrollo integral de la empresa Star Sport Ltda., quienes han ayudado con los requerimientos para el desarrollo del plan de negocios el cual esta siendo aplicado actualmente, para garantizar el éxito de la misma y facilitar su crecimiento y participación en el mercado, haciendo de esta compañía rentable para sus socios y estable para sus colaboradores.

CAPITULO II

ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo se describe el diagnóstico de la empresa STAR SPORT LTDA, se plantea el desarrollo de la investigación y la propuesta que contribuya a la consecución de los objetivos general y específicos planteados en el capítulo I

1. DIAGNOSTICO DE STAR SPORT LTDA

A continuación se presenta un diagnostico de la empresa STAR SPORT LTDA, que busca definir la situación actual e identificar las necesidades administrativas, de la empresa.

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Star Sport Ltda., inicia en agosto de 2008 la actividad económica de comercialización de calzado ropa y accesorios deportivos los cuales distribuye al mercado a través de dos tiendas deportivas ubicadas en Bogotá en los centros comerciales Santafé y Hayuelos , es una empresa joven con proyección al futuro, con deseo de ser líder en el mercado. *Descripción textual de la entrevista con su propietario y promotor FRANCISCO JAVIER PEREZ.*

A continuación se muestra la situación actual y se identifican las principales falencias en el campo de Marketing, Administrativo y Financiero.

Estrategia de Marketing

Los socios no han planteado las principales estrategias de Marketing, el trabajo que desarrollan se basa en la experiencia con otros tipos de negocios, aunque en estos han obtenido resultados positivos no conocen la estructura general de una empresa comercializadora, actualmente no cuentan con políticas de ventas y promoción.

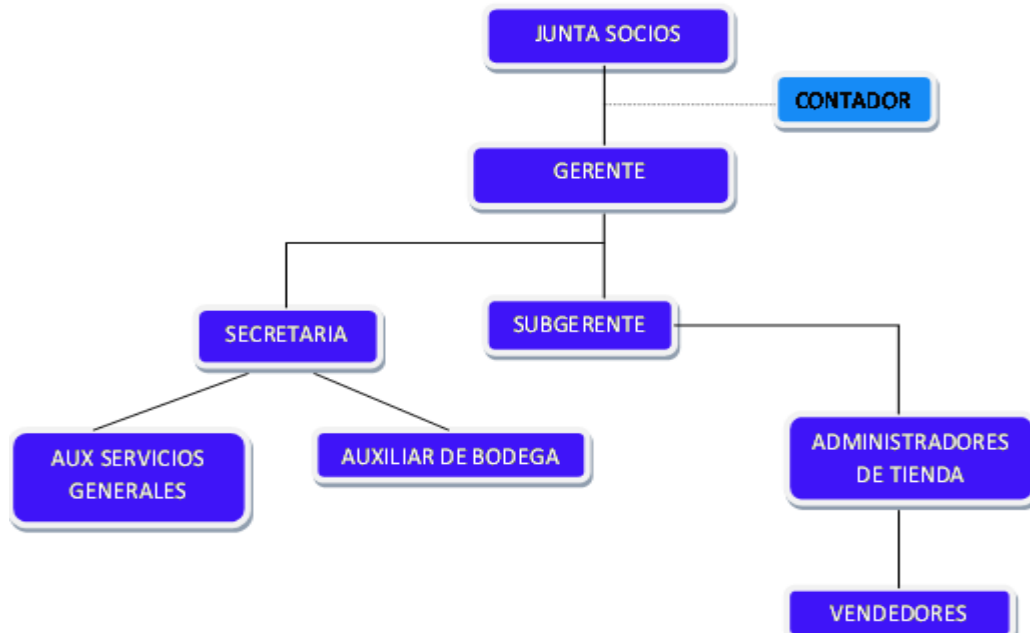
No se identifica claramente el segmento de mercado al cual están dirigidos, ni el perfil del consumidor al cual quieren llegar con los productos.

Plan Administrativo

La empresa no tiene clara la razón de ser, ni sus preferencias a nivel de administración, sus propietarios desconocen el uso adecuado de los recursos.

En el campo administrativo adolecen de una estructura definida en donde se evidencie el nivel jerárquico y la asignación de roles.

Esta es el actual organigrama presentado por Star Sport Ltda.



Fuente: Gerencia Star Sport

El actual organigrama no se encuentra organizado de acuerdo a los parámetros de una empresa comercial.

Administración Financiera

Actualmente Star Sport Ltda., carece de una administración financiera efectiva, no se proyectan planes de inversión y no está definida una estrategia de crecimiento empresarial.

2. PROPUESTA PLAN DE NEGOCIO PARA STAR SPORT LTDA

Una vez realizado el diagnóstico donde se evidenció la carencia de un plan administrativo estratégico, políticas de ventas y promoción y falta de direccionamiento ordenado de los resultados financieros a continuación se plantea una propuesta que contribuye a sanear estas carencias y mejorar la organización administrativa y financiera de las tiendas y la proyección de las mismas.

2.1. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló para determinar el nivel de aceptación de la tienda deportiva STAR SPORT LTDA, del Centro Comercial Hayuelos, dentro de la población que la visita y de esta manera recopilar información respecto a la intención de compra, tipo de cliente, preferencias de marca y exigencias del mercado de calzado deportivo importado. De esta forma identificar las necesidades del mercado objetivo y generar estrategias para el planteamiento de las estrategias para la comercializadora STAR SPORT LTDA.

2.1.1. Población y Muestra

La población escogida es el resultado de las visitas realizadas en un fin de semana corriente, se cuantificaron las visitas realizadas el 18 de Octubre de 2008, y se registraron 125 visitas de clientes, los cuales estaban interesados en adquirir el tipo de calzado deportivo, estas visitas permitieron identificar los gustos sobre marcas, diseños materiales y aceptación de marcas exclusivas, como lo es Fisher-Price, información que adelante será ampliada.

2.1.2. Alcance de la Investigación

- Conocer el nivel de aceptación del calzado deportivo, la ropa y los accesorios ofrecidos en la tienda, los gustos y preferencias de marcas de calzado deportivo.
- Conocer las características físicas de las tiendas (merchandising) de preferencia de los competidores

- Recopilar las características de los clientes y sus exigencias frente a Producto, Precio, Plaza y Promoción.

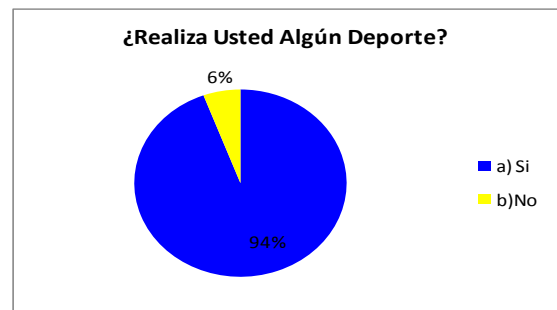
2.1.3. Resultados y Tabulación de la Información

Tabla 1. Tabulación: Pregunta Número 1

1. ¿Realiza usted algún deporte?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) Si	50
b) No	3

Fuente: Elaboración propia del investigador.



Este resultado es muy importante, si se tiene en cuenta el 94%, de los visitantes encuestados realiza algún tipo de deporte, lo cual indica que requieren de algún tipo de calzado Deportivo para desarrollar sus actividades, solo 3 personas que representan el 6% no realizan ningún deporte pero no los exime de comprar calzado deportivo, pues este puede ser usado simplemente por comodidad y moda.

Tabla 2. Tabulación: Pregunta Número 2

¿Ha comprado alguna vez Calzado deportivo o de marca?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) Si	52
b) No	1

Fuente: Elaboración propia del investigador.



Este resultado muestra, que de las visitas realizadas a las tiendas deportivas, el 98% de los encuestados asegura haber comprado calzado deportivo o de marca, tan solo 1 cliente encuestado que corresponde al 2% informo no haber hecho este

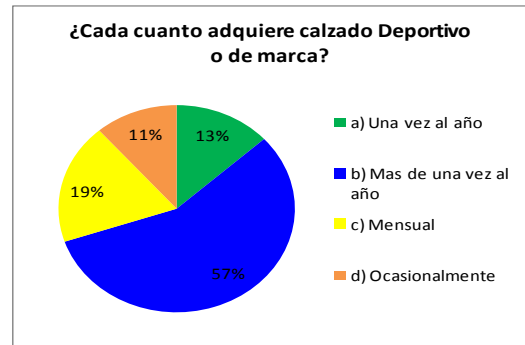
tipo de compra, lo cual indica que los clientes conocen el mercado y las marcas ofrecidas por Star Sport Ltda.

Tabla 3. Tabulación: Pregunta Número 3

3. ¿Cada cuanto adquiere calzado Deportivo o de marca?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) Una vez al año	7
b) Mas de una vez al año	30
c) Mensual	10
d) Ocasionalmente	6

Fuente: Elaboración propia del investigador.



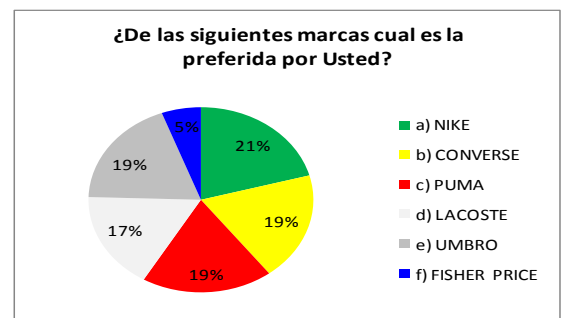
Es importante determinar con que frecuencia los clientes realizan compra de calzado deportivo, esta información se puede aprovechar para realizar publicidad y promoción, el resultado muestra que 30 de las personas encuestadas el 57% afirman realizar compras de calzado deportivo o de marca más de una vez al año, el 19% que corresponde a 10 encuestados hace compra mensual y el 11% y 13% restante hace compras ocasionalmente o una vez al año, esto muestra que el producto esta en la mente de los consumidores y estos confirman que hacen compras durante todo el año. Esto se produce por que constantemente se lanzan nuevas colecciones que atraen a los clientes por el concepto de moda y confort.

Tabla 4. Tabulación: Pregunta Número 4.

4. ¿De las siguientes marcas cual es la preferida por Usted?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) NIKE	11
b) CONVERSE	10
c) PUMA	10
d) LACOSTE	9
e) UMBRO	10
f) FISHER PRICE	3

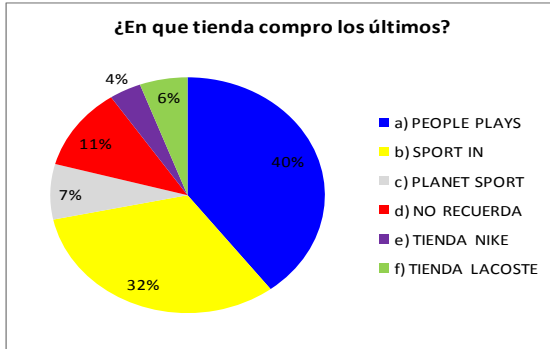
Fuente: Elaboración propia del investigador.



Con este importante resultado se determina que las marcas preferidas por los consumidores son Nike con un 21%, Converse, Puma y Umbro con un 19%, Lacoste con un 17%, y por último Fisher Price que es la marca nueva que esta creciendo en el mercado infantil pues este es su principal objetivo. Esto indica que todas las marcas están bien posicionadas. Esta información se tendrá en cuenta para realizar publicidad y promoción.

Tabla 5. Tabulación: Pregunta Número 5.

5. ¿En que tienda compro los últimos pares de Calzado Deportivo?



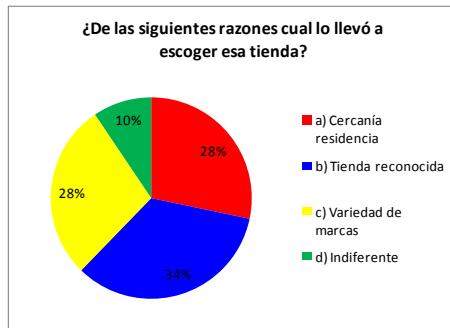
RESPUESTAS	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) PEOPLE PLAYS	21
b) SPORT IN	17
c) PLANET SPORT	4
d) NO RECUERDA	6
e) TIENDA NIKE	2
f) TIENDA LACOSTE	3

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Para analizar este resultado se agruparon las respuestas y el resultado que arrojó fue que la tienda que mas visitan y en la que más compran los consumidores encuestados es People Plays con un 40%, seguida de Sport IN con el 32%, las demás tiendas están dentro de la competencia que se analizará más adelante.

Tabla 6. Tabulación: Pregunta Número 6.

6. ¿De las siguientes razones cual lo llevó a escoger esa tienda?



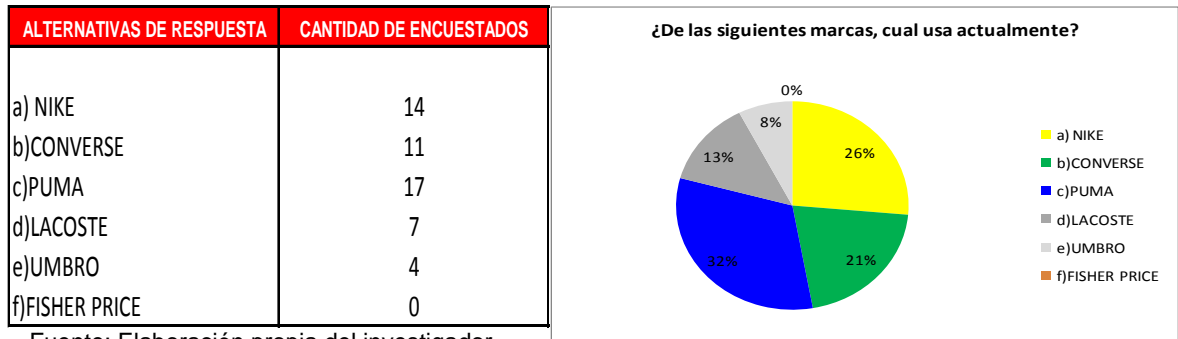
ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) Cercanía residencia	15
b) Tienda reconocida	18
c) Variedad de marcas	15
d) Indiferente	5

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Este resultado muestra que los consumidores reconocen tiendas existentes en el mercado, es un aspecto importante para Star Sport en el cual se debe trabajar para posicionarse en la mente del consumidor. El 34% igual a 18 encuestados arroja como resultado que People Plays es una tienda bien posicionada en el mercado, otro factor importante es la cercanía a la Residencia que se ubica en segundo lugar con 15 encuestados un 28% igual que la alternativa de Variedad de marcas, el 10% indiferente es potencial para trabajar por Star Sport, ya que si estos se llevan una buena impresión de la tienda serán futuros clientes.

Tabla 7. Tabulación: Pregunta Número 7.

7. ¿De las siguientes marcas, cual usa actualmente?

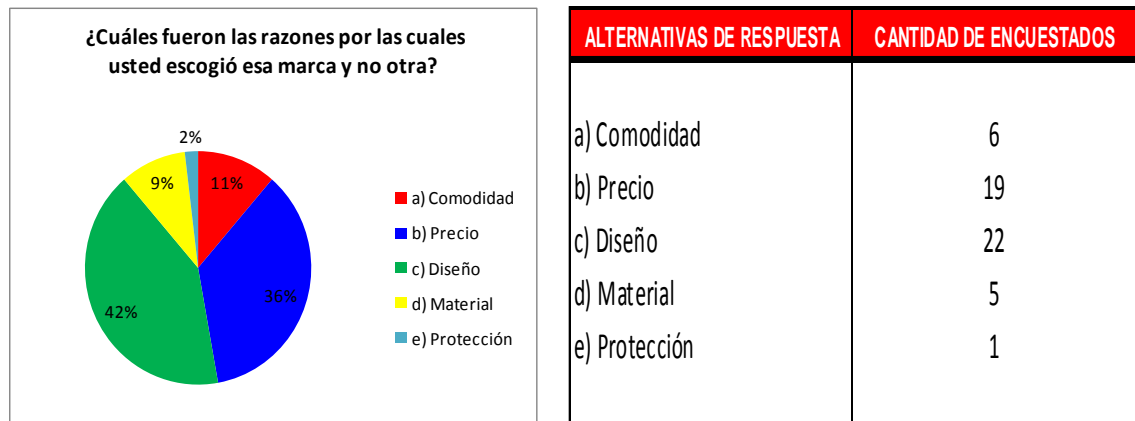


Fuente: Elaboración propia del investigador.

El análisis de este resultado indica que la marca más usada por los consumidores es PUMA con 17 encuestados un 32%, seguida de NIKE con un 26%, y CONVERSE con 21%, esto permite a Star Sport, validar sus existencias en estas marcas y mantener la disponibilidad de Inventario para satisfacer el mercado con, sin descuidar las otras que también tienen participación. Y generar estrategias para dar a conocer la Marca con representación exclusiva Fisher Price.

Tabla 8. Tabulación: Pregunta Número 8.

¿Cuáles fueron las razones por las cuales usted escogió esa marca y no otra?



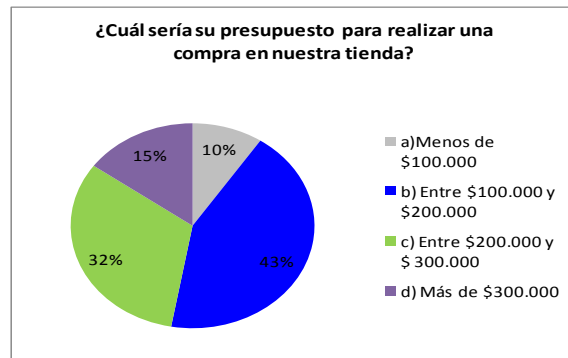
Fuente: Elaboración propia del investigador.

Es importante conocer cuales son los aspectos por los cuales los consumidores tienen más intención de compra. De los 53 encuestados 22 dicen que el diseño es importante esto es el 42%, seguido de 19 encuestados que están de acuerdo en que el precio es relevante con un 36%, 6 prefieren la comodidad que representa un 11%, continua el material con 5 encuestados el 9% y por último 1 encuestado define su compra por la protección un 2%.

Tabla 9. Tabulación: Pregunta Número 9

¿Cuál sería su presupuesto para realizar una compra en nuestra tienda?

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) Menos de \$100.000	5
b) Entre \$100.000 y \$200.000	23
c) Entre \$200.000 y \$ 300.000	17
d) Más de \$300.000	8



Fuente: Elaboración propia del investigador.

De las 53 personas encuestadas, 23 tienen un presupuesto entre \$100.000 y \$200.000, esto representa un 43%, 17 personas tienen un presupuesto entre \$200.000 y \$300.000 que corresponde a un 32%, 8 de los encuestados más de \$300.000 igual a un 15% y por último 5 personas poseen un presupuesto inferior a \$ 100.000 que representa un 10% del total de clientes potenciales.

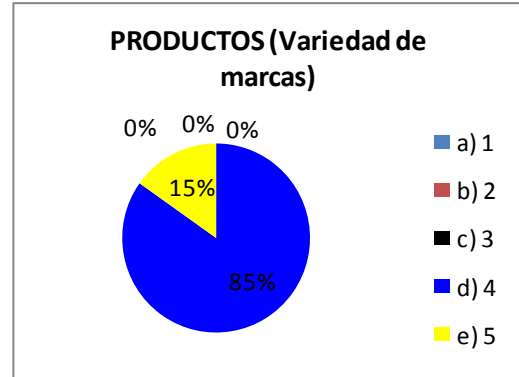
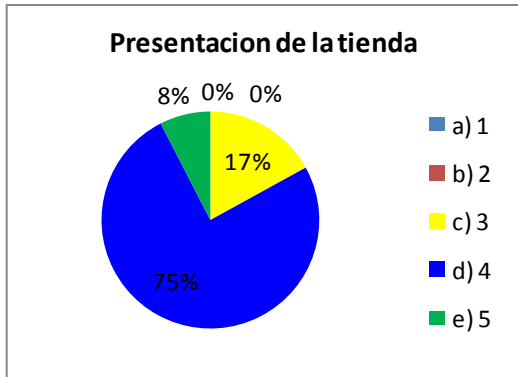
Tabla 10. Tabulación: Pregunta Número 10.

10. ¿Referente a nuestra tienda STAR SPORT, califique de 1 a 5 los siguientes aspectos:

Siendo 1 Malo, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno, 5 Excelente.

PRESENTACION DE LA TIENDA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) 1	0
b) 2	0
c) 3	9
d) 4	40
e) 5	4

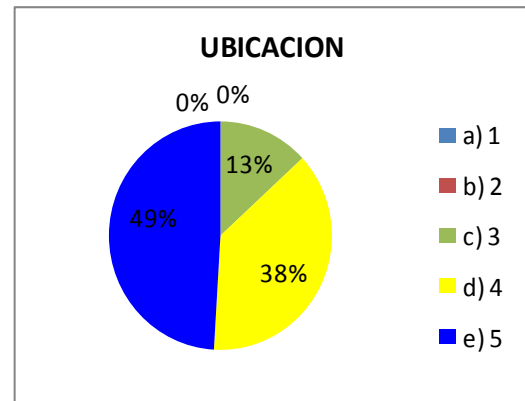
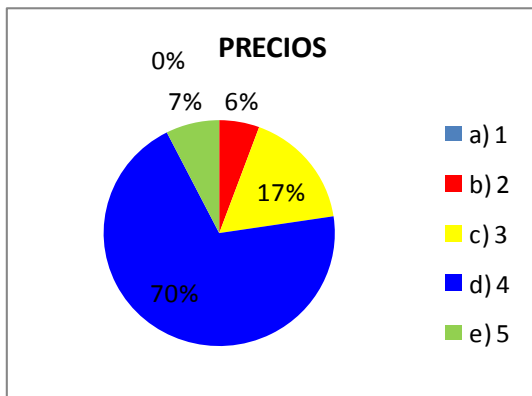
PRODUCTOS(Variedad de Marcas)	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) 1	0
b) 2	0
c) 3	0
d) 4	45
e) 5	8



Fuente: Elaboración propia del investigador.

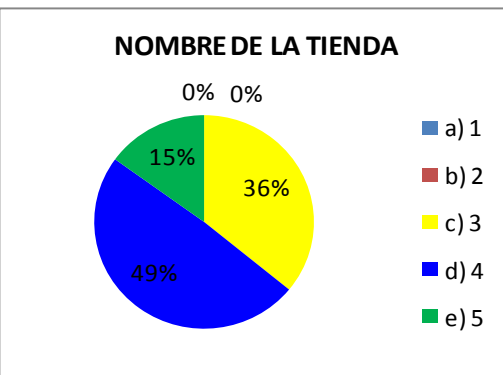
PRECIOS	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) 1	0
b) 2	3
c) 3	9
d) 4	37
e) 5	4

UBICACIÓN	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) 1	0
b) 2	0
c) 3	7
d) 4	20
e) 5	26



Fuente: Elaboración propia del investigador.

NOMBRE DE LA TIENDA	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) 1	0
b) 2	0
c) 3	19
d) 4	26
e) 5	8



Fuente: Elaboración propia del investigador.

Es importante la percepción que tienen los clientes sobre los aspectos, anteriormente relacionados y tabulados.

Presentación de la Tienda: De las 53 personas encuestadas, 9 afirman que la presentación es 3 que es una calificación buena y representa un 17%, 40 creen que es Muy buena la califican con 4 igual a un 75%, y por último 4 personas dicen que 5 o excelente es la presentación de la tienda lo que equivale a un 8%. No hay calificaciones regulares y malas por lo que se aprecia que la tienda tiene una buena presentación.

Productos (Variedad de Marcas): De los 53 encuestados 45 concluyen que la cantidad de productos y variedad es muy buena la califican con 4 representando el 85%, los 8 restantes la califican con 5 excelente e igual al 15%.

Precios: De los 53 encuestados calificaron con cuatro que significa Muy buenos precios un 70% igual a 37 personas, y con un 17% buenos precios 9 personas, precios excelentes 4 personas que representa un 7% y precios regulares (o altos) un 6% igual a 3 personas.

Ubicación: Este aspecto fue evaluado por 7 personas que representa un 13% como bueno igual a 3, 20 personas dicen que es muy bueno ó 4 igual a un 38%, y por último 26 personas creen que la ubicación es excelente con una participación del 49%, no hubo aciertos en las calificaciones más bajas 1 y 2.

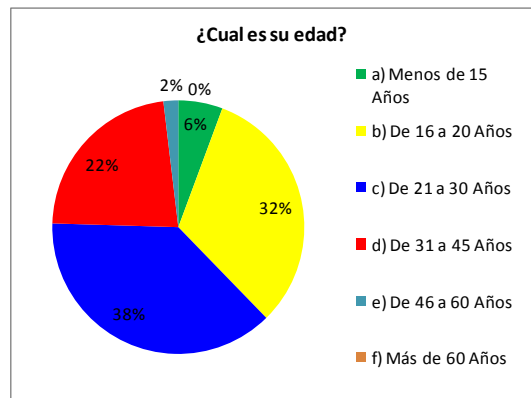
Nombre de la Tienda: Respecto al nombre de STAR SPORT, la percepción y calificación fue buena en un 36% según 19 personas, muy buena en un 49% dicen 26 personas y por último 8 personas creen que es excelente lo que representa un 15%. No hubo calificaciones inferiores a 2.

Tabla 11. Tabulación: Pregunta Número 11.

11. ¿Cual es su edad?

¿CUAL ES SU EDAD?	CANTIDAD DE ENCUESTADOS
a) Menos de 15 Años	3
b) De 16 a 20 Años	17
c) De 21 a 30 Años	20
d) De 31 a 45 Años	12
e) De 46 a 60 Años	1
f) Más de 60 Años	0

Fuente: Elaboración propia del Investigador.



Es importante conocer el rango de edad en que se encuentran concentrados los clientes y así determinar a que segmento del mercado se va atender con mayor fuerza.

Los resultados arrojan que 20 personas de las 53 encuestadas están en la edad de 21 a 30 años lo que representa un 38%, seguidos de 17 que están entre 16 y 20 años igual a un 32%, 12 personas tienen entre 31 y 45 un 22%, 3 tienen menos de 15 para un 6%, y por último 1 persona esta entre 46 y 60 Años es decir un 2%.

2.1.4. Conclusiones de los resultados de las encuestas

Una vez realizada y analizada la anterior encuesta se determina lo siguiente: Del total de los clientes, que visitaron la tienda STAR SPORT, el 18 de octubre de 2008 en total 125, se tomó como muestra 53 después de aplicar la formula de Muestreo simple. Se realizaron las encuestas personalizadas en la tienda del Centro comercial Hayuelos en las fechas 25 de Octubre y 1 de Noviembre de 2008.

2.1.5. Análisis del Mercado Características de los clientes

Las características de las personas que visitan la tienda, el 94% y 98% practican algún deporte y han adquirido calzado deportivo o de marca, el 57% más de una vez en el año, lo que significa que el producto es reconocido y necesario para la gran mayoría de clientes de este segmento.

2.1.6. Referencias sobre Marcas y tiendas deportivas reconocidas.

Después de analizar las encuestas un 21% de los encuestados mostro más interés por la marca NIKE, seguidos por las marcas UMBRO, PUMA y CONVERSE con un 19%, la marca LACOSTE por su precio y exclusividad se ubica en un 17% un buen resultado si se tiene en cuenta que en este centro comercial de la ciudad actualmente la representación de esta marca es exclusiva de STAR SPORT LTDA, una marca débil es FISHER PRICE, pues en la mente del consumidor esta marca es de juguetes, se debe trabajar para dar a conocer la línea de Calzado Deportivo infantil, pues esta llega a un precio muy cómodo y su calidad es excelente.

Otro aspecto analizado fue el nivel de recordación de tiendas en los clientes, los cuales están de acuerdo en un 40% con PEOPLE PLAYS, seguida por SPORT IN con un 32%, un importante resultado es que el 11% no recuerda muy bien en que

tienda compra sus zapatos, espacio que puede ser aprovechado por STAR SPORT para fidelizar clientes. Los clientes aseguran en un 34% que la cercanía a su residencia hace más fácil la compra de Calzado Deportivo.

2.1.7. Decisión de compra y precio

Se evidencia que de los 53 encuestados el 42% concluyen que el diseño esta por encima de cualquier otro factor como los es el precio que llega a un 36%, seguido de la comodidad, el material y la protección en un 11%,9% y 2% respectivamente. Esto indica que las tiendas deben estar actualizadas en las colecciones y novedades en el sector de marcas y diseños de calzado deportivo.

El presupuesto que manejan los clientes encuestados, para destinar en una compra en la tienda STAR SPORT es de un 43% entre \$100.000 y \$200.000, aspecto importante para determinar que marcas deben tener mayor espacio en inventario, esto conlleva a validar disponibilidad de números y diseños en las marcas de estos precios. De igual forma muy cerca esta el presupuesto de \$200.000 y 300.000 en un 32% para clientes mas sofisticados y con necesidades mayores, el presupuesto mayor a \$300.000 es de un 15% lo cual significa que la marca Exclusiva de LACOSTE, tiene un mercado importante que mantener bien atendido, por último se llega a la conclusión que el precio no es tan relevante si se observa el 10% de las personas encuestadas busca un calzado inferior a \$100.000.

2.1.8. Percepción de la tienda STAR SPORT LTDA

De los 53 clientes encuestados el 75% manifiesta que la presentación de la tienda es muy buena la califican con 4, el 8% cree que es excelente asignándole 5, esto indica que la empresa tiene muy buena distribución física en el local del Centro Comercial Hayuelos, factor importante pues es el momento de verdad que los clientes primero obtienen, y el que se llevan en la mente.

Sobre la variedad y disponibilidad de productos el 85% de los 53 encuestados está de acuerdo que es muy buena y la califican con 4, y el resto cree que es excelente, pues encuentran marcas exclusivas como los son LACOSTE Y FISHER PRICE.

Los precios son evaluados teniendo en cuenta que en el centro comercial existen más alternativas, STAR SPORT, procura mantener el promedio de los precios y realiza descuentos que van desde el 5% a 10% como deferencia comercial con clientes que realicen sus pagos en efectivo, el 17% cree que son buenos precios, el 70% dice que los precios son muy buenos y califican con 4, por último un 7%

afirma que son excelentes, estos clientes realizaron compras de marcas como CONVERSE Y FISHER PRICE.

Con respecto a la ubicación de la tienda el 49% dice que es excelente, vive cerca del sector, el 38% afirma que es muy bueno, y por último un 13% concluye que es bueno, esto indica que el Local del Centro comercial Hayuelos está muy bien seleccionado por los socios.

Otro factor importante es el nombre de la tienda y poder de recordación que este va a tener en la mente de los consumidores. A esta respuesta los 53 encuestados en un 36% dicen que es bueno le dan como calificación 3, el 49% concluye que es muy bueno la califica con 4, y por último 15% cree que es excelente y le da como calificación 5. Este resultado muestra que el nombre asignado a las tiendas es bueno y será recordado fácilmente por los consumidores.

2.1.9. Rango de Edad de los consumidores

Por último se define el rango de edad de los encuestados para determinar el perfil del cliente para ofrecer el producto.

De los 53 encuestados el 38% está en el rango de 21 a 30 años, el 32% de 16 a 20 años, el 22% entre 31 y 45 años, el 6% menos de 15 Años y un 2% entre 46 y 60 años.

Este aspecto es importante y se realizó para determinar el perfil del cliente, con el fin de diseñar estrategias que permitan profundizar y llegar con buenas ofertas en productos y servicio a ellos, como se pudo identificar los más importantes son las personas que están entre 21 y 45 años como lo muestra la encuesta.

2.2. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es el resultado del análisis administrativo representa un aspecto importante en el desarrollo del plan de negocios para la empresa, en este se incluirá el organigrama, se determinaran las funciones y los cargos que son necesarios para el funcionamiento de la compañía, así como también los costos que se generarán y el presupuesto inicial que se debe tener en cuenta, apoyado este ultimo en los resultados parciales presentados por Star Sport Ltda.

La empresa actualmente se encuentra creada en cámara y comercio con la siguiente información:

Por documento privado de la junta de socios del 5 de agosto de 2008, inscrita el 12 de agosto de 2008 bajo el número 01234385 bajo el nombre STAR SPORT LTDA, con vigencia hasta el 5 de agosto de 2018.

Su capital Suscrito y pagado es de 140.000.000.00 dividido en 140.000.000 cuotas con valor nominal de 1.000.00 cada una distribuido en los socios de la siguiente manera:

Francisco Javier Pérez Alvarado	\$ 70.000.000.00
Duban Carmelo Grajales Guzmán	\$ 70.000.000.00

La junta de socios que está conformada por dos socios creadores de la empresa, Francisco Javier Pérez Alvarado y Duban Carmelo Grajales Guzmán, los cuales tendrán como trabajo velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía, los dos son grandes empresarios con experiencia en el sector de calzado , vestuario y accesorios deportivos.

2.2.1. Organigrama

El organigrama que se presentará para Star sport es vertical y es la representación grafica de la organización, este refleja la posición de las áreas que integran la empresa y los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y de asesoría o ventas.

Ilustración 2 Organigrama Propuesto Para Star Sport Ltda.



Fuente: Elaboración propia del investigador.

A continuación se describen los cargos y sus principales funciones en Star Sport Ltda.

CARGO	GERENTE
OBJETIVO	Es el encargado de planear, ejecutar, evaluar y controlar toda la organización, estará disponible siempre que la empresa necesite de toma de decisiones de estar al tanto del comportamiento de todas las áreas de la empresa y debe tener la capacidad para manejar a sus recursos en especial el talento humano.
Funciones y Responsabilidades	<p>Tomar decisiones de alta gerencia</p> <p>Validar la gestión de su equipo de trabajo.</p> <p>Motivar el mejoramiento continuo</p> <p>Realizar las negociaciones con los proveedores internacionales y nacionales, creando valor con ellos.</p> <p>Analizar las cifras de la empresa y presentar los resultados a la junta de socios.</p> <p>Generar estrategias efectivas para el desarrollo del objeto social de la empresa.</p>
Perfil	Profesional en administración de empresas con especialización en Mercadeo Experiencia específica de 2 años en el sector

CARGO	GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS
OBJETIVO	Es el colaborador que está a disposición del Gerente, para hacer cumplir las metas, es el encargado de proponer diseñar estrategias para conseguir la efectividad de los objetivos y estar en la capacidad de sustituir al Gerente durante las licencias y ausencias temporales que este pueda presentar.
Funciones y Responsabilidades	<p>Es el encargado generar estrategias de ventas</p> <p>Cumplir los presupuestos de ventas</p> <p>Administrar el personal</p>

	<p>Contratar la fuerza comercial</p> <p>Mantener un equipo de trabajo organizado bajo un clima organizacional adecuado.</p> <p>Administrar información clasificada.</p> <p>Sugerir planes de acción preventivos y correctivos</p>
Perfil	<p>Profesional en administración de empresas con especialización en Mercadeo Experiencia específica de 2 años en el sector Debe ser una persona hábil, con orientación al cambio y al aprendizaje continuo con iniciativa comercial, que le permitan ayudar al gerente a tomar decisiones óptimas para el mejoramiento de la empresa, y de igual forma debe conocer el mercado y el sector del calzado deportivo</p>

CARGO	GERENTE DE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
OBJETIVO	Planear la inversión de los recursos obtenidos del ejercicio comercial de Star Sport Ltda.
Funciones y Responsabilidades	<p>Preparar los estados de resultados para suministrar a entidades que los requieran.</p> <p>Coordinar los registros, y clasificaciones de las cuentas de la empresa para expresarlos en resultados y reportes para los socios en valores numéricos que muestren la rentabilidad de la empresa.</p>
Perfil	Profesional en economía o Contaduría con especialización en finanzas y 2 años de experiencia en cargos similares

CARGO	ADMINISTRADOR DE PUNTO DE VENTA
OBJETIVO	Contribuir con las estrategias de ventas y mercadeo planeadas por la gerencia de Mercadeo
Funciones y Responsabilidades	<p>Cumplimiento de metas</p> <p>Asesorar a los clientes con calidez</p> <p>Atender requerimientos de orden técnico de la tienda</p>

	<p>Velar por el orden y aseo de las tiendas</p> <p>Proponer estrategias de ventas</p> <p>Informar al Subgerente todo lo relacionado con nuevas solicitudes y sugerencias de clientes con el fin de mantener el servicio como lo más importante en el aspecto comercial.</p> <p>Controlar el personal de ventas y su puntualidad y compromiso.</p>
Perfil	<p>Debe ser una persona con gran capacidad de liderazgo, proactiva, que genere confianza a su equipo de ventas, con experiencia en el sector de venta de calzado deportivo comprobada mínimo de un año, y preferiblemente adelantando estudios profesionales</p>

CARGO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
OBJETIVO	Bajo la Dirección de él Gerente de Administración, será el responsable de la planificación, coordinación, supervisión y ejecución de todas las actividades inherentes a la administración de personal.
Funciones y Responsabilidades	Cancelación de los Salarios, Asignaciones y demás Remuneraciones que corresponda a los trabajadores a cambio de su labor; capacitación, desarrollo y crecimiento del Recurso Humano de la Organización. Mantener actualizada toda la información requerida por Entidades Privadas y Gubernamentales; Velar para que el trabajo se desarrolle dentro de un marco óptimo de Higiene y Seguridad para preservar la seguridad integral de los Empleados y de los Bienes e Instalaciones de la Empresa
Perfil	Debe ser una persona graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o en Administración de Recursos Humanos, requiere de mínimo dos años de experiencia en trabajos relacionados.
CARGO	JEFE DE COMPRAS
OBJETIVO	Planificar y coordinar la compra de productos para la operatividad de la empresa.

Funciones y responsabilidades	Solicitar presupuestos de los productos a diferentes proveedores, para analizar cuál ofrece mejor calidad, mayor garantía y mejores precios.
Perfil	Formación: administrador, ingeniero industrial o carreras afines. Experiencia: mínima de 2 años en el área de compras preferiblemente en empresas comercializadoras de calzado deportivo.

CARGO	VENDEDOR
OBJETIVO	Atender las visitas de clientes a las tiendas, realizar cierre de ventas y realizar todas las actividades relacionadas con las ventas de marcas.
Funciones y Responsabilidades	Ofrecer asesoría calificada a los clientes <input type="checkbox"/> Conocer las marcas y sus características <input type="checkbox"/> Cumplir con metas comerciales <input type="checkbox"/> Realizar los cierres de ventas
Perfil	Debe ser una persona muy dinámica, con calidad de servicio al cliente, con estudios básicos, y con proyección de continuar con estudios o estar cursándolos.

Para realizar su actividad económica Star Sport Ltda requiere de un Gerente General, un Gerente de mercadeo, un Gerente Administrativo y Financiero, Dos Administradores de Tienda, un Jefe de recursos Humanos, Un Jefe de Compras y 10 Vendedores. Este recurso Humano se está manejando a través de un servicio de personal temporal y outsourcing.

2.2.2. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos de las marcas de calzado ropa y accesorios deportivos más destacadas del mercado.

2.2.3. Visión

Ser en 5 años la empresa más reconocida en el mercado, afianzarnos en la comercialización con producto y servicio de alta calidad, manteniéndonos como empresa líder del mercado.

2.2.4. Valores Corporativos

Servicio: Lograr una plena satisfacción de nuestros clientes.

Sentido de pertenencia: La mejor actitud hacia el trabajo, con identidad y cumplimiento.

2.3. PLAN DE MARKETING

A continuación se analizará el mercado actual para el Calzado deportivo, su competencia, oferta y demanda, con el fin de proponer estrategias comerciales para el desarrollo de la tienda deportiva STAR SPORT LTDA.

2.3.1. Análisis General del Calzado en Colombia

El siguiente análisis comprende una breve visión del sector en general del calzado para Colombia, su influencia sus problemas y situación actual, más adelante se puntualizará el sector de calzado deportivo

El sector que hace parte de la gran industria de las manufacturas de cuero genera alrededor de 20 mil empleos directos que sumados a los creados por las micro y famiempresas con cierto grado de informalidad superarían los 100 mil puestos de trabajo.

Entre su diverso portafolio de productos se destacan los zapatos deportivos, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por las botas, calzado casual para hombre y mujer, zapatillas sintéticas y calzado para niño.

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus manufacturas, Acicam, entre enero y junio de 2007 el sector exportó US62.6 millones, registrado un crecimiento del 88% frente a las ventas externas registradas durante los primeros siete meses de 2006¹⁹.

Venezuela fue su primer destino de exportación con un crecimiento del 258% frente al mismo periodo de 2006, representando el 67.6% del total de las exportaciones, seguido de Ecuador, México y Panamá.²⁰

Este sector esta clasificado bajo la nomenclatura CIIU-323 y 324 la Tasa de crecimiento real promedio de la producción de la industria de calzado, que era positiva hasta finales de 1992, aproximadamente en 1.02%, frente al 4.81% de crecimiento general de la industria se tornó negativa desde 1993 hasta 1995 Fue así como, para el periodo de 1992 a 1995, el nivel de crecimiento de la producción real del sector mostró una caída del orden del 3.39% de la industria en general para el mismo año. De acuerdo con la Corporación de Industrias del Calzado (cornical), la situación del sector en 1998 y 1999 ha sido crítica y es consecuencia del agravamiento de un proceso que viene desde años atrás, cuando el peso

¹⁹ Disponible en Internet www.misionpyme.com

²⁰ Disponible en Internet: <http://www.misionpyme.com/cms/index.html>.

colombiano se revaluó y la industria colombiana perdió competitividad. Por otro lado, los países asiáticos entraron en un proceso de devaluación de sus monedas, lo que ha significado competencia de productos importados muy baratos frente a la producción nacional. La industria Colombiana de calzado enfrenta una de las industrias más globalizadas del mundo, tienen que competir con firmas como Nike, Rebook, y otras multinacionales que han posicionado marcas, desarrollando economías de escala difíciles de superar, y que además, han entrado agresivamente al país.

Entre 2001 y 2004 las ventas al exterior aumentaron 48% en calzado, gracias al proceso de reestructuración y la seria revisión de los procesos de producción que emprendió el sector desde 2001, además de los beneficios obtenidos por las preferencias arancelarias de Estados Unidos en el ATDDEA, que contribuyeron a ese incremento.

Las expectativas para 2006 y los años siguientes se refieren a la negociación del TLC con estados unidos, al mejoramiento del mercado con la comunidad Andina y a la posibilidad de legar a otros destinos como Centroamérica, Mercosur y a la Unión Europea.²¹

2.3.2. Análisis de Mercado de Calzado Deportivo

Actualmente, el sector de calzado deportivo, ha sido de bastante importancia, las importaciones han llevado a varios empresarios locales a buscar estrategias para mantenerse frente a precios y calidad mas cómoda para los consumidores, definitivamente el segmento y el tipo de mercado que ofrece STAR SPORT LTDA, no puede ser reemplazado por el mercado nacional, pues el atractivo principal es que son marcas importadas con trayectoria y reconocimiento mundial, lo que hace que se conviertan en productos exclusivos los cuales ingresan al país por medio de importación.

Para controlar la entrada masiva al país de importaciones de confecciones y calzado a precios bajos, afectando la industria nacional, el Gobierno modificó el arancel, el cual quedó en 20 ó 40%, y en 20 ó 35%, respectivamente, dependiendo del precio en puerto de embarque declarado por el importador, dijo el ministro de Comercio, Industria y Comercio, Luis Guillermo Plata.

Los productos con aumento de arancel del 35 por ciento son:

- Calzado impermeable con puntera metálica de protección, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o remaches, clavos, tornillos o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera, o

²¹ Gestión financiera Empresarial, J Edgar Osorio Valencia. Pág. 242.

aquellos cuya suela y parte superior de caucho vulcanizado o de plástico o P.V.C. inyectado, en cualquier número de talla.

- Calzado impermeable sin puntera metálica, que cubra el tobillo sin cubrir la rodilla.
- Los demás calzados impermeables con suela y parte superior de caucho o plástico.
- Calzado deportivo con suela y parte superior de caucho o plástico utilizados para patinar o para la práctica de lucha y boxeo.
- Chancletas de tiras fijas a las suela por espigas de caucho o plástico, sandalias y de baño, de tallas hasta 34, y de 35 en adelante.
- Calzado con plataforma de madera.
- Botas de seguridad, entre otros.

Para los demás calzados con la parte superior de materia textil y el piso de combinación de materias no citadas en los anteriores tipos de calzado, el aumento será del 40 por ciento, con precios declarados en puerto.²²

2.3.3. Producto

En este segmento de mostrarán las diferentes marcas de calzado deportivo ha comercializar, sus características, lugares de origen, materiales, teniendo en cuenta que solo se trabajan marcas importadas es necesario detallar cada una de ellas, mostrar sus beneficios, diseños principales y precios.

2.3.4. Líneas de Producto

La empresa STAR SPORT actualmente comercializa las siguientes marcas importadas de calzado deportivo:

- Lacoste
- Nike
- Umbro

²² Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/noticias-industria/sube-arancel-para-importaciones-confecciones-calzado/52024.aspx>

- Puma
- Converse
- Fisher Price*

*Representación Exclusiva para Colombia.

2.3.5. Características del Producto

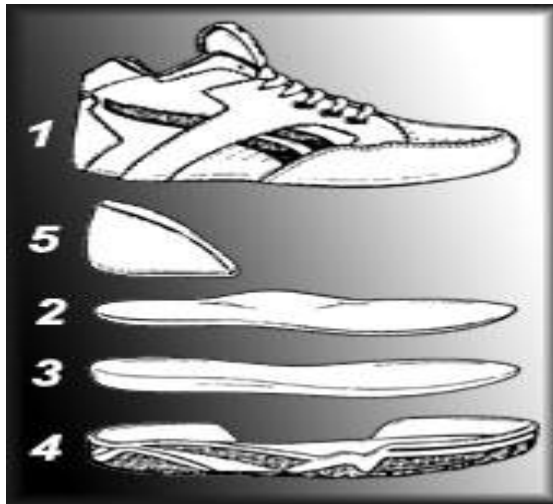
- **Confección**

Para poder ofrecer a un usuario el calzado más adecuado para sus necesidades, es importante conocer por completo las partes y la confección de un calzado deportivo.

Partes de un calzado deportivo o zapatilla

1. La Capellada es la parte que cubre al pie. Influye en la comodidad del calzado, el soporte y la protección del pie y por último, define el estilo estético.
2. La Plantilla es la parte inferior de la zapatilla o zapato en donde descansa el pie. Proporciona comodidad, amortiguación y soporte del arco. Suele ser removible. Influye en la marcha de la persona, y a largo plazo, en su postura física, ya que quien no camina bien, tampoco se para correctamente.
3. La Entresuela está ubicada bajo la plantilla. Su función es absorber el nivel de impacto y mullir la amortiguación del pie. También sirve para el control de los movimientos de pie.
4. La Suela es la parte inferior del calzado. Asegura tracción y durabilidad. Combinada con la entresuela determina factores como la flexibilidad, estabilidad y peso general del calzado.
5. El Contrafuerte está localizado en el área del talón de la capellada, rodea al talón y permite mantener al pie centrado y estable.

Ilustración 3. Partes de un calzado deportivo o zapatilla



Fuente: www.ropa.idoneos.com

2.3.5.1. Necesidades del usuario

Los cuatro factores principales que debe asegurar todo calzado al usuario son:

1. *Calce*: todo usuario quiere y necesita un calzado que evite que el pie se deslice dentro del calzado.
2. *Soporte*: el calzado deberá mantener correctamente alineadas las articulaciones del pie y del tobillo. Es importante que el pie esté justo encima de la suela.
3. *Amortiguación*: la gente desea usar calzados que absorban las fuerzas del impacto cuando el pie choca con el suelo.
4. *Liviano*: especialmente para los atletas, que necesitan sentir que la zapatilla no es un lastre. El bajo peso debe hacer al calzado imperceptible.

2.3.5.2. Exigencias del calzado deportivo

La actividad deportiva genera exigencias como por ejemplo, las siguientes:

Nivel de impacto: es el nivel de fuerza ejercida bajo el pie en el momento en que éste choca con el suelo.

Movimientos repetitivos: se da cuando una actividad exige que el pie realice el mismo tipo de movimientos una y otra vez.

Movimientos laterales: se hacen presentes cuando un deporte o disciplina requiere de muchos movimientos de lado a lado.

Riesgo de torcedura de tobillo: como su nombre lo indica, es cuando la intensidad o tipo de movimientos realizados en una actividad, exponen al pie a torceduras o dislocaciones.²³

²³ Disponible Internet: http://ropa.idoneos.com/index.php/Calzado_deportivo.

Dentro de las líneas de calzado deportivo en general las siguientes resumen las exigencias y características más importantes:

2.3.5.3. El Calzado para Correr

Exigencias

- Moderado nivel de impacto
- Alto nivel de movimientos repetitivos
- Bajo nivel de movimientos laterales
- Bajo riesgo de torcedura de tobillo

Características de diseño

- Empeine flexible
- Amortiguación amplia y específica
- Suela durable
- Liviano
- Soporte de talón (contrafuerte)
- Diseño de corte bajo

2.3.5.4. El calzado Para Tennis

Exigencias

- Moderado a alto nivel de impacto
- Bajo a moderado nivel de movimientos repetitivos
- Bajo nivel de movimiento laterales
- Moderado a alto riesgo de torcedura de tobillo

Características de diseño

- Amortiguación adecuada
- Opciones de suela (según terreno)
- Suela durable de base amplia
- Puntera
- Diseño de corte mediano

2.3.5.5. El calzado para Caminar

Exigencias

- Bajo nivel de impacto
- Alto nivel de movimientos repetitivos
- Bajo nivel de movimiento laterales
- Bajo riesgo de torcedura de tobillo

Características de diseño

- Empeine flexible

- Suela durable
- Liviano
- Bajo talón biselado
- Diseño de corte bajo

2.3.5.6. El calzado para Aeróbicos

Exigencias

- Moderado nivel de impacto
- Alto nivel de movimientos repetitivos
- Moderado nivel de movimientos laterales
- Moderado riesgo de torcedura de tobillo

Características de diseño

- Amortiguación amplia y específica
- Suela de base amplia (especialmente ancha)
- Empeine flexible
- Liviano
- Diseño de corte mediano

2.3.5.7. El calzado para Cross Training

Este tipo de calzado es generalmente utilizado por atletas que en su equipo incluye equipo cardiovascular, pesas y aeróbicos, pero que también practica deportes de cancha como tenis, básquetbol, voleibol y handball.

Exigencias

- Bajo a moderado nivel de impacto
- Bajo nivel de movimientos repetitivos
- Moderado nivel de movimiento laterales
- Moderado riesgo de torcedura de tobillo

Características de diseño

- Amortiguación moderada
- Suela de base ancha
- Cinchas en el empeine
- Diseño de corte mediano o alto

2.3.5.8. El calzado para Actividades deportivas generales

El calzado para actividades deportivas generales tiene como destinatarios a aquellos atletas que practican deportes y requieren del uso de tapones, como es el

caso en fútbol, rugby y softball. Luego practican otras actividades en el gimnasio (espacio cerrado).²⁴

2.3.5.9. El calzado para Niños

Exigencias

Los niños pueden hacer lo que ningún atleta hace normalmente. Con mucha vitalidad los niños corren, saltan, trepan rocas y árboles, utilizan elementos demandantes y desgastantes como el Skate. Tratan al calzado peor que cualquier adulto.

Características de diseño

- Amortiguación cómoda
- Suela ancha
- Cinchas en el empeine
- Diseño de corte mediano o alto

2.3.6. Marcas Principales



Lacoste empezó como una marca para tenistas actualmente es un referente de la moda internacional, Lacoste ofrece sobretodo una gran variedad de calzado de todos los colores tanto para hombre como para mujer, Lacoste se ha consolidado a nivel mundial como una marca de alta gama, calidad y diseño en el aspecto que nos interesa que es calzado deportivo, la tienda tiene la oportunidad de ofrecer la ultima colección la cual se puede apreciar en la misma.

²⁴ Disponible Internet: http://ropa.idoneos.com/index.php/Calzado_deportivo.

Ilustración 4. Vitrina Lacoste Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos

La historia de Nike, la mayor marca de ropa de deporte americana, es bastante curiosa. Phil Knight era un norteamericano aficionado al deporte que estaba vinculado a la Universidad de Oregon. Phil Knight era licenciado en empresas y viajó a Japón a finales de los años 50 con el objetivo de conseguir una entrevista con la firma de zapatillas de deporte Tiger, de Onitsuka, una de las grandes firmas de Japón.



Allí se hizo pasar por representante de una importante distribuidora de calzado americana interesada en comercializar su producto al otro lado del océano. Phil Knight llegó a un acuerdo y de esta manera nacía la empresa germen de Nike: Blue Ribbon Sports. Blue Ribbon Sports consiguió vender las zapatillas japonesas Tiger en Oregon.

A mediados de los años 60 Knight decide cambiar de nombre a la empresa, pasándose a llamar Nike. Nike significa victoria en griego. En esta época se une a Nike Bill Bowerman, entrenador en la Universidad de Oregon. Bowerman se encargaba de los diseños de las zapatillas Nike.

En 1971 Nike encarga el diseño de un logo a la estudiante, Caroline Davidson naciendo así Swoosh. Que hoy en día es reconocido en todo el mundo. Como dato curioso, destacar que Caroline recibió por el diseño de Swoosh \$35. 35 dolares por una de las marcas más conocidas del mundo! Afortunadamente, 12 años después la invitaron a una cena sorpresa donde le dieron un anillo con el símbolo de la empresa y un diamante engarzado, más un porcentaje en acciones de Nike.

En 1985 llega uno de los momentos clave de Nike cuando decide apostar por una promesa del baloncesto, Michael Jordan. Nike pronto se da cuenta de que Jordan es una mina de oro y comienzan a diseñar toda una línea de calzado inspirado y publicitado por Michael Jordan como las zapatillas Air Jordan o las Air Flight.

En estos años Nike también lanza uno de los eslóganes más famosos de la historia de la publicidad, que a día de hoy sigue vigente. Se trata del "Just Do it".²⁵

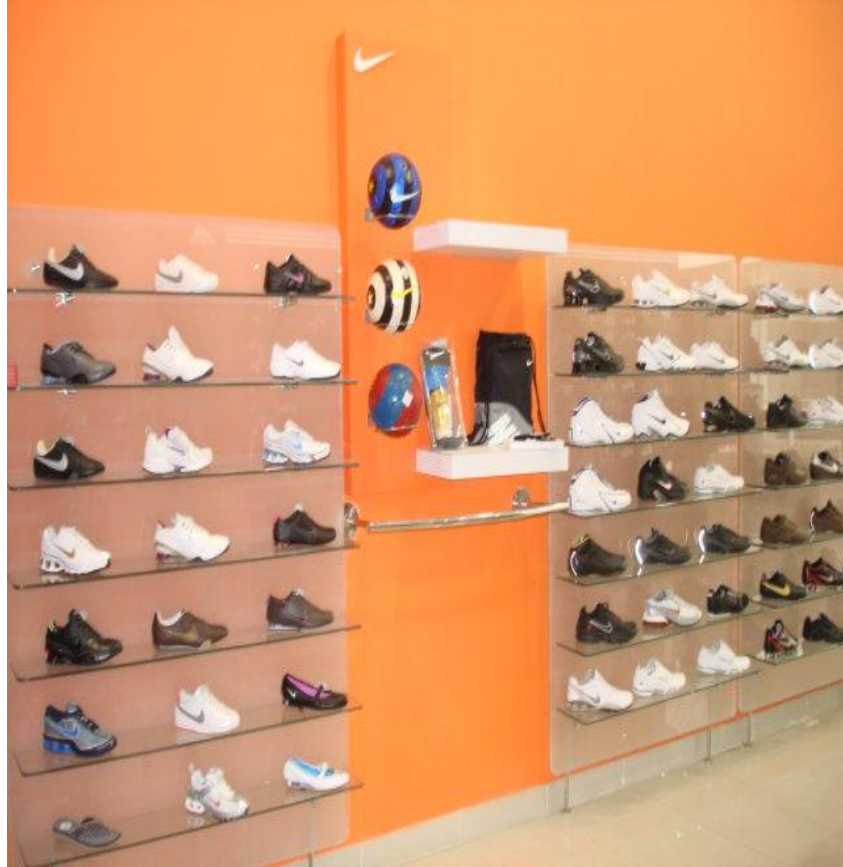
Nike había conseguido hacerse con un lugar privilegiado dentro del mercado y había logrado mantenerlo, incluso crecer, gracias a muy buenas estrategias de marketing y publicidad.

Hoy en día Nike utiliza a grandes deportistas y clubes como reclamo publicitario, entre ellos están:

- * Chema Martínez (atletismo).
- * Antonio Reina (atletismo).
- * Futbol Club Barcelona.
- * Ronaldinho (futbol).
- * Selección Brasileña de futbol.

²⁵ Disponible en Internet: <http://www.somosatletas.com/2007/03/18/historia-de-nike/>

Ilustración 5. Vitrina Nike Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos



UMBRO nace en Inglaterra en 1924, a partir de la iniciativa de los hnos Humphrey (humphrey brothers), UMBRO. La empresa desde su fundación participa activamente de la historia del fútbol, a nivel mundial, patrocinando diversos atletas, clubes y selecciones. El espíritu de UMBRO se fundamenta en promover el ejercicio físico, especialmente en lo referente al Fútbol, por ello la marca tiene tanta incidencia en las grandes capitales de este deporte. Internacionalmente "UMBRO" es el patrocinador oficial de las selecciones de futbol de Inglaterra, Suecia, Noruega e Irlanda y viste a las súper estrellas Michael Owen, John Terry (Inglaterra) y Deco (Portugal).²⁶

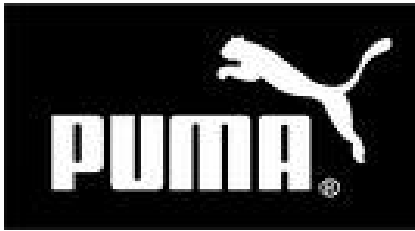
La marca tiene presencia en 70 países, confirmando así la importancia su importancia e imponente categoría en el mundo.

²⁶ Disponible en Internet: <http://ropadeportivamasesia.blogspot.com/2008/05/umbro>

Ilustración 6. Vitrina Umbro Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos



PUMA AG Rudolf Dassler Sport (PUMA) es una gran empresa alemana que fabrica ropa de deporte y calzado.

La compañía fue fundada en 1924 bajo el nombre Gebrüder Dassler Schuhfabrik en Herzogenaurach, Alemania por Rudolf Dassler, el hermano de Adolf "Adi" Dassler, que fundó su competidor, Adidas. Actualmente, la compañía opera bajo una estructura virtual que le permite manejar todas las divisiones alrededor del mundo. Desde 2007, Puma pertenece por parte al grupo francés PPR.

La empresa fue renombrada a PUMA Schuhfabrik Rudolf Dassler en 1948. Actualmente, PUMA AG emplea a 3.200 trabajadores y distribuye sus productos en 80 países. En el año 2003, la empresa tenía un valor de 1.274 millones de Euros.²⁷

²⁷ Disponible en Internet: publicitariamentehablando.blogspot.com/2007/08/la-historia-detrs-de-puma-y-adidas.html

Ilustración 7. Vitrina Puma Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos



Converse, (pronunciado kōn'vers), es una compañía estadounidense de zapatos que ha estado en marcha desde principios del siglo XX.

El fabricante de zapatos de caucho Marquis Mills Converse abrió su primera fábrica en Malden, Massachusetts, en 1908. Los diseños sencillos y confortables de Converse pronto ganaron muchos seguidores, pero fue una década después cuando comenzó su verdadero boom, pues, al incluir la lona en la manufactura de sus productos, estos se hicieron mucho más resistentes y perfectos para el baloncesto, deporte que los adoptó como sus zapatos oficiales.²⁸

Actualmente Converse es una marca que cumple 100 años en el mercado y aun sigue vendiendo como hace 50 años.

²⁸ Disponible en Internet: <http://www.taringa.net/posts/info/1381634/Historia-de-Converse-All-Star.html>

Ilustración 8. Vitrina Converse Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos

Fisher-Price Esta marca que tradicionalmente se ha posicionado como la número uno en juguetería, también trabaja líneas de calzado deportivo infantil, Star sport Ltda., actualmente tiene la representación exclusiva para Colombia convirtiéndose en una fortaleza y diferenciador en el mercado, pues la calidad de los zapatos deportivos ofrecidos es de alta gama y los precios son muy cómodos.

Ilustración 9. Vitrina Fisher Price Tienda Star Sport Centro Comercial Hayuelos



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos

2.3.7. Segmento De Mercado Objetivo

Para toda empresa, la segmentación de mercado es la manera más eficaz de llegar a un mercado y a un segmento específico de clientes con productos o servicios adaptados y diseñados a sus necesidades, con una propuesta de valor que responde a sus requerimientos de negocio. Gracias a la segmentación, se logra entender el mercado y saber hacia dónde se dirige la industria de todo sector.

Al considerar que segmento apuntar, se deberá analizar el atractivo del segmento y de los recursos disponibles para dirigirlos hacia él. En general, si un segmento puede ofrecer rentabilidad este representa una meta potencial.

Una empresa puede concentrarse en un segmento o apuntar a varios o a todos los segmentos. Aún si se abordan todos los segmentos, esto no implica falta de segmentación de mercado.²⁹

El segmento al cual se apunta esta investigación es la población de Bogotá, por estratos socioeconómicos

Bogotá, la capital de Colombia, tiene 6 millones 776 mil 9 habitantes de acuerdo con los datos revelados por el Censo General 2005 y adelantado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

Una proyección de la población de Bogotá se muestra en el siguiente cuadro:

Ilustración 10 Escenarios De Proyección Demográfica De La Población Total De Bogotá D.C.

ESCENARIOS DE PROYECCION DEMOGRAFICA DE LA POBLACION TOTAL DE BOGOTA D.C			
Años	Hipótesis baja	Hipótesis media	Hipótesis alta
2009	7'918.984	8'069.566	8'280.245
2010	8'082.532	8'235.624	8'475.550
2011	8'239.072	8'396.117	8'681.275
2012	8'394.483	8'551.229	8'886.999
2013	8'552.833	8'703.993	9'092.724

Fuente: www.redbogota.com

Para esta investigación se tendrá como mercado objetivo la población estrato 3, 4,5 y 6 que representa los siguientes ingresos:

ESTRATO	NIVEL DE INGRESOS
Estrato 3(Medio – Bajo)	Entre 3 y 5 SMLV*
Estrato 4 (medio)	Entre 5 y 8 SMLV*
Estrato 5 (Medio-Alto)	Entre 8 y 16 SMLV*
Estrato 6 (Alto)	Más de 16 SMLV*

Fuente: Dane *Salarios Mínimos legales Vigentes

Se puede determinar que este tipo de población se encuentra en zonas exclusivas de la ciudad, teniendo en cuenta el producto que comercializa STAR SPORT LTDA, la necesidad de compra de calzado deportivo esta representado para esta población.

²⁹ Como Diseñar Un Plan De Negocios, Graham Friend y Stefan Zehle. Pág. 119.

2.3.8. Perfil del Cliente

Para las empresas su razón de ser son los clientes y por tal motivo el conocimiento que de ellos posean las organizaciones se convierte en el factor diferenciador y estratégico a la hora de mantener y crear una posición competitiva fuerte.

Para definir el tipo de clientes, se deben resolver los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?, ¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?, ¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?³⁰

2.3.9. Criterios de Segmentación

A la hora de segmentar el mercado de una empresa se tienen en cuenta diferentes aspectos para realizarlo. Esto quiere decir, que se pueden diferenciar, qué variables hacen que un segmento sea potencialmente cliente nuestro, o lo sea del producto, o lo sea de la competencia, o dentro de los clientes qué variables determinan que se consuma más de nuestro producto o menos, o qué variables determinan la fidelidad de un cliente, etc.

CRITERIO	CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO
Geográficos: Ciudad:	Bogotá
Demográficos: Ingresos: Edad: Género: Estado Civil: Clase Social:	Más de tres SMLV Mayor de 15 años Hombre- Mujer Todos Clase Media Baja, Media, Media alta y alta.

³⁰ Disponible en internet: <http://www.mipymes.gov.co/emprendedor>.

Escolaridad:	Estudiante, universitarios, profesionales. Estudiantes, deportistas, profesionales
Conductuales: Necesidades y deseos: Tasa de Uso:	Comodidad en calzado deportivo, lujo exclusividad, beneficios. Personal un usuario.
Psicológicos: Personalidad: Estilo de deporte:	Deportista, exclusivo, estable sofisticado. Futbol, baloncesto, golf, tenis, atletismo etc.

Fuente: Elaboración propia del Investigador

2.3.10. Competencia

En Bogotá existen actualmente 10 tiendas de calzado deportivo reconocidas, las cuales distribuyen la gran mayoría de marcas ofrecidas por STAR SPORT, las tiendas fueron seleccionadas realizando visitas a los centros comerciales más importantes de la ciudad como son: Unicentro, Salitre Plaza, Andino, El Retiro, Gran Estación, Plaza de las Américas, Santafé, Plaza Imperial y Centro Comercial Hayuelos en donde se desarrolla la actividad con la primera tienda de STAR SPORT.

Seleccionando esta información las tiendas son las siguientes:

EMPRESA	UBICACIÓN	PRODUCTOS
ATHLETIC TEPREPARA	CLL 122 No 15A-79.	Calzado, deportivo especializado.
ATLANTA DEPORTES	CC PLAZA DE LAS AMERICAS LOCAL 1606	Calzado deportivo y para gimnasio.
FITNESS MARKET	CRA. 11 NO. 80-09	Calzado y vestuario deportivo.
FIRST SPORT	C.C. UNICENTRO LOC 219	Calzado y vestuario deportivo
PEOPLE PLAYS	C.C. EL RETIRO LOC 149	Calzado, vestuario y artículos deportivos de varias marcas.

PLANET SPORT	Ci. 185 No. 43 - 03 LOCAL 1-162	Calzado vestuario y artículos deportivos de varias marcas.
SPORT IN	C.C. UNICENTRO LOC 1-2	Calzado vestuario y artículos deportivos de varias marcas.
SPORT LIFE	C.C. GRAN ESTACION LOC 1	Calzado vestuario y artículos deportivos de varias marcas.

Fuente: elaboración propia, basándose en las visitas realizadas.

No se tienen en cuenta tiendas de marca deportiva exclusiva, pues el objeto de la empresa es comercializar todas las posibles que están en el mercado, y las anteriores empresas tienen en común estas características.

2.3.11. Análisis de la Competencia

Las empresas anteriormente clasificadas fueron visitadas para determinar sus características, marcas deportivas ofrecidas, mercado objetivo y posicionamiento en los consumidores.

De las anteriores empresas, se determinó que las cuatro siguientes son la competencia directa para Star Sport Ltda.

2.3.12. People Plays

People Plays es una empresa que lleva más de 15 años en el mercado cuenta en la actualidad con 10 puntos de venta en los principales centros comerciales de las ciudades de Bogotá y Bucaramanga

Esta empresa está ubicada en la ciudad de Bogotá, se ha caracterizado por ofrecer a los clientes calzado deportivo, vestuario y artículos de marcas; Nike, Puma, Adidas, Skechers, New Balance, Merrell entre otras, es la que mayor poder de recordación tienen los consumidores, resultado reflejado en las encuestas realizadas, maneja sus ventas a través de efectivo y medios de pagos electrónicos, no tiene grandes promociones en ventas y no maneja descuentos, de las tiendas analizadas es la que mayor número de personal en ventas tiene disponible.

En referencia a las políticas de garantías es la única empresa que tiene establecido un plan para el manejo en devoluciones en ventas y reposición de producto por defectos en materiales y problemas generales de los artículos promocionados.

2.3.13. Planet Sport

La empresa Planet Sport, ofrece las principales marcas de calzado, vestuario y accesorios deportivos, tiene actualmente representación en 10 tiendas para la ciudad de Bogotá, se caracteriza por el servicio de sus colaboradores, una ventaja competitiva son las promociones en ventas que atraen a sus compradores, es la tercera empresa en la mente del consumidor según las encuestas realizadas, lleva en la actividad económica 8 años y proyecta para el 2009, abrir tiendas en nuevos centros comerciales de la ciudad.

2.3.14. Sport In

Sport In, es una de las empresas recientes en el mercado de Calzado, vestuario y artículos deportivos a pesar de esto es la segunda tienda recordada por los consumidores, sus tiendas están ubicadas en los principales centros comerciales de Bogotá en total tiene siete, ofrece las marcas; Nike, Adidas, Rebook, Fila, Puma y Umbro principalmente, y es la que más referencias ofrece en la línea de ropa deportiva de la marca Adidas.

2.3.15. Sport Life

Esta empresa ofrece las principales marcas de ropa y calzado deportivo, sus 13 tiendas están ubicadas en los principales centros comerciales, es la que menor recordación tienen los consumidores encuestados esto se debe que fue creada en el año 2003 y su crecimiento a pesar que ha sido rápido no ha logrado obtener el reconocimiento esperado, sus ventas son realizadas en efectivo y medios electrónicos, un aspecto importante es que realizan promociones para la preservación del medio ambiente y aspectos ecológicos, y tienen proyecciones de nuevas tiendas en la ciudad.

2.3.16. Tamaño Del Mercado

Para el desarrollo de este segmento se analizarán los principales centros comerciales de la ciudad de Bogotá, no se determina la población teniendo como referencia y experiencia, que los consumidores de calzado deportivo están distribuidos en todas las edades, por este motivo el mercado, se determina por la

visita realizada a establecimientos preparados para el comercio de calzado deportivo.

Los principales sectores comerciales de la ciudad de Bogotá son los siguientes:

Norte: Posee los establecimientos de comercio, centros comerciales, hipermercados y almacenes por departamentos de mayor categoría. Sobre las carreras 11 y 15 se ubican gran cantidad de boutiques, joyerías y casas de cambio. La carrera 15 es un sitio ideal para hacer compras o pasear con tranquilidad.

En la Zona Rosa, alrededor de la calle 82, se encuentran galerías de arte, almacenes y tiendas que venden artículos para regalo y uso personal. “La calle del sol”, carrera 14 entre 82 y 84, agrupa excelentes boutiques, diseñadores y casas de alta costura. En las calles 79B y 80 entre carreras 7 y 9 se encuentra gran cantidad de anticuarios.

En Usaquén hay almacenes que ofrecen tejidos de lana, antigüedades y curiosidades. Varias calles y avenidas del norte poseen una especial oferta comercial, como la avenida 19 y las calles 109, 116 y 122.

El domingo funcionan varios Mercados de las Pulgas: en Usaquén, en el Hotel La Fontana, en la Avenida 9ª con Calle 114 y en el Centro 93.

Occidente: Los lugares de compra se concentran especialmente en los centros comerciales, destacándose el complejo de Salitre Plaza.

Sur: En esta zona se ubica el barrio Restrepo en la localidad Antonio Nariño, entre la Avenida Primero de Mayo y la 10ª sur y entre la Avenida Caracas y el Parque La Valvanera (calle 19 sur). El Restrepo es famoso por su industria marroquinera y la producción de calzado de excelente calidad que abastece parte del mercado de Bogotá y de otras ciudades del país. Diferentes empresas bancarias y financieras prestan sus servicios en la zona y hay un extenso sector residencial. Otros centros de interés son la Plaza de las Américas al suroccidente y el Centro Comercial Ciudad Tunal.

Centro: Incluye el Centro Histórico y la carrera séptima entre calle 12 y avenida 19. Su oferta comprende principalmente almacenes de ropa, joyerías, tiendas de música, librerías y cigarrerías. Entre las calles 11 y 14 con carreras 7 y 6 abundan las joyerías, la venta de esmeraldas, librerías especializadas y tradicionales talleres que venden artículos religiosos.

Avenida 19: Comprende el sector de la avenida (calle) 19 entre carreras 4 y 7. Congrega almacenes de ropa y joyerías. Por ser una de las principales vías del centro de la ciudad, es fácil encontrar bancos, casas de cambios y cajeros automáticos; igualmente hoteles, restaurantes y agencias de viajes.

Centro internacional: El Centro Internacional congrega prestigiosas joyerías. Es posible encontrar productos típicos y artesanales, boutiques, artículos de cuero y maletas. Los principales establecimientos están ubicados en inmediaciones del Hotel Tequendama y en el Parque Central Bavaria. El domingo funciona un tradicional Mercado de las Pulgas en la calle 24 con carrera 7ª.

Chapinero: El comercio se extiende básicamente sobre el eje de la carrera 13. Posee almacenes de ropa, artículos de cuero y calzado, telas, adornos, librerías, papelerías y discotiendas. Cuenta con algunos centros comerciales

Galerías: Cerca de Chapinero se localiza el sector de Galerías. El centro comercial del mismo nombre aglutina una gran actividad de locales de comercio. Se destacan los establecimientos ubicados entre las calles 53 y 54 con carreras 24 a 27, donde es posible adquirir productos de todo tipo, en especial objetos ornamentales. En época de Navidad se encuentra un gran surtido de adornos y decoraciones.

Barrios Unidos: Importante epicentro comercial y de servicios. Sobresale la actividad industrial en diversas áreas como elaboración de muebles, litografías, almacenes de calzado, de compra y venta de repuestos para automóviles y talleres de reparación de vehículos. Mantiene un gran porcentaje de economía informal. Las vías de alto movimiento vehicular público, privado y peatonal cercanas al barrio, son las Avenidas calle 68, Suba, Ciudad de Quito, calle 72, calle 80, calle 63 y carrera 24.³¹

El anterior análisis de los principales centros comerciales de la ciudad de Bogotá permite determinar que sectores tienen más influencia para el desarrollo de nuevas tiendas deportivas para Star Sport Ltda.

2.4. ESTRATEGIA DE VENTAS

Las ventas como se tiene planteado en las proyecciones de los estados de resultados, descritos más adelante, están orientados a manejar un promedio de 215 Millones de pesos por mes este pronóstico se ha realizado teniendo en cuenta la participación en el mercado total, con las dos tiendas únicamente, y siendo consientes con los representantes de la empresa, los cuales son optimistas respecto a las condiciones del sector en el país para los años siguientes.

Esta estrategia se implementara para el mes de Diciembre en donde se manejaran promociones en las tiendas y se espera incrementar las ventas en un 5%, frente a los periodos ya facturados, se participara en las ferias ofrecidas por los centros

³¹ Disponible en internet: http://www.bogotaturismo.gov.co/compras/sectores_comerciales

comerciales y se dará a conocer la marca Fisher Price que es uno de los diferenciadores, pues esta marca llega a un precio muy cómodo para la línea infantil, que es de gran tamaño para Bogotá.

Para dar a conocer las tiendas se realizará publicidad directa con los visitantes de los mismos a través de volantes informativos en donde se muestre la ubicación de los locales y las principales marcas ofrecidas.

También se implementará la publicidad a través de internet, lo cual se hará tomando los datos de los compradores, su correo electrónico al cual más adelante se enviará información de las tiendas y futuras promociones.

Otra estrategia de ventas que se ha planteado es ofrecer productos sobre abonos, los cuales pueden estar entre los 30 días y llegar hasta los 90, con esta opción se espera incrementar los ingresos y con esta oportunidad muchos clientes podrán adquirir los productos de Star Sport Ltda.

2.4.1. Plan De Precios

Uno de los principales diferenciadores de STAR SPORT LTDA, consiste en que sus precios están por debajo de la competencia. Como se pudo apreciar en las visitas realizadas, la ventaja de tener una empresa aliada en el manejo de las importaciones permite que se manejan unos márgenes de rentabilidad neta que están entre un 40% y 60%, aproximadamente, esto hace que sobre las ventas se puedan realizar descuentos según el medio y forma de pago, estos pueden llegar al 10% sobre la venta final, de esta forma fidelizando al cliente y consiguiendo nuevos por referidos.

A continuación se presentan las diferentes marcas y sus precios, comparados con el mercado, se eligieron dos tiendas para realizar la comparación estas son:

PEOPLE PLAYS Y SPORT IN

Tabla 12. Precios Calzado Lacoste

CALZADO LACOSTE							
P.L.U	MARCA	REFERENCIA	LINEA	ESTILO	Precio STAR SPORT	Precio PEOPLE PLAYS	Precio SPORT IN
10023	lacoste	RADIATE C33 1	calzado	ZPTO	\$ 367.425	N/A	N/A
10024	lacoste	L33 CROC F79	calzado	ZPTO	\$ 240.925	N/A	N/A
10025	lacoste	L33 CROC F24	calzado	ZPTO	\$ 240.925	N/A	N/A
10026	lacoste	TOKENPUNCHE	calzado	ZPTO	\$ 332.925	N/A	N/A
10027	lacoste	TOKENPUNCHE	calzado	ZPTO	\$ 332.925	N/A	N/A
10028	lacoste	SWERVE PUCH	calzado	ZPTO	\$ 390.425	N/A	N/A
10029	lacoste	SWERVE MIX E	calzado	ZPTO	\$ 332.925	N/A	N/A
10030	lacoste	SWERVE MIX D	calzado	ZPTO	\$ 332.925	N/A	N/A
10031	lacoste	RADIANTE MES	calzado	ZPTO	\$ 424.925	N/A	N/A
10032	lacoste	RAVEN MEXICO	calzado	ZPTO	\$ 425.500	N/A	N/A
10065	lacoste	LA CRUZ DO5 1	calzado	SAND	\$ 114.425	N/A	N/A
10400	lacoste	14SPM4631 SW	calzado	ZPTO	\$ 355.925	N/A	N/A
10401	lacoste	14SPW711 CALL	calzado	ZPTO	\$ 367.425	N/A	N/A
10402	lacoste	14SPW3821 LEE	calzado	ZPTO	\$ 344.425	N/A	N/A
10403	lacoste	14SPW7581 RA	calzado	ZPTO	\$ 390.425	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia del Investigador basándose en los precios actuales del mercado (noviembre de 2008.)

Tabla 13. Precios Calzado Nike

CALZADO NIKE							
P.L.U	MARCA	REFERENCIA	LINEA	ESTILO	Precio STAR SPORT	Precio PEOPLE PLAYS	Precio SPORT IN
10063	nike	TIEMPO GURI 3153	calzado	044	\$ 324.375	327.619	329.241
10493	nike	PARK FG 316216 14	calzado	044	\$ 186.875	188.744	189.678
10590	nike	316246 007 TOTAL	calzado	044	\$ 211.875	213.994	215.053
10270	nike	REAX B BALL 31439	calzado	BOTA	\$ 324.375	327.619	329.241
10271	nike	AIR SUPREME S 315	calzado	BOTA	\$ 324.375	327.619	329.241
10789	nike	314870-421 WMNS	calzado	SAND	\$ 105.000	106.050	106.575
10064	nike	AIR SERIES 313982	calzado	ZPTO	\$ 261.875	264.494	265.803
10189	nike	SHOX R4 30287411	calzado	ZPTO	\$ 374.375	378.119	379.991
10190	nike	DART IV 313767 00	calzado	ZPTO	\$ 249.375	251.869	253.116
10191	nike	ZOOM GRAND AVE	calzado	ZPTO	\$ 274.375	277.119	278.491
10192	nike	TRISHASTA 314367	calzado	ZPTO	\$ 249.375	251.869	253.116
10193	nike	SHOX R4 104265 10	calzado	ZPTO	\$ 374.375	378.119	379.991
10194	nike	SHOX NZ PREM 313	calzado	ZPTO	\$ 374.375	378.119	379.991
10195	nike	SHOX TURBO IV 311	calzado	ZPTO	\$ 374.375	378.119	379.991
10196	nike	SHOX NZ UTT 3157	calzado	ZPTO	\$ 374.375	378.119	379.991

Fuente: Elaboración propia del investigador basándose en los precios actuales del mercado (noviembre de 2008.)

Tabla 14. Precios Calzado Umbro

CALZADO UMBRO							
P.L.U	MARCA	REFERENCIA	LINEA	ESTILO	Precio STAR SPORT	Precio PEOPLE PLAYS	Precio SPORT IN
10711	NEW BALANC	CW442AB	calzado	ZPTO	\$ 211.875	213.994	215.053
10712	NEW BALANC	CW442SG	calzado	ZPTO	\$ 211.875	213.994	215.053
10713	NEW BALANC	M574BCLM	calzado	ZPTO	\$ 224.375	226.619	227.741
10714	NEW BALANC	M574BNUM	calzado	ZPTO	\$ 224.375	226.619	227.741
10715	NEW BALANC	M574KNUM	calzado	ZPTO	\$ 224.375	226.619	227.741
10716	NEW BALANC	M544WHL	calzado	ZPTO	\$ 211.875	213.994	215.053
10717	NEW BALANC	MW977GT	calzado	ZPTO	\$ 299.375	302.369	303.866
10718	NEW BALANC	W466WB	calzado	ZPTO	\$ 211.875	213.994	215.053
10719	NEW BALANC	WR945WB	calzado	ZPTO	\$ 211.875	213.994	215.053
10720	NEW BALANC	KJ574TGP	calzado	ZPTO	\$ 149.375	150.869	151.616
10721	NEW BALANC	KV584NOP	calzado	ZPTO	\$ 149.375	150.869	151.616

Fuente: Elaboración propia del investigador basándose en los precios actuales del mercado (noviembre de 2008.)

Tabla 15. Precios Calzado Puma

CALZADO PUMA							
P.L.U	MARCA	REFERENCIA	LINEA	ESTILO	Precio STAR SPORT	Precio PEOPLE PLAYS	Precio SPORT IN
10186	puma	ESITO III FG 101010	calzado	044	\$ 186.875	188.744	189.678
10736	puma	343103 01 DRIFTER	calzado	082	\$ 86.875	87.744	88.178
10737	puma	344833 06 DOUBLE	calzado	082	\$ 86.875	87.744	88.178
10738	puma	343536 01 GLAM F	calzado	082	\$ 86.875	87.744	88.178
10739	puma	344082 01 DOUBLE	calzado	082	\$ 79.375	80.169	80.566
10907	puma	341442 33 BASIC F	calzado	082	\$ 62.500	63.125	63.438
10908	puma	341495 04 DEDO S	calzado	082	\$ 62.500	63.125	63.438
10340	puma	STOCK CAT MID 34	calzado	BOTA	\$ 249.375	251.869	253.116
10059	puma	BASSA 301031-02	calzado	ZPTO	\$ 274.375	277.119	278.491
10180	puma	FLUXION II GT 3013	calzado	ZPTO	\$ 274.375	277.119	278.491
10181	puma	INDUCTION P 3013	calzado	ZPTO	\$ 249.875	252.374	253.623
10182	puma	AMOKO VINTAGE L	calzado	ZPTO	\$ 249.875	252.374	253.623
10183	puma	AMOKO 343999 01	calzado	ZPTO	\$ 249.375	251.869	253.116
10184	puma	INDUCTION P 3013	calzado	ZPTO	\$ 274.375	277.119	278.491
10185	puma	FLUXION II GT 3013	calzado	ZPTO	\$ 274.375	277.119	278.491

Fuente: Elaboración propia del investigador basándose en los precios actuales del mercado (noviembre de 2008.)

Tabla 16. Precios Calzados Converse

CALZADO CONVERSE							
P.L.U	MARCA	REFERENCIA	LINEA	ESTILO	Precio STAR SPORT	Precio PEOPLE PLAYS	Precio SPORT IN
10033	converse	TRAINER 1J347	calzado	ZPTO	\$ 149.375	150.869	151.616
10035	converse	ONE STAR 1X632	calzado	BOTA	\$ 224.375	226.619	227.741
10037	converse	DIRDSEYED MID 1X	calzado	BOTA	\$ 299.375	302.369	303.866
10041	converse	ALL STAR 1Q727	calzado	BOTA	\$ 149.375	150.869	151.616
10042	converse	ALL STAR 1T009	calzado	BOTA	\$ 149.375	150.869	151.616
10043	converse	ALL STAR 1X136	calzado	BOTA	\$ 149.375	150.869	151.616
10044	converse	ALL STAR 1X052	calzado	BOTA	\$ 149.375	150.869	151.616
10045	converse	ALL STAR M9160	calzado	BOTA	\$ 136.875	138.244	138.928
10046	converse	ALL STAR 1J827	calzado	BOTA	\$ 136.875	138.244	138.928
10047	converse	ALL STAR 1K408	calzado	BOTA	\$ 174.375	176.119	176.991
10048	converse	ALL STAR 1X103	calzado	BOTA	\$ 149.375	150.869	151.616
10049	converse	ALL STAR 1K410	calzado	BOTA	\$ 174.375	176.119	176.991
10050	converse	ALL STAR 1X240	calzado	BOTA	\$ 149.375	150.869	151.616
10051	converse	ALL STAR M9622	calzado	BOTA	\$ 136.875	138.244	138.928
10052	converse	ALL STAR 1U827	calzado	BOTA	\$ 124.375	125.619	126.241

Fuente: Elaboración propia del investigador basándose en los precios actuales del mercado (noviembre de 2008.)

Tabla 17. Precios Calzado Fisher Price

CALZADO FISHER PRICE							
P.L.U	MARCA	REFERENCIA	LINEA	ESTILO	Precio STAR SPORT	Precio PEOPLE PLAYS	Precio SPORT IN
10741	FISHER PRICE	DWIGHT G2C	calzado	BOTA	\$ 46.238	N/A	N/A
10742	FISHER PRICE	DWIGHT G3C	calzado	BOTA	\$ 46.238	N/A	N/A
10752	FISHER PRICE	ABSON G3C	calzado	BOTA	\$ 47.488	N/A	N/A
10754	FISHER PRICE	ABSON G2C	calzado	BOTA	\$ 47.488	N/A	N/A
10760	FISHER PRICE	BOX G3C	calzado	BOTA	\$ 47.488	N/A	N/A
10763	FISHER PRICE	GIZA G1C	calzado	BOTA	\$ 47.488	N/A	N/A
10750	FISHER PRICE	RADA G1C	calzado	SAND	\$ 44.988	N/A	N/A
10751	FISHER PRICE	OLETTE G1C	calzado	SAND	\$ 44.988	N/A	N/A
10743	FISHER PRICE	MINDEE G1C	calzado	ZPTO	\$ 46.238	N/A	N/A
10744	FISHER PRICE	MINDEE G2C	calzado	ZPTO	\$ 46.238	N/A	N/A
10745	FISHER PRICE	SIPHON G3C	calzado	ZPTO	\$ 46.238	N/A	N/A
10746	FISHER PRICE	SENSEI G3C	calzado	ZPTO	\$ 46.238	N/A	N/A
10747	FISHER PRICE	SENSEI G1C	calzado	ZPTO	\$ 46.238	N/A	N/A
10748	FISHER PRICE	LUIN G2C	calzado	ZPTO	\$ 41.238	N/A	N/A
10749	FISHER PRICE	LUIN G3C	calzado	ZPTO	\$ 41.238	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia del investigador basándose en los precios actuales del mercado (noviembre de 2008.)

Tabla 18. Precio Promedio de Producto de Star Sport Ltda.

PRECIO PROMEDIO STAR SPORT LTDA						
MARCA	LACOSTE	NIKE	UMBRO	PUMA	CONVERSE	FISCHER PRICE
PROMEDIO	\$ 344.431	\$ 304.067	\$ 208.304	\$ 197.726	\$ 149.503	\$ 45.711
TOTAL PROMEDIO						\$ 204.738

Fuente: Elaboración Propia del Investigador.

Los precios anteriores fueron ajustados en las marcas Converse, Puma, Nike y Umbro, en un 1% y 1.5% respectivamente por debajo de los ofrecidos por las tiendas competencia, las marcas restantes Lacoste y Fisher Price no tienen comparación por ser marcas exclusivas comercializadas por STAR SPORT LTDA, la información fue suministrada por fuentes directas de estas tiendas con las cuales se tiene contacto y reserva de la información suministrada.

2.5. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

A diario, muchas instituciones se enfrentan a la disyuntiva de invertir o no en publicidad para su empresa. Muchas de esas opciones recaen en la oportunidad de promover sus propios productos o servicios directamente, sin embargo,

algunas expectativas buscan centrar sus esfuerzos en promover la marca o el nombre en sí de la empresa.

Al igual que la publicidad de productos, que informa sobre los beneficios del producto y lo diferencia así de otros, la publicidad institucional destaca las características o la personalidad de una empresa que le confieren una identidad distintiva. Pero a diferencia de la publicidad de producto, la institucional no pretende "vender", sino posicionar la imagen de la compañía. Esa imagen sin duda sirve para refrendar los productos o servicios que ofrece la compañía, así como muchos otros aspectos de su negocio. Una buena empresa con buena reputación y que goza de buena imagen como compañía, implícitamente tiene la imagen de que fabrica productos de alta calidad, que trabaja bien y cuida a sus clientes.³²

Para Star Sport es importante comercializar marcas que estén a la vanguardia, con los aspectos deportivos del país, en especial con deportes como el fútbol, tenis, golf, baloncesto entre otros, puesto que estos son formas de realizar publicidad, teniendo en cuenta que las marcas de la mayoría de equipos diferencian a sus seguidores, lo cual los identifica dándole valor a la marca.

Actualmente Star Sport tiene un logo el cual ya está expuesto en las dos tiendas.



Es necesario crear un eslogan que lo posicione en el mercado y la mente de los consumidores, para tal objetivo se generaron las siguientes opciones:

- Star Sport es tu Estilo.
- Solo las mejores marcas.
- Star Sport es tu marca es tu estilo.
- La diferencia en marca y calidad.
- Star Sport Marca tu estilo.

³² Disponible en Internet: <http://www.miespacio.org/cont/aula/pubemp.htm>

Después de evaluar las opciones anteriores con los socios de Star Sport Ltda se determina que el eslogan que acompañará a la empresa y la identificara en el mercado es “Star Sport es tu marca es tu estilo”.

2.6. PROCESO DE VENTAS

Para el desarrollo de las ventas es importante mencionar que se deben tener todos los medios posibles para hacer el recaudo, para esto ya se adelanto con una entidad financiera el convenio de Adquirencias y actualmente se reciben pagos de todas las franquicias que existen en Colombia, estas son Diners, Visa, Máster, Credencial y American Express.

Las ventas se realizan en efectivo y por tarjeta de crédito, las ventas que se realizan en efectivo tienen un descuento de hasta el 10% según la marca, esto es posible si se tiene en cuenta que el costo por recaudo por medio de tarjeta de crédito y debito asciende al 3% y 8% respectivamente, esto corresponde a la comisión cobrada por la entidad financiera recaudadora.

2.7. UBICACIÓN DEL NEGOCIO

STAR SPORT LTDA, tiene ubicadas sus tiendas en el centro comercial Hayuelos, y el centro comercial Santafé al norte de la ciudad.

2.7.1. Descripción del centro comercial Hayuelos

El centro comercial Hayuelos, cuenta con cerca de 300 locales comerciales, más de 100 oficinas y 2.600 parqueaderos construidos en un área de de más de 140.000 metros cuadrados. Se estima que su área de influencia beneficiará una población de 1'250.000 personas.

Ubicado en el occidente de Bogotá, calle 20 entre avenida Ciudad de Cali y carrera 80, el Centro Comercial Hayuelos, comienza a funcionar a partir de las 10:00 a.m. El público gozará hoy de grandes descuentos, actividades especiales y novedades como Cinépolis.

Es el primer centro comercial que tiene oficinas en uno de los más estratégicos sectores de la capital del país. Las oficinas tienen acceso a importantes zonas de negocio y al Aeropuerto Internacional El Dorado.

Esta estructura tipo ‘mall’, aporta un cambio significativo en la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, además de ofrecer una solución de infraestructura vial

al occidente de la capital en el que se invirtieron cerca de \$ 8.000 millones de pesos.

Hernando Padilla, presidente del centro comercial, señala como novedades la construcción de jardines hechos para que la gente los pueda disfrutar. También menciona la llegada de Cinépolis, que es la cadena más importante de exhibición cinematográfica de América latina y la quinta en tamaño a nivel mundial, con nueve salas de cine.

Otro de los aportes novedosos es, la división entre plazoletas de comidas y de restaurantes, hay tres sitios de comida: una plazoleta de comidas rápidas, un bulevar de restaurante de manteles y una zona de café que integra el almacén Carrefour con todo el centro comercial.

De otra parte, llega la cadena más grande de exhibición de ropa de Latinoamérica del Perú, Topi Top. Como almacenes ancla del centro comercial están Carrefour y Falabella.³³

En el centro comercial Hayuelos se encuentra la Oficina principal de la empresa en donde se centralizan todas sus operaciones.

2.7.2. Descripción del Centro comercial Santafé.

Centro comercial Santafé esta ubicado en la Autopista Norte Calle 185 No 45-03, Costado occidental. Consta de varios ingresos como son, la autopista norte con calle 183, nuevo puente vehicular, por la autopista en sentido norte sur, el ingreso por la calle 185, ingreso por la calle 170 desviando por Villa del Prado

Es importante, pues los demás centros comerciales del sector son muy pequeños; la proyección es que sea de los más amplios de toda Bogotá y uno de sus principales focos de crecimiento en el norte.

No es un centro comercial para los estratos más bajos: hay muchas tiendas y restaurantes exclusivos. Sin embargo, también hay tiendas y variedad de comidas para clase media.³⁴

2.8. NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

Partiendo que el tipo de negocio objeto de este trabajo es la comercialización de calzado deportivo, las necesidades principales son un Local comercial bien ubicado, la disposición de mercancía por parte de los proveedores nacionales e internacionales y las políticas de gobierno que permiten realizar la importación de calzado deportivo de marcas reconocidas. En el aspecto legal se debe cumplir con

³³ Disponible un Internet: <http://www.radiosantafe.com/2008/04/30/centro-comercial-hayuelos>.

³⁴ Disponible en Internet: centrocomercialsantafe.com

la normatividad de Colombia para la creación de empresas, como con los entes reguladores de impuestos, y por supuesto manejar efectivamente los lineamientos para el control y seguridad de lavados de activos.

Star Sport Ltda., actualmente ya ha establecido los controles necesarios para mantener la organización como un ente productivo bajo las exigencias legales de Colombia. Sus importaciones se están realizando directamente gracias a la aprobación de licencia que fue establecida por EL Ministerio de Comercio.

2.8.1. Distribución

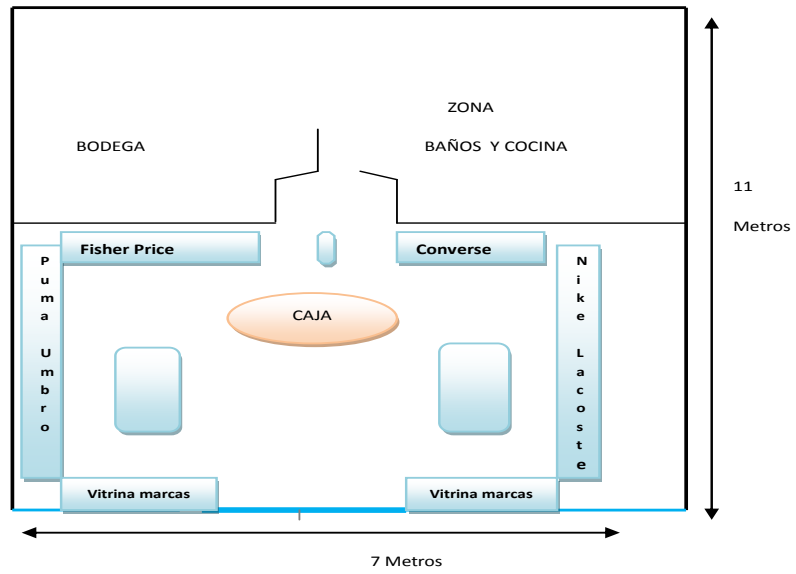
Star Sport, cuenta actualmente con representación con dos Locales Ubicados en los centros comerciales antes mencionados en el centro Comercial Santafé el cual esta en calidad de arriendo, su área es de 36.21 metros cuadrados, el local del centro comercial Hayuelos con un área de 77.00 metros cuadrados y una oficina propia la cual costo \$180.000.000.00 en el mismo centro comercial de 20.00 metros cuadrados.

Ilustración 11. Distribución local 2-65 centro comercial Hayuelos.



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos

Ilustración 12 Plano Local Santafé



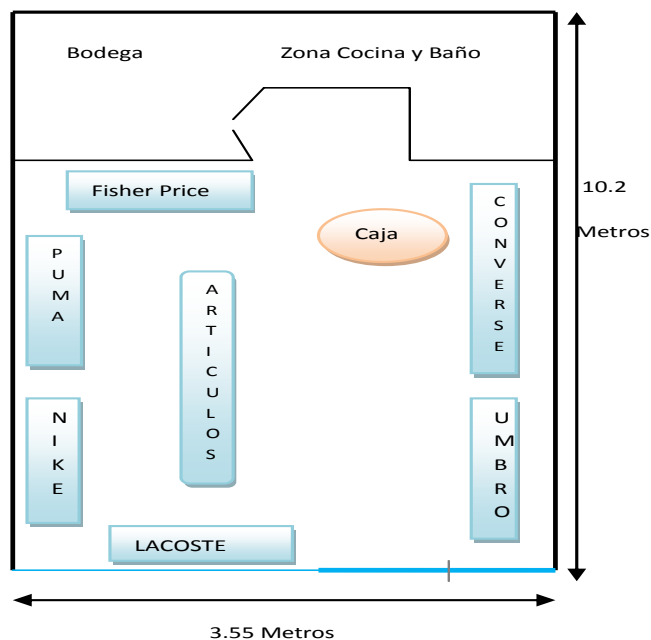
Fuente: Elaboración Propia del Investigador

Ilustración 13. Distribución Local 2-30 Centro comercial Santafé.



Fuente: Tienda Star Sport Hayuelos

Ilustración 14 Plano Local Hayuelos



Fuente: Elaboración propia del Investigador

El valor de arriendo mensual para los locales es de \$ 18.000.000.00 y \$15.000.000.00 respectivamente.

La parte administrativa esta Ubicada en la oficina del centro comercial Hayuelos cuenta con un área de 20 metros cuadrados, su costo fue de 180.000.000 sus requerimientos para funcionar son:

- Dos computadores
- Dos impresoras
- Implementos generales de oficina
- Dos escritorios
- 6 sillas de oficina
- Teléfonos Celulares y PBX
- Un mueble de archivo
- Un Equipo para Fax

En el área de ventas se cuenta con un modulo de caja en el cual se descargan las ventas para calcular los niveles de inventarios y los ingresos diarios esta compuesta por:

- Un computador
- Un datafono
- Elementos de oficina
- Teléfonos Celular y fijos
- Muebles para descanso para clientes
- Accesorios como calzadores entre otros.

3. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presenta la información financiera parcial suministrada por la empresa Star Sport Ltda.

En este capítulo se pretende revisar la situación actual de la empresa, con el objetivo de proyectar su viabilidad y sustentar el plan de negocios.

Los ingresos para el presente plan de negocios son el patrimonio propio de los socios y el desarrollo empresarial que la misma empresa ha empezado a generar, adicional de las líneas de crédito que han otorgado los proveedores.

Para realizar el análisis se tendrán en cuenta los estados financieros de STAR SPORT LTDA, a Septiembre de 2008 y las proyecciones se realizan teniendo como referencia estos mismos para cinco años con el fin de obtener la información referente a los indicadores financieros que den viabilidad al proyecto.

Es de gran importancia analizar que oportunidad de negocio se va a presentar y evaluar si el proyecto es realmente rentable, pues es difícil retractarse en una decisión de inversión alta y estas afectan directamente a socios e inversionistas, a continuación se realizarán los indicadores económicos principales que se deben tener en cuenta para el éxito del proyecto.

Análisis de Demanda y Oferta

Para este aspecto se investigó en la Cámara de Comercio y el Dane, se logró determinar la Demanda Total y la oferta por la competencia para el Año 2008, datos que se proyectaron para determinar las ventas de Star Sport Ltda.

Población por Localidad

La población Objeto de esta investigación esta ubicada en las Localidades de Suba y Fontibón.

Tabla 19. Población Por Localidad Bogotá D.C.

Población Bogotá Proyección 2007-2008

LOCALIDAD	Total	GRUPO DE EDAD					
		0 - 4	5 - 11	12 - 17	18-25	26-64	65 y más
	7.029.928	572.209	891.311	743.604	1.041.805	3.307.874	473.125
Usaquén	451.959	28.021	44.744	43.388	66.438	229.143	40.224
Chapinero	139.231	6.405	9.189	8.911	20.188	79.779	14.758
Santafé	129.107	12.653	17.042	12.394	19.883	57.065	10.070
San Cristóbal	500.396	46.537	85.067	60.048	69.555	204.662	34.527
Usme	259.023	27.456	40.926	34.191	41.962	105.940	8.548
Tunjuelito	231.047	19.870	33.271	30.036	31.884	100.736	15.249
Bosa	538.357	47.914	77.523	62.449	75.370	249.259	25.841
Kennedy	920.233	77.300	124.231	106.747	139.875	420.546	51.533
Fontibón	291.431	22.149	35.263	32.349	41.675	136.681	23.315
Engativa	816.070	62.837	92.216	76.711	114.250	400.690	69.366
Suba	825.011	64.351	92.401	80.026	122.927	416.631	48.676
Barrios Unidos	183.091	10.253	16.478	14.464	25.816	91.728	24.351
Teusaquillo	159.666	8.143	11.496	10.378	27.463	85.422	16.765
Mártires	104.253	7.089	12.927	11.259	14.491	50.041	8.444
Antonio Nariño	106.676	8.534	11.734	10.668	14.615	52.485	8.641
Puente Aranda	295.981	21.015	33.742	29.302	42.621	145.031	24.270
La Candelaria	27.552	1.929	3.113	2.838	4.105	13.280	2.287
Rafael Uribe	433.352	35.535	55.469	47.669	68.036	198.908	27.735
Ciudad Bolívar	617.491	64.219	94.476	69.777	100.651	269.844	18.525

Fuente: DANE Proyecciones demográficas

Tabla 20. Calculo de Población por Localidades Suba – Fontibón

PROMEDIO POR LOCALIDAD			
	12 A 17	18 A 25	26 A 64
SUBA	80.026	122.927	416.631
FONTIBON	32.349	41.675	136.681
Total	112.375	164.602	553.312
Porcentaje por Edad	1,60	2,34	7,87
Total Población	7.029.928	7.029.928	7.029.928
Porcentaje total	11,81		

Fuente: Elaboración propia del Investigador.

Tabla 21. Ventas por Empresas 2008

Empresa	Ventas -2008
SPORT LIFE	\$ 14.101.200.000
SPORT IN	\$ 12.829.104.000
PLANET SPORT	\$ 7.965.540.000
PEOPLE PLAYS	\$ 22.138.920.000
FIRST SPORT	\$ 4.889.430.000
ATLANTA DEPORTES	\$ 3.979.854.000
ATLETIC TE PREPARA	\$ 4.287.895.200
OTRAS	\$ 8.577.701.486
TOTALES	\$ 78.769.644.686

Fuente: Elaboración Propia del Investigador con Base en datos Obtenidos en Cámara de Comercio de Bogotá.

Precio Promedio Calzado Star Sport Ltda

\$204.738.00 Por Par de Calzado Deportivo

Teniendo como referencia el Precio promedio de los productos de Star Sport Ltda se hace el cálculo del nivel de ventas y el resultado es que en el año 2008 aproximadamente se vendieron en el mercado 432.815 Unidades de Calzado Deportivo de las diferentes marcas.

Con la información anterior se proyecta el nivel de demanda insatisfecha, el cual arroja el siguiente resultado:

Tabla 22 Demanda Potencial Estimada

DEMANDA POTENCIAL ESTIMADA	Unidades
	830234
OFERTA COMPETENCIA	432.815
DEMANDA INSATISFECHA	397419
PROYECCION PARTICIPACION STAR SPORT PARA 2009 3%	11923
VENTAS PROYECTADAS EN PESOS STAR SPORT	\$ 2.441.006.188

Fuente Elaboración propia del Investigador

Tabla 23. Principales Indicadores Económicos

PROYECCIONES ECONOMICAS PARA STAR SPORT LTDA						
Concepto	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Proyección de las Ventas	\$ 2.441.006.188	6,00%	6,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Costo de ventas	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Gastos de administración	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
Gastos de ventas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
	EN DIAS					
Rotación de cartera	30	30	30	30	30	30
Rotación de inventarios	45	45	45	45	45	45
Rotación de cuentas por pagar	60	60	60	60	60	60
Ciclo de Caja	15					

Fuente: Elaboración propia del Investigador

CONCEPTO	Empresa
Tasa Impositiva	33,00%

Fuente: Dian

Tabla 24. Datos Para La Financiación Del Proyecto

DATOS PARA LA FINANCIACION DEL PROYECTO				
Inversión en activos fijos				
CONCEPTO		VALOR	AÑOS	Depreciación
Oficina		180.000.000	20	9.000.000
Maquinaria		15.750.000	10	1.575.000
Equipo de cómputo		12.000.000	3	4.000.000
Gastos preoperativos		20.000.000	5	4.000.000
Inversiones en Activos Fijos		227.750.000		
Necesidades de Efectivo		22.375.890		
Plan de Inversion	100%	250.125.890		
Aporte nuevo de capital (socios)	100%	250.125.890		

Fuente Elaboración Propia del Investigador

Tabla 25. Presentación de Balance general Inicial a Septiembre 30 de 2008.

STAR SPORT LTDA	
NIT 900.234.511-1	
BALANCE INICIAL A SETIEMBRE 30 DE 2008.	
ACTIVOS	2.008
Efectivo	22.375.890
Cuentas por cobrar	0
Inventarios de producto terminado	0
Total activos corrientes	22.375.890
Oficina	180.000.000
Depreciación acumulada	0
Maquinaria	15.750.000
Depreciación acumulada	0
Equipo de computación	12.000.000
Depreciación acumulada	0
Total activos fijos	207.750.000
Otros activos	20.000.000
Total activos	250.125.890
Impuestos por pagar	0
Proveedores	0
Total pasivo corriente	0
Total pasivo largo plazo	0
Total Pasivo	0
Capital Social	250.125.890
Reserva Legal	0
Utilidades retenidas	0
Utilidades del ejercicio	0
Total Patrimonio	250.125.890
Total Pasivo y Patrimonio	250.125.890

Fuente: Elaboración Propia del Investigador

El proyecto de Empresa STAR SPORT LTDA, Inicia sus operaciones con un activo total de \$250.125.890.00 el cual esta representado por el de Capital suministrado por sus socios actuales, estos recursos son origen de la actividad legal comprobada de los socios, investigando sobre el control y prevención del Lavado

de Activos como esta establecido en el manual se SARLAFT, proceso que se lleva a cabo por el investigador a través de la vinculación a una entidad financiera que se encargará de atender el recaudo de la empresa y sus necesidades financieras futuras.

Tabla 26. Presentación del Balance General a Diciembre 31 de 2009.

STAR SPORT LTDA	
NIT 900.234.511-1	
BALANCE GENERAL PROYECTADO A DICIEMBRE 31 DE 2009.	
ACTIVOS	2.009
Efectivo	1.036.410.544
Cuentas por cobrar	203.417.182
Inventarios de producto terminado	91.537.732
Total activos corrientes	1.331.365.458
Oficina	180.000.000
Depreciación acumulada	9.000.000
Maquinaria	15.750.000
Depreciación acumulada	1.575.000
Equipo de computación	12.000.000
Depreciación acumulada	4.000.000
Total activos fijos	193.175.000
Otros activos	16.000.000
Total activos	1.540.540.458
Impuestos por pagar	380.525.630
Proveedores	137.306.598
Total pasivo corriente	517.832.228
Total pasivo largo plazo	0
Total Pasivo	517.832.228
Acciones comunes	250.125.890
Reserva Legal	
Utilidades retenidas	
Utilidades del ejercicio	772.582.340
Total Patrimonio	1.022.708.230
Total Pasivo y Patrimonio	1.540.540.458

Fuente: Elaboración propia del Investigador

Se inician operaciones en el mes de septiembre de 2008 y para el cierre del año a Diciembre de 2008 no se tienen contabilizados los ingresos por tal motivo la información presentada es el resultado de la proyección del año 2009, es importante mencionar que STAR SPORT LTDA, no importa solo realiza el proceso

de comercialización, la importación la realiza una compañía del grupo llamada FRAZER IMPORT LTDA.

Política de Dividendos

La política de dividendos establecida por los socios de Star Sport consiste en realizar un pago fijo de los mismos al cierre de cada periodo, este porcentaje se pacto en un 50%, con el fin de proporcionar oportunidades de ganancia y nuevos negocios que se pretender manejar al futuro, estos dividendos se pagarán de acuerdo al nivel de utilidad y nunca podrán perjudicar el desarrollo de la empresa para el siguiente periodo, en dado caso que se obtengan utilidades muy bajas o se presenten crisis, estos serán congelados para garantizar la permanencia de la compañía en el mercado.

Tabla 27 Cálculos de Flujos Projectados

CALCULOS DE FLUJOS PROYECTADOS STAR SPORT LTDA					
CONCEPTOS	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
TABLA DE DISCRIMINACION DE LAS VENTAS					
Ventas a crédito	203.417.182	215.622.213	228.559.546	244.558.714	261.677.824
Ventas a contado	2.237.589.006	2.371.844.346	2.514.155.007	2.690.145.857	2.878.456.067
Ventas totales	2.441.006.188	2.587.466.559	2.742.714.553	2.934.704.572	3.140.133.892
TABLA DE DISCRIMINACION DEL COSTO DE VENTAS					
Inventario Inicial	0	91.537.732	97.029.996	102.851.796	110.051.421
Mas Compras	823.839.588	781.732.232	828.636.166	887.610.997	949.743.767
Menos Inventario Final	91.537.732	97.029.996	102.851.796	110.051.421	117.755.021
Costo de Ventas	732.301.856	776.239.968	822.814.366	880.411.371	942.040.167
TABLA DE DISCRIMINACION DE COMPRAS					
Compras a crédito	137.306.598	130.288.705	138.106.028	147.935.166	158.290.628
Compras de contado	686.532.990	651.443.526	690.530.138	739.675.831	791.453.139
Compras totales	823.839.588	781.732.232	828.636.166	887.610.997	949.743.767
CAMBIO EN EL CAPITAL DE TRABAJO					
Cuentas por cobrar+	203.417.182	215.622.213	228.559.546	244.558.714	261.677.824
Inventarios (Final)+	91.537.732	97.029.996	102.851.796	110.051.421	117.755.021
Proveedores-	137.306.598	130.288.705	138.106.028	147.935.166	158.290.628
Capital de trabajo	157.648.316	182.363.504	193.305.314	206.674.970	221.142.217
Cambio en el capital de trabajo	157.648.316	24.715.188	10.941.810	13.369.655	14.467.248
TABLA DE DEPRECIACION DE ACTIVOS					
Oficina	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Maquinaria	1.575.000	1.575.000	1.575.000	1.575.000	1.575.000
Equipo de cómputo	4.000.000	4.000.000	0	0	0
Total Depreciacion	14.575.000	14.575.000	10.575.000	10.575.000	10.575.000
Amortización de preoperativos	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	0

Fuente: Elaboración propia del Investigador

Tabla 28. Balance general Proyectado.

STAR SPORT LTDA NIT 900.234.511-1					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
CONCEPTO	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Efectivo	1.036.410.544	1.873.153.675	2.774.989.897	3.740.642.201	4.773.391.767
Cuentas por cobrar	203.417.182	215.622.213	228.559.546	244.558.714	261.677.824
Inventarios de Mercancías	91.537.732	97.029.996	102.851.796	110.051.421	117.755.021
Total activos corrientes	1.331.365.458	2.185.805.884	3.106.401.239	4.095.252.336	5.152.824.612
Oficina	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Depreciación acumulada	9.000.000	18.000.000	27.000.000	36.000.000	45.000.000
Maquinaria	15.750.000	15.750.000	15.750.000	15.750.000	15.750.000
Depreciación acumulada	1.575.000	3.150.000	4.725.000	6.300.000	7.875.000
Equipo de computación	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Depreciación acumulada	4.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Total activos fijos	193.175.000	178.600.000	168.025.000	157.450.000	146.875.000
Otros activos	16.000.000	12.000.000	8.000.000	4.000.000	4.000.000
Total activos	1.540.540.458	2.376.405.884	3.282.426.239	4.256.702.336	5.303.699.612
Impuestos por pagar	380.525.630	403.724.953	429.636.235	460.047.454	493.907.458
Proveedores	137.306.598	130.288.705	138.106.028	147.935.166	158.290.628
Total pasivo corriente	517.832.228	534.013.658	567.742.263	607.982.620	652.198.086
Total Pasivo	517.832.228	534.013.658	567.742.263	607.982.620	652.198.086
Acciones comunes	250.125.890	250.125.890	250.125.890	250.125.890	250.125.890
Reserva Legal	0	77.258.234	159.226.634	246.455.809	339.859.383
Otras Reservas	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas	0	695.324.106	1.433.039.702	2.218.102.277	3.058.734.443
Utilidades del ejercicio	772.582.340	819.683.995	872.291.750	934.035.740	1.002.781.810
Total Patrimonio	1.022.708.230	1.842.392.226	2.714.683.976	3.648.719.716	4.651.501.526
Total Pasivo y Patrimonio	1.540.540.458	2.376.405.884	3.282.426.239	4.256.702.336	5.303.699.612
Cuadre de balance	0	0	0	0	0

Fuente Elaboración Propia del Investigador

Tabla 29. Estado de resultados Proyectado.

STAR SPORT LTDA NIT 900.234.511-1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
CONCEPTO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Ventas totales		2.441.006.188	2.587.466.559	2.742.714.553	2.934.704.572	3.140.133.892
Inventario Inicial de productos		0	91.537.732	97.029.996	102.851.796	110.051.421
Compras de productos		823.839.588	781.732.232	828.636.166	887.610.997	949.743.767
Inventarios final de productos		91.537.732	97.029.996	102.851.796	110.051.421	117.755.021
Costo Sobre Las Ventas		732.301.856	776.239.968	822.814.366	880.411.371	942.040.167
Utilidad bruta		1.708.704.332	1.811.226.591	1.919.900.187	2.054.293.200	2.198.093.724
Gastos de venta y administración		537.021.361	569.242.643	603.397.202	645.635.006	690.829.456
Amortización de preoperativos		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	0
Depreciación de activos		14.575.000	14.575.000	10.575.000	10.575.000	10.575.000
Total gastos directos		555.596.361	587.817.643	617.972.202	660.210.006	701.404.456
Utilidad operacional		1.153.107.970	1.223.408.948	1.301.927.985	1.394.083.194	1.496.689.268
Gastos por intereses		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		1.153.107.970	1.223.408.948	1.301.927.985	1.394.083.194	1.496.689.268
Impuesto de renta (33%)		380.525.630	403.724.953	429.636.235	460.047.454	493.907.458
Utilidad neta final		772.582.340	819.683.995	872.291.750	934.035.740	1.002.781.810
Utilidad para accionistas comunes		772.582.340	819.683.995	872.291.750	934.035.740	1.002.781.810

Fuente: Elaboración propia del Investigador

Tabla 30 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA DIRECTO PROYECTADO					
Ingresos	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
VENTAS DEL PERIODO COBRADAS	2.441.006.188	2.587.466.559	2.742.714.553	2.934.704.572	3.140.133.892
Total Ingresos	2.441.006.188	2.587.466.559	2.742.714.553	2.934.704.572	3.140.133.892
Egresos					
Operacionales					
COMPRAS DEL PERIODO CANCELADAS	686.532.990	651.443.526	690.530.138	739.675.831	791.453.139
PAGO PROVEEDORES	137.306.598	130.288.705	138.106.028	147.935.166	158.290.628
DESCUENTOS EN MERCANCIAS	122.050.309	129.373.328	137.135.728	146.735.229	157.006.695
GASTOS GENERALES (ADMON Y VENTAS)	555.596.361	587.817.643	617.972.202	660.210.006	701.404.456
No operacionales					
GASTOS FINANCIEROS (4*1000)	9.764.025	10.349.866	10.970.858	11.738.818	12.560.536
PROVISION IMPORRENTA	380.525.630	403.724.953	429.636.235	460.047.454	493.907.458
REPARTO DE UTILIDADES 50%	386.291.170	409.841.998	436.145.875	467.017.870	501.390.905
Total Egresos	2.278.067.084	2.193.466.692	2.323.361.336	2.486.625.145	2.659.007.122
FLUJO NETO DEL PERIODO	162.939.104	393.999.868	419.353.217	448.079.426	481.126.770
SALDO INICIAL DE CAJA	0	162.939.104	556.938.971	976.292.189	1.424.371.615
SALDO FINAL DE CAJA	162.939.104	556.938.971	976.292.189	1.424.371.615	1.905.498.384

Fuente: Elaboración propia del Investigador

3.1. ANÁLISIS PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 31. Indicadores de Liquidez.

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
INDICADOR		2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
RAZÓN CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE, >1	2,57	4,09	5,47	6,74	7,90
PRUEBA ACIDA	(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO)/PASIVO CORRIENTE, > 0.7	2,4	3,9	5,3	6,6	7,7
CAPITAL DE TRABAJO NETO	ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	813.533.230	1.651.792.226	2.538.658.976	3.487.269.716	4.500.626.526

Fuente: Elaboración propia del Investigador

Razón Corriente

La razón corriente es uno de los principales indicadores financieros que permite determinar el índice de liquidez de una empresa y muestra la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones financieras o pasivos a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Esto quiere decir que la empresa por cada peso que debe en el 2009, tiene 2.57 pesos para pagar o respaldar la deuda total.

Año 2010, por cada peso que debe cuenta con 4.09 pesos para pagar o respaldar la deuda total.

Año 2011, por cada peso que debe cuenta con 5.47 pesos para pagar o respaldar la deuda total.

Año 2012, por cada peso que debe cuenta con 6.74 pesos para pagar o respaldar la deuda total.

Año 2013, por cada peso que debe cuenta con 7.90 pesos para pagar o respaldar la deuda total.

Prueba Acida

La prueba acida es usada para medir la capacidad de pago de la empresa, sin la necesidad de hacer efectivos sus inventarios, por lo tanto es importante, para que en cualquier eventualidad la empresa pueda cubrir una necesidad solo teniendo en cuenta el efectivo y la cartera.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Quiere decir esto que la empresa por cada peso que debe, dispone de 2.40 pesos, para el año 2009, esto significa que esta en capacidad de pagar sus pasivos, sin vender la totalidad de sus inventarios.

Año 2010, dispone de 3.90 pesos para pagar sus pasivos, sin vender la totalidad de sus inventarios.

Año 2011, dispone de 5.30 pesos para pagar sus pasivos, sin vender la totalidad de sus inventarios.

Año 2012, dispone de 6.60 pesos para pagar sus pasivos, sin vender la totalidad de sus inventarios.

Año 2013, dispone de 7.70 pesos para pagar sus pasivos, sin vender la totalidad de sus inventarios.

Capital De Trabajo Neto

Este indicador básicamente considera los recursos que requiere la empresa para operar, si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

Capital neto de Trabajo = [ACTIVO CORRIENTE- PASIVO CORRIENTE]

Año 2009, esto quiere decir que a la empresa le quedarían para este periodo \$813.533.230.00 pesos, si tuviera que pagar todos sus pasivos de corto plazo en el caso que fuera inmediato este pago.

Año 2010, esto quiere decir que a la empresa le quedarían para este periodo \$1.651.792.226.00 pesos, si tuviera que pagar todos sus pasivos de corto plazo en el caso que fuera inmediato este pago.

Año 2011, esto quiere decir que a la empresa le quedarían para este periodo \$2.538.658.976.00 pesos, si tuviera que pagar todos sus pasivos de corto plazo en el caso que fuera inmediato este pago.

Año 2012, esto quiere decir que a la empresa le quedarían para este periodo \$3.487.269.716.00 pesos, si tuviera que pagar todos sus pasivos de corto plazo en el caso que fuera inmediato este pago.

Año 2013, esto quiere decir que a la empresa le quedarían para este periodo \$4.500.626.526.00 pesos, si tuviera que pagar todos sus pasivos de corto plazo en el caso que fuera inmediato este pago.

Tabla 32. Indicadores de Rentabilidad.

INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADOR		2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
MARGEN DE UTILIDAD NETO	UTILIDAD/VENTAS	32%	32%	32%	32%	32%
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	UTILIDAD/PATRIMONIO	76%	44%	32%	26%	22%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	UTILIDAD/TOTAL ACTIVO	50%	34%	27%	22%	19%

Fuente: Elaboración propia del Investigador.

Margen De Utilidad Neto

Este indicador determina el porcentaje que queda en cada venta después de restar todos los gastos incluyendo los impuestos.

Margen de Utilidad Neto = [UTILIDAD/VENTAS]

Año 2009, Indica que para este periodo se obtiene el 32% de utilidad sobre las ventas netas, es decir después de restar todos los gastos.

Año 2010, Indica que para este periodo se obtiene el 32% de utilidad sobre las ventas netas, es decir después de restar todos los gastos y costos.

Año 2011, Indica que para este periodo se obtiene el 32% de utilidad sobre las ventas netas, es decir después de restar todos los gastos y costos.

Año 2012, Indica que para este periodo se obtiene el 32% de utilidad sobre las ventas netas, es decir después de restar todos los gastos y costos.

Año 2013, Indica que para este periodo se obtiene el 32% de utilidad sobre las ventas netas, es decir después de restar todos los gastos y costos.

Rentabilidad Del Patrimonio (ROE)

Indica el nivel de utilidades (en pesos) que genera cada peso de propiedad de los accionistas o inversionistas. Se obtiene de dividir la utilidad neta por el patrimonio.

Roe = [UTILIDAD NETA/ PATRIMONIO]

Año 2009, Esto significa que los socios de la Compañía obtuvieron como resultado, un rendimiento sobre su inversión de 76%, para el periodo inicial.

Año 2010, Se supone que los socios de la Compañía obtendrán como resultado, un rendimiento sobre su inversión de 44%.

Año 2011, Se supone que los socios de la Compañía obtendrán como resultado, un rendimiento sobre su inversión de 32%.

Año 2012, Se supone que los socios de la Compañía obtendrán como resultado, un rendimiento sobre su inversión de 26%.

Año 2013, Se supone que los socios de la Compañía obtendrán como resultado, un rendimiento sobre su inversión de 22%.

Rentabilidad Del Activo

Este indicador muestra la rentabilidad que generan los activos durante un periodo.

$$\text{Rentabilidad del Activo} = [(\text{UTILIDAD NETA}/\text{ACTIVOS})]*100$$

Año 2009, lo que indica que por cada peso invertido en los activos de la empresa para este periodo, generaron una rentabilidad del 50%.

Año 2010, lo que indica que por cada peso invertido en los activos de la empresa para este periodo, generaron una rentabilidad del 34%.

Año 2011, lo que indica que por cada peso invertido en los activos de la empresa para este periodo, generaron una rentabilidad del 27%.

Año 2012, lo que indica que por cada peso invertido en los activos de la empresa para este periodo, generaron una rentabilidad del 22%.

Año 2013, lo que indica que por cada peso invertido en los activos de la empresa para este periodo, generaron una rentabilidad del 19%.

Tabla 33. Indicadores de Actividad.

INDICADORES DE ACTIVIDAD						
INDICADOR		2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
DIAS PERIODO COBRO	C*C/VENTAS*360	30	30	30	30	30
ROTACION DE INVENTARIO	INV/COSTO DE VENTAS*360	45	45	45	45	45
ROTACIÓN DE ACTIVOS	VENTAS/TOTAL DE ACTIVOS	158,45%	108,88%	83,56%	68,94%	59,21%

Fuente: Elaboración Propia del Investigador.

Días Periodo De Cobro

Este indicador señala los días que se tardan en recuperar las ventas realizadas a crédito.

$$\text{Días periodo de Cobro} = [C*C/VENTAS*360]$$

Este indicador para todos los periodos proyectados arroja como resultado 30días, esto se genera por que las ventas que se realizan a crédito máximo van a 1 mes y por la actividad económica no son muy frecuentes.

Rotación De Inventario

La rotación de Inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado o vendido en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de Inventario} = [\text{INVENTARIO/COSTO DE VENTAS}] * 360$$

Esto quiere decir que los inventarios durante el 2008 rotaron 45 días, dicho en otras palabras los inventarios estuvieron en bodega o tienda durante mes y medio para ser vendidos.

Para los siguientes años se proyecta el mismo comportamiento.

Rotación De Activos

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = [\text{VENTAS/TOTAL DE ACTIVOS}]$$

Este índice muestra que por cada peso invertido en el activo en operación se obtienen 158.45 pesos de ventas netas para el primer periodo Año 2009, es importante por la actividad comercial que desarrolla la empresa.

Año 2010, se obtienen 108.88 pesos de ventas netas.

Año 2011, se obtienen 83.56 pesos de ventas netas.

Año 2012, se obtienen 68.94 pesos de ventas netas.

Año 2013, se obtienen 59.21 pesos de ventas netas.

Tabla 34. Indicadores De Endeudamiento y Apalancamiento.

INDICADORES DE APALANCAMIENTO						
INDICADOR		2009	2010	2011	2012	2013
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL	34%	22%	17%	14%	12%
APALANCAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL/ PATRIMONIO	51%	29%	21%	17%	14%
APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE/PATRIMONIO	51%	29%	21%	17%	14%

Fuente Elaboración propia del Investigador.

Endeudamiento A Corto Plazo

Mide la relación entre los pasivos exigibles dentro del año y los bienes y derechos totales que posee la empresa.

Endeudamiento a corto Plazo = [PASIVO CORRIENTE/ACTIVO TOTAL]

Año 2009, por cada peso de deuda que tiene la empresa con terceros 34 pesos tienen corte o vencimiento para este periodo.

Año 2010, por cada peso de deuda que tiene la empresa con terceros 22 pesos tienen corte o vencimiento para este periodo.

Año 2011, por cada peso de deuda que tiene la empresa con terceros 17 pesos tienen corte o vencimiento para este periodo.

Año 2012, por cada peso de deuda que tiene la empresa con terceros 14 pesos tienen corte o vencimiento para este periodo.

Año 2013, por cada peso de deuda que tiene la empresa con terceros 12 pesos tienen corte o vencimiento para este periodo.

Lo que genera confianza pues el endeudamiento disminuye en los periodos proyectados.

Apalancamiento Total

Este indicador muestra la relación que existe entre la deuda total de la empresa y el patrimonio.

Apalancamiento Total = [PASIVO TOTAL/ PATRIMONIO]

Es decir que para el Año 2009, por cada peso del patrimonio la empresa debe a terceros un 51%.

Para el año 2010, por cada peso del patrimonio la empresa debe a terceros un 29%.

Para el año 2011, por cada peso del patrimonio la empresa debe a terceros un 21%.

Para el año 2012, por cada peso del patrimonio la empresa debe a terceros un 17%.

Para el año 2013, por cada peso del patrimonio la empresa debe a terceros un 14%.

Apalancamiento A Corto Plazo

Este indicador muestra las deudas a corto plazo en relación con el patrimonio.

Apalancamiento a Corto Plazo = [PASIVO CORRIENTE/ PATRIMONIO]

Esto nos indica que por cada peso en el patrimonio la empresa presenta deudas a corto plazo por 51% en el año 2009.

Esto nos indica que por cada peso en el patrimonio la empresa presenta deudas a corto plazo por 29% en el año 2010.

Esto nos indica que por cada peso en el patrimonio la empresa presenta deudas a corto plazo por 21% en el año 2011.

Esto nos indica que por cada peso en el patrimonio la empresa presenta deudas a corto plazo por 17% en el año 2012.

Esto nos indica que por cada peso en el patrimonio la empresa presenta deudas a corto plazo por 27% en el año 2013.

Análisis de los indicadores financieros

Star Sport Ltda, presenta unos indicadores de razón corriente y Prueba acida muy altos, lo cual muestra que es necesario un plan de inversión, si se llega en el futuro a estos niveles, se podría decir que existe una mala administración financiera, se propone realizar inversión en nuevos locales comerciales a partir de 2010, para esto se tiene estudiada la posibilidad de abrir una nueva tienda en el Centro comercial AltaVista al sur de la ciudad en la localidad de Usme.

Los indicadores de rentabilidad revelan que la empresa mantiene un comportamiento favorable, esto alerta a la misma para que se realicen nuevos planes de inversión y desarrollo de proyectos, se propone invertir en títulos bancarios como CDTs, y CDATS los cuales actualmente a través de la entidad financiera pueden traer ventajas por reciprocidad se pueden disminuir las tarifas de recaudo hasta en 2 puntos lo cual incrementaría su margen de utilidades y permitiría manejar planes de descuentos más atractivos para sus clientes.

Por otro lado es importante adquirir un local comercial, el valor de este asciende a los \$4.500.000.000 millones de pesos, para tal fin es necesario recurrir a una entidad financiera que suministre los recursos, y parte de la cuota inicial se cubrirá con las utilidades obtenidas en los periodos, es fundamental aclarar que las políticas de crédito actuales del banco sugieren que se estudiará la posibilidad de crédito después de tres años de constitución de la compañía, por lo tanto este proyecto se debe realizar a finales del año 2011.

Sus indicadores de Actividad y apalancamiento son positivos teniendo en cuenta estos resultados se debe incluir una estrategia de ventas que permita ampliar las opciones de compra para los clientes una alternativa efectiva sería generar líneas de crédito, que pueden ir hasta los 90 días (previo estudio), esto atraería mas mercado y permitiría que las tiendas de Star Sport se diferenciaron, pues actualmente no existen estas posibilidades en las tiendas de la competencia.

Evaluación De La Alternativa De Inversión

Para evaluar si el proyecto es una buena alternativa de inversión para los socios se analizará el Valor Presente Neto (VPN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Se tiene como Tasa de Oportunidad de mercado 12% dato obtenido comparando las diferentes alternativas de inversión para Marzo de 2009 en una entidad financiera.

Tabla 35 VPN y TIR del Proyecto a 5 Años

CALCULO DE VPN Y TIR DEL PROYECTO					
		PERIODOS/AÑOS			
VALOR INVERSION INICIAL TOTAL	\$ 250.125.890				
TASA DE OPORTUNIDAD MERCADO	22%				
PERIODOS DEL PROYECTO	2009	2.010	2.011	2.012	2.013
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	\$ 162.939.104	\$ 393.999.868	\$ 419.353.217	\$ 448.079.426	\$ 481.126.770
FNE TRAIOS A VALOR PRESENTE	\$ 133.556.642	\$ 264.713.698	\$ 230.940.705	\$ 202.262.644	\$ 178.016.545
VPN DEL PROYECTO	\$ 759.364.344				
TIR DEL PROYECTO	109%				

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Tabla 36 VPN y TIR del Proyecto a 3 Años

CALCULO DE VPN Y TIR DEL PROYECTO A 3 AÑOS			
		PERIODOS / AÑOS	
VALOR INVERSION INICIAL TOTAL	\$ 250.125.890		
TASA DE OPORTUNIDAD MERCADO	22%		
PERIODOS DEL PROYECTO	2009	2.010	2.012
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	\$ 162.939.104	\$ 393.999.868	\$ 419.353.217
FNE TRAIOS A VALOR PRESENTE	\$ 133.556.642	\$ 264.713.698	\$ 230.940.705
VPN DEL PROYECTO	379.085.155		
TIR DEL PROYECTO	92%		

Fuente Elaboración propia del Investigador

Valor Presente Neto (VPN)

“El valor presente neto es una cifra monetaria que resulta de comparar el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. En términos concretos, el valor presente consiste en comparar los ingresos con los egresos en pesos de la misma fecha.”³⁵ Para el plan de negocios de STAR SPORT, el VPN, nos muestra que el proyecto arroja utilidades por \$1.065.703898.00, a la fecha

³⁵ Matemáticas Financieras Aplicadas Jhonny de Jesús Meza Orozco. Pág. 458.

presente después de restar la inversión inicial que fue de \$250.125.890.00. Es importante aclarar que la tasa de oportunidad que se tomo fue la actual en el mercado y la cual es aceptable para los socios.

Tasa Interna De Retorno (TIR)

Jhonny de Jesús Meza define la TIR “como la tasa de interés que hace el VPN = 0, o también la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos descontados con la inversión”³⁶. Para STAR SPORT la tasa interna de retorno fue de 109%, esta excelente tasa es el resultado de las ventas si se tiene en cuenta que este tipo de mercancía ingresa a costos por mayor muy bajos y las ventas presentan un margen de casi un 40% según referencias antes mencionadas.

³⁶ Matemáticas Financieras Aplicadas. Jhonny de Jesús Meza Orozco. Pág. 471

4. BENEFICIOS

El plan de negocios es indispensable para todas las empresas que quieran desarrollar diversas estrategias, este es la guía principal para obtener éxito en el mercado. Para la empresa Star Sport Ltda., que es una empresa nueva brindará las herramientas principales a tener en cuenta para la toma de decisiones.

Esta herramienta permite entender mejor el producto y el objeto del negocio, es clave para determinar las metas y objetivos de la empresa.

Es un elemento definitivo en la comunicación para familiarizar a colaboradores y trabajar en equipos de trabajo efectivos, con el plan de negocios se pretende ahorrar en gastos que se pueden generar por falta de proyección y organización.

Su integración anticipada a una empresa muestra hasta donde quieren llegar sus socios y cuáles son sus metas, gestión empresarial a realizar, que utilidades futuras aspiran recibir, y que trascendencia en el mercado y la sociedad van a aportar.

Este plan de negocios permite evaluar que fortalezas, debilidades, oportunidades y debilidades se van a encontrar en el futuro y así reducir el riesgo a un fracaso.

5. CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación a la empresa Star Sport Ltda., se identificaron los aspectos más importantes que no se habían validado inicialmente, estos ya han sido corregidos y se espera que los resultados sean positivos, como hasta la fecha lo demuestra la información de la organización.

Se estableció la Misión y Visión de la empresa para orientar su objetivo social, esto permitió afianzar el compromiso de sus socios y colaboradores (Capítulo II pág.74).

Por otro lado se realizaron los estudios de mercado, financiero y administrativo los cuales fueron posibles gracias a la colaboración e interés de los socios, esto arrojó como resultado la aceptación de las dos tiendas actuales de Star Sport Ltda (Capítulo II Págs. 62-96-124).

Se evaluaron las necesidades físicas, de recurso humano y financieras se asignaron las tareas a cada uno de los colaboradores para evitar pérdida en recursos, estableciendo objetivos claros precisos y realistas.

Con la investigación se analizaron las oportunidades de negocio y el crecimiento de la empresa frente a la competencia, se establecieron planes de precios, publicidad y ventas con acciones concretas y efectivas.

Se dio inicio a la empresa en Agosto de 2008, con la tienda del centro comercial Hayuelos y en noviembre del mismo año se hizo la apertura de la tienda del centro comercial Santa Fe, obteniendo excelentes resultados en ventas y aceptación de los consumidores.

En el desarrollo de la investigación se Propuso el Plan de negocio orientado a garantizar la productividad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de STAR SPORT LTDA.

Por último el éxito y la continuidad del negocio quedan en manos de los socios, quienes tienen las herramientas para ser exitosos, y continuar creciendo en el corto, mediano y largo plazo, siendo rentables y aportando de esta forma al desarrollo empresarial generando empleo y mejor calidad de vida a la sociedad del país.

6. RECOMENDACIONES

Con el fin de cumplir con lo propuesto por la investigación es necesario que los socios de Star Sport Ltda continúen trabajando orientados al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Se propone que Star Sport lleve a cabo las siguientes actividades que permitan que su actividad sea duradera en el mercado y genere rentabilidad a sus socios:

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA
Publicidad	Dar a conocer la Marca de la Tienda a través de medios y canales masivos, como prensa, revistas, campos de entrenamiento deportivos etc.
Precios	Mantener las políticas de precio, establecidas con los descuentos por ventas en efectivo e implementar la estrategia de ventas por medio de crédito directo o por forma “separe y en dos meses pague”.
Mercado	Realizar los estudios de mercado necesarios para ampliar el negocio, los excedentes de efectivo se deben aprovechar para abrir nuevas tiendas.

Es importante que sus directivos identifiquen los errores actuales de administración para que a futuro estos estén totalmente corregidos y no perjudiquen a la compañía.

Aunque actualmente Star Sport solo tiene representación en el mercado con dos tiendas, es fundamental iniciar la planeación de nuevos puntos de ventas para

cubrir la demanda potencial que actualmente es una de las oportunidades más importantes que se evidenciaron en la investigación.

Por último y teniendo en cuenta que los productos comercializados por Star Sport son Importados es necesario que sus directivos conozcan y estén actualizados sobre nuevas tendencias en el mercado y nuevas marcas para ofrecer a sus cliente.

7. BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill 2000 325 p.

GRAHAM Friend y STEFAN Zehle, Como Diseñar Un Plan De Negocios, Perú: Editorial el Comercio 2008. p. 119.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales: Editores México Limusa Noriega, Octubre de 2007, Cuarta Edición. 357 p.

MEZA OROZCO Jhonny de Jesús, Matemáticas Financieras Aplicadas: Ecoe Ediciones 2004, 546 p.

OSORIO VALENCIA J. Edgar, Gestión Financiera Empresarial Contexto y Casos Colombianos: Editorial Pontificia Universidad Javeriana 2007.355 p.

RODRIGUEZ OSUNA Jacinto, Métodos de Muestreo Casos Prácticos: CIS 2005, 181 p.

VARELA Rodrigo, Innovación Empresarial Arte y Ciencia En La Creación de Empresas. Bogotá: Pearson Ltda., 2001, 382 p.

VELEZ PAREJA Ignacio, Decisiones Empresariales Bajo Riesgo E Incertidumbre: Norma 2007, 448 p.

ACICAM, Mayo 4 2009,Internet: www.acicam.org/index.cfm

Características y Confeccion del calzado Deportivo, Mayo 4 2009, Internet: www.ropa.idoneos.com/index.php/Calzado_deportivo

Gerencie .com capital de trabajo Abril 13 2009, Internet: www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html

Misionpyme – Pymes familiares necesitan más apoyo, Abril 13 2009, Internet: www.misionpyme.com/cms/content/view/3318/

Portal de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Abril 13 2009, Internet: www.mipymes.gov.co/emprendedor/newsDetail

Teoria General de Sistemas, Marzo 16 de 2009, Internet: www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-1-3.htm

8. ANEXOS

8.1. MODELO DE ENCUESTA

8	OBJETIVO: CONOCER EL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE CALZADO DEPORTIVO PARA LA CIUDAD DE BOGOTA
9	DIRIGIDA A: CLIENTES QUE VISITEN LA TIENDA UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL HAYUELOS STAR SPORT
10	Fecha: _____ Encuesta N° _____
11	Lugar: _____
12	Buenos días (tardes) mi nombre es: _____ y estoy desarrollando una investigación de mercados sobre las personas que adquieren calzado deportivo y de marca reconocida. Usted ha sido seleccionado para lograr dicha información, agradezco su colaboración en responder las siguientes preguntas:
13	
14	1. ¿Realiza usted algún deporte?
15	a. Si. _____
16	b. No. _____
17	2. ¿Ha comprado alguna vez Calzado deportivo o de marca?
18	a. Si. _____
19	b. No. _____
20	3. ¿Cada cuanto adquiere calzado Deportivo o de marca?
21	a. Una vez al año
22	b. Más de una vez al año
23	c. Mensual
24	d. Ocasionalmente
25	
26	
27	4. ¿De las siguientes marcas cual es la preferida por Usted?
28	a. NIKE
29	b. CONVERSE
30	c. PUMA
31	d. LACOSTE
32	e. UMBRO
33	f. FISHER PRICE
34	
35	5. ¿En que tienda compro los últimos?
36	_____
37	
38	6. ¿De las siguientes razones cual lo llevó a escoger esa tienda?
39	a. Cercanía Residencia
40	c. Variedad de marcas

31 b. Tienda reconocida d. Indiferente

32 7. ¿De las siguientes marcas, cual usa actualmente?

33 a. NIKE b. CONVERSE

34 c. PUMA d. LACOSTE

35 e. UMBRO f. FISHER PRICE

36 8. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales usted escogió esa marca y no otra?

37 a. Comodidad b. Precio

38 c. Diseño d. Cuero

39 e. Protección

40 9. ¿Cuál sería su presupuesto para realizar una compra en nuestra tienda?

41 a. Menos de \$100.000 b. Entre \$100.000 y \$200.000

42 c. Entre \$ 200.000 y \$ 300.000 c. Más de \$ 300.000

43 10. ¿Referente a nuestra tienda STAR SPORT, califique según la escala los siguientes aspectos:

Calificación	1	2	3	4	5
Presentación de la Tienda					
Productos (variedad de Marcas)					
Precios					
Ubicación					
Nombre de la Tienda					

44

45 11. ¿Cual es su edad?

46 a. Menos de 15 Años b. De 16 a 20 Años

47 c. De 21 a 30 Años d. De 31 a 45 Años

48 e. De 46 a 60 Años f. Más de 60 Años

49 *Muchas gracias por su colaboración y tiempo, la encuesta ha terminado.*

50

8.2. ANEXO A. CATEGORÍA DE CALZADO DEPORTIVO PROEXPORT

La categoría del Calzado Deportivo no sólo incluye aquellos usados en competencias atléticas, sino también aquellos que son de uso casual. Para los propósitos estadísticos del zapato es clasificado según el material usado en la parte superior, debido a que es difícil definir qué constituye un zapato deportivo, para os propósitos de este reporte, los zapatos deportivos se definirán como sigue:

Mercancía	HS Números
Zapatos Atlético	6403.19-011,19-019,19-090,51-021,59-021, 91-011,91-021,99-011,99-021,6404.1 1-M
Zapatos de Lona	6404.11-010,19-220, 220,20-3 10

De ahora en adelante en este informe el término “calzado deportivo” se referirán a los Zapatos atléticos y zapatos de lona como se definió anteriormente.

Importaciones por lugar de origen

Muchos fabricantes líderes japoneses, europeos y americanos han cambiado la producción de zapatos deportivos a los países de Asia en un esfuerzo por tomar ventaja a los bajos costos de mano de obra.

Como resultado, la mayoría de los zapatos deportivos que se importan provienen de países o de áreas de Asia. Solo un número muy pequeño de importaciones de

calzado deportivo proviene de otros países desarrollados, principalmente de los Estados Unidos e Italia.

En recientes años ha habido un cambio en la población y áreas en las cuales han aumentado los salarios como el de la república de Corea Y Taiwán. La producción se esta transfiriendo a países como China e Indonesia que siguen pagando bajos sueldos.

El proceso de Importación y Distribución

Regulaciones de Importación

No hay ninguna restricción legal o regulatoria que se aplique a la importación de calzado deportivo. Sin embargo el calzado de piel y las suelas exteriores hechas totalmente o en parte de piel, no se consideran para el uso deportivo o la actividad atlética, y están sujetos al Sistema de Cuota de Arancel (TQ) como se establece en el artículo 9 de Ley de Arancel de Aduana.

El calzado deportivo se define como se describe a continuación. Sin embargo los probables importadores deben observar que los funcionarios de aduana determinan en cada caso sí un calzado en particular es para uso de deportes o para la actividad atlética.³⁷

8.3. ANEXO B. PRECIOS BASE STAR SPORT.

Plu	Marcas	Referencia	Secciones	Art	Costo	Venta
-----	--------	------------	-----------	-----	-------	-------

³⁷Disponible en Internet: www.proexport.com.co/DocNewsNo817DocumentNo253.PDF -

10033	converse	TRAINER 1J347	calzado	42	\$ 78.000	\$ 119.500
10034	converse	TRAINER 1Q308	calzado	42	\$ 78.000	\$ 119.500
10035	converse	ONE STAR 1X632	calzado	46	\$ 107.000	\$ 179.500
10036	converse	TRAINER 1X660	calzado	42	\$ 75.000	\$ 119.500
10037	converse	DIRDSEYED MID 1X945	calzado	46	\$ 155.000	\$ 239.500
10038	converse	EVPRO EXTREME 1X364	calzado	42	\$ 135.000	\$ 219.500
10039	converse	TRAINER W 5X614	calzado	42	\$ 109.000	\$ 169.500
10040	converse	EVPRO STRME 1X568	calzado	42	\$ 148.000	\$ 219.500
10041	converse	ALL STAR 1Q727	calzado	46	\$ 78.000	\$ 119.500
10042	converse	ALL STAR 1T009	calzado	46	\$ 79.000	\$ 119.500
10043	converse	ALL STAR 1X136	calzado	46	\$ 78.000	\$ 119.500
10044	converse	ALL STAR 1X052	calzado	46	\$ 81.000	\$ 119.500
10045	converse	ALL STAR M9160	calzado	46	\$ 73.000	\$ 109.500
10046	converse	ALL STAR 1J827	calzado	46	\$ 70.000	\$ 109.500
10047	converse	ALL STAR 1K408	calzado	46	\$ 89.000	\$ 139.500
10048	converse	ALL STAR 1X103	calzado	46	\$ 78.000	\$ 119.500
10049	converse	ALL STAR 1K410	calzado	46	\$ 88.000	\$ 139.500
10050	converse	ALL STAR 1X240	calzado	46	\$ 78.000	\$ 119.500
10051	converse	ALL STAR M9622	calzado	46	\$ 78.000	\$ 109.500
10052	converse	ALL STAR 1U827	calzado	46	\$ 69.000	\$ 99.500
10053	converse	TRAINER 1X666	calzado	42	\$ 69.000	\$ 119.500
10054	converse	TRAINER 1X664	calzado	42	\$ 77.000	\$ 119.500

10055	converse	ALL STAR 3V262	calzado	46	\$ 58.000	\$ 89.500
10056	converse	ALL STAR 3X185	calzado	46	\$ 58.000	\$ 89.500
10057	converse	ALL STAR 1X185	calzado	46	\$ 71.000	\$ 109.500
10058	puma	BASSA 301031-03	calzado	42	\$ 145.000	\$ 219.500
10059	puma	BASSA 301031-02	calzado	42	\$ 145.000	\$ 219.500
10060	adidas	GOODYEAR RACE 015517	calzado	42	\$ 145.000	\$ 239.500
10061	adidas	POWER FLEX W 664003	calzado	42	\$ 118.000	\$ 199.500
10062	nike	TIEMPO GURI 315286-247	calzado	44	\$ 115.000	\$ 179.500
10063	nike	TIEMPO GURI 315357-247	calzado	44	\$ 165.000	\$ 259.500
10064	nike	AIR SERIES 313982-103	calzado	42	\$ 126.300	\$ 209.500
10065	lacoste	LA CRUZ DO5 13SPM1414	calzado	43	\$ 65.000	\$ 99.500
10066	converse	ALL STAR 1X196	calzado	46	\$ 75.000	\$ 109.500
10067	converse	ALL STAR 1T007	calzado	46	\$ 78.000	\$ 119.500
10068	converse	ALL STAR 1X122	calzado	46	\$ 82.000	\$ 119.500
10069	converse	MT STAR 1T462	calzado	42	\$ 127.000	\$ 189.500
10070	converse	ONE STAR VELC 1U185	calzado	42	\$ 120.000	\$ 189.500
10127	Fisher. P	AMBITION STR 3 013251	calzado	42	\$ 108.500	\$ 199.500
10128	Fisher. P	FORTITUDE 2 017643	calzado	42	\$ 125.000	\$ 199.500
10129	Fisher. P	VANQUISH W 661156	calzado	42	\$ 106.000	\$ 199.900
10130	Fisher. P	TELSTAR 447780	calzado	44	\$ 104.000	\$ 179.500
10131	Fisher. P	ADSOLADO IN 017979	calzado	42	\$ 109.800	\$ 189.500

10403	lacoste	14SPW7581 RADIATE QUILT	calzado	42	\$ 200.000	\$ 339.500
10404	lacoste	14SPW7581 RADIATE QUILT C	calzado	42	\$ 200.000	\$ 339.500
10405	lacoste	14SPM7551 SWERVE EDGE MIX	calzado	42	\$ 200.000	\$ 349.500
10406	lacoste	14SRM4263 TOKEN 3 H89	calzado	42	\$ 200.000	\$ 329.500
10407	lacoste	14SRM4263 TOKEN 3 B11	calzado	42	\$ 200.000	\$ 329.500
10408	lacoste	14SRM7421 SHAKESPERE ARE P	calzado	42	\$ 200.000	\$ 329.500
10409	lacoste	14SRM7371 SWERVE LACE EDG	calzado	42	\$ 200.000	\$ 349.500
10410	lacoste	14SRM7421 SHAKESP K95	calzado	42	\$ 200.000	\$ 329.500
10411	lacoste	14SRM7371 SWERVE L ED K90	calzado	42	\$ 200.000	\$ 349.500
10412	lacoste	13SRM0851 SWERVE VIN 524	calzado	42	\$ 300.000	\$ 439.500
10413	lacoste	14SPM7551 SWERVE ED L11	calzado	42	\$ 200.000	\$ 349.500
10414	lacoste	14SPW6381 ARIN PATENT K24	calzado	42	\$ 200.000	\$ 359.500
10415	lacoste	14SPW3683 ILLUMINATE H55	calzado	42	\$ 200.000	\$ 279.500
10416	lacoste	14SPW7581 RADIATE 024	calzado	42	\$ 200.000	\$ 339.500
10417	puma	ESITO III 101309 03	calzado	42	\$ 75.000	\$ 129.500
10418	puma	INDUCTION 301090 04	calzado	42	\$ 159.000	\$ 249.500
10419	puma	INDUCTION 301356 02	calzado	42	\$ 145.000	\$ 229.900
10420	puma	KART CAT EVO 301267 04	calzado	42	\$ 125.000	\$ 179.500

10421	puma	KART CAT EVO 301267 05	calzado	42	\$ 95.000	\$ 179.500
10422	puma	FLUXION II P301097 02	calzado	42	\$ 149.900	\$ 249.900
10423	puma	SF INDUCTION P301311 01	calzado	42	\$ 200.000	\$ 289.900
10424	puma	ZHONGI P344313 02	calzado	42	\$ 198.000	\$ 289.500
10425	nike	TEAM TRAINER 316568 111	calzado	42	\$ 200.000	\$ 289.500
10426	nike	SHOX SCULTURE 317000 001	calzado	42	\$ 200.000	\$ 299.500
10427	nike	SHOX SCULTURE 317000 112	calzado	42	\$ 200.000	\$ 299.500
10428	nike	SERIES GO 316265 002	calzado	42	\$ 138.500	\$ 209.500
10429	nike	SERIES GO 316265 102	calzado	42	\$ 138.500	\$ 209.500
10430	lacoste	13SPM6451 SWERVE W E59	calzado	42	\$ 220.000	\$ 339.500
10431	lacoste	13SPM2431 RADIATE M F67	calzado	42	\$ 225.000	\$ 369.500
10432	lacoste	14SPW6351 ILLUMINATE K25	calzado	42	\$ 200.000	\$ 289.500
10433	lacoste	14SPW6381 ARIN P K25	calzado	42	\$ 200.000	\$ 359.500
10494	nike	SPRINT BROTHER 316325 011	calzado	42	\$ 165.800	\$ 269.500
10495	nike	CORTEZ LP 317525 101	calzado	42	\$ 120.580	\$ 219.500
10496	nike	SHOX ZAR 318043 021	calzado	42	\$ 185.200	\$ 319.500
10497	lacoste	15SPM1574 HYPHEN NET A71	calzado	42	\$ 172.500	\$ 289.500
10498	lacoste	15SPM1454 KADE LACE N10	calzado	42	\$ 250.000	\$ 369.500

10499	lacoste	15SPM1454 KADE LACE M76	calzado	42	\$ 258.000	\$ 369.500
10500	lacoste	15SPW1411 LIMON N28	calzado	42	\$ 192.000	\$ 309.500
10522	lacoste	15SRM1064 VITO F N02	calzado	42	\$ 285.000	\$ 369.500
10544	converse	1Q970 TRIPLE JUMP	calzado	42	\$ 125.000	\$ 199.500
10545	converse	1X587	calzado	42	\$ 125.000	\$ 179.500
10546	converse	1X661 NYLON TRAINER	calzado	42	\$ 82.000	\$ 119.500
10547	converse	1X666 NYLON TRAINER	calzado	42	\$ 82.000	\$ 119.500
10548	converse	100226 ALL STAR	calzado	42	\$ 78.000	\$ 109.500
10549	puma	MADISON E V 345212 01	calzado	42	\$ 151.500	\$ 229.500
10550	puma	MADISON E 346147 02	calzado	42	\$ 151.500	\$ 229.500
10551	puma	MADISON E 346147 04	calzado	42	\$ 151.500	\$ 229.500
10552	umbro	047525 BANIYA	calzado	42	\$ 113.800	\$ 179.500
10553	umbro	017667 SL 72	calzado	42	\$ 165.000	\$ 269.500
10554	umbro	017640 SL 72	calzado	42	\$ 165.000	\$ 269.500
10555	umbro	018145 GOODYEAR STREET	calzado	42	\$ 135.000	\$ 219.500
10556	umbro	018098 GOODYEAR STREET CM	calzado	42	\$ 135.000	\$ 219.500
10557	umbro	047815 GOODYEAR RACE FS	calzado	42	\$ 175.000	\$ 269.500
10558	umbro	018178 GOODYEAR STREET	calzado	42	\$ 145.000	\$ 229.500
10574	umbro	045693 CC IGURION II LO	calzado	42	\$ 135.000	\$ 209.500
10575	umbro	045934 MIJRK II	calzado	42	\$ 165.000	\$ 239.500

10576	umbro	045935 MIJRK II	calzado	42	\$ 145.000	\$ 239.500
10740	FISHER PRICE	DWIGHT G1C	calzado	46	\$ 20.683	\$ 36.990
10741	FISHER PRICE	DWIGHT G2C	calzado	46	\$ 20.683	\$ 36.990
10742	FISHER PRICE	DWIGHT G3C	calzado	46	\$ 20.683	\$ 36.990
10743	FISHER PRICE	MINDEE G1C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10744	FISHER PRICE	MINDEE G2C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10745	FISHER PRICE	SIPHON G3C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10746	FISHER PRICE	SENSEI G3C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10747	FISHER PRICE	SENSEI G1C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10748	FISHER PRICE	LUIN G2C	calzado	42	\$ 18.189	\$ 32.990
10760	FISHER PRICE	BOX G3C	calzado	46	\$ 20.683	\$ 37.990
10761	FISHER PRICE	ANRI G2C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10762	FISHER PRICE	DALMASCO G3C	calzado	42	\$ 20.164	\$ 36.990
10763	FISHER PRICE	GIZA G1C	calzado	46	\$ 19.540	\$ 37.990
10764	FISHER PRICE	ORBIT G2C	calzado	42	\$ 20.683	\$ 37.990
10765	FISHER PRICE	ORBIT G3C	calzado	42	\$ 20.683	\$ 37.990