

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA



Plan de negocio: comercialización y posicionamiento de calzado de dama para la marca  
ROMINA COMPLEMENTOS a nivel de Antioquia

Luisa María Ríos Jiménez  
Íngrid Janeth Cataño Restrepo  
Diego Alejandro López Arango

Envigado, Antioquia

2017

Plan de negocio: comercialización y posicionamiento de calzado de dama para la marca  
ROMINA COMPLEMENTOS a nivel de Antioquia

Luisa María Ríos Jiménez  
Íngrid Janeth Cataño Restrepo  
Diego Alejandro López Arango

Proyecto presentado como requisito para optar por el título de Contadores Públicos

Asesorado por:  
Raúl David Ruiz Escobar

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
ENVIGADO  
2017

**Hoja de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

Envigado, noviembre 2017

## Dedicatoria

### **A Dios,**

Por permitirnos llegar a este punto y darnos la fortaleza para lograr nuestros objetivos.

### **A nuestras familias y amigos**

Por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

### **Finalmente a los maestros,**

A aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

## Agradecimientos

*Primeramente el agradecimiento es para Dios por bendecirnos, darnos discernimiento y protegernos durante este largo camino de nuestras vidas y así poder llegar a esta esperada meta.*

*A nuestras familias, por ese apoyo incondicional en los momentos de contratiempos que se presentaron durante toda nuestra carrera y esos momentos de alegrías por las cuales también pasamos.*

*A nuestros amigos más allegados que de una u otra manera nos brindaron su mano en los momentos tristes y alegres que surgieron durante este proceso.*

*A la Institución Universitaria de Envigado, por acogernos y brindarnos los conocimientos y aprendizajes útiles para nuestras vidas.*

## Tabla de Contenido

Listas especiales .....	9
Lista de gráficos.....	9
Lista de tablas .....	10
Resumen Ejecutivo .....	11
Introducción.....	15
2. Planteamiento del Problema .....	17
3. Justificación .....	19
4. Objetivos.....	21
4.1. Objetivo General.....	21
4.2. Objetivos Específicos .....	21
5. Marco Referencial .....	22
5.1. Antecedentes.....	22
5.1.1. Historia del calzado .....	22
5.1.2. Sector calzado en Antioquia .....	23
5.2. Marco Teórico .....	24
5.2.1. Comercialización:.....	24
5.2.2. Investigación de mercados.....	25
5.2.3. Inteligencia de mercados .....	25

	7
5.2.4. Inteligencia competitiva .....	26
5.2.5. Plan de negocio.....	26
6. Diseño Metodológico .....	28
6.1. Modalidad del trabajo: .....	28
6.2. Método de estudio:.....	28
7. Cronograma de Actividades .....	29
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	29
8. Presupuesto Formulación .....	30
PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO .....	30
Descripción de Material y Suministro .....	30
Descripción de Salidas de Campo .....	31
Descripción de Material Bibliográfico .....	31
Descripción de Equipos .....	31
Descripción de Otros Gastos Financiados .....	31
Capítulo I.....	32
9.1. Planteamiento: .....	32
9.3. Desarrollo .....	32
9.3.1. Análisis del entorno Internacional.....	33
9.3.2. Análisis del entorno nacional .....	40
9.3.3. Análisis exportaciones.....	42

9.3.4. Proyecciones a futuro .....	44
9.3.5. Política económica nacional. ....	45
9.3.6. Factores que influyen en el sector calzado en Colombia.....	45
Capitulo II.....	47
10.1. Planteamiento.....	47
10.2. Aplicación y análisis de instrumentos.....	47
10.2.1 Matriz DOFA.....	47
10.2.1. Análisis encuesta.....	49
11. Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio.....	54
11.1. Costos fijos y variables .....	54
11.2. Proyección de ventas:.....	55
11.3. Punto de equilibrio .....	58
11.4. Proyección de ventas.....	58
11.5. Proyección y ventas.....	61
12. Conclusiones.....	64
Anexos .....	67



## Listas especiales

### Lista de gráficos

Gráfico N° 1. Valor de la producción mundial de Sistema Moda según segmento	34
Gráfico N° 2. Principales productores mundiales de calzado 2014-2015	35
Gráfico N° 3. Porcentaje participación mundial Calzado	36
Gráfico N° 4. Principales países consumidores de calzado	37
Gráfico N° 5. Principales países consumidores de calzado en Latinoamérica	38
Gráfico N° 6. Valor mercado mundial de calzado	39
Gráfico N° 7. Distribución del mercado mundial de calzado por categoría	40
Gráfico N° 8. Valor del mercado del calzado en Colombia	41
Gráfico N° 9. Distribución de porcentaje mundial de calzado	42
Gráfico N° 10. Valor de exportaciones	43
Gráfico N° 11. Principales problemas del sector Calzado.	44
Gráfico N° 12. Matriz DOFA ROMINA complementos	48
Gráfico N° 13. Características en las que se basa para la decisión de compra de calzado	50
Gráfico N° 14. ¿Dónde se informa de las nuevas tendencias y diseños del calzado?	51
Gráfico N° 15. ¿Sigues a través de redes sociales alguna marca de calzado?	52
Gráfico N° 16. ¿Has realizado algún tipo de compra por redes sociales?	51
Gráfico N° 17. Punto de equilibrio	58
Gráfico N° 18. Proyección de ventas optimista	61
Gráfico N° 19. Proyección de ventas pesimista	62

**Lista de tablas**

Tabla N° 1. Cronograma	29
Tabla N° 2. Formulación Presupuesto	30
Tabla N° 3. Análisis DOFA competidores principales	53
Tabla N° 4. Costos fijos nómina	54
Tabla N° 5. Costos fijos y variables de producción	55
Tabla N° 6. Costos y precio promedio de las referencias de calzado	56
Tabla N° 7. Punto de equilibrio en unidades totales	57
Tabla N° 8. Índice de crecimiento proyectado hacia el 2018.	59
Tabla N° 9. Análisis financiero consolidado	60

## Resumen Ejecutivo

Romina complementos es una empresa de calzado creada en el año 2016 por dos jóvenes emprendedoras: Luisa Ríos y Mónica Obregón, quienes en su afán de buscar nuevas tendencias que vayan al ritmo de la vanguardia de la moda y de las redes sociales, aplicando su estilo único que las identifica en el mercado por sus diseños eco amigables y con identidad propia, es por ello que el presente plan de negocios ha sido elaborado con el fin de encontrar las estrategias que permitan a romina complementos posicionarse para expandir y fortalecer las estrategias comerciales que actualmente utilizan para llegar a sus clientes.

El mercado del calzado actualmente registra en las mujeres mayor interés por adquirir diseños de calidad exclusivos y que permitan darles identidad, así lo revela la encuesta realizada, la cual muestra que las tendencias actuales de compra de calzado se ven reflejadas principalmente en las redes sociales y en los estilos poco comunes que atraen a las mujeres contemporáneas, clasificadas dentro del grupo de millenials que desean estilos vanguardistas, de calidad, y a precios asequibles.

El mercado del calzado es un mercado en constante cambio, además, las posibilidades de expansión del mismo se demuestran por la cifras que mundialmente se proyectan año tras año, donde Colombia poco a poco va obteniendo participación a nivel de Latinoamérica, siendo México y Brasil los principales productores de la región (Portafolio, 2017), y a su vez los principales consumidores, por otro lado sigue siendo el calzado femenino el que ha marcado la diferencia, lo que hace más atractivo el desarrollo del plan de negocios de romina Complementos.

El plan de mercadeo elaborado demuestra que la participación de calzado en la industria manufacturera ha sido expansivo, lo que proyecta crecimientos superiores al 6% anual, además que Antioquia es el tercer departamento exportador del país, con una participación del 14,4%, de aquí que se debe ahondar sobre la política de “compra colombiano” como estrategia para reducir el contrabando, que es una de las amenazas más importantes que el sector manufacturero registra (El Colombiano, 2016)

De acuerdo con la información recolectada, se ha proyectado un plan de ventas aproximado de 50 pares de zapatos mensuales, de acuerdo con las ventas historias que ha tenido romina en el último año, tanto al por mayor como al detal, cifra superior a la encontrada en el punto de equilibrio, el cual está en 33 pares, tomando en cuenta esta información, se procede al análisis técnico del plan de negocios.

En el estudio técnico se han tenido en cuenta las diferentes normas que rigen el mercado del calzado, así como los requisitos para registrar una empresa en Cámara de comercio y el registro de marca ante la superintendencia de industria y comercio (SIC), se calcula el costo inicial pre operativo de la formulación del plan de negocios, el cual asciende a \$1.650.000 que fueron aportados por el equipo formulador del plan de negocios en apoyo de algunos recursos de la Institución Universitaria de Envigado (IUE). La información de costos fijos y variables para la fabricación del calzado ascienden a \$3'557.973 mensuales, teniendo en cuenta que algunos de los procesos se realizan por terceros, lo que facilita los cálculos y hace más eficiente el proceso productivo de la empresa.

Por último, se realizó el análisis de viabilidad financiera del plan de negocios, el cual se proyectó a 5 años, con una Tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) del 13%, teniendo además en cuenta que la inversión inicial en capital de trabajo corresponde a los tres (3) primeros meses de producción, que es el mínimo tiempo aceptable para el desarrollo de un emprendimiento, y que además la inversión inicial es aportada directamente por las emprendedoras, no siendo un dato de menor importancia que el nivel de riesgo país en Colombia ha mejorado y se ve con mejores ojos la inversión extranjera directa en nuestro país, con miras a que en los próximos años pueda ingresar capital extranjero que ayude a apalancar aún más el negocio de acuerdo a los resultados proyectados y obtenidos en el presente plan de negocios, dando valores del Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de retorno (TIR) positivos e incluso la TIR por encima de la tasa de retorno esperada por las emprendedoras.

En las próximas páginas se encontrara de manera más detallada y profunda la información antes descrita, la cual solo es un abrebocas de lo que es el Plan de negocio: comercialización y posicionamiento de calzado de dama para la marca ROMINA COMPLEMENTOS a nivel de Antioquia.

### **Abstract**

Romina complementos is a footwear company created in 2016 by two young entrepreneurs: Luisa Ríos and Monica Obregon, who in their eagerness to look for new trends that go to the rhythm of the avant-garde of fashion and social networks, applying their style unique that identifies them in the market for their ecomagables designs and with their own identity, that is why the present business plan has been developed in order to find the strategies that allow romina complementos to position themselves to expand and strengthen the commercial strategies that currently They use to reach their customers.

The footwear market currently registers in women a greater interest in acquiring exclusive quality designs that allow them to be identified, as revealed by the survey, which shows that current footwear purchasing trends are reflected mainly in social networks and in the uncommon styles that attract contemporary women, classified within the group of millennials who want avant-garde styles, quality, and affordable prices.

The footwear market is a constantly changing market, in addition, the possibilities of expansion of the same are shown by the figures that are projected worldwide year after year, where Colombia is slowly gaining participation in Latin America, being Mexico and Brazil the The main producers of the region, and in turn the main consumers, on the other hand, it is still the women's footwear that has made the difference, which makes the development of the business plan of Romina Complementos more attractive.

The elaborated marketing plan shows that the participation of footwear in the manufacturing industry has been expansive, which projected growth of over 6% per year, in addition to Antioquia being the third export department in the country, with a participation of 14.4%, of Here we must delve into the "Colombian purchase" policy as a strategy to reduce contraband, which is one of the most important threats that the manufacturing sector registers.

According to the information collected, an approximate sales plan of 50 pairs of shoes has been projected monthly, according to the sales stories that Romina has had in the last year, both wholesale and retail, a figure higher than that found At the equilibrium point, which is in 33

pairs, taking into account this information, we proceed to the technical analysis of the business plan.

In the technical study have taken into account the different rules governing the footwear market, as well as the requirements to register a company in Chamber of Commerce and trademark registration before the Superintendence of Industry and Commerce (SIC), the initial pre-operative cost of the formulation of the business plan, which amounts to \$ 1,650,000, which was contributed by the team that formulated the business plan in support of some resources of the University Institution of Envigado (IUE). The information of fixed and variable costs for the manufacture of the footwear ascend to \$ 3'557.973 monthly, bearing in mind that some of the processes are carried out by third parties, which facilitates the calculations and makes the productive process of the company more efficient.

Finally, the financial viability analysis of the business plan was carried out, which was projected at 5 years, with a minimum acceptable rate of return (TMAR) of 13%, also taking into account that the initial investment in working capital corresponds to the three (3) first months of production, which is the minimum acceptable time for the development of an enterprise, and that also the initial investment is contributed directly by the entrepreneurs, not being a less important fact than the level of country risk in Colombia, foreign direct investment in our country has improved and it is better seen, with a view to allowing foreign capital to enter in the coming years that will help leverage the business further, according to the results projected and obtained in this plan of business, giving values of Net Present Value (NPV) and positive Internal Rate of Return (IRR) and even the IRR above the rate of return expected by entrepreneurs you pray

In the following pages you will find in a more detailed and profound way the information described above, which is only a hint of what the Business Plan is: marketing and positioning of women's shoes for the brand ROMINA COMPLEMENTOS at Antioquia level.

## Introducción

El presente plan de negocios tiene la finalidad de demostrar las estrategias comerciales que adoptará la marca ROMINA COMPLEMETOS, como orientación para el crecimiento de sus ventas en el mediano plazo, además, se pretende posicionar la marca, en el mercado nacional haciendo uso óptimo de todos los rubros de la cadena de valor, con la finalidad de otorgar un producto de calidad y realizar un servicio post-venta, informándole a los clientes de tendencias, a través de las diferentes estrategias de comunicación presentes en la actualidad.(redes sociales, entre otros.)

La comercialización de productos y servicios, representa un factor vital en la dinámica económica de los países, ya que se convierte en el medio por excelencia de obtener beneficios económicos y contribuir favorablemente al crecimiento financiero. Cárdenas y Junguito, (2009); el caso puntual que ocupa el presente plan de negocio evidenciará este proceso como se vive a nivel regional.

Del mismo modo, cabe mencionarse lo expuesto por Salas, (2010), quien menciona que “es sumamente importante que la oferta comercial cumpla con elementos para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico no solo en beneficio de quien lo implemente, sino como colaborador en la economía de las regiones ” (p35). Situación que se logra desde una planeación responsable y real, para que se puedan alcanzar retos importantes que permitan la apertura de nuevos mercados y de opciones comerciales importantes.

Con base en ello, se planea a continuación un desarrollo temático que da muestra de la oferta comercial que se viene mencionando; por tanto se evidenciará la forma como ROMINA COMPLEMENTOS, se encuentra segmentada en el sector calzado, y complementos desarrollando actividades de producción y comercialización de calzado para dama, con diseños vanguardistas inspirados en tendencia Boho; la idea de negocio es puesta en marcha desde 2016 por dos jóvenes emprendedoras Luisa Ríos y Mónica Obregón quienes buscan posicionar su pasión por la moda y las nuevas tendencias con el propósito de crear y diseñar productos con una identidad diferente. Donde su principio rector es concebir ideas con amor fundamentadas en valores como la amistad.

Con base en lo anterior, puede decirse entonces que lo que se pretende con la exposición de este trabajo, es plasmar lo que ha representado un paneo sobre las características del mercado de calzado en el Departamento de Antioquia, durante el proceso de creación y conformación de un plan de negocio tendiente a la comercialización de este tipo de productos, utilizando las herramientas tecnológicas como espacios de exhibición para que los productos sean conocidos y solicitados a un solo clic.



## 2. Planteamiento del Problema

El hombre, en su búsqueda constante de avance y transformación va evidenciando la necesidad de crear alternativas que le permitan interactuar con los medios y estrategias creadas para tal fin (Montoya, 2011); en el ámbito comercial por ejemplo, se va creando esa misma necesidad, la cual es dada por la economía global teniendo en cuenta que los mercados están inmersos al igual que todos los estamentos de la sociedad en un mundo acelerado y mutante, que exige cada vez más (banrepcultural, 2016).

Partiendo de esa realidad y con la conciencia de que la creación de una empresa no se produce en un instante, sino que es el resultado de un proceso tanto en el terreno personal como del proyecto, el cual surge; por una necesidad de subsistencia, exploración y observación del funcionamiento de las empresas posicionadas en el mercado y visualizando las diferentes oportunidades de negocio, o lo que es lo mismo por la identificación de un nicho o hueco del mercado, obteniendo como resultado la configuración de un producto o servicio que agrega valor o crea valor al comprador o usuario final (Montoya, 2011)

De la misma manera, debe reconocerse la necesidad de unir esfuerzos en la puesta en marcha de empresas que innoven y evidencien que Colombia no está por fuera de la globalización y que por el contrario posee herramientas importantes para competir a la par con los demás países. Para que lo anterior se logre, se requiere evaluar consecuentemente todos los factores que se involucran la puesta en marcha de un negocio; es decir, se analice de forma concienzuda el mercado, el producto, la competencia, las materias primas y todos los demás elementos que en ella inciden para su conformación, puesta en marcha y rentabilidad.

Con base en lo anterior, se genera una necesidad apremiante de ofrecer una alternativa de comercialización diferente; dando origen al presente trabajo orientado a diseñar un plan de negocio competitivo que permita, a través de una estructura administrativa, financiera y logística fortalecida cubrir el mercado potencial de manera eficiente e innovadora.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo lograr un plan de negocio competitivo para la comercialización y posicionamiento de la marca de calzado ROMINA COMPLEMENTOS a nivel Antioquia?

### 3. Justificación

Las diversas relaciones comerciales y la aparición de numerosos proyectos productivos que han venido surgiendo principalmente en los últimos años en la economía interna de Colombia (CEPAL, 2001), ha permitido que los productores evidencien amenazas competitivas, situación que crea la necesidad de la estructuración de ventajas estratégicas innovadoras y mayores atractivos que les permita la captación de clientes, además de la implementación de alternativas que permitan llegar a estos mercados de manera efectiva, asegurando la competitividad y permitiendo enfrentar los retos que vienen inmersos con estos nuevos métodos comerciales (Portafolio, 2016)

El diseño de una marca de calzado para dama, representa una importante alternativa a la hora de crear empresa, si se tiene en cuenta que son mercados dinámicos que permiten una gama bastante variada, situación que ya representa una ventaja comercial. Es en este sentido donde se entiende que gracias a la consolidación y trayectoria del mercado local de calzado para dama, existe una oportunidad de negocio que puede ser aprovechada mediante la ejecución del proyecto basado en la Gestión de la innovación implementando estrategias de diferenciación que permitan generar valor, satisfacción y cubrimiento integral de las necesidades de los compradores.

Además de lo anterior, debe considerarse que existe una necesidad apremiante de ingresar a la economía global, teniendo en cuenta lo que ya se dijo respecto a que los mercados están inmersos al igual que todos los estamentos de la sociedad en un mundo acelerado y mutante, que exige cada vez más; es así, como hoy por hoy se ha convertido en un reto empresarial; dicho reto ha logrado, que con el pasar de los días sea uno de los objetivos

principales de cualquier organización, el estar inmersos en relaciones que les permita conocer sus productos en lugares foráneos.

Es esta una de las razones, por las que se inicia un proceso investigativo que dé cabida a la posibilidad de comercialización y posicionamiento de marca de calzado femenino, se intenta que el proceso permita medir las debilidades y fortalezas que este producto pueda tener y por ende, también determinar las oportunidades y amenazas en las que se encuentra el sector manufacturero, puntualmente con la fabricación y mercadeo de zapatos.

No puede dejarse de lado el hecho de analizar los índices de desempleo, las falencias en cuanto a tecnología, la decadencia de la economía y las razones que han llevado a las empresas pequeñas y medianas a decaer; estas consideraciones motivan a una necesidad apremiante de la búsqueda de oportunidades en el mercado, para lograr una consolidación y un uso adecuado de los recursos, donde estos se sepan aprovechar y se busquen alternativas innovadoras que ayuden a fortalecer la economía a nivel individual y colectivo, dando renombre a las oportunidades que un país como Colombia debe saber aprovechar.

Sumado a lo anterior, es preciso mencionar que la puesta en marcha y el desarrollo del plan de negocio permiten integrar y aplicar conocimientos adquiridos durante la academia a lo largo de la carrera de Contaduría Pública, lograr experiencia en el mercado real y aumentar las competencias profesionales.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para la marca ROMINA COMPLEMENTOS, con estrategias de posicionamiento y comercialización que garanticen la viabilidad, factibilidad y permanencia en el mercado del sector de la confección y calzado a nivel de Antioquia

### **4.2. Objetivos Específicos**

Analizar los diferentes factores en la cadena de valor que favorecen o dificultan los resultados.

Diagnosticar el mercado del calzado en Antioquia, con el fin de estipular estrategias para obtener una venta competitiva diferencial.

Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio consistente en la producción y comercialización de calzado para dama de la marca ROMINA complementos.

Estructurar un modelo de negocio para la producción y comercialización de calzado femenino de acuerdo a las oportunidades del mercado.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1. Antecedentes**

En el siguiente aparte, se realiza una contextualización de los diversos elementos que se enmarcan en la comercialización del calzado, de manera que se comprenda un poco la evolución y posición del comercio; así como los aportes que realiza este importante renglón de la economía colombiana, tanto a nivel nacional como internacional.

#### **5.1.1. Historia del calzado:**

Existen evidencias que indican que la historia del zapato comienza a final del periodo paleolítico. Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas herramientas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. En los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, de entre 6 y 7 mil años de antigüedad, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de los calzados (sapatosite, 2013).

“Desde el comienzo de la humanidad, cuando el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, lo hizo utilizando cueros y pieles. En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros” (sapatosite, 2013. p. 4).

Con la llegada de los 50 llegó también la violencia partidista, causa principal de la inmigración campesina a las ciudades. Esto acrecentó la demanda de zapatos, que en ese entonces los usaban sólo el 40 por ciento de la población. Para esa época nacieron también los

primeros sustitutos sintéticos del cuero y los primeros gremios; fue el caso de la Corporación Nacional de Industriales del Calzado (Cornical), fundada el 14 de julio de 1956. Esta organización, y algunas empresas de calzado con materiales alternativos al cuero, indicaban que el sector crecía a pasos agigantados. Tanto así que para los años 80 la industria del cuero ya estaba fortalecida y produciendo materia prima de excelente calidad, para calzado y marroquinería. (Revista SEMANA, 1993)

En materia de calzado, los 70 siguen dando de qué hablar, con plataformas y tacones de todas las alturas y de todos los grosores; con cauchos, cordones y herrajes en cientos de variedades. Otra corriente que está tocando con fuerza es la línea clásica, femenina y masculina. Empresas líderes en la producción de calzado de alta calidad como Doménico y Aquiles reconocen que las modas muy llamativas en materia de zapatos, dan imagen pero pierden fuerza con rapidez. Todo esto sin contar con que la infraestructura necesaria para producir este tipo de modelos es costosa, para la fugacidad de la moda. SEMANA (1993)

### **5.1.2. Sector calzado en Antioquia**

Las cifras del Censo Económico del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) indican que para el año 2010, en Antioquia existían 2.226 establecimientos dedicados al comercio de Cuero, calzado y artículos de cuero y en Colombia 18.544, que generan 5.974 empleos en el Departamento y 39.963 en el país. (FENALCO, 2010)

Según cifras aportadas por ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el cuero y sus Manufacturas); la producción de la industria del calzado durante buena parte del año 2016, estuvo impulsada principalmente por el aumento de la demanda para

dotación, las mayores licitaciones institucionales y la apertura de nuevas tiendas. Cifras que concuerdan con lo aportado por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) hasta noviembre, resaltó que la actividad se incrementó 5,0 %, superior al 3,6 % que tuvo en su conjunto la industria colombiana. Donde se destacó que la producción de calzado, entre enero y noviembre de 2016, también experimentó un crecimiento de 3,6 %, apalancado en el incremento de las ventas al sector público, la ampliación de la capacidad instalada en algunas plantas y la inauguración de nuevas tiendas (Periódico el Colombino, 2017)

## **5.2. Marco Teórico**

### **5.2.1. Comercialización:**

La comercialización como tal, es el intercambio o “Trueque” que se aplica cuando una persona quiere adquirir un producto y a cambio entrega una cantidad de dinero impuesta (encolombia, 2015). Es todo ese conjunto de actividades que pueden llegar a tener un complejo procedimiento, todo depende de la magnitud de la transacción. Comprende un procedimiento que el cliente general no ve en su totalidad, es más, el comprador es la parte final del proceso (Chiodo, 1996).

Lo anterior, enfocado al plan de negocio que se intenta estructurar, debe ser visto a profundidad; es decir, debe ser evaluado, analizado, para así, determinar el campo en el que debe ser implantado el proceso de compra y venta. En este importante análisis se toman en cuenta variables importantes, por ejemplo: calcular un aproximado de cuanto se va a vender, evaluar el tipo de público presente en la localidad, qué impacto tendrá en la población,



el precio estipulado por la ley y el precio que se desea imponer, Entre otras, son variables que determinan un posible comercio en un sitio.

Una comercializadora es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado. Podría decirse entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado. Así pues, es esta quien se encarga de dar las condiciones y organización a un producto y/o servicio para su venta al público, a diferencia de las empresas manufactureras, las empresas comercializadoras no producen ni hacen el producto, sólo se encargan de su venta una vez comprado al sector manufactura (Quesada y Tobón, 2016).

### **5.2.2. Investigación de mercados**

La investigación de mercado es un proceso que refleja las necesidades, tendencias y perfil del mercado; así como la opinión, conducta y hábitos del consumidor. Existen varios tipos de investigación de mercado: cuantitativa, cualitativa, documental y de marketing. Cada una de ellas arrojará diferentes resultados, dependiendo de las características y variables que se deseen estudiar (CEO, 2010).

### **5.2.3. Inteligencia de mercados**

Se define como el conocimiento del mercado mediante el manejo permanente del flujo de información para determinar el comportamiento de las empresas y las tendencias del mercado donde hacen presencia. Así mismo podemos definir la Inteligencia de Mercado como el

conocimiento del comportamiento de las variables críticas que definen un mercado objetivo. Cabe destacar que la ésta cobija tres aspectos a saber: la inteligencia del negocio, la competitiva y la investigación de mercado. La primera tiene que ver con la información del propio negocio. La segunda con la información de la competencia la cual es definitiva para posicionar a la empresa dentro del mercado y la tercera que incluye los datos del usuario final o consumidor (CEO, 2010).

#### **5.2.4. Inteligencia competitiva**

La inteligencia competitiva es una disciplina que consiste en recolectar, analizar, administrar y difundir información del mercado y el entorno. La inteligencia competitiva aumenta la competitividad de la organización en el mercado, ya que revela las capacidades de los competidores y las necesidades de los clientes. Además, facilita la toma de decisiones, apoya la planeación estratégica de la empresa y el trazo de las estrategias de mercadotecnia correspondientes (Castañeda, 2012).

Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

#### **5.2.5. Plan de negocio**

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía

que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, además de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto (Hernández y Hernández, 2017).

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1. Modalidad del trabajo:**

El presente plan de negocio se aborda desde un enfoque metodológico descriptivo experimental por medio del cual se buscó analizar la información tal cual pasa en el contexto interno, se analizará la información haciendo énfasis en la competencia, el tipo de mercado y consumidores mediante un tipo de investigación con enfoque cualitativo, donde se analizaran variables o cualidades relevantes que se deben tener en cuenta; así mismo se analizó la información recolectada para luego dar paso a desarrollar planes de acción.

### **6.2. Método de estudio:**

Mediante un estudio explorativo, se logró obtener una visión general, de las preferencias y comportamientos de las personas pertenecientes al mercado potencial y de esta manera identificar las tendencias en cuanto a calzado se refiere, en una región específica.

Las fuentes de información utilizadas, fueron tanto primarias como secundarias, ya que en el primer caso se elaboró una encuesta virtual y las secundarias fueron tomadas de sitios web de corte nacional e internacional.

## 7. Cronograma de Actividades

**Tabla N° 1.**

*Cronograma*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
Actividades	Semestre 2-2017					
	Mes					
	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Recolectar información de fuentes primarias y secundarias	■	■	■	■		
Diagnosticar el mercado de ropa y accesorios en Envigado		■	■			
Definir el modelo de negocio de acuerdo a las necesidades del mercado			■			
Establecer el plan de marketing que permita el posicionamiento de la comercializadora				■	■	■
Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio				■		
Entrega del trabajo de grado para jurado					■	■

## 8. Presupuesto Formulación

**Tabla N° 2.**

*Formulación Presupuesto*

PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO						
RUBROS	FUENTES			TOTAL		
	Estudiante	Institución - IUE	Externa			
Personal	\$1.650.000	\$0	\$0	\$1.650.000		
Material y suministro	\$50.000	\$0	\$0	\$50.000		
Salidas de campo	\$100.000	\$0	\$0	\$100.000		
Bibliografía	\$0	\$0	\$0	\$0		
Equipos	\$800.000	\$0	\$0	\$800.000		
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0		
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.600.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$2.600.000</b>		
Descripción de los Gastos de Personal						
Nombre del Emprendedor	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	IUE	Externa	
Luisa Ríos	Emprendedor Ppal.	20h	550.000			550.000
Ingrid Cataño	Emprendedor Ppal.	20h	550.000			550.000
Diego López	Emprendedor Ppal.	20h	550.000			550.000
<b>TOTAL</b>						<b>1.650.000</b>
Descripción de Material y Suministro						
Descripción de tipo de Material y/o suministro			Costo			Total
			Estudiante	IUE	Externa	

Impresiones y fotocopias	50.000	-	-	50.000
<b>TOTAL</b>				<b>50.000</b>
<b>Descripción de Salidas de Campo</b>				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	IUE	Externa	
Entrevistas	50.000			100.000
Asesorías	50.000			100.000
<b>TOTAL</b>	<b>100.000</b>			<b>100.000</b>
<b>Descripción de Material Bibliográfico</b>				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Descripción de Equipos</b>				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Depreciación equipo	\$800.000	\$0	\$0	
<b>TOTAL</b>	<b>\$800.000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	
<b>Descripción de Otros Gastos Financiados</b>				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

## Capítulo I

### **9. Análisis de los diferentes factores en la cadena de valor que favorecen o dificulten el plan de negocio Romina Complementos**

#### **9.1. Planteamiento:**

La recopilación de información desde fuentes secundarias, han permitido analizar los diferentes factores que intervienen en la cadena de valor y por ende, logran comprender las posibles amenazas y fortalezas con respecto a Romina Complementos. Por tanto, se desarrolla en este capítulo una serie de datos recopilados tras un rastreo investigativo que permiten establecer el papel en la economía de la industria marroquinera, para que de lo general se vaya a lo puntual y se comprenda las fortalezas y dificultades que posiblemente pueda llegar a enfrentar el plan de negocio que aquí se plantea.

#### **9.2. Metodología**

El capítulo se desarrolla desde una metodología descriptiva, extrayendo elementos importantes para el proceso, de manera que sirvan como fuente referencial para desarrollar el objetivo propuesto.

#### **9.3. Desarrollo**

En primer lugar, se considera pertinente mencionar la importancia del sector calzado en la economía colombiana y los aportes que este realiza en torno al desarrollo, en lo relacionado empleo y crecimiento, encontrando que la demanda en Colombia, al igual que en el resto del mundo está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio. Por otra parte, el crecimiento nacional, de poder adquisitivo y de población, representan oportunidades de



crecimiento para el sector. Entre otros factores que pueden ser claves para el desarrollo del mismo (Ocampo, 2001).

A nivel general, es preciso comprender que el sector del calzado-marroquinería constituye una industria heterogénea puesto que, se utilizan diversos materiales para su elaboración (Cuero, Plástico, materiales sintéticos; cauchos, telas entre otros), y tiene como objetivo de mercado a todo público desde el calzado general para hombre, dama e infantil al calzado más especializado, botas, tenis y otros (Calameo, 2004)

Dicho esto, el presente plan de mercadeo (o de mercado) analizara la dinámica del mercado mundial, nacional y regional de la industria del calzado y marroquinería en los últimos años, se examinarán las oportunidades y retos que el sector ofrece con el objetivo de impulsar y posicionar la marca en el mercado.

### **9.3.1. Análisis del entorno Internacional**

Con base en los análisis expuestos por la asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas ACICAM, (2013), del gremio explican el crecimiento del calzado por los mayores pedidos del sector oficial, también la influye el desarrollo de las nuevas colecciones más atractivas para el consumidor final y la producción para la temporada de fin de año.

El gremio prevé que los pedidos a la industria se proyectan en un 6,5% del 2017 al 2020 como efecto del crecimiento de las ventas al sector público y la sustitución de importaciones por producción nacional que se empieza a observar en el sector comercial. De igual manera, las estimaciones del gremio apuntan a que el empleo crecerá alrededor del 1%, como respuesta a la mayor demanda de mano de obra por el incremento de la producción del sector (ACICAM, 2016)

El siguiente gráfico, muestra el valor de la producción mundial de Sistema Moda para un periodo proyectada entre el año 2012 y el 2020, en el cual se evidencian las variables calzado, textiles y confecciones, ante lo cual se observa que el sector calzado se proyecta a una producción mundial que va en aumento, a pesar de notarse una pequeña baja hacia el año 2015 (ACICAM, 2016).

### Gráfico N° 1.

*Valor de la producción mundial de Sistema Moda según segmento (USD miles de millones) 2012 – 2016*

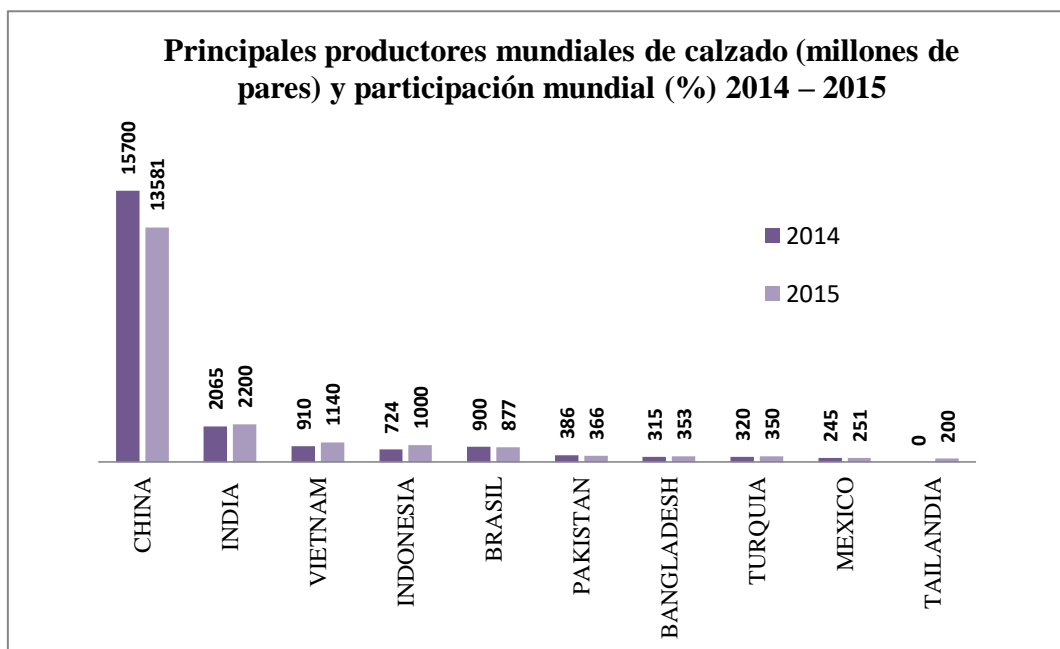


Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Según la Asociación Portuguesa de la Industria de Calzado (APICCAPS), la producción mundial de calzado alcanzó 23 mil millones de pares de zapatos en 2015. Cabe destacar que Brasil (3,8%) y México (1,1%) fueron los únicos países de Latinoamérica entre los principales 10 productores mundiales de calzado (Gráfico. 2) (ACICAM, 2016).

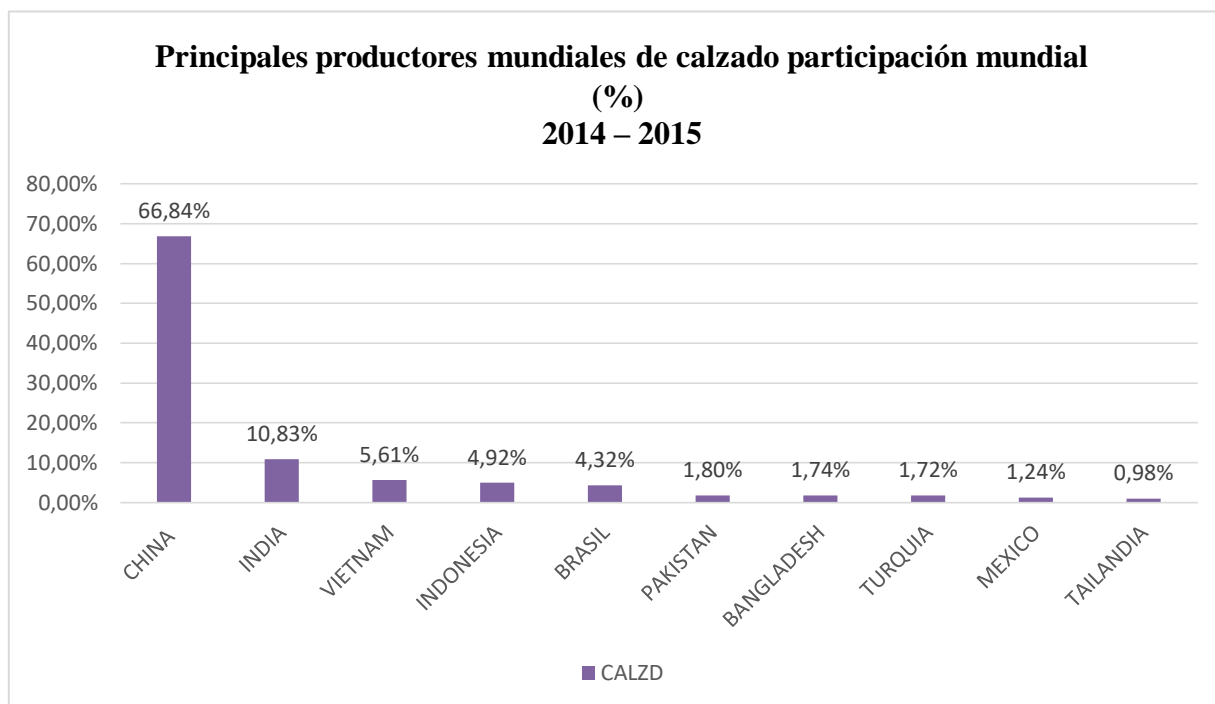
## Gráfico N° 2.

*Principales productores mundiales de calzado 2014-2015*



Fuente: Statista – Cálculos Cámara de Comercio de Cali.

A continuación, en el gráfico N° 3 se expone los principales países productores de calzado en el año 2014 a 2015, en el cual se evidencia que China es el país que abanderó como principal productor, mostrando una pequeña caída con respecto al año 2015 seguido de la India, con una diferencia bastante significativa entre estos dos países; en orden descendente se ven otros países con cifras muy inferiores y se demuestra que Colombia no entra en esa clasificación (ACICAM, 2016).

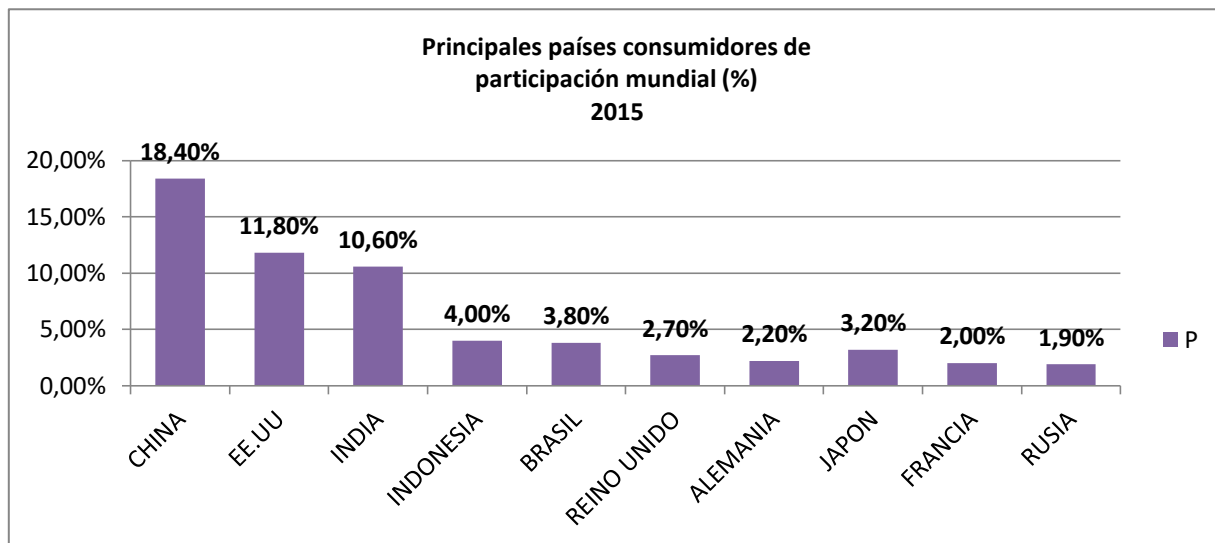
**Gráfico N° 3.***Porcentaje participación mundial Calzado*

Fuente: Statista – Cálculos Cámara de Comercio de Cali.

El gráfico N° 4, devela los tres principales consumidores de calzado en el mundo compraron 40,8% de la producción mundial en 2015. Estos fueron; China (18,4%), EE.UU. (11,8%) e India (10,6%). así mismo, se puede observar que en términos geográficos los más cercanos a Colombia son Brasil y México, con porcentajes relativamente bajos 4,32 y 1,24 % respectivamente. (ACICAM, 2016).

#### Gráfico N° 4.

##### *Principales países consumidores de calzado*



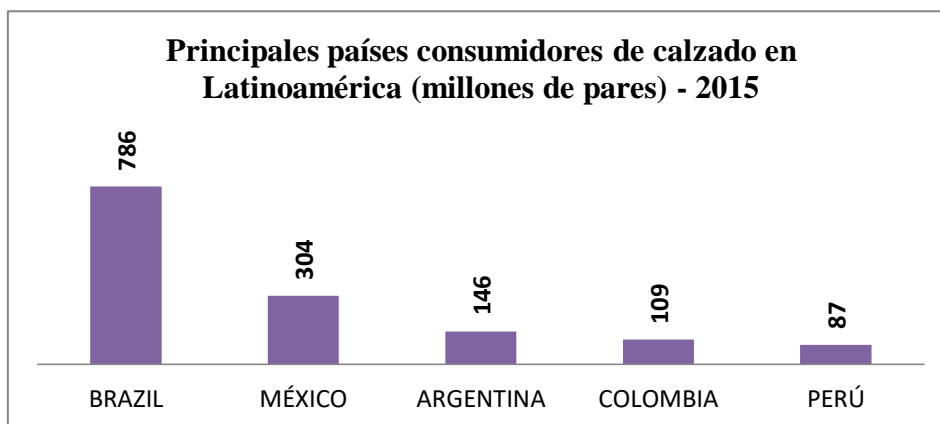
Fuente: Statista, APICCAPS – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

A continuación, se logra observar en el gráfico N° 5, que Brasil fue el quinto consumidor de zapatos en el mundo en 2015 (3,8%), y el principal mercado en Latinoamérica. A su vez, Argentina y Colombia consumieron 146 y 109 millones de pares de zapatos en 2015, respectivamente, cifra que acerca a estos países suramericanos a una competencia significativa. Esta cifra permite un acercamiento a la realidad nacional, donde se empieza a observar el papel de Colombia como consumidor en el sector calzado (ACICAM, 2016).

Cifras las anteriores que reiteran el crecimiento de consumo colombiano en el sector calzado en los últimos años y que si bien se evidencia la diferencia con otros países, a nivel latinoamericano es más significativa su participación en este sector de la economía.

**Gráfico N° 5.**

*Principales países consumidores de calzado en Latinoamérica*



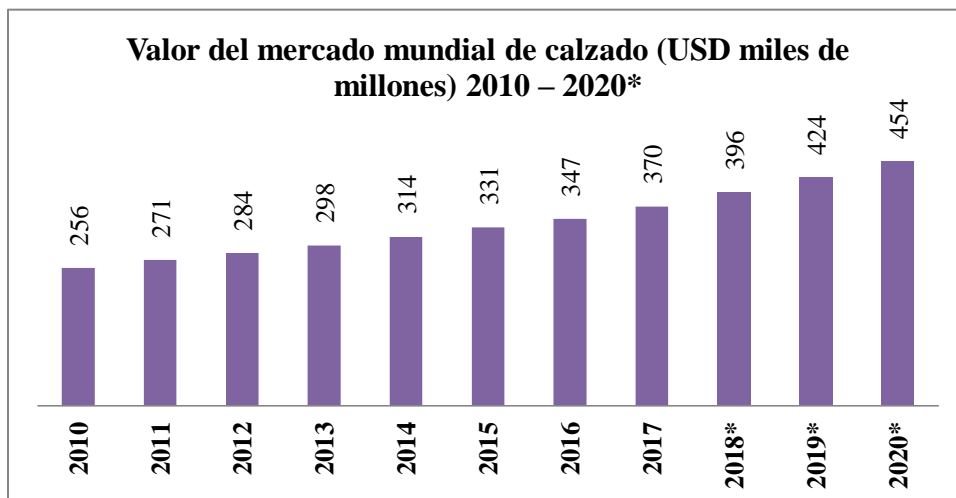
Fuente: APICCAPS – Elaboración Cámara de Comercio de Cali.

Las cifras encontradas en el portal de Euromonitor, permiten comprender que el valor del mercado mundial de calzado sumó USD 347,5 mil millones en 2016 y registró un crecimiento promedio anual de 5,2% entre 2010 y 2016, cifras que son bastante positivas con proyecciones futuras para el mercado mundial de zapatos con un valor de USD 454,1 mil millones en 2020 registrando un crecimiento promedio anual de 7% entre 2017 y 2020 (Gráfico N° 6)(ACICAM, 2016).

Expectativas las anteriores que posicionan al sector calzado como una buena opción, ya que se mira con positivismo su participación en la economía nacional y global, dado que su participación en el mercado ha venido aumentando.

## Gráfico N° 6

*Valor mercado mundial de calzado*



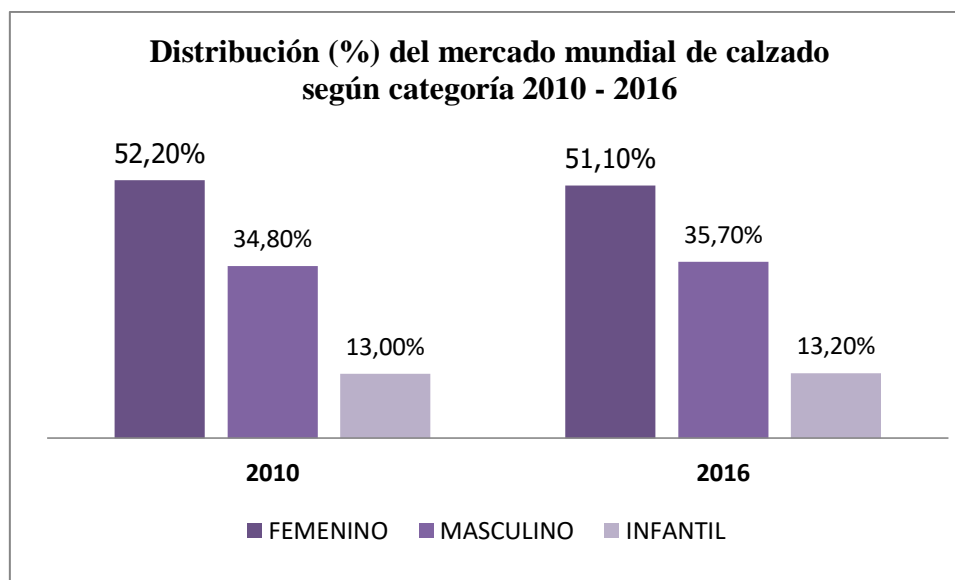
Fuente: Euromonitor – Elaboración Cámara de Comercio de Cali.

La industria de calzado puede segmentarse de acuerdo con el tipo de consumidor: femenino, masculino e infantil. El valor del mercado del calzado femenino representó 51,1% del mercado mundial de calzado en 2016. Mientras que, calzado masculino e infantil registraron participaciones de 35,7% y 13,2%, respectivamente. (ACICAM, 2016).

Dentro de las observaciones más importantes que pueden observarse en el siguiente gráfico, está la categoría de calzado masculino, la cual registró un crecimiento de 0,9 % en la participación del valor de mercado en 2016, frente a 2010 (Ver Gráfico 7). (ACICAM, 2016).

**Gráfico N° 7.**

*Distribución del mercado mundial de calzado por categoría*



Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali.

**9.3.2. Análisis del entorno nacional**

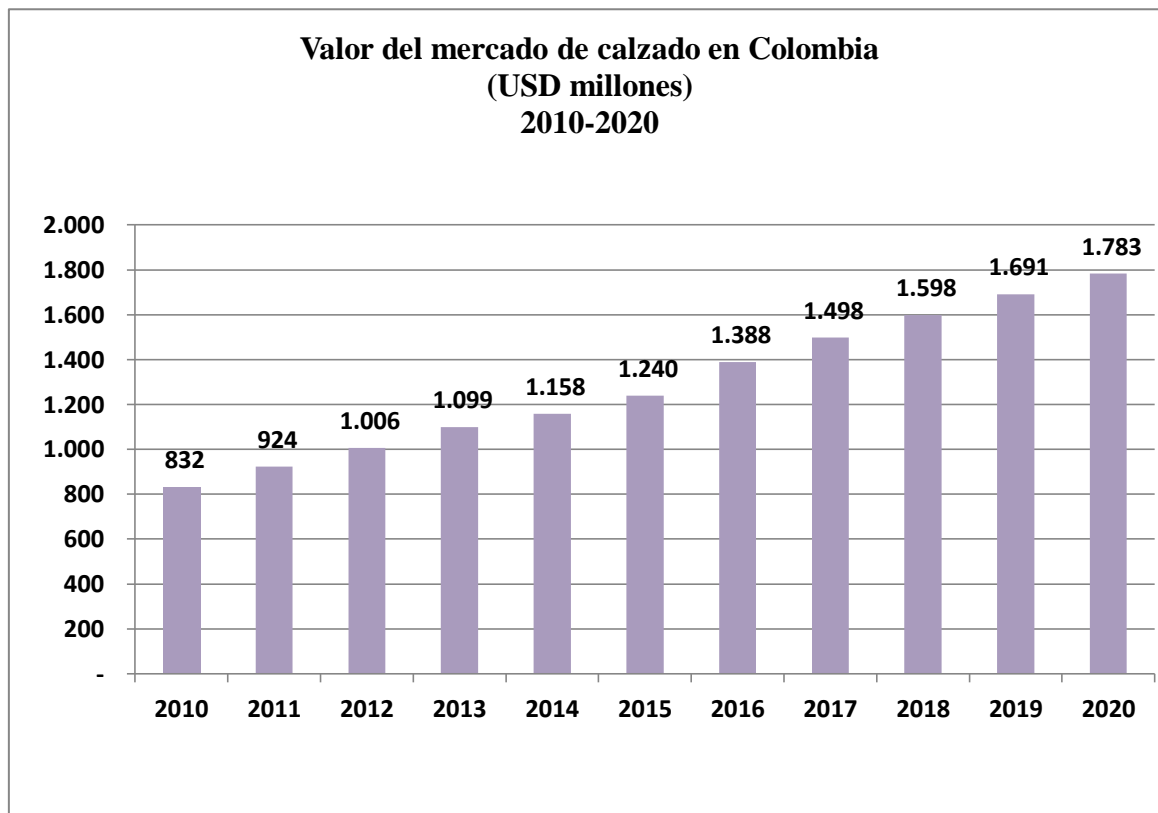
El mercado de calzado en Colombia sumó USD 1.388 millones en 2015 y registró un crecimiento promedio de 8,9% entre 2010 y 2016. Se proyecta que el mercado nacional de calzado sumará USD 1.783 millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 6,5% entre 2017 y 2020 (Ver Gráfico.8). (ACICAM, 2016).

De nuevo, se permite observar un positivismo considerable, dadas las proyecciones de crecimiento a nivel nacional que tiende al aumento año tras año. (ACICAM, 2016).



**Gráfico N° 8.**

*Valor del mercado del calzado en Colombia*

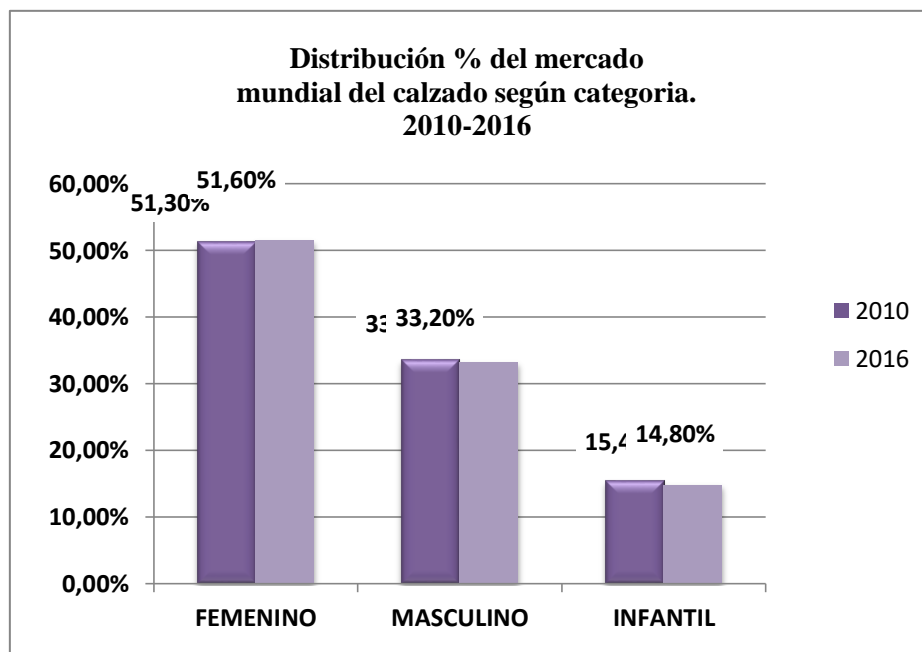


Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali

La tabla N° 9, representa la distribución del mercado mundial por categoría del calzado; evidenciado que el calzado femenino representó 51,6% del valor de mercado de calzado en Colombia en 2015, seguido por el masculino (33,6%) y el infantil (14,8%). A diferencia de la dinámica mundial, el calzado femenino aumentó su participación (0,3) porcentaje participación del sector mientras la del calzado infantil disminuyó (-0,6) porcentaje participación del sector (Ver Gráfico. 9) lo que entre otras cosas, deja ver el potencial importante que hay en el calzado femenino como opción de negocio (ACICAM, 2016).

## Gráfico N° 9.

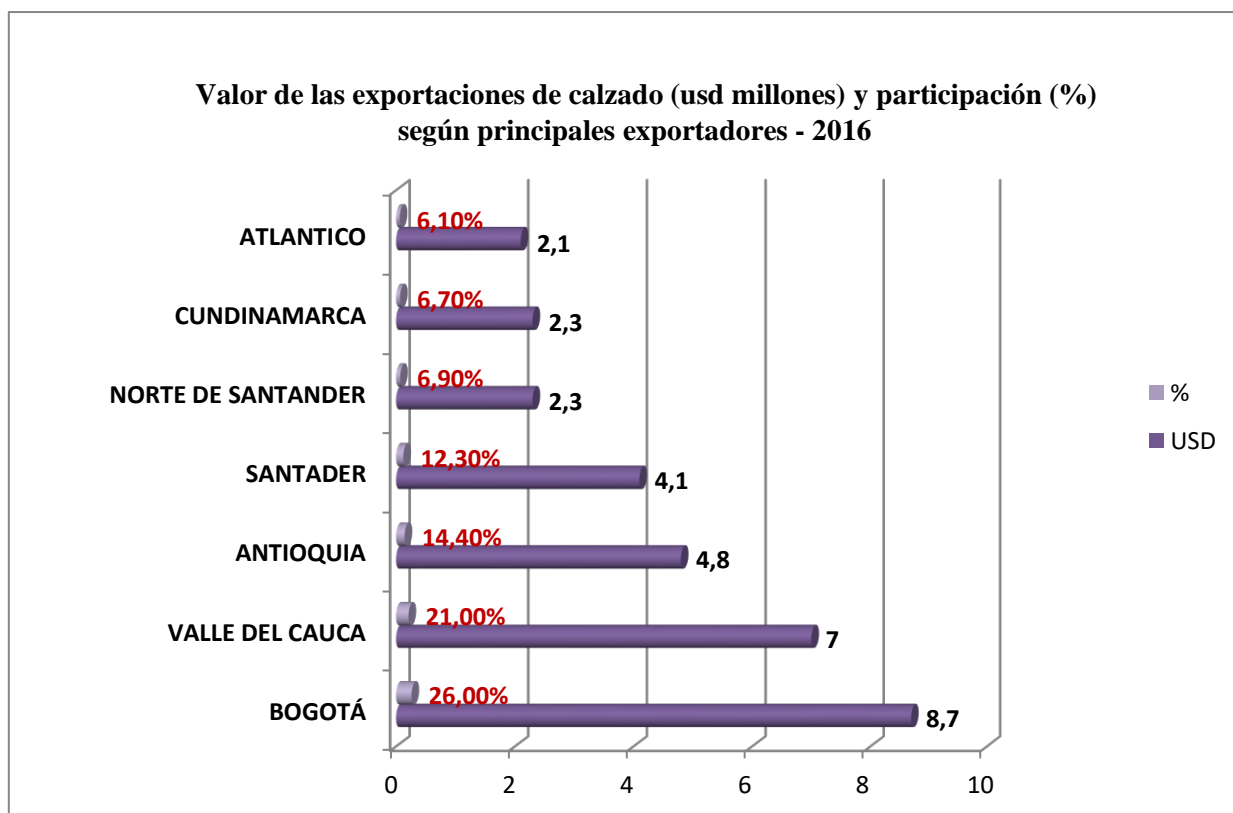
*Distribución de porcentaje mundial de calzado*



Fuente: Euromonitor – Cálculos Cámara de Comercio de Cali.

### 9.3.3. Análisis exportaciones

Realizando un análisis nacional de exportaciones; puede decirse que los principales exportadores nacionales son Bogotá con una participación del 26%, Valle del Cauca con el 21%, y Antioquia, entre todos sumó USD 4,8 millones en 2016, y llegaron a más de 20 países. Antioquia es el tercer departamento mayor exportador de calzado en el País (14,4%) (Gráfico 10) (ACICAM, 2016).

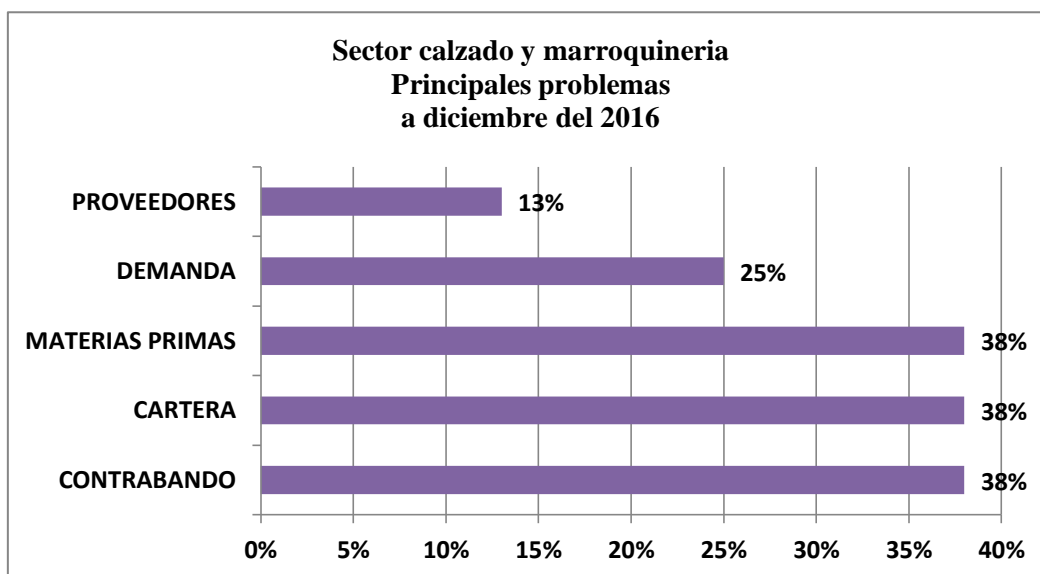
**Gráfico N° 10.***Valor de exportaciones*

Fuente: DANE

Es importante analizar todos los factores que enfrenta el calzado, por tanto en esta oportunidad se analizan los diversos factores que pueden llegar a entorpecer su comercialización, es decir aquellos aspectos que pueden generar problemas en el sector calzado en general, ante lo cual el gráfico N° 11 expone que son 3 los más significativos, el contrabando, la cartera y las materias primas en cifras similares, representan las problemáticas que más aquejan a este sector con un 38% respectivamente, en niveles más bajos están la demanda con un 25% y los proveedores con el 13%. . (ACICAM, 2016).

**Gráfico N° 11.**

*Principales problemas del sector Calzado.*



Fuente: DANE

**9.3.4. Proyecciones a futuro**

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

De otra parte, las ventas se proyectan con un crecimiento de 6% impulsadas por el aumento de las compras estatales y la sustitución de productos por parte del sector comercial, en favor de los productos elaborados por la industria nacional. En el frente de las ventas externas, ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas), Cuero y Marroquinería considera que Colombia podrá incrementar las ventas externas de calzado y

artículos de marroquinería a plazas como Chile, Perú, Ecuador, México y Costa Rica (ACICAM, 2013).

### **9.3.5. Política económica nacional.**

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

EL sector de calzado en los primeros cuatro meses de 2017, registraron una variación de -0.9% y -11% respectivamente. En cuanto al empleo este registró una caída de -5% aunque durante el año sufre breves repuntes la calidad de este ha desmejorado. La caída en la producción y las ventas se explica principalmente por los altos inventarios, la caída de las exportaciones y la disminución de la demanda interna (ACICAM, 2016)

### **9.3.6. Factores que influyen en el sector calzado en Colombia**

El sector calzado es afectado por el contrabando, costo de materias primas como el cuero, alto índice de cartera (Gráfico. 11), y principalmente por falta de políticas de protección de la industria nacional por parte del gobierno, pues el mercado está abierto a países quienes compiten con precios muy por debajo del mercado y con políticas de mano de obra barata y de mala calidad, por ejemplo China, país quien tiene contra la pared gran parte de la industria textil y confección por importaciones de precios ridículamente bajos.

El desarrollo temático expuesto en este primer capítulo, permitió conocer la posición de Colombia frente a otros países en materia de exportación, importación y producción de calzado, posicionándola en un lugar no muy favorable, superado por países como China, India, Vietnam, entre otros.

Sin embargo, también debe reconocerse que el plan de negocio ha permitido determinar que Antioquia representa una plaza potencial para el comercio de artículos relacionados con el calzado.

## Capítulo II

### 10. Diagnóstico de mercado del calzado y marroquinería en Antioquia

#### 10.1. Planteamiento

Para desarrollar este capítulo, se recurre a la ayuda de dos instrumentos como lo son la matriz DOFA, por medio de la cual se intenta tener acceso al estudio de mercados y la encuesta realizada a una muestra de 85 mujeres, las cuales están totalmente acorde con las características propias del nicho de mercado al que la marca Romina Complementos desea llegar; se pretende hacer un estudio sobre las preferencias que se tienen en cuenta al momento de comprar calzado.

#### 10.2. Aplicación y análisis de instrumentos

##### 10.2.1 Matriz DOFA

El gráfico que a continuación se expone, evidencia el resultado del análisis de variables que exponen la situación actual de la empresa ROMINA complementos, es decir, permite conocer las amenazas y debilidades que pueden llevar a esta empresa a presentar elementos no muy favorables para su puesta en marcha y a su vez, expone una formulación de estrategias que van a permitir aprovechar las fortalezas y oportunidades, con el fin de sacar a delante al propuesta de plan de negocio que aquí se plantea, encontrando que para el caso puntual de Romina la estructuración de estos cuatro factores estuvo dada de la siguiente manera:

Se clasificó en factores internos y externos, encontrando que los primeros permitieron identificar las fortalezas y debilidades hallando como fortalezas 3 factores muy importantes como son: el hecho de que el trabajo realizado al calzado en Romina es de tipo artesanal; además de las facilidades de financiación que se ofrecen a sus clientes y los costos y gastos fijos con

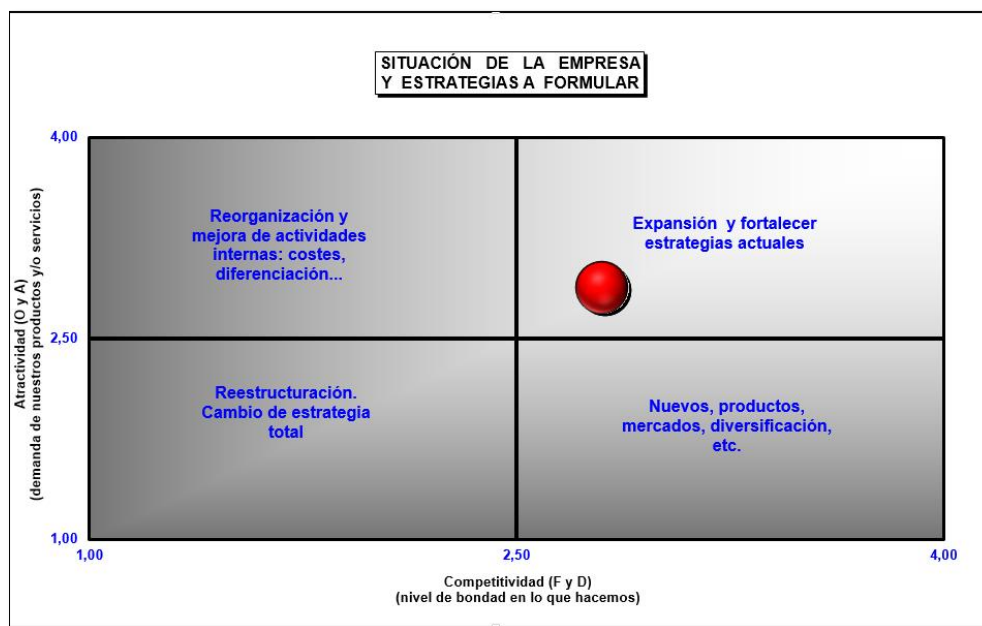
que se cuenta cada periodo; es decir que no se corre el riesgo de que estos varíen, por tanto es visto como algo positivo.

En cuanto a las debilidades, se hallaron dos factores detonantes como lo son el precio y el tiempo; este último visto como algunas temporadas del año en los que puede llegar a variar la intención de compra.

Con relación a los segundos; es decir a los factores externos, se clasificaron las oportunidades y amenazas, encontrando que las más significativas en este caso, dentro de las oportunidades se identifica: el mercado sin explorar, tendencia en la moda y la expansión del nicho de mercado. Las amenazas identificadas están dadas en cuatro factores a saber: precio, variedad, posicionamiento de mercado, y necesidad de más canales de venta (ver Gráfico 12)

## Gráfico N° 12.

*Matriz DOFA ROMINA complementos*



Fuente: elaboración propia. (Ver [Anexo 1.xlsx](#))



### **10.2.1. Análisis encuesta**

Por medio de la encuesta realizada a una muestra de 85 mujeres, las cuales están totalmente acorde con las características propias del nicho de mercado al que la marca Romina Complementos desea llegar; se pretende hacer un estudio sobre las preferencias que se tienen en cuenta al momento de comprar calzado.

La recolección de información obtenida de la muestra seleccionada, permite recolectar datos para identificar los puntos más importantes sobre las preferencias representativas que inciden en la decisión de compra de calzado, sobre los medios por los cuales las compradoras se informan acerca de las nuevas tendencias y diseños, y también ayudó a detectar los competidores más directos de Romina Complementos en Medellín; con esta información se pretende crear estrategias de posicionamiento para la marca que sean acordes a las características del producto que oferta, con el objetivo de hacerla más fuertes en el nicho de mercado al que pretende acceder.

Se quiere resaltar los siguientes resultados que arrojaron las respuestas de algunas preguntas claves que ayudaron a la creación de las estrategias para que la marca llegue a tener un excelente posicionamiento en el mercado.

El análisis de los puntos más importantes de los resultados arrojados por la encuesta, son los siguientes:

Las preferencias más representativas al momento de comprar calzado son:

Según la información brindada por las 85 mujeres encuestadas, se pudo evidenciar que para el 72.9% (62 mujeres), uno de los factores más importantes al momento de decidir comprar calzado es el diseño.

De esta muestra de 62 mujeres que eligieron esta característica, la encuesta permite evidenciar que también es importante que el diseño vaya acompañado de otras características como se relaciona a continuación:

De la muestra de 62 mujeres, 27 mujeres lo que equivale al 43.5%, consideran que aparte del diseño, el calzado también debe ir acompañado una buena calidad en sus materiales y acabados.

De las 62 mujeres que eligieron diseño, el 21% (13 mujeres) consideran que es importante tener en cuenta al momento de comprar calzado, no solo el diseño si no que este vaya acompañado de un buena calidad en materiales y acabados y tenga un buen precio.

### Gráfico N° 13.

*Características en las que se basa para la decisión de compra de calzado*

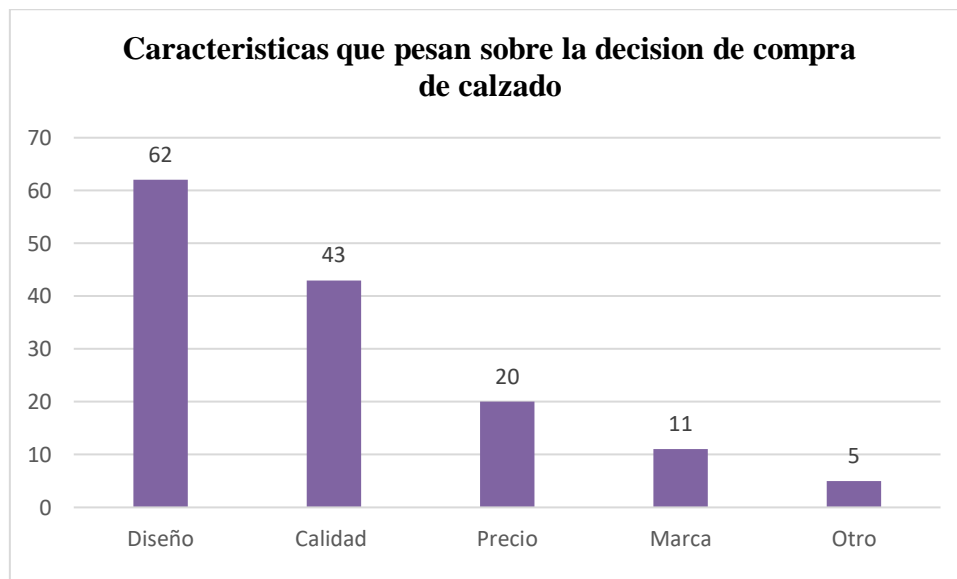


Gráfico de respuestas de formularios. Número de respuestas: 85 respuestas.

Con relación a los medios por los cuales las compradoras se informan sobre las nuevas tendencias y diseños, se obtuvo la siguiente información:

De la muestra recolectada de las 85 mujeres, se obtuvo que 51 mujeres, lo que equivale al 60.7% de la población, que el medio más utilizado para mantenerse informadas sobre las nuevas tendencias y diseño del calzado, es por medio de Instagram (aplicación que actúa como red social ya que permite a sus usuarios subir y acceder cualquier tipo de información).

#### Gráfico N° 14.

*¿Dónde se informa de las nuevas tendencias y diseños del calzado?*

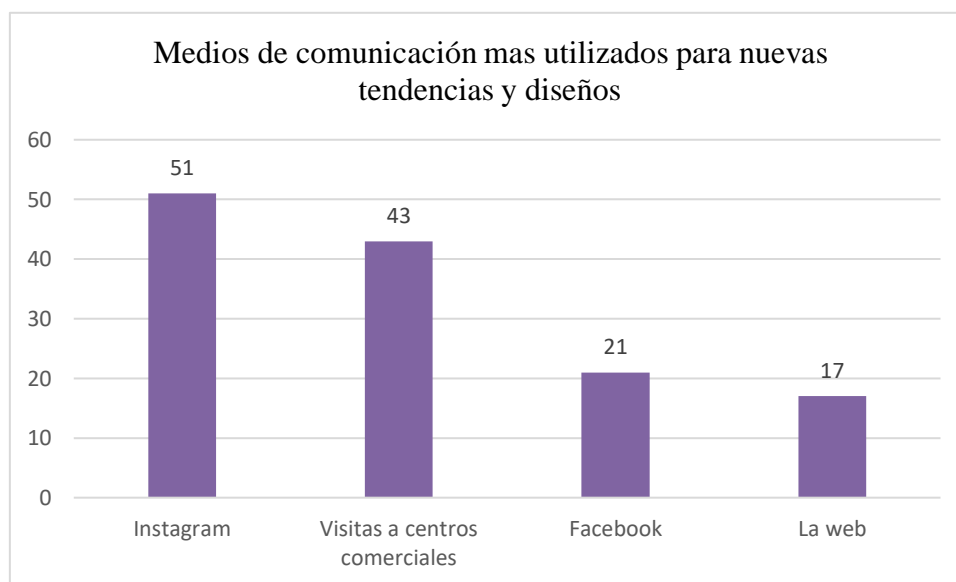


Gráfico de respuestas de formularios. Número de respuestas: 85 respuestas.

Se le preguntó a una muestra de 85 mujeres si seguía a través de redes sociales algunas marcas de calzado y los resultados arrojados fueron que 54 mujeres que equivalen al 63.5% de las encuestadas, si lo hacían, lo que nos demuestran que las redes sociales se han convertido en un medio en tendencias de consumo relativamente creciente, dado quedado que de la muestra

de 85 mujeres el 52.9%, han realizado compras por medio de redes sociales, como se puede evidenciar en las gráficas siguientes.

Esto es algo muy benéfico para la marca Romina Complementos, dado que unos de los medios de por los cuales se promociona son las redes sociales tales como el Instagram.

### Gráfico N° 15.

*¿Sigues a través de redes sociales alguna marca de calzado?*

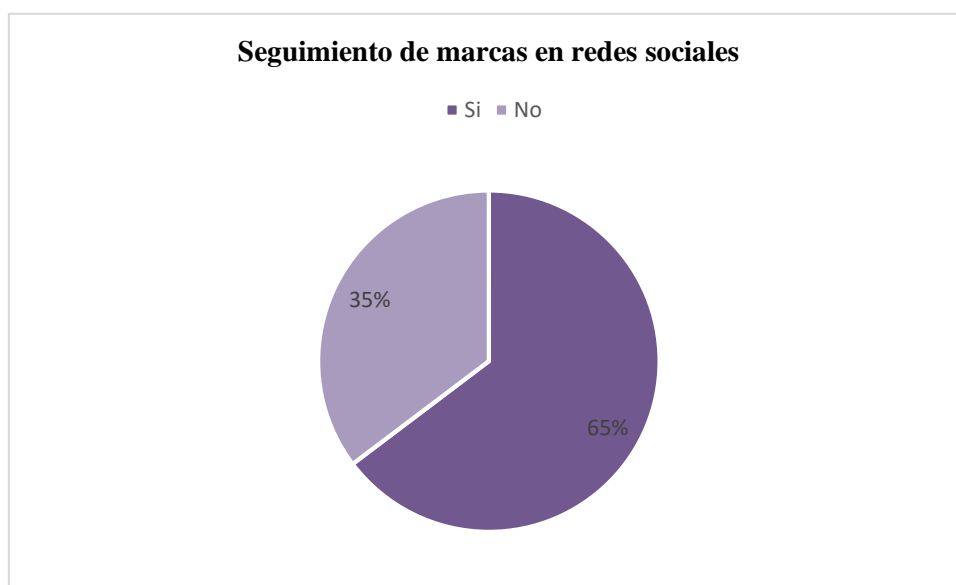


Gráfico de respuestas de formularios. Número de respuestas: 85 respuestas.

Por medio de los resultados arrojados por la encuesta realizada, se logró identificar algunos de los competidores directos más representativos en Medellín, los cuales se relacionan a continuación son los siguientes:

Tabla N° 3.

*Análisis DOFA competidores principales*

Competidor	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
<b>CAROLINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto básico</li> <li>• Sin tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reivindicar sus productos.</li> <li>• Aplicarle tendencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios más bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias vanguardistas de la competencia</li> </ul>
<b>BONBONITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de clientes específico (reducido)</li> <li>• Consumidor mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar su variedad de productos a un público de menor edad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca consolidada en el mercado</li> <li>• Variedad en complementos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar clientes, red de seguidoras</li> </ul>
<b>MERCEDES CAMPUZANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado sin explorar</li> <li>• Sus productos tienen tendencia pero el acabado del zapato es malo, baja calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio bajos</li> <li>• Variedad en referencias</li> <li>• Ventas en línea</li> <li>• Productos con tendencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia está incursionando en el mercado, con mejores propuesta en calidad y acabados</li> </ul>
<b>TARCH COMPANY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio alto</li> <li>• Público poder adquisitivo alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de clientes, con propuestas más arriesgadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos guiados por la tendencia de la moda</li> <li>• Reconocimiento en el mercado</li> <li>• Buena calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas marcas, con precios competitivos y buena calidad.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con datos de los competidores analizados

Los datos arrojados por el anterior análisis sirven de guía para fortalecer los aspectos positivos con los que se cuenta y además permite conocer los puntos considerados débiles o que en determinado momento puedan representar una amenaza, situación que debe ser tenida en cuenta por Romina a la hora de pensar en forma competitiva.

## CAPÍTULO III

### 11. Determinar la viabilidad financiera del plan de negocio

Se ha realizado un análisis financiero del plan de negocio Romina Complementos en el cual se ha tenido en cuenta aspectos relevantes como:

#### 11.1. Costos fijos y variables

Para establecer estas variable en la empresa Romina complementos, se tuvo en cuenta en primer lugar, las prestaciones sociales legales para 2 empleadas, las cuales laboran medio tiempo en la empresa, sobre la cantidad de producción promedio mensual, lo cual queda expuesto en la siguiente tabla.

**Tabla N° 4.**

*Costos fijos nómina*

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>TIEMPO COMPLETO</b>	<b>MEDIO TIEMPO</b>
<b>SALARIO SLMLV</b>	\$ 737.717	\$ 368.859
<b>SUBSIDIO TRANSPORTE</b>	\$ 83.140	\$ 83.140
<b>CESANTIAS</b>	8,33%	\$ 68.377
<b>INTERESES CESANTIAS</b>	1%	\$ 8.209
<b>PRIMA</b>	8,33%	\$ 68.377
<b>VACACIONES</b>	4,17%	\$ 30.763
<b>SALUD</b>	8,50%	\$ 69.773
<b>PENSIONES</b>	12,00%	\$ 98.503
<b>ARL</b>	0,348%	\$ 2.857
<b>TOTAL ADICIONAL SALARIO</b>	42,68%	
<b>TOTAL SALARIO + PRESTACIONES</b>		\$ 798.857
<b>TOTAL COSTO MOD</b>	2	\$ 1.597.714
<b>CANTIDAD PRODUCCION MENSUAL</b>	50	\$ 31.954

Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina

Seguidamente, se realizó la determinación de costos de producción, discriminando cada una de las referencias de calzado de Romina, teniendo en cuenta los costos de los elementos y materiales que requiere la elaboración de cada una de ellas (Ver anexo 2); ante lo cual se obtuvo unos precios fijos por valor de \$1.597.713,82 y unos costos variables por valor de \$1.960.260, los cuales, promediados con la cantidad de producción mensual se traducen en \$31.954,28 para los gastos fijos y \$39.205,20 para los gastos variables, lo cual se refleja en la siguiente tabla.

**Tabla N° 5.**

*Costos fijos y variables de producción*

<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 1.597.713,82	\$31.954,28
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 1.960.260,00	\$ 39.205,20
	(=) PRECIO 1*%PCC + PRECIO 2*	
	% PCC..... PRECIO N * %	
<b>PROMEDIO \$ / UNIDAD</b>	\$87.440,00	PCC N
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>COSTO FIJO + COSTO VARIABLE /UNIDADES PRODUCIDAS</b>	
<b>COSTO TOTAL= C. FIJOS + C VARIABLES</b>		\$ 3.557.973,82

Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina

## 11.2. Proyección de ventas:

Para determinar esta variable, se realizó una descripción de precios unitarios por referencias de calzado de Romina, describiendo tanto las ventas al por mayor, como las ventas al detal, lo cual arroja un costo y precio promedio, en la siguiente tabla, se expresa tales cifras:

Tabla N° 6.

Costos y precio promedio de las referencias de calzado

	UND	COSTO UNITARIO	COSTO PCC TOTAL	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE VENTA TOTAL	% TOTAL VENTA	% TOTAL LINEA
<b>AL POR MAYOR</b>							
SANDALIAS BOREAL	6	\$ 43.778	\$262.668	\$ 87.000	\$ 522.000	12,00%	25,00%
SANDALIAS CARACOLES	6	\$ 40.828	\$ 244.968	\$ 84.000	\$ 504.000	12,00%	25,00%
SANDALIAS ESPEJO	6	\$ 38.078	\$ 228.468	\$ 81.000	\$ 486.000	12,00%	25,00%
SANDALIAS MONEDAS	3	\$ 35.274	\$ 105.822	\$ 77.000	\$ 231.000	6,00%	12,50%
ALPARGATA INDU	3	\$ 32.398	\$ 97.194	\$ 74.000	\$ 222.000	6,00%	12,50%
BALETA BLACK	0	\$ 48.086	\$ -	\$ 92.000	\$ -	0,00%	0,00%
SANDALIA ZAMBA	0	\$ 34.988	\$ -	\$ 77.000	\$ -	0,00%	0,00%
SUECOS	0	\$ 34.988	\$ -	\$ 77.000	\$ -	0,00%	0,00%
<b>TOTALES</b>	<b>24</b>		<b>\$ 939.120</b>		<b>\$ 1.965.000</b>	<b>48,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>CY P PROMEDIO</b>		<b>\$ 39.130</b>		<b>\$ 39.300</b>			
<b>AL DETAL</b>							
SANDALIAS BOREAL	3	\$ 43.778	\$ 131.334	\$ 98.000	\$ 294.000	6,00%	11,54%
SANDALIAS CARACOLES	3	\$ 40.828	\$ 122.484	\$ 95.000	\$ 285.000	6,00%	11,54%
SANDALIAS ESPEJO	3	\$ 38.078	\$ 114.234	\$ 91.000	\$ 273.000	6,00%	11,54%
SANDALIAS MONEDAS	2	\$ 35.274	\$ 70.548	\$ 87.000	\$ 174.000	4,00%	7,69%
ALPARGATA INDU	3	\$ 32.398	\$ 97.194	\$ 84.000	\$ 252.000	6,00%	11,54%
BALETA BLACK	5	\$ 48.086	\$240.430	\$ 104.000	\$ 520.000	10,00%	19,23%
SANDALIA ZAMBA	5	\$ 34.988	\$ 174.940	\$ 87.000	\$ 435.000	10,00%	19,23%
SUECOS	2	\$ 34.988	\$ 69.976	\$ 87.000	\$ 174.000	4,00%	7,69%
<b>TOTALES</b>	<b>26</b>	<b>\$ 308.418</b>	<b>\$1.021.140</b>	<b>\$733.000</b>	<b>\$ 2.407.000</b>	<b>52,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>COSTO Y PRECIO PROMEDIO</b>		<b>\$ 39.275</b>		<b>\$ 48.140</b>			

Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina



Los datos anteriores, permitieron un primer acercamiento al punto de equilibrio en unidades totales, los cuales son el producto de la conjugación de las unidades totales, por el total de costos fijos, sobre el margen de contribución, lo cual es representado en la tabla 6, la cual se expone a continuación:

**Tabla N° 7.**

*Punto de equilibrio en unidades totales*

Costo PCC total	\$ 1.960.260
Precio Venta total	\$ 4.372.000
Total unidades	50
Costo promedio PCC total	\$ 39.205
Precio Venta promedio total	\$ 87.440
Costos Fijos (admón., PPC ventas)	\$1.597.714
Costos Fijos Propios	\$-
Total Costos Fijos	\$ 1.597.714
Total Costos Fijos	\$ 1.597.714
Ganancia	\$ 814.026,18
Margen de contribución	\$ 2.411.740
Umbral de rentabilidad total	\$48.235
Margen de contribución x canal de venta	
Venta al por mayor	\$ 1.025.880
Venta al detal	\$ 1.385.860
MCU x canal de venta	
Venta al por mayor	\$ 42.745
Venta al detal	\$ 53.302
Mc ponderado total	55%
Mc ponderado x canal de venta	
Venta al por mayor	52%
Venta al detal	58%
Punto de equilibrio	66,25%
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES TOTALES</b>	<b>33</b>

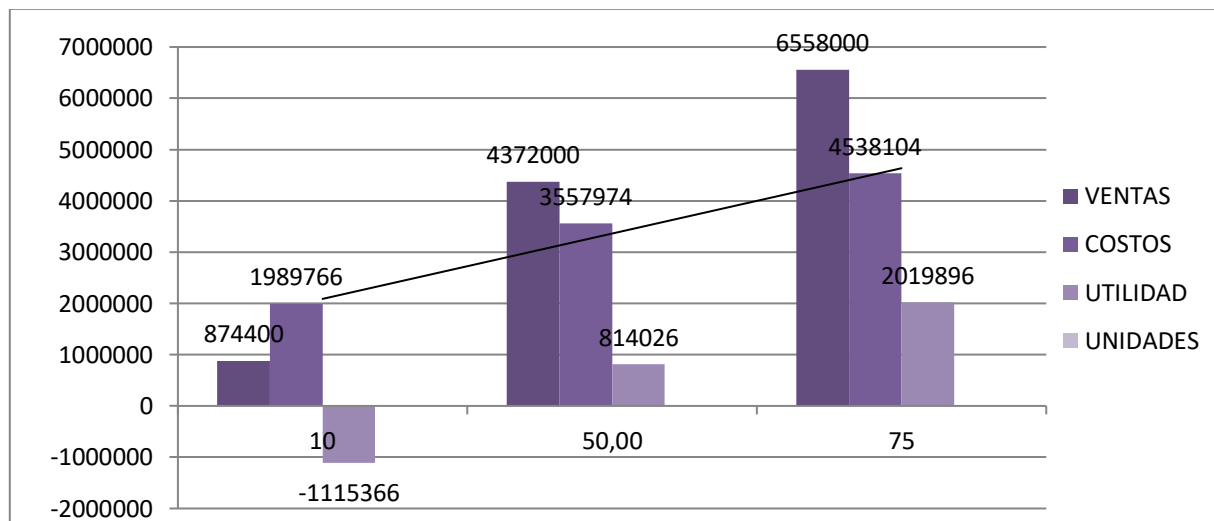
Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina

### 11.3. Punto de equilibrio

Con base en el precio de costos fijos (\$ 1.597.714), sobre el precio venta promedio total (\$ 87.440) menos el costo variable (\$ 39.205), se logra el punto de equilibrio, el cual se expresa en el gráfico N° 17.

#### Gráfico N° 17.

##### *Punto de equilibrio*



Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina

Los datos que hasta aquí se han expresado están contenido en el [Anexo 2](#)

### 11.4. Proyección de ventas

Para describir esta variable, se hace necesario en primer lugar conocer las cifras que fueron tenidas en cuenta a la hora de establecer la tasa de referencia de crecimiento proyectada para el 2018 y como se verá más adelante, sirvió de base para la proyección a futuro. Tales cifras son

el producto del resultado de la encuesta realizada por el banco de la República a analistas macroeconómicos locales sobre los pronósticos que cada uno de ellos tienen acerca del Precio Interno Bruto (PIB) y la inflación, la tasa de cambio, la DTF, el déficit del sector público consolidado y el desempleo para final de año; es así como se tabularon las cifras más representativas en la tabla N° 7, que permitió establecer un crecimiento estimado del 6,50% como referente para el presente plan de negocio.

**Tabla N° 8.**

*Índice de crecimiento proyectado hacia el 2018.*

<b>Proyecciones para 2018</b>			
<b>Analistas Locales</b>		<b>PIB</b>	<b>INFLACIÓN</b>
	Alianza Valores	2,5	3,5
	ANIF	2,8	3,3
	Banco de Bogotá	2,8	3,4
	Bancolombia	2,6	3,5
	BBVA Colombia	2,0	3,2
	BTG P actual	3,0	3,3
	Corficolombiana	3,1	3,5
	Corredores Davivienda	2,5	n.d.
	Credicorp Capital	2,5	2,9
	Davivienda	2,5	n.d.
	Fedesarrollo	2,8	3,5
	Itaú	2,5	3,8
	Ultraserfinco	2,6	3,5
<b>Promedio</b>		<b>2,6</b>	<b>3,4</b>

Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina

Lo que hasta aquí se ha dicho, permite ejecutar el análisis financiero total, en el cual se tenga en cuenta las variables antes descritas y se conozca el TIR; lo cual se expresa en la tabla 8. en el ítem impuesto, se tuvo en cuenta lo dispuesto en el artículo 807 del Estatuto tributario en lo relacionado con el anticipo de impuesto sobre la renta, el cual dice que

cuando se declara por primera vez el porcentaje es del 25% y para el segundo año será del 50%, para el tercer año y siguientes, 75% (Bohórquez, 2015). Una vez determinado el impuesto neto de renta, se aplica el 75% o el porcentaje que corresponda, y a este valor se le restan las retenciones en la fuente que le hubieren sido practicadas en el respectivo periodo.

**Tabla N° 9.**

*Análisis financiero consolidado*

			\$ 87.260,00	\$ 92.931,90	\$ 98.972,47	\$ 105.405,68	\$ 112.257,05
			600	639	681	725	772
Variable / Periodo	Signo	0	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	+		\$52.356.000,00	\$ 9.383.484,10	\$67.400.254,45	\$76.419.121,10	\$86.662.445,50
Costos Variables	-		\$23.455.080,00	\$24.979.660,20	\$26.603.338,11	\$28.332.555,09	\$30.174.171,17
Costos Fijos	-		\$ 19.172.568,00	\$20.418.784,92	\$21.746.005,94	\$23.159.496,33	\$24.664.863,59
UAI	=		\$ 9.728.352,00	\$13.985.038,98	\$19.050.910,40	\$24.927.069,68	\$31.823.410,74
Intereses	-						
UAI	=		\$ 9.728.352,00	\$13.985.038,98	\$19.050.910,40	\$24.927.069,68	\$31.823.410,74
Impuesto	-		\$ 826.909,92	\$ 2.377.456,63	\$ 4.857.982,15	\$ 8.475.203,69	\$10.819.959,65
Utilidad Neta	=		\$ 8.901.442,08	\$ 1.607.582,35	\$14.192.928,25	\$16.451.865,99	\$21.003.451,09
Inversión inicial		0					
Capital de trabajo		\$10.656.912,00					
Amortización	-	0					
Flujo de Caja Neto	+ -	\$10.656.912,00)	\$ 8.901.442,08	\$11.607.582,35	\$14.192.928,25	\$16.451.865,99	\$21.003.451,09
tasa de retorno		13%					
VNA		\$37.502.342,51					
TIR		101%					

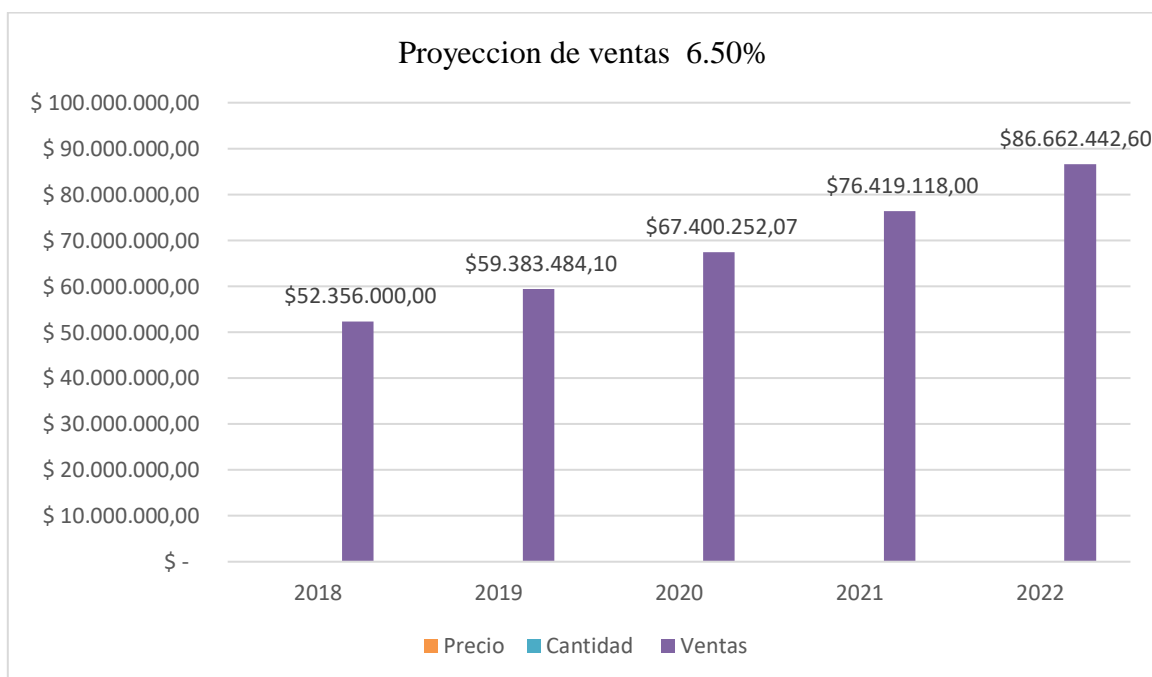
Fuente: elaboración propia con base en datos de Romina

### 11.5. Proyección y ventas

Se ha dejado de ultimo este análisis, de manera conveniente, teniendo en cuenta que el TIR del 101%, representa un dato demasiado optimista, ante lo cual se ha tomado la determinación de realizarlo desde una proyección más pesimista para conocer cuáles serían las reacciones resultantes en este caso; es así como se plasma en la gráfico 18 la proyección optimista con base en el crecimiento estimado del 6,5% y en gráfico 19 una aproximación pesimista, a la cual se le restó dos puntos como criterio de los emprendedores para conocer dicha proyección, ambas proyecciones a 5 años como ya se había indicado. Ver [anexo 3. Proyección de ventas.xlsx](#)

#### Gráfico N° 18.

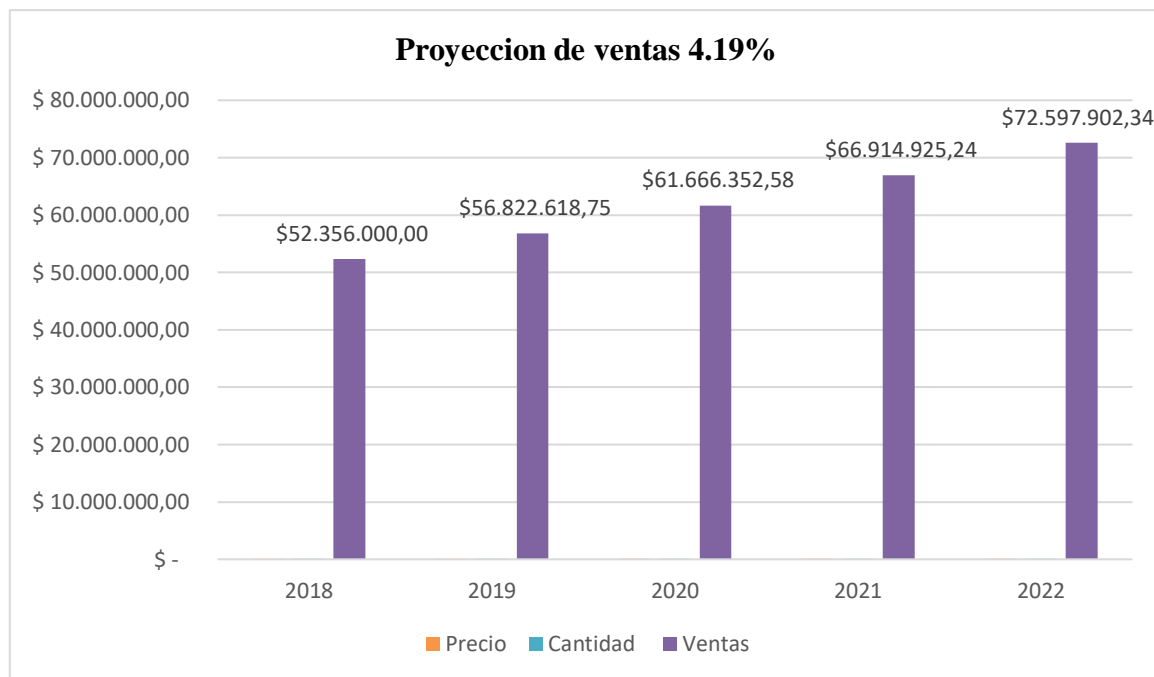
*Proyección de ventas optimista*



Fuente: elaboración propia

### Gráfico N° 19.

#### *Proyección de ventas pesimista*



Fuente: elaboración propia

Una vez tabulada la información, encontrando que económicamente el plan de negocio ha demostrado ser rentable, ya que se obtiene una utilidad financiera positiva desde el primer año, la tendencia positiva año tras año aumenta gracias a las ventas proyectadas y el control de los Costos y Gastos. De la misma manera, desde el punto de vista financiero, el proyecto ha demostrado ser solvente, al mantener durante los años siguientes el saldo por encima del umbral de insolvencia, permitiendo lograr el punto de equilibrio igualmente desde el primer año lo que demuestra que con el volumen de ventas adecuado el negocio surtirá sus frutos en este periodo de operación.

Las ventas al finalizar el quinto año y la utilidad neta también logran ubicarse en una zona de crecimiento propicio. Este comportamiento se logra gracias al buen desempeño que presenta la empresa año a año donde el promedio del Costo de la Mercancía Vendida es del de las ventas, la utilidad Bruta se ubica en él y los gastos operativos representan cada año un menor valor respecto de las ventas.

La TIR del quinto año es del 101% cifra alta y positiva, que garantiza rentabilidad del plan de empresa en el tiempo y una diferenciación importante con otros emprendimientos que requieren mayores flujos de inversión y retornos más bajos (lo cual no significa que el riesgo sea muy alto dado que la empresa Romina complementos), competirá en un ambiente dinámico que satisface necesidades básicas de una población creciente.

De esta forma se puede concluir que si se sigue la proyección planeada, la propuesta de negocio es totalmente viable y los ingresos año tras año van a permitir no solo sostener la empresa sino capitalizarla a mediano plazo y potenciar un mayor crecimiento gracias a que los recursos obtenidos permitirán ampliar el portafolio, incrementar la fuerza de ventas, fortalecer la marca y crear nuevos canales de distribución.

## 12. Conclusiones

El anterior análisis ha permitido establecer que desde el punto de vista de liquidez, el plan de negocio Romina complementos representa una propuesta viable, ya que se mantiene en los niveles más óptimos a partir del año 2018 y su proyección hacia el 2022 en su capacidad de responder tanto en sus gastos fijos como en sus gastos variables, obteniendo un margen de utilidad bastante considerable.

Así mismo, se observa como la rentabilidad se sostiene en aumento con base en las proyecciones de ventas, permitiendo mantenerse en el corto y mediano plazo; sin embargo, debe tenerse en cuenta que para que esta constante se mantenga, es preciso llevarse a cabo bajo medidas de planificación de los gastos y proyecciones de presupuesto bien estructurados, ya que entre más análisis, control y manejo de estos estados se tenga en la empresa, mejor será la gestión.

Los estudios preliminares determinan que la situación actual del mercado es ideal para la creación del plan de negocio Romina complementos, ya que su proyección a 5 años evidencia una rentabilidad absoluta, además de considerar que corresponde a una línea comercial que ha ido acrecentándose en el mercado colombiano, por lo tanto tiene una demanda y oferta importantes.



### 13. Referencias

- ACICAM, (2016) Asociación Colombiana de Industriales, del calzado, el cuero y las manufacturas. ¿Cómo va el sector? Colombia. Recuperado de: [acicam.org/como-va-el-sector?download=178%3Aabril-2016](http://acicam.org/como-va-el-sector?download=178%3Aabril-2016).
- Bárcena, A. (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica. CEPAL.
- Bohórquez Forero, N. D. P. (2015). implementation of international standards for inventories in Colombia. *Innovar*, 25(57), 79-95.
- Banco de la República (2017). Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>.
- Calameo, (2004). Noticiero textil. Sección logística, pág. 24 y 25. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/000017387054305ed49fa>.
- Cárdenas, M., & Junguito, R. (2009). Nueva introducción a la economía colombiana.
- Castañeda, A (2012). La inteligencia competitiva en las empresas. Recuperado de: <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/la-inteligencia-competitiva-en-las-empresas/>.
- Chiodo, J, L. (1996). Estrategias de mercadeo para PPM en un programa de desarrollo agrícola. Recuperado de: <https://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidospdf/modulo4.pdf>.
- Montoya, C. A. (2011). Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional. *Lupa Empresarial*, (25).
- Ocampo, J. A. (2001). *Un futuro económico para Colombia* (Vol. 2201). Alfaomega. Recuperado de: <https://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6194/colombiafuturo2.pdf>.

Sapatosite, (2013). Historia del calzado. Recuperado de: <http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm>.

## **Anexos**

Anexo 1. Matriz DOFA Romina Complementos [Anexo 1.xlsx](#)

Anexo 2. Costos de producción [Anexo 2. COSTO PRODUCCION.xlsx](#)

Anexo 3 proyección de ventas [Anexo 3. Proyección de ventas.xlsx](#)

Anexo 4. Portafolio Romina. [Anexo 4. PORTAFOLIO.pdf](#)