

PLAN DE NEGOCIOS NOVA

ELABORADO POR:

JUAN ESTEBAN GAVIRIA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

JULIO DE 2014

PLAN DE NEGOCIOS NOVA

ELABORADO POR:

JUAN ESTEBAN GAVIRIA

TUTOR:

WILLIAM RUIZ

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN – CESA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

JULIO DE 2014

CONTENIDO

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 RESUMEN DEL PROYECTO | 1 |
| 1.2 RAZÓN DEL PROYECTO | 1 |
| 1.3 OBJETIVO GENERAL..... | 2 |
| 1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 2 |
| 1.5 CRONOGRAMA | 3 |
| 2. RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| 2.1 MISIÓN: | 4 |
| 2.2 CANVAS: | 4 |
| 2.2.1 PROPUESTA DE VALOR | 4 |
| 2.2.2 CONSUMIDORES..... | 5 |
| 2.2.3 CANALES | 5 |
| 2.2.4 RELACION CON LOS CLIENTES..... | 6 |
| 2.2.5 FUENTES DE INGRESO | 6 |
| 2.2.6 RECURSOS CLAVE | 6 |
| 2.2.7 ACTIVIDADES CLAVE | 7 |
| 2.2.8 COSTOS..... | 9 |
| 2.3 OPORTUNIDAD | 9 |
| 2.4 COMPETENCIA..... | 10 |
| 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 12 |
| 3.1 SOCIAL | 12 |
| 3.2 ECONÓMICO..... | 13 |
| 3.3 FISCAL..... | 16 |
| 3.4 LEGAL..... | 17 |
| 4. PLAN DE MERCADEO | 18 |
| 4.1 OBJETIVOS | 18 |
| 4.1.1 OBJETIVO GENERAL..... | 18 |
| 4.1.2 OBJETIVOS PRINCIPALES:..... | 18 |
| 4.2 ESTRATEGIAS..... | 18 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.1 | DISEÑO..... | 19 |
| 4.2.2 | CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN..... | 19 |
| 4.2.3 | CLIENTES..... | 22 |
| 4.2.4 | PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN..... | 22 |
| 4.2.5 | PRECIO..... | 24 |
| 4.3 | ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA..... | 24 |
| 4.3.1 | Debilidades..... | 24 |
| 4.3.2 | Fortalezas..... | 25 |
| 4.3.3 | Amenazas..... | 26 |
| 4.3.4 | Oportunidades..... | 27 |
| 5. | PLAN DE PRODUCCIÓN..... | 28 |
| 5.1 | Proceso:..... | 28 |
| 5.1.1 | Confeccionista y proveedor de baletas..... | 29 |
| 5.1.2 | Confeccionista y proveedor de bolsos primarios..... | 30 |
| 5.1.3 | Confeccionista y proveedor de bolsos secundarios..... | 30 |
| 6 | PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y JURÍDICO..... | 30 |
| 6.1 | ORGANIGRAMA..... | 31 |
| 6.2 | TIPO SOCIEDAD..... | 32 |
| 6.3 | REQUISITOS LEGALES..... | 32 |
| 6.3.1 | REQUISITOS TRIBUTARIOS..... | 32 |
| 6.3.2 | REQUISITO DE FUNCIONAMIENTO..... | 34 |
| 6.3.3 | REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO..... | 34 |
| 7 | PLAN DE FINANZAS..... | 35 |
| 7.1 | PRINCIPALES INDICADORES..... | 35 |
| 7.2 | ESTADO DE RESULTADOS..... | 36 |
| 7.3 | FLUJO DE CAJA..... | 37 |
| 8 | CONCLUSIONES..... | 37 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 41 |
| 9 | ANEXOS..... | 42 |
| 9.1 | ENCUESTA AL MERCADO OBJETIVO..... | 42 |
| 9.2 | DIMENSIÓN DEL MERCADO OBJETIVO..... | 48 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Evolución de las principales cifras financieras del sector 2008 – 2012..... | 19 |
| Tabla 2. Matriz DOFA del sector..... | 20 |
| Tabla 3. Proceso de producción de NOVA..... | 33 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN DEL PROYECTO

En la actualidad varios estudios han mostrado que el uso prolongado de tacones en las mujeres genera graves repercusiones para la salud, ocasionándoles diversos problemas relacionados con la postura, artritis en las rodillas, tendinitis y afecciones en los nervios entre otros. En la gran mayoría de los casos, las mujeres no tienen información acerca de las consecuencias que les trae usar este tipo de calzado y por lo tanto no toman medidas necesarias para evitar problemas de salud a futuro. Por otro lado, aún cuando están informadas acerca de las consecuencias, deciden seguir usando este tipo de calzado debido a la estética y formalidad que les brinda.

Nova pretende buscarle una solución a esta problemática a través de sus baletas plegables. Dicho producto se perfila como un calzado ligero, práctico, cómodo, de alta calidad y diseño, con el cual se pretende que las mujeres puedan sustituir los tacones en cualquier momento cuando requieran descansar de estos, claro está, sin afectar la estética y formalidad gracias a los excelentes diseños del producto. De esta forma, la compañía pretende inculcar en las mujeres el uso mesurado de este tipo de calzado, y satisfacer la necesidad a esta problemática. En pocas palabras las baletas de Nova tienen como objetivo primordial cuidar la salud de sus consumidores con un producto cómodo, práctico y estético.

1.2 RAZÓN DEL PROYECTO

El propósito principal de este plan de negocios es analizar la viabilidad del negocio. En este sentido, se pretende observar si realmente el valor agregado del producto tiene cabida en el mercado, analizando detalladamente cómo se va a establecer el negocio para captar consumidores y satisfacer la gran necesidad que existe en la actualidad por este tipo de productos. Con el fin de lograr lo dicho

anteriormente, se requiere un estudio de mercado que arroje datos relevantes acerca de las oportunidades, amenazas, ventajas y desventajas al momento de crear este negocio.

El proyecto se proyecta como una empresa de emprendimiento que quiere entrar en el sector de las confecciones para satisfacer necesidades que se han dejado de lado. Por otro lado, se tiene pensado lograr hacer un negocio rentable y sostenible que en un futuro pueda empezar otras líneas de negocios como los accesorios y ropa para mujeres, expandiendo su reconocimiento de marca y perfilándose como una tienda líder y de tendencia en el segmento de la vestimenta de las mujeres.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de negocios con el cual se pueda establecer la viabilidad para crear la empresa Nova, la cual se dedicará en sus principios a la producción de baletas plegables para las mujeres.

1.4 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Identificar el estado del arte.
- Identificar propuesta de valor.
- Elaborar CANVAS.
- Analizar oportunidades y amenazas del negocio.
- Dimensionar el potencial de clientes en Bogotá.
- Identificar las preferencias del mercado objetivo por medio de entrevistas y encuestas.
- Elaborar planeación financiera de la empresa a cinco años.

1.5 CRONOGRAMA

| | | 1er Mes | | | | 2do Mes | |
|----------------------|-----------------------|---------|---|---|---|---------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| Resumen Ejecutivo | Misión | ■ | | | | | |
| | CANVAS | ■ | | | | | |
| | Oportunidad | ■ | | | | | |
| | Competencia | ■ | | | | | |
| Análisis Entorno | Social | | ■ | | | | |
| | Económico | | ■ | | | | |
| | Fiscal | | ■ | | | | |
| | Legal | | ■ | | | | |
| Plan Mercadeo | Validacion Modelo | | | ■ | | | |
| | DOFA | | | ■ | | | |
| | Proyección Ventas | | | ■ | | | |
| | Sistema Distribución | | | | ■ | | |
| | Publicidad/Promoción | | | | ■ | | |
| | Precio | | | | ■ | | |
| Producción | Producción | | | | ■ | | |
| Plan RRHH y Jurídico | Organigrama | | | | ■ | | |
| | Tipo Sociedad | | | | | ■ | |
| | Requisitos Legales | | | | | ■ | |
| Plan Finanzas | Planeación Financiera | | | | | | ■ |

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1 MISIÓN:

Fabricar y comercializar productos y accesorios para el calzado femenino que fomenten la practicidad y comodidad en situaciones cotidianas.

2.2 CANVAS:

2.2.1 PROPUESTA DE VALOR

Hoy en día se presenta un frecuente problema en las mujeres de un gran rango de edades relacionado a los fuertes dolores debidos al uso prolongado de tacones. Nova busca brindarles a las mujeres una solución a dicha molestia ofreciéndoles un calzado sustituto que pueda estar presente en todas las ocasiones en que las mujeres sientan la necesidad de reemplazar sus tacones por un calzado ligero y cómodo.

El producto que da origen a la empresa son las baletas plegables, las cuales poseen características como la practicidad, comodidad y flexibilidad acompañadas de un excelente diseño. Con el producto se pretende satisfacer esta gran necesidad que se presenta en la vida cotidiana de las mujeres sin que afecte su elegancia. Adicionalmente se creó un producto que tiene como complemento un estuche con el cual se les permite a las mujeres cargar con sus baletas en la cartera sin que afecte la higiene de esta, y por otro lado, hay un bolso ligero que permite cargar los tacones después de ser sustituidos por las baletas. Con lo anterior se quiere lograr facilitarles su día a día a las mujeres que tienen consecuencias negativas por el uso prolongado de tacones.

2.2.2 CONSUMIDORES

El mercado objetivo de la empresa son todas las mujeres que sientan repercusiones por el uso prolongado de tacones. Por la calidad y diseño de las baletas se considera que el nicho de mercado se encuentra principalmente en las mujeres comprendidas entre los 13 y 27 años de edad y de estratos socioeconómicos medios-altos como lo son el 4, 5 y 6 en donde se presenta un mayor índice de consumo para el rango de precios que la empresa maneja.

2.2.3 CANALES

En primera instancia, mientras damos a conocer nuestro producto consideramos que la mejor forma de expandirnos es por medio de un catálogo en internet mediante las redes sociales. En esta etapa, la idea es que el cliente pueda observar los diversos diseños que ofrecemos y nos haga el pedido en línea, de ahí procederemos a la producción y una vez tengamos el producto deseado por el cliente lo enviaremos al domicilio de la persona en donde se efectuara el pago personalmente.

Como segunda etapa cuando el producto ya tenga más reconocimiento en el mercado, la empresa buscará hacer contratos con empresas de locales físicos especializados en la comercialización de calzado y accesorios femeninos, incluso se buscará comercializar nuestros productos en las grandes superficies como Falabella en un futuro.

Como última etapa se precisa la posibilidad de abrir locales propios dependiendo de la acogida que tenga el producto en el mercado y de la capacidad que se tenga para crear e innovar con líneas transversales al negocio como lo puede ser los

accesorios para mujeres como collares, aretes, bufandas, carteras, perfumes e incluso prendas de vestir.

2.2.4 RELACION CON LOS CLIENTES

Nova se basará en una relación directa con los clientes, mediante la cual se logre una comunicación efectiva para poder observar fallas, reclamos o quejas de los consumidores con el fin de mejorar continuamente la calidad de los productos ofrecidos y poder controlar y mejorar la reputación y percepción de la compañía. La página de la empresa en donde se muestra el catálogo por medio de las redes sociales (FaceBook) le proporcionará a Nova la capacidad de mantener un contacto directo con los clientes y poder entender de forma precisa las fallas que puede estar presentando nuestro producto y servicio. Adicionalmente, se pretende que este medio de comunicación le brinde a la empresa la capacidad de promocionar sus productos de forma rápida, eficaz y de bajo costo mediante el mecanismo de la publicidad voz a voz.

2.2.5 FUENTES DE INGRESO

La única fuente de ingresos de la compañía provendrá de las ventas directas a los consumidores finales, y/o en una etapa más avanzada, en ventas indirectas a distribuidores como tiendas especializadas o grandes superficies. Como método de recaudo para la primera etapa de negocio se tendrá la venta en efectivo o en consignación a cuenta bancaria de la empresa y con el crecimiento del negocio se aspirará a hacer ventas directas mediante tarjetas de crédito en la página de internet de Nova.

2.2.6 RECURSOS CLAVE

En su primera etapa Nova tiene contemplado una baja inversión en capital por lo cual no está planeada la compra de maquinaria necesaria para la producción

como lo son las troqueladoras y cosedoras, ni la contratación de empleados para reducir los riesgos de pérdida de capital. De esta forma, la compañía en su etapa inicial va a maquilar todos sus procesos con confeccionistas y distribuidoras de telas de primera calidad ubicados en el barrio Restrepo de Bogotá. Por otro lado, se hace necesario el alquiler de un pequeño espacio ubicado en el mismo barrio en donde se puedan ubicar y controlar los inventarios tanto de materia prima como de producto terminado y de ahí despacharlos al domicilio del cliente. Sumado a lo anterior, se efectuará la compra de una motocicleta que permita transportar nuestros productos y se le pagará a una persona para que cumpla con la tarea.

2.2.7 ACTIVIDADES CLAVE

Para desarrollar de forma viable el negocio lo primordial es lograr satisfacer las necesidades de los consumidores con sus productos y servicios, para esto, es indispensable que la compañía logre tenga un pleno compromiso para lograr ser eficiente en los siguientes temas claves de la cadena de valor:

- **Relaciones con los proveedores de materia prima**

Es fundamental escoger los proveedores que cumplan con los requerimientos planteados por Nova y establecer fuertes relaciones gana – gana para lograr ofrecer los productos con la mayor calidad y diseño posible, y al mismo tiempo obtener mejores rentabilidades. En este punto, la compañía busca desarrollar relaciones con productores de telas que ofrezcan una amplia gama de productos de alta calidad ya que es indispensable para el negocio ofrecer una alta variedad de diseños, en baletas de cuero sintético de muchos colores y combinaciones.

- **Relaciones con los confeccionistas**

Es quizá el punto más crítico de la empresa debido a que es un servicio tercerizado. Es fundamental tener buenas relaciones con estas personas y lograr

que estén comprometidos y alineados con los objetivos de la compañía. De esta forma, es necesario que tengan plena claridad acerca de la forma de producción de las baletas, de los materiales específicos que deben utilizar para cada pedido, de los tiempos de entrega de las órdenes, y de la calidad que deben tener los productos terminados.

- **Excelente manejo en inventarios y tiempos de entrega**

Es en este punto en donde se logra que el producto sea entregado a los clientes en los tiempos establecidos. En este sentido, es indispensable manejar nuestros inventarios de materia prima y de producto terminado para que sean enviados a la bodega en donde puedan ser entregados y transportados de forma rápida y eficiente al domiciliario y así cumplirle al cliente con el servicio pactado.

- **Relación directa con los consumidores**

Sin duda alguna es el punto más importante para la compañía, es aquí donde convergen, se resumen y se juzgan los procesos y esfuerzos anteriores por lograr entregar un producto que cumpla con los requerimientos demandados por los consumidores y los deje satisfechos. La meta principal de Nova es tener y mantener clientes felices con el producto que reciben, y en caso de no ser así, estar completamente atentos a las inconformidades, quejas y reclamos que estos tengan para estar comprometidos con la mejora hacia la satisfacción de nuestros clientes. Por otro lado, la fuente principal de promoción de la empresa es la publicidad por medio del voz a voz, en el cual se espera que los clientes al estar satisfechos con sus productos le cuenten a su círculo de amistades acerca de Nova y de esta forma atraer nuevos clientes potenciales.

2.2.8 COSTOS

Como ya se mencionó antes, la etapa inicial de Nova comprende una baja inversión para reducir los riesgos de aceptación del mercado. De esta forma, la compañía decidió que la mejor forma de empezar a conocer el mercado y reducir estos costes es por medio de la tercerización. En un principio la compañía va a mantener unos inventarios de materia prima y producto terminado relativamente bajos; las compras de telas y la producción se hacen en pequeñas proporciones para entender la demanda desde sus inicios. Por los motivos anteriores no se pueden lograr economías de escala y en esta etapa los costos son altos y por ende se reducen la rentabilidad por unidad.

En etapas más avanzadas del negocio, se tiene presupuestado la compra de la maquinaria necesaria para confeccionar las baletas así como la contratación de personal capacitado para hacer esta tarea. Por otro lado, al tener un mejor entendimiento de la demanda se podrán hacer compras de telas en pedidos más grandes con los cuales se obtendrían descuentos y beneficios para la rentabilidad del producto.

2.3 OPORTUNIDAD

En la actualidad varios estudios han relevado que las mujeres que usan tacones de forma prolongada en su vida cotidiana pueden verse afectadas por una gran cantidad de problemas que dejan de lado muchas veces por falta de información o por el simple hecho de lucir un calzado que sea estético y les añada centímetros de estatura. Dichos estudios realizados por el Colegio Profesional de Fisioterapeutas de la Comunidad de Madrid (CPFCM) y por la Universidad de Jyväskylä (Finlandia), demuestran que el uso prolongado de tacones puede provocar innumerables lesiones corporales que afectan la salud de las mujeres. Dentro de estas lesiones la más común es que los tacones causan lesiones y

desequilibrios en la postura, así como artrosis y artritis en las rodillas, afecciones de nervios, tendinitis, lesiones de tobillo y juanetes entre otros.

Con el uso de calzado plano o de tacones bajos y de base ancha el peso del cuerpo se distribuye homogéneamente sobre el pie, mientras que si el calzado son tacones altos y de base delgada el 75% del cuerpo se apoya en los metatarsianos (huesos de la cara media del pie) lo cual provoca las lesiones mencionadas anteriormente. De esta forma, los especialistas afirman que para prevenir estas lesiones se recomienda “*cambiar de zapatos y altura de tacón todos los días, y que el tacón no supere los cinco centímetros*” (Excelsior, 2013). Lo anterior es una muestra de la clara necesidad que existe por encontrar un calzado que pueda ser sustituido por los tacones para poder descansar de estos y prevenir complicaciones en la salud.

Observando esta clara necesidad que se presenta en la gran mayoría de las mujeres, Nova busca ofrecerles un calzado sustituto que pueda estar presente en todas las ocasiones en que las mujeres sientan la necesidad de reemplazar sus tacones por un calzado ligero y cómodo sin perjudicar la estética. De esta forma, las baletas se proyectan como un producto práctico y estético que tiene el objetivo de otorgarles a los consumidores comodidad en cualquier situación que se encuentren, y de la misma forma su objetivo principal es cuidar de la salud de las personas evitando las lesiones que se pueden provocar por el uso prolongado de tacones.

2.4 COMPETENCIA

Analizando el sector, se encontró que Nova cuenta con dos tipos de competidores para sus baletas, los cuales son competencia relevante para el negocio, estos se clasificaron cómo competidores directos e indirectos.

- **Competidores directos**

Actualmente no existe ningún líder específico dentro de industria de baletas que se diferencie o sobresalga notablemente en términos de valor agregado y participación en el mercado. Sin embargo, después de un largo tiempo de investigación, se encontraron distintas marcas de baletas como “Fit in Clouds” o “La Petite Coquete” que proponen una idea similar pero cuya reputación o presencia en el mercado es muy pequeña y no se encuentran en la ciudad de Bogotá, en la que NOVA planea empezar a comercializar. La estrategia de la empresa para combatir la competencia directa está orientada principalmente hacia el enfoque primordial que se le va a dar a la mujer con el producto, siempre con una filosofía de ser los pioneros en comodidad, diseño, calidad de insumos y el enfoque de la salud.

- **Competidores indirectos**

Se analizó que la mayor competencia recae sobre los productores de otro tipo de calzado (botas, tacones, tenis, entre otros). Esta es la competencia que más obstaculiza la comercialización masiva del producto, puesto que además de tener que luchar muy duro por obtener un pedazo de la torta del mercado que controlan las grandes compañías zapateras, la empresa se ve enfrentada a resolver paradigmas basados en la moda o la vanidad, que dificultan el entendimiento del consumidor y las razones que explican sus motivos de compra. Para poder permanecer en el mercado en donde existen muchos competidores indirectos, la principal estrategia será resaltar la característica principal de las baletas: el diseño práctico.

Por último pero no menos importante, la falta de Good Will en la empresa es otro gran obstáculo que debilita el poder de competencia respecto a otras empresas altamente reconocidas. Hecho que se puede resolver con una estrategia publicitaria que como mínimo deje a la empresa con una gran reputación de ser líderes en solucionar necesidades en cuanto al calzado femenino. Aún así, reuniendo las características claves del producto, y estructurando un mensaje promocional claro y directo, se espera atraer un sector amplio de consumidores y clientes que nos le permita a la compañía crecer y posicionarse en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 SOCIAL

Hoy en día las personas han generado una mayor preocupación y conciencia por mantenerse saludables y piensan mucho más en el futuro. De esta forma, los consumidores cada vez le exigen a las compañías productos que satisfagan la necesidad del mantenimiento de la salud, así como de otros beneficios. Por otro lado, son muy pocas las empresas de calzado que son conscientes de los problemas y repercusiones generados por el uso prolongado de tacones, y que invierten recursos en introducir productos al mercado que beneficien la salud de los consumidores.

Como se ha mencionado anteriormente, incluso cuando las mujeres son conscientes de las repercusiones que causa el uso de tacones, muchas las siguen usando debido a la satisfacción que estos les otorgan respecto al diseño y al buen vestir. Esta problemática que está presente en la gran mayoría de mujeres le hace entender a Nova, que el punto no es tratar de enviar el mensaje a las mujeres de que no deberían usar tacones, sino más bien el mensaje debe ser que la compañía está en pro de la salud y les brinda un calzado diferente que pretende disminuir el uso prolongado de los tacones, y de esta forma mejorar la comodidad

en la vida cotidiana y reducir los efectos negativos en la salud de los consumidores.

3.2 ECONÓMICO

El análisis del entorno económico se hizo mediante los reportes sectoriales de la confección de prendas de vestir y de calzado reportados en Benchmark. En dichos estudios se habla principalmente de la tendencia del sector y de cómo esta tiene un comportamiento paralelo al de la economía nacional. Adicionalmente se observan las principales dificultades a las que se ve enfrentada este sector, así como un análisis DOFA del cual se hablará a continuación.

El mercado colombiano para el sector de las confecciones se enmarca en un esquema de inflación baja y controlada. Por la naturaleza misma de los productos que vende, su rotación es relativamente baja, debido a la estacionalidad de consumo, puesto que cada año la demanda presenta picos significativos en el segundo semestre de tal forma que la industria ocupa gran parte de su capacidad productiva durante el segundo trimestre del año (Aktiva, 2013)

Por otro lado cabe resaltar que la concentración del mercado está principalmente en Medellín, Bogotá, Cali y Risaralda. Al cierre del 2012, el comercio de calzado y artículos de cuero registró un crecimiento del 7%; de la misma manera, el subsector de textiles y prendas de vestir creció 5.4% en el transcurso del 2012. Por otro lado como se muestra en la tabla 1, la situación financiera de las empresas del sector mejoró durante el 2012 en términos de rentabilidad como proporción de las ventas que aumentó de 2.1% a 2.4%, como en la rentabilidad operativa (utilidad operativa/ ventas) que aumentó de 3.8% a 4.1% para el 2012. (Benchmark, 2013)

Tabla 1: Evolución de las principales cifras financieras del sector 2008 - 2012

| Sector Textil, confeccion y calzado | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tamaño | | | | | |
| Ventas | 5.321.894 | 5.501.713 | 5.789.341 | 6.514.203 | 6.679.489 |
| Activos | 4.008.755 | 4.868.390 | 5.170.646 | 5.552.593 | 6.107.339 |
| Utilidad | 73.044 | 59.726 | 99.410 | 133.658 | 161.477 |
| Patrimonio | 1.429.809 | 1.801.199 | 1.883.667 | 2.183.148 | 2.499.597 |
| Dinámica | | | | | |
| Crecimiento en Ventas | 1,32% | 3,38% | 5,23% | 11,31% | 2,54% |
| Crecimiento en Activos | 4,56% | 21,44% | 6,21% | 5,98% | 9,99% |
| Crecimiento en Utilidades | -36,38% | -18,23% | 66,44% | 31,90% | 20,81% |
| Crecimiento del Patrimonio | 5,09% | 25,97% | 4,58% | 13,19% | 14,50% |
| Rentabilidad | | | | | |
| Rentabilidad sobre Ventas | 1,37% | 1,09% | 1,72% | 2,05% | 2,42% |
| Rentabilidad sobre Activos | 1,82% | 1,23% | 1,92% | 2,41% | 2,64% |
| Rentabilidad sobre Patrimonio | 5,11% | 3,32% | 5,28% | 6,12% | 6,46% |
| Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa) | 3,63% | 2,48% | 2,91% | 3,81% | 4,06% |
| Endeudamiento | | | | | |
| Endeudamiento | 64,33% | 63,00% | 63,57% | 60,68% | 59,07% |
| Apalancamiento | 180,37% | 170,29% | 174,50% | 154,34% | 144,33% |
| Pasivo Total / Ventas | 48,46% | 55,75% | 56,78% | 51,72% | 54,01% |
| Eficiencia | | | | | |
| Rotación de Cartera | 94 | 103 | 97 | 80 | 80 |
| Rotación de Inventarios | 94 | 110 | 123 | 131 | 149 |
| Rotación de Proveedores | 82 | 102 | 105 | 94 | 92 |
| Ciclo Operativo | 188 | 213 | 220 | 211 | 230 |
| Liquidez | | | | | |
| Razón Corriente | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,48 | 1,45 |
| Prueba Acida | 0,96 | 0,96 | 0,91 | 0,91 | 0,85 |
| Capital de Trabajo | 903.077 | 1.045.421 | 1.100.980 | 1.327.344 | 1.362.607 |
| Fuente: Benchmark | | | | | |

Por otro lado, se observó un decrecimiento en la producción de calzado en el país que se debe principalmente a los bajos precios de los productos importados de China, de los cuales, el 26% de los pares de calzado provenientes de esta región han ingresado a Colombia por menos de un dólar (Benchmark, 2013). Otra problemática que se ha observado en el sector se debe a los altos costos logísticos, de producción y de transporte que disminuyen la competitividad de las empresas. Cabe resaltar que uno de los mayores problemas que afectan al sector del calzado se debe a la entrada de productos de contrabando y a la “piratería”.

De la misma forma, el gobierno ha implementado medidas para favorecer el comercio legal de los productos del sector del calzado. Para tales fines, ha implementado tanto un arancel del 15% en el calzado para inicio del 2013 (excluyendo las importaciones de países con los que se tienen acuerdos comerciales vigentes), como se han reforzado los controles aduaneros para reducir en gran medida el comercio desleal.

Para resumir brevemente la situación en la que se encuentra el sector en términos de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; se muestra la siguiente tabla de la matriz DOFA del sector del calzado.

Tabla 2. Matriz DOFA del sector

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento internacional por la alta calidad • Crecimiento del consumo • Calzado es producto de los consumos básicos en el país. • Amplias gamas de precios y calidad de los productos | <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de materia prima • Problemas de productividad • Competencia desleal interna • Ausencia de cluster • Problemas en infraestructura para el transporte y distribución de la mercancía |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Protección bajo medidas arancelarias • Incursión en eventos internacionales • Estabilidad en los precios al consumidor • Acuerdos comerciales con diversos países a nivel mundial que favorecen la importación de materia prima | <ul style="list-style-type: none"> • Auge de cadenas comerciales con gran capacidad de importación y diversificación de marcas. • Bajos costos de producción de competidores internacionales • contrabando |

Fuente: (Aktiva, 2013),
(Benchmark, 2013)

En conclusión, el sector del calzado ha venido disminuyendo su crecimiento para el 2013 debido al decrecimiento del consumo en el país. El sector del calzado tiene grandes debilidades y amenazas a futuro pero al mismo tiempo cuenta con varias fortalezas y oportunidades para hacer cambio a la tendencia y mejorar tanto los niveles de producción como las ventas y márgenes de utilidades.

3.3 FISCAL

En la actualidad, el país está fomentando la generación y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), así como a los proyectos de emprendimiento. Según el Ministerio de Trabajo de Colombia, se establecieron tres mecanismos principales que ayudan en gran medida a la creación y desarrollo de este tipo de empresas los cuales se mencionan a continuación.

- i. Durante los primeros dos años no se pagarán los aportes de nómina a cajas de compensación familiar, al Sena, Al ICBF ni a la subcuenta de solidaridad en salud. En los tres años siguientes, dichos aportes se harán en proporción del 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año se deberá pagar la tarifa plena del impuesto. (Mintrabajo, 2014)

- ii. Durante los primeros dos años no se pagará impuesto a la renta. En los tres años siguientes se pagará este impuesto en proporción al 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida. A partir del sexto año, se deberá pagar la tarifa plena del impuesto. (Mintrabajo, 2014)
- iii. En el primer año, a partir del inicio de la actividad económica no se pagará el costo de la matrícula mercantil en las cámaras de comercio. En los siguientes dos años, se pagará en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida. (Mintrabajo, 2014)

Los beneficios y descuentos mencionados anteriormente ayudan de gran forma a las nuevas compañías ya que permiten que estas tengan menos gastos y más liquidez para empezar sus primeros años de vida de una forma más sólida.

3.4 LEGAL

En Colombia sin duda alguna existen dos tipos de fraudes, los relacionados con el contrabando y la comercialización de productos falsificados; los que afectan en grandes proporciones a la industria del calzado en el país.

Según una publicación del diario El País, El presidente Juan Manuel Santos se reunió con los fabricantes de calzado y escuchó las peticiones de estos acerca de la necesidad de combatir el contrabando de este tipo de productos. *Un informe divulgado el año pasado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) reveló que el contrabando le cuesta al país unos 6.000 millones de dólares al año, de los cuales el de calzado representa 400 millones de dólares.* (El País, 2014). Por otro lado, El presidente dejó claro que la mayoría del calzado de contrabando entra por los puntos más activos, en los cuales hay mucha gente involucrada que permite que esto suceda.

4. PLAN DE MERCADEO

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 OBJETIVO GENERAL

Nova busca hacer la vida cotidiana de las mujeres más cómoda y tranquila mediante soluciones prácticas y eficaces en el calzado.

Para lograr lo anterior, la compañía ha establecido unos objetivos principales para su primera etapa, así como las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos en un corto, mediano y largo plazo.

4.1.2 OBJETIVOS PRINCIPALES:

1. Ser una compañía líder y reconocida en el mercado por brindar soluciones de calzado femenino en el mercado.
2. Impulsar un producto de alta calidad cuyo precio de mercado sea completamente asequible y retribuyente para el mercado objetivo.
3. Penetrar el mercado de manera que se logre obtener una participación de mercado de por lo menos 5%, ligado a una estructurada estrategia de ventas.
4. Lograr establecer nuestro producto en otros mercados nacionales, logrando así un valor agregado en el calzado del país.

4.2 ESTRATEGIAS

Con el fin de lograr los objetivos ya antes mencionados se hace necesario tener en cuenta lo que se consideran los cinco ejes críticos de la compañía y del

producto, los cuales son: el diseño, los canales de distribución y comercialización, los clientes, la publicidad y el precio.

4.2.1 DISEÑO

Dado que la compañía tiene como objetivo principal brindarle comodidad a las mujeres ocupando el menor espacio posible con su producto, el diseño es entonces uno de los pilares más fundamentales del negocio.

En el diseño recae gran parte de la promoción que puede tener el producto, por ende, el precio que se ofrece por las baletas está completamente sujeto al diseño de estas, lo cual a su vez requiere de materiales de alta calidad. En este sentido, la compañía busca brindar a sus clientes los mejores precios posibles para que encuentren en nuestros productos la mejor relación costo/beneficio. Con lo anterior se pretende que los consumidores tengan una buena percepción de las baletas y se sientan identificados con la marca. Es de esta forma como se pretende ir adquiriendo un buen goodwill para la compañía.

4.2.2 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Es totalmente importante que la distribución del producto sea homogénea a través de las zonas que ocupa nuestro mercado principal. Es decir, que los clientes encuentren el producto en los sitios deseados y a los mismos precios en las distintas zonas, y no haya incoherencias en los puntos de venta.

Para lograr esto la estrategia que se debe aplicar para que los productos estén al alcance de nuestros clientes, van a ser distribuidos de tres formas distintas:

a. Páginas de internet

La facilidad de acceso que existe hoy en día al internet por medio de smartphones, androids, tablets, laptops y computadores. Le permite a la compañía mostrar catálogos abiertos al público de la gama de productos, con la ventaja de hacerlo a costos muy bajos. A su vez, el uso de esta herramienta tecnológica le permite a la compañía tanto la posibilidad de promocionar sus productos por medio del voz a voz que se explica adelante, como la capacidad de recolectar información y de mantener a los consumidores al tanto de las promociones, descuentos y lanzamiento de nuevos productos.

b. Locales especializados

En las primeras etapas de la compañía, se pretende realizar negociaciones con negocios especializados en la comercialización de calzado y accesorios femeninos. En la actualidad existen varios almacenes que pertenecen al sector de calzado, que aunque cuentan con una amplia participación en el mercado, no poseen una marca propia en cuanto a calzado. Este es el caso de almacenes de cadena como Falabella o Replay, las cuales son reconocidas en el mercado por ofrecer gran cantidad de productos en el mismo lugar a un precio razonable para la mayor parte de los colombianos.

De igual forma, se pretende realizar negociaciones con locales de menor tamaño que estén interesados en brindar productos de calzado femenino. Dentro de este tipo de locales se encuentran negocios como Payless Shoes, Spring Step y Freeport Store. Los cuales son reconocidos por ofrecer en sus tiendas calzado y accesorios femeninos de diferentes marcas.

Esta forma de distribución le permitirá a Nova llegar a una gran cantidad de clientes con costos inferiores a los que se deben incurrir para montar locales propios de la empresa, claro está, sacrificando parte de la rentabilidad que se

recibe de cada par de baletas. Según las encuestas, se puede observar que esta es una de las tendencias de compras más definida por el mercado meta, en la cual el 36% de los entrevistados (ver anexo, pregunta 6) aclaran que es el sitio en donde comprarían el producto principalmente. Adicionalmente, cabe aclarar que es en este tipo de locales de menor tamaño en donde las condiciones son más favorables en asuntos de pagos, inventarios, restricciones de logística, rentabilidad entre otras.

c. Locales propios.

En posteriores etapas de la compañía, cuando se tenga un claro entendimiento de la demanda y conocimiento del mercado, y el capital necesario; se va a contemplar la opción de comercializar el producto en locales propios que lleven el nombre de la empresa. Con estos locales se buscará cautivar a nuestros clientes con un servicio de atención superior en donde tengan un encuentro directo con el producto y el estilo de vida que proyecta la compañía.

Adicionalmente, es en este lugar en donde se quiere tener una relación directa con los clientes. Por lo tanto, serviría como un método de comunicación efectiva para ambas partes, en las cuales la compañía tendrá una base de datos con información relevante de los consumidores para poder mejorar y satisfacer las necesidades requeridas por estos. Por otro lado, los clientes recibirán información específica de nuestros productos, así como descuentos y promociones. Es importante tener en cuenta que un cliente satisfecho correrá la voz y traerá nuevos consumidores para el negocio. Según encuestas al mercado objetivo el 41% de las mujeres (ver anexo, pregunta 6) esperarían encontrar los productos en locales propios de la compañía.

4.2.3 CLIENTES

Sin duda alguna este es el pilar fundamental de la compañía. Para lograr satisfacer plenamente las necesidades de estos, y brindar un producto que les entregue un valor agregado es necesario realizar un estudio detallado de nuestro mercado objetivo. Para esto, es necesario tener claridad de los factores demográficos que rodean al mercado objetivo, es decir, cuales son los estratos, edades, capacidad de compra y cultura, que hacen que sean potenciales consumidoras de nuestros productos. Adicionalmente, se hace pertinente un análisis acerca de la impulsividad de las mujeres a la hora de comprar productos, lo cual puede hacer que la decisión de comprar si comprar o no las baletas sea más corta.

Por otro lado, se considera necesario crear una estrategia que difunda la idea clara del producto, que oriente a las mujeres a adquirir un nuevo estilo de calzado práctico. Se pretende entonces, que los consumidores encuentren en nuestro producto lo que desean en términos de practicidad, comodidad, calidad y diseño; logrando así una clientela fiel a la marca en el largo plazo.

En resumidas cuentas es necesario cautivar al consumidor, otorgándole los aspectos principales del producto y no dejando de lado aspectos sumamente importantes para los consumidores como los son un diseño a la moda, llamativo y elegante. Los cuales son aspectos que no pueden faltar en el momento de poner en venta al producto.

4.2.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La mejor estrategia para fomentar y promocionar las baletas Nova en sus etapas iniciales será por medio de las experiencias que tienen los consumidores con el producto. Dado lo anterior el método voz a voz será la principal fuente de publicidad para que nuevos consumidores potenciales conozcan el producto.

El objetivo es mostrarse en lugares donde posiblemente las mujeres estén usando tacones, o puedan estar incómodas, y soliciten un producto de nuestras características, tal como en discotecas, bares, oficinas, matrimonios y bazares.

Además de las características del producto en la publicidad digital, también se pretende transmitir un mensaje claro referente a la solución saludable que prevenga problemas de calzado a largo plazo. Por esto la publicidad estará enfocada en determinadas situaciones para crear una cultura en la que la idea fundamental sea usar los tacones el menor tiempo posible, para no deteriorar tanto la salud corporal y no someterse a problemas físicos que afectan su condición.

Como estrategia para el fomento del producto se pretende promocionar las baletas en por medio de las siguientes formas:

a. Por medio de redes sociales como Facebook o Twitter.

Es un medio que le permite a Nova llegar a gran cantidad de consumidores potenciales, mostrándoles los productos y servicios con los cuales cuenta la compañía, y ofreciendo la ventaja de bajos costos de promoción.

b. Comunicación Digital.

Por medio de empresas que prestan el servicio de pautar en comunicación digital, como *Enmedio*, la cual promociona los productos de acuerdo a donde se quiere que los consumidores lo vean como por ejemplo bares, discotecas, restaurantes, torres empresariales y peluquerías entre otros. Claro está, que este tipo de promoción requiere de un esfuerzo de capital considerable, pero es un medio mucho más efectivo debido a la cantidad de personas que observan este tipo de publicidad.

c. Eventos sociales.

Consiste en promocionar el producto en eventos sociales donde se vean involucrado nuestro mercado objetivo, y donde este clara la necesidad de tener las baletas debido al uso de tacones. Ejemplos de esto pueden ser las discotecas, matrimonios, cocteles, oficinas entre otros.

4.2.5 PRECIO

La empresa tiene planeado que el consumidor consiga las baletas a un precio alrededor de \$55.000 pesos. Dicho precio está fijado para poderle dar una rentabilidad a la empresa y al mismo tiempo hacer el producto tanto asequible como que muestre una excelente relación costo/beneficio para los consumidores objetivo de la empresa.

Para esto, el producto será vendido a un precio bastante razonable dado la calidad y diseño (en adición a las otras tantas características) que las baletas plegables poseen. Se pretende que aún sumándole el margen de utilidad del vendedor final, el precio presentado al consumidor estará dentro de su precio de reserva. Bajo este escenario, NOVA busca lograr que las baletas plegables tengan una buena acogida y haya un crecimiento en cuanto a la reputación de marca.

4.3 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

4.3.1 Debilidades

- **Poco conocimiento del mercado:** Falta de aproximación acerca de la demanda potencial del producto debido a que la empresa quiere comercializar unas baletas que son poco conocidas nuevo para el mercado en términos de la finalidad que estas tratan de cumplir. Al mismo tiempo,

deja incertidumbre tanto en la forma óptima de lanzar el producto como el precio de venta que permita a Nova encontrar clientes duraderos y satisfechos con el producto.

- **Base de clientes reducida:** es necesario contar con más estimaciones y datos que muestren información relevante acerca de la demanda potencial del mercado objetivo. De esta misma forma, se hace necesario un análisis más detallado de la demanda con el fin de saber cuántas son las cantidades necesarias que se deben producir con el fin de cubrir la demanda.
- **Potencial financiero bajo:** Debido al modelo del negocio en sus primeras etapas y al bajo capital para reducir los riesgos, la compañía va a tener un control de costos bastante estricto. Como resultado, Nova se puede ver afectada en el caso que tenga que reaccionar a demandas superiores a las esperadas y por ende tendría que recurrir ya sea a una inyección de capital o a un préstamo bancario con el cual pueda responder a la gran variedad de eventualidades que se dan en los negocios.

4.3.2 Fortalezas

- **Economía nacional creciente:** La entrada de capital extranjero a Colombia, junto con la seguridad que se le ha dado a los inversionistas y la decisión de crear una bolsa integrada (MILA), sumado a las mejoras que ha tenido el país en cuanto a temas de desempleo e inversión, se resumen en un escenario más propicio para la creación de empresas, y el fomento de las PYMES.
- **Mercado amplio:** sin duda alguna el sector textil es uno de los que mueve más dinero en la economía nacional y mundial. Por otro lado, es un mercado bastante movido en términos de innovación, por lo cual es

probable que las baletas de la compañía sean bien recibidas por los consumidores del mercado objetivo.

- **Redes sociales:** observando el gran auge tecnológico de las redes sociales, y su impacto en la forma que las compañías pueden mostrar sus productos a gran cantidad de clientes con costos bajos, se tiene una gran oportunidad para promocionar las baletas con rapidez y eficiencia sin hacer grandes inversiones en este campo. Basándose en la encuesta realizada al mercado objetivo, encontramos que el 18% de las personas (ver anexo, pregunta 6) cree que la mejor forma de obtener información del producto es por medio de catálogos disponibles en las redes sociales disponibles a través de internet.
- **Diversidad de gustos:** La diversidad de gustos es muy amplia debido, en parte, a la mezcla cultural impulsada por la globalización; esto es un factor que le conviene a la empresa. Un estudio de benchmarking en cuanto a diseños y estrategias mercadológicas empleadas a nivel global consistiría en un punto de partida de gran importancia para un mejor acercamiento al consumidor.

4.3.3 Amenazas

- **Imitación:** Por el hecho de ser un producto basado en una idea muy poco conocida en el país, la empresa desde un principio no va a tener la capacidad de entrar al mercado con tal influencia para que el reconocimiento y la fama de esta sean significantes. Es decir, la empresa entra a un mercado pequeño que la va a reconocer fácilmente por la singularidad del producto, pero a la vez éste puede ser copiado por otras empresas que estén respaldadas por la fama que le brinda un mercado mucho más grande, y un potencial financiero que le facilite la imitación de la zapatilla.

- **Poder de la competencia:** Si el producto tiene éxito en el mercado, la empresa corre el riesgo de que los gigantes de la industria del calzado empiecen a implementar estrategias de reducción de precio de venta y promociones que desmeriten la competitividad de nuestra organización. Por lo tanto, si los consumidores dejan de demandar el producto por quejas en el precio de venta, se correría el riesgo de fracasar.
- **Reacción de los consumidores:** La encuesta sólo está basada en datos que brindan una muestra de 120 personas aproximadamente. La variabilidad de estos datos y respuestas a encuestas podría ser muy alta dentro del mercado, por lo que la certeza que tenemos del éxito frente a nuestro valor agregado es baja.

4.3.4 Oportunidades

- **Producto con valor agregado:** las baletas cuentan con muchas características especiales que no se encuentran en productos de la competencia. Como ya se ha mencionado anteriormente, el valor agregado de las baletas se basa en brindar comodidad y un buen diseño. Además de ser un producto que se utiliza en una situación determinada para brindar comodidad, tiene el valor agregado de que su diseño está estructurado en la elegancia, que genera la seguridad psicológica en el consumidor de estar contando con una buena imagen del producto. En otras palabras, las baletas enrollables brindan una satisfacción física y psicológica al ser usadas.
- **Diseños variados y a la moda:** Las fuertes tendencias de consumo y los antecedentes recientes en el área del calzado femenino nos facilita la investigación, adaptación, y elaboración de productos de calzado “a la moda”; algo muy favorable para la oferta exitosa de baletas enrollables.

- **Innovación:** La idea del producto hasta ahora no es clara en el mercado colombiano, y se espera que Nova sea quien penetre el mercado y obtenga un reconocimiento y un posicionamiento por innovación. Las ventas del producto se pueden explotar por medio de ajustes en precios y buenos diseños, que se modifiquen según la demanda del mercado, y así consolidemos un proceso de expansión comercial a corto plazo.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN

5.1 Proceso:

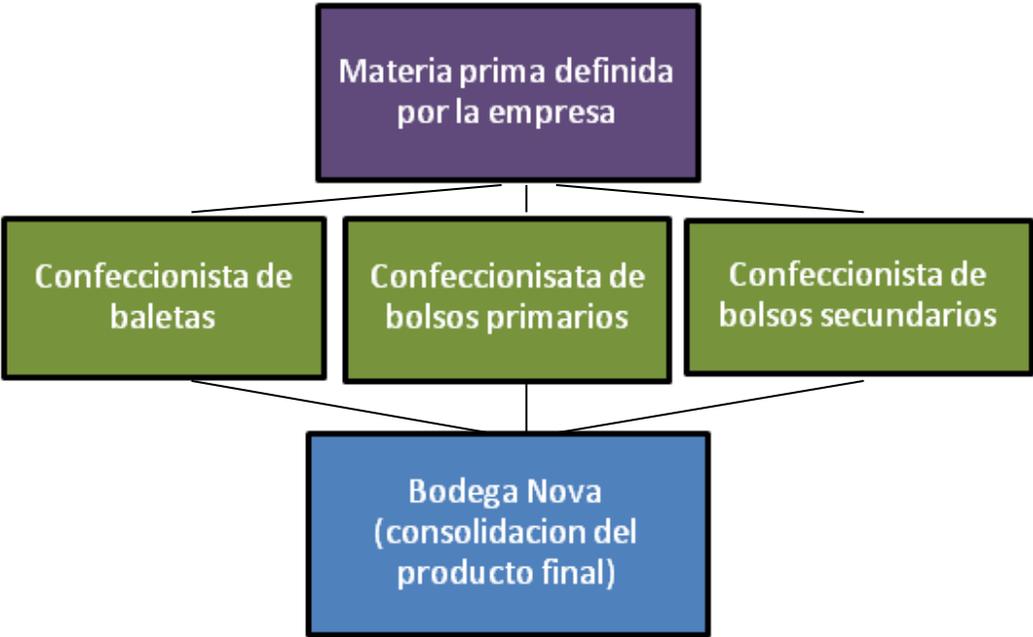
Debido a la dificultad particular del negocio, que se genera al estar envuelto en la moda (en el cual hay que penetrar el mercado con buenos diseños, gran valor agregado y especialmente con una gran inversión en publicidad), Nova ha decidido tercerizar la gran mayoría de los procesos de producción con el fin de poder invertir más en publicidad y conocer el comportamiento de mercado sin hacer grandes y riesgosas inversiones iniciales en capital.

El producto final de la empresa está compuesto por un bolso primario de materiales sintéticos en el que se incorpora tanto el par de baletas plegables, de materiales similares, como un bolso accesorio. Éste último está hecho de brioni, y cumple con los objetivos de ocupar un espacio muy reducido (en comparación con el primario), y pretende que los tacones de las mujeres quepan perfectamente cuando decidan usar las baletas.

NOVA cuenta con tres proveedores principales que se encargan, de manera individual, de elaborar el conjunto de accesorios que forman parte del producto final. Una vez elaborados, son llevados a la empresa para ser almacenados en la bodega principal. Es ahí donde se empaca el producto listo para ser vendido, es decir, con el bolso primario, el bolso secundario, y las baletas.

Resumiendo lo dicho anteriormente, se puede ver en la tabla 3, como es el proceso de producción:

Tabla 3. Proceso de producción de Nova



5.1.1 Confeccionista y proveedor de baletas

Este proveedor es el más importante de todos y es el que tiene mayor significancia dentro del costo del producto. Todo el proceso de este proveedor empieza cuando este reúne los materiales sintéticos previamente seleccionados por la empresa con los que se van a elaborar la baletas. Posteriormente lleva estos materiales a la troqueladora en donde se hacen los cortes necesarios a las telas que dan forma a la suela y a la capellada, y luego confecciona dichos cortes para dar forma a las baletas.

5.1.2 Confeccionista y proveedor de bolsos primarios

Este proveedor es muy importante para el producto final ya que permite que el producto sea más estético e higiénico. El proceso de este confeccionista empieza cuando reúne los materiales sintéticos previamente seleccionados por la empresa, posteriormente los corta usando las plantillas diseñadas por la empresa con las cuales logra obtener las telas en las formas requeridas para cocer los bolsos sintéticos a los que se les va a introducir las baletas y el bolso secundario.

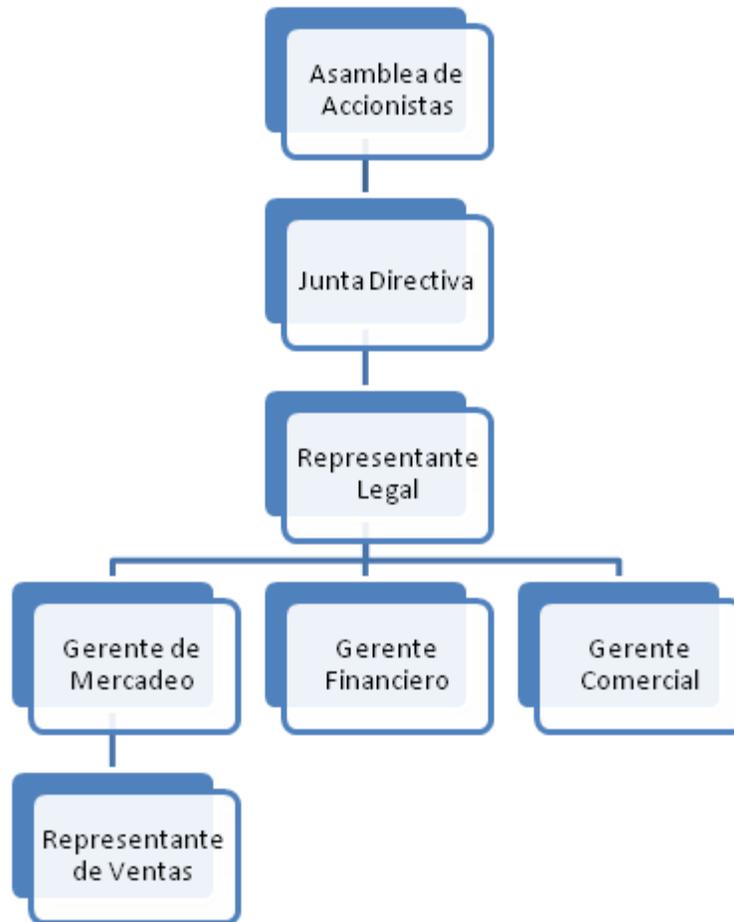
5.1.3 Confeccionista y proveedor de bolsos secundarios

Este proveedor es sumamente importante para la venta del producto ya que genera valor agregado para nuestro producto, y además es el proceso que tiene menor participación dentro del costo de la empresa. El proceso de este confeccionista consiste en utilizar el Brioli (que es el material previamente definido por la empresa para la elaboración de todos los bolsos secundarios) y cortarlo en las plantillas previamente diseñadas con el fin de darles la forma requerida para posteriormente confeccionarlas y producir los bolsos secundarios.

6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y JURÍDICO

La sociedad está compuesta por la asamblea de accionistas, la junta directiva y los gerentes de mercadeo, financiero y comercial. Como ya se mencionó anteriormente, en las primeras etapas de la compañía se van a tercerizar la mayoría de las operaciones, razón por la cual, solo es necesario una persona encargada de hacer el mercadeo y la publicidad del producto, una persona quien lleve las cuentas, costos y gastos del negocio, y otra persona que se encargue de la parte comercial del negocio y de la logística.

6.1 ORGANIGRAMA



En etapas más avanzadas del negocio y cuando éste presente crecimientos importantes en la demanda, se contará con mayor capital para contratar a más personas que desempeñen tareas específicas del negocio y así conseguir ser más eficientes. Como caso específico, se tiene pensado a futuro constituir un área dedicada al diseño y desarrollo de productos, debido a la gran importancia que tiene la innovación, la calidad y el buen diseño en los productos de la compañía.

6.2 TIPO SOCIEDAD

Por medio de la ley 1258 de 2008, se crea la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Este modelo societario le ofrece a NOVA características únicas que facilitan su conformación como sociedad ante la ley. Adicionalmente, este tipo de sociedad establece que los socios responden hasta el monto de sus aportes y el patrimonio personal no se ve en ningún momento amenazado. También es importante el supuesto que si la sociedad entrara a estado de liquidación, la responsabilidad no sería solidaria frente a las obligaciones tributarias y laborales. Esto sin mencionar la facilidad que implica poder realizar la escritura por medio de un documento privado, sin la necesidad de un notario.

No menos importante es el hecho de poder funcionar sin un Revisor Fiscal, por lo menos hasta cierto nivel de ingresos y activos de la empresa, quien ocupa una participación muchas veces innecesaria y costosa dentro de una sociedad. Por último, no existen tipos de limitaciones respecto al número de socios o número de empleados para la operación.

6.3 REQUISITOS LEGALES

6.3.1 REQUISITOS TRIBUTARIOS

EI RUT

Tiene como propósito identificar, ubicar y clasificar a las empresas, cuyas obligaciones tributarias estén administradas y controladas por la DIAN.

El RUT le brinda la información a ésta sobre todas aquellas empresas registradas, lo cual le facilita el control y recaudo de impuestos.

Nova cumple con dos requisitos importantes bajo los cuales, según la DIAN, se deben pagar impuestos, y son los siguientes:

Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta

Las personas y entidades no contribuyentes, declarantes de ingresos y patrimonio. (DIAN)

A pesar de no tener la obligación de pagar un impuesto de renta por los dos primeros años de actividad, sí se deben pagar los años a continuación, por lo cual el requisito tributario es claro. Además, la intención de la actividad “con ánimo de lucro”, somete a la empresa a una contribución en ingresos, y por tanto a un registro obligatorio en el RUT.

Así pues, considerando a nuestra empresa como un nuevo obligado tributario, la inscripción deberá efectuarse en forma previa, es decir al inicio de la actividad económica, según la DIAN. (DIAN)

La inscripción al RUT puede hacerse en persona o por Internet, a través de la Cámara de Comercio, o por medio del sitio web de la DIAN (www.dian.gov.co). Cualquiera que sea la forma de registro, el proceso deberá ser el siguiente:

Identificación: Se dejan por escrito el nombre y otras características que identifiquen al contribuyente.

Ubicación: Se deja claro el lugar donde opera su negocio (país, departamento, dirección, etc.)

Clasificación: Se clasifican las actividades de la empresa en base al código comercial CIU.

6.3.2 REQUISITO DE FUNCIONAMIENTO

Además de la importancia que se le da a los requisitos comerciales de constitución de empresa, NOVA atiende las reglamentaciones de funcionamiento con mucho interés. A partir de la actividad comercial y la forma como la sociedad opera en temas logísticos, se pueden descartar varios requisitos de forma como lo serían la Licencia Sanitaria, el Certificado de Bomberos, o el Certificado de uso del suelo, entre otros. Quizá el requerimiento más relevante para la empresa es el registro de industria y comercio.

6.3.3 REGISTRO DE INDUSTRIA Y COMERCIO

Mientras que el registro mercantil es la herramienta que le permite a NOVA hacer un llamado de su existencia y de su actividad económica, el registro de industria y comercio revela y promueve los derechos de propiedad industrial concedidos por la oficina de I&C, tales como la marca o la enseña comercial de la empresa.

Cabe mencionar que para NOVA el registro de I&C representa una oportunidad en el sentido que le permite cementar una marca única en el sector de confección y calzado (lo cual podría llegar a representar un valor importante dentro de los activos de la empresa).

Precisamente, cabe resaltar la importancia de una marca dentro de las actividades comerciales. Para NOVA es justamente el elemento de identificación del producto que le favorece en cuanto a lo siguiente:

- Permite a la empresa diferenciar su producto.
- Ayuda a garantizar la calidad a los consumidores. Por tanto construye confianza.
- Puede ser objeto de licencias y por tanto, fuente generadora de ingresos.

- Puede llegar a ser más valiosa que los activos tangibles.

Así pues, NOVA ve el registro de I&C como una ventaja competitiva y no como la obligación legal para el registro de una marca, y la constitución de la sociedad.

7 PLAN DE FINANZAS

7.1 PRINCIPALES INDICADORES

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Unidades Vendidas | 5.000 | 5.500 | 6.050 | 6.655 | 7.321 |
| Facutación (COP) | \$200.000.000 | \$228.800.000 | \$261.747.200 | \$299.438.797 | \$342.557.984 |
| Utilidad Neta (COP) | (\$2.035.367) | \$8.976.322 | \$21.067.709 | \$35.249.017 | \$51.837.329 |
| Margen Neto (%) | -1,02% | 3,92% | 8,05% | 11,77% | 15,13% |
| U Bruta por unidad (COP) | \$28.450 | \$29.607 | \$30.792 | \$32.023 | \$33.302 |
| U Operacional por unidad (COF) | \$584 | \$3.247 | \$5.853 | \$8.427 | \$10.974 |
| U Neta por unidad (COP) | (\$407) | \$1.632 | \$3.482 | \$5.297 | \$7.081 |
| Razón Corriente | 8,1 | 8,2 | 8,9 | 10,3 | 12,2 |
| Prueba Ácida | 7,9 | 8,0 | 8,6 | 10,0 | 11,9 |
| Venta Promedio Diaria | \$555.556 | \$635.556 | \$727.076 | \$831.774 | \$951.550 |
| Rotación Inventarios | 21,7 | 21,7 | 21,7 | 21,7 | 23,0 |
| Endeudamiento Total | 34% | 30% | 24% | 19% | 14% |

Se puede observar que mientras la compañía se va adaptando al mercado los indicadores van mejorando a través de los años transcurridos. De la misma forma, cabe resaltar que el endeudamiento de la empresa va a disminuir notablemente con el pasar del tiempo, así como es notable un aumento en el margen neto (ventas/Utilidad Neta) lo cual indica que el producto de Nova va ganando solidez y rentabilidad con el pasar del tiempo.

7.2 ESTADO DE RESULTADOS

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas | \$200,000,000 | \$228,800,000 | \$261,747,200 | \$299,438,797 | \$342,557,984 |
| -Costo de Ventas | | | | | |
| Compras netas | \$60,406,500 | \$66,342,276 | \$75,891,816 | \$86,826,734 | \$99,075,760 |
| +Inventario Inicial | \$0 | \$2,656,500 | \$3,039,036 | \$3,472,909 | \$3,975,607 |
| -Inventario Final | \$2,656,500 | \$3,039,036 | \$3,472,909 | \$3,975,607 | \$4,296,774 |
| =Costo de Ventas | \$57,750,000 | \$65,959,740 | \$75,457,943 | \$86,324,036 | \$98,754,593 |
| =Utilidad Bruta | \$142,250,000 | \$162,840,260 | \$186,289,257 | \$213,114,761 | \$243,803,391 |
| - Gastos Operacionales | \$139,327,667 | \$144,980,835 | \$150,878,755 | \$157,033,898 | \$163,459,623 |
| =Utilidad Operacional | \$2,922,333 | \$17,859,425 | \$35,410,502 | \$56,080,863 | \$80,343,768 |
| - Gastos financieros | \$4,957,700 | \$4,461,930 | \$3,966,160 | \$3,470,390 | \$2,974,620 |
| =UAI | (\$2,035,367) | \$13,397,495 | \$31,444,342 | \$52,610,473 | \$77,369,148 |
| - Impuestos | \$0 | \$4,421,173 | \$10,376,633 | \$17,361,456 | \$25,531,819 |
| =Utilidad Neta Final | (\$2,035,367) | \$8,976,322 | \$21,067,709 | \$35,249,017 | \$51,837,329 |

Del estado de resultados cabe resaltar que como en la mayoría de los negocios en sus primeras etapas la utilidad neta es negativa y/o muy baja. Se puede observar que al transcurrir el tiempo las utilidades de Nova van aumentando considerablemente. De la misma forma los gastos operacionales van aumentando año a año pero las ventas aumentan en mayor proporción que estos gastos, por lo cual la empresa obtiene mejor márgenes y rentabilidad a medida que pasa el tiempo.

7.3 FLUJO DE CAJA

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Utilidad Operacional | \$0 | \$2,922,333 | \$17,859,425 | \$35,410,502 | \$56,080,863 | \$80,343,768 |
| -Impuestos | \$0 | \$964,370 | \$5,893,610 | \$11,685,466 | \$18,506,685 | \$26,513,443 |
| =UODI | \$0 | \$1,957,963 | \$11,965,815 | \$23,725,036 | \$37,574,178 | \$53,830,325 |
| +Gastos no desembolsables | \$0 | \$1,232,000 | \$1,232,000 | \$1,232,000 | \$1,232,000 | \$1,232,000 |
| =Flujo de Caja Bruto | \$0 | \$3,189,963 | \$13,197,815 | \$24,957,036 | \$38,806,178 | \$55,062,325 |
| +/- Variación Capital de Trabajo | \$0 | (\$42,588,750) | (\$6,593,240) | (\$7,079,083) | (\$8,103,110) | (\$9,059,459) |
| =Ef. Generado por la Op. | \$0 | (\$39,398,787) | \$6,604,575 | \$17,877,953 | \$30,703,068 | \$46,002,866 |
| +/- Inversión en Activos | (\$82,535,000) | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| = Flujo de Caja Libre | (\$82,535,000) | (\$39,398,787) | \$6,604,575 | \$17,877,953 | \$30,703,068 | \$46,002,866 |
| | | | | | | |
| +/- Deuda | \$22,535,000 | (\$2,253,500) | (\$2,253,500) | (\$2,253,500) | (\$2,253,500) | (\$2,253,500) |
| - Intereses | \$0 | (\$4,957,700) | (\$4,461,930) | (\$3,966,160) | (\$3,470,390) | (\$2,974,620) |
| +Beneficio Tributario | \$0 | \$964,370 | \$1,472,437 | \$1,308,833 | \$1,145,229 | \$981,625 |
| = Flujo de Caja de la Financiación | \$22,535,000 | (\$6,246,830) | (\$5,242,993) | (\$4,910,827) | (\$4,578,661) | (\$4,246,495) |
| | | | | | | |
| = Flujo de Caja disponible para el Accionista | (\$60,000,000) | (\$45,645,617) | \$1,361,582 | \$12,967,126 | \$26,124,407 | \$41,756,371 |
| | | | | | | |
| +Aportes | \$60,000,000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| -Pago de dividendos | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| | | | | | | |
| = Movimiento de caja | \$0 | (\$45,645,617) | \$1,361,582 | \$12,967,126 | \$26,124,407 | \$41,756,371 |
| +Caja inicial | \$75,000,000 | \$75,000,000 | \$29,354,383 | \$30,715,965 | \$43,683,092 | \$69,807,498 |
| = Caja final | \$75,000,000 | \$29,354,383 | \$30,715,965 | \$43,683,092 | \$69,807,498 | \$111,563,867 |

De la misma forma que se puede observar en los estados de resultados y los principales indicadores, La compañía aumenta los flujos de caja libre, el flujo disponible para el accionista y la caja final con el transcurrir del tiempo. Es decir, se observa que Nova va adquiriendo una solidez financiera y en sus operaciones mientras va adquiriendo mayor penetración y reconocimiento de sus baletas con el transcurrir del tiempo.

8 CONCLUSIONES

En la actualidad varios estudios han revelado que el uso prolongado de tacones causa diversas repercusiones en la salud de las mujeres. Sin embargo muchas de estas no están al tanto de esta problemática o simplemente hacen caso omiso a la situación debido al deseo de lucir un calzado que les brinde estética y elegancia. En este sentido, se hace notable que existe una necesidad que no ha sido cubierta, la cual permita a las mujeres reducir el uso prolongado de tacones evitando así problemas en la salud a futuro.

Con su producto, Nova les brinda a las mujeres la facilidad de cargar con un calzado sustituto que esté presente en todas las ocasiones en las cuales sientan la necesidad de reemplazar sus tacones por un calzado ligero y cómodo.

Adicionalmente no deja de lado el diseño y la calidad, los cuales son de los factores más importantes para las mujeres a la hora de comprar calzado. Por la razón anterior, el producto principal de la compañía se perfila como unas baletas cómodas, prácticas, elegantes y con una alta calidad, que pueden ser sustituidas por los tacones en cualquier momento, o incluso pueden ser el calzado de uso diario de las mujeres.

Es bien sabido que el sector textil y de calzado es uno de los sectores industriales que más peso tiene en la economía mundial como en la nacional. Adicionalmente este es uno de los sectores más competidos en la actualidad, y en este se encuentra gran cantidad de empresas que compiten a nivel local como internacional. Con respecto a Colombia, el sector muestra en su análisis DOFA una amplia variedad de oportunidades y fortalezas, de la misma forma que las debilidades y amenazas que atacan al sector.

Dentro del análisis mencionado anteriormente, cabe resaltar que una de las principales ventajas que tiene el sector es que es internacionalmente reconocido por la calidad de sus productos de calzado, de la misma forma, la principal desventaja que tiene el sector es que es poco competitivo en relación a las empresas internacionales que exportan sus productos a costos muy bajos a comparación de las empresas nacionales. Por otro lado, es importante resaltar que una de las mayores problemáticas que afectan a la industria en gran medida se deben al contrabando e imitación de calzado; por lo cual se hace necesario que el gobierno implemente medidas fuertes que ayuden a regular la entrada y comercio de este tipo de productos.

Como se mencionó anteriormente, la industria del calzado tiene gran cantidad de compañías compitiendo en la actualidad lo cual genera que Nova penetre el

mercado con una estrategia diferente, más específicamente la de brindar soluciones para el calzado y la salud de las mujeres con la cual planea diferenciarse y darle un valor agregado a sus productos. Adicionalmente, dado el grande nivel de competencia se concluyó que la mejor forma de empezar el negocio es con una inversión mínima de capital para así reducir los riesgos inherentes del negocio. Para lograr lo anterior se hace necesario que Nova tercerice todos los procesos de producción y se dedique a la comercialización del producto en sus primeras etapas para no incurrir en grandes inversiones de maquinaria ni contratación de mano de obra para realizar las baletas.

Es importante resaltar que para tener una buena penetración del mercado objetivo la compañía debe mantener unas excelentes relaciones gana – gana con los proveedores y los confeccionistas, ya que en la primera etapa del negocio la calidad, resistencia, condiciones generales y tiempos de entrega del producto dependen en su mayoría del trabajo de estas terceras personas. Adicionalmente la compañía tiene que tener una excelente comunicación con sus clientes, en donde se les dé la información pertinente acerca del producto y sus beneficios y en el que se pueda tener una retroalimentación que le permita a la compañía ser mejores, cautivar y cumplir con las expectativas de los clientes.

En adición a lo mencionado anteriormente, se puede decir que los mayores esfuerzos de Nova van a estar concentrados en el área de la publicidad y el mercadeo debido a la importancia de hacerse conocer desde un principio. El principal medio de promoción con el cual la empresa quiere lograr difundir sus productos es por el método del voz a voz, el cual se considera el más eficiente y el que reúne todos los esfuerzos de la compañía en una sola opinión. Por otro lado, es necesario lograr una publicidad y promoción de la forma más recursiva y eficiente, para lo cual se fijó que los principales medios de publicidad sean las redes sociales y página de internet con las cuales se logra llegar al mercado objetivo con recursos financieros bastante ínfimos.

Según las encuestas realizadas al mercado objetivo se pudo observar que cerca del 86% de las mujeres tienen algún par de baletas (Ver anexo, pregunta 3), adicionalmente el 94% de las mujeres encuestadas afirmaron que estarían dispuestas a cambiarse los tacones por unas baletas durante o al final de un evento social (Ver anexo, pregunta 4). Por otra parte, cerca del 50% de las personas estarían dispuestas a pagar más de \$50.000 COP por las baletas (Ver anexo, pregunta 5). Adicionalmente cabe resaltar que los aspectos más relevantes para la compra de este tipo de calzado obedece a los factores de comodidad y diseño (Ver anexo, pregunta 7). Por último, se observó que la mayoría de las mujeres preferirían encontrar el producto en el almacén propio de la empresa (41%), otra gran cantidad les gustaría encontrarlo en empresas de calzado (36%) y al resto le gustaría encontrarlo en internet (18.9%) (Ver anexo, pregunta 6). Lo anterior permite concluir que para las primeras etapas de la compañía internet es un sitio agradable para vender el producto, sin embargo, es importante pensar en tener un local propio a futuro para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

En resumen de lo mencionado anteriormente, se puede concluir que claramente existe tendencia y necesidad por la comodidad, diseño y un calzado saludable. En adición a esto, basado en las encuestas se puede observar que realmente si existiría una demanda por el producto y el valor agregado que este ofrece. Por otro lado, es necesario que la empresa dedique la mayoría de su esfuerzo a la publicidad y mercadeo para hacer conocer y promocionar su producto en los inicios. Por último, se puede concluir que el negocio es viable siempre y cuando se muestre un mensaje claro del valor agregado del producto y se satisfagan las necesidades, deseos y expectativas que los consumidores esperan de este.

BIBLIOGRAFÍA

Aktiva, E. -E. (2013). *Cierre del 2013 y perspectivas para el 2014 del sector de la confección*.

Benchmark, B. (2013). *Reportes Sectoriales, Sector Textil, Confección y Calzado*.

El País. (31 de Marzo de 2014). Presidente Santos prometió combatir contrabando de calzado con cárcel para responsables.

Excelsior, p. p. (09 de 10 de 2013). *excelsior*.

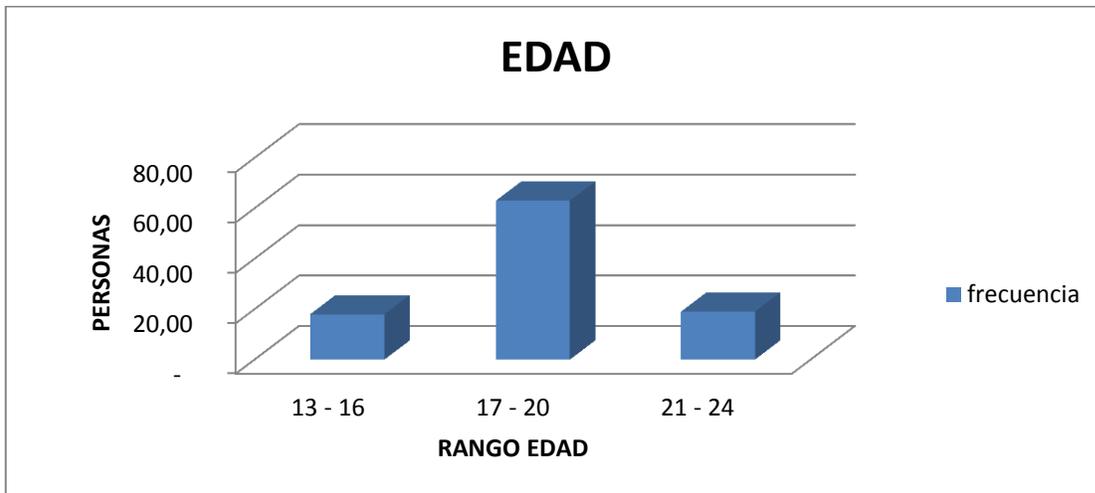
Mintrabajo. (2014). *Abecé de la ley de formalización y generación de empleo ' ley primer empleo'*.

9 ANEXOS

9.1 ENCUESTA AL MERCADO OBJETIVO

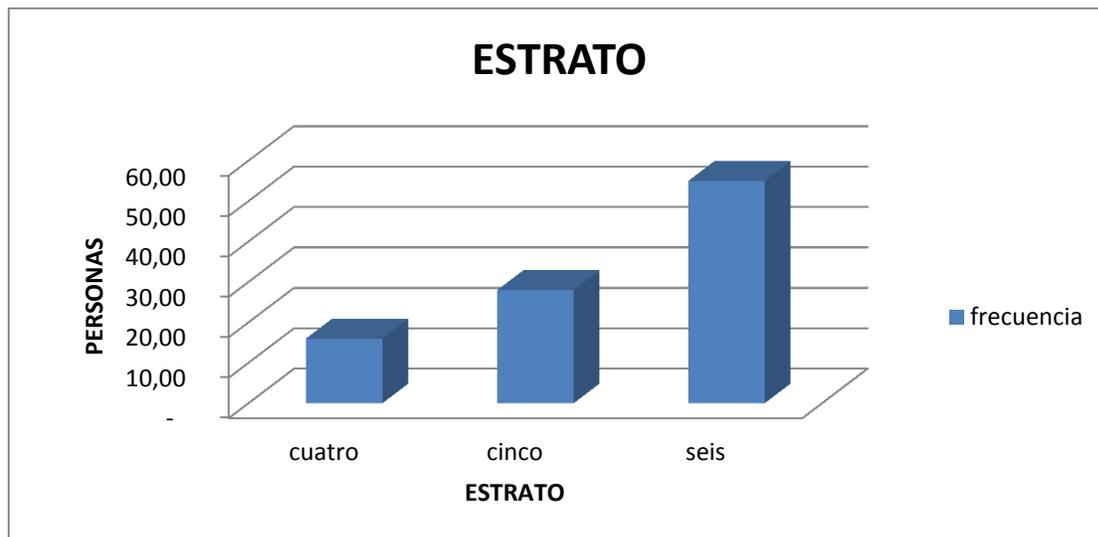
1. Seleccione su edad entre uno de los siguientes rangos

| Edad | frecuencia | porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 13 - 16 | 18.00 | 18.00% |
| 17 - 20 | 63.00 | 63.00% |
| 21 - 24 | 19.00 | 19.00% |
| Total | 100.00 | |



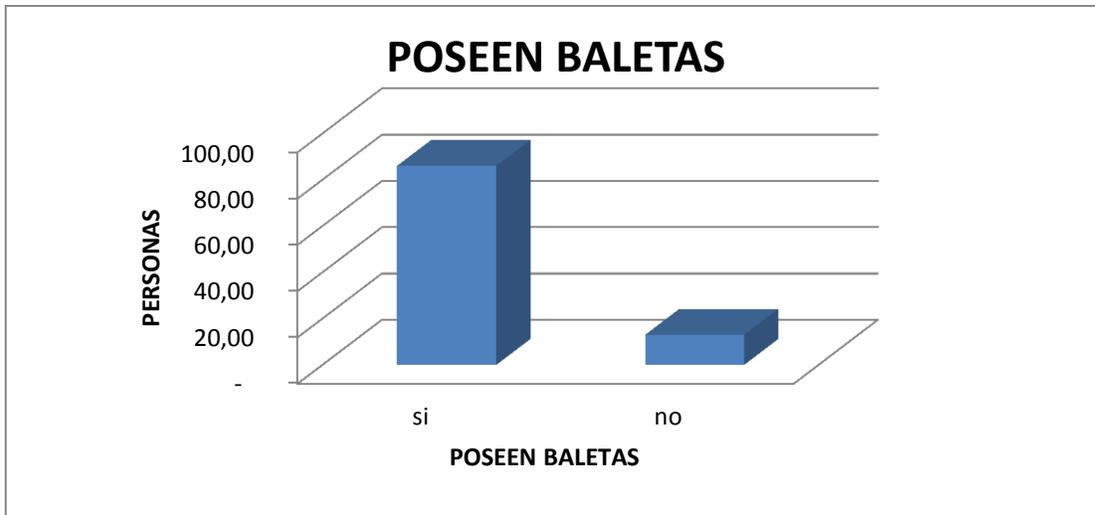
2. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?

| Estrato | frecuencia | porcentaje |
|--------------|--------------|------------|
| cuatro | 16.00 | 16.16% |
| cinco | 28.00 | 28.28% |
| seis | 55.00 | 55.56% |
| total | 99.00 | |



3. ¿Posee usted alguna clase de baletas?

| | frecuencia | porcentaje |
|--------------|--------------|------------|
| si | 86.00 | 86.87% |
| no | 13.00 | 13.13% |
| total | 99.00 | |



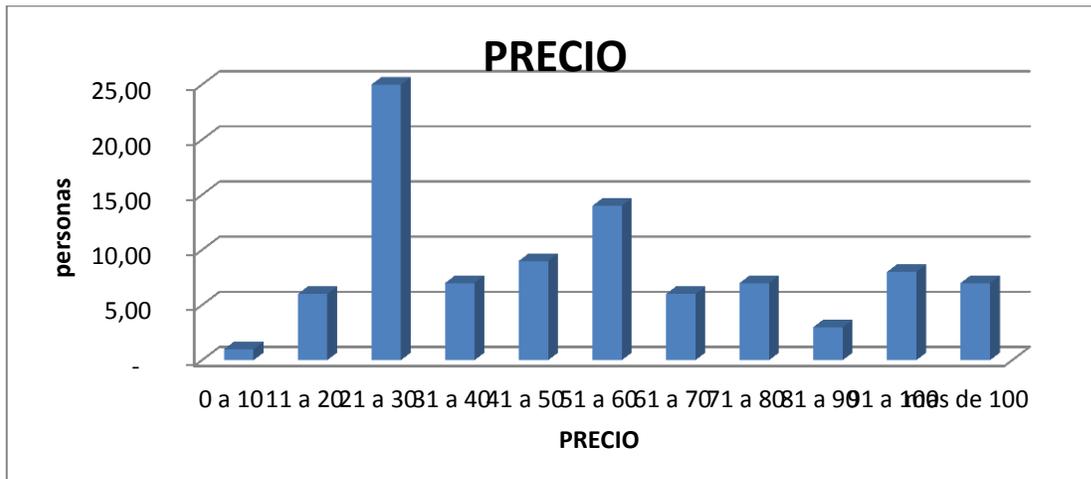
4. El producto tiene como fin ofrecer un tipo de calzado sustituto para las reuniones que incluyen bailes o la obligan a estar mucho tiempo de pie, según esto: ¿Estaría dispuesta a cambiarse los tacones por unas baletas de mayor comodidad durante o al final de un evento social

| | frecuencia | porcentaje |
|-------|------------|------------|
| si | 87 | 94.6% |
| no | 5 | 5.4% |
| total | 92 | |



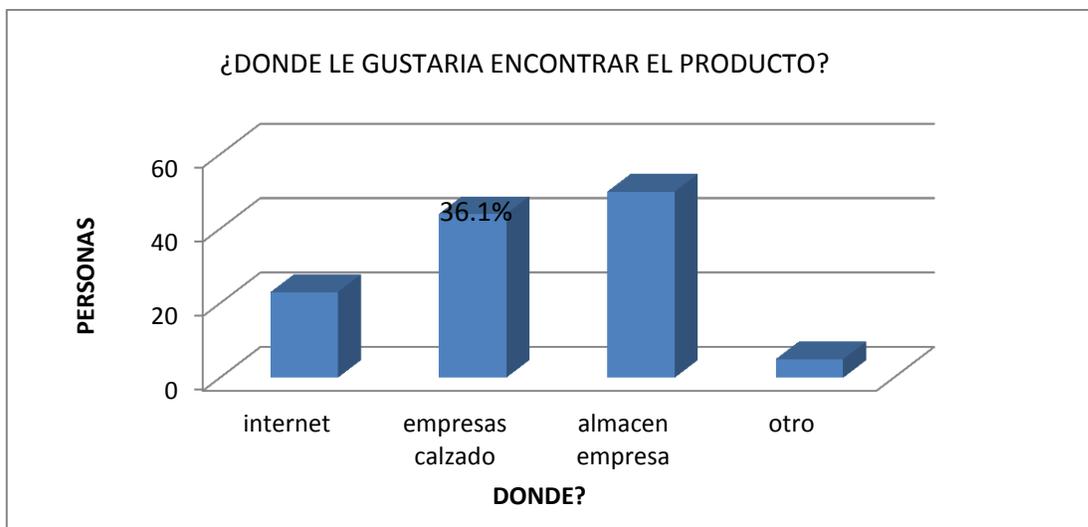
5. Qué precio estaría dispuesta a pagar por este producto?

| precio | frecuencia | porcentaje |
|--------------|--------------|------------|
| 0 a 10 | 1.00 | 1.08% |
| 11 a 20 | 6.00 | 6.45% |
| 21 a 30 | 25.00 | 26.88% |
| 31 a 40 | 7.00 | 7.53% |
| 41 a 50 | 9.00 | 9.68% |
| 51 a 60 | 14.00 | 15.05% |
| 61 a 70 | 6.00 | 6.45% |
| 71 a 80 | 7.00 | 7.53% |
| 81 a 90 | 3.00 | 3.23% |
| 91 a 100 | 8.00 | 8.60% |
| más de 100 | 7.00 | 7.53% |
| total | 93.00 | |



6. ¿Donde le gustaría a usted encontrar este producto?

| | frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| internet | 23 | 18.9% |
| empresas calzado | 44 | 36.1% |
| almacén empresa | 50 | 41.0% |
| otro | 5 | 4.1% |
| TOTAL | 122 | |



7. Dentro de estas siguientes características enumere de 1 a 4 (siendo 1 la más importante, y 4 la menos importante)

| FRECUEN POSICION | 1 | 2 | 3 | 4 | total |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| comodidad | 52 | 9 | 8 | 22 | 91 |
| % | 57.1% | 9.9% | 8.8% | 24.2% | |
| diseño | 45 | 19 | 9 | 19 | 92 |
| % | 48.9% | 20.7% | 9.8% | 20.7% | |
| espacio | 23 | 26 | 20 | 20 | 89 |
| % | 25.8% | 29.2% | 22.5% | 22.5% | |
| precio | 20 | 33 | 25 | 14 | 92 |
| % | 21.7% | 35.9% | 27.2% | 15.2% | |

| | estratos Bogotá | porcentaje |
|---|-----------------|---------------|
| 4 | (medio) | 9.10% |
| 5 | (medio-alto) | 3.70% |
| 6 | (alto) | 1.70% |
| | total | 14.50% |

Tomado de www.metrocuadrado.com

| Promedio | penetración % | pares vendidos |
|-----------|---------------|----------------|
| 94,773.69 | 4% | 3,790.95 |

Fuente: NOVA

| año | Total | % target | total target |
|----------|---------|----------|--------------|
| 2012 | 647,762 | 14.50% | 93,925.49 |
| 2013 | 646,371 | 14.50% | 93,723.80 |
| 2014 | 646,273 | 14.50% | 93,709.59 |
| 2015 | 647,657 | 14.50% | 93,910.27 |
| 2016 | 650,235 | 14.50% | 94,284.08 |
| 2017 | 654,659 | 14.50% | 94,925.56 |
| 2018 | 659,817 | 14.50% | 95,673.47 |
| 2019 | 663,904 | 14.50% | 96,266.08 |
| 2020 | 665,827 | 14.50% | 96,544.92 |
| promedio | 653,612 | 14.50% | 94,773.69 |

Según las estadísticas del DANE y de www.metrocuadrado.com Se puede notar que el target, es decir, mujeres entre 13 y 27 años de edad pertenecientes a estratos 4, 5 y 6, hay aproximadamente 93,800 mujeres para los años 2012, 2013, 2014 y 2015. Para los siguientes años (2016 – 2020) estos números superan las 94,200 mujeres. El promedio del target desde el 2012 al 2020 va a ser de 94,773.69 lo que confirma que la población de esta segmentación es bastante alta y que si se logra penetrar el 4% del mercado anual se podrá obtener ventas de aproximadamente 3,790.95 pares anuales, que a un precio de \$45,000 pesos colombianos representan alrededor de \$170'000.000 al año.