

PLAN DE NEGOCIOS FRANQUICIA TIENDAS HAVAIANAS BRASIL

PAULO CEZAR DA ROCHA DIAS JUNIOR
SANDRA GERENA CASTRO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA
SEPTIEMBRE
2010

PLAN DE NEGOCIOS FRANQUICIA TIENDAS HAVAIANAS BRASIL

PAULO CEZAR DA ROCHA DIAS JUNIOR
SANDRA GERENA CASTRO

Asesor
RODRIGO DIAZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA
SEPTIEMBRE
2010

TABLA DE CONTENIDO

1. PRIMER MÓDULO	9
1.1 IDEA DE NEGOCIO	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 MISION	11
1.4 VISION	11
1.5 MERCADO OBJETIVO	11
2. SEGUNDO MÓDULO	11
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
2.1.1 MACROENTORNO	11
2.1.1.1 ANALISIS CUANTITATIVO	11
2.1.1.2 ENTORNO ECONOMICO	11
2.1.1.2.1 PIB	12
2.1.1.2.2 INFLACIÓN	13
2.1.1.2.3 TASA DE CAMBIO	16
2.1.1.2.4 POLÍTICA MONETARIA	17
2.1.1.2.5 BALANZA DE PAGOS	20
2.1.1.3 ENTORNO SOCIAL	22
2.1.1.3.1 EVOLUCION DE LA POBLACION 2005 - 2020	23
2.1.1.3.2 ESTRUCTURA DE LA POBLACION POR EDADES 2009 – 2010	24
2.1.1.3.3 PARTICIPACION DE LA POBLACION POR LOCALIDADES DE BOGOTA	26
2.1.1.3.4 NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACION DE BOGOTA	27
2.1.1.3.5 EMPLEO DE LA CIUDAD DE BOGOTA	29
2.1.1.3.6 TASA DE CRECIMIENTO	29
2.1.1.3.7 ESPERANZA DE VIDA	30
2.1.1.3.8 MIGRACION	30
2.1.1.3.9 INMIGRACION	32
2.1.1.4 ENTORNO POLITICO	32
2.1.1.5 EVOLUCIÓN DEL SECTOR MINORISTA	36
2.1.2 ANALISIS CUALITATIVO MACROENTORMO	38
2.1.2.1 CLIMA GENERAL DE LOS NEGOCIOS	38
2.1.3 CUADRO RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO	41
2.2 MICROENTORNO	42
2.2.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR	42
2.2.1.1 CLACIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL Y EL SECTOR REAL	42
2.2.1.2 EVOLUCION HISTORICA DEL SECTOR CON SUS INDICADORES (cifras en millones de pesos)	43
2.2.1.3 DETERMINACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	44

2.2.1.4	SECTOR RESPECTO AL PIB Y SU CRECIMIENTO	
2.2.1.4.1	NÚMERO DE EMPRESAS Y TAMAÑO	46
2.2.1.5	ANÁLISIS CUALITATIVO MICROENTORNO	49
2.2.1.5.1	ACCESO AL CREDITO	49
2.2.1.6	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO	51
3	TERCER MÓDULO	52
3.1	INVESTIGACION DE MERCADOS	52
3.2	PRESEGMENTACIÓN	52
3.3	MUESTREO	52
3.3.1	METODOLOGIA	52
3.3.2	NUMERO DE ENCUESTAS	53
3.3.3	ESTRATIFICACION	54
3.3.4	DEFINICION ESTRUCTURA Y ENCUESTA	55
3.3.4.1	ESTUDIO DE HABITOS DE CONSUMO Y USO DE LAS SANDALIAS DE CAUCHO PARA INDAGAR SOBRE LA FACTIBILIDAD DE TRAER LA FRANQUICIA DE LAS TIENDAS BRASILERAS HAVAIANAS A LA CIUDAD DE BOGOTA	55
3.3.4.2	DEFINICION DEL PROBLEMA	55
3.3.4.3	OBJETIVO GENERAL	55
3.3.4.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS	
3.3.4.5	HIPOTESIS DE PRIMER GRADO	56
3.3.4.6	FUENTES DE INFORMACION	57
3.3.4.7	ENCUESTA	57
3.3.4.8	DEFINICION DE LA MUESTRA Y LA POBLACION	57
3.3.4.8.1	POBLACION	57
3.3.4.8.2	MUESTRA	58
3.3.4.8.3	CRITERIO ESTADÍSTICO	58
3.4	TABULACION	69
3.5	DETERMINACION DEL MERCADO	69
3.5.1	SEGMENTACION	69
3.5.2	MERCADO POTENCIAL	70
3.6	MEZCLA DE MERCADEO QUE SE DERIVA DE LA ESTRATEGIA GENERICA	70
3.6.1	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	71
3.6.1.1	QUIENES SON LOS COMPETIDORES	71
3.6.1.2	PRODUCTOS	72
3.6.1.3	LIMITES GEOGRAFICOS	73
3.6.1.4	VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS	73
3.6.1.5	CANALES DE DISTRIBUCION UTILIZADOS	73
3.6.1.6	PROMOCION	73
3.6.1.7	PUBLICIDAD	74
3.6.1.8	SERVICIOS POSVENTA	74
3.6.1.9	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	74
3.6.2	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Y SUSTITUTOS	75

3.6.3	CRECIMIENTO DEL SECTOR	76
3.6.4	HOMOGENEIDAD Y GUERRA DE PRECIOS	79
3.6.5	PROVEEDORES	80
3.6.6	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA RIVALIDAD	
	COMPETIDORES – SUSTITUTOS	80
3.6.7	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	81
3.6.7.1	MEZCLA DE PRODUCTOS	81
3.6.7.2	AMPLITUD DE LA LINEA	82
3.6.7.3	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS	85
3.7	VENTAJA COMPETITIVA	86
3.8	MARCA	86
3.8.1	IDENTIDAD DE MARCA	86
3.9	PRECIO	87
3.9.1	ESTRATEGIA DE PRECIO	87
3.10	CANALES DE DISTRIBUCION	89
3.10.1	ESTRATEGIA DEL CANAL DE DISTRIBUCION	89
3.11	PROMOCION	90
3.11.1	ESTRATEGIA DE PROMOCION	90
3.12	ESTRATEGIA DE SERVICIO DEL CLIENTE	92
3.13	ESTRATEGIA DE VENTA	
4.	CUARTO MÓDULO ESTUDIO TÉCNICO	95
4.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	95
4.2	LOCALIZACIÓN	97
5.	QUINTO MÓDULO ESTUDIO ECONÓMICO	101
5.1	INVERSIÓN INICIAL	101
5.2	CAPITAL DE TRABAJO	102
5.3	ACTIVOS	103
5.4	GASTO DE VENTAS	103
5.5	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	106
5.6	APALANCAMIENTO	107
5.7	COSTO DE VENTA	108
6.	SEXTO MÓDULO ESTUDIO FINANCIERO	110
6.1	ESTADOS FINANCIEROS	110
6.1.1	BALANCE GENERAL	110
6.1.2	PERDIDAS Y GANANCIAS	111
6.1.3	FLUJO DE CAJA	112
6.2	INDICADORES FINANCIEROS	113
6.3	CRITERIOS DE DECISIÓN	114
6.3.1	CALCULO WACC	114
6.3.2	CRITERIOS	115
6.4	SENSIBILIDAD DEL MODELO	117
7.	SÉPTIMO MÓDULO ESTUDIO ADMINISTRATIVO	118
7.1	GRUPO EMPRENDEDOR	118

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	118
7.2.1 JUNTA DE SOCIOS	118
7.2.2 GERENCIA GENERAL	118
7.2.3 FUERZA DE VENTAS	119
7.2.4 CONTADOR – FINANCIERO POR HORAS	119
8. OCTAVO MÓDULO ESTUDIO LEGAL	120
8.1 MARCO CONCEPTUAL EN COLOMBIA	120
8.2 MARCO LEGAL EN COLOMBIA	121
8.3 CONTRATO DE FRANQUICIA	126
8.4 INFORMACIÓN FRANQUICIA HAVAIANAS	130
8.4.1 PERFIL	130
8.4.2 INVERSIÓN	130
8.4.3 SOPORTE	130
8.4.4 PROCESO DE SELECCIÓN	131
8.4.5 BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA	132
8.5 SERVICIOS QUE OFRECE LA RED HAVAIANAS	133
8.6 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	133
8.6.1 PASOS PARA CREAR LA EMPRESA	134
8.6.1.1.PASO 1: CONSULTAS	134
8.6.1.2 PASO 2: DILIGENCIAMIENTOS	135
8.6.1.3 PASO 3: FORMALIZACIÓN	136
8.7. TIPO DE SOCIEDAD	137
9. ANEXOS	139
10. BIBLIOGRAFÍA	142

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

1. PRODUCTO INTERNO BRUTO	12
2. INFLACION	13
3. EVOLUCION DE LA POBLACION 2005 – 2020	22
4. EVOLUCION DE LA POBLACION 1985 – 2020 BOGOTA	23
5. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN POR EDADES 2009 – 2010	24
6. POBLACION POR ESTRATOS	25
7. PARTICIPACION DE LA POBLACION DE BOGOTA	26
8. INDICE Y VARIACION A NIVEL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN EN BOGOTA	28
9. FLUJOS MIGRATORIOS EN COLOMBIA	30
10. RANKING DOING BUSINESS 2010	39
11. DONDE ES MAS FACIL HACER NEGOCIOS SEGÚN DOING BUSINESS	40
12. CUADRO RESUMEN AMENZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO	41
13. INDICADORES SECTOR CALZADO	43
14. POBLACION POR ESTRATOS	44
15. PIB TRIMESTRAL SECTOR CALZADO	46
16. NUMERO DE EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO	47
17. RESULTADOS ENCUESTA INDUSTRIAL DEL DANE DEL GRUPO INDUSTRIAL FABRICACION DE CALZADO	48
18. CUADRO RESUMEN AMENZAS Y OPORTUNIDADES DEL MICRO	48
19. ALMACENES DE CALZADO LOCALIDADES DE USAQUEN, SUBA Y CHAPINERO	72
20. CUADRO RESUMEN AMENZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS COMPETIDORES	75
21. CUADRO RESUMEN AMENZAS Y OPORTUNIDADES DE COMPETIDORES – SUSTITUTOS	81
22. EVENTO INAUGURACIÓN	91
23. COSTO DE LA PUBLICIDAD PROMEDIO AÑO	92
24. DEMANDA Y POLITICAS DE VENTAS	95
25. PROYECCION DE VENTAS	95
26. TARGET CENTRO COMERCIAL PALATINO	98
27. ALMACENES DE ZAPATOS CENTRO COMERCIAL PALATINO	100
28. ESTUDIOS ECONÓMICOS	101
29. VARIABLES MACROECONÓMICAS	102
30. RUBRO CAPITAL DE TRABAJO	103
31. GASTOS ANTICIPADOS Y DE CONSTITUCION	103
32. ACTIVOS FIJOS Y GASTO DE VENTAS	104
33. NOMINAS	105
34. GASTOS DE ADMINISTRACION	107
35. APALANCAMIENTO	108
36. COSTO Y PRECIOS DE VENTAS	111
37. BALANCE GENERAL	112
38. ESTADO DE RESULTADOS	113
39. RENTABILIDAD	113
40. FLUJO DE CAJA	114
41. INDICADORES FINANCIEROS	115
42. WACC	116
43. CRITERIOS	116
44. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	118
45. ANÁLISIS MENSUAL	119
46. RIESGOS AL INVERTIR EN FRANQUICIAS	129

LISTA DE GRÁFICOS

1. CRECIMIENTO DEL PIB Y PROYECCION	13
2. INFLACION ANUAL AL CONSUMIDOR	15
3. TASA DE CAMBIO	16
4. RESPUESTA DE LA TASA DE INTERÉS ANTE UNA REDUCCIÓN DE 100 PB EN LA TASA DE CAMBIO DEL BANCO DE LA REPUBLICA	18
5. VARIACION ANUAL DE LA CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO	19
6. BALANZA DE PAGOS	20
7. POBLACIÓN DE BOGOTA POR GENEROS	24
8. PARTICIPACIÓN DE LA POBLACION POR LOCALIDADES	26
9. NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACION DE BOGOTA	27
10. TASA GLOBAL DE PARTICIPACIÓN, OCUPACIÓN Y DESEMPLEO EN BOGOTA DE 2001 A 2008	29
11. TASA DE CRECIMIENTO NACIONAL Y DEPARTAMENTAL 1995-2020	29
12. PIB CUERO Y SUS PRODUCTOS, CALZADO	46
13. CICLO DE VIDA SECTOR CALZADO	49
14. TABULACION ENCUESTA GENERO	59
15. POR FAVOR INDIQUE CON UNA X EN QUÉ OCASIONES UTILIZA USTED SANDALIAS DE CAUCHO	60
16. ME SIENTO BIEN USANDO SANDALIAS DE CAUCHO COMO PARTE DE MI ATUENDO INFORMAL EN BOGOTÁ	61
17. ME GUSTA USAR PRENDAS DE VESTIR ÚNICAS Y EXCLUSIVAS	62
18. ME GUSTA ESTAR SIEMPRE A LA MODA	63
19. CUANDO COMPRO PRENDAS DE VESTIR, ME GUIO POR LAS QUE USAN LOS FAMOSOS	63
20. ¿CUANDO USTED VIAJA, EN QUE MOMENTO COMPRA LAS SANDALIAS QUE VA A USAR DURANTE SU ESTADÍA EN ESE VIAJE?.	64
21. CUANDO TOMA LA DECISIÓN DE COMPRAR SANDALIAS DE CAUCHO DONDE LOS HACE	66
22. ¿ESTARÍA DISPUESTO A COMPRAR SUS SANDALIAS DE CAUCHO EN UN ALMACÉN EXCLUSIVA EN LA VENTA DE ESTE PRODUCTO?	66
23. ¿LE GUSTARÍA QUE SUS SANDALIAS DE CAUCHO TUVIERAN SU TOQUE PERSONAL, ES DECIR, QUE FUERAN PERSONALIZADAS CON SU NOMBRE, SUS INICIALES, CON UN PIN, ETC?	66
24. ¿CONOCE USTED LA MARCA BRASILEIRA DE SANDALIAS DE CAUCHO HAVAIANAS?	67
25. POR FAVOR MARQUE CON UNA X QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE PARA USTED CUANDO TOMA LA DECISIÓN DE COMPRAR SANDALIAS DE CAUCHO	68
26. CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNAS SANDALIAS DE CAUCHO PERSONALIZADAS?	68
27. CUANDO BUSCA INFORMACIÓN SOBRE CALZADO DONDE LO HACE	69
28. PARTICIPACIÓN SECTOR CALZADO POR REGIONES	76
29. VENTAS SECTOR CALZADO	78
30. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS	86
31. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIO	88
32. LOCALIZACIÓN CENTRO COMERCIAL PALATINO	98
33. MIX POR CATEGORIAS CENTRO COMERCIAL PALATINO	100
34. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	120

1 PRIMER MÓDULO

1.1 IDEA DE NEGOCIO

Franquicia Tiendas Havaianas Brasil Almacenes especializados en la venta de sandalias hechas en caucho vulcanizado de la marca Havaianas). Empresa pyme minorista comercializadora de Calzado, sector real, industrial. Será creada como sociedad por acciones simplificada, de capital privado.

Las Havaianas son sandalias de caucho vulcanizadas, fabricadas en Brasil, con más de 300 estilos, formas y colores, siempre acordes con las temporadas y los estampados más actuales. Se fabrican líneas para dama, caballeros, niñas, niños y bebés, con conceptos de surf, alta moda, naturaleza, feminidad, entre otros, todos con el toque brasilero de su país de origen.

Se destacan por ser un producto mundialmente reconocido como moda por su sencillez, colorido, alto confort e insuperable calidad. La frase por la cual estas sandalias fueron conocidas en los 70's fue " No se deforman, no huelen y no se rompen las tiras", lo que hoy en día sigue siendo una verdad absoluta de la marca.

En Brasil las usan personas de diferentes clases sociales y para diferentes ocasiones sin importar si hace frío o calor, por eso su slogan se convirtió en "Havaianas, Todo el Mundo las Usa".

El primer par de Havaianas surgió en 1962, inspirados en las sandalias japonesas Zori, que son confeccionadas con granos de arroz compacto en la suela (que todavía hoy es uno de los motivos que hace de Havaianas una sandalia única) y tiras de telas de colores

Actualmente, la marca está presente exitosamente en más de 80 países a través de la venta de las sandalias de caucho en tiendas departamentales, Boutiques, tiendas propias, entre otros formatos.

La fábrica en Brasil produce más de 500.000 pares/día de los cuales el 10% son exportados a todo el mundo, especialmente en el mercado de Norte América, Europa y Oceanía.

Últimamente el formato de las tiendas Havaianas ha cogido mucha fuerza, ya que genera un gran valor agregado al cliente. Además de ofrecer la forma de personalizar las sandalias por medio de pins de varias formas y colores, la marca Havaianas ha creado espacios de experiencia, convirtiendo el momento de compra en una vivencia llena de color y moda.

1.2 OBJETIVOS

- ❖ Montar el primer almacén de Havaianas (franquicia brasilera) que se especializa en la venta de diferentes modelos de sandalias de caucho (única en el mercado bogotano) con opción de personalizarlas a la hora que el cliente compra el producto.

- ❖ Introducción de un nuevo concepto de moda a través de las sandalias de caucho, haciendo que los clientes vivan una experiencia inolvidable con la marca Havaianas

1.3 MISION

Desarrollar y comercializar productos innovadores, de gran valor percibido, con calidad de clase mundial y rentabilidad. Crear valor para los accionistas, funcionarios, proveedores y clientes, actuando con responsabilidad social y ambiental.¹

¹ ALPARGATAS, “Visão Missao e Valores” [en línea]. Disponible en <
<http://www.alpargatas.com.br/>>

1.4 VISION

Ser la empresa líder en Colombia en la venta de sandalias de caucho de la marca Havaianas al 2015.

1.5 MERCADO OBJETIVO

Hombres y mujeres de los 3 a los 70 años, estratos 3, 4, 5 y 6. Se pretende llegar con este concepto a las diferentes ciudades colombianas porque se quiere que este formato que tiene tanto éxito en su país de origen y gran reconocimiento en el mundo, no solo esté en las ciudades de clima caliente sino que también se use en ciudades de clima frío o templado bajo el concepto de moda y personalización que no se encuentra en este momento en Colombia. Se pretende dar inicio en la ciudad de Bogotá ya que se considera ideal para realizar las compras antes de viajar y se piensa que allí el producto tiene más posibilidades de convertirse en moda.

2. SEGUNDO MÓDULO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 MACROENTORNO

2.1.1.1 ANALISIS CUANTITATIVO

Cifras históricas y proyectadas de las variables económicas políticas, sociales y legales.

2.1.1.2 ENTORNO ECONOMICO

Colombia ha sido un país con una economía inconstante. En los últimos dos años, se encontraba en una etapa de crecimiento económico muy importante y para el año 2009, la economía de este país fue golpeada por la crisis internacional que afectó el mundo entero. La recesión económica generó tasas de crecimiento anuales negativas en el último trimestre de 2008, en el

primer trimestre y en el segundo de 2009, -1,1%,-0,4% y -0,5%, respectivamente.²

Los analistas nacionales e internacionales piensan que la recuperación de esta crisis ya comenzó, pero va a ser muy lenta, sobre todo en términos de generación de empleo, por lo que la estrategia del gobierno debe estar enfocada a mejorar la competitividad del país pues esto le dará las bases necesarias para que este salga fortalecido de la actual crisis y alcance en el menor tiempo posible una senda de crecimiento económico alto y sostenible.

2.1.1.2.1 PIB

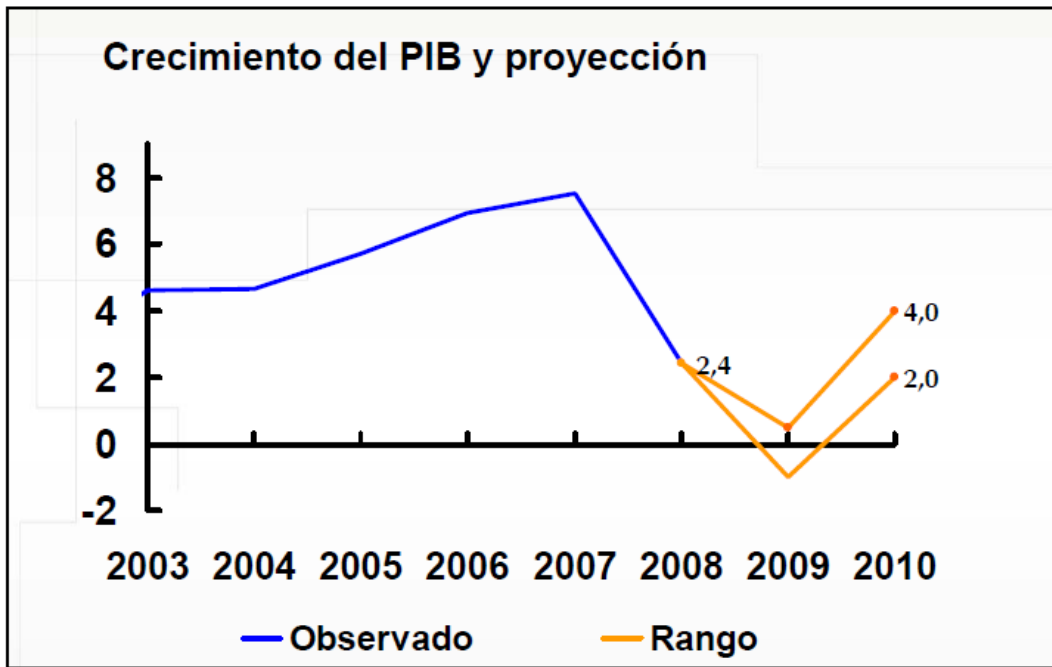
Producto interno bruto	
2006	6,9%
2007	7,5%
2008	2,5%
2009	4,0%
2010	2,5%

3

De acuerdo con la manera como la recesión económica se ha expandido a los diferentes sectores del país, el Banco de la República proyectó que la economía colombiana no tendría un crecimiento del PIB mayor a 3% (Actualmente esa cifra ya ascendió a 4%) para el año 2009 y del 2,5% para el año 2010.

² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. "Coyuntura Económica de Colombia 2009" [en línea]. <Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>.> [citado en Septiembre de 2009].

³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO.. "Informe económico Septiembre de 2009". [en línea] Disponible en <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>.> [citado en Septiembre de 2009]



En el primer semestre de 2009, el sector económico más afectado fue el industrial con una variación negativa de 8,9%; este comportamiento contrastó con el crecimiento de 1,6% registrado en igual período de 2008. Otros sectores que presentaron tasas negativas fueron: el comercio (-3,3%) afectado por la caída de la demanda interna y el agropecuario (-0,2%).

2.1.1.2.2 INFLACIÓN

2006	4.5%
2007	6,03%
2008	7,18%
2009	3,81%
2010	4,0%
2011	3,0%

5

⁴ BANCO DE LA REPUBLICA. "Informe de Política Monetaria y Rendición de Cuentas"[en línea]. Disponible en <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/inflacion_nov.pdf> [citado en Noviembre de 2009]

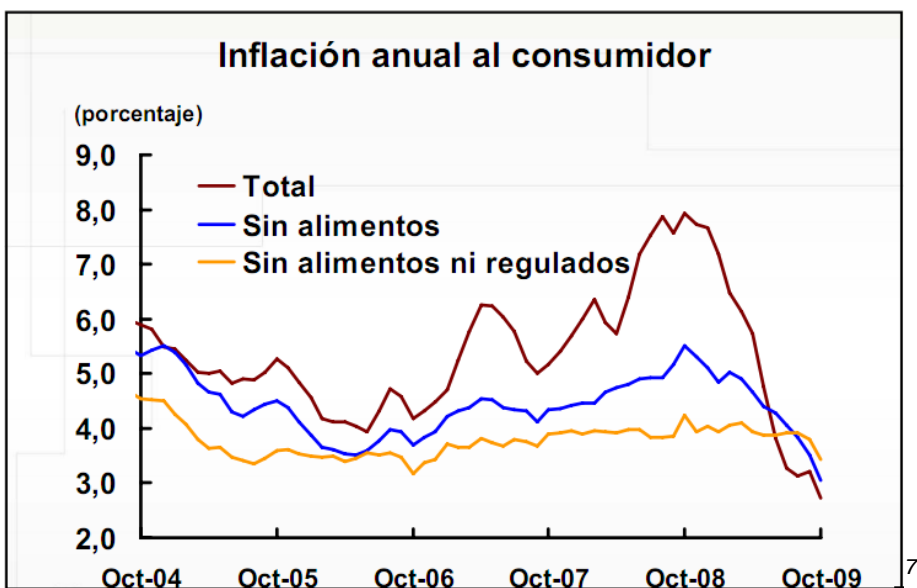
La inflación es un factor que afecta directamente el poder de compra de los colombianos. Por esta razón, el gobierno intenta por diferentes mecanismos mantener la inflación lo más baja posible para no desincentivar el consumo. El Banco de la República busca mediante la política monetaria alcanzar y mantener bajas tasas de inflación y busca la estabilidad de la misma a lo largo de los años. Bajo el panorama actual, el Banco prevé una tasa de inflación no mayor al 3,81% para el 2009, del 4% para el 2010 y del 3% para el 2011.

Los datos a noviembre del 2009, destacan que se ha presentado una inflación menor a la esperada, especialmente en los productos regulados y de alimentos. Por otra parte, se presenta una inflación negativa y menores presiones de costos. Según los informes del Banco de la República, La baja inflación se debe principalmente a la reversión del choque negativo de precios de alimentos, a los excesos de capacidad, a la reducción en las expectativas de inflación, a la apreciación del peso y recientemente a las restricciones comerciales con Venezuela.

Teniendo presente la crisis económica internacional, la reducción de los precios de los productos básicos, la tendencia decreciente de la inflación mundial y nacional, la desaceleración de la economía y de la demanda interna en Colombia, la Junta Directiva del Banco de la República decidió reducir en forma continua la tasa de intervención, desde finales 2008, hasta ubicarla en 4% en septiembre de 2009, con el objetivo de contribuir a la reactivación de la demanda.⁶

⁵ BANCO DE LA REPUBLICA. "Informe de Política Monetaria y Rendición de Cuentas"[en línea]. Disponible, < http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/inflacion_nov.pdf. > [citado en Noviembre de 2009].

⁶ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO "Coyuntura Económica de Colombia 2009" [en línea] Disponible en <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>> [citado en Septiembre de 2009].



En el tercer trimestre de 2009 el panorama macroeconómico colombiano estuvo caracterizado por una inflación decreciente en niveles cercanos al punto medio de la meta de largo plazo, y con expectativas de inflación en descenso. Por el lado de la actividad económica, el crecimiento anual reportado por el DANE para el segundo trimestre de 2009 fue similar al proyectado, pero la caída de la demanda interna fue más fuerte que lo previsto. Adicionalmente, los indicadores de actividad económica del tercer trimestre mostraban que la debilidad en el consumo, la inversión privada y la demanda externa continuaban.

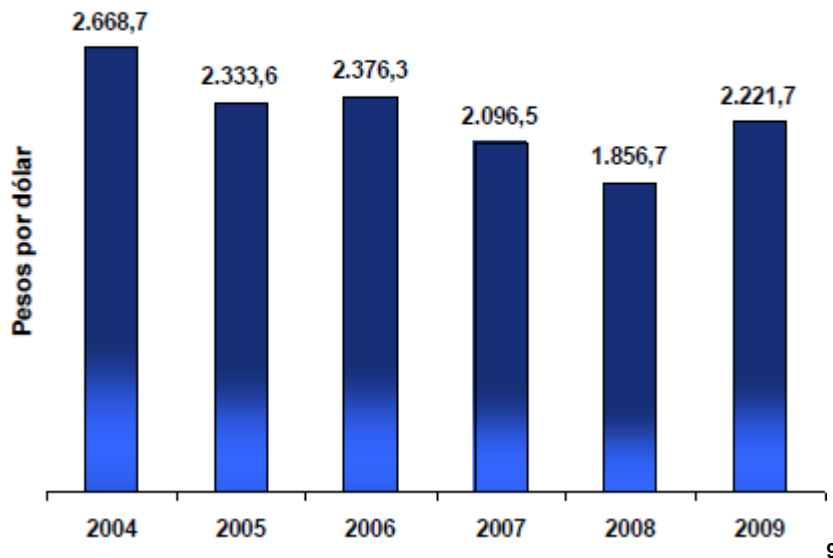
Entre junio y septiembre de 2009 el descenso de la inflación anual de 3,8% a 3,2%, se explicó en su mayor parte (74%), por el menor ritmo de aumento de los precios de bienes y servicios regulados. La menor variación anual en los precios de los alimentos también aportó (22%) a la caída de la inflación, pero su contribución se redujo con respecto a lo observado en el primer semestre del año. La variación anual de los otros grupos de gasto, transables y no transables sin alimentos ni regulados, se mantuvo relativamente estable.⁸

⁷ BANCO DE LA REPUBLICA. "Informe de Política Monetaria y Rendición de Cuentas". [en línea] Disponible en < http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/Uribe/2009/inflacion_nov.pdf. > [citado en Noviembre de 2009].

⁸BANCO DE LA REPUBLICA "Evaluación de la Situación Inflacionaria y Decisiones de Política" [en línea] Disponible en

2.1.1.2.3 TASA DE CAMBIO

Tasa de Cambio de Colombia Promedio –a septiembre -



9

La tasa de cambio en Colombia ha oscilado en los últimos años. Esta oscilación ha sido de carácter positivo o negativo dependiendo si analizamos desde el punto de vista del importador o exportador. Entre el 2006 y 2007, permaneció por encima de los 2000, por lo que los exportadores se vieron favorecidos. Ya entre el 2007 y el 2008 pasó de 2,096 a 1,856, favoreciendo más a los importadores. Dada esta situación, la balanza de pagos sufrió un importante desequilibrio. El gobierno ante las grandes quejas de los exportadores se vió obligado mediante el Banco de la República a intervenir en el mercado cambiario nivelando la tasa de cambio regresandola en el 2009 por encima de los 2,000 (2,221).

<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2009/septiembre_resumen.pdf>
[citado en septiembre de 2009].

⁹ BANCO DE LA REPUBLICA. "Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TRM) Serie Diaria Información Disponible del 27 de Noviembre de 1991 hasta el 27 de Noviembre de 2009" [en línea] Disponible en <www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_ts_cam.htm> [citado en noviembre de 2009].

“Durante la presente década el peso colombiano ha tendido a revaluarse, tanto en términos nominales como en reales. No obstante, también la moneda registró períodos de depreciación, en particular durante el segundo semestre del año pasado.

La revaluación del peso frente al dólar es el reflejo de la devaluación del dólar frente a casi todas las monedas del mundo, por la incertidumbre frente al comportamiento de la economía de Estados Unidos, debido a sus altos déficit comercial y fiscal, y a la expansión monetaria para combatir la recesión.

Al finalizar el 2008, la tasa de cambio promedio se ubicó en 1.967 pesos por dólar, lo que equivalió a una revaluación nominal promedio de 5,4%.

Entre enero-septiembre de 2009, el promedio de la tasa de cambio nominal fue \$2.221,7 superior en 19,7% respecto a similar período del año pasado; sin embargo, desde marzo del presente año la tendencia ha sido a una apreciación; el promedio de la tasa de cambio en septiembre fue inferior en 20% a la registrada en marzo.”¹⁰

2.1.1.2.4 POLÍTICA MONETARIA

En Colombia, la respuesta de las tasas de interés de los créditos a la política monetaria no es homogénea ni en magnitud ni en duración para las diferentes modalidades de crédito.¹¹

Un estudio realizado por Asobancaria permitió cuantificar la reacción de las tasas de interés de las principales modalidades de crédito ante un cambio de 100 puntos básicos en las tasas de intervención del emisor.

El estudio concluyó lo siguiente:

¹⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Coyuntura Económica de Colombia 2009” [en línea] Disponible en <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>> [citado en Septiembre de 2009].

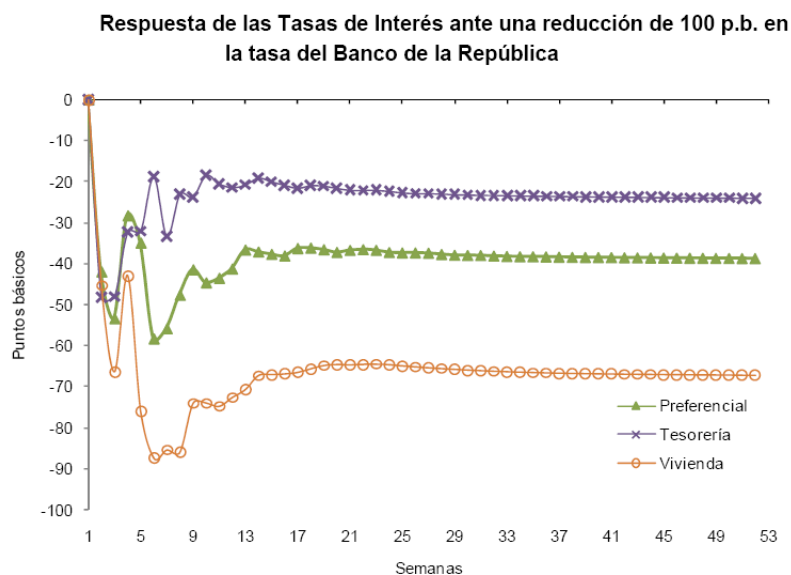
¹¹ ASOBANCARIA. “Evolución del Crédito y de las Tasas de Interés”. [en línea]. Disponible en <http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4786_2.pdf> [citado en marzo 9 de 2009]

“Las tasas que más rápido responden a innovaciones a la política monetaria son las de los créditos preferenciales y de tesorería. Ante un recorte de 100pb en la tasa de intervención, la tasa preferencial cae 58pb en la sexta semana, mientras que la detesorería lo hace en 48pb en la tercera semana.

Las tasas de crédito ordinario tardan, en promedio, nueve semanas en reflejar el cambio en las tasas del banco central. En ese lapso, un recorte de 100pb en la tasa repo produce una caída de 45pb en dicha tasa.

Las tasas de créditos de consumo y de tarjetas son las que más tardan en reaccionar ante un cambio en la política. Su respuesta tarda alrededor de 17 semanas y es de una magnitud que oscila entre los 55 y 67 puntos básicos.

Las tasas de créditos de vivienda reaccionan rápidamente, pues lo hacen en la semana 8 y en una magnitud que es la más alta de todas (87pb).”¹²



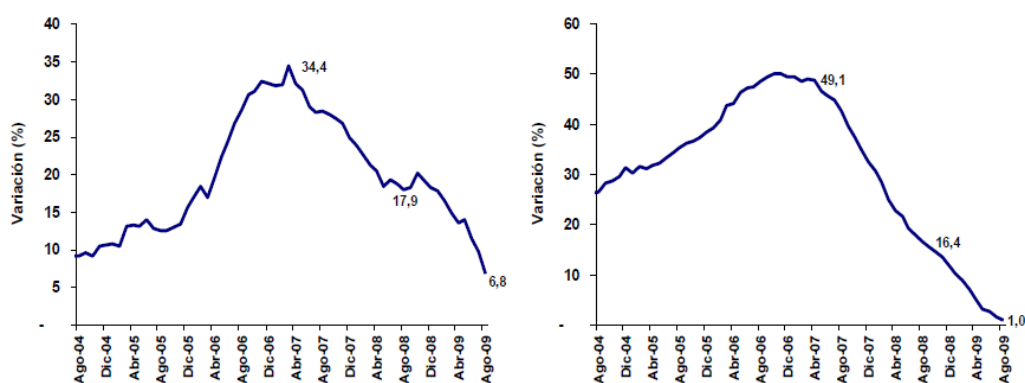
Fuente: Asobancaria

“Desde el 2006 hasta finales del 2008, el Banco de la República aumentó sus tasas de interés de intervención de manera continuada –de 6,5% en junio de 2006 pasó a 10% en noviembre de 2008–, con el objetivo de controlar la inflación.

¹² ASOBANCARIA. “Evolución del Crédito y de las Tasas de Interés”. [en línea]. Disponible en < http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4786_2.pdf > [citado en marzo 9 de 2009]

Teniendo presente la crisis económica internacional, la reducción de los precios de los productos básicos, la tendencia decreciente de la inflación mundial y nacional, la desaceleración de la economía y de la demanda interna en Colombia, la Junta Directiva del Banco de la República decidió reducir en forma continua la tasa de intervención, desde finales 2008, hasta ubicarla en 4% en septiembre de 2009, con el objetivo de contribuir a la reactivación de la demanda.

Variación anual de la cartera del sistema financiero
Total **Consumo**



Fuente: Superfinanciera Mincomercio.

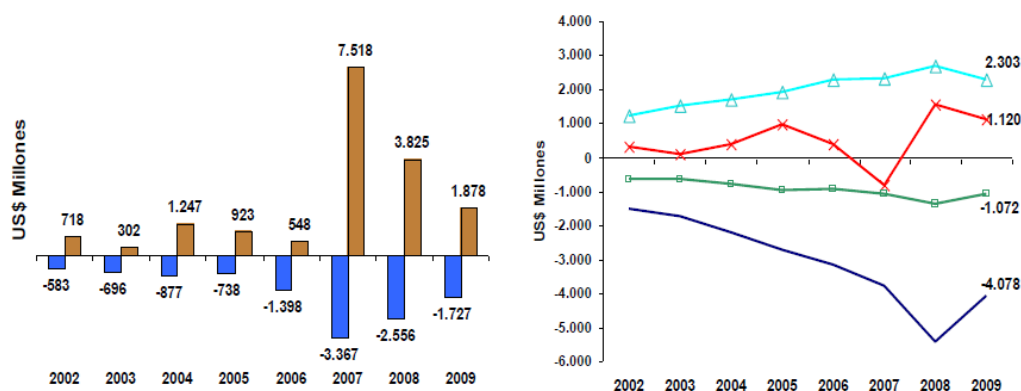
El manejo de la política monetaria, caracterizada por aumentos consecutivos de las tasas de interés bancarias, empezó a revertirse. Por ejemplo, en mayo del 2006 la DTF era 5,9% y en diciembre de 2008 llegó a 10,1%; en contraste, en agosto del 2009 se redujo a 5,1%.

Uno de los impactos de la desaceleración económica nacional y de la menor demanda interna, fue el menor ritmo de crecimiento de la cartera de crédito, cuya variación fue de 6,8% en agosto de 2009, mientras que en similar mes del 2008 el crecimiento era de 17,9%; sobresale la desaceleración de la cartera de consumo, que en similares meses pasó de 16,4% a 1%.”¹³

¹³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO “Coyuntura Económica de Colombia 2009” [en línea] Disponible en <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>. > [citado en Septiembre de 2009].

2.1.1.2.5 BALANZA DE PAGOS

Balanza de pagos- I semestre
Cuenta Corriente y Cuenta Capital



Fuente: Banco de la República Mincomercio

Desde el 2005, se ha deteriorado la cuenta corriente de la Balanza de Pagos. En el 2007, el déficit alcanzó US\$5.866 millones, resultado que fue más que compensado por el superávit en la cuenta de capital, que superó en más de US\$7.000 millones el registro en 2006.

En el 2008 se presentó un déficit en cuenta corriente de US\$6.761 millones (2,8% del PIB), con lo cual aumentó en US\$924 millones en comparación con el registro en igual periodo del año anterior.

En el primer semestre de 2009, la cuenta corriente continuó en déficit en la US\$ 1.727 millones, pero inferior en US\$828 millones al presentado en igual período del 2008.

El balance en bienes fue todavía positivo (US\$1.120 millones); sin embargo, fue inferior al mostrado en el primer semestre de 2008 (US\$1.562 millones), debido a que la reducción de las exportaciones 17,8% superó a la variación de las importaciones, 16,8%. Por su parte, el balance en servicios fue deficitario en US\$1.072 millones, aunque inferior en 22,2% al registrado en el primer semestre del 2008, principalmente explicado por la disminución de los servicios de transporte derivados de los menores flujos de comercio.

La desaceleración económica mundial se evidenció en la disminución de 10,5% en las remesas, lo cual condujo a que las transferencias (US\$2.303 millones) se redujeran en 14,3%. Las remesas representaron el 91% de las transferencias.

En el primer semestre de 2009, si bien continuó el déficit en la renta de los factores (US\$4.078 millones) fue inferior en 24,8% al presentado en igual período del año anterior. Esto sucedió debido a la menor salida de capitales por concepto de utilidades y dividendos (US\$3.161 millones), una disminución de 31,1% con referencia al 2008; como consecuencia de las menores utilidades obtenidas por las empresas multinacionales que exportan petróleo, carbón y ferroníquel, que enfrentaron menores precios de exportación.

En el primer semestre del 2009, el déficit en cuenta corriente fue compensado por el saldo positivo de la cuenta de capital (US\$1.878 millones). No obstante, este último fue inferior en 51% al registrado en el año anterior, debido a que los flujos de inversión extranjera directa (US\$4.897 millones) fueron menores en 9,6% respecto al primer semestre del 2008. Por el contrario, la inversión colombiana en el exterior (US\$2.649 millones) fue superior en US\$1.797 millones, en igual período.

Por último, resaltó el ingreso neto de US\$1.460 millones por concepto de deuda externa del sector público.

Según balanza cambiaria, en el acumulado del año hasta el 18 de septiembre, la inversión extranjera directa que entró al país fue de US\$5.808 millones y fue inferior en 8,7% a la registrada en el mismo período del año anterior. Al sector de hidrocarburos (85,6% del total) aumentó en 12,6% y a los demás sectores (14,4% del total) la inversión se redujo 56,9%.¹⁴

¹⁴ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO "Coyuntura Económica de Colombia 2009" [en línea] Disponible en <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>> [citado en Septiembre de 2009].

2.1.1.3 ENTORNO SOCIAL

Variables de población, tasa de crecimiento de la población, estructura, esperanza de vida, nivel educativo, empleo, migración, inmigración, etc.

2.1.1.3.1 EVOLUCION DE LA POBLACION 2005 - 2020

POBLACIÓN 2005 -2020 en millones de habitantes			
AÑO	POBLACIÓN TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2005	42.888.592	21.169.835	21.718.757
2010	45.508.205	22.465.760	23.042.445
2015	48.202.617	23.799.306	24.403.311
2020	50.912.429	25.138.723	25.773.706

15

Según el Dane, la población Colombiana tendrá un crecimiento a una tasa media anual del 1.18% lo que implica que para el 2010, la población llegará a los 45.508.205 y continuará creciendo a una tasa proporcional al 2020 en donde el tamaño de la población será de 50.912.429.

¹⁵ DANE. "Comunicado de Prensa: El Censo 2005 deja ver una Nueva Realidad Demográfica" [en línea] Disponible en <<http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>> [citado en noviembre 2005]

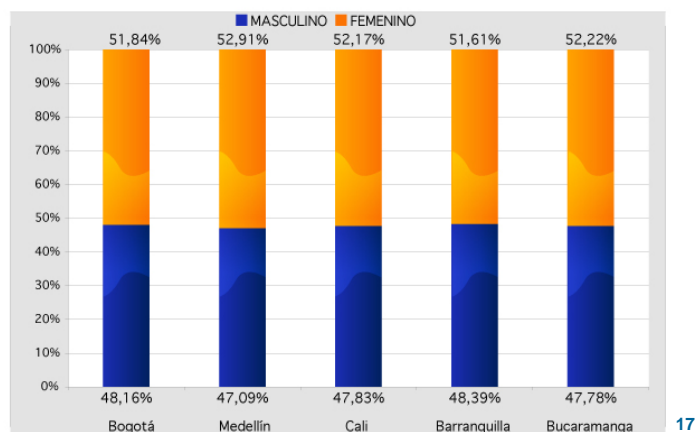
Evolución de la población 1985-2020, Bogotá D.C. (en millones de habitantes)			
16			
proyecciones de población			
Año	Total	Hombres	Mujeres
1985	4.225.649	1.999.538	2.226.111
1990	4.947.891	2.351.994	2.595.897
1995	5.699.655	2.717.698	2.981.957
2000	6.302.880	3.016.760	3.286.120
2005	6.840.116	3.285.708	3.554.408
2010	7.363.782	3.548.713	3.815.069
2015	7.878.783	3.810.013	4.068.770
2020	8.380.801	4.064.669	4.316.132

Por otra parte, La población de la ciudad de Bogotá ha venido creciendo a un ritmo constante y se espera que para el 2010 la población de esta ciudad sea de 7,363,782 habitantes según el Dane.

Según las proyecciones, se espera que al 2020, la población haya aumentado un millón de personas lo que lo hace un mercado muy atractivo.

Se estima que la población de Bogotá, está dividida en un 48.1 hombres y 51.8%, como ilustra el siguiente gráfico.

¹⁶DANE “Población 1985 – 2020” [en línea] . disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996>.



2.1.1.3.2 ESTRUCTURA DE LA POBLACION POR EDADES 2009 - 2010

De la población total Colombiana, el total de personas proyectadas en la ciudad de Bogotá por el Dane para el 2009 es de 7.259.597, que se distribuyen de la siguiente forma según el grupo de edad:

Grupo	2009			2010		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	7.259.597	3.496.153	3.763.444	7.363.782	3.548.713	3.815.069
0-4	591.870	302.903	288.967	593.834	304.059	289.775
5-9	602.808	308.219	294.589	598.507	306.436	292.071
10-14	633.228	322.339	310.889	628.557	319.911	308.646
15-19	645.482	328.247	317.235	652.113	331.371	320.742
20-24	625.058	312.002	313.056	624.979	314.591	310.388
25-29	651.446	309.714	341.732	653.832	312.007	341.825
30-34	598.940	286.404	312.536	613.985	293.278	320.707
35-39	529.667	251.859	277.808	537.559	256.024	281.535
40-44	518.277	242.863	275.414	520.061	244.290	275.771
45-49	484.414	223.787	260.627	495.361	229.412	265.949
50-54	396.766	180.509	216.257	414.252	188.754	225.498

¹⁷ YANHAAS. "Yanhaas Cifras Colombia". [en línea]. Disponible en <<http://www.yanhaas.com/home/cifras2.html>> [citado en 2009]

55-59	306.062	138.357	167.705	321.090	145.064	176.026
60-64	232.113	104.547	127.566	244.282	109.817	134.465
65-69	166.163	73.609	92.554	175.590	78.036	97.554
70-74	116.288	48.242	68.046	122.464	51.185	71.279
75-79	81.074	33.177	47.897	84.141	33.870	50.271
80 Y MÁS	79.941	29.375	50.566	83.175	30.608	52.567

Fuente: Dane. Estimaciones y proyecciones 1985 – 2020, (en miles y millones de habitantes)¹⁸

Dentro de este cuadro estadístico se puede ver que el rango de edad que posee mayor población esta entre los 0-44 con 5.396.776 habitantes. El menor rango de edad se encuentra entre los 45 y 79 años de edad con 1.782.880 habitantes.

El mercado objetivo de este plan de negocios, está enfocado en hombre y mujeres entre los 3 y los 70 años de la ciudad de Bogotá inicialmente (6.982.294 habitantes). Estas estadísticas muestran un mercado potencial bastante amplio que será delimitado un poco más al estratificarlo.

En Bogotá, la población está repartida por estratos de la siguiente manera:

CIUDAD	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
Bogotá	7,10%	34,77%	37,30%	12,56%	4,60%	3,66%

¹⁹

Como se puede evidenciar, la mayoría de la Población de esta ciudad se encuentra concentrada en el estrato 1, 2 y 3 y la minoría en el 4, 5 y 6. Por esta razón el estrato 3 es un nicho muy atractivo para este negocio y el perfil del estrato 4, 5 y 6, va acorde con el producto que se pretende ofrecer.

¹⁸ DANE. “Estimaciones y Poblaciones” [em línea] . Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85_20/EstimacionesProyecciones1985_020.xls#11!A1

¹⁹ YANHAAS. “Yanhaas Cifras Colombia”. [en línea]. Disponible en <http://www.yanhaas.com/home/cifras2.html> [citado en 2009]

2.1.1.3.3 PARTICIPACION DE LA POBLACION POR LOCALIDADES DE BOGOTA



20

Bogotá está dividida en 20 localidades en donde concentra sus habitantes. La población al 2005 por cada una de ellas se encuentra detallada en la siguiente tabla:

Participación de la población de Bogotá D.C. por localidad, según censos de población. (en porcentajes)

Localidades	1973	1985	1993	2005
	24 de octubre	15 de octubre	24 de octubre	30 de junio
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Kennedy	7,90%	13,20%	13,90%	13,90%
Suba	3,90%	7,90%	10,40%	13,50%
Engativá	12,80%	12,40%	12,30%	11,80%
Ciudad Bolívar	1,40%	7,70%	7,70%	8,30%
Bosa	1,00%	2,90%	4,00%	7,40%
Usaquén	2,90%	5,10%	6,40%	6,20%
San Cristóbal	7,10%	8,10%	8,10%	6,00%
Rafael Uribe	10,20%	6,60%	7,00%	5,50%
Fontibón	3,60%	3,90%	3,70%	4,40%

²⁰ GOBIERNO DE BOGOTA. "Bogotá y sus localidades". [en línea] Disponible en <http://www.gobiernobogota.gov.co/content/category/1/20/338/> [citado en 2009]

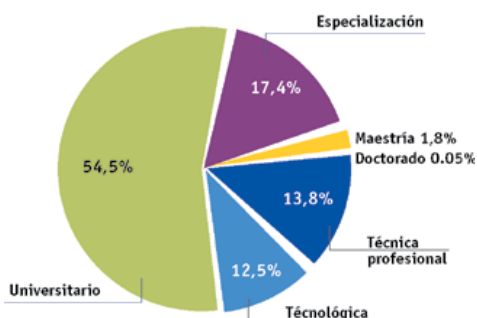
Usme	0,30%	3,90%	3,70%	4,40%
Puente Aranda	8,90%	7,20%	5,20%	3,70%
Barrios Unidos	8,90%	4,70%	3,20%	3,30%
Tunjuelito	6,60%	2,00%	3,80%	2,70%
Teusaquillo	5,10%	3,10%	2,30%	2,00%
Chapinero	3,60%	2,60%	2,30%	1,80%
Antonio Nariño	4,70%	2,60%	1,80%	1,70%
Santa Fe	4,70%	2,80%	2,00%	1,60%
Los Mártires	5,10%	2,70%	1,80%	1,40%
La Candelaria	1,40%	0,70%	0,50%	0,30%
Sumapaz				0,10%

21

La cantidad de habitantes por localidad va a ayudar en la investigación a poder concentrar el estudio en aquellas zonas que pertenecen al estrato seleccionado y que a su vez poseen un mayor número de habitantes.

2.1.1.3.4 NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACION DE BOGOTA

En Colombia, la distribución de los graduados de educación superior por nivel de formación porcentual 2007 – 2008 está distribuida de la siguiente manera:



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación

²¹ [DANE. "Indicadores Demográficos y Tablas Abreviadas de Mortalidad Nacionales y Departamentales 2005 – 2020" \[en línea\]. Disponible en http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996 . \[citado en 2006\].](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996)

En cuanto a Bogotá, el índice de costos de la Educación Superior Privada por tipos de institución 2008 – 2009, está distribuido de la siguiente manera

**ICESP. Índice y variación anual, según tipos de institución
Primer semestre (2008-2009)**

Tipos de institución	Índice		Variación (%)		Diferencia (puntos porcentuales)
	Primer semestre		Primer semestre		
	2008	2009	2008	2009	
Universidades	255,28	271,70	5,23	6,43	1,20
Instituciones universitarias	262,94	275,82	6,28	4,90	-1,38
Instituciones tecnológicas	238,51	250,36	5,48	4,97	-0,51
Instituciones técnicas	240,29	254,06	4,64	5,73	1,09
Total	256,63	272,07	5,41	6,02	0,61

Fuente: DANE

22

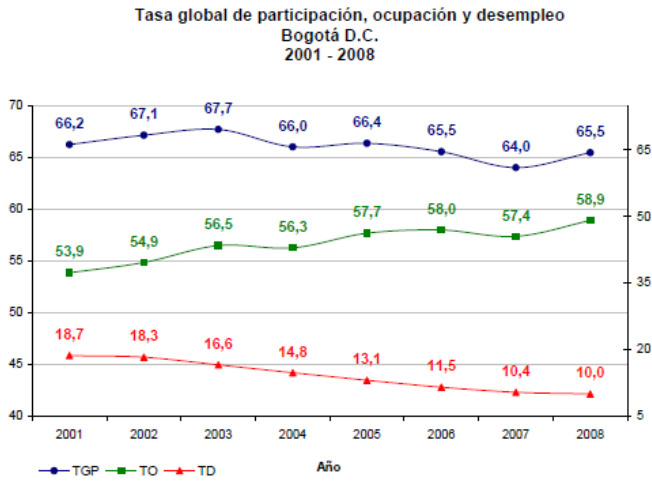
Colombia ha logrado avances significativos en la cobertura de educación, llegando a más personas y promoviendo estrategias que aseguran la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. Sin embargo, a pesar de los avances, la cobertura en educación superior (35,5%) aún se encuentra muy por debajo de países de referencia como Argentina y Chile donde ésta supera, en promedio, el 50%. Este dato es importante ya que la educación aumenta la productividad de los trabajadores, traduciéndose en acceso a mejores empleos y mayores salarios y, por tanto, en mejores niveles de calidad de vida.²³

²² DANE “Índice de Costos de la Educación Superior Privada Primer Semestre de 2009” [en línea]. Disponible en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/icesp/bolet_ICESP_Isem09.pdf [citado en 2006]

²³ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD (2009). “Informe Nacional de Competitividad 2009-2010 Resumen Ejecutivo”. Pág. 13.

2.1.1.3.5 EMPLEO DE LA CIUDAD DE BOGOTA

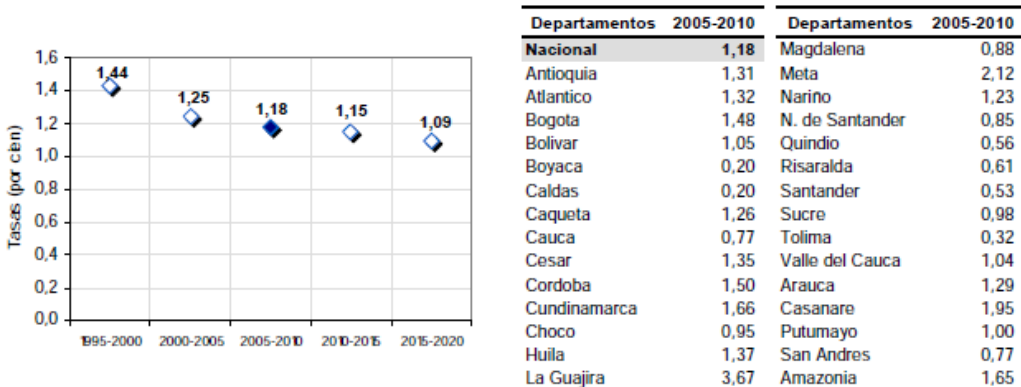


24

Este gráfico (presentado en porcentajes) permite observar la tendencia del empleo en la ciudad de Bogotá. La Tasa Global de Participación se ha encontrado constante a través de los años, mientras que la Tasa de Desempleo ha ido disminuyendo, lo cual conviene que continúe de esta forma para tener un mayor mercado con poder adquisitivo. En cuanto a la Tasa de Ocupación, ha ido aumentando lo que será muy conveniente para el negocio.

2.1.1.3.6 TASA DE CRECIMIENTO

Colombia. Tasa media anual de crecimiento exponencial (%), nacional y departamental
1995 – 2020



Fuente: DANE. Proyecciones de Población 2006-2020

²⁴ DANE. "Principales Indicadores del Mercado Laboral por Departamento 2008.[en línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/Boletin_dep_08.pdf> [Citado en Mayo 29 de 2009]

Como se aprecia en el cuadro anterior, la tasa de crecimiento promedio anual nacional está en el 1.18%. El mayor crecimiento se presenta en el departamento del Meta (2.12) y los de menor crecimiento son Boyacá y Caldas (0.20).

2.1.1.3.7 ESPERANZA DE VIDA

Según la periodista de "El Tiempo", Lucevín Gómez, en el artículo publicado el 1 de marzo de 2009²⁵, en Bogotá la gente vive ahora más que hace 16 años. Esto se debe al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudad en la última década lo que ha generado que la esperanza de vida se haya alargado siete años, pues en 1993, la esperanza de vida era de 70,3 años en promedio y en la actualidad llega a los 77,1.

Las localidades que se desatacan por tener la gente que vive más años son Suba (77,4), Usaquén (77,2) y Chapinero (77,1) mientras que en las localidades de Sumapaz y Usme, la esperanza de vida es más corta (68,8 y 70,7 años respectivamente).

Esta información es importante conocerla ya que se podría proyectar que tanto tiempo van a vivir los consumidores aproximadamente y por lo tanto, cuanto podrían llegar a comprar el producto ofrecido.

2.1.1.3.8 MIGRACION

FLUJOS MIGRATORIOS 1985 – 2005 (millones de personas)	
1985	1.500.000
1990	1.704.000
1995	1.852.000
2000	2.371.000
2005	3.331.107

Fuente: Censo DANE 2005

²⁵ GOMEZ, Lucevín. "En Bogotá, La Esperanza De Vida Se Alargó Siete Años Más" El Tiempo. [en línea] (1 al 8 de marzo de 2009). Disponible en <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3340693>>. [citado en Marzo 1 de 2009]

La migración de Colombia hacia el exterior ha sido creciente en los últimos años generando efectos positivos y negativos para el país. Como efectos positivos se pueden resaltar el aumento de las remesas y el retorno del capital humano colombiano educado en el exterior. Por otra parte, los migrantes son sujetos vulnerables que requieren de protección del Estado lo que ha generado grandes retos de coordinación interinstitucional, formulación y ejecución de estrategias y una amplia armonización conceptual. La migración es un proceso dinámico que implica procesos de acompañamiento al colombiano en el exterior para potenciar sus efectos positivos como factor de desarrollo del país.

Colombia se ha caracterizado por una gran movilidad sus habitantes que se encuentra históricamente registrada en tres olas:

1. década de los años sesenta (mayoritariamente hacia Estados Unidos)
2. década de los años ochenta (dirigido a Venezuela,)
3. década de los años noventa (en rutas hacia España).

Los destinos elegidos por los migrantes colombianos, según el DANE, son: Estados Unidos (34,6%), España (23,1%), Venezuela (20,0 %), Ecuador (3,1%), Canadá (2,0%), Panamá (1,4%), México (1,1%), Costa Rica (1,1%) y con un porcentaje mínimo Australia, Perú y Bolivia.²⁷

²⁶DANE. "Censo General 2005". [en línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=section&id=16&Itemid=39> [citado en 2006]

²⁷ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. "Migración Colombiana". [en línea] Disponible en http://www.cancilleria.gov.co/wps/portal/espanol/lut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_jQsKAwo2AXYwN_3yBTA6MwH7NAL1djl_dQE30_j_zcVP2CbEdFAiEiFo!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVZSVjJTRDMwMDVNNDBJT0dCRVFGVjJRMdC/ [citado en 2005]

2.1.1.3.9 INMIGRACION

Mediante el Decreto 3970 de 2008, se dictaron disposiciones sobre regularización de extranjeros en Colombia. Este proceso llevó al país a conocer con mayor exactitud la cantidad de inmigrantes y su nacionalidad.

A mayo de 2009, una vez finalizado el proceso de regularización, los datos suministrados indican que se presentaron un total de 1.914 extranjeros, de los cuales el 35% son de nacionalidad china, el 34% ecuatoriana, el 14% peruana, y el 17% restante son nacionales de Cuba, Argentina, Venezuela, Brasil, Costa Rica, España, entre otros.²⁸

2.1.1.4 ENTORNO POLITICO

En el entorno político, Colombia ha sido un país de altos y bajos. A pesar de la credibilidad que ha representado el gobierno de Álvaro Uribe Vélez en la mayoría de los Colombianos, los problemas de corrupción, narcotráfico y conflictos internacionales siguen afectando la imagen del país.

Sin embargo, con la llegada de Juan Manuel Santos a la presidencia, el país depositó toda la confianza en que él va a continuar con mano dura contra la guerrilla y va a incrementar la seguridad y las buenas relaciones con los vecinos lo que en efecto sucedió con la última reunión con el Presidente de Venezuela.

La guerra en Colombia representa uno factor crítico en la estabilidad política y social del país, el número de víctimas que dejan los actos de violencia, las violaciones a los derechos humanos, los secuestros de civiles, los desplazados y las desapariciones forzosas son algunas de las situaciones que el país ha vivido durante un largo periodo. El narcotráfico y la corrupción han favorecido el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos a favor de los

²⁸ CONPES, "Política Integral Migratoria", [en línea]. Disponible en <<http://www.cancilleria.gov.co/wps/wcm/connect/48ae9f004f72af348a20ea23813bba7f/DOCUMENTOCONPESPOLITICAMIGRATORIA.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=48ae9f004f72af348a20ea23813bba7f>> [citado en Agosto 24 de 2009]

intereses particulares. Esta dinámica genera una inmensa pérdida de riqueza, lo que afecta la economía y perjudica en cierta forma cualquier negocio actual o potencial.

Adicional a esto, los constantes enfrentamientos de Colombia con sus países vecinos Ecuador y Venezuela, han desatado una ola de crisis económica y política que han deteriorado la calidad de vida en las fronteras con estos países y sobre todo, pusieron en tela de juicio en buen nombre y dirección del Expresidente de Colombia, lo que dificultó la estabilidad política y afectó a aquellos negocios cuyo destino de exportación – importación fuera cualquiera de estos dos países. Se espera que luego de restablecer el mercado con Venezuela, esta situación mejore el entorno político y económico del país.

En cuanto al sector de calzado, se puede decir que la situación también ha sido complicada ya que algunos países, sobre todo asiáticos son capaces de producir a un bajo costo y por lo tanto vender por debajo del precio del mercado.

Con el fin de controlar la entrada masiva al país de las importaciones de productos de otros países a muy bajos precios, las cuales afectan a la industria nacional, el gobierno ha tomado varias medidas, entre ellas el aumento de aranceles a productos como el calzado. El 2 de septiembre de 2008, el Gobierno aumentó el impuesto para zapatos en un 20% ó 35%, dependiendo del precio en puerto de embarque declarado por el importador. Desde 2005 el Gobierno había estado trabajado de diferentes maneras, pero las importaciones de estos productos seguían perjudicando a este sector colombiano. Por eso, el Mincomercio expidió el decreto 3272, cuya vigencia estaba estipulada para funcionar durante un año.

Esta medida no aplicó a mercancías provenientes de aquellos países con los que Colombia tiene acuerdos de libre comercio. Más bien esta medida aplicaba más para productos provenientes de países asiáticos.

La medida no aplica a mercancías provenientes de países con los que Colombia

tiene acuerdos de libre comercio, y tampoco con aquellas que se encuentren introducidas en Zona Franca antes de la fecha de la entrada en vigencia de los decretos.²⁹

Por otra parte, los agentes económicos perciben que el sistema judicial colombiano continúa experimentando dificultades en materia de independencia, imparcialidad y transparencia. Entre los años 2008 y 2009, en el índice que mide la percepción de la independencia del sistema judicial, nuestro país bajó del puesto 63 al puesto 76 entre 133 países.

El índice que mide la imparcialidad de la administración de justicia, Colombia bajó del puesto 38 al 45 entre 57 países; y en el índice que mide la percepción de la corrupción en la justicia, entre los años 2007 y 2009, el sistema judicial colombiano pasó de estar en el puesto 28 entre 60 países al puesto 36 entre 69 países.

La administración de justicia por su parte, continúa experimentando fallas en la garantía de la seguridad jurídica de sus decisiones y en la protección de los derechos de propiedad. De acuerdo con los rankings internacionales que miden la percepción de la protección a la propiedad física y a la propiedad intelectual en el país, Colombia bajó sus puntajes de 6.0 en 2008 a 5.7 en 2009 y de 5.5 en 2008 a 5.3 en el 2009, respectivamente³⁰

Este punto se vuelve muy importante para el plan de negocio ya que una falla en la protección de los derechos de propiedad intelectual puede resultar perjudicial para el proyecto.

En cuanto al proceso de paz en Colombia, la situación ha sido un poco complicada pues Las FARC tienen en su poder a 23 policías y militares (24 según el Gobierno) que quieren canjear por medio millar de sus hombres presos en cárceles de

²⁹ VANGUARDIA. "Sube Arancel para Importación de Calzado y confecciones". [en línea]. (8 al 13 de septiembre de 2008) Disponible en <<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/6872-subearancel-para-importacion-de-calzado-y-confecciones>>. [citado en Septiembre 8 de 2008]

³⁰ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. "Informe Nacional de Competitividad 2009 – 2010, Resumen Ejecutivo" Pag. 20. 2009.

Colombia y Estados Unidos. Propuesta que el gobierno no está dispuesta a aceptar en este momento.

Finalmente en el tema de las Relaciones Internacionales, El presidente Uribe durante su gobierno realizó 27 visitas y el Canciller 53 encuentros en el exterior. Visitaron a Colombia 7 presidentes y 10 cancilleres: los mandatarios de Brasil, Perú, Paraguay, Honduras, Venezuela, Panamá, México, y los Príncipes de Asturias. Los cancilleres de Portugal, Rusia, Japón, República Dominicana, Chile, Brasil, Bolivia, Perú, Israel y Paraguay. El presidente Santos por su parte, durante las semanas que lleva de gobierno también ha realizado varios viajes a Francia, Estados Unidos, México, Brasil entre otros En coordinación con PROEXPORT y Colombia es Pasión, se invitaron a 130 periodistas extranjeros y se logró la publicación de artículos positivos en 70 medios internacionales. El país logró 13 posiciones en organismos internacionales de importancia. Se destacan: la presidencia de la Asociación de Estados del Caribe, el doctor Camilo Uribe en la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes, y el doctor Rodrigo Escobar Gil en la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

Colombia obtuvo la sede de destacados eventos internacionales: la Asamblea del BID, el primer Congreso de Desarme y Reintegración, la segunda Conferencia de la Convención de Ottawa sobre desminado, la reunión del Mecanismo de Tuxtla en 2010, y la sexta cumbre de las Américas en 2012.

Esto permite ver la ardua labor que tiene el gobierno para mantener estrechos lazos con los demás países.³¹ Esto es bastante conveniente ya que puede llegar a abrir puertas a nuevos negocios colombianos en el exterior y al interior del país.

³¹ BERMÚDEZ, Jaime. “Rendición de Cuentas 2009”. Ensayo presentado ante el Presidente de La República, Bogotá, 2009.

2.1.1.5 EVOLUCIÓN DEL SECTOR MINORISTA

El sector de comercio minorista en Colombia ha presentado una importante evolución en los últimos años. Las ventas han presentado un comportamiento variable debido a grandes cambios en la economía del país y a un incremento en la confianza de los colombianos. Los agresivos planes de expansión de las diferentes cadenas existentes así como la entrada al país de nuevos jugadores como Falabella y próximamente polar así lo demuestran.

Así mismo, la infraestructura de almacenes y puntos de venta ha tenido un desarrollo significativo. Se han visto además mejoras sustanciales en la variedad, selección y presentación de productos, distribución de los establecimientos, y servicio al cliente. Los grandes almacenes ofrecen más espacio para movilización y tránsito de sus clientes y una mayor variedad en la cantidad de productos que se pueden adquirir. También hay desarrollos importantes en los espacios de parqueo, sistemas de transporte, avenidas y andenes que hacen más amable y grata la utilización de estos establecimientos así como mejoras sustanciales en los procesos de logística y distribución y en las oportunidades de crédito para los consumidores. La entrada de importantes jugadores internacionales ha contribuido ampliamente a las mejoras anteriormente mencionadas y evidencian el potencial de crecimiento que presenta el sector.³²

En comunicado de prensa, el DANE explica que las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas, fueron: otras mercancías (27,2%); ferretería, vidrios y pinturas (13,1%); y equipo de informática y hogar (12,3%). En contraste, los productos que registraron variación negativa fueron licores y cigarrillos (-12,4%); repuestos y accesorios para vehículos (-7,2%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (-6,5%).

De esta manera, el 2009 no fue un buen año para el comercio minorista pues en los doce meses registró una caída en ventas del 3.4%, donde las ventas minoristas

³² BRIGARD Y URRUTIA. "Comercio Minorista" [en línea]. Disponible en <<http://pei.com.co/userfiles/Informe%20Semestral%20-%20Junio%202008.pdf>> [citado en 2008]

más afectadas fueron los vehículos automotores y motocicletas (-18,7%); lubricantes para vehículos (-5,0%); y repuestos y accesorios para vehículos (-4,5%). Así mismo, el empleo presentó una variación negativa en lo corrido del año del 2,7%, debido a la reducción en el personal temporal contratado a través de empresas y en el personal temporal directo.³³

En el mes de noviembre de 2009, las ventas del comercio minorista aumentaron 2,0% y el empleo disminuyó 3,1%, con relación al mismo mes de 2008.

- Durante este período, las líneas de mercancías que presentaron los mayores crecimientos en sus ventas, fueron: otras mercancías (27,2%); ferretería, vidrios y pinturas (13,1%); y equipo de informática y hogar (12,3%). En contraste, las mayores reducciones se registraron en licores y cigarrillos (-12,4%); repuestos y accesorios para vehículos (-7,2%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (-6,5%).
- En lo corrido del año 2009, las ventas del comercio minorista presentaron una variación de -3,4%; el empleo registró una reducción de 2,9%.
- Durante los últimos 12 meses hasta noviembre de 2009, las ventas reales presentaron una disminución de 3,4%, comparadas con el año inmediatamente anterior. Se destacan las variaciones negativas de las ventas minoristas de vehículos automotores y motocicletas (-18,7%); lubricantes para vehículos (-5,0%); y repuestos y accesorios para vehículos (-4,5%).
- En este mismo período, el empleo presentó una variación negativa de 2,7%, debido a la reducción en el personal temporal contratado a través de empresas y en el personal temporal directo, con aportes de -1,7 y -0,6 puntos porcentuales respectivamente.³⁴

³³ RADIO SANTAFE. "Mercado minorista creció 2% en noviembre" [en línea]. Disponible en <<http://www.radiosantafe.com/2010/01/20/mercado-minorista-crecio-2-en-noviembre/>> [citado en enero 20 de 2010]

³⁴ DANE. " Muestra Mensual de Comercio al Por Menor Noviembre de 2009" [en línea]. Disponible en <<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/index.php?/Historial/muestra-mensual-de-comercio-al-por-menor-dane-octubre-2009.html>> [citado en noviembre de 2009]

Para el año 2010 como un todo, Anif espera que el total del comercio (incluyendo el comercio mayorista y la distribución de combustibles) se recupere y crezca a una tasa del 2.6%, por encima del crecimiento promedio de la economía, contribuyendo a la recuperación económica en el año 2010, dado su participación de 13% en el PIB total.

2.1.2 ANALISIS CUALITATIVO MACROENTORMO

2.1.2.1 CLIMA GENERAL DE LOS NEGOCIOS

Según el informe del Banco Mundial y la IFC, en el Doing Business 2009, Colombia y República Dominicana son los líderes en Latinoamérica y el Caribe en realizar ajustes para hacer que el ambiente de negocios sea más amigable y fluido. Por segundo año consecutivo, Colombia se encuentra como líder global en esta línea de facilitar acciones empresariales, ascendiendo hasta el puesto 49 (de 183 países), por sus ajustes y optimizaciones en cinco de las diez áreas que estudia el informe: Redujo el tiempo y los costos para empezar una empresa simplificando las formalidades de registro, incluyendo acelerar procesos en el registro y eliminar la necesidad de obtener un certificado del acatamiento con reglas de zonificación. Un nuevo formulario de solicitud unificado fue presentado. Colombia hizo las contribuciones de seguridad social electrónicas obligatorias para las compañías con más de 30 empleados y creó las formas electrónicas unificadas para archivar impuestos. El comercio a través de las fronteras fue acelerado: mejores servicios de banca y la puesta en práctica de pagos electrónicos, cruce electrónico de datos, e inspecciones coordinadas en las aduanas, redujeron el tiempo para exportar en 10 días y el de importar en cinco. Las autoridades también lanzaron dos nuevos procedimientos de insolvencia: un procedimiento de reorganización y reestructuración de compañías insolventes y un procedimiento de liquidación obligatorio. Su nueva ley de insolvencia refuerza los plazos para negociar contratos de reorganización. Antes, el período dejado era seis meses, con una extensión posible a ocho meses. La nueva ley limita el período a cuatro meses, y la extensión a dos.

Áreas de la reforma: Creación de una empresa, manejo de permisos de construcción, pagar impuestos, comerciar transfronterizo, la liquidación de una empresa entre otros.³⁵

Según el ranking del 2010, Colombia asciende al puesto número 37 con las siguientes calificaciones:

Los temas	Doing Business 2010 rank	Doing Business 2009 rank	cambio
Hacer negocios	37	49	12
Apertura de un negocio	74	82	8
Manejo de permisos de construcción	32	47	15
Contrato de trabajadores	63	59	-4
Registro de propiedades	51	78	27
Obtención de crédito	61	59	-2
Protección de los inversores	5	25	20
Pago de impuestos	115	143	28
Comercio transfronterizo	97	96	-1
Cumplimiento de contratos	152	149	-3
Cierre de una empresa	32	32	0

³⁶

Sin embargo, dada la tensa situación que Colombia vivió con sus países vecinos el clima de los negocios se encuentra un poco deteriorado, pues los países extranjeros están con los ojos puestos en Colombia y cada comentario negativo afecta la inversión en el país y las negociaciones.

Según el informe "Doing Business en Colombia 2008", realizado por el Banco Mundial, este es el ranking de las ciudades colombianas donde es más fácil hacer negocios:

³⁵ BANCO MUNDIAL. "Doing Business 2009". [en línea]. Disponible en <<http://fotosdeltolimaidecolombia.blogspot.com/2008/09/doing-business-2009.html>> [citado en Septiembre 10 de 2008]

³⁶BANCO MUNDIAL "Doing Business, Midiendo Regulaciones para hacer Negocios, Colombia" [en línea]. Disponible en <<http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/default.aspx?economyid=46>>. > [citado en Septiembre 10 de 2009]

¿Dónde es más fácil hacer negocios?			Doing Business		
Clasificación	Ciudad	Departamento	Clasificación	Ciudad	Departamento
1.	Pereira	Risaralda	8.	Villavicencio	Meta
2.	Manizales	Caldas	9.	Bogotá	Cundinamarca
3.	Bucaramanga	Santander	10.	Medellín	Antioquia
4.	Cali	Valle del Cauca	11.	Barranquilla	Atlántico
5.	Santa Marta	Magdalena	12.	Cartagena	Bolívar
6.	Cúcuta	Norte de Santander	13.	Neiva	Huila
7.	Popayán	Cauca			

Fuente: Doing Business.

Este ranking se hace con base en las diferencias que existen entre las ciudades en cuanto a requisitos locales, tales como la necesidad de obtener permisos y recibir inspecciones antes o después del inicio de las operaciones, que pueden llegar a retrasar o dificultar el tiempo promedio para la apertura de una empresa.

En América Latina este promedio de tiempo es de 61,7 días, casi el doble de lo registrado por ejemplo en Cali. Este índice está muy cerca del de Chile (27 días), considerado uno de los países más desarrollados de la región, con el puesto 33 en el ranking de los más competitivos a escala mundial para hacer negocios.³⁷

Por estas razones se estima que el clima de los negocios en Colombia es muy atractivo y cada vez más eficiente, por lo que vale la pena apostarle a este país en la creación de un nuevo negocio.

³⁷ ARIAS, Liliana. "Cali Mejora su Clima para Hacer Negocios". Revista Acción. No 094 (2008).

2.1.3 CUADRO RESUMEN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MACROENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Recuperación de la crisis mundial	Entorno económico inestable
Crecimiento de la población colombiana a una tasa media anual del 1.18%	Recesión económica
Proyección de la población de Bogotá de un millón de habitantes más para el 2020	Desaceleración económica nacional
Alto nivel de población en las edades de interés para el negocio (0 - 44, 5.396.776 y 45 - 79, 1.782.880)	El sector económico más afectado en el 2009 fue el industrial
Alta población concentrada en el estrato 3	Variaciones en la inflación
interesante nivel de personas graduados de educación superior en Colombia	Volatilidad en la tasa de cambio
Disminución en la tasa de desempleo	Menor demanda interna
Alta esperanza de vida	Disminuciones en las importaciones y las exportaciones colombianas
Grandes esfuerzos para establecer y reestablecer relaciones internacionales	Migración de colombianos al exterior
Buen clima general de los negocios	Entorno político inestable
	Enfrentamientos políticos con países vecinos

	Altos aranceles para la importación de calzado
	Dificultades en el sistema judicial colombiano
	Fallas en la protección de la propiedad intelectual
	Dificultad en el desarrollo del proceso de paz

2.2 MICROENTORNO

2.2.1 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

2.2.1.1 CLACIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL Y EL SECTOR REAL

Según Benchmarking, la industria de calzado se encuentra clasificada dentro del sector real, subsector industrial ya que este tiene dentro de sus clasificaciones la producción de Productos de cuero y calzado; Maletas, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería; otros artículos de cuero; Calzado con suela y empellado de caucho o materias plásticas, de cuero o materiales textiles; otros tipos de calzado (excepto calzado ortopédico y botas para patinar sobre hielo); Calzado para deportes, excepto botas para patinar sobre hielo; Partes de calzado, plantillas, taloneras; polainas cortas y largas y artículos análogos y sus partes; Servicios relacionados con la manufactura de cuero, productos de cuero y calzado, a comisión o por contrato.

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme - CIU, el sector del calzado se encuentra en la división 19 que comprende los siguientes productos:

1921 Fabricación de calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo

1922 Fabricación de calzado de materiales textiles; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo

1923 Fabricación de calzado de caucho, excepto el calzado deportivo

1924 Fabricación de calzado de plástico, excepto el calzado deportivo

1925 Fabricación de calzado deportivo, incluso el moldeado

1926 Fabricación de partes del calzado

1929 Fabricación de calzado ncp³⁸

2.2.1.2 EVOLUCION HISTORICA DEL SECTOR CON SUS INDICADORES (cifras en millones de pesos)

Sector Calzado	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tamaño							
Ventas	269.050	302.947	385.766	470.900	508.450	471.368	508.191
Activos	302.334	327.777	388.075	443.707	448.131	458.296	492.593
Utilidad	4.844	5.160	1.908	8.588	12.476	12.317	14.699
Patrimonio	167.083	177.677	203.560	226.700	236.698	241.787	278.090
Dinámica							
Crecimiento en Ventas	6,90%	12,60%	27,34%	22,07%	7,97%	-7,29%	7,81%
Crecimiento en Activos	2,26%	8,42%	18,40%	14,34%	1,00%	2,27%	7,48%
Crecimiento en Utilidades	981,22%	6,53%	-63,03%	350,24%	45,27%	-1,28%	19,33%
Crecimiento del Patrimonio	4,06%	6,34%	14,57%	11,37%	4,41%	2,15%	15,01%
Rentabilidad							
Rentabilidad sobre Ventas	1,80%	1,70%	0,49%	1,82%	2,45%	2,61%	2,89%
Rentabilidad sobre Activos	1,60%	1,57%	0,49%	1,94%	2,78%	2,69%	2,98%
Rentabilidad sobre Patrimonio	2,90%	2,90%	0,94%	3,79%	5,27%	5,09%	5,29%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	5,18%	5,84%	5,13%	6,55%	6,93%	5,84%	7,24%
Endeudamiento							
Endeudamiento	44,74%	45,79%	47,55%	48,91%	47,18%	47,24%	43,55%
Apalancamiento	80,95%	84,48%	90,64%	95,72%	89,33%	89,55%	77,13%
Pasivo Total / Ventas	50,27%	49,55%	47,83%	46,08%	41,58%	45,93%	42,21%
Eficiencia							
Rotación de Cartera	115	104	98	100	93	90	87
Rotación de Inventarios	126	123	118	115	107	119	109
Rotación de Proveedores	88	77	75	71	68	76	65
Ciclo Operativo	242	228	216	215	200	209	196
Liquidez							
Razón Corriente	1,63	1,73	1,57	1,58	1,65	1,63	1,75
Prueba Acida	1,05	1,12	1	1	1,06	1,04	1,18
Capital de Trabajo	74.216	88.321	90.316	107.504	117.365	115.383	133.667

39

³⁸ IDEAM. "Clasificación Internacional Industrial Uniforme". [en línea] Disponible en <<http://www.ideam.gov.co/temas/calidad/ciiu3.pdf>>

³⁹ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [citado en Septiembre 2009]

2.2.1.3 DETERMINACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Como se mencionó anteriormente, la población objetivo para el plan de negocios se centra en los habitantes de Bogotá entre los 3 y 70 años (6.982.294 según lo proyectado por el Dane al 2009). De este total de habitantes es del interés de este negocio aquellos que pertenecen a los estratos 3,4,5 y 6:

CIUDAD	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
Bogotá	7,10%	34,77%	37,30%	12,56%	4,60%	3,66%

40

Entre los estratos 3,4,5 y 6 suman el 58.12% de la población de Bogotá, lo que equivale a 4.058.109 habitantes, que es el mercado potencial.

Actualmente la marca Havaianas ya se encuentra en Colombia a través de un distribuidor llamado Procoval Ltda. Esta empresa es productora y comercializadoras de productos de consumo y calzado, y representa en Colombia la marca Havaianas al igual que Piccadilly y Jatoa (Alpargatas). Sus oficinas se encuentran ubicadas en la Zona Industrial Arroyohondo, en Yumbo – Cali.

La marca Havaianas llegó a Colombia en 1999 a través de este distribuidor. En el mercado nacional, están a la venta 79 de 290 referencias de este producto, para niños, mujeres y hombres. Su Gerente Comercial, el señor Henry Mansour, afirma que al país llega el 5% de la producción de sandalias, confeccionadas en su totalidad en Brasil por la firma Alpargatas S.A..⁴¹

⁴⁰ YANHAAS. "Yanhaas Cifras Colombia". [en línea]. Disponible en <<http://www.yanhaas.com/home/cifras2.html>> [citado en 2009]

⁴¹ EL PAÍS "Se Mueve el Mercado de las Sandalias". [en línea]. Disponible en <http://www.tormo.com.co/resumen/7614/Se_mueve_el_mercado_de_las_sandalias.html> [citado en Octubre 19 de 2009].

Las ventas de las sandalias durante el 2008 fueron 1.200.000 pares.⁴² Lo que nos da una aterrizada idea de la demanda actual del producto.

La oferta y la demanda potencial final se determinará en la investigación de mercados (Encuestas).

La estabilidad de la demanda se puede deducir del comportamiento de las ventas del sector calzado en los últimos años. En general el comportamiento de las ventas ha sido positivo (con excepción del 2008) lo que indica que el sector está estable.

Por otra parte, la "Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas – ACICAM- en la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, sobre los indicadores de coyuntura industrial de diciembre de 2008, señaló que:

El 55.6% de los empresarios consideran que la situación actual es buena, el 40.7% la considera regular y el 3.7% la considera mala.

Respecto al nivel de inventarios el 44.7% de los empresarios consideran tener un nivel alto, el 33.7% bajo y el 21.6% normal. Frente al volumen de pedidos para los próximos meses el 49% de los empresarios consideran que será regular, 31% normal, 14% bajos y 5.6% altos. El 50% opinan que la situación mejorará, el 44.4% consideran que se mantendrá igual y el 5.6% consideran que empeorará."⁴³

⁴²EL PAÍS "Se Mueve el Mercado de las Sandalias". [en línea]. Disponible en <http://www.tormo.com.co/resumen/7614/Se_mueve_el_mercado_de_las_sandalias.html> [citado en Octubre 19 de 2009].

⁴³ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea] Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [Citado en Julio 2009]

2.2.1.4 SECTOR RESPECTO AL PIB Y SU CRECIMIENTO



Producto Interno Bruto trimestral
Variaciones porcentuales anuales (precios constantes del año 2000)
Series desestacionalizadas

Ramaz de actividad	2007*					2008*					2009*	Trimestre	
	I	II	III	IV	ANUAL	I	II	III	IV	ANUAL	I	2009*	
INDUSTRIA MANUFACTURERA	5,0	-0,2	1,2	1,9	9,5	-0,8	-1,1	-2,4	-3,8	-1,8	-7,9		-0,8
23 Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado	19,5	-1,8	-1,2	-2,6	16,0	-2,3	-4,7	8,2	-1,9	-5,3	-10,4		-11,5
TOTAL PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,5	0,7	0,9	2,7	7,5	-0,2	0,2	0,5	-1,5	2,5	-0,6		0,2

Fuente: DANE
* datos provisionales

44

Con excepción del tercer trimestre de 2008, en todos los demás el crecimiento del PIB fue negativo, para el primer trimestre de 2009 el PIB comparado con el último trimestre de 2008 fue de -11.5%

Este sector ha estado afectado durante varios años por el contrabando y las importaciones de China y Panamá, aunque el gobierno ha tomado diferentes medidas para proteger al sector.⁴⁵

⁴⁴ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea] Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [Citado en Julio 2009]

⁴⁵ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea] Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [Citado en Julio 2009]

2.2.1.4.1 NÚMERO DE EMPRESAS Y TAMAÑO

De acuerdo con la base de datos Benchmark, existe un total de 129 empresas registradas en el sector real industrial, subsector de Calzado.

A continuación se presenta el ranking según su volumen de ventas presentado en millones de pesos:

Empresas	# (75)	2009	# (72)	2008	# (79)	2007	# (88)	2006	# (77)	2005	# (35)	2004	# (31)	2003
COMPañIA MANUFACTURERA MANISOL S A	1º	143786	1º	124821	1º	120659	1º	107571	1º	86105	1º	75485	1º	62813
LA MARAVILLA S A	2º	54867	2º	65994	2º	79634	2º	69455	2º	58936	2º	57273	2º	41805
STANTON Y CIA S A	3º	44905	3º	39411	3º	41008	3º	36012	3º	41865	3º	39538	3º	41386
C I MODAPIEL S A	4º	26730	5º	21443	4º	25072	5º	17148	5º	14658	4º	15986	4º	14342
FABRICA DE CALZADO KONDOR LTDA	5º	23920	4º	25228	5º	22494	4º	21153	4º	16675	5º	15023	5º	13423
INDUSTRIA DE CALZADO JOVICAL S.A.	6º	17235	6º	18224	7º	12878	7º	12004	9º	9039	9º	6896	12º	4962
BAENA MORA Y CIA LTDA	7º	12860	9º	9664	12º	7995	17º	6472	15º	6149	13º	5981	14º	4694
FABRICA DE CALZADO ROMULO LIMITADA.EN...	8º	11163	12º	8743	11º	8580	15º	6924	17º	4410	17º	3623	22º	2636
INDUSTRIA MANUFACTURERA DE CALZADO LTDA	9º	10369	8º	10432	8º	11346	9º	10163	8º	9144	0º		8º	7376
FABRICA DE CALZADO SETENTA S A	10º	9728	7º	10433	9º	10331	10º	8770	13º	6710	14º	4890	16º	4596
NIKE COLOMBIANA S A	11º	8794	11º	8768	25º	4128	32º	2698	42º	1287	29º	1158	27º	965
ARTESA S A	12º	8381	16º	7279	13º	7737	13º	8219	10º	7172	8º	7176	11º	4965
MANUFACTURAS AF LTDA	13º	8347	17º	7245	17º	7183	23º	4253	19º	3766	0º		0º	
PLANTIFORMAS SA	14º	7710	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
INDUSTRIAS AQUILES S A	15º	7318	18º	6503	14º	7613	11º	8469	25º	2989	0º		20º	2936
ODENA COLOMBIANA S.A.	16º	5710	15º	7674	20º	6081	8º	10551	7º	9891	7º	9758	0º	
FABRICA DE CALZADO PALERMO LTDA.	17º	5038	19º	5663	19º	6176	16º	6903	14º	6152	11º	6323	10º	5713
MAIN COLOMBIA S.A.	18º	5037	20º	4623	26º	4002	25º	3912	24º	3001	16º	3635	0º	
DISTRISUELAS DE COLOMBIA S A	19º	4861	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
CONCUERO S.A.	20º	4567	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
JCT EMPRESARIAL SA	21º	4471	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
SCHONTHAL INTERNATIONAL S.A. SUCURSAL...	22º	4305	13º	7905	10º	8911	24º	4030	18º	3896	10º	6697	17º	4151
CALZADO ALIATTI LTDA.	23º	4072	23º	3503	31º	3449	37º	2447	40º	1393	0º		0º	
XAX S.A.	24º	4022	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
CHABA S.A.	25º	3715	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
COLVEX LTDA	26º	3627	21º	4114	23º	4716	18º	5412	0º		0º		0º	
CIXCO LTDA	27º	3547	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
CALZADOS 3025 S.A.	28º	3220	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
GIORGIO SPORT S.A.	29º	3176	25º	3301	30º	3485	30º	3033	28º	2593	0º		0º	
MANUFACTURAS VAROMI LTDA.	30º	3171	31º	2137	35º	2292	38º	2211	32º	1888	0º		0º	
ALPHA SHOES S.A	31º	3101	26º	2883	18º	6330	19º	5128	12º	6908	12º	6088	18º	3531
CALZA 3 SA	32º	2526	22º	3569	24º	4451	20º	4548	0º		0º		0º	
INTERNACIONAL DE SUELAS LTDA	33º	2458	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
MANUFACTURAS GONZO S.A	34º	2398	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
PROINCALZA LTDA	35º	2274	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
FACALVE LTDA	36º	2266	24º	3432	29º	3656	26º	3780	23º	3444	0º		0º	
FABRICA COLOMBIANA DE MOLDES LTDA	37º	1933	38º	1584	37º	1932	34º	2537	37º	1636	0º		0º	
FABRICA DE CALZADO GERAMA LTDA.	38º	1929	32º	2090	38º	1888	43º	1790	0º		22º	1761	25º	1442
RAIDERS LTDA	39º	1797	29º	2341	39º	1811	44º	1659	43º	1225	0º		0º	
CALZADO BURGOS LTDA.	40º	1761	10º	9197	22º	4755	67º	627	58º	525	0º		0º	
CALZADO ATLAS LTDA. EN REORGANIZACION	41º	1459	47º	863	0º		45º	1527	11º	7022	19º	2863	9º	6186
FERPLAST LTDA	42º	1392	49º	773	42º	1612	39º	2147	27º	2617	0º		0º	
MANUFACTURAS EN CUERO V&C LTDA	43º	1390	28º	2731	33º	2770	33º	2688	26º	2767	0º		0º	
MANUFACTURAS RICAL LTDA	44º	1370	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
SOLSUOLE S A	45º	1367	34º	1985	36º	2292	40º	1967	0º		0º		0º	
CALZADO GOLANI LTDA.	46º	1347	40º	1322	49º	1107	49º	1103	45º	1098	0º		0º	
CALZADO PARISOTTO	47º	1303	41º	1308	40º	1756	42º	1822	0º		0º		0º	
KOTIZAS LIMITADA	48º	1274	37º	1670	43º	1566	41º	1964	30º	2263	18º	3040	15º	4602
ORREGO VALENCIA LTDA	49º	1254	36º	1678	44º	1527	35º	2520	39º	1394	23º	1537	0º	
CALZADO JB	50º	1134	43º	1066	50º	1054	52º	974	0º		0º		0º	
CALZADO FRATELLO LTDA	51º	1106	33º	2031	32º	3440	31º	2860	16º	4901	0º		0º	
UNITED SHOE E.U.	52º	1099	39º	1450	46º	1236	54º	944	44º	1119	27º	1264	0º	
CALZATORE HEMISI LTDA	53º	1052	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
LISARDINY S.A.	54º	1009	0º		0º		0º		0º		0º		0º	
MANUFACTURAS SIERRA SERRANO & CIA S EN C	55º	978	50º	763	45º	1317	48º	1211	35º	1748	25º	1455	0º	
JACK T GALEWSKI & CIA LTDA	56º	908	51º	668	60º	502	69º	563	59º	508	0º		0º	
CONFECCIONES ARGOS LTDA	57º	882	44º	985	48º	1145	51º	1023	46º	1064	0º		0º	
INDUSTRIAS DE CAUCHO ZAC LTDA	58º	797	46º	883	58º	544	68º	588	0º		0º		0º	
MANUFACTURAS DE CALZADO WILCORTS LTDA...	59º	781	27º	2742	28º	3747	29º	3526	20º	3735	0º		0º	
CALZADO NOVAL LTDA	60º	734	59º	316	0º		0º		68º	282	0º		0º	
MODA NOVA LIMITADA	61º	638	48º	846	54º	896	53º	946	51º	876	0º		0º	
TECNIMOLPLAST LTDA	62º	598	58º	373	61º	444	56º	844	50º	897	0º		0º	
PREFABRICADOS D'MARCA LTDA	63º	585	52º	599	55º	692	61º	767	56º	654	0º		0º	
ARRIBA INTERNATIONAL SHOES Y CIA LTDA	64º	581	0º		0º		0º		57º	614	0º		0º	
MACALZADO MERCANTIL LTDA	65º	400	55º	558	52º	921	55º	922	60º	497	33º	197	29º	196
INVERSIONES PONTI C.I LTDA	66º	360	57º	432	62º	415	58º	819	63º	441	0º		0º	
LARCS LTDA	67º	313	56º	545	57º	595	66º	630	54º	750	0º		0º	
INDUSTRIAS ALMIRANTE LTDA	68º	288	54º	569	21º	5476	22º	4362	31º	1927	21º	2673	23º	2569
INDUSTRIAS SAN CLEMENTE S.A. EN ACUER...	69º	230	63º	187	69º	170	0º		0º		0º		0º	
SUMINISTROS, TRANSPORTE Y TECNOLOGIA ...	70º	208	42º	1178	16º	7386	21º	4407	0º		0º		0º	
CALZADO INFANTIL COLNÍÑOS LTDA	71º	141	64º	175	67º	173	81º	130	73º	79	0º		0º	
COLVASULEAS LIMITADA	72º	107	66º	123	68º	170	74º	387	71º	262	0º		0º	

Por otra parte, según la Encuesta Industrial del Dane, del grupo industrial número 192 (Fabricación de Calzado), el número total de establecimientos es 226. El total de personal ocupado es de 11.477, el permanente 4.388 y el temporal de 3.696., el consumo intermedio es de 354.061.500 y el promedio de valor agregado es de 313.384.799.

Grupos Industriales (CIIU Rev.3 A.C.) Descripción Código	Número de establecimientos	Total personal ocupado a	Personal remunerado		Sueldos y salarios d	Prestaciones sociales e	Producción bruta f
			Permanente b	Temporal c			
TOTAL NACIONAL	7 369	612 080	333 124	107 334	5 646 559 864	4 185 462 934	126 694 525 578
192 Fabricación de calzado	226	11.477	4.388	3.696	58.845.022	39.389.633	667.446.299

Consumo intermedio f	Valor agregado	Inversión neta h	Total activos g	Energía eléctrica consumida KWH
71 259 708 799	55 434 816 779	923 610 272	74 113 751 546	14 053 527 907
354.061.500	313.384.799	-4.503.714	253.378.357	49.040.688

Valor en miles de pesos ⁴⁷

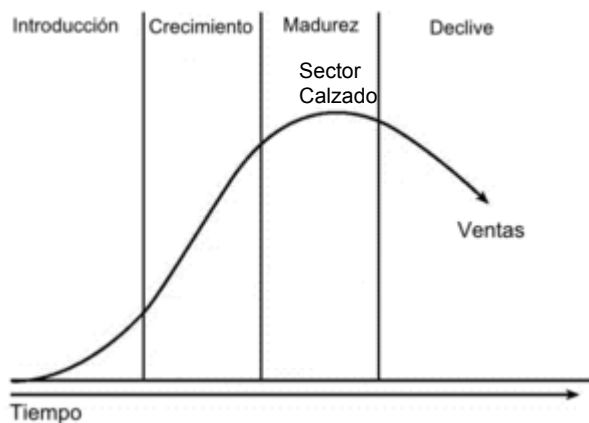
En cuanto a lo que se refiere a tecnología, el sector cuenta con centros de desarrollo Tecnológico para las industrias de calzado, como Ceinnova, cuya actividad fundamental es la prestación de servicios a las empresas del sector, en transferencia de tecnología, información técnica y de moda, mejoramiento de la calidad, asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos, pruebas y ensayos de

⁴⁶ BENCHMARK. "Listas de Empresas". [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO> [citado en septiembre 2010].

⁴⁷ DANE, "Encuesta Industrial. Colombia, resumen de las variables principales de la industria según grupos industriales" [en línea] Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/industria/eam/2006/5.eam_grupos_2006-1.xls [Citado en 2006]

laboratorio y desarrollo Empresarial, entre otros.⁴⁸ Sin embargo existe un importante atraso en la tecnología aplicada al sector calzado.

Actualmente el sector del calzado se encuentra en la etapa de Madurez en el ciclo de vida del producto, en donde las ventas presentan cierta estabilidad y el crecimiento ya alcanzó su nivel medio, aunque continúa innovando en desarrollo de productos.



2.2.1.5 ANÁLISIS CUALITATIVO MICROENTORNO

2.2.1.5.1 ACCESO AL CREDITO

Las ideas de muchos empresarios algunas veces quedan en el aire y se pierden porque este piensa que al no tener capital, no puede iniciar una idea de negocio, sin embargo, este aspecto puede solucionarse mediante entidades que apoyan al microempresario y le dan acceso a crédito o incluso les otorgan un capital semilla

⁴⁸ UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. "Análisis de las Empresas Productoras y comercializadoras de Santander". [en línea]. Disponible en <<http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/13/comercializadora.pdf>> [Citado en septiembre de 2008]

supremamente útil para poder iniciar labores. Mediante el uso de estos créditos, se empiezan a abrir nuevas puertas y oportunidades de inversión que de otra forma no serían posibles, incrementando los ingresos de los empresarios.

Como respuesta a las barreras en el acceso a los servicios financieros, entre ellos los elevados costos de transacción, la dificultad para el otorgamiento de garantías y el exceso de requisitos formales, algunas de las entidades que apoyan al empresario mediante la facilitación de este proceso son las siguientes: Banca Capital, Revista Dinero, Portafolio, Banca De Oportunidades, Bancoldex, Fondo Nacional De Garantías S.A., Banco Caja Social, Banco Agrario, Coomeva, Fomipyme, Fondo Emprender, Finagro, Cámara De Comercio De Bogotá, Secretaría De Hacienda

La mayoría de estas entidades no solo apoyan a los empresarios sino también a las personas y familias de bajos ingresos y de poca o nula accesibilidad al sistema financiero tradicional, buscando de esta forma, reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico, la competitividad y la productividad del país.

Cada una de estas entidades tiene sus propios requisitos, montos máximos de desembolso por empresa y diferentes líneas de crédito.

Por otra parte, algunas entidades no solo apoyan con crédito y dinero a los empresarios, sino con capacitación, entrenamiento y orientación en los diferentes temas relevantes para el buen funcionamiento del nuevo negocio. Algunas de estas entidades son: Sena, Centro de Información Zeiky, Colombiastad, Mipymes, Bogotá Emprende, Latinpyme, Servicios de Apoyo Empresarial - Cámara de Comercio de Bogotá, BusinessCol.com, EXPOPYME - PROEXPORT, Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, Proexport Colombia, Red Colombia Compite, Coinvertir, Infopyme, Fundación Mario Santodomingo, Financiera Compartir, Fundación Corona, entre otros

Los fondos de garantía son instrumentos que facilitan el acceso al crédito por la escasez o carencia de garantías reales que solicitan a los empresarios ya que estas

son mucho menores que las que exigiría cualquier entidad financiera, sin embargo, no está muy claro si esta es la herramienta más eficiente para que las personas que carecen de recursos obtengan créditos, pues algunos fondos de garantía muestran debilidades parecidas a las de los programas de crédito subsidiado como lo son las bajas tasas de recuperación, las influencias políticas y los altos costos operativos. Como se describió anteriormente, los empresarios de hoy en día tienen muchas posibilidades, herramientas y recursos para crear y mantener un negocio saludable. Basta solo con asesorarse y utilizar los beneficios de la mejor manera posible

2.2.1.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO

MICROENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento en el nivel de ventas del sector con excepción del año 2008	Desarrollo tecnológico del sector calzado atrasado
Alto mercado potencial de la ciudad seleccionada (4.058.109)	Crecimiento negativo del PIB del sector
Alianza estratégica con el distribuidor de la marca en Colombia	Contrabando e importaciones de países orientales
Demanda existente actual del producto (1.200.000 pares)	sector en etapa de madurez del ciclo de vida del producto
Expectativa positiva de los productores sobre el sector	
Amplias posibilidades de acceso a créditos para empresarios Grande apoyo en temas de capacitación, entrenamiento y orientación al microempresario	

3 TERCER MÓDULO

3.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

3.2 PRESEGMENTACIÓN

Hombres y mujeres de los 3 a los 70 años, estratos 3, 4, 5 y 6, localizados o que frecuenten las localidades de Usaquen, Chapinero y Suba en la ciudad de Bogotá.

3.3 MUESTREO

3.3.1 METODOLOGIA

Luego de establecer el segmento de la población que se pretende estudiar que son hombres y mujeres de los 3 a los 70 años, estratos 3, 4, 5 y 6, con diferentes objetivos y necesidades a los que les podría interesar un producto de buena calidad, personalizado y al alcance de sus manos, se procedió a recolectar la información sobre las preferencias y los hábitos de compra de las sandalias de caucho a través de unas encuestas diseñadas para obtener la información requerida.

Según lo proyectado por el Dane al 2009, la población total de Bogotá entre las edades anteriormente mencionadas es de 6.982.294 habitantes. Los estratos 3,4,5 y 6 suman el 58.12% del total de la población , lo que equivale a 4.058.109 habitantes (37.3% de estrato 3, 12.56% de estrato 2, 4.6% de estrato 5 y 3.66% de estrato 6).

A esta población representativa se le aplicó la formula de muestreo aleatorio simple con una población conocida obteniendo un resultado de lo que debería ser una muestra significativa de la población para el estudio (384 encuestas), sin

embargo, por tiempo y costos se aplicaron un total de 150 encuestas que son significativas a la muestra original.

Las encuestas se aplicaron en barrios residenciales y comerciales de los estratos de interés, principalmente en las localidades de Usaquén y Suba, interviniendo a las personas a la salida de su vivienda ó en la puerta de supermercados o lugares concurridos. Luego de obtener las respuestas, se procedió a la tabulación y a la graficación de los resultados lo que permitió realizar un estudio individual de cada una de las variables analizadas en la encuesta.

3.3.2 NUMERO DE ENCUESTAS

Luego de aplicar la formula de muestreo aleatorio simple con un población conocida (4.058.109) con el fin de encontrar el número de encuestas requerido para tener una muestra significativa, se determinó que el tamaño de la muestra debería ser un total de 384 encuestas

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(S)^2}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + (N)} = \frac{(0.5)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + (4.058.109)} \\
 &= \frac{0.25}{0.00065083} \\
 &= \underline{384 \text{ encuestas}}
 \end{aligned}$$

Se aplicó la siguiente fórmula para obtener el número de encuestas que debe ser aplicada a cada estrato (muestreo aleatorio estratificado):

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se calcula el muestreo estratificado de la siguiente forma:

$$\text{Factor: } n/N = 384 / 4.058.109 = 9,46558E-05$$

ESTRATO	POBLACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS
3	2.604.396	247
4	876.976	83
5	321.186	30
6	255.552	24
TOTAL	4.058.109	384

3.3.3 ESTRATIFICACION

Como se había mencionado anteriormente, se pretende trabajar con la población de Bogotá correspondiente a hombres y mujeres entre los 3 y los 70 años de los estratos 3,4,5 y 6 que corresponden al 58.12% del total de la población, lo que equivale a 4.058.109 habitantes.

ESTRATO	POBLACIÓN
3	2.604.396
4	876.976
5	321.186
6	255.552
TOTAL	4.058.109

3.3.4 DEFINICION ESTRUCTURA Y ENCUESTA

3.3.4.1 ESTUDIO DE HABITOS DE CONSUMO Y USO DE LAS SANDALIAS DE CAUCHO PARA INDAGAR SOBRE LA FACTIBILIDAD DE TRAER LA FRANQUICIA DE LAS TIENDAS BRASILERAS HAVAIANAS A LA CIUDAD DE BOGOTA

Se utilizará la encuesta como metodología de investigación, ya que esta permite conocer los hábitos de compra y uso del producto de interés. Permitirá analizar la factibilidad de aceptación de este concepto de negocio y el conocimiento de la marca por parte de los compradores potenciales de sandalias de caucho y permitirá observar los factores que afectan las decisiones del público objetivo antes de realizar la compra.

3.3.4.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

Analizar la factibilidad de aceptación en la puesta en marcha de la franquicia de los almacenes Havaianas especializados en la venta de sandalias de caucho.

¿Cuál es la preferencia del consumidor sobre la compra y el uso de las sandalias de caucho en los habitantes de Bogotá?

3.3.4.3 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un Plan de Negocios para la franquicia brasilera de los almacenes Havaianas en la ciudad de Bogotá.

3.3.4.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

A partir de una muestra representativa, identificar los hábitos de compra y uso de las sandalias de caucho en la ciudad de Bogotá.

Identificar cual es la aceptación de un almacén especializado en la venta de sandalias de caucho en la ciudad de Bogotá.

Ofrecer a los consumidores almacenes especializados para la compra de sandalias de caucho de una forma personalizada, brindando una experiencia al cliente llena de colores, formas y accesorios.

3.3.4.5 HIPOTESIS DE PRIMER GRADO

Al conocer los niveles de aceptación y factibilidad por parte de los consumidores Bogotanos en cuanto a la compra de sandalias de caucho de una forma personalizada en almacenes especializados en este producto, y su uso, se tomará la decisión de traer la franquicia de los puntos de venta de Havaianas Brasil a Bogotá.

Identificar las ocasiones en las cuales los clientes potenciales utilizan sandalias de caucho.

Identificar cual es la aceptación que tiene el consumidor frente al uso de las sandalias de caucho en la ciudad de Bogotá.

Identificar el momento de compra de las sandalias de caucho.

Establecer si el consumidor estaría dispuesto a comprar sandalias de caucho en puntos de venta especializados.

Identificar cual es la aceptación del producto personalizado.

Determinar el grado de conocimiento o recordación de la marca Havaianas en el consumidor bogotano.

Analizar qué precio estaría dispuesto a pagar el consumidor bogotano por unas sandalias de caucho personalizadas .

3.3.4.6 FUENTES DE INFORMACION

Compradores actuales y potenciales correspondientes al target seleccionado.

La fuente primaria será la consulta directa a las personas que cumplen con la descripción de la población objetivo. Se obtendrá esta información realizando encuestas a las personas que se encuentren en lugares concurridos de las localidades que representan los estratos seleccionados para el estudio (Chapinero, Usaquén y Suba).

3.3.4.7 ENCUESTA

Se realizarán a personas que cumplan con los parámetros definidos en el target del proyecto. Se abordarán personas del común al azar ya que esto garantizará una recolección de la información confiable.

3.3.4.8 DEFINICION DE LA MUESTRA Y LA POBLACION

3.3.4.8.1 POBLACION

La población se definió con base en el muestreo aleatorio estratificado el cual pretende separar los elementos de una población en subgrupos que tienen características similares y que comúnmente son denominados estratos socioeconómicos.

El Mercado al que va dirigido el plan de negocios se centra en hombres, mujeres y niños de Bogotá, entre los 3 y los 70 años de edad (6.982.294 según lo proyectado por el Dane al 2009), de estratos 3,4,5 y 6 (58.12% de la población) que equivale a 4.058.109 habitantes.

3.3.4.8.2 MUESTRA

El método seleccionado para este estudio es el Muestreo estratificado que se obtendrá mediante la separación de los elementos que conforman la población en subgrupos que presentan unas características similares, comúnmente denominados estratos socioeconómicos.

3.3.4.8.3 CRITERIO ESTADÍSTICO

Población (N): 4.058.109 habitantes

Margen de confiabilidad:

Confianza: 95%

α : 0.05

Z: 1.96 (margen de confiabilidad)

Error de la Muestra:

$(1-0.95) = 0.05$

Desviación Estándar:

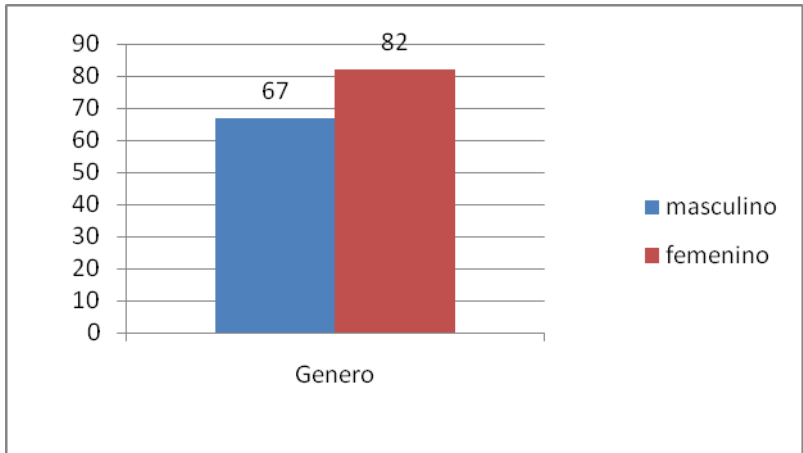
0.5. Conocida a partir de una prueba piloto

Tamaño de la muestra para cada estrato

ESTRATO	POBLACIÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS
3	2.604.396	96
4	876.976	32
5	321.186	12
6	255.552	9
TOTAL	4.058.109	150

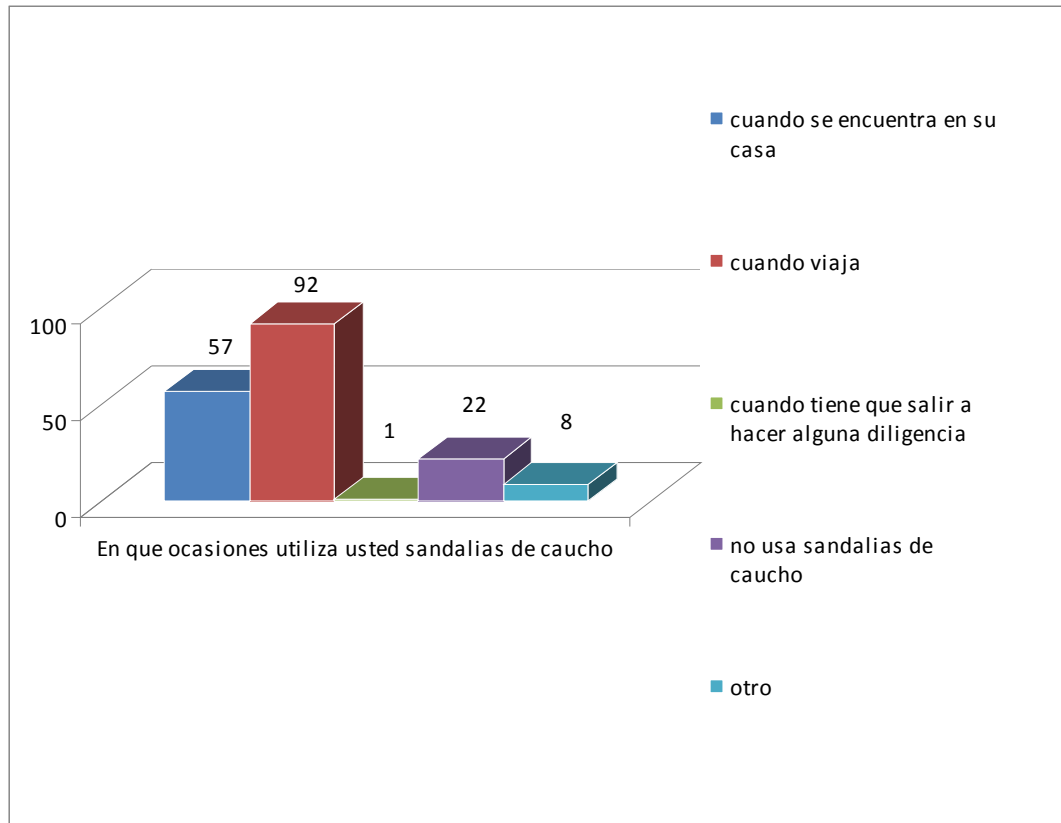
3.4 TABULACION

- **Genero**



La mayoría de personas encuestadas son de genero femenino (53%). Esto es conveniente para el proyecto ya que las mujeres son más propensas a comprar accesorios lo que significa que la encuesta podría dar una buena aproximación a la preferencia de compra del producto, pues este contempla personalización a través de pins cuyas formas y colores son más afines con mujeres y niños. Sin embargo, para los hombres también habrá alternativas como iniciales del nombre, banderas de países, equipos de futbol, etc.

- **4. Por favor indique con una X en qué ocasiones utiliza usted sandalias de caucho**

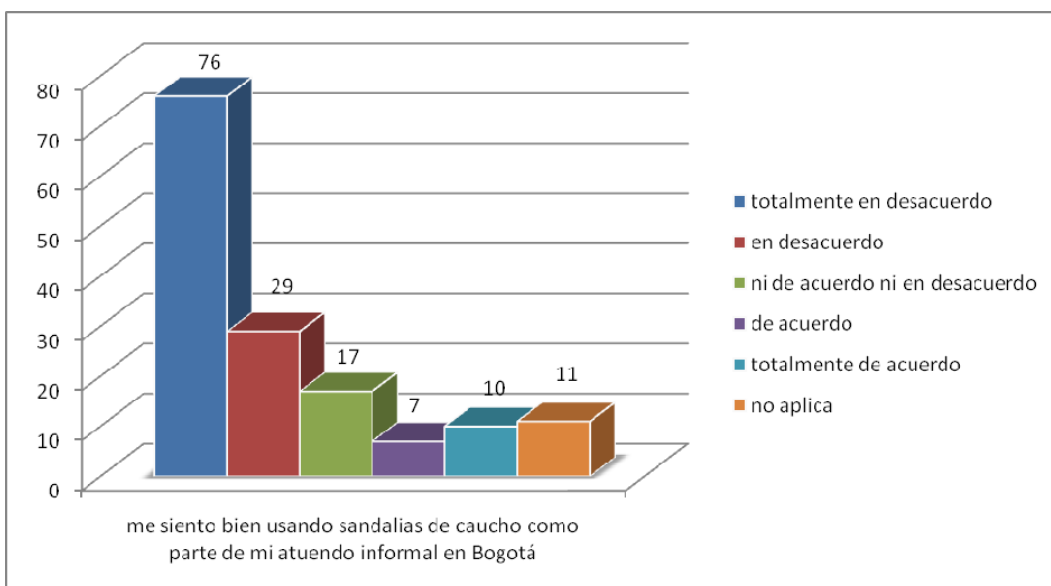


Esta gráfica muestra la tendencia de los bogotanos en el uso de las sandalias de caucho. La mayoría de las personas las usan cuando viajan (51%) ó cuando se encuentran en su casa (31%). Esto permite inferir que el mercado potencial de este producto es bastante alto y las tendencias de uso se encuentran bien definidas, al parecer lo asocian con el concepto de comodidad. La identificación de esta ocasión de uso debe tenerse en cuenta al realizar el plan de mercadeo para la marca Havaianas.

Este resultado también representa una gran oportunidad de negocio, ya que la mayoría de personas reconocen que usan sandalias de caucho en su casa y se

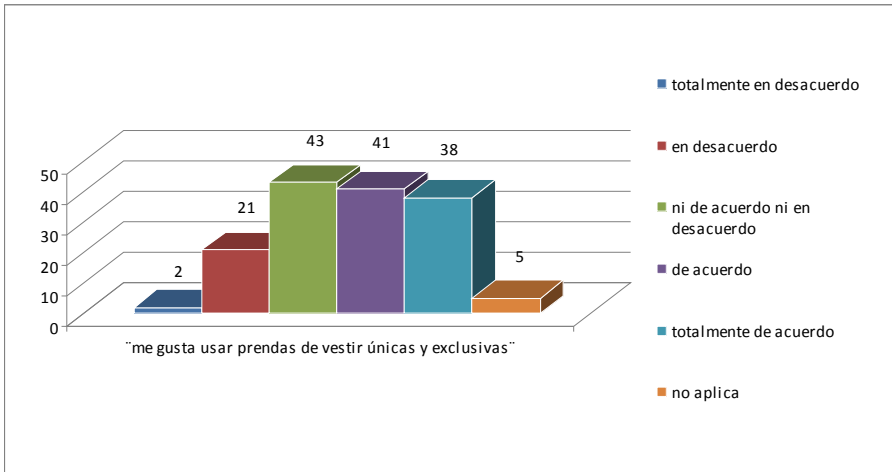
podría llegar a influir sobre ellas para que las usen en ocasiones diferentes creando una nueva cultura de moda en Bogotá.

- **5. Me siento bien usando sandalias de caucho como parte de mi atuendo informal en Bogotá**



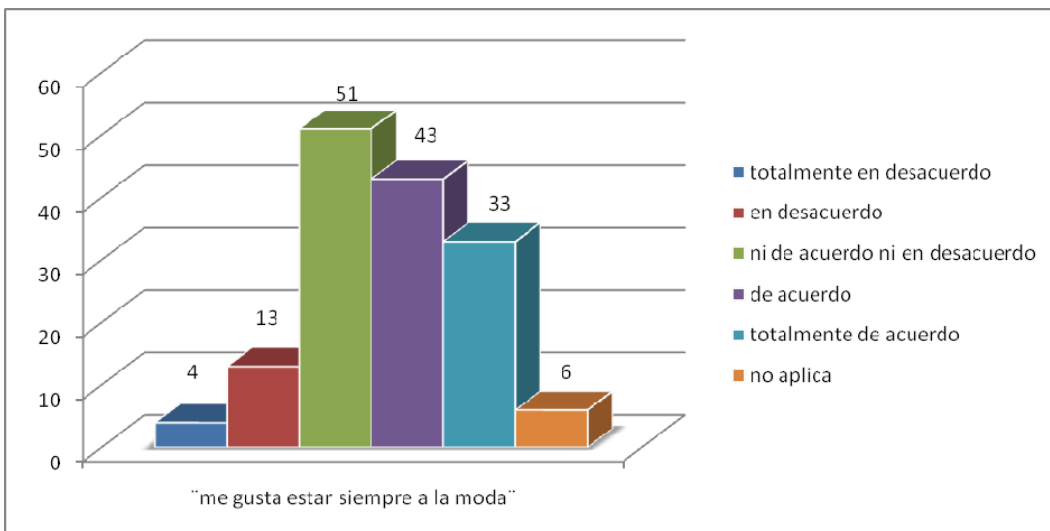
Esta gráfica muestra que los bogotanos no tienen la tendencia a usar las sandalias de caucho para salir a la calle en Bogotá, ya que el 50% de las personas están en total desacuerdo con la frase "Me siento bien usando sandalias de caucho como parte de mi atuendo informal en Bogotá". Al parecer se sienten incómodos con esta moda, lo que permite deducir que para que las personas cambien de opinión frente a este aspecto se debe crear una cultura de uso en ocasiones que involucren atuendos informales en Bogotá. Esto podría ser impulsado por aquellas personas jóvenes que actualmente usan el producto (extranjeros, personas que hayan viajado a otros países, etc) y lo exhiben en la calle como un zapato normal que combina con el atuendo informal de Bogotá.

- **6. Me gusta usar prendas de vestir únicas y exclusivas**



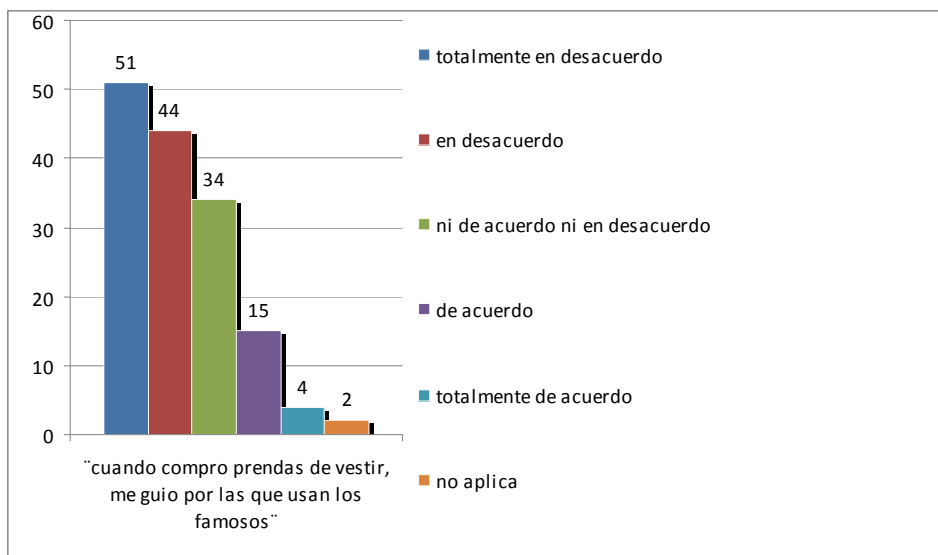
La exclusividad parece ser una característica ligeramente importante para los bogotanos. A pesar de que el 28% de las personas parece no importarles usar prendas de vestir únicas, el 52% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto es una ventaja para la idea de negocio ya que el producto ofrecido puede ser único en la medida que las personas lo personalicen con las alternativas de pin ofrecidas.

- **7. Me gusta estar siempre a la moda**



Havaianas es un concepto de moda. Esta gráfica muestra que el 50% de las personas está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la frase “me gusta estar siempre a la moda”. Este resultado es importante para el plan de negocios ya que se pretende posicionar las sandalias como un accesorio de moda y no solo como una prenda de vestir, creando cultura tanto para los hombres como para las mujeres.

- **8. Cuando compro prendas de vestir, me guio por las que usan los famosos**



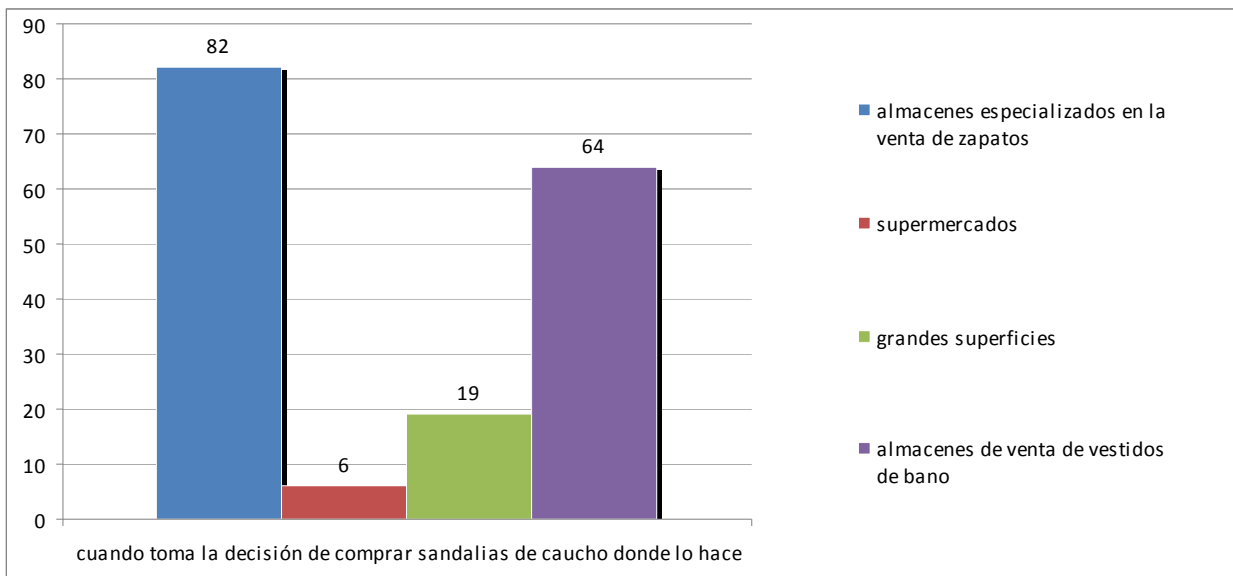
Según esta gráfica, el 86% de los bogotanos estudiados no le interesa y no está de acuerdo con guiarse por las prendas de vestir que usan los famosos. Esta respuesta sería útil revisarla de alguna manera ya que es evidente que las personas en Bogotá se dejan influenciar por las tendencias de moda que imponen los famosos. Sin embargo, se debe ser muy cuidadosos al momento de hacer el plan de promoción del producto y pensar en varias alternativas para posicionarlo sin dejar de lado el involucramiento de las celebridades.

- **9. ¿Cuando usted viaja, en que momento compra las sandalias que va a usar durante su estadía en ese viaje?. Por favor marque con una X.**



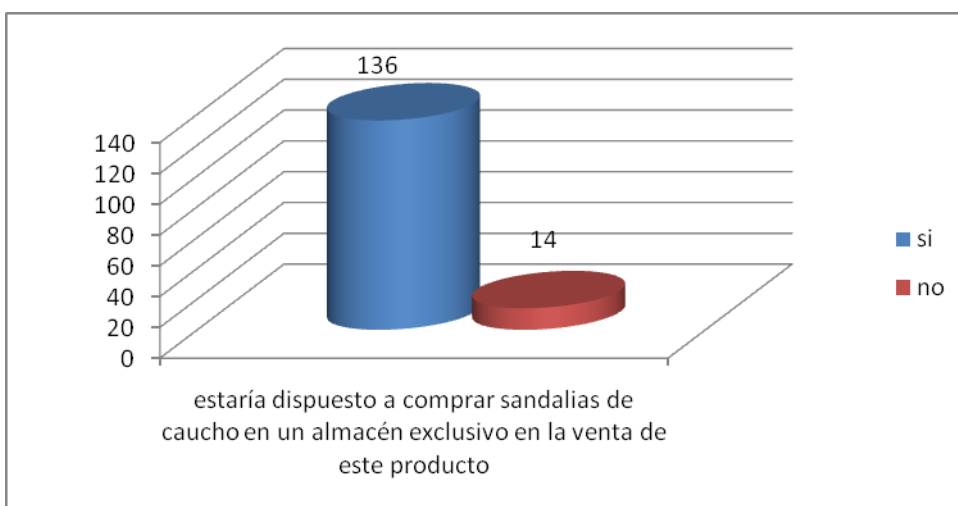
Como se puede observar, la mayoría de las personas (79%) compran las sandalias de caucho antes de viajar. Este resultado es muy oportuno para el plan de negocios porque las tiendas Havaianas serán ubicadas inicialmente en Bogotá donde las personas tendrán la tendencia de comprar antes de salir a otras ciudades

- **10. Cuando toma la decisión de comprar sandalias de caucho donde los hace. Por favor marque con una X**



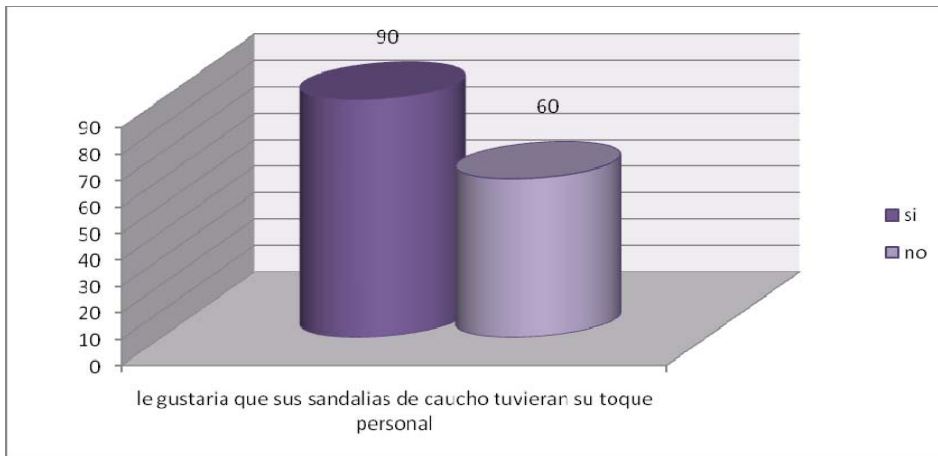
Según la gráfica, la mayoría de personas realiza la compra en almacenes especializados en la venta de zapatos (53%) y en almacenes de venta de vestidos de baño (41%). Esto muestra un claro hábito de compra por parte de los bogotanos a adquirir sandalias en tiendas especializadas en la venta de zapatos y pone en evidencia la tendencia de las personas a pensar en las sandalias de caucho como accesorios complementarios a los vestidos de baño. Esta tendencia favorece al plan de negocios ya que las tiendas havaianas ofrecerán un espacio de venta especializada en la comercialización de sandalias de caucho ofreciendo también otros accesorios complementarios.

- **11. ¿Estaría dispuesto a comprar sus sandalias de caucho en un almacén exclusiva en la venta de este producto?. Por favor marque con una X.**



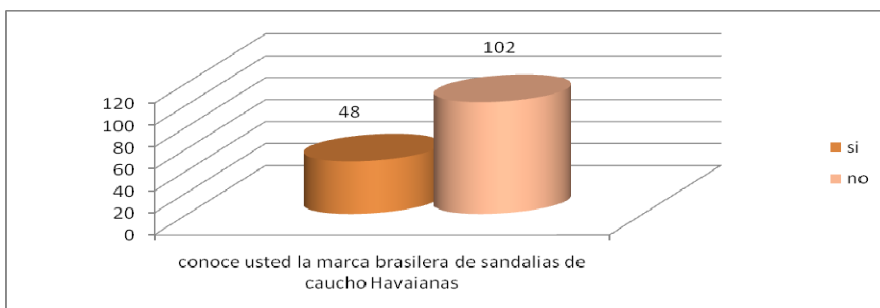
Definitivamente los resultados que arroja esta gráfica son favorables para el plan de negocio. El 90% de las personas estaría dispuesta a comprar sandalias de caucho en un almacén exclusivo en la venta de este producto, que es precisamente la idea central de las tiendas Havaianas. Adicionalmente, este concepto es parte de la ventaja competitiva del negocio ya que no se encuentran almacenes especializados en la venta de sandalias y menos de una marca brasilera tan importante como esta, lo que va a hacer de las tiendas Havaianas, únicas en el mercado bogotano.

- **12. ¿Le gustaría que sus sandalias de caucho tuvieran su toque personal, es decir, que fueran personalizadas con su nombre, sus iniciales, con un pin, etc? Por favor marque con una X.**



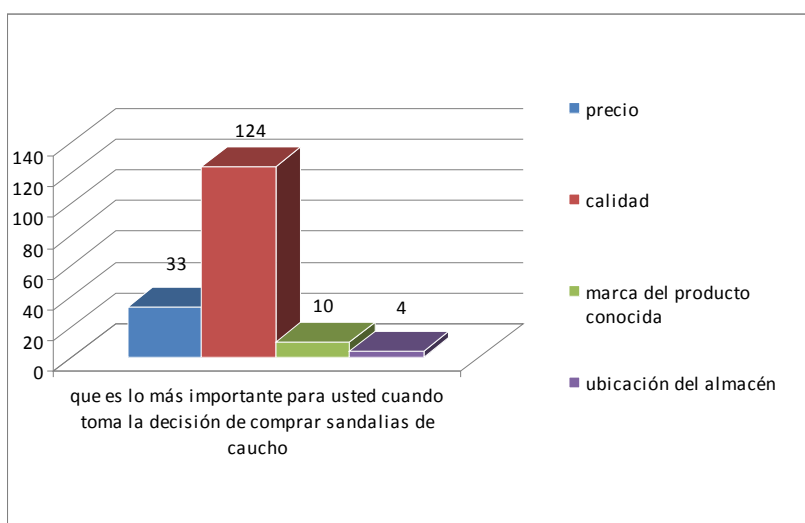
La personalización a través de pins va a marcar la diferencia en la venta de zapatos especializados, pues hasta el momento no existe ningún establecimiento que lo haga sobre sandalias de caucho a la hora que el cliente selecciona lo que quiere adicionarle al producto. Según los resultados , al 60% de los encuestados les gustaría personalizar sus sandalias lo que muestra un amplio potencial de mercado y una clara característica de diferenciación del producto ofrecido.

- **13. ¿Conoce usted la marca brasilera de sandalias de caucho Havaianas? Por favor marque con una X.**



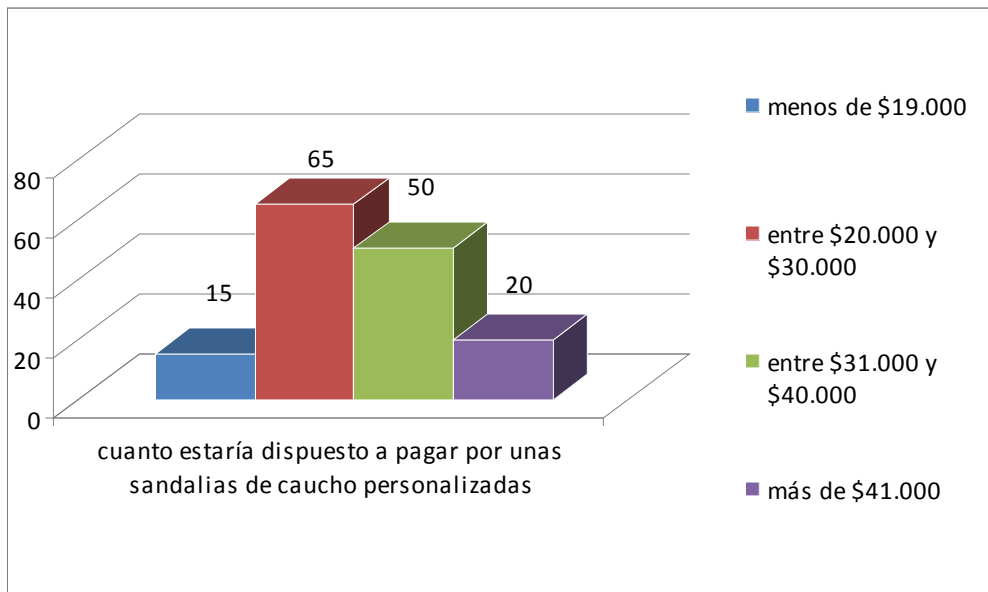
Es claro que le falta mucho posicionamiento a la marca Havaianas en Bogotá, pues la mayoría de personas (68%) no recuerda haberla visto. Este resultado indica que dentro del plan de mercadeo deben estar contempladas campanas de posicionamiento de marca para que las personas empiecen a recordarla.

- **14. Por favor marque con una X qué es lo más importante para usted cuando toma la decisión de comprar sandalias de caucho**



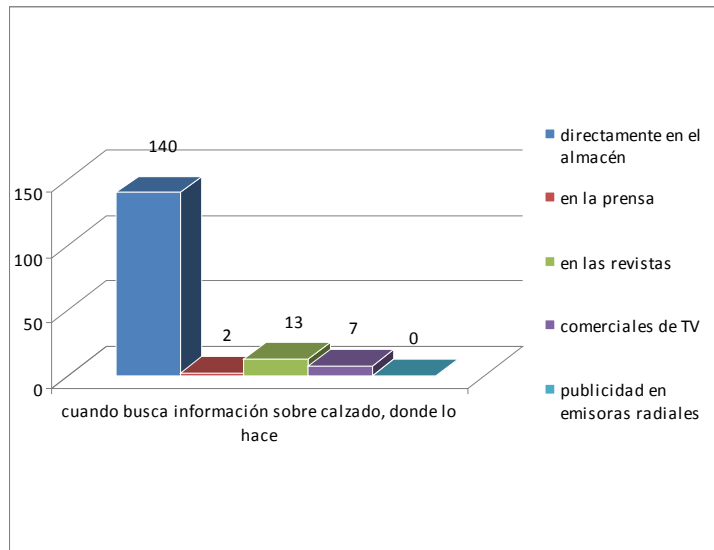
Esta gráfica muestra que el atributo más importante a la hora de comprar sandalias de caucho es la calidad (82%). Eso favorece el plan de negocios ya que las sandalias Havaianas están elaboradas con los más altos estándares de calidad y están hechas para durar mucho tiempo lo que garantiza que este es un atributo que los clientes van a encontrar con toda seguridad en el producto.

15. Cuanto estaría dispuesto a pagar por unas sandalias de caucho personalizadas? Por favor marque con una X.



Según la gráfica, la mayoría de los encuestados (76%) están dispuestos a pagar entre \$20.000 y \$40.000 por las sandalias de caucho personalizadas. Este rango de precios nos ayuda a ubicar una de las variables más importantes de la mezcla de marketing, el precio, que actualmente en Brasil y en Colombia, se mueve dentro de este rango.

- **16. Cuando busca información sobre calzado donde lo hace. Por favor marque con una X**



Está claro que la mayoría de las personas busca información sobre calzado directamente en el almacén. Según la gráfica el 93% de los encuestados se dirige a los almacenes a buscar la información, lo que permite deducir que parte de la promoción del producto debe estar ubicada en los almacenes, sin embargo, para dar a conocer la marca y el producto, deberán realizarse esfuerzos previos en otros medios hasta estar de alguna manera posicionados en la mente del público objetivo.

3.5 DETERMINACION DEL MERCADO

3.5.1 SEGMENTACION

Dentro de la población seleccionada correspondiente a hombres y mujeres entre los 3 y los 70 años de los estratos 3,4,5 y 6, se tendrá como mercado objetivo inicialmente a aquellas personas que actualmente usan sandalias de caucho, que buscan un accesorio de moda lleno de vida, color y personalidad y que les interese el concepto de exclusividad y diferenciación. Luego de estar posicionados buscaremos persuadir a las personas que aún no usen el producto.

3.5.2 MERCADO POTENCIAL

En la primera parte del proyecto, se trabajó un tamaño de mercado correspondiente a la población de Bogotá que cumplió con las características seleccionadas (hombres y mujeres entre los 3 y los 70 años de los estratos 3,4,5 y 6) que en total fueron 4.058.109 habitantes. Luego de realizar la encuesta, el 85% de las personas usan sandalias de caucho y de ellas el 90% compraría el producto en tiendas especializadas en la venta del mismo. Esto nos da un mercado potencial inicial de 3.104.453 habitantes.

De estos 3.104.453, 280.000 personas pasan mensualmente por el centro comercial donde estará localizado el local, ajustando el mercado potencial al área de influencia del establecimiento

3.6 MEZCLA DE MERCADEO QUE SE DERIVA DE LA ESTRATEGIA GENERICA

Las estrategias de Marketing institucional de la marca vienen de la casa matriz en Brasil, las cuales hacen parte de la franquicia⁴⁹. Havaianas cuenta con profesionales dedicados al desarrollo de materiales de divulgación. Las piezas que se entregan al franquiciado para la producción del local son: un panfleto tipo folder, un letrero outdoor, una tarjeta de visita, un anuncio en revista o prensa.

La agencia también desarrolla materiales de punto de venta (POP) para la divulgación de campanas, productos y promociones con el objetivo de mantener una comunicación frecuente y actualizada con los consumidores.

⁴⁹ HAVAIANAS, "Informações de Franquia" [en línea]. Disponible en <<http://www.havaianas.com.br/#/franchise>> [citado en 2008].

3.6.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.6.1.1 QUIENES SON LOS COMPETIDORES

La idea de negocio es traer la franquicia del formato de tiendas Havaianas de Brasil, por lo tanto, la competencia directa son aquellos establecimientos que se dedican a la comercialización de zapatos.

En Bogotá (localidades de Usaquén, Suba y Chapinero) la competencia se encuentra distribuida de la siguiente manera:

USAQUEN	SUBA	CHAPINERO
Addict by Bosi	Addax	Alpie Outlet
Adidas	Agencia de Pantuflas	Aquiles
All Terrain	Aquiles	Fiorenzi
Andantino	Bartucci	Outlet Reebok
Aquiles	Calzado Happy Park	Outlet Willdi Reibord Shoes
Awa Shoes	Calzado Salman	Panam
Bary	Caprino Calzado	Shoes Quic
Bosi	Coquetas	Sport Life
Calzado El Gamo	Crazy People	Tiendas AKA
Calzado Eric	Flamenco	Vélez Outlet
Calzado Nueva Moda	Guido	
Calzatodo	Guido	
Caprino	Karizia	
Carletto	Milano Bags	
Clarks	OQ Shoes	
Crazy People	Outback	
Dolce Vita	People Plays	
Domenico	Sasun	
Domenico	Shoes & Shoes	
Domenico		
Dunia		
Fancaltti		
Fiorenzi		
Freeport Store		
Gambinelli		
Garvi		
Guido		
Janine		
La Moda in Pelle		
Leonardi		
Mattiello		
Mode tennis sport adidas		
Mussi		
Nike Shop		
Opposite		
Passuto		
People Plays		
People Plays		
Pielo		
Pucci		
Reebok		
Santorini		
Sasun		
Skemo		
Spring Step		
Steros Shopping		
Stivali		
Tihany		
Vélez		
Vernizi		
Winkers		

⁵⁰ DIRECTORIO DE BOGOTÁ. "Comercio, Almacenes, Calzado". [en línea] Disponible en <http://www.bogotamiudad.com/Directorio/Resultados.aspx?Cat=019&Tipo=1&Str=005.006.019>. [citado en 2008].

Porcentaje del mercado: es difícil dimensionar la participación del mercado de cada uno de los establecimientos que se mencionan anteriormente ya que no se conoce un estudio específico para este mercado.

Para efectos de análisis de la competencia, se tomarán 5 establecimientos que ya tienen el producto Havaianas en sus tiendas propias o que tienen productos similares al del estudio. Esto debido a que la competencia de este producto es muy amplia por lo que se considerará que estos son los más representativos.

Los establecimientos son Nueva Moda, Spring Step, Garvi, Payless Shoes y algunas Grandes Superficies.

3.6.1.2 PRODUCTOS

Como estos establecimientos son comercializadores de zapatos, esta descripción se centrará en la descripción del producto de interés del plan: Sandalias de caucho.

SPRING STEP: Cuenta con diferentes marcas de sandalias de caucho, entre ellas Ipanema, Via Spring, OP y Havaianas. Los precios oscilan entre los 15.900 y los 39.900. Sus productos son de buena calidad

CALZADO NUEVA MODA Este establecimiento también cuenta con diferentes marcas de sandalias de caucho al igual que Spring Step. Los precios de este producto están entre los 15.000 a 25.000. Sus productos son de buena calidad.

GARVI Ofrece marcas genéricas de calidad media. Precios entre los 15.000 y 20.000

PAYLES Ofrece poco surtido en sandalias. Predomina la marca American Eagle. Precios desde 25.000 en adelante.

GRANDES SUPERFICIES La oferta de sandalias de caucho en las grandes superficies es muy alta. Cuentan con marcas genéricas provenientes de países orientales y de otros países. También cuentan con marcas como Ipanema, Footware, Maranhao, Tibau, Follies, Raders, dupé y Havaianas. Los precios Oscilan entre los 9.000 y 40.000. sus productos son de media - alta calidad.

3.6.1.3 LIMITES GEOGRAFICOS

Establecimientos comercializadores de zapatos ubicados en centros comerciales de la localidad de Usaquén, Suba y Chapinero

3.6.1.4 VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS

Capacidad económica, posicionamiento de la marca, identificación del segmento, Know how, manejo de inventarios, poder de negociación y logística que les ayuda a llegar fácilmente a los consumidores.

3.6.1.5 CANALES DE DISTRIBUCION UTILIZADOS

Spring Step, Calzado Nueva Moda y Grandes Superficies se clasifican como minoristas, llegando directamente al consumidor final.

3.6.1.6 PROMOCION

Descuentos en productos seleccionados según la temporada.

3.6.1.7 PUBLICIDAD

La publicidad más utilizada en el sector es en medios impresos internos, ya que por el amplio portafolio de productos que manejan, se les facilita exhibir una referencia por marca, optimizando el espacio del impreso.

3.6.1.8 SERVICIOS POSVENTA

Solo en el punto de venta por defecto de fabricación y no de uso. El tiempo máximo para efectuar el cambio es de 60 días.

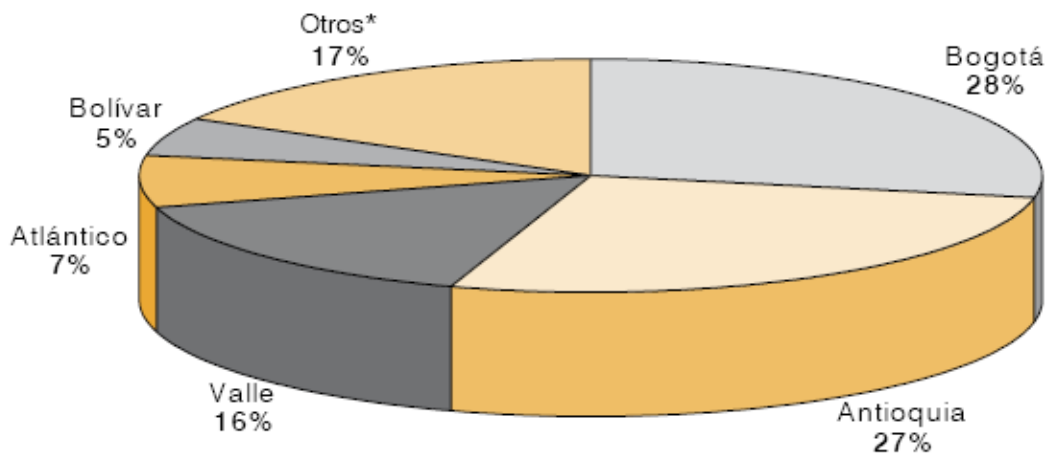
3.6.1.9 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

COMPETIDORES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Amplia extensión en el rango de precios (desde los 9.000 hasta los 40.000)	Competencia con alto poder de negociación y amplio reconocimiento en el mercado
Baja publicidad de la competencia	Amplia oferta de marcas de sandalias en el mercado
Nuevas estrategias de promoción	Gran infraestructura de los competidores
Personalización y diferenciación del producto	Competencia con mayor conocimiento del cliente
Límites geográficos determinados	
Mejoramiento del servicio Postventa	

3.6.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Y SUSTITUTOS

El mercado para Colombia se encuentra concentrado en 8 departamentos principales que son Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Atlántico, Caldas, Norte de Santander y Risaralda, donde los primeros 3 tienen el 71% del mercado.⁵¹

Participaciones regionales por eslabón



*Otros corresponde a Cundinamarca, Bolívar, Norte de Santander, Santander, Risaralda y Quindío.

52

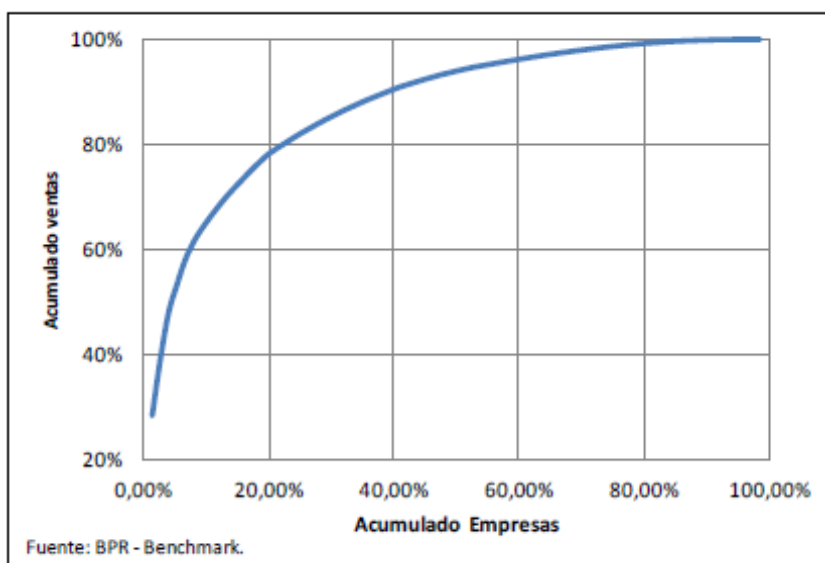
Según la muestra de Benchmark que contiene 75 empresas con información de ventas, las 17 primeras equivalen al 22.7% del total de empresas y concentran el 80% de las ventas.

La primera empresa en ventas es Compañía Manufacturera Manisol S.A con \$ 143.786 millones, contribuyendo con el 28.3% de las mismas. Le sigue en

⁵¹ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [citado en Julio 2009]

⁵² BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [citado en Julio 2009]

importancia LA Maravilla S.A. con \$ 54.867 millones, cuya contribución alcanzó durante 2009 el 10.8% del total de ventas del sector. Es decir que estas dos empresas concentran el 39% de las ventas del sector de calzado.



53

Para el caso de Bogotá, el mercado se encuentra fragmentado en las 20 localidades, principalmente en las de Antonio Nariño, Barrios Unidos, Bosa, Chapinero, Engativa, Fontibón, San Cristobal, Santa Fe, Suba, Teusaquillo, Tunjuelito y Usaquén ⁵⁴

3.6.3 CRECIMIENTO DEL SECTOR

Tasa de crecimiento en Ventas

Las ventas decrecieron en el año 2008 un 7.3%, En el 2007 el crecimiento había sido de 8.0%.

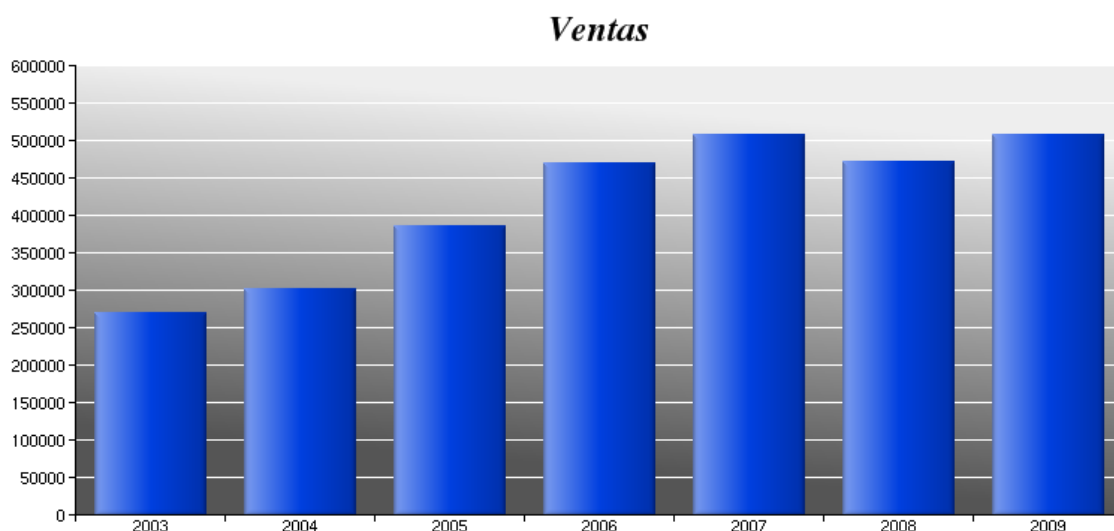
⁵³ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [citado en Julio 2009]

⁵⁴ DIRECTORIO DE BOGOTÁ. "Comercio, Almacenes, Calzado". [en línea] Disponible en <<http://www.bogotamiciudad.com/Directorio/Resultados.aspx?Cat=019&Tipo=1&Str=005,006,019>>. [citado en 2008].

las cifras de 2009 son más alentadoras frente a las registradas el año anterior. El cierre de 2009 terminó con un crecimiento del 7.8% anual, después de haber registrado una contracción de 7.3% en 2008. Estos datos muestran que las ventas de las empresas del sector incluidas en este análisis han mejorado sus resultados durante el último año, probablemente, estimuladas por las mejores expectativas de la economía en 2010.⁵⁵

Ahora bien, vale la pena analizar la dinámica más reciente de las ventas del sector. En lo corrido de 2010 a abril la información del sector provista por el Dane es ligeramente esperanzadora tanto en términos de la recuperación de la producción y las ventas del sector.

Tanto la producción como las ventas en términos reales señalan una expansión de 1.9% y 1.6%% respectivamente, con relación al mismo mes del año anterior.⁵⁶



57

⁵⁵ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>. [citado en Septiembre 2009]

⁵⁶ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>. [citado en Septiembre 2010]

⁵⁷ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>. [citado en Julio 2009]

De acuerdo con un estudio de Riesgo del Comercio de Anif, el sector calzado y artículos en cuero presentó un incremento del 11,3% en las ventas.

El informe señala que el comportamiento positivo de esta actividad se mantendrá en 2010 y que, incluso, las ventas del comercio minorista estarán jalonadas por el calzado.

“Según el gerente General de Obra Maestra, empresa dedicada a la producción y venta de zapatos, Lukas Donado, en 2010 se espera un comportamiento al alza, fruto del mayor nivel de confianza del consumidor, lo que aumenta el consumo per capita. "Para este año esperamos que nuestras ventas crezcan 50 por ciento, con la apertura de un punto en Barranquilla y ventas a terceros locales y extranjeros", asegura.”

58

Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado (Acicam), el comportamiento favorable en las ventas en el mercado minorista se debe al sostenimiento en los niveles de producción, a la profundización de la comercialización del calzado en el mercado nacional y a la formalización de importaciones que antes eran contrabando.⁵⁹

El problema comercial con Venezuela afectó de manera importante a esta industria del calzado en términos de exportaciones, por lo que Acicam y Proexport están trabajando en un proyecto que permitirá contar con un portafolio especializado para las mismas.

Según el estudio de consumo a diciembre de 2009 de la empresa Raddar, las ciudades colombianas que presentaron mayor crecimiento en términos reales de

58 PARDO Mónica María, ALBAN, María Paula, "El calzado jalonará las ventas en 2010". [en línea]. Disponible en <http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-02-12/calzado-jalonara-ventas-en-2010_93101.php>. [citado en Febrero 2010]

59 ACICAM, "Como va el Sector" ". [en línea]. Disponible en <<http://www.acicam.org/index.cfm?doc=encuestaopinion>>. [citado en Septiembre 2010]

venta de calzado, fueron Pasto (3,28%), Bogotá (3,39%) y Neiva (2,69%). Por el contrario, la ciudad que presentó el menor crecimiento en dicho mes es Pereira, registrando una variación de 1,23%.

En cuanto al índice de precios, la ciudad que presentó mayor incremento fue Cúcuta, presentando una variación de 0,58%.⁶⁰

Según este mismo estudio, el mercado de Calzado, se concentra principalmente en la ciudad de Bogotá (22,9%), Medellín (14,8%), Cali (10,3%) y Barranquilla (4,7%), una importante razón para establecer el primer almacén Havaianas en la ciudad de

3.6.4 HOMOGENEIDAD Y GUERRA DE PRECIOS

La homogeneidad de los productos y las empresas es muy amplia, ya que la mayoría de las compañías de calzado producen zapatos en las categorías deportivo, formal e informal para hombres, mujeres y niños.

Para el caso de las sandalias para la playa, la homogeneidad de los productos es bastante, ya que están hechas de diferentes materiales, diseños, colores, etc. Cumpliendo la misma finalidad y con baja diferenciación del producto.

La guerra de precios que se vive en el sector, se encuentra relacionada con la lucha del mismo en contra del contrabando o de los productos que vienen importados de países asiáticos con precios muy bajos.

Los almacenes buscan competir agresivamente entre ellos con estrategias de precios (descuentos en productos seleccionados) generando también un ambiente de alta competencia en este aspecto.

⁶⁰ YOSHIDA, María Paula, " Observatorio de Calzado y Marroquinería Raddar " Septiembre 2010.

3.6.5 PROVEEDORES

El sector de calzado tiene suficientes proveedores con buena capacidad de suministro. Los principales países son China, Ecuador, Brasil e Italia. Las importaciones provenientes de China son fundamentalmente de calzado de cuero, producto en el cual este país ha ganado competitividad frente a la mayoría de los países.

De los productos traídos de Italia los eslabones de mayor participación corresponden a los de materias primas para la fabricación de calzado.⁶¹

3.6.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA RIVALIDAD COMPETIDORES - SUSTITUTOS

RIVALIDAD COMPETIDORES - SUSTITUTOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Concentración del mercado colombiano por departamentos en el sector calzado	17 empresas representan el 80% de las ventas
Localidades de Bogotá en donde se encuentran concentrados los almacenes de zapatos	Decrecimiento en ventas en el 2008
Suficientes proveedores con buena capacidad	Homogeneidad de los productos
Crecimiento de las ventas del sector en el 2009 y buen pronóstico para el 2010.	Guerra de precios

⁶¹ BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>. [citado en Julio 2009]

3.6.7 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

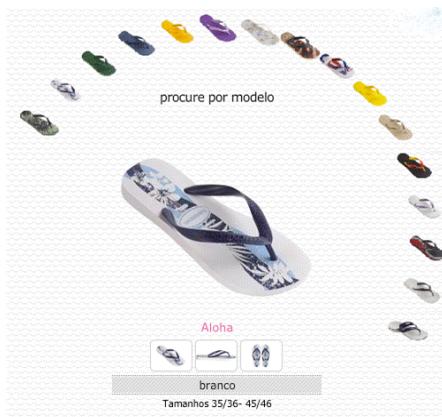
3.6.7.1 MEZCLA DE PRODUCTOS⁶²

Inicialmente se manejará el portafolio de sandalias Havaianas actual (según la temporada) para luego adaptar algunos modelos al mercado colombiano.

1. HAVAIANAS FEMENINAS



2. HAVAIANAS MASCULINAS



⁶² HAVAIANAS, "Produtos" [en línea]. Disponible en < <http://novosite.profissional.ws/pt-BR/products-brazil/sandals-men/>> [citado en 2008].

3. HAVAIANAS KIDS



4. HAVAIANAS BABY



3.6.7.2 AMPLITUD DE LA LINEA

➤ Modelos Femeninos

4 Nite

Aloha

- ✚ Brasil
- ✚ Casual
- ✚ Color
- ✚ Color Mix
- ✚ Ipé
- ✚ Surf
- ✚ Teams
- ✚ Top
- ✚ Top Metallic
- ✚ Top Mix
- ✚ Tradicional
- ✚ Trend
- ✚ Wave
- ✚ Wind

➤ Modelos Masculinos

- ✚ Surf girl
- ✚ Spirit
- ✚ Slim Tribal
- ✚ Color Mix
- ✚ Color
- ✚ Slim Season
- ✚ Slim Peacock
- ✚ Slim Ethhics
- ✚ Brasil
- ✚ Tradicional
- ✚ Slim
- ✚ Jardím
- ✚ Ipe
- ✚ Top Mix

- ✚ Top Metallic
- ✚ Top
- ✚ High Metallic
- ✚ High Ligth Spring
- ✚ High Light
- ✚ High Flowers
- ✚ Fun
- ✚ Floral Gypsy
- ✚ Flash Urban Fresh
- ✚ Flash Tresse Exotic
- ✚ Fit

➤ Modelos Kids

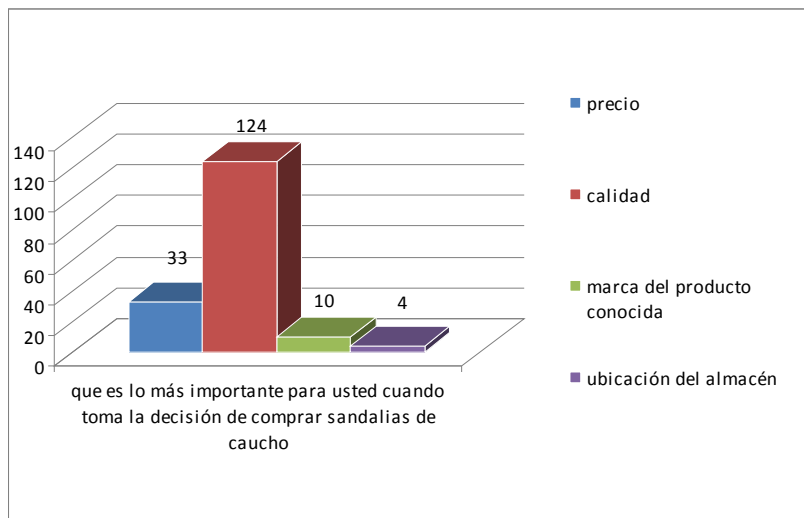
- ✚ Tradicional
- ✚ Top Metallic
- ✚ Top
- ✚ Slim
- ✚ Kids Surf
- ✚ Kids Speed
- ✚ Kids Slim Garden
- ✚ Kids Slim dance
- ✚ Kids Shock
- ✚ Kids Ipe
- ✚ Kids Flores
- ✚ Kids Fairy
- ✚ Color

➤ Modelos Baby

- ✚ Baby Top

- ✚ Baby Teams
- ✚ Baby Pets
- ✚ Baby Numbers
- ✚ Baby Stamps
- ✚ Baby Butterfly

3.6.7.3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS



El atributo del producto que los encuestados consideraron más importante fue la calidad, por esta razón La estrategia de posicionamiento se centrará en realzar esta característica. Se quiere que las sandalias de caucho Havaianas sean reconocidas como las únicas en el mercado que no se deforman, no se parten las tiras, no tienen olor y tienen una gran durabilidad.

Adicionalmente se quiere posicionar como producto diferenciado, personalizado, de moda y lleno de alternativas para el consumidor.

3.7 VENTAJA COMPETITIVA

- ✓ Primera tienda Havaianas en Colombia
- ✓ Primer almacén en Bogotá especializado en la venta de Sandalias de Caucho
- ✓ Único almacén que genera un valor agregado a sus clientes Personalizando el producto a través de Pins.
- ✓ Producto de calidad garantizada

3.8 MARCA

3.8.1 Identidad de Marca

La marca Havaianas está conformada por los siguientes elementos

NOMBRE O FONOTIPO: HAVAIANAS .

LOGOTIPO:



SLOGAN: "Todo el Mundo las Usa"

GAMA CROMÁTICA o CROMATISMO: arcoiris

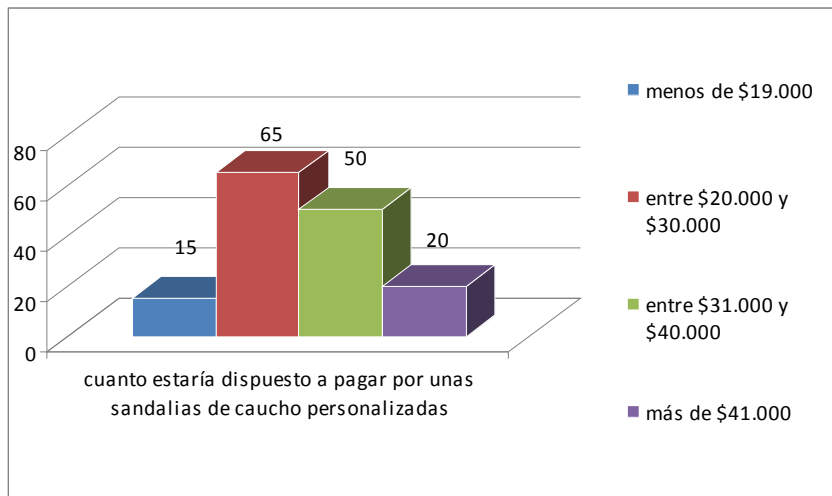


DISEÑO GRAFICO O GRAFISMO Mariposas, flores, tiras de colores, material de caucho de fondo.

3.9 PRECIO

3.9.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

- **Determinación de la estrategia de precio.**



De acuerdo con el resultado de la encuesta, el 76% de las personas estarían dispuestas a pagar entre \$20.000 y \$40.000.

Después de haber hecho un shopping de precios de las sandalias en el mercado de Bogotá, se encontró que la competencia tiene los precios dentro del rango mencionado y con precios menores pero con un concepto muy diferente al que se quiere posicionar Havaianas, por lo tanto, se considera que el precio de las Havaianas debe oscilar entre esos valores.

Esta decisión de precio está basada también en el contacto realizado con los comercializadores de estas sandalias en Colombia, Procoval S.A. , quien dio una

orientación sobre las cantidades mínimas de compra y el precio de venta sugerido por estas cantidades.

Esta empresa solicita una compra mínima de seis docenas surtidas y vende la mercancía a un precio de \$15.080 para las estándar y entre \$16.000 y \$22.620 el par para las top. Las Kids tienen un promedio de precio de \$15.080.

Sin embargo, la franquicia del almacén necesita mucho más que esa cantidad (más de 810 pares mensuales) por lo que se acordó con el distribuidor un precio especial del 20% menos en cada producto. Por lo tanto los precios de compra son \$12.064 para las estándar, \$15.448 para las top y \$12.064 para las kids . Se compra la mercancía de contado.

El precio de venta sugerido es de \$26.000 para las estándar, entre \$29.000 y \$39.000 para las top y entre los \$21.000 y \$25.000 para los Kids, lo que deja una ganancia de aproximadamente 40% por cada par para el negocio.

En cuanto a los Pins, el proveedor los vende a un precio de \$6.400 el par femenino y \$2.400 el par masculino, y el precio de venta es de 10.000 y 6.000 respectivamente, dejando aproximadamente el 50% de ganancia en promedio en pins.

Al ser las Havaianas un producto de alta calidad y diferenciación, se estima que se podría utilizar la siguiente estrategia:

Estrategias de Precios Orientados a la Competencia.

Diferenciarse de los competidores con precios superiores: La idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de

ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.⁶³

3.10 CANALES DE DISTRIBUCION

3.10.1 ESTRATEGIA DEL CANAL DE DISTRIBUCION

La estrategia de distribución que será utilizada para la venta de las sandalias Havaianas, es la "Distribución Directa" a través de almacenes propios exclusivos de la marca.

Existen diferentes canales de distribución de la franquicia de Havaianas⁶⁴:

Almacenes sobre las calles: estos almacenes deben tener entre 60 y 80 m2 y estar localizados en áreas comerciales de alto flujo de personas, deben tener facilidad para parquear y buena visibilidad.

Almacenes en Centros Comerciales:

Los locales deben tener entre 40 y 60 m2 y deben estar localizados en areas de buena visibilidad y flujo de personas.

Kioskos

Pueden ser instalados en centros comerciales, galerías, estaciones de metro y de tren u otras áreas cubiertas con grande flujo de personas. El tamaño va desde los 2X2 m a los 3x4 m, pero puede ser adaptado de acuerdo con las normas del local.

El canal que será seleccionado para desarrollar el plan de negocios son los kioskos o islas de alto tráfico, ubicadas en los pasillos de los centros comerciales, ya que inicialmente será útil para disminuir el efecto de los costos y será un punto

⁶³ AGUEDA, Esteban "Principios de Marketing", Esic Editorial, 1997, Págs. 412 al 422.

⁶⁴ HAVAIANAS, "Informações de Franquia" [en línea]. Disponible en <<http://www.havaianas.com.br/#/franchise>> [citado en 2008].

estratégico para posicionar la marca. El Negocio iniciará con un local de 2mts2 en el Centro Comercial PALATINO.

3.11 PROMOCION

3.11.1 ESTRATEGIA DE PROMOCION

Publicidad:

Según la encuesta realizada, el lugar donde las personas buscan información para comprar los zapatos es directamente en el punto de venta, sin embargo, se considera que primero se debe dar a conocer la marca y la existencia del kiosko para lograr que las personas lleguen hasta el punto de venta.

Se realizará un evento de inauguración de la tienda en donde se invitarán a los clientes vip del Centro Comercial Palatino (50 personas) a través de invitaciones que generen expectativa sobre el producto. Estas personas son estratégicas pues son personalidades que saben de moda y servirán como multiplicadores de la marca. Las personas serán convocadas en un salón en donde estará organizado un showroom con las muestras de todos los productos: se pondrá el video de Havaianas, se explicará el concepto del negocio y se ofrecerá un coctel con pasabocas. Al final, se le regalará un par de Havaianas a cada invitado para que puedan usarlas y así comprobar el mayor atributo que es la calidad del producto.

EVENTO DE INAUGURACION	COSTOS
PASABOCAS Y COCTEL	\$ 3.000.000
SALON	\$ 500.000
MONTAJE	\$ 3.000.000
REGALOS	\$ 965.500

INVITACIONES	\$ 75.000
TOTAL	\$ 7.540.500

➤ Medios

- ✚ Actualmente, las redes sociales son un medio de comunicación importante sobre todo en el estrato 4, 5 y 6. Por esta razón se utilizarán principalmente sites como Twitter, Youtube y Facebook para divulgar la marca.
- ✚ Se entregarán volantes en la entrada del centro comercial Palatino con el fin de dar a conocer el local. Se brindará el mejor servicio en el punto de venta y se realizarán algunas para empezar a divulgar la marca a través del voz a voz.
- ✚ Para dar a conocer la marca se realizará Patrocinios a eventos de moda belleza, pues la ocasión ideal para posicionar la marca y resaltar el atributo de calidad.

➤ Costo Publicidad promedio al Año 1

MEDIO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	INVERSIÓN
REDES SOCIALES	\$ 0	0	\$ 0
VOLANTES	\$ 200	10.000	\$ 2.000.000
PATROCINIOS	\$ 2.000.000	3	\$ 6.000.000
DISEÑO	\$500.000	5	\$2.550.000
TOTAL			\$10.500.000

➤ Mensaje

- ✚ El mensaje de la publicidad será realizado directamente por la agencia de Havaianas Brasil, que mantendrá su slogan básico "Todo el mundo las usa" y resaltará en todo momento la calidad del producto.

➤ Diseño

✚ La franquicia cuenta con diversos manuales, entre ellos el manual de Marketing, por lo tanto, el diseño de los avisos y los volantes estarán a cargo de la agencia en Brasil por reglamento de la Franquicia, al igual que la imagen que será divulgada en las redes sociales y los patrocinios.

3.12 ESTRATEGIA DE SERVICIO DEL CLIENTE

El Servicio al cliente es un parte muy importante de la estrategia del plan de negocios ya que lo que se intentará vender más que un producto es una experiencia al consumidor. Bajo esta premisa, los vendedores ofrecerán el mejor servicio de asesoría al cliente y lo acompañarán en todo el proceso de compra. Serán estas personas las encargadas de ofrecer la personalización del producto a través de los pins y realizar el proceso de insertar el pin seleccionado en las sandalias.

En cuanto al servicio postventa, Havaianas tiene una garantía de 30 días por defecto de fabricación, aunque dada la calidad del producto estos casos se dan muy poco.

3.13 ESTRATEGIA DE VENTA

Para efectos de la proyección de las ventas las Havaianas estarán clasificadas en

Havaianas estándar: Aquellos modelos básicos sin estampa.

Havaianas Top: Aquellos modelos estampados.

Havaianas Kids: Modelos para niños y bebés

Pins Femeninos: adornos con diseños para mujeres y niñas.

Pins Masculinos: adornos con diseños para hombres y niños

Para determinar las ventas que podrían ocurrir y tener un pronóstico más acertado del comportamiento de las ventas de la franquicia, se hizo un pequeño estudio de mercado en donde se les preguntó a los seis establecimientos de venta de zapatos del centro comercial Palatino (Aguiles, Calzatodo, Bossi, Boucherel, Mussi y Fancalti), cuantos pares vendían por mes, pregunta a la cual contestaron que en promedio vendían 1000 pares mensuales lo que equivale a 33 pares diarios. Luego de esta respuesta, preguntamos a la empresaria Catalina Villegas, quien tiene una franquicia de los zapatos Crocs en el Centro Comercial Gran Estación cuyo modelo es similar al de las Havaianas quien nos contestó que en promedio ella vende 600 pares mensuales, lo que equivale a 20 pares diarios. Por lo tanto nuestro pronóstico deseado de ventas es un promedio entre el estudio de mercado y el testimonio de la empresaria lo que nos lleva a la venta de 27 pares diarios equivalentes a 810 pares para el primer mes.

Según el análisis del sector del calzado, el 2010 va a ser un año muy prometedor frente a los demás años inmediatamente anteriores. Como se explicó anteriormente, el crecimiento de las ventas en el 2009 fue del 7% y del sector más los artículos de cuero, del 11,3%.

Como el 2010 es el primer año del negocio y es una novedad en el mercado, esperamos vender por encima del 7% de crecimiento (13.5% en el año 1). El incremento de ventas mensual será del 1% con excepción de junio, julio y diciembre meses muy vendedores porque se acerca la época de vacaciones por lo cual las ventas se incrementarán en un 1,5%..

En cuanto a los siguientes años, preferimos ser más conservadores y asumir que el crecimiento del mercado se va a mantener en un 7%.

El incremento en los precios de venta, se proyectó por encima de la inflación, ya que en Colombia los precios de los bienes de consumo siempre crecen más que lo que aumentan los ingresos.

A continuación se presentan los resultados con las ventas esperadas para la franquicia en los primeros 5 años. Para mayor detalle, favor remitirse al anexo pronóstico de ventas.

DEMANDA UTILIZADA Y POLITICAS DE VENTAS				
INCREMENTO MENSUAL HAVAIANAS	1%	(1.5% PARA LOS MESES DE JUNIO, JULIO Y DICIEMBRE)		
INCREMENTO ANUAL HAVAIANAS Y PINS	7%			
INCREMENTO EN PRECIO POR AÑO HAVAIANAS Y PINS	4%			
INCREMENTO MENSUAL PINS	1%			

PRECIOS AÑO 1 AL AÑO 5					
MODELO	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3	PRECIO AÑO 4	PRECIO AÑO 5
HAVAIANAS FEMENINA - Estandar	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIANAS FEMENINA - TOP	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAINA KIDS	22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
PIN FEMENINO	10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
PIN MASCULINO	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019

TOTAL VENTAS EN UNIDADES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTANDAR	5.741	6.143	6.573	7.033	7.525
TOP	3.445	3.686	3.944	4.220	4.515
KIDS	1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
PINS FEMENINO	2.296	2.457	2.629	2.813	3.010
PINS MASCULINO	1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
TOTALES HAVAIANAS	10.334	11.057	11.831	12.660	13.546
TOTALES PINS	3.445	3.686	3.944	4.220	4.515

TOTAL VENTAS EN PESOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTANDAR	149.269.797	166.107.430	184.844.348	205.694.791	228.897.163
TOP	120.564.067	134.163.694	149.297.358	166.138.100	184.878.478
KIDS	25.261.043	28.110.488	31.281.351	34.809.888	38.736.443
PINS FEMENINO	22.964.584	25.554.989	28.437.592	31.645.352	35.214.948
PINS MASCULINO	6.889.375	7.666.497	8.531.278	9.493.606	10.564.484
TOTALES HAVAIANAS	295.094.906	328.381.612	365.423.058	406.642.778	452.512.084
TOTALES PINS	29.853.959	33.221.486	36.968.870	41.138.958	45.779.433
TOTAL	324.948.866	361.603.098	402.391.927	447.781.737	498.291.516

4. CUARTO MÓDULO ESTUDIO TÉCNICO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto que se va a comercializar son las sandalias Havaianas, cuyo principal material es el caucho vulcanizado. La Manufactura es realizada en Brasil y la importación la dirige Procoval, una empresa localizada en Yumbo (Cali) pero que maneja un importante stock de producto en Bogotá. Havaianas cuenta con más de 290 estilos, formas y colores, siempre acordes con las temporadas y los estampados más actuales. Se fabrican líneas para dama, caballeros, niñas, niños y bebés, con conceptos de surf, alta moda, naturaleza, feminidad, entre otros, todos con el toque brasilero de su país de origen.

El producto está destinado al consumidor final y es una compra guiada por la moda, ya que para cada temporada se renuevan los estilos y los estampados dando diferentes alternativas a los usuarios. Es un producto duradero pues cada par tiene una vida útil de por lo menos 8 años.

El portafolio será bastante amplio como lo describimos en la estrategia de producto, pues comprenderá modelos para hombres, mujeres y niños. Inicialmente tendremos la siguiente conformación de portafolio:

➤ Modelos Femeninos

- ✚ 4 Nite
- ✚ Estándar
- ✚ Aloha
- ✚ Brasil
- ✚ Casual
- ✚ Color
- ✚ Color Mix
- ✚ Top
- ✚ Top Metallic
- ✚ Wind

➤ Modelos Masculinos

- ✚ Color Mix
- ✚ Color
- ✚ Slim Peacock
- ✚ Brasil
- ✚ Fun
- ✚ Flash Urban Fresh

➤ Modelos Kids

- ✚ Tradicional
- ✚ Top
- ✚ Slim
- ✚ Kids Surf
- ✚ Kids Slim dance
- ✚ Kids Shock
- ✚ Kids Fairy
- ✚ Color

➤ Modelos Baby

- ✚ Baby Pets
- ✚ Baby Stamps

Tamaños en mujeres de talla 34 a 37, en hombres de talla 40 a 43, de kids talla de 22 a 31 y Baby de 0 a 12.

4.2 LOCALIZACIÓN⁶⁵



El local estará ubicado en el Centro Comercial Palatino (calle 140 con cra 7ma) estará situado en uno de los pasillos en forma de isla y tendrá una dimensión de 2 mt2.

Luego de estudiar varios centros comerciales, tomamos la decisión de ubicarlo en este debido al perfil de personas que manejan, el alto tráfico de carros y transeúntes y el interesante precio ofrecido por metro cuadrado.

TARGET
H y M 18 a 24 Años NSE 4-6

- ❖ Sus compras están más guiadas por todo aquello relacionado con la moda y las nuevas tendencias
- ❖ Internet es fundamental para conseguir información y es una guía sobre tendencias.
- ❖ Son cuidadosos al elegir sus compras, para mantener una imagen adecuada dentro de grupo social de referencia.

TARGET
H y M 25 a 45 Años NSE 4-6

- ❖ Sus compras están más guiadas por la intención de experimentar cosas diferentes a través de marcas reconocidas aunque hay un interés por no perder vigencia.
- ❖ Internet para ellos es fundamental y los mantiene vigentes al ritmo que el mundo de hoy lo exige.
- ❖ Planean y racionalizan las compras.
- ❖ Son impulsivos en la selección y compra de artículos cuando conocen la marca.

⁶⁵ TORRES, Diana Carolina. "Brief Centro Comercial Palatino". Presentación comercial. (2010).

El grupo Objetivo de palatino son personas de 18 a 46 años. La zona de influencia está comprendida de la calle 109 a la 170 y de los cerros orientales a la Autopista Norte. Son personas con una buena posición económica y social. Consumen productos y marcas por los valores que éstas reflejan. Son modernos y les gusta estar siempre actualizados y a la vanguardia en todos los aspectos, Siguen las tendencias y frecuentan los mejores lugares de la ciudad con sus familias y amigos.⁶⁶

Participación de compradores:

- Mujeres 51%
- Hombres 49%

Datos Sociodemográficos

Rangos de edad:

- 18-25 = 23%
- 26-35= 28%
- 36-45= 25%
- 46-59= 20%
- Mayores de 60= 4%

Datos sociodemográficos

Estrato:

- Estrato 1= 03%
- Estrato 3= 31,2%
- Estrato 4= 42,2%
- Estrato 5= 23,6%
- Estrato 6= 2,7%

Vivienda y Trabajo:

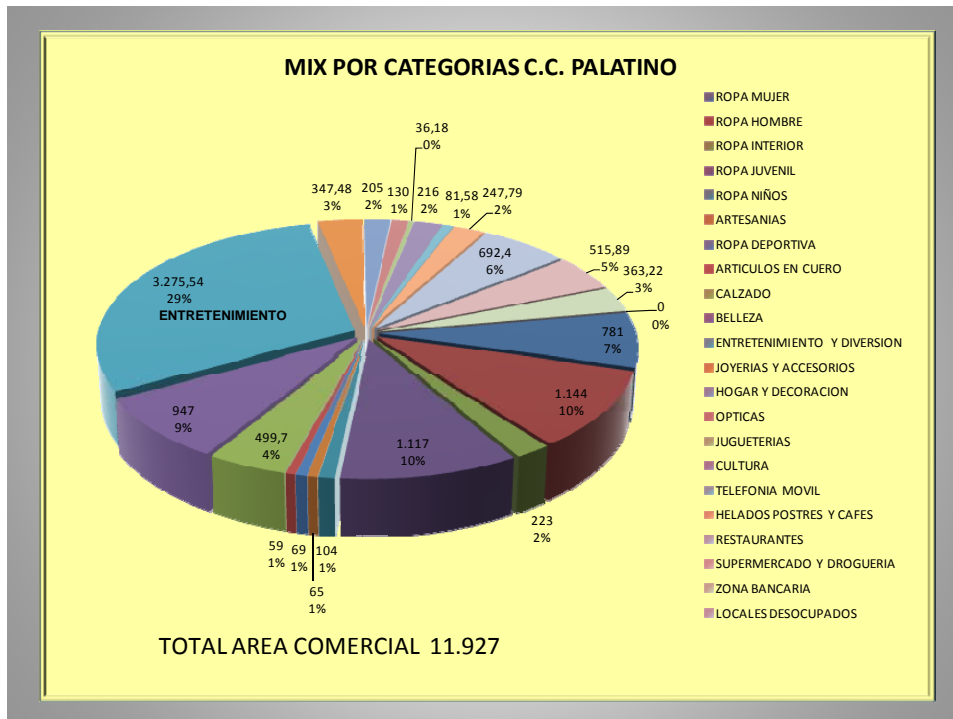
- 69 % Vive en la zona
- 31 % Trabaja en la zona.

El centro comercial registra el tráfico que se relaciona a continuación:

- El 84% de los vehículos que ingresan al C.C. son de Clientes compradores.
- 80.000 personas promedio entran en vehículo.
- 75 minutos tiempo promedio de duración en el C.C.
- 200.000 personas promedio ingresan por porterías peatonales en el mes.
- 280.000 personas ingresan al C.C. mensualmente
- 40.000 vehículos ingresan mensualmente al C.C
- 50.000 personas entran semanalmente al C.C.

⁶⁶ TORRES, Diana Carolina. "Brief Centro Comercial Palatino". Presentación comercial. (2010).

- ❑ 10.000 vehículos ingresan semanalmente al C.C.⁶⁷



Fuente Brief Centro Comercial Palatino 2010

La cantidad de almacenes de venta de calzado es el 2% del total del área comercial. Estos almacenes que serían la competencia son:

CALZADO		METROS
127	Aquiles	41,39
206	Calzatodo	93,74
219	Bossi	223,39
210	Boucherel	62,04
225	Mussi zapatos	40,73
228	Fancaltti	38,41

Fuente Brief Centro Comercial Palatino 2010

⁶⁷ TORRES, Diana Carolina. "Brief Centro Comercial Palatino". Presentación comercial. (2010).

5. QUINTO MÓDULO ESTUDIO ECONÓMICO

Las variables macroeconómicas que fueron utilizadas para el análisis financiero, fueron citadas de las proyecciones económicas 2010 – 2014 suministradas por el DANE, Dnp, Banco de la República y La Nota.com.⁶⁸

COLOMBIA: INDICADORES MACROECONÓMICOS											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Población											
(Miles)	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041	48.858
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
Producto Interno Bruto											
(US\$ millones)	113.887	144.570	162.563	207.815	243.316	230.843	260.114	281.489	306.974	336.684	356.721
Per capita (US\$)	2.781	3.464	3.823	4.800	5.521	5.145	5.695	6.060	6.498	7.008	7.301
(mm \$ corrientes)	299.067	335.547	383.323	431.839	478.360	497.697	528.484	571.301	623.619	687.020	744.317
Variación real (%)	4,7	5,7	6,9	7,5	2,4	0,4	3,8	5,2	5,9	6,6	4,8
Liquidez final año											
MI (Variación %)	16,8	18,5	18,3	11,9	12	8,3	8	9,1	10,4	9	8,8
M3-Bonos (variación %)	16,3	17	16,9	17,8	17,5	7,7	9,8	11,2	11,7	10,1	9,7
Inflación final año (%)											
Precios consumidor	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	2	2,8	3,1	3,4	3,8	3,2
Precios productor	4,6	2,1	5,5	1,3	9	-2,2	1,9	2,2	3	3,2	2
Tasa de interés (promedio) %											
Tasa de captación	7,8	6,3	6,8	9	10,1	6,1	4,9	6,1	6,7	7,1	6,8
Tasa real de captación	1,9	1,3	2,5	3,4	3,1	1,2	2,5	3,2	3,5	3,5	3,3
Tasa de colocación	15	13,3	13	16,6	17,7	13	10,8	12,1	12,9	13,7	13,3
Tasa real de colocación	9,1	8,2	8,7	11,1	10,7	8,2	8,4	9,2	9,7	10,1	9,8
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Tasa de cambio											
Final año (\$ por dólar)	2.390	2.284	2.239	2.015	2.244	2.044	2.019	2.040	2.023	2.058	2.115
Devaluación (%)	-14,0	-4,4	-2	-10	11,4	-8,9	-1,2	1	-0,8	1,7	2,8
Ponderal real (994=100)	128,3	118,6	122,4	115,9	116,4	121,8	120,3	119,6	117,2	115,8	116,2
Tasa promedio año (\$ por dólar)	2.626	2.321	2.358	2.078	1.966	2.156	2.032	2.030	2.032	2.041	2.087
Balanza de pagos											
Balanza comercial (US\$ mil)	1.368	1.392	322	-593	976	2.560	3.228	1.388	-712	-1.192	-1.612
Balanza comercial (% PIB)	1,2	1	0,2	-0,3	0,4	1,1	1,2	0,5	-0,2	-0,4	-0,5
Cuenta corriente (US\$ mil)	-950	-2.185	-3.057	-5.850	-6.883	-5.146	-4.778	-7.190	-9.643	-10.864	-11.091
Cuenta corriente (% PIB)	-0,8	-1,5	-1,9	-2,8	-2,8	-2,2	-1,8	-2,6	-3,1	-3,2	-3,1
Reservas netas (US\$ mil)	13.535	14.947	15.435	20.949	23.980	25.356	27.125	28.551	29.884	30.991	31.662
Deuda externa											
Pública (US\$ mil)	25.835	24.189	26.299	28.819	29.447	36.676	38.875	41.287	43.435	45.285	47.652
Privada (US\$ mil)	13.663	14.318	13.858	15.935	16.927	16.649	17.850	19.478	21.443	23.380	24.921
Total (% PIB)	34,7	26,6	24,7	21,5	19,1	23,1	21,8	21,6	21,1	20,4	20,3
Balance fiscal (US\$ mil)											
Consolidado sector público	-620	-647	-658	-863	523	-4.112	-4.439	-4.601	-4.080	-3.285	-2.483
(% PIB)	-0,5	-0,4	-0,4	-0,4	0,2	-1,8	-1,7	-1,6	-1,3	-1	-0,7
Gobierno nacional	-4.372	6.143	-4.984	-5.743	-4.305	-9.016	-9.884	-9.289	-7.981	-7.407	-8.205
(% PIB)	-3,8	4,2	-3,1	-2,8	-1,8	-3,9	-3,8	-3,3	-2,6	-2,2	-2,3
Desempleo abierto											
Tasa promedio anual (%)	13,6	11,8	12	11,2	11,3	12	11,7	11	10,7	10,5	10,6
Salarios (Variación) %											
Salario mínimo (final año)	6,6	7	6,3	6,4	7,7	3,6	4,4	4,6	4,9	5,3	4,7
Industrial obreros	7,3	7,7	7,6	8,2	9	3,7	4,9	5,6	6,1	6,5	5,9

FUENTE: DANE, DNP, Banco de la República y LaNota.com

⁶⁸ LA NOTA, "Proyecciones Macroeconómicas 2010 – 2014" [en línea]. Disponible en <<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>> [citado en 2010].

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas					
Inflación	3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación	-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
IPP	3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Crecimiento PIB	3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF T.A.	4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%

5.1 INVERSIÓN INICIAL

Para dar inicio a las operaciones de la Franquicia, se requiere realizar una inversión inicial mediante aportes directos de un socio capitalista (50.000.000), los dos socios (50.000.000) y un crédito externo (25.000.000). Con esta inversión se espera pagar la tasa de la franquicia que otorga los derechos de uso de la marca, realizar la adquisición de equipos, muebles y enseres, realizar la adecuación del local, adquirir los accesorios y el stock inicial, comprar los uniformes, pagar el derecho de uso del software de gestión y otros gastos de funcionamiento inicial como publicidad, evento de inauguración y la legalización y constitución del negocio.

Adicionalmente se requiere contar con una caja que permita a la empresa cubrir costos y gastos iniciales antes de recibir los ingresos derivados de la operación.

La inversión inicial es de \$125.000.000, que están compuestos por 80% de aportes de los socios y 20% de préstamo bancario

5.2 CAPITAL DE TRABAJO

Como capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones, se ha presupuestado una caja de 3 meses para atender arriendos, servicios, nómina y producto y cubrir los gastos que se originen de la operación inicial de la empresa.

RUBROS CAPITAL DE TRABAJO		
	VALOR MENSUAL	RESERVA 3 MESES
tasa de la franquicia	15.000.000	0
arriendo centro comercial	4.000.000	12.000.000
servicios publicos	65.000	195.000
nomina empleados	5.209.937	15.629.811
stock	12.053.520	36.160.560
prestamo	615.415	1.846.245
TOTAL		65.831.616

GASTOS ANTICIPADOS DE LA FRANQUICIA	
Tasa de la franquicia	15.000.000
Reforma y obra civil	4.000.000
Evento de inauguración	7.540.500
Accesorios, uniformes y marketing inicial	5.000.000
Software de Gestión	2.500.000
TOTAL	34.040.500

GASTOS ANTICIPADOS DE CONSTITUCIÓN	
Publicidad inicial	850.000
Constitución y legalización del negocio	1.500.000
TOTAL	2.350.000

Teniendo en cuenta lo anterior se debe destinar un monto total de 125 millones de pesos para iniciar la operación del formato de almacenes de la franquicia Havaianas, constituido por los aportes anteriormente descritos.

5.3 ACTIVOS

La franquicia no requiere de equipos muy especializados ya que el producto que se comercializa viene terminado. Es necesaria una máquina perforadora que será la encargada de abrir el espacio en las tiras de las Havaianas para insertar el pin que las personaliza. Por otra parte se necesitan algunos muebles, mesitas de apoyo y un computador.

ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES (mueble exhibición, vitrinas mesas y sillas)	15.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS(perforador y computador)	4.030.000
TOTAL	19.030.000

5.4 GASTOS DE VENTAS

Estos gastos contemplan los gastos de publicidad y mercadeo y los sueldos de las Vendedoras y el Gerente .

GASTOS DE VENTAS			
MEDIO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	INVERSIÓN ANUAL
REDES SOCIALES	\$ 0	0	\$ 0
VOLANTES	\$ 200	10.000	\$ 2.000.000
PATROCINIOS	\$ 2.000.000	3	\$ 6.000.000
DISENO AVISOS Y POP	\$ 500.000	5	\$ 2.500.000
SUELDO GERENTE	\$ 2.930.847	12	\$ 35.170.164
SUELDO EMPLEADAS	\$ 889.545	12	\$ 21.349.080
TOTAL			\$ 67.019.244

Las vendedoras ganarán el salario mínimo mas prestaciones legales con excepción de los meses junio, julio y diciembre en los que esperamos mayor volumen de ventas y les entregamos a las vendedoras una bonificación como incentivo. A continuación se presenta el cálculo de la nomina para las vendedoras (ver anexo

nómina)

NOMINA VENEDORES			
salario básico	515.000	515.000	
bono mensual	0		
Transporte	61.500		
Total	576.500		
seguridad social			
Salud	43.775		
Pension	61.800		
ARP	2.688		
prestaciones sociales			
Prima	48.022		
Cesantias	48.022		
interesas sobre cesantias	576		
Vacaciones	21.476		
caja de compensación	20.600		
ICBF	15.450		
Sena	10.300		
deducciones de nómina			
Salud	20.600		
Pension	20.600		

neto a pagar al empleado	535.300		
valor mensual por empleado	808.010		

69

El Gerente General ganará un salario básico de 2.000.000, a continuación se presenta el cálculo del salario del gerente (ver anexo nómina)

GERENTE GENERAL		
salario básico	2.000.000	2.000.000
Comisiones	0	
Transporte	61.500	
Total	2.061.500	
seguridad social		
Salud	170.000	
Pension	240.000	
ARP	10.440	
prestaciones sociales		
Prima	171.723	
Cesantias	171.723	
interesas sobre cesantias	2.061	
Vacaciones	83.400	

⁶⁹ GERENCIE, "Liquidación de Nómina" . [en línea]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/liquidacion-de-la-nomina.html>> [citado en 2010].

caja de compensación	80.000	
ICBF	60.000	
Sena	40.000	
deducciones de nómina		
Salud	80.000	
Pension	80.000	
neto a pagar al empleado	1.901.500	
valor mensual por empleado	2.930.847	

⁷⁰

5.5 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Estos gastos contemplan los rubros de arriendos y servicios públicos al igual que el pago al contador que ayudará a llevar los estados financieros de la compañía pero no estará contratado directamente.

En el primer año no será considerado el arriendo de la bodega ya que uno de los socios tiene espacio en su propiedad para guardar el stock de este periodo.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL	
ARRIENDO LOCAL	\$ 4.000.000
ARRIENDO BODEGA	\$600.000
SERVICIOS	\$ 65.000
ARRIENDOS + SERVICIOS ANUAL	\$ 48.780.000
SUELDO CONTADOR ANUAL	\$ 6.000.000
TOTAL GASTOS ADMON	\$ 54.780.000

⁷⁰ GERENCIE, "Liquidación de Nómina". [en línea]. Disponible en <<http://www.gerencie.com/liquidacion-de-la-nomina.html>> [citado en 2010].

5.6 APALANCAMIENTO

Se va a solicitar un préstamo de capital de trabajo al Helm Bank, quien por el monto de 25.000.000 a 60 meses cobra una tasa de interés del 18.8%E.A. (Información suministrada por la sucursal oficina clínica Santafé, Bogotá).

				SALDO
MES	CUOTAS	INTERESES	AMORTIZACION CAPITAL	\$ 25.000.000,00
1	(\$ 615.415,10)	\$ 345.000,00	\$ 270.415,10	\$ 24.729.584,90
2	(\$ 615.415,10)	\$ 341.268,27	\$ 274.146,82	\$ 24.455.438,08
3	(\$ 615.415,10)	\$ 337.485,05	\$ 277.930,05	\$ 24.177.508,03
4	(\$ 615.415,10)	\$ 333.649,61	\$ 281.765,48	\$ 23.895.742,55
5	(\$ 615.415,10)	\$ 329.761,25	\$ 285.653,85	\$ 23.610.088,70
6	(\$ 615.415,10)	\$ 325.819,22	\$ 289.595,87	\$ 23.320.492,83
7	(\$ 615.415,10)	\$ 321.822,80	\$ 293.592,29	\$ 23.026.900,53
8	(\$ 615.415,10)	\$ 317.771,23	\$ 297.643,87	\$ 22.729.256,67
9	(\$ 615.415,10)	\$ 313.663,74	\$ 301.751,35	\$ 22.427.505,31
10	(\$ 615.415,10)	\$ 309.499,57	\$ 305.915,52	\$ 22.121.589,79
11	(\$ 615.415,10)	\$ 305.277,94	\$ 310.137,16	\$ 21.811.452,63
12	(\$ 615.415,10)	\$ 300.998,05	\$ 314.417,05	\$ 21.497.035,58
13	(\$ 615.415,10)	\$ 296.659,09	\$ 318.756,00	\$ 21.178.279,58
14	(\$ 615.415,10)	\$ 292.260,26	\$ 323.154,84	\$ 20.855.124,74
15	(\$ 615.415,10)	\$ 287.800,72	\$ 327.614,37	\$ 20.527.510,37
16	(\$ 615.415,10)	\$ 283.279,64	\$ 332.135,45	\$ 20.195.374,92
17	(\$ 615.415,10)	\$ 278.696,17	\$ 336.718,92	\$ 19.858.656,00
18	(\$ 615.415,10)	\$ 274.049,45	\$ 341.365,64	\$ 19.517.290,35
19	(\$ 615.415,10)	\$ 269.338,61	\$ 346.076,49	\$ 19.171.213,86
20	(\$ 615.415,10)	\$ 264.562,75	\$ 350.852,34	\$ 18.820.361,52
21	(\$ 615.415,10)	\$ 259.720,99	\$ 355.694,11	\$ 18.464.667,41
22	(\$ 615.415,10)	\$ 254.812,41	\$ 360.602,69	\$ 18.104.064,73
23	(\$ 615.415,10)	\$ 249.836,09	\$ 365.579,00	\$ 17.738.485,73
24	(\$ 615.415,10)	\$ 244.791,10	\$ 370.623,99	\$ 17.367.861,73
25	(\$ 615.415,10)	\$ 239.676,49	\$ 375.738,60	\$ 16.992.123,13
26	(\$ 615.415,10)	\$ 234.491,30	\$ 380.923,80	\$ 16.611.199,34
27	(\$ 615.415,10)	\$ 229.234,55	\$ 386.180,54	\$ 16.225.018,79
28	(\$ 615.415,10)	\$ 223.905,26	\$ 391.509,84	\$ 15.833.508,95
29	(\$ 615.415,10)	\$ 218.502,42	\$ 396.912,67	\$ 15.436.596,28
30	(\$ 615.415,10)	\$ 213.025,03	\$ 402.390,07	\$ 15.034.206,22
31	(\$ 615.415,10)	\$ 207.472,05	\$ 407.943,05	\$ 14.626.263,17
32	(\$ 615.415,10)	\$ 201.842,43	\$ 413.572,66	\$ 14.212.690,50

33	(\$ 615.415,10)	\$ 196.135,13	\$ 419.279,97	\$ 13.793.410,54
34	(\$ 615.415,10)	\$ 190.349,07	\$ 425.066,03	\$ 13.368.344,51
35	(\$ 615.415,10)	\$ 184.483,15	\$ 430.931,94	\$ 12.937.412,57
36	(\$ 615.415,10)	\$ 178.536,29	\$ 436.878,80	\$ 12.500.533,76
37	(\$ 615.415,10)	\$ 172.507,37	\$ 442.907,73	\$ 12.057.626,03
38	(\$ 615.415,10)	\$ 166.395,24	\$ 449.019,86	\$ 11.608.606,18
39	(\$ 615.415,10)	\$ 160.198,77	\$ 455.216,33	\$ 11.153.389,85
40	(\$ 615.415,10)	\$ 153.916,78	\$ 461.498,32	\$ 10.691.891,53
41	(\$ 615.415,10)	\$ 147.548,10	\$ 467.866,99	\$ 10.224.024,54
42	(\$ 615.415,10)	\$ 141.091,54	\$ 474.323,56	\$ 9.749.700,98
43	(\$ 615.415,10)	\$ 134.545,87	\$ 480.869,22	\$ 9.268.831,76
44	(\$ 615.415,10)	\$ 127.909,88	\$ 487.505,22	\$ 8.781.326,55
45	(\$ 615.415,10)	\$ 121.182,31	\$ 494.232,79	\$ 8.287.093,76
46	(\$ 615.415,10)	\$ 114.361,89	\$ 501.053,20	\$ 7.786.040,56
47	(\$ 615.415,10)	\$ 107.447,36	\$ 507.967,74	\$ 7.278.072,82
48	(\$ 615.415,10)	\$ 100.437,40	\$ 514.977,69	\$ 6.763.095,13
49	(\$ 615.415,10)	\$ 93.330,71	\$ 522.084,38	\$ 6.241.010,75
50	(\$ 615.415,10)	\$ 86.125,95	\$ 529.289,15	\$ 5.711.721,60
51	(\$ 615.415,10)	\$ 78.821,76	\$ 536.593,34	\$ 5.175.128,26
52	(\$ 615.415,10)	\$ 71.416,77	\$ 543.998,33	\$ 4.631.129,94
53	(\$ 615.415,10)	\$ 63.909,59	\$ 551.505,50	\$ 4.079.624,43
54	(\$ 615.415,10)	\$ 56.298,82	\$ 559.116,28	\$ 3.520.508,16
55	(\$ 615.415,10)	\$ 48.583,01	\$ 566.832,08	\$ 2.953.676,07
56	(\$ 615.415,10)	\$ 40.760,73	\$ 574.654,37	\$ 2.379.021,71
57	(\$ 615.415,10)	\$ 32.830,50	\$ 582.584,60	\$ 1.796.437,11
58	(\$ 615.415,10)	\$ 24.790,83	\$ 590.624,26	\$ 1.205.812,85
59	(\$ 615.415,10)	\$ 16.640,22	\$ 598.774,88	\$ 607.037,97
60	(\$ 615.415,10)	\$ 8.377,12	\$ 607.037,97	\$ 0,00

5.7 COSTO DE VENTAS

Como mencionamos anteriormente, el distribuidor vende la mercancía a un precio de \$15.080 para las estándar y entre \$16.000 y \$22.620 el par para las top. Las Kids tienen un promedio de precio de \$15.080.

Pero como, la franquicia del almacén necesita mucho más que esa cantidad (más de 810 pares mensuales) por lo que se acordó con el distribuidor un precio especial del 20% menos en cada producto. Por lo tanto los precios de compra son \$12.064 para las estándar, \$15.448 para las top y \$12.064 para las kids.

El precio de venta sugerido es de \$26.000 para las estándar, entre \$29.000 y \$39.000 para las top y entre los \$21.000 y \$25.000 para los Kids.

COSTO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Linea Estandar	\$ 12.064	\$ 12.486	\$ 12.936	\$ 13.401	\$ 13.844
línea Top	\$ 15.448	\$ 15.989	\$ 16.564	\$ 17.161	\$ 17.727
línea kids	\$ 12.064	\$ 12.486	\$ 12.936	\$ 13.401	\$ 13.844
Pins FEMENINOS	\$ 6.400	\$ 6.624	\$ 6.862	\$ 7.110	\$ 7.344
PINS MASCULINOS	\$ 2.400	\$ 2.484	\$ 2.573	\$ 2.666	\$ 2.754

PRECIOS DE VENTA				
PRECIO ANO 1	PRECIO ANO 2	PRECIO ANO 3	PRECIO ANO 4	PRECIO ANO 5
26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
6.000	6.240	6.490	6.749	7.019

TOTAL VENTAS EN PESOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ESTANDAR	149.269.797	166.107.430	184.844.348	205.694.791	228.897.163
TOP	120.564.067	134.163.694	149.297.358	166.138.100	184.878.478
KIDS	25.261.043	28.110.488	31.281.351	34.809.888	38.736.443
PINS FEMENINO	22.964.584	25.554.989	28.437.592	31.645.352	35.214.948
PINS MASCULINO	6.889.375	7.666.497	8.531.278	9.493.606	10.564.484
TOTALES HAVAIANAS	295.094.906	328.381.612	365.423.058	406.642.778	452.512.084
TOTALES PINS	29.853.959	33.221.486	36.968.870	41.138.958	45.779.433
TOTAL	324.948.866	361.603.098	402.391.927	447.781.737	498.291.516

6. MÓDULO ESTUDIO FINANCIERO

Este módulo pretende estudiar las proyecciones financieras y el funcionamiento del negocio en términos financieros, para sustentar que tan rentable es el proyecto a lo largo de un periodo de 5 años.

Al ser la Franquicia de las Tiendas Havaianas un negocio pequeño y al observar que los flujos de ingresos menos los egresos siempre dan como resultado cifras positivas, consideramos que con establecer el comportamiento anual de las ventas, tenemos información suficiente de la periodicidad de este negocio

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS HAVAIANAS	\$ 23.130.000	\$ 23.361.300	\$ 23.594.913	\$ 23.830.862	\$ 24.069.171	\$ 24.430.208	\$ 24.796.661	\$ 25.044.628	\$ 25.295.074	\$ 25.548.025	\$ 25.803.505	\$ 26.190.558
VENTAS PINS	\$ 2.340.000	\$ 2.363.400	\$ 2.387.034	\$ 2.410.904	\$ 2.435.013	\$ 2.471.539	\$ 2.508.612	\$ 2.533.698	\$ 2.559.035	\$ 2.584.625	\$ 2.610.471	\$ 2.649.628
TOTAL VENTAS	\$ 25.470.000	\$ 25.724.700	\$ 25.981.947	\$ 26.241.766	\$ 26.504.184	\$ 26.901.747	\$ 27.305.273	\$ 27.578.326	\$ 27.854.109	\$ 28.132.650	\$ 28.413.977	\$ 28.840.186
COSTO DE VENTAS MP	\$ 10.227.330	\$ 10.329.603	\$ 10.432.899	\$ 10.537.228	\$ 10.642.601	\$ 10.802.240	\$ 10.964.273	\$ 11.073.916	\$ 11.184.655	\$ 11.296.502	\$ 11.409.467	\$ 11.580.609
GASTOS DE VENTAS	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000
DEUDA	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415
TOTAL GASTOS + COSTOS	\$ 20.992.682	\$ 20.479.540	\$ 20.582.836	\$ 20.687.165	\$ 20.792.538	\$ 20.952.177	\$ 21.114.210	\$ 21.223.853	\$ 21.334.592	\$ 21.446.439	\$ 21.559.404	\$ 21.730.546
VENTAS - COSTOS-GASTOS	\$ 4.477.318	\$ 5.245.160	\$ 5.399.111	\$ 5.554.601	\$ 5.711.647	\$ 5.949.570	\$ 6.191.063	\$ 6.354.473	\$ 6.519.517	\$ 6.686.212	\$ 6.854.573	\$ 7.109.641

6.1 ESTADOS FINANCIEROS

El siguiente modelo de evaluación con el que se realizaron los análisis financieros del proyecto Havaianas, esta diseñado por Fonade y lo utiliza el Fondo Emprender para la evaluación financiera de los proyectos empresariales que se presentan a solicitud de financiación en las convocatorias del fondo y el sena. Este plan de negocios pretende presentarse al Fondo razón por la cuál se utilizará este modelo.

6.1.1 BALANCE GENERAL

El balance General especifica el valor total de la inversión del proyecto, indicando que los socios aportan un capital de \$100.000.000 y adquieren una deuda por \$25.000.000, montos que serán utilizados para capital de trabajo, adquisición de activos fijos y otros rubros que permiten poner en marcha el negocio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	64.804.080	113.575.129	143.577.657	184.452.523	231.140.959	288.539.339
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	12.053.520	2.183.054	2.895.221	3.203.238	3.544.639	3.911.699
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	29.112.400	21.834.300	14.556.200	7.278.100	0	0
Total Activo Corriente:	105.970.000	137.592.483	161.029.078	194.933.861	234.685.598	292.451.038
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	4.030.000	3.627.000	3.224.000	2.821.000	2.418.000	2.015.000
Muebles y Enseres	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	19.030.000	15.627.000	12.224.000	8.821.000	5.418.000	2.015.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	125.000.000	153.219.483	173.253.078	203.754.861	240.103.598	294.466.038
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	10.962.429	14.082.136	20.136.706	27.035.993	37.568.540
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Empreder (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	25.000.000	30.962.429	29.082.136	30.136.706	32.035.993	37.568.540
Patrimonio						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.225.705	5.084.806	9.173.167	14.662.293
Utilidades Retenidas	0	0	13.354.232	27.649.734	44.003.180	65.959.683
Utilidades del Ejercicio	0	22.257.054	28.591.004	40.883.615	54.891.258	76.275.521
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	100.000.000	122.257.054	144.170.942	173.618.155	208.067.605	256.897.497
PASIVO + PATRIMONIO	125.000.000	153.219.483	173.253.078	203.754.861	240.103.598	294.466.038

6.1.2 PERDIDAS & GANANCIAS

Analizando el PyG, se observa que desde el primer año del proyecto hay una utilidad del ejercicio, esto gracias al poder de negociación con el proveedor (volumen que representa descuentos), el cual disminuye los costos derivados de la operación y también al importante volumen de las ventas de los productos.

ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	324.945.000	361.618.400	402.410.009	447.786.827	498.258.845
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	153.776.856	170.310.250	188.791.277	209.275.352	231.298.935
Depreciación	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	167.765.144	187.905.150	210.215.732	235.108.475	263.556.910
Gasto de Ventas	67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos de Administracion	54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Utilidad Operativa	38.687.800	46.920.162	64.262.946	84.114.577	114.969.843
Otros ingresos					
Intereses	5.468.317	4.247.021	3.242.625	2.187.327	1.125.782
Otros ingresos y egresos	-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Utilidad antes de impuestos	33.219.483	42.673.141	61.020.321	81.927.250	113.844.061
Impuestos (35%)	10.962.429	14.082.136	20.136.706	27.035.993	37.568.540
Utilidad Neta Final	22.257.054	28.591.004	40.883.615	54.891.258	76.275.521

6.1.3 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		38.687.800	46.920.162	64.262.946	84.114.577	114.969.843
Depreciaciones		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Amortización Gastos		7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-10.962.429	-14.082.136	-20.136.706	-27.035.993
Neto Flujo de Caja Operativo		49.368.900	46.638.833	60.861.910	74.658.971	91.336.850
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-4.030.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-19.030.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-19.030.000	9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	25.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
Intereses Pagados		-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Dividendos Pagados		0	-6.677.116	-11.436.402	-20.441.807	-27.445.629
Capital	100.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	125.000.000	-10.468.317	-15.924.137	-19.679.027	-27.629.134	-33.571.411
Neto Periodo	105.970.000	48.771.049	30.002.528	40.874.866	46.688.436	57.398.380
Saldo anterior		64.804.080	113.575.129	143.577.657	184.452.523	231.140.959
Saldo siguiente	105.970.000	113.575.129	143.577.657	184.452.523	231.140.959	288.539.339

6.2 INDICADORES FINANCIEROS

Supuestos Operativos	
Variación precios	
Variación Cantidades vendidas	
Variación costos de producción	
Variación Gastos Administrativos	
Rotación Cartera (días)	
Rotación Proveedores (días)	
Rotación inventarios (días)	
Indicadores Financieros Proyectados	
Liquidez - Razón Corriente	
Prueba Acida	
Rotacion cartera (días),	
Rotación Inventarios (días)	
Rotacion Proveedores (días)	
Nivel de Endeudamiento Total	
Concentración Corto Plazo	
Ebitda / Gastos Financieros	
Ebitda / Servicio de Deuda	
Rentabilidad Operacional	
Rentabilidad Neta	
Rentabilidad Patrimonio	
Rentabilidad del Activo	

N.A.	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
N.A.	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
N.A.	10,5%	10,6%	10,7%	10,4%
N.A.	17,1%	3,6%	3,6%	3,3%
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
5	6	6	6	6
12,55	11,43	9,68	8,68	7,78
12	11	10	9	8
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2,4	2,9	2,9	2,8	2,8
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20,2%	16,8%	14,8%	13,3%	12,8%
0	0	1	1	1
902,8%	1356,3%	2311,2%	4333,9%	10514,7%
471,6%	622,9%	909,2%	1318,9%	1932,4%
11,9%	13,0%	16,0%	18,8%	23,1%
6,8%	7,9%	10,2%	12,3%	15,3%
18,2%	19,8%	23,5%	26,4%	29,7%
14,5%	16,5%	20,1%	22,9%	25,9%

EBITDA, es una medida relacionada con el flujo de caja, pero sufre de algunas limitaciones, ya que ignora el tratamiento contable de algunas cuentas, el flujo de caja requerido para capital de trabajo, el servicio de la deuda y otros cargos fijos y las necesidades de mantener capacidad productiva. Por estas razones no debe ser usada ciegamente para efectos de valoración.

RENTABILIDAD NETA

La Rentabilidad Neta Muestra cual es la habilidad de la empresa para obtener utilidades en relación al volumen de ventas. Las cifras 6.8%, 7.9% ,10.2%,12.3% y 15.3% Indican que por cada peso que se vende, la empresa tiene una ganancia creciente en estos porcentajes año a año.

RENTABILIDAD OPERACIONAL

La Rentabilidad Operacional es una medida de la calidad del negocio desde el punto de vista estrictamente operativo. Según Benchmarck, la media del sector de este indicador está en 12% por lo que podemos concluir que este negocio es más eficiente que lo normal del sector a partir del año 2

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Es un método simple para evaluar el éxito del negocio. Mide la habilidad que tiene la empresa de obtener utilidades para el capital invertido por los accionistas. Para el negocio Havaianas, este indicador siempre supera la rentabilidad esperada por los accionistas lo que indica que es un negocio muy interesante para los socios.

6.3 CRITERIOS DE DECISIÓN

6.3.1 CÁLCULO DEL WACC

WACC: 17.06%

El WACC analiza dos aspectos importantes: el costo de capital y el costo de la deuda, que juntos representan la totalidad de los recursos financieros de una empresa, los pondera y de acuerdo a este cálculo arroja una cifra de rendimiento mínimo.

El promedio ponderado indica cuánto debe pagar la empresa por cada peso de financiamiento. El WACC devuelve un porcentaje o tasa de interés que, como expresión de costo, ofrece un parámetro para decidir si un proyecto se realiza, si una inversión es rentable o si una acción está sobrevalorada.

Según Benchmark, la rentabilidad bruta para un negocio de franquicia en el sector minorista es de aproximadamente el 20%. Dado este estimado, a continuación se encuentra el cálculo del costo promedio ponderado de capital. (ver anexo cuadros soportes deseado)

WACC	
TOTAL DEUDA	\$ 25.000.000
APORTE SOCIO CAPITALISTA	\$ 50.000.000
APORTE SOCIO 1	\$ 25.000.000
APORTE SOCIO 2	\$ 25.000.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 125.000.000
RENTABILIDAD ESPERADA SC	20%
RENTABILIDAD ESPERADA S1	15%
RENTABILIDAD ESPERADA S2	15%
DEUDA	15,3%
CPPC	17,06%

Para que el proyecto de Havaianas sea rentable para los socios, la TIR debe ser superior a este indicador del 17,06% lo cual se cumple ya que la TIR es del 39.59%.

6.3.2 CRITERIOS

Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		49.368.900	46.638.833	60.861.910	74.658.971	91.336.850
Flujo de Inversión	-125.000.000	9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Flujo de Financiación	125.000.000	-10.468.317	-15.924.137	-19.679.027	-27.629.134	-33.571.411
Flujo de caja para evaluación	-125.000.000	59.239.366	45.926.665	60.553.892	74.317.570	90.969.791
Flujo de caja descontado	-125.000.000	50.605.985	33.515.668	37.749.961	39.578.326	41.386.109
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	17%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	39,59%					
VAN (Valor actual neto)	77.836.049					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,89					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	20,00%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes					

TIR: 39.59%

Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.)

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0). Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor.

La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.

En resumen este indicador financiero muestra la viabilidad del proyecto. Para el proyecto de Havaianas la TIR es 39.59%, el cual es superior al costo de oportunidad esperado por los inversionista que es del 17%.

VAN: \$ 77.836.049.00

El Valor Actual Neto. (V.A.N.)

El Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deduciendo el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

El V.A.N resultante para los inversionistas para el negocio de havaianas es de \$ 77.836.049, el cual indica que el proyecto es rentable frente a las opciones actuales del mercado.

PRI – Periodo de recuperación de la Inversión Este indicador muestra el tiempo en el que los socios recuperarán la inversión realizada en la empresa. El modelo indica que bajo un escenario esperado la inversión será recuperada en 1.89. años.

6.4 SENSIBILIDAD DEL MODELO. (ver anexo análisis de sensibilidad)

Se realizaron dos escenarios adicionales para determinar en qué momento peligra la rentabilidad esperada para los dineros puestos en el negocio por parte de los socios. Para estos efectos, se creó un escenario con la posibilidad de un incremento de los costos con el fin de encontrar el valor máximo hasta donde pueden aumentar los costos sin poner en riesgo la rentabilidad de los socios, ya que el distribuidor está sujeto a modificaciones en el precio por la fluctuación del dólar que afecta el proceso de importación de la mercancía. Se analizó también un segundo escenario buscando probar cual es el valor máximo al que las ventas pueden disminuir sin afectar la rentabilidad de los socios, pues las ventas pueden caer por una recesión económica u otras causas. Los dos escenarios muestran los riesgos del proyecto para los socios

Recomendación:

Si las ventas del negocio disminuyen en un 15%, es conveniente cuidarse ya que peligra la rentabilidad de los socios

Si los costos aumentan en un 17%, es conveniente cuidarse ya que peligra la rentabilidad de los socios.

SENSIBILIDAD	TIR	VPN	PRI	RENT. PATRIMONIO AÑO 1	RENT. PATRIMONIO AÑO 2	RENT. PATRIMONIO AÑO 3	RENT. PATRIMONIO AÑO 4	RENT. PATRIMONIO AÑO 5
ESCENARIO DESEADO	39,59%	\$ 77.836.049	1,89	18,2%	19,8%	23,5%	26,4%	29,7%
VENTAS DISMINUYEN (15%)	17,37	\$ 1.021.300	2,98	4,8%	8,1%	15,1%	20,7%	26,9%
COSTOS AUMENTAN (17%)	17,63%	\$ 1.873.445	2,97	4,5%	8,2%	15,1%	20,8%	27,1%

SENSIBILIDAD	U NETA FINAL AÑO 1	U NETA FINAL AÑO 2	U NETA FINAL AÑO 3	U NETA FINAL AÑO 4	U NETA FINAL AÑO 5	VENTAS TOTALES	COSTOS TOTALES
ESCENARIO DESEADO	\$ 22.257.054	\$ 28.591.004	\$ 40.883.615	\$ 54.891.258	\$ 76.275.521	\$ 2.035.019.081	\$ 2.235.660.479
VENTAS DISMINUYEN (15%)	\$ 5.055.559	\$ 9.089.277	\$ 19.402.220	\$ 30.920.702	\$ 49.457.019	\$ 1.729.033.071	\$ 1.837.902.289
COSTOS AUMENTAN (17%)	\$ 4.741.685	\$ 9.272.169	\$ 19.379.276	\$ 31.052.674	\$ 49.934.394	\$ 2.035.019.081	\$ 2.144.657.594

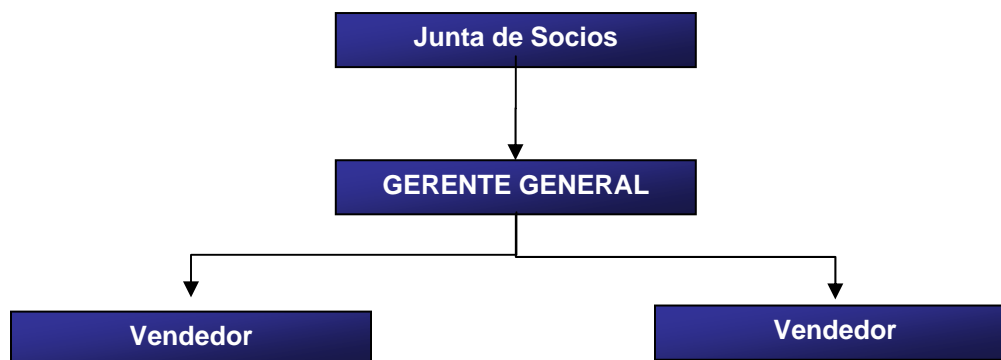
7. SÉPTIMO MÓDULO ESTUDIO ADMINISTRATIVO

7.1 GRUPO EMPRENDEDOR

El Grupo Emprendedor está conformado por Paulo Cezar Da Rocha Dias Junior y Sandra Gerena.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.2.1 Junta de Socios. Conformada por un socio capitalista que aporta un total de \$50.000.000 para el inicio de la operación; los otros 2 miembros son los 2 emprendedores de la idea de negocio quienes a su vez aportarán entre los dos \$50.000.000.



7.2.2 Gerencia General

Estará encargada de rendirle cuentas de la operación del negocio a la Junta de Socios. Encargada de realizar los presupuestos y tomar las decisiones financieras, administrativas, comerciales y de mercadeo. Encargado de la negociación con los

proveedores y selección de los productos a comercializar. Son el punto de contacto con la casa matriz en Brasil.

Será la responsable de la Gestión y el resultado operativo y financiero de la Franquicia; se encargará del buen cumplimiento de las políticas del establecimiento y de rendir cuentas a los socios sobre los resultados en general. Soportará el funcionamiento del software de gestión proporcionado por el franquiciador. Estará encargado del proceso de selección del talento humano. Será el responsable de administrar, diseñar, ejecutar, supervisar y garantizar el correcto funcionamiento de la Franquicia en el ámbito financieros y de servicio al cliente.

Adicionalmente, será la responsable de la Gestión Comercial y de Mercadeo Integral de la Franquicia. Se encargará de hacer cumplir los lineamientos del franquiceador en cuanto a las políticas de mercadeo siguiendo estrictamente el manual suministrado. Estará a cargo de la motivación y capacitación a la fuerza de ventas, análisis e investigación de mercados, así como de la coordinación y desarrollo de los programas presupuestales, estadísticos e informes comerciales relacionados con las ventas del local. Elaboración seguimiento, apoyo y cumplimiento del Plan Gestión Integral de la Franquicia. Estará encargada del proceso de compra del inventario.

Finalmente será la responsable del día a día del local, supervisará la fuerza de ventas y estará encargada del cierre diario de la caja y del inventario. Llevará un estricto control de las ventas diarias y se encargara de mantener el local bajo las condiciones exigidas por el franquiceador. Cuidará de los recursos del local. Garantizará el cumplimiento de las metas y objetivos del local.

7.2.3 Fuerza de Venta serán los responsables de asesorar a los clientes y realizar el proceso de venta en el local. Serán responsables por un volumen de ventas diario establecido y por la personalización del producto en el punto de venta

7.2.4 Contador – Financiero por horas

Para no incurrir en un gasto fijo mensual de la parte financiera, se realizará un contrato por horas con un contador – financiero quien llevará los Estados

Financieros de la compañía y ayudará a calcular la parte tributaria y legal. Se contratará 2 horas semanales para un total de 104 horas al año.

8. OCTAVO MÓDULO ESTUDIO LEGAL

8.1 MARCO CONCEPTUAL EN COLOMBIA

La franquicia es un contrato de los llamados atípicos, en donde una parte llamada franquiciante acuerda con otra denominada franquiciado permitirle a éste incursionar en el mercado de un producto o servicio con el uso de su nombre, marca, Know how, asistencia técnica y en ocasiones con suministros.⁷¹

Desde mediados de los años 70 se habla del tema de las franquicias en Colombia con el intento de ingresar dos grandes cadenas de comidas rápidas Wimpy y McDonald's, sin embargo, la normatividad de esa época no los dejó entrar alegando que se trataba de tecnología blanda y no se justificaba la remisión de regalías al exterior.

Burguer King fue La primera franquicia en instalarse formalmente en Colombia en 1980. En ese entonces, abrió 7 restaurantes, operando inicialmente con gran éxito. Posteriormente su licencia fue cedida a otros inversionistas y cambió su nombre a Burger Station. En los 90's se creó un ambiente propicio para la llegada de más franquicias al país como Dunkin Donuts, Sir Speedy, Packaging Stores, Fast Signs, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Domino's Pizza, seguidos por McDonald's, Yoguen Fruz, Futurekids, Heel Quik!, Postnet, Mail Boxes Etc., Subway, Holiday Inn, Travelodge, Howard Johnsons, Blockbuster, Gymboree, Dollar Rent a Car, Norwalk, Serta, Perky's, Kumon Club de Matemáticas.

⁷¹ TORNO & ASOCIADOS "ABC de la Franquicia, Legislación" [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].

Kokoriko, Presto y Frisby. Sandwich Cubano, Totto, Pronto, Mimos, Palos de Moguer, Ventolini, Azucar, Jeans and Jackets y Caribu, entre otros.⁷²

En el país se estima que existen aproximadamente 240 empresas que podrían considerarse franquiciantes en sectores muy representativos como confecciones; comidas rápidas, incluyendo varias cadenas de empanadas, pandebonos, pollos, pizza, hamburguesas, helados y café gourmet ; servicios de comunicaciones; sector automotriz como las Energitecas del Grupo Mac. y el sector salud con conceptos como laboratorios clínicos como Analizar, servicios de ambulancias como SSI y clínicas odontológicas como Dentisalud y Sonría.

Como cifras estimadas al 2007, de esas 240 franquicias con 6.680 puntos de venta facturan cerca de 10 millones de dólares al año. Este formato genera unos 34.000 empleos directos y 13.000 indirectos, lo que demuestra que la franquicia empieza a abrirse paso en Colombia, como en varios países emergentes.⁷³

8.2 MARCO LEGAL EN COLOMBIA

Desde el punto de vista legal en Colombia, la Franquicia como contrato no se encuentra regulado, por esta razón se puede definir como un contrato atípico. Sin embargo, se encuentra protegido legal y judicialmente por el art. 6º de la Constitución Colombiana que indica que los particulares son libres de hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido, lo que lleva al principio de la autonomía de la voluntad, en virtud de la cual el particular puede celebrar todos aquellos contratos que no estén expresamente prohibidos, complementado con el límite que señala el Código Civil en cuanto a la causa del contrato, la cual no puede

⁷² VALENCIA, María Teresa. "Franquicias y Estrategias" [en línea]. disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Regulacion/ProgramasEspeciales/Franquicias/Inf_GeneralFranquicias.doc>. [citado en 2007].

⁷³ FRANCHISE Key "Introducción a la Franquicia en Colombia". [en línea]. disponible en <<http://www.franchisekey.com/co/franquicias-franquicia/Article/ID/122/Session/CO-1-pSpF5i47-0-IP/guidObject/000001-20070907-114312-01/.htm>>. [citado en 2007].

ser contraria al orden público ni a las buenas costumbres.

Se puede inferir entonces que en Colombia es válida la celebración de un contrato de franquicia, que a su vez se convierten en subcontratos como: licencia de marca, asistencia técnica, servicios técnicos, suministro de know how y de bienes, entre otros.

Se puede decir también que la franquicia es un contrato consensual, pues se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades de las partes. Se consagra por escrito ya que le otorga mayor certeza y seguridad a la relación establecida.

Como marco regulatorio legal se puede encontrar la Constitución Nacional, la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, el Código Civil, el Código de Comercio y el Estatuto Tributario, ya se debe tener en cuenta que a los pagos o abonos en cuenta derivados de un contrato de franquicia deben aplicarse las retenciones en la fuente a título de impuesto de renta, ventas, timbre nacional y a título del impuesto complementario de remesas si el pago implica transferencia de rentas al exterior etc.⁷⁴

Hay algunas normas que le resultan aplicables a algunos aspectos del contrato de franquicia. Ellas son:

Código de Comercio: la relación que existe en el contrato de franquicia es esencialmente comercial. Por ello, le serán aplicables directamente los siguientes libros del Código de Comercio: (i) Disposiciones generales; (ii) De los comerciantes y De los Asuntos de Comercio; (iii) De los bienes mercantiles; (iv) De los Contratos y Obligaciones Mercantiles.

Decisión 486 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena (CAN): Como el contrato de franquicia conlleva una concesión de marca, es necesario tener en cuenta la normatividad que regula este procedimiento. Por ello, resulta aplicable esta

⁷⁴ TORNO & ASOCIADOS "ABC de la Franquicia, Legislación" [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].

Decisión, especialmente el artículo 162, relativo a la licencia de marca.

Adicionalmente, también se deberán tener en cuenta las costumbres mercantiles locales e internacionales, los principios generales del derecho comercial y, por analogía, las normas del Código Civil.

Encuentre en las normas aplicables a las Franquicias en Colombia, las cuales se encuentran dispersas en la legislación y en otras fuentes del derecho.⁷⁵

La doctrina de la Dian ha considerado que cuando la franquicia se otorga por un no residente en el país, debe aplicarse la retención en la fuente sobre la totalidad de los pagos a la tarifa del 33 por ciento, por concepto del impuesto de renta y complementarios, en aplicación de lo señalado en el inciso primero del artículo 408 del Estatuto Tributario. Para el caso que la franquicia se contrate con un residente en el país, la tarifa de retención a ser del 3,5 por ciento. Sin embargo, en algunos contratos de franquicia se consagran y perfilan en su texto con nitidez varias prestaciones, tal el caso de la licencia sobre la marca; la prestación de asistencia técnica, suministros, etc., nada se opone en estos casos a instrumentar el procedimiento de individualizar las tarifas de retención en la fuente atendiendo la naturaleza propia de cada una de las prestaciones que se establecen en el contrato. En cuanto al registro, se considera que el contrato solo deberá surtir tal formalidad ante el Ministerio de Comercio cuando su objeto comporte elementos relacionados con conocimientos tecnológicos.⁷⁶

⁷⁵ CAMARA DE COMERCIO CALI. "Características de la Franquicia en Colombia" [en línea]. Disponible en <www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=169> [citado en 2009].

⁷⁶ MÁS FRANQUICIAS. "La Retención en la Fuente en la Franquicia". [en línea]. Disponible en <http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=la_retencion_en_la_fuente_en_la_franquicia> [citado en 2009].

Existen unas obligaciones y derechos que toda franquicia debería cumplir para desarrollar un esquema de negocio equitativo, sin embargo depende de cada empresa esclarecer sus propias reglas de juego.⁷⁷

Las obligaciones del franquiceador son las siguientes:

- Disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y fácilmente transmisible.
- Saber transmitir a sus franquiciados el know-how de la franquicia.
- Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades de cada franquiciado.
- Estar informado permanentemente de los últimos avances, tanto a nivel técnico como de marketing.
- Conocer y evaluar las diferentes zonas geográficas para la concesión de la franquicia.
- Capacidad financiera y solvencia profesional.
- Contar con puntos piloto (por lo menos 1) que demuestren la rentabilidad de la franquicia al franquiciado.
- Tener el correspondiente manual operativo que garantice el éxito comercial y económico de la transacción.
- Proporcionar exclusividad de zona.

⁷⁷ TORNO & ASOCIADOS "ABC de la Franquicia, Derechos y Obligaciones" [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].

- Facilitar la lista completa de sus franquiciados.
- Que la actividad que desarrolla no esté basada en una demanda temporal o moda pasajera.
- Garantizar a sus franquiciados unos servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing.
- Que su contrato respete el equilibrio entre las partes y defina claramente las reglas de juego
- Comunicar al franquiciado cualquier infracción del contrato estipulado.
- Solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

Como Derechos del franquiciador se definen los siguientes

- Que el franquiciado siga estrictamente los métodos y sistemas marcados por el franquiciador.
- Aceptación por parte del franquiciado de cuáles son los productos que puede vender y cuáles no.
- Que se mantenga la confidencialidad de las informaciones transmitidas.
- A que el franquiciado utilice los métodos de gestión que se le indiquen.
- Que se respeten las normas establecidas para el acondicionamiento y mantenimiento del local.

- A designar los métodos publicitarios y promocionales para toda la red.
- Que el franquiciado respete las fuentes de suministro homologadas y los pagos a efectuar al franquiciador en las condiciones que se pacten.

Según los autores de libro "Las franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas, los principales puntos que debe tocar un marco jurídico de una franquicia son, por lo menos los siguientes:

Un contrato de franquicia

Un contrato de confidencialidad

Un contrato de comodato

Contratos de licencia de uso de software

Una carta de intención

Un contrato de promeso de franquicia

La estructura de seguros y fianzas⁷⁸

8.3 CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia es el documento final que regula derechos y obligaciones del franquiciado y franquiciador durante toda la vigencia de la relación. Allí se plasma la voluntad de las partes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia.

Esta regulación, aplicable sólo a los acuerdos de franquicia, permite el establecimiento de cláusulas cuyo contenido, en otro tipo de acuerdos distintos a los de franquicia, podría acontecer nulo por ser contrario a las normas de defensa de la competencia.

⁷⁸ FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas" ,McGraw Hill Editorial, 2001, Pág. 34.

Esta exención es únicamente aplicable a lo que la propia normativa define como acuerdo de franquicia y que, necesariamente debe incluir la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del Know-How y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato. La ausencia de cualquiera de estos tres elementos impide la calificación del acuerdo en cuestión como de franquicia.

No existe un solo contrato típico para plasmar un acuerdo de franquicia, sin embargo cualquiera que sea su forma y contenido, deberá ajustarse a la legislación nacional y a las normas que regulan los contratos comerciales, su contexto mismo y los principios generales del código de comercio y civil. A continuación se presenta una estructura general en este tipo de documentos:

1. Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio).
2. Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.
3. Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas.
4. Condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).
5. Obligaciones del franquiciador:
6. Obligaciones del franquiciado
7. Asignación de una zona de exclusividad territorial para la explotación de la Franquicia.
8. Plazo de vigencia del contrato y sus condiciones de renovación.

9. Causas de revocación del contrato y previsión de recuperación por parte del franquiciador de los elementos materiales o inmateriales de su propiedad.

10. Estipulación para la resolución de desacuerdos entre las partes y la jurisdicción competente.⁷⁹

Según Juan Manuel Gallástegui y Ferenz Feher en su libro "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas, el franquiciado enfrenta algunos riesgos al invertir en franquicias, estos son:

RIESGOS (DESVENTAJAS)	POSIBLES SOLUCIONES
Reducción de la posibilidad de innovar y actuar por parte del franquiciatario.	Que el franquiciante acepte sugerencias.
Incomodidad que produce operaciones con apego total a los manuales.	Convencer al personal de que los lineamientos operativos derivan, sobre todo, de la experiencia.
Creación, por parte de los franquiciatarios, de un mecanismo de rechazo a los monitoreos de supervisión.	Efectuar visitas que en verdad brinden asesorías y apoyo.
Que el franquiciatario no seleccione el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales.	Mostrar al inversionista en qué consiste la franquicia antes de que firme el contrato.
Toparse con un franquiciante incompetente o sin ética profesional.	Analizar la visión de largo plazo del franquiciante y su compromiso con la cadena de franquiciante.

⁷⁹ TORNO & ASOCIADOS "ABC de la Franquicia, Estructura de un contrato de Franquicia" [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].

Se puede clasificar esta franquicia de los almacenes Havaianas en la categoría de "Franquicia maestra internacional", pues lo que se pretende es que la persona física o moral que actúa como franquiciataria desarrolle una franquicia en otro país, sin embargo Havaianas no propone una meta específica, se conforma con que el franquiciatario mantenga un nivel de ventas que le asegure una importante recompra del producto y se encargue de posicionar la marca en el país para que haya otros interesados en franquiciar. Bajo esta premisa, la franquicia de Havaianas tiene características de franquicia individual, en donde se otorga un contrato específico por el que la persona adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.⁸¹

"Las regalías o contraprestaciones no son un elemento esencial de las franquicias. Muchos sistemas de franquicias no tienen contemplado el pago de una contraprestación durante la vigencia de contrato, ya sea porque ésta se encuentra incluida en el precio de los bienes o servicios abastecidos por el franquiciante o porque en términos estratégicos resulta conveniente no cobrar contraprestaciones por otorgar una unidad franquiciada"⁸², como es el caso de Havaianas.

Por lo general, hay dos clases de regalías:

- ✚ La cuota inicial de franquicia que se cobra al franquiciatario cuando se le otorga una unidad. (como es el caso de la franquicia en cuestión).
- ✚ Las regalías continuas que se cobran periódicamente al franquiciatario mientras dura el contrato de franquicia.

⁸⁰ FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas", McGraw Hill Editorial, 2001, Págs. 11 al 12.

⁸¹ FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas", McGraw Hill Editorial, 2001, Págs. 21 al 22.

⁸² FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas", McGraw Hill Editorial, 2001, Pág. 63

8.4 INFORMACIÓN FRANQUICIA HAVAIANAS⁸³

8.4.1 PERFIL

Havaianas busca personas emprendedoras, que se identifiquen con la marca, con conocimiento regional, capacidad de inversión, disponibilidad para aprovechar las oportunidades relacionadas con el negocio, facilidad de comunicación y relacionamiento y espíritu de trabajo en equipo.

8.4.2 INVERSIÓN

Tasa de franquicia (incluye software de gestión):

- Local sobre la calle o local en un centro comercial \$30.000.000 (treinta millones de pesos).
- Kiosko \$15.000.000 (quince millones de pesos).
- Regalías: no hay.
- Inversión – a partir de \$50.000.000 (cincuenta millones de pesos) para formatos pequeños.
- Pay Back estimado - 24 a 36 meses

Composición de la inversión:

- Mobiliario
- Reforma y obra civil
- Equipos e infraestructura de TI
- Tasa de la Franquicia
- Evento de inauguración
- inventario inicial

⁸³ HAVAIANAS, "Informações de Franquia" [en línea]. Disponible en <<http://www.havaianas.com.br/#/franchise>> [citado en 2008].

□□Accesorios, uniformes y marketing inicial

8.4.3 SOPORTE

Havaianas realiza algunas Consultorías de campo y hace Visitas periódicas de profesionales especializados en el negocio para realizar orientaciones relacionadas con el mercadeo local, la gestión operacional, la financiera, recursos humanos, entrenamiento, desarrollo, estudio de la competencia y control. Por estar la franquicia ubicada fuera de Brasil, estas visitas se realizarán máximo dos veces en el año.

Adicional al mercadeo institucional, la franquicia cuenta con profesionales dedicados al desarrollo de materiales de divulgación que siguen un patrón para todas las tiendas en general. La producción del local incluye catalogo folder, outdoor, tarjeta de presentación y anuncio en una revista ó en el periódico. También se desarrollan materiales POP para divulgar campanas, productos y promociones con el objetivo de mantener una comunicación frecuente y renovada con los clientes.

La franquicia cuenta con un software de gestión que permitirá hacer un control total de las unidades tanto las que se encuentran en exhibición, como los que están en la bodega. Todo el soporte se hará a través de un "Help Desk" on line especializado para resolver problemas y ejecutar actualizaciones del sistema.

También cuenta con diversos manuales de gestión del negocio con informaciones de contabilidad, recursos humanos, operaciones, marketing, ventas entre otros.

El entrenamiento inicial de la franquicia es organizado por el departamento de desarrollo y entrenamiento garantizando una inauguración organizada y coherente con los demás puntos de venta. Las políticas de Recursos Humanos y programas de reconocimiento y recompensa también están a cargo de este departamento.

El área de Productos tiene como responsabilidad el desarrollo de productos, proveedores, lanzamiento de colecciones, merchandising, mix de productos y política de logística. Desarrolla nuevas soluciones para mantener la red con innovaciones y acompañar las tendencias del mercado.

8.4.4 PROCESO DE SELECCIÓN

Havaianas cuenta con un proceso de selección para las personas que quieren obtener la franquicia. El proceso de selección para los candidatos sigue las siguientes etapas:

- Presentación del negocio
- Entrevista
- Calificación
- Después de la firma del contrato = de 30 a 90 días hasta realizar la inauguración
- Entrenamiento de gestión = 5 días
- Entrenamiento del equipo= 10 días
- Apertura estimada del local = de 45 a 60 días

8.4.5 BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA

- Una de las marcas más fuertes de Brasil y de reconocimiento mundial.
- La marca hace parte de uno de los conglomerados más grande de Brasil (Alpargatas).
- Solidez y transparencia en la relación con inversionistas, consumidores, proveedores y funcionarios.
- lanzamiento de nuevos modelos, desarrollo de nuevos productos, creatividad e innovación, hacen parte del concepto de la marca.
- Tiendas y kioskos con layout que facilitan el contacto con el producto.
- Mix completo de productos Havaianas, modelos exclusivos, línea de exportación.
- Software de Gestión exclusivo y desarrollado para el control total del negocio integrado con la franquicia y con el help desk.
- Programas de entrenamiento desarrollados especialmente para el modelo del negocio, con actualizaciones constantes
- Soporte total a la operación (Consultoría, Marketing, entrenamiento, Sistemas, Gestión, etc.)
- Proyectos arquitectónicos exclusivos y diferenciados, creando una experiencia

única de consumo.

- Proyectos de Merchandising exclusivos.
- Customizaciones exclusivas y desarrolladas especialmente para la red de franquicias.
- empaques diferenciados y modelos para regalo.

8.5 SERVICIOS QUE OFRECE LA RED HAVAIANAS

- Auxilio en la capacitación y en la selección del punto comercial
- Estudio de viabilidad financiera
- Entrenamientos
- Acompañamiento de obra
- Manuales y procedimientos operacionales
- Orientación para la selección y contratación de colaboradores
- Orientación para el evento de inauguración
- Programas de Marketing Local
- Soporte operacional por medio de la consultoría de campo
- Marketing institucional agresivo
- Lanzamiento de nuevos modelos y nuevos productos constantemente
- Desarrollo y actualización del Software de Gestión.
- campanas en fechas conmemorativas con materiales específicos
- WebSite para informar al consumidor sobre la marca
- Portal desarrollado para la comunicación con la casa matriz con novedades, nuevos locales, productos, mercado, entre otros.

8.6 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA⁸⁴

⁸⁴ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, "Pasos para Crear una Empresa". [en línea]. Disponible en <[wwwhttp://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413](http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413)> [citado en 2010].

En Brasil, la empresa Alpargatas (dueña de la marca Havaianas) se encuentra constituida como sociedad anónima. La franquicia en Bogotá quedará registrada como Sociedad por Acciones Simplificadas ya que esta persona jurídica brinda a los empresarios colombianos las ventajas de las sociedades anónimas y al mismo tiempo les permite diseñar los mecanismos de gobernabilidad de sus empresas a la medida de sus necesidades.

8.6.1 Pasos para crear la Empresa

Para registrar una empresa ante la Cámara de Comercio de Bogotá es necesario entregar la siguiente documentación completa:

- Formulario del Registro Único Tributario RUT
- Formulario RUE (Registro Único Empresarial).
- Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil.
- Formulario registro con otras entidades.
- Original del documento de identidad.
- Estatutos de la persona jurídica (documento privado o documento público)

Se deben seguir los siguientes pasos:

8.6.1.1.PASO 1: Consultas

Se deben realizar una serie de consultas antes de realizar la formalización del proceso de registro de la empresa para asegurarse de no incurrir en ningún error que pueda generar una sanción en el futuro. Estas consultas son:

- a. Tipo de Empresa: A través de una guía suministrada por la Cámara de Comercio, se puede encontrar información precisa sobre las principales formas jurídicas previstas en la legislación colombiana para el ejercicio de cualquier actividad económica, así como las características más relevantes de cada una de ellas. Para el caso del plan de negocios, se consultó cada

una de las opciones decidiendo que la más conveniente es la Sociedad por Acciones Simplificadas.

b. Existencia de Nombre y marca: Se debe consultar que el nombre y la marca de la sociedad no se encuentre inscrito en otra Cámara del país. Este procedimiento puede hacerse a través de internet en:

1. www.ccb.org.co (Cámara de Comercio de Bogotá)
2. www.rue.com.co (Registro Único Empresarial)

c. Consulta de Clasificación por Actividad Económica – Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)
El Código CIIU agrupa todas las actividades económicas similares por categorías, permitiendo que todos los empresarios puedan clasificarse dentro de actividades muy específicas que facilitan el manejo de información para el análisis estadístico y económico empresarial.

d. Uso de suelos

Esta consulta le informa si la actividad que va a iniciar la empresa puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento. El trámite se denomina "Consulta de Uso del Suelo". Esta consulta se realiza en la Secretaría Distrital de Planeación www.sdp.gov.co.

8.6.1.2 PASO 2: Diligenciamientos

Se deben diligenciar algunos formularios antes de realizar el procedimiento de formalización de la empresa. Estos formularios corresponden al tipo de empresa que se va a constituir y a la creación del registro ante la Cámara de Comercio. Los formularios son

- a. Inscripción del RUT (se diligencia en www.dian.gov.co) al entrar al portal se debe seleccionar la opción "Solicitud Inscripción RUT" en la ventana "Tipo Inscripción" seleccione "Cámara de Comercio", luego haga clic en "Continuar" y diligencie el formulario RUT.

- b. Elaboración de Documento de Constitución de la Sociedad

Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, para el caso de SAS, se constituye la empresa por documento privado con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008.

- c. Diligenciamiento del formulario de Registro Único Empresarial (el formulario se encuentra en www.rue.com.co)
- d. Formulario registro con otras entidades.

8.6.1.3 PASO 3: FORMALIZACIÓN

Con el Formulario Adicional de Registro con otras entidades, la Cámara de Comercio de Bogotá, envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá, con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el RIT (Registro de Información Tributaria) siempre que las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el impuesto de industria y comercio.

Matricula Mercantil:

Para obtener la matrícula mercantil el empresario debe acercarse a cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá y presentar los siguientes documentos:

- Formulario del Registro Único Tributario RUT diligenciado
- Formulario Registro Único Empresarial – RUE
- Formulario Adicional de Registro con otras entidades
- Incluir documento de constitución.

El representante legal de la sociedad que va a solicitar la Matrícula Mercantil debe presentar personalmente el formulario del RUT. En caso de no presentarlo personalmente, debe venir reconocido notarialmente.

Luego de presentar los documentos se deben cancelar los derechos de Matrícula correspondientes según las Tarifas para la matrícula de comerciante.

Al finalizar este proceso el empresario obtiene:

1. La Cámara de Comercio de Bogotá al efectuar la Matrícula Mercantil de persona jurídica remitirá a la DIAN la información pertinente para que ésta asigne el NIT, el cual quedará consignado en el Certificado de Matrícula y de Existencia y Representación Legal.
2. la empresa queda formalizada ante la DIAN
3. Inscripción en el Registro Mercantil y pago del impuesto de registro para Bogotá y Cundinamarca
4. Asignación del NIT e inscripción en el RIT
5. Notificación de la apertura del establecimiento a Planeación Distrital, con lo cual la Cámara de Comercio de Bogotá informa a Bomberos, Alcaldías Locales, DAMA y Secretaría de Salud
6. Certificado de matrícula, existencia y representación legal (Una vez matriculada la sociedad debe inscribir sus libros de comercio de conformidad con la ley).

8.6. TIPO DE SOCIEDAD ⁸⁵

La Sociedad por acciones Simplificadas se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas "sociedad por acciones simplificada"; o de las letras S.A.S.

Lojas Havaianas SAS, será constituida como una sociedad por acciones simplificadas, que se dedicará exclusivamente a la comercialización de las sandalias havaianas (y productos complementarios de esta marca) de forma directa apoyada sobre una fuerza de ventas capacitada. Esta empresa estará autorizada para la creación de otras sucursales en diferentes partes del país en el futuro.

La Cámara de Comercio de Bogotá, permite actualmente a través del innovador servicio SAS Virtual, constituir desde el portal la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en una hora, siguiendo cinco pasos (consultas e inscripción del RUT, diligenciamiento del formularios, pago, expedición de firma digital y firma de documento de constitución y registro), con total seguridad jurídica y técnica, y ahorro en desplazamientos e intermediación legal. Según datos suministrados por

⁸⁵ CAMARA DE COMERCIO, "El ABC de las Sociedades por Acciones Simplificadas" [en línea]. Disponible en <<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4168>> [citado en 2010].

la cámara de comercio de Bogotá, los gastos de constitución para un negocio con el capital del de Havaianas son de aproximadamente 1.500.000.

9. ANEXOS

FORMATO ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADEO

A continuación encontrará una encuesta que pretende investigar los hábitos de compra de las sandalias de caucho en Bogotá. Le tomará solo algunos minutos. Gracias por su colaboración.



Sandalias de Caucho

1. Por favor marque con un X su Genero

Masculino

Femenino

2. Por favor indique en que barrio vive usted

3. Indique por favor su año de nacimiento

4. Por favor indique con una X en qué ocasiones utiliza usted sandalias de caucho

- Cuando se encuentra en su casa
- Cuando viaja
- Cuando tiene que salir a hacer alguna diligencia
- No usa sandalias de caucho
- Otro (Por favor especifique)

Por favor conteste con una X las preguntas de la 5 a la 8 teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo
- 6. No aplica

5. Me siento bien usando sandalias de caucho como parte de mi atuendo informal en Bogotá

- 1 2 3 4 5 6

6. Me gusta usar prendas de vestir únicas y exclusivas

- 1 2 3 4 5 6

7. Me gusta estar siempre a la moda

- 1 2 3 4 5 6

8. Cuando compro prendas de vestir, me guio por las que usan los famosos

- 1 2 3 4 5 6

9. ¿Cuándo usted viaja, en que momento compra las sandalias que va a usar durante su estadía en ese viaje?.

Por favor marque con una X.

- Antes de viajar

Cuando ha llegado a su destino final

10. Cuando toma la decisión de comprar sandalias de caucho donde los hace. Por favor marque con una X

- Almacenes especializados en venta de zapatos
- Supermercados
- Grandes Superficies
- Almacenes de venta de vestidos de baño y accesorios

11. ¿Estaría dispuesto a comprar sus sandalias de caucho en un almacén exclusiva en la venta de este producto?.

Por favor marque con una X.

Si No

12. ¿Le gustaría que sus sandalias de caucho tuvieran su toque personal, es decir, que fueran personalizadas con su nombre, sus iniciales, con un pin, etc? Por favor marque con una X.

Si No



13. ¿Conoce usted la marca brasilera de sandalias de caucho Havaianas? Por favor marque con una X.

Si No

14. Por favor marque con una X qué es lo más importante para usted cuando toma la decisión de comprar sandalias de caucho

- El precio del producto
- La calidad del producto
- Que la marca del producto sea conocida
- La ubicación del almacén

15. Cuanto estaría dispuesto a pagar por unas sandalias de caucho personalizadas? Por favor marque con una X.

- Menos de \$19.000
- entre \$20.000 y \$30.000
- entre \$31.000 y \$40.000
- más de \$41.000

16. Cuando busca información sobre calzado donde lo hace. Por favor marque con una X.

- | | | | | |
|---|---------------------------------------|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Directamente en el almacén | <input type="checkbox"/> En la prensa | <input type="checkbox"/> En las revistas | <input type="checkbox"/> A través de comerciales de televisión | <input type="checkbox"/> A través de publicidad en emisoras radiales |
|---|---------------------------------------|--|--|--|

10. BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Liliana. "Cali Mejora su Clima para Hacer Negocios". Revista Acción. No 094 (2008).
- AGUEDA, Esteban "Principios de Marketing", Esic Editorial, 1997, Págs. 412 al 422.
- BERMÚDEZ, Jaime. "Rendición de Cuentas 2009". Ensayo presentado ante el Presidente de La República, Bogotá, 2009.
- FINCH, Brian. "Como Desarrollar un Plan de Negocios". Editor: Gedisa. 2001
- CALERO, Aristides. "Técnicas de Muestreo". Editorial Pueblo y Educación, 1978. pág 514.
- CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD (2009), "Informe Nacional de Competitividad 2009-2010 Resumen Ejecutivo". Pág. 13
- CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. "Informe Nacional de Competitividad 2009 – 2010, Resumen Ejecutivo" Pag. 20. 2009.

- FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel “Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas” ,McGraw Hill Editorial, 2001, Págs. 11 al 12.
- FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel “Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas” ,McGraw Hill Editorial, 2001, Págs. 21 al 22.
- FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLÁSTEGUI, Juan Manuel “Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas” ,McGraw Hill Editorial, 2001, Pág. 63
- KLEPPNER, Otto, RUSSELL, Thomas, LANE, Ronald. “Publicidad”, Prentice-Hall.
- LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl. “Marketing”, Sexta Edición, de International Thomson Editores, 2002, Págs. 607 al 610.
- MCCARTHY, Jerome, PERREAULT, William Jr, “Marketing en un enfoque Global”, 13 Edición, McGraw Hill, 2004.
- TORRES, Diana Carolina. “Brief Centro Comercial Palatino”. Presentación comercial. (2010).

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

- ACICAM, "Como va el Sector" ". [en línea]. Disponible en <<http://www.acicam.org/index.cfm?doc=encuestaopinion>>. [citado en Septiembre 2010]
- ALPARGATAS, "Visão Missao e Valores" [en línea]. Disponible en <<http://www.alpargatas.com.br/>>
- ASOBANCARIA. "Evolución del Crédito y de las Tasas de Interés". [en línea]. Disponible en < http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4786_2.pdf > [citado en marzo 9 de 2009]
- BRIGARD Y URRUTIA. "Comercio Minorista" [en línea]. Disponible en <<http://pei.com.co/userfiles/Informe%20Semestral%20-%20Junio%202008.pdf>> [citado en 2008]
- BANCO MUNDIAL. "Doing Business 2009". [en línea]. Disponible en <<http://fotosdeltolimaydecolombia.blogspot.com/2008/09/doing-business-2009.html>> [citado en Septiembre 10 de 2008]

- BANCO MUNDIAL "Doing Business, Midiendo Regulaciones para hacer Negocios, Colombia" [en línea]. Disponible en <<http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/default.aspx?economyid=46>>. > [citado en Septiembre 10 de 2009]
- BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [citado en Julio 2009]
- BENCHMARK. "Listas de Empresas". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>> [citado en Julio 2009].
- BENCHMARK. "Indicadores Sector Calzado". [en línea]. Disponible en <<http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>>. [citado en Septiembre 2010]
- CAMARA DE COMERCIO, "El ABC de las Sociedades por Acciones Simplificadas" [en línea]. Disponible en <<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4168>> [citado en 2010].
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, "Pasos para Crear una Empresa". [en línea]. Disponible en <<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>> [citado en 2010].
- CAMARA DE COMERCIO CALI. "Características de la Franquicia en Colombia" [en línea]. Disponible en <www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=169> [citado en 2009].
- CONPES, "Política Integral Migratoria", [en línea]. Disponible en <<http://www.cancilleria.gov.co/wps/wcm/connect/48ae9f004f72af348a20ea23813bba7f/DOCUMENTOCONPESPOLITICAMIGRATORIA.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=48ae9f004f72af348a20ea23813bba7f>> [citado en Agosto 24 de 2009]
- DANE. "Comunicado de Prensa: El Censo 2005 deja ver una Nueva Realidad Demográfica" [en línea] Disponible en

- <<http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf>> [citado en noviembre 2005]
- DANE “Población 1985 – 2020” [en línea] . disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996>.
 - DANE. “Indicadores Demográficos y Tablas Abreviadas de Mortalidad Nacionales y Departamentales 2005 – 2020” [en línea]. Disponible en http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=496&Itemid=996 . [citado en 2006].
 - DANE “Índice de Costos de la Educación Superior Privada Primer Semestre de 2009” [en línea]. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/icesp/bolet_ICESP_Isem09.pdf [citado en 2006]
 - DANE. “Principales Indicadores del Mercado Laboral por Departamento 2008.[en línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/Boletin_dep_08.pdf> [Citado en Mayo 29 de 2009]
 - DANE. “Censo General 2005”. [en línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=section&id=16&Itemid=39> [citado en 2006]
 - DANE. “ Muestra Mensual de Comercio al Por Menor Noviembre de 2009” [en línea]. Disponible en <<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/index.php?/Historial/muestra-mensual-de-comercio-al-por-menor-dane-octubre-2009.html>> [citado en noviembre de 2009]
 - DANE. “Estimaciones y Poblaciones” [em línea] . Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85_20/EstimacionesProyecciones1985__020.xls#'11'!A1>
 - EL PAÍS “Se Mueve el Mercado de las Sandalias”. [en línea]. Disponible en <http://www.tormo.com.co/resumen/7614/Se_mueve_el_mercado_de_las_sandalias.html> [citado en Octubre 19 de 2009].

- FRANCHISE Key "Introducción a la Franquicia en Colombia". [en línea]. disponible en <<http://www.franchisekey.com/co/franquicias-franquicia/Article/ID/122/Session/CO-1-pSpF5i47-0-IP/guidObject/000001-20070907-114312-01/.htm>> [citado en 2007].
- GERENCIA. "Liquidación de la Nómina" [en línea] Disponible en <<http://www.gerencie.com/liquidacion-de-la-nomina.html>>. [citado en 2010]
- GOBIERNO DE BOGOTA. "Bogotá y sus localidades". [en línea] Disponible en <http://www.gobiernobogota.gov.co/content/category/1/20/338/> [citado en 2009]
- GOMEZ, Lucevín. "En Bogotá, La Esperanza De Vida Se Alargó Siete Años Más" El Tiempo. [en línea] (1 al 8 de marzo de 2009). Disponible en <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3340693>>. [citado en Marzo 1 de 2009]
- HAVAIANAS, "Informações de Franquia" [en línea]. Disponible en <<http://www.havaianas.com.br/#/franchise>> [citado en 2008].
- HAVAIANAS, "Sobre Havaianas" [en línea]. Disponible en <<http://www.havaianas.com.br/#/history>> [citado en 2008].
- HAVAIANAS, "Produtos" [en línea]. Disponible en <<http://novosite.profissional.ws/pt-BR/products-brazil/sandals-men/>> [citado en 2008].
- HAVAIANAS, "Informações de Franquia" [en línea]. Disponible en <<http://www.havaianas.com.br/#/franchise>> [citado en 2008].
- IDEAM. "Clasificación Internacional Industrial Uniforme". [en línea] Disponible en <http://www.ideam.gov.co/temas/calidad/ciiu3.pdf>
- LA NOTA, "Proyecciones Macroeconómicas 2010 – 2014" [en línea]. Disponible en <<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>> [citado en 2010].
- MÁS FRANQUICIAS. "La Retención en la Fuente en la Franquicia". [en línea]. Disponible en <http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=la_retencion_en_la_fuente_en_la_franquicia> [citado en 2009].

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Coyuntura Económica de Colombia 2009” [en línea] Disponible en <<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009-InformeEconSeptiembre.pdf>> [citado en Septiembre de 2009].
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. “Migración Colombiana”. [en línea] Disponible en http://www.cancilleria.gov.co/wps/portal/espanol/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSzPy8xBz9CP0os_jQsKAwo2AXYwN_3yBTA6MwH7NAL1djl_dQE30_j_zcVP2CbEdFAlieFo!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVVZSVjJTRDMwMDVNNDBJT0dCRVFGVjJRMDc/ [citado en 2005]
- PARDO Mónica María, ALBAN, María Paula, "El calzado jalonará las ventas en 2010". [en línea]. Disponible en <http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-02-12/calzado-jalonara-ventas-en-2010_93101.php>. [citado en Febrero 2010]
- RADIO SANTAFE. “Mercado minorista creció 2% en noviembre” [en línea]. Disponible en <<http://www.radiosantafe.com/2010/01/20/mercado-minorista-crecio-2-en-noviembre/>> [citado en enero 20 de 2010]
- TORNO & ASOCIADOS “ABC de la Franquicia, Derechos y Obligaciones” [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].
- TORNO & ASOCIADOS “ABC de la Franquicia, Estructura de un contrato de Franquicia” [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].
- TORNO & ASOCIADOS “ABC de la Franquicia, Legislación” [en línea]. Disponible en <<http://www.torno.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp>> [citado en 2006].
- VANGUARDIA. “Sube Arancel para Importación de Calzado y confecciones”. [en línea]. (8 al 13 de septiembre de 2008) Disponible en

<<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/6872-sube-arancel-para-importacion-de-calzado-y-confecciones>>. [citado en Septiembre 8 de 2008]

- VALENCIA, María Teresa. "Franquicias y Estrategias" [en línea]. disponible en
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Regulacion/ProgramasEspeciales/Franquicias/Inf_GeneralFranquicias.doc>. [citado en 2007].
- YANHAAS. "Yanhaas Cifras Colombia". [en línea]. Disponible en
<<http://www.yanhaas.com/home/cifras2.html>> [citado en 2009]
- YOSHIDA, Maria Paula, " Observatorio de Calzado y Marroquineria Raddar" Septiembre 2010.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
SENSIBILIDAD	ESCENARIO DESEADO	SENSIBILIDAD DE VENTAS MENOS 15%	SENSABILIDAD DE COSTOS MAS 17%
TIR	39,59%	17,37	17,63%
VPN	\$ 77.836.049	\$ 1.021.300	\$ 1.873.445
PRI	1,89	2,98	2,97
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO AÑO 1	18,20%	4,80%	4,50%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO AÑO 5	29,70%	26,90%	27,10%
U NETA FINAL AÑO 5	\$ 76.275.521	\$ 47.457.019	\$ 49.934.394
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO	14,50%	4,00%	3,70%
VENTAS TOTALES	\$ 2.035.019.081	\$ 1.729.033.071	\$ 2.035.019.081

SENSIBILIDAD	TIR	VPN
ESCENARIO DESEADO	39,59%	\$ 77.836.049
VENTAS DISMINUYEN (15%)	17,37	\$ 1.021.300
COSTOS AUMENTAN (17%)	17,63%	\$ 1.873.445

PRI	RENT. PATRIMONIO AÑO 1	RENT. PATRIMONIO AÑO 2	RENT. PATRIMONIO AÑO 3	RENT. PATRIMONIO AÑO 4	RENT. PATRIMONIO AÑO 5
1,89	18,2%	19,8%	23,5%	26,4%	29,7%
2,98	4,8%	8,1%	15,1%	20,7%	26,9%
2,97	4,5%	8,2%	15,1%	20,8%	27,1%

SENSIBILIDAD	U NETA FINAL AÑO 1	U NETA FINAL AÑO 2	U NETA FINAL AÑO 3	U NETA FINAL AÑO 4
ESCENARIO DESEADO	\$ 22.257.054	\$ 28.591.004	\$ 40.883.615	\$ 54.891.258
VENTAS DISMINUYEN (15%)	\$ 5.055.559	\$ 9.089.277	\$ 19.402.220	\$ 30.920.702
COSTOS AUMENTAN (17%)	\$ 4.741.685	\$ 9.272.169	\$ 19.379.276	\$ 31.052.674

SENSIBILIDAD	COSTOS MATERIA PRIMA AÑO 1	COSTOS MATERIA PRIMA AÑO 2	COSTOS MATERIA PRIMA AÑO 3	COSTOS MATERIA PRIMA AÑO 4
ESCENARIO DESEADO	153.776.856	170.310.250	188.791.277	209.275.352
VENTAS DISMINUYEN (15%)	130.713.728	144.441.865	160.456.083	177.883.827
COSTOS AUMENTAN (17%)	179.919.197	199.144.332	220.887.306	244.855.327

U NETA FINAL AÑO 5	VENTAS TOTALES	COSTOS TOTALES
\$ 76.275.521	\$ 2.035.019.081	\$ 2.235.660.479
\$ 49.457.019	\$ 1.729.033.071	\$ 1.837.902.289
\$ 49.934.394	\$ 2.035.019.081	\$ 2.144.657.594

COSTOS MATERIA PRIMA AÑO 5

231.298.935	\$ 953.452.670
196.618.432	\$ 810.113.935
270.614.050	\$ 1.115.420.212

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación	%		-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
IPP	%		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Crecimiento PIB	%		3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF T.A.	%		4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
Precio LINEA TOP	\$ / unid.		35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
Precio KIDS	\$ / unid.		22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
Precio PINS FEMENINOS	\$ / unid.		10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
Precio PINS MASCULINOS	\$ / unid.		6.000	6.240	6.490	6.749	7.019
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades LINEA ESTANDAR	unid.		4.880	5.222	5.587	5.978	6.397
Unidades LINEA TOP	unid.		2.928	3.113	3.352	3.587	3.838
Unidades KIDS	unid.		976	1.044	1.117	1.196	1.279
Unidades PINS FEMENINOS	unid.		1.952	2.089	2.235	2.391	2.559
Unidades PINS MASCULINOS	unid.		976	1.044	1.117	1.196	1.279
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		23.583,3	24.507,9	25.508,1	26.527,6	27.589,3
Ventas	unid.		11.712	12.512	13.408	14.348	15.352
Ventas	\$		276.208.000	306.642.960	342.013.031	380.618.353	423.550.727
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		12.064	12.486	12.936	13.401	13.844
Costo Materia Prima LINEA TOP	\$ / unid.		15.448	15.989	16.564	17.161	17.727
Costo Materia Prima KIDS	\$ / unid.		12.064	12.486	12.936	13.401	13.844
Costo Materia Prima PINS FEMENINOS	\$ / unid.		6.400	6.624	6.862	7.110	7.344
Costo Materia Prima PINS MASCULINOS	\$ / unid.		2.400	2.484	2.573	2.666	2.754
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra LINEA TOP	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra KIDS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra PINS FEMENINOS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra PINS MASCULINOS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		11.160,7	11.544,3	11.967,2	12.397,8	12.807,3
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		11.160,7	11.544,3	11.967,2	12.397,8	12.807,3
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		130.713.728	144.441.865	160.456.083	177.883.827	196.618.432
Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$		130.713.728	144.441.865	160.456.083	177.883.827	196.618.432
Depreciación	\$		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		134.116.728	147.844.865	163.859.083	181.286.827	200.021.432
Margen Bruto	\$		51,44%	51,79%	52,09%	52,37%	52,78%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos Administración	\$		54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Total Gastos	\$		121.799.244	133.706.888	138.674.686	143.715.798	148.587.067
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$		0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		5	6	6	6	6
Invent. Prod. Final	\$		12.053.520	1.862.732	2.464.081	2.730.985	3.021.447
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		1.862.732	2.464.081	2.730.985	3.021.447	3.333.691
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$		0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$		36.390.500				
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días						
Cuentas por Pagar Proveedores	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$		0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$		4.030.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$		15.000.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$		0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$		25.000.000	0	0	0	0
Dividendos							
Dividendos	\$		0	4.550.003	11.213.685	25.039.972	43.167.494
Dividendos	%		0%	30%	40%	50%	50%
Dividendos	\$		0	1.516.668	3.635.711	9.701.110	15.460.351

MODELAJE
PROYECCION

**MODELAJE FINANCIERO
BASES ANUALES**

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
LÍNEA ESTANDAR		
LÍNEA TOP		
KIDS		
PINS FEMENINOS		
PINS MASCULINOS		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	17%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	15%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)

**MODELAJE FINANCIERO
BALANCE GENERAL ANUAL**

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	64.804.080	88.221.579	102.860.696	129.120.910	161.404.422	202.621.674
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	12.053.520	1.862.732	2.464.081	2.730.985	3.021.447	3.333.691
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	29.112.400	21.834.300	14.556.200	7.278.100	0	0
Total Activo Corriente:	105.970.000	111.918.611	119.880.977	139.129.995	164.425.869	205.955.365
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	4.030.000	3.627.000	3.224.000	2.821.000	2.418.000	2.015.000
Muebles y Enseres	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	19.030.000	15.627.000	12.224.000	8.821.000	5.418.000	2.015.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	125.000.000	127.545.611	132.104.977	147.950.995	169.843.869	207.970.365
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	2.490.052	4.476.808	9.556.317	15.229.599	24.359.427
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	25.000.000	22.490.052	19.476.808	19.556.317	20.229.599	24.359.427
Patrimonio						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	505.556	1.414.484	3.354.706	6.446.776
Utilidades Retenidas	0	0	3.033.336	7.577.974	15.338.862	27.707.143
Utilidades del Ejercicio	0	5.055.559	9.089.277	19.402.220	30.920.702	49.457.019
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	100.000.000	105.055.559	112.628.169	128.394.678	149.614.270	183.610.938
PASIVO + PATRIMONIO	125.000.000	127.545.611	132.104.977	147.950.995	169.843.869	207.970.365

**MODELAJE FINANCIERO
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	276.208.000	306.642.960	342.013.031	380.618.353	423.550.727
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	130.713.728	144.441.865	160.456.083	177.883.827	196.618.432
Depreciación	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	142.091.272	158.798.095	178.153.948	199.331.526	223.529.295
Gasto de Ventas	67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos de Administración	54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Utilidad Operativa	13.013.928	17.813.107	32.201.162	48.337.628	74.942.228
Otros ingresos					
Intereses	5.468.317	4.247.021	3.242.625	2.187.327	1.125.782
Otros ingresos y egresos	-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Utilidad antes de impuestos	7.545.611	13.566.086	28.958.537	46.150.301	73.816.446
Impuestos (35%)	2.490.052	4.476.808	9.556.317	15.229.599	24.359.427
Utilidad Neta Final	5.055.559	9.089.277	19.402.220	30.920.702	49.457.019

**MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		13.013.928	17.813.107	32.201.162	48.337.628	74.942.228
Depreciaciones		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Amortización Gastos		7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-2.490.052	-4.476.808	-9.556.317	-15.229.599
Neto Flujo de Caja Operativo		23.695.028	26.004.155	38.405.454	49.462.411	63.115.629
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		10.190.788	-601.349	-266.904	-290.462	-312.243
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	10.190.788	-601.349	-266.904	-290.462	-312.243
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-4.030.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-19.030.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-19.030.000	10.190.788	-601.349	-266.904	-290.462	-312.243
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0	0	0	0	0	0
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	25.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
Intereses Pagados		-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Dividendos Pagados		0	-1.516.668	-3.635.711	-9.701.110	-15.460.351
Capital	100.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	125.000.000	-10.468.317	-10.763.689	-11.878.336	-16.888.437	-21.586.133
Neto Periodo	105.970.000	23.417.499	14.639.118	26.260.214	32.283.512	41.217.253
Saldo anterior		64.804.080	88.221.579	102.860.696	129.120.910	161.404.422
Saldo siguiente	105.970.000	88.221.579	102.860.696	129.120.910	161.404.422	202.621.674

**MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación		-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
Variación PIB		3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF ATA		4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	3,9%	4,1%	4,0%	4,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	6,8%	7,2%	7,0%	7,0%
Variación costos de producción		N.A.	10,2%	10,8%	10,6%	10,3%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	17,1%	3,6%	3,6%	3,3%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		5	6	6	6	6
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		44,95	26,78	14,56	10,80	8,45
Prueba Acida		44	26	14	11	8
Rotación cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		2,4	2,9	2,9	2,9	2,8
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		17,6%	14,7%	13,2%	11,9%	11,7%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		433,3%	670,9%	1322,5%	2698,2%	6959,2%
Ebitda / Servicio de Deuda		226,3%	308,1%	520,3%	821,1%	1278,9%
Rentabilidad Operacional		4,7%	5,8%	9,4%	12,7%	17,7%
Rentabilidad Neta		1,8%	3,0%	5,7%	8,1%	11,7%
Rentabilidad Patrimonio		4,8%	8,1%	15,1%	20,7%	26,9%
Rentabilidad del Activo		4,0%	6,9%	13,1%	18,2%	23,8%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		23.695.028	26.004.155	38.405.454	49.462.411	63.115.629
Flujo de Inversión	-125.000.000	10.190.788	-601.349	-266.904	-290.462	-312.243
Flujo de Financiación	125.000.000	-10.468.317	-10.763.689	-11.878.336	-16.888.437	-21.586.133
Flujo de caja para evaluación	-125.000.000	33.885.816	25.402.807	38.138.550	49.171.948	62.803.385
Flujo de caja descontado	-125.000.000	28.947.391	18.538.076	23.775.991	26.186.855	28.571.988
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		17%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		17,37%				
VAN (Valor actual neto)		1.020.300				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2,98				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		1 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprend. (AFE/AT)		20,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

DEMANDA UTILIZADA Y POLITICAS DE VENTAS			
INCREMENTO MENSUAL HAVAIAANAS	1%	(1.5% PARA LOS MESES DE JUNIO, JULIO Y DICIEMBRE)	
INCREMENTO ANUAL HAVAIAANAS Y PINS	7%		
INCREMENTO EN PRECIO POR AÑO HAVAIAANAS Y PINS	4%		
INCREMENTO MENSUAL PINS	1%		

PREFERENCIA VENTA DIARIAS	DEMANDA DIARIA UNIDADES	NUMERO DE DIAS MES	VENTAS TOTALES DIARIAS AL MES	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3	PRECIO AÑO 4	PRECIO AÑO 5
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	10	30	300	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	7	30	210	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	5	30	150	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	2	30	60	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAIA KIDS	3	30	90	22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
PIN FEMENINO	6	30	180	10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
PIN MASCULINO	3	30	90	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019
TOTAL	36	210	1080	160.000	166.400	173.056	179.978	187.177

INCREMENTOS EN UNIDADES MENSUALES PRIMER AÑO												
AÑO 1												
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	300	303	306	309	312	317	322	325	328	331	335	
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	210	212	214	216	219	222	225	227	230	232	234	
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	150	152	153	155	156	158	161	162	164	166	167	
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	60	61	61	62	62	63	64	65	66	66	67	
HAVAIA KIDS	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
PIN FEMENINO	180	182	184	185	187	190	193	195	197	199	201	
PIN MASCULINO	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	
TOTAL HAVAIAANAS	810	818	826	835	843	856	868	877	886	895	904	
TOTAL PINS	270	273	275	278	281	285	289	292	295	298	301	
TOTAL AÑO HAVAIAANAS	10.334											
TOTAL AÑO PINS	3.445											

PRONOSTICO EN VENTAS MENSUALES PRIMER AÑO												
AÑO 1												
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	7.800.000	7.878.000	7.956.780	8.036.348	8.116.711	8.238.462	8.362.039	8.445.659	8.530.116	8.615.417	8.701.571	
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	7.350.000	7.423.500	7.497.735	7.572.712	7.648.439	7.763.166	7.879.614	7.958.410	8.037.994	8.118.374	8.199.557	
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	3.900.000	3.939.000	3.978.390	4.018.174	4.058.356	4.119.231	4.181.019	4.222.830	4.265.058	4.307.709	4.350.786	
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	2.100.000	2.121.000	2.142.210	2.163.632	2.185.268	2.218.047	2.251.318	2.273.831	2.296.570	2.319.535	2.342.731	
HAVAIA KIDS	1.980.000	1.999.800	2.019.798	2.039.996	2.060.396	2.091.302	2.122.671	2.143.898	2.165.337	2.186.990	2.208.860	
PIN FEMENINO	1.800.000	1.818.000	1.836.180	1.854.542	1.873.087	1.901.184	1.929.701	1.948.998	1.968.488	1.988.173	2.008.055	
PIN MASCULINO	540.000	545.400	550.854	556.363	561.926	570.355	578.910	584.699	590.546	596.452	602.416	
TOTAL HAVAIAANAS	23.130.000	23.361.300	23.594.913	23.830.862	24.069.171	24.430.208	24.796.661	25.044.628	25.295.074	25.548.025	25.803.505	
TOTAL PINS	2.340.000	2.363.400	2.387.034	2.410.904	2.435.013	2.471.539	2.508.612	2.533.698	2.559.035	2.584.625	2.610.471	
TOTAL AÑO HAVAIAANAS	295.094.906											
TOTAL AÑO PINS	29.853.959											
TOTAL AÑO 1	324.948.866											

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 2			
AÑO 2			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	3.827	268	4.095
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	2.679	188	2.867
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	1.914	134	2.048
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	765	54	819
HAVAIA KIDS	1.148	80	1.229
PIN FEMENINO	2.296	161	2.457
PIN MASCULINO	1.148	80	1.229
TOTAL HAVAIAANAS	10.334	723	11.057
TOTAL PINS	3.445	241	3.686

PRONOSTICO EN VENTAS AÑO 2			
AÑO 2			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 2	VENTAS TOTALES
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	4.095	27.040	110.738.287
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	2.867	36.400	104.349.539
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	2.048	27.040	55.369.143
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	819	36.400	29.814.154
HAVAIA KIDS	1.229	22.880	28.110.488
PIN FEMENINO	2.457	10.400	25.554.989
PIN MASCULINO	1.229	6.240	7.666.497
TOTAL HAVAIAANAS	11.057	149.760	328.381.612
TOTAL PINS	3.686	16.640	33.221.486

TOTAL AÑO 2 361.603.098

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 3			
AÑO 3			
SANDALIAS & PIN'S HAVAINAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	4.095	287	4.382
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	2.867	201	3.067
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	2.048	143	2.191
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	819	57	876
HAVAINA KIDS	1.229	86	1.315
PIN FEMENINO	2.457	172	2.629
PIN MASCULINO	1.229	86	1.315
TOTAL HAVAIAANAS	11.057	774	11.831
TOTAL PINS	3.686	258	3.944

PRONOSTICO EN VENTAS AÑO 3			
AÑO 3			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 3	VENTAS TOTALES
HAVAIAANAS FEMENIN	4.382	28.122	123.229.565
HAVAIAANAS FEMENIN	3.067	37.856	116.120.167
HAVAIAANAS MASCUL	2.191	28.122	61.614.783
HAVAIAANAS MASCUL	876	37.856	33.177.191
HAVAINA KIDS	1.315	23.795	31.281.351
PIN FEMENINO	2.629	10.816	28.437.592
PIN MASCULINO	1.315	6.490	8.531.278
TOTAL HAVAIAANAS	11.831	155.750	365.423.058
TOTAL PINS	3.944	17.306	36.968.870
		TOTAL AÑO 3	402.391.927

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 4			
AÑO 4			
SANDALIAS & PIN'S HAVAINAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	4.382	307	4.689
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	3.067	215	3.282
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	2.191	153	2.344
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	876	61	938
HAVAINA KIDS	1.315	92	1.407
PIN FEMENINO	2.629	184	2.813
PIN MASCULINO	1.315	92	1.407
TOTAL HAVAIAANAS	11.831	828	12.660
TOTAL PINS	3.944	276	4.220

AÑO 4			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 4	VENTAS TOTALES
HAVAIAANAS FEMENIN	4.689	29.246	137.129.860
HAVAIAANAS FEMENIN	3.282	39.370	129.218.522
HAVAIAANAS MASCUL	2.344	29.246	68.564.930
HAVAIAANAS MASCUL	938	39.370	36.919.578
HAVAINA KIDS	1.407	24.747	34.809.888
PIN FEMENINO	2.813	11.249	31.645.352
PIN MASCULINO	1.407	6.749	9.493.606
TOTAL HAVAIAANAS	12.660	161.980	406.642.778
TOTAL PINS	4.220	17.998	41.138.958
		TOTAL AÑO 4	447.781.737

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 4			
AÑO 4			
SANDALIAS & PIN'S HAVAINAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	4.689	328	5.017
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	3.282	230	3.512
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	2.344	164	2.508
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	938	66	1.003
HAVAINA KIDS	1.407	98	1.505
PIN FEMENINO	2.813	197	3.010
PIN MASCULINO	1.407	98	1.505
TOTAL HAVAIAANAS	12.660	886	13.546
TOTAL PINS	4.220	295	4.515

AÑO 5			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 5	VENTAS TOTALES
HAVAIAANAS FEMENIN	5.017	30.416	152.598.109
HAVAIAANAS FEMENIN	3.512	40.945	143.794.372
HAVAIAANAS MASCUL	2.508	30.416	76.299.054
HAVAIAANAS MASCUL	1.003	40.945	41.084.106
HAVAINA KIDS	1.505	25.737	38.736.443
PIN FEMENINO	3.010	11.699	35.214.948
PIN MASCULINO	1.505	7.019	10.564.484
TOTAL HAVAIAANAS	13.546	168.460	452.512.084
TOTAL PINS	4.515	18.718	45.779.433
		TOTAL AÑO 5	498.291.516

15%

TOTAL VENTAS EN UNIDADES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTANDAR	5.741	6.143	6.573	7.033	7.525
TOP	3.445	3.686	3.944	4.220	4.515
KIDS	1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
PINS FEMENINO	2.296	2.457	2.629	2.813	3.010
PINS MASCULINO	1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
TOTALES HAVAIAANAS	10.334	11.057	11.831	12.660	13.546
TOTALES PINS	3.445	3.686	3.944	4.220	4.515

ESTANDAR
TOP
KIDS
PINS FEMENINO
PINS MASCULINO
TOTALES HAVAIAANAS
TOTALES PINS

TOTAL VENTAS EN PESOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ESTANDAR	149.269.797	166.107.430	184.844.348	205.694.791	228.897.163
TOP	120.564.067	134.163.694	149.297.358	166.138.100	184.878.478
KIDS	25.261.043	28.110.488	31.281.351	34.809.888	38.736.443
PINS FEMENINO	22.964.584	25.554.989	28.437.592	31.645.352	35.214.948
PINS MASCULINO	6.889.375	7.666.497	8.531.278	9.493.606	10.564.484
TOTALES HAVAIANAS	295.094.906	328.381.612	365.423.058	406.642.778	452.512.084
TOTALES PINS	29.853.959	33.221.486	36.968.870	41.138.958	45.779.433
TOTAL	324.948.866	361.603.098	402.391.927	447.781.737	498.291.516

PRECIOS ANO 1 AL ANO 5					
MODELO	PRECIO ANO 1	PRECIO ANO 2	PRECIO ANO 3	PRECIO ANO 4	PRECIO ANO 5
HAVAIANAS FEMENINA - Estar	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIANAS FEMENINA - TO	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAINA KIDS	22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
PIN FEMENINO	10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
PIN MASCULINO	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019

DICIEMBRE	TOTAL POR LINEA
340	3.827
238	2.679
170	1.914
68	765
102	1.148
204	2.296
102	1.148
917	10.334
306	3.445

DICIEMBRE
8.832.095
8.322.551
4.416.047
2.377.872
2.241.993
2.038.176
611.453
26.190.558
2.649.628

TOTAL VENTAS EN UNIDADES menos 15%				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4.880	5.222	5.587	5.978	6.397
2.928	3.133	3.352	3.587	3.838
976	1.044	1.117	1.196	1.279
1.952	2.089	2.235	2.391	2.559
976	1.044	1.117	1.196	1.279
8.784	9.399	10.057	10.761	11.514
2.928	3.133	3.352	3.587	3.838

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación	%		-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
IPP	%		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Crecimiento PIB	%		3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF T.A.	%		4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
Precio LINEA TOP	\$ / unid.		35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
Precio KIDS	\$ / unid.		22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
Precio PINS FEMENINOS	\$ / unid.		10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
Precio PINS MASCULINOS	\$ / unid.		6.000	6.240	6.490	6.749	7.019
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades LINEA ESTANDAR	unid.		5.741	6.143	6.573	7.033	7.525
Unidades LINEA TOP	unid.		3.445	3.686	3.944	4.220	4.515
Unidades KIDS	unid.		1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
Unidades PINS FEMENINOS	unid.		2.296	2.457	2.629	2.813	3.010
Unidades PINS MASCULINOS	unid.		1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		23.584,3	24.526,5	25.507,7	26.527,7	27.589,1
Ventas	unid.		13.778	14.744	15.776	16.880	18.060
Ventas	\$		324.945.000	361.618.400	402.410.009	447.786.827	498.258.845
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		14.115	14.609	15.135	15.680	16.197
Costo Materia Prima LINEA TOP	\$ / unid.		18.074	18.707	19.380	20.078	20.740
Costo Materia Prima KIDS	\$ / unid.		14.115	14.609	15.135	15.680	16.197
Costo Materia Prima PINS FEMENINOS	\$ / unid.		7.488	7.750	8.029	8.318	8.593
Costo Materia Prima PINS MASCULINOS	\$ / unid.		2.808	2.808	3.011	3.119	3.222
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra LINEA TOP	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra KIDS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra PINS FEMENINOS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra PINS MASCULINOS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		13.058,4	13.506,8	14.001,5	14.505,6	14.984,2
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		13.058,4	13.506,8	14.001,5	14.505,6	14.984,2
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		179.919.197	199.144.332	220.887.306	244.855.327	270.614.050
Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$		179.919.197	199.144.332	220.887.306	244.855.327	270.614.050
Depreciación	\$		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		183.322.197	202.547.332	224.290.306	248.258.327	274.017.050
Margen Bruto	\$		43,58%	43,99%	44,26%	44,56%	45,01%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos Administración	\$		54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Total Gastos	\$		121.799.244	133.706.888	138.674.686	143.715.798	148.587.067
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$		0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		5	6	6	6	6
Invent. Prod. Final	\$		13.849.898	2.546.142	3.375.789	4.137.639	4.566.951
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		2.546.142	3.375.789	3.738.172	4.137.639	4.566.951
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$		0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$		36.390.500				
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días						
Cuentas por Pagar Proveedores	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$		0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$		4.030.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$		15.000.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$		0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$		25.000.000	0	0	0	0
Dividendos							
Dividendos	\$		0	4.267.517	11.189.963	24.922.444	43.180.213
Dividendos	%		0%	30%	40%	50%	50%
Dividendos	\$		0	1.422.506	3.708.868	9.689.638	15.526.337

MODELAJE PROYECCION

**MODELAJE FINANCIERO
BASES ANUALES**

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
LÍNEA ESTANDAR		
LÍNEA TOP		
KIDS		
PINS FEMENINOS		
PINS MASCULINOS		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	17%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	15%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)

**MODELAJE FINANCIERO
BALANCE GENERAL ANUAL**

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	63.007.702	87.069.700	102.002.249	127.969.501	160.363.755	202.045.452
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	13.849.898	2.546.142	3.375.789	3.738.172	4.137.639	4.566.951
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	29.112.400	21.834.300	14.556.200	7.278.100	0	0
Total Activo Corriente:	105.970.000	111.450.142	119.934.238	138.985.773	164.501.394	206.612.402
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	4.030.000	3.627.000	3.224.000	2.821.000	2.418.000	2.015.000
Muebles y Enseres	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	19.030.000	15.627.000	12.224.000	8.821.000	5.418.000	2.015.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	125.000.000	127.077.142	132.158.238	147.806.773	169.919.394	208.627.402
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	2.335.457	4.566.889	9.545.016	15.294.601	24.594.552
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	25.000.000	22.335.457	19.566.889	19.545.016	20.294.601	24.594.552
Patrimonio						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	474.169	1.401.385	3.339.313	6.444.580
Utilidades Retenidas	0	0	2.845.011	7.481.096	15.232.806	27.653.876
Utilidades del Ejercicio	0	4.741.685	9.272.169	19.379.276	31.052.674	49.934.394
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	100.000.000	104.741.685	112.591.349	128.261.757	149.624.793	184.032.850
PASIVO + PATRIMONIO	125.000.000	127.077.142	132.158.238	147.806.773	169.919.394	208.627.402

MODELAJE FINANCIERO
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	324.945.000	361.618.400	402.410.009	447.786.827	498.258.845
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	179.919.197	199.144.332	220.887.306	244.855.327	270.614.050
Depreciación	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	141.622.803	159.071.068	178.119.703	199.528.500	224.241.795
Gasto de Ventas	67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos de Administracion	54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Utilidad Operativa	12.545.459	18.086.080	32.166.917	48.534.602	75.654.728
Otros ingresos					
Intereses	5.468.317	4.247.021	3.242.625	2.187.327	1.125.782
Otros ingresos y egresos	-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Utilidad antes de impuestos	7.077.142	13.839.059	28.924.292	46.347.275	74.528.946
Impuestos (35%)	2.335.457	4.566.889	9.545.016	15.294.601	24.594.552
Utilidad Neta Final	4.741.685	9.272.169	19.379.276	31.052.674	49.934.394

**MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL**

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		12.545.459	18.086.080	32.166.917	48.534.602	75.654.728
Depreciaciones		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Amortización Gastos		7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-2.335.457	-4.566.889	-9.545.016	-15.294.601
Neto Flujo de Caja Operativo		23.226.559	26.431.723	38.281.128	49.670.686	63.763.127
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		11.303.756	-829.647	-362.383	-399.467	-429.312
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	11.303.756	-829.647	-362.383	-399.467	-429.312
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-4.030.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-19.030.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-19.030.000	11.303.756	-829.647	-362.383	-399.467	-429.312
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0	0	0	0	0	0
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	25.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
Intereses Pagados		-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Dividendos Pagados		0	-1.422.506	-3.708.868	-9.689.638	-15.526.337
Capital	100.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	125.000.000	-10.468.317	-10.669.527	-11.951.493	-16.876.965	-21.652.119
Neto Periodo	105.970.000	24.061.998	14.932.549	25.967.252	32.394.254	41.681.696
Saldo anterior		63.007.702	87.069.700	102.002.249	127.969.501	160.363.755
Saldo siguiente	105.970.000	87.069.700	102.002.249	127.969.501	160.363.755	202.045.452

**MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación		-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
Variación PIB		3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF ATA		4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Variación costos de producción		N.A.	10,5%	10,7%	10,7%	10,4%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	17,1%	3,6%	3,6%	3,3%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		5	6	6	6	6
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		47,72	26,26	14,56	10,76	8,40
Prueba Acida		47	26	14	10	8
Rotación cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		2,8	3,4	3,3	3,3	3,3
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		17,6%	14,8%	13,2%	11,9%	11,8%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		424,7%	677,3%	1321,4%	2707,2%	7022,5%
Ebitda / Servicio de Deuda		221,9%	311,1%	519,8%	823,9%	1290,6%
Rentabilidad Operacional		3,9%	5,0%	8,0%	10,8%	15,2%
Rentabilidad Neta		1,5%	2,6%	4,8%	6,9%	10,0%
Rentabilidad Patrimonio		4,5%	8,2%	15,1%	20,8%	27,1%
Rentabilidad del Activo		3,7%	7,0%	13,1%	18,3%	23,9%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		23.226.559	26.431.723	38.281.128	49.670.686	63.763.127
Flujo de Inversión	-125.000.000	11.303.756	-829.647	-362.383	-399.467	-429.312
Flujo de Financiación	125.000.000	-10.468.317	-10.669.527	-11.951.493	-16.876.965	-21.652.119
Flujo de caja para evaluación	-125.000.000	34.530.315	25.602.076	37.918.745	49.271.219	63.333.815
Flujo de caja descontado	-125.000.000	29.497.963	18.683.496	23.638.961	26.239.722	28.813.303
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		17%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		17,63%				
VAN (Valor actual neto)		1.873.445				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2,97				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		1 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprend. (AFE/AT)		20,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación	%		-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
IPP	%		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Crecimiento PIB	%		3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF T.A.	%		4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
Precio LINEA TOP	\$ / unid.		35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
Precio KIDS	\$ / unid.		22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
Precio PINS FEMENINOS	\$ / unid.		10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
Precio PINS MASCULINOS	\$ / unid.		6.000	6.240	6.490	6.749	7.019
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades LINEA ESTANDAR	unid.		5.741	6.143	6.573	7.033	7.525
Unidades LINEA TOP	unid.		3.445	3.686	3.944	4.220	4.515
Unidades KIDS	unid.		1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
Unidades PINS FEMENINOS	unid.		2.296	2.457	2.629	2.813	3.010
Unidades PINS MASCULINOS	unid.		1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		23.584,3	24.526,5	25.507,7	26.527,7	27.589,1
Ventas	unid.		13.778	14.744	15.776	16.880	18.060
Ventas	\$		324.945.000	361.618.400	402.410.009	447.786.827	498.258.845
Rebajas en Ventas							
Rebaja	% ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		12.064	12.486	12.936	13.401	13.844
Costo Materia Prima LINEA TOP	\$ / unid.		15.448	15.989	16.564	17.161	17.727
Costo Materia Prima KIDS	\$ / unid.		12.064	12.486	12.936	13.401	13.844
Costo Materia Prima PINS FEMENINOS	\$ / unid.		6.400	6.624	6.862	7.110	7.344
Costo Materia Prima PINS MASCULINOS	\$ / unid.		2.400	2.484	2.573	2.666	2.754
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra LINEA ESTANDAR	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra LINEA TOP	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra KIDS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra PINS FEMENINOS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra PINS MASCULINOS	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.		11.161,0	11.551,2	11.967,0	12.397,8	12.807,3
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		11.161,0	11.551,2	11.967,0	12.397,8	12.807,3
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		153.776.856	170.310.250	188.791.277	209.275.352	231.298.935
Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$		153.776.856	170.310.250	188.791.277	209.275.352	231.298.935
Depreciación	\$		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		157.179.856	173.713.250	192.194.277	212.678.352	234.701.935
Margen Bruto	\$		51,63%	51,96%	52,24%	52,50%	52,90%
Gastos Operacionales							
Gastos de Ventas	\$		67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos Administración	\$		54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Total Gastos	\$		121.799.244	133.706.888	138.674.686	143.715.798	148.587.067
Capital de Trabajo							
Cuentas por cobrar							
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$		0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		5	6	6	6	6
Invent. Prod. Final	\$		12.053.520	2.183.054	2.895.221	3.203.238	3.544.639
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		12.053.520	2.183.054	2.895.221	3.203.238	3.544.639
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar							
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$		0	0	0	0	0
Gastos Anticipados							
Gastos Anticipados	\$		36.390.500				
Cuentas por Pagar							
Cuentas por Pagar Proveedores	días						
Cuentas por Pagar Proveedores	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)							
Terrenos	\$		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$		0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$		4.030.000	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$		15.000.000	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$		0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$		0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cria	\$		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$		0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		19.030.000	0	0	0	0
Otros Activos							
Valor Ajustado	\$		0	0	0	0	0
Estructura de Capital							
Capital Socios	\$		100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$		25.000.000	0	0	0	0
Dividendos							
Dividendos	\$		0	20.031.348	39.086.136	64.444.988	93.405.312
Dividendos	%		0%	30%	40%	50%	50%
Dividendos	\$		0	6.677.116	11.436.402	20.441.807	27.445.629

MODELAJE PROYECCION

**MODELAJE FINANCIERO
BASES ANUALES**

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Nombre de los Productos		
LÍNEA ESTANDAR		
LÍNEA TOP		
KIDS		
PINS FEMENINOS		
PINS MASCULINOS		
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	17%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	15%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)

**MODELAJE FINANCIERO
BALANCE GENERAL ANUAL**

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	64.804.080	113.575.129	143.577.657	184.452.523	231.140.959	288.539.339
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	12.053.520	2.183.054	2.895.221	3.203.238	3.544.639	3.911.699
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	29.112.400	21.834.300	14.556.200	7.278.100	0	0
Total Activo Corriente:	105.970.000	137.592.483	161.029.078	194.933.861	234.685.598	292.451.038
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	4.030.000	3.627.000	3.224.000	2.821.000	2.418.000	2.015.000
Muebles y Enseres	15.000.000	12.000.000	9.000.000	6.000.000	3.000.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	19.030.000	15.627.000	12.224.000	8.821.000	5.418.000	2.015.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	125.000.000	153.219.483	173.253.078	203.754.861	240.103.598	294.466.038
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	10.962.429	14.082.136	20.136.706	27.035.993	37.568.540
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	25.000.000	20.000.000	15.000.000	10.000.000	5.000.000	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	25.000.000	30.962.429	29.082.136	30.136.706	32.035.993	37.568.540
Patrimonio						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.225.705	5.084.806	9.173.167	14.662.293
Utilidades Retenidas	0	0	13.354.232	27.649.734	44.003.180	65.959.683
Utilidades del Ejercicio	0	22.257.054	28.591.004	40.883.615	54.891.258	76.275.521
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	100.000.000	122.257.054	144.170.942	173.618.155	208.067.605	256.897.497
PASIVO + PATRIMONIO	125.000.000	153.219.483	173.253.078	203.754.861	240.103.598	294.466.038

MODELAJE FINANCIERO
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	324.945.000	361.618.400	402.410.009	447.786.827	498.258.845
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	153.776.856	170.310.250	188.791.277	209.275.352	231.298.935
Depreciación	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	167.765.144	187.905.150	210.215.732	235.108.475	263.556.910
Gasto de Ventas	67.019.244	69.557.588	72.216.011	74.864.611	77.463.791
Gastos de Administración	54.780.000	64.149.300	66.458.675	68.851.187	71.123.276
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Utilidad Operativa	38.687.800	46.920.162	64.262.946	84.114.577	114.969.843
Otros ingresos					
Intereses	5.468.317	4.247.021	3.242.625	2.187.327	1.125.782
Otros ingresos y egresos	-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Utilidad antes de impuestos	33.219.483	42.673.141	61.020.321	81.927.250	113.844.061
Impuestos (35%)	10.962.429	14.082.136	20.136.706	27.035.993	37.568.540
Utilidad Neta Final	22.257.054	28.591.004	40.883.615	54.891.258	76.275.521

**MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL**

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		38.687.800	46.920.162	64.262.946	84.114.577	114.969.843
Depreciaciones		3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000	3.403.000
Amortización Gastos		7.278.100	7.278.100	7.278.100	7.278.100	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-10.962.429	-14.082.136	-20.136.706	-27.035.993
Neto Flujo de Caja Operativo		49.368.900	46.638.833	60.861.910	74.658.971	91.336.850
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-4.030.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-15.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-19.030.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-19.030.000	9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0	0	0	0	0	0
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	25.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000	-5.000.000
Intereses Pagados		-5.468.317	-4.247.021	-3.242.625	-2.187.327	-1.125.782
Dividendos Pagados		0	-6.677.116	-11.436.402	-20.441.807	-27.445.629
Capital	100.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	125.000.000	-10.468.317	-15.924.137	-19.679.027	-27.629.134	-33.571.411
Neto Periodo	105.970.000	48.771.049	30.002.528	40.874.866	46.688.436	57.398.380
Saldo anterior		64.804.080	113.575.129	143.577.657	184.452.523	231.140.959
Saldo siguiente	105.970.000	113.575.129	143.577.657	184.452.523	231.140.959	288.539.339

**MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
Devaluación		-1,20%	1,00%	0,80%	17,00%	2,80%
Variación PIB		3,80%	5,20%	5,90%	6,60%	4,80%
DTF ATA		4,00%	3,50%	3,80%	4,00%	4,50%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Variación costos de producción		N.A.	10,5%	10,6%	10,7%	10,4%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	17,1%	3,6%	3,6%	3,3%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		5	6	6	6	6
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		12,55	11,43	9,68	8,68	7,78
Prueba Acida		12	11	10	9	8
Rotación cartera (días)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		2,4	2,9	2,9	2,8	2,8
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		20,2%	16,8%	14,8%	13,3%	12,8%
Concentración Corto Plazo		0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		902,8%	1356,3%	2311,2%	4333,9%	10514,7%
Ebitda / Servicio de Deuda		471,6%	622,9%	909,2%	1318,9%	1932,4%
Rentabilidad Operacional		11,9%	13,0%	16,0%	18,8%	23,1%
Rentabilidad Neta		6,8%	7,9%	10,2%	12,3%	15,3%
Rentabilidad Patrimonio		18,2%	19,8%	23,5%	26,4%	29,7%
Rentabilidad del Activo		14,5%	16,5%	20,1%	22,9%	25,9%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		49.368.900	46.638.833	60.861.910	74.658.971	91.336.850
Flujo de Inversión	-125.000.000	9.870.466	-712.167	-308.017	-341.401	-367.060
Flujo de Financiación	125.000.000	-10.468.317	-15.924.137	-19.679.027	-27.629.134	-33.571.411
Flujo de caja para evaluación	-125.000.000	59.239.366	45.926.665	60.553.892	74.317.570	90.969.791
Flujo de caja descontado	-125.000.000	50.605.985	33.515.668	37.749.961	39.578.326	41.386.109
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		17%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		39,59%				
VAN (Valor actual neto)		77.836.049				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		1,89				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		1 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprend. (AFE/AT)		20,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

CONDICIONES NOMINA

Salario mínimo \$515.000
 Auxilio de transporte \$61.500
 Salario mínimo integral \$ 6.695.000 (\$ 5.150.000 salario y \$ 1.545.000 factor prestacional)

Pagos Parafiscales: Sena 2%
 ICBF 3%
 Cajas de Compensación Familiar 4%

Cargas Prestacionales Cesantía 8.33%
 Prima de servicios 8.33%
 Vacaciones 4.17%
 Intereses sobre las Cesantías 1% mensual

Seguridad social
 Salud Empresa 8.5% Empleado 4%

Pensión
 Empresa 12%
 Empleado 4% Total 16%

NOMINA VENDEDORES	
salario básico	515.000
bono mensual	0
transporte	61.500
total	576.500
seguridad social	
salud	43.775
pensión	61.800
ARP	2.688
prestaciones sociales	
prima	48.022
cesantías	48.022
intereses sobre cesantías	576
vacaciones	21.478
caja de compensación	
ICBF	15.450
Sena	10.300
deducciones de nómina	
salud	20.600
pensión	20.600
neto a pagar al empleado	535.300
valor mensual por empleado	808.010

Salud (8.5%), $850.000 \cdot 0.085 = 72.250$
 Pensión (12%), $850.000 \cdot 0.12 = 102.000$
 A.R.P. (Según la tabla), $850.000 \cdot 0.00522 = 4.437$

Prestaciones sociales.
 Prima de servicios, $900.800 \cdot 0.0833 = 75.037$
 Cesantías, $900.800 \cdot 0.0833 = 75.037$
 Intereses sobre las cesantías, $75.037 \cdot 0.12 = 9.004$
 Vacaciones, $700.000 \cdot 0.0417 = 29.190$

Aportes parafiscales.
 Cajas de compensación familiar (4%), $850.000 \cdot 0.04 = 34.000$.
 I.C.B.F. (3%), $850.000 \cdot 0.03 = 25.500$.
 Sena, (2%), $850.000 \cdot 0.02 = 17.000$.

Liquidación.
 Deducciones de nómina. (Conceptos a cargo del empleado)
 Salud (4%), $850.000 \cdot 0.04 = 34.000$
 Pensión (4%), $850.000 \cdot 0.04 = 34.000$

<http://www.gerencie.com/liquidacion-de-la-nomina.html>

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
808.010	808.010	808.010	808.010	1.134.148	1.134.148	808.010	808.010	808.010	808.010	808.010	1.134.148	10.674.534	889.545

7272090 3402444 10674534 128094408

DICIEMBRE

GERENTE GENERAL		
salario básico	2.000.000	2.000.000
comisiones	0	
transporte	61.500	
total	2.061.500	
seguridad social		
salud	170.000	
pensión	240.000	
ARP	10.440	
prestaciones sociales		
prima	171.723	
cesantías	171.723	
interesas sobre cesantías	2.061	
vacaciones	83.400	
caja de compensación	80.000	
ICBF	60.000	
Sena	40.000	
deducciones de nómina		
salud	80.000	
pensión	80.000	
neto a pagar al empleado	1.901.500	
valor mensual por empleado	2.930.847	

62500
6500000 541666,667

Valor del Prestamo

60 Plazo

16,66% Tasa Nominal

1,38%

(\$ 615.415,10)

(\$ 615.415,10)

MES	CUOTAS	INTERESES	AMORTIZACION CAPITAL	SALDO
				\$ 25.000.000,00
1	(\$ 615.415,10)	\$ 345.000,00	\$ 270.415,10	\$ 24.729.584,90
2	(\$ 615.415,10)	\$ 341.268,27	\$ 274.146,82	\$ 24.455.438,08
3	(\$ 615.415,10)	\$ 337.485,05	\$ 277.930,05	\$ 24.177.508,03
4	(\$ 615.415,10)	\$ 333.649,61	\$ 281.765,48	\$ 23.895.742,55
5	(\$ 615.415,10)	\$ 329.761,25	\$ 285.653,85	\$ 23.610.088,70
6	(\$ 615.415,10)	\$ 325.819,22	\$ 289.595,87	\$ 23.320.492,83
7	(\$ 615.415,10)	\$ 321.822,80	\$ 293.592,29	\$ 23.026.900,53
8	(\$ 615.415,10)	\$ 317.771,23	\$ 297.643,87	\$ 22.729.256,67
9	(\$ 615.415,10)	\$ 313.663,74	\$ 301.751,35	\$ 22.427.505,31
10	(\$ 615.415,10)	\$ 309.499,57	\$ 305.915,52	\$ 22.121.589,79
11	(\$ 615.415,10)	\$ 305.277,94	\$ 310.137,16	\$ 21.811.452,63
12	(\$ 615.415,10)	\$ 300.998,05	\$ 314.417,05	\$ 21.497.035,58
13	(\$ 615.415,10)	\$ 296.659,09	\$ 318.756,00	\$ 21.178.279,58
14	(\$ 615.415,10)	\$ 292.260,26	\$ 323.154,84	\$ 20.855.124,74
15	(\$ 615.415,10)	\$ 287.800,72	\$ 327.614,37	\$ 20.527.510,37
16	(\$ 615.415,10)	\$ 283.279,64	\$ 332.135,45	\$ 20.195.374,92
17	(\$ 615.415,10)	\$ 278.696,17	\$ 336.718,92	\$ 19.858.656,00
18	(\$ 615.415,10)	\$ 274.049,45	\$ 341.365,64	\$ 19.517.290,35
19	(\$ 615.415,10)	\$ 269.338,61	\$ 346.076,49	\$ 19.171.213,86
20	(\$ 615.415,10)	\$ 264.562,75	\$ 350.852,34	\$ 18.820.361,52
21	(\$ 615.415,10)	\$ 259.720,99	\$ 355.694,11	\$ 18.464.667,41
22	(\$ 615.415,10)	\$ 254.812,41	\$ 360.602,69	\$ 18.104.064,73
23	(\$ 615.415,10)	\$ 249.836,09	\$ 365.579,00	\$ 17.738.485,73
24	(\$ 615.415,10)	\$ 244.791,10	\$ 370.623,99	\$ 17.367.861,73
25	(\$ 615.415,10)	\$ 239.676,49	\$ 375.738,60	\$ 16.992.123,13
26	(\$ 615.415,10)	\$ 234.491,30	\$ 380.923,80	\$ 16.611.199,34
27	(\$ 615.415,10)	\$ 229.234,55	\$ 386.180,54	\$ 16.225.018,79
28	(\$ 615.415,10)	\$ 223.905,26	\$ 391.509,84	\$ 15.833.508,95
29	(\$ 615.415,10)	\$ 218.502,42	\$ 396.912,67	\$ 15.436.596,28
30	(\$ 615.415,10)	\$ 213.025,03	\$ 402.390,07	\$ 15.034.206,22
31	(\$ 615.415,10)	\$ 207.472,05	\$ 407.943,05	\$ 14.626.263,17
32	(\$ 615.415,10)	\$ 201.842,43	\$ 413.572,66	\$ 14.212.690,50
33	(\$ 615.415,10)	\$ 196.135,13	\$ 419.279,97	\$ 13.793.410,54
34	(\$ 615.415,10)	\$ 190.349,07	\$ 425.066,03	\$ 13.368.344,51
35	(\$ 615.415,10)	\$ 184.483,15	\$ 430.931,94	\$ 12.937.412,57
36	(\$ 615.415,10)	\$ 178.536,29	\$ 436.878,80	\$ 12.500.533,76

37	(\$ 615.415,10)	\$ 172.507,37	\$ 442.907,73	\$ 12.057.626,03
38	(\$ 615.415,10)	\$ 166.395,24	\$ 449.019,86	\$ 11.608.606,18
39	(\$ 615.415,10)	\$ 160.198,77	\$ 455.216,33	\$ 11.153.389,85
40	(\$ 615.415,10)	\$ 153.916,78	\$ 461.498,32	\$ 10.691.891,53
41	(\$ 615.415,10)	\$ 147.548,10	\$ 467.866,99	\$ 10.224.024,54
42	(\$ 615.415,10)	\$ 141.091,54	\$ 474.323,56	\$ 9.749.700,98
43	(\$ 615.415,10)	\$ 134.545,87	\$ 480.869,22	\$ 9.268.831,76
44	(\$ 615.415,10)	\$ 127.909,88	\$ 487.505,22	\$ 8.781.326,55
45	(\$ 615.415,10)	\$ 121.182,31	\$ 494.232,79	\$ 8.287.093,76
46	(\$ 615.415,10)	\$ 114.361,89	\$ 501.053,20	\$ 7.786.040,56
47	(\$ 615.415,10)	\$ 107.447,36	\$ 507.967,74	\$ 7.278.072,82
48	(\$ 615.415,10)	\$ 100.437,40	\$ 514.977,69	\$ 6.763.095,13
49	(\$ 615.415,10)	\$ 93.330,71	\$ 522.084,38	\$ 6.241.010,75
50	(\$ 615.415,10)	\$ 86.125,95	\$ 529.289,15	\$ 5.711.721,60
51	(\$ 615.415,10)	\$ 78.821,76	\$ 536.593,34	\$ 5.175.128,26
52	(\$ 615.415,10)	\$ 71.416,77	\$ 543.998,33	\$ 4.631.129,94
53	(\$ 615.415,10)	\$ 63.909,59	\$ 551.505,50	\$ 4.079.624,43
54	(\$ 615.415,10)	\$ 56.298,82	\$ 559.116,28	\$ 3.520.508,16
55	(\$ 615.415,10)	\$ 48.583,01	\$ 566.832,08	\$ 2.953.676,07
56	(\$ 615.415,10)	\$ 40.760,73	\$ 574.654,37	\$ 2.379.021,71
57	(\$ 615.415,10)	\$ 32.830,50	\$ 582.584,60	\$ 1.796.437,11
58	(\$ 615.415,10)	\$ 24.790,83	\$ 590.624,26	\$ 1.205.812,85
59	(\$ 615.415,10)	\$ 16.640,22	\$ 598.774,88	\$ 607.037,97
60	(\$ 615.415,10)	\$ 8.377,12	\$ 607.037,97	\$ 0,00

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
ARRIENDO LOCAL	\$ 4.000.000	\$ 4.140.000	\$ 4.289.040	\$ 4.443.445	\$ 4.590.079
ARRIENDO BODEGA	\$ 0	\$ 621.000	\$ 643.356	\$ 666.517	\$ 688.512
SERVICIOS	\$ 65.000	\$ 67.275	\$ 69.697	\$ 72.206	\$ 74.589
ARRIENDOS + SERVICIOS ANUAL	\$ 48.780.000	\$ 57.939.300	\$ 60.025.115	\$ 62.186.019	\$ 64.238.158
SUELDO CONTADOR ANUAL	\$ 6.000.000	\$ 6.210.000	\$ 6.433.560	\$ 6.665.168	\$ 6.885.119
TOTAL GASTOS ADMON	\$ 54.780.000	\$ 64.149.300	\$ 66.458.675	\$ 68.851.187	\$ 71.123.276

COSTO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Linea Estandar	\$ 12.064	\$ 12.486	\$ 12.936	\$ 13.401	\$ 13.844
línea Top	\$ 15.448	\$ 15.989	\$ 16.564	\$ 17.161	\$ 17.727
línea kids	\$ 12.064	\$ 12.486	\$ 12.936	\$ 13.401	\$ 13.844
Pins FEMENINOS	\$ 6.400	\$ 6.624	\$ 6.862	\$ 7.110	\$ 7.344
PINS MASCULINOS	\$ 2.400	\$ 2.484	\$ 2.573	\$ 2.666	\$ 2.754

INFLACIÓN

3,50%	3,60%	3,60%	3,30%	3,10%
-------	-------	-------	-------	-------

WACC	
TOTAL DEUDA	\$ 25.000.000
APORTE SOCIO CAPITALISTA	\$ 50.000.000
APORTE SOCIO 1	\$ 25.000.000
APORTE SOCIO 2	\$ 25.000.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 125.000.000
RENTABILIDAD ESPERADA SC	20%
RENTABILIDAD ESPERADA S1	15%
RENTABILIDAD ESPERADA S2	15%
DEUDA	15,3%
CPPC	17,06%
0,08	0,03
17,06%	

0,03

0,03064

EVENTO DE INAUGURACION	COSTOS
PASABOCAS Y COCTEL	\$ 3.000.000
SALON	\$ 500.000
MONTAJE	\$ 3.000.000
REGALOS	\$ 965.500
INVITACIONES	\$ 75.000
TOTAL	\$ 7.540.500

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
12542941	12731085	12922052	13051272	13181785	13313603	13446739	13648440	141.726.521

AÑO 5
\$ 0
\$ 2.431.013
\$ 7.293.038
\$ 3.038.766
40202484
\$ 24.498.492
\$ 77.463.791

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS HAVAIANAS	\$ 23.130.000	\$ 23.361.300	\$ 23.594.913	\$ 23.830.862	\$ 24.069.171	\$ 24.430.208	\$ 24.796.661	\$ 25.044.628	\$ 25.295.074	\$ 25.548.025	\$ 25.803.505	\$ 26.190.558
VENTAS PINS	\$ 2.340.000	\$ 2.363.400	\$ 2.387.034	\$ 2.410.904	\$ 2.435.013	\$ 2.471.539	\$ 2.508.612	\$ 2.533.698	\$ 2.559.035	\$ 2.584.625	\$ 2.610.471	\$ 2.649.628
TOTAL VENTAS	\$ 25.470.000	\$ 25.724.700	\$ 25.981.947	\$ 26.241.766	\$ 26.504.184	\$ 26.901.747	\$ 27.305.273	\$ 27.578.326	\$ 27.854.109	\$ 28.132.650	\$ 28.413.977	\$ 28.840.186
COSTO DE VENTAS MP	\$ 10.227.330	\$ 10.329.603	\$ 10.432.899	\$ 10.537.228	\$ 10.642.601	\$ 10.802.240	\$ 10.964.273	\$ 11.073.916	\$ 11.184.655	\$ 11.296.502	\$ 11.409.467	\$ 11.580.609
GASTOS DE VENTAS	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937	\$ 5.584.937
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000	\$ 4.565.000
DEUDA	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415	\$ 615.415
TOTAL GASTOS + COSTOS	\$ 20.992.682	\$ 20.479.540	\$ 20.582.836	\$ 20.687.165	\$ 20.792.538	\$ 20.952.177	\$ 21.114.210	\$ 21.223.853	\$ 21.334.592	\$ 21.446.439	\$ 21.559.404	\$ 21.730.546
VENTAS - COSTOS-GASTOS	\$ 4.477.318	\$ 5.245.160	\$ 5.399.111	\$ 5.554.601	\$ 5.711.647	\$ 5.949.570	\$ 6.191.063	\$ 6.354.473	\$ 6.519.517	\$ 6.686.212	\$ 6.854.573	\$ 7.109.641

DEMANDA UTILIZADA Y POLITICAS DE VENTAS			
INCREMENTO MENSUAL HAVAIAANAS	1%	(1.5% PARA LOS MESES DE JUNIO, JULIO Y DICIEMBRE)	
INCREMENTO ANUAL HAVAIAANAS Y PINS	7%		
INCREMENTO EN PRECIO POR AÑO HAVAIAANAS Y PINS	4%		
INCREMENTO MENSUAL PINS	1%		

PREFERENCIA VENTA DIARIAS	DEMANDA DIARIA UNIDADES	NUMERO DE DIAS MES	VENTAS TOTALES DIARIAS AL MES	PRECIOS DE VENTA				
				PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3	PRECIO AÑO 4	PRECIO AÑO 5
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	10	30	300	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	7	30	210	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	5	30	150	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	2	30	60	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAIA KIDS	3	30	90	22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
PIN FEMENINO	6	30	180	10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
PIN MASCULINO	3	30	90	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019
TOTAL	36	210	1080	160.000	166.400	173.056	179.978	187.177

INCREMENTOS EN UNIDADES MENSUALES PRIMER AÑO										
AÑO 1										
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	300	303	306	309	312	317	322	325	328	331
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	210	212	214	216	219	222	225	227	230	232
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	150	152	153	155	156	158	161	162	164	166
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	60	61	61	62	62	63	64	65	66	66
HAVAIA KIDS	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
PIN FEMENINO	180	182	184	185	187	190	193	195	197	199
PIN MASCULINO	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
TOTAL HAVAIAANAS	810	818	826	835	843	856	868	877	886	895
TOTAL PINS	270	273	275	278	281	285	289	292	295	298
TOTAL AÑO HAVAIAANAS	10.334									
TOTAL AÑO PINS	3.445									

PRONOSTICO EN VENTAS MENSUALES PRIMER AÑO										
AÑO 1										
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	7.800.000	7.878.000	7.956.780	8.036.348	8.116.711	8.238.462	8.362.039	8.445.659	8.530.116	8.615.417
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	7.350.000	7.423.500	7.497.735	7.572.712	7.648.439	7.763.166	7.879.614	7.958.410	8.037.994	8.118.374
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	3.900.000	3.939.000	3.978.390	4.018.174	4.058.356	4.119.231	4.181.019	4.222.830	4.265.058	4.307.709
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	2.100.000	2.121.000	2.142.210	2.163.632	2.185.268	2.218.047	2.251.318	2.273.831	2.296.570	2.319.535
HAVAIA KIDS	1.980.000	1.999.800	2.019.798	2.039.996	2.060.396	2.091.302	2.122.671	2.143.898	2.165.337	2.186.990
PIN FEMENINO	1.800.000	1.818.000	1.836.180	1.854.542	1.873.087	1.901.184	1.929.701	1.948.998	1.968.488	1.988.173
PIN MASCULINO	540.000	545.400	550.854	556.363	561.926	570.355	578.910	584.699	590.546	596.452
TOTAL HAVAIAANAS	23.130.000	23.361.300	23.594.913	23.830.862	24.069.171	24.430.208	24.796.661	25.044.628	25.295.074	25.548.025
TOTAL PINS	2.340.000	2.363.400	2.387.034	2.410.904	2.435.013	2.471.539	2.508.612	2.533.698	2.559.035	2.584.625
TOTAL AÑO HAVAIAANAS	295.094.906									
TOTAL AÑO PINS	29.853.959									
TOTAL AÑO 1	324.948.866									

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 2			
AÑO 2			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIAANAS FEMENINA - Estandar	3.827	268	4.095
HAVAIAANAS FEMENINA - TOP	2.679	188	2.867
HAVAIAANAS MASCULINA - Estandar	1.914	134	2.048
HAVAIAANAS MASCULINA - TOP	765	54	819

PRONOSTICO EN VENTAS AÑO 2			
AÑO 2			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIAANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 2	VENTAS TOTALES
HAVAIAANAS FEMENINA	4.095	27.040	110.738.287
HAVAIAANAS FEMENINA	2.867	36.400	104.349.539
HAVAIAANAS MASCULINA	2.048	27.040	55.369.143
HAVAIAANAS MASCULINA	819	36.400	29.814.154

HAVAINA KIDS	1.148	80	1.229
PIN FEMENINO	2.296	161	2.457
PIN MASCULINO	1.148	80	1.229
TOTAL HAVAIANAS	10.334	723	11.057
TOTAL PINS	3.445	241	3.686

HAVAINA KIDS	1.229	22.880	28.110.488
PIN FEMENINO	2.457	10.400	25.554.989
PIN MASCULINO	1.229	6.240	7.666.497
TOTAL HAVAIANAS	11.057	149.760	328.381.612
TOTAL PINS	3.686	16.640	33.221.486
TOTAL AÑO 2			361.603.098

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 3			
AÑO 3			
SANDALIAS & PIN'S HAVAINAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIANAS FEMENINA - Estandar	4.095	287	4.382
HAVAIANAS FEMENINA - TOP	2.867	201	3.067
HAVAIANAS MASCULINA - Estandar	2.048	143	2.191
HAVAIANAS MASCULINA - TOP	819	57	876
HAVAINA KIDS	1.229	86	1.315
PIN FEMENINO	2.457	172	2.629
PIN MASCULINO	1.229	86	1.315
TOTAL HAVAIANAS	11.057	774	11.831
TOTAL PINS	3.686	258	3.944

PRONOSTICO EN VENTAS AÑO 3			
AÑO 3			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 3	VENTAS TOTALES
HAVAIANAS FEMENIN	4.382	28.122	123.229.565
HAVAIANAS FEMENIN	3.067	37.856	116.120.167
HAVAIANAS MASCUL	2.191	28.122	61.614.783
HAVAIANAS MASCUL	876	37.856	33.177.191
HAVAINA KIDS	1.315	23.795	31.281.351
PIN FEMENINO	2.629	10.816	28.437.592
PIN MASCULINO	1.315	6.490	8.531.278
TOTAL HAVAIANAS	11.831	155.750	365.423.058
TOTAL PINS	3.944	17.306	36.968.870
TOTAL AÑO 3			402.391.927

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 4			
AÑO 4			
SANDALIAS & PIN'S HAVAINAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIANAS FEMENINA - Estandar	4.382	307	4.689
HAVAIANAS FEMENINA - TOP	3.067	215	3.282
HAVAIANAS MASCULINA - Estandar	2.191	153	2.344
HAVAIANAS MASCULINA - TOP	876	61	938
HAVAINA KIDS	1.315	92	1.407
PIN FEMENINO	2.629	184	2.813
PIN MASCULINO	1.315	92	1.407
TOTAL HAVAIANAS	11.831	828	12.660
TOTAL PINS	3.944	276	4.220

AÑO 4			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 4	VENTAS TOTALES
HAVAIANAS FEMENIN	4.689	29.246	137.129.860
HAVAIANAS FEMENIN	3.282	39.370	129.218.522
HAVAIANAS MASCUL	2.344	29.246	68.564.930
HAVAIANAS MASCUL	938	39.370	36.919.578
HAVAINA KIDS	1.407	24.747	34.809.888
PIN FEMENINO	2.813	11.249	31.645.352
PIN MASCULINO	1.407	6.749	9.493.606
TOTAL HAVAIANAS	12.660	161.980	406.642.778
TOTAL PINS	4.220	17.998	41.138.958
TOTAL AÑO 4			447.781.737

INCREMENTO EN UNIDADES AÑO 4			
AÑO 4			
SANDALIAS & PIN'S HAVAINAS	CANTIDADES INICIALES	INCREMENTOS CANTIDADES	CANTIDADES FINALES
HAVAIANAS FEMENINA - Estandar	4.689	328	5.017
HAVAIANAS FEMENINA - TOP	3.282	230	3.512
HAVAIANAS MASCULINA - Estandar	2.344	164	2.508
HAVAIANAS MASCULINA - TOP	938	66	1.003
HAVAINA KIDS	1.407	98	1.505
PIN FEMENINO	2.813	197	3.010
PIN MASCULINO	1.407	98	1.505
TOTAL HAVAIANAS	12.660	886	13.546
TOTAL PINS	4.220	295	4.515

AÑO 5			
SANDALIAS & PIN'S HAVAIANAS	CANTIDADES FINALES	PRECIO AÑO 5	VENTAS TOTALES
HAVAIANAS FEMENIN	5.017	30.416	152.598.109
HAVAIANAS FEMENIN	3.512	40.945	143.794.372
HAVAIANAS MASCUL	2.508	30.416	76.299.054
HAVAIANAS MASCUL	1.003	40.945	41.084.106
HAVAINA KIDS	1.505	25.737	38.736.443
PIN FEMENINO	3.010	11.699	35.214.948
PIN MASCULINO	1.505	7.019	10.564.484
TOTAL HAVAIANAS	13.546	168.460	452.512.084
TOTAL PINS	4.515	18.718	45.779.433
TOTAL AÑO 5			498.291.516

TOTAL VENTAS EN UNIDADES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTANDAR	5.741	6.143	6.573	7.033	7.525
TOP	3.445	3.686	3.944	4.220	4.515
KIDS	1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
PINS FEMENINO	2.296	2.457	2.629	2.813	3.010
PINS MASCULINO	1.148	1.229	1.315	1.407	1.505
TOTALES HAVAIANAS	10.334	11.057	11.831	12.660	13.546
TOTALES PINS	3.445	3.686	3.944	4.220	4.515

TOTAL VENTAS EN PESOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ESTANDAR	149.269.797	166.107.430	184.844.348	205.694.791	228.897.163
TOP	120.564.067	134.163.694	149.297.358	166.138.100	184.878.478
KIDS	25.261.043	28.110.488	31.281.351	34.809.888	38.736.443
PINS FEMENINO	22.964.584	25.554.989	28.437.592	31.645.352	35.214.948
PINS MASCULINO	6.889.375	7.666.497	8.531.278	9.493.606	10.564.484
TOTALES HAVAIANAS	295.094.906	328.381.612	365.423.058	406.642.778	452.512.084
TOTALES PINS	29.853.959	33.221.486	36.968.870	41.138.958	45.779.433
TOTAL	324.948.866	361.603.098	402.391.927	447.781.737	498.291.516

PRECIOS AÑO 1 AL AÑO 5					
MODELO	PRECIO AÑO 1	PRECIO AÑO 2	PRECIO AÑO 3	PRECIO AÑO 4	PRECIO AÑO 5
HAVAIANAS FEMENINA - Estar	26.000	27.040	28.122	29.246	30.416
HAVAIANAS FEMENINA - TO	35.000	36.400	37.856	39.370	40.945
HAVAINA KIDS	22.000	22.880	23.795	24.747	25.737
PIN FEMENINO	10.000	10.400	10.816	11.249	11.699
PIN MASCULINO	6.000	6.240	6.490	6.749	7.019

NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL POR LINEA
335	340	3.827
234	238	2.679
167	170	1.914
67	68	765
100	102	1.148
201	204	2.296
100	102	1.148
904	917	10.334
301	306	3.445

NOVIEMBRE	DICIEMBRE
8.701.571	8.832.095
8.199.557	8.322.551
4.350.786	4.416.047
2.342.731	2.377.872
2.208.860	2.241.993
2.008.055	2.038.176
602.416	611.453
25.803.505	26.190.558
2.610.471	2.649.628

RESUMEN EJECUTIVO

1. IDEA DE NEGOCIO

El plan de negocios fue realizado con base en la idea de traer la Franquicia de los almacenes Havaianas (de Brasil) que son formatos especializados en la venta de sandalias hechas en caucho vulcanizado de la marca Havaianas. Esta Empresa pyme minorista comercializadora de Calzado, sector real, industrial, será creada como sociedad por acciones simplificada bajo el nombre de Lojas Havaianas S.A.S.

El producto que se va a comercializar son las sandalias Havaianas. La Manufactura es realizada en Brasil y la importación la dirige Procoval, una empresa localizada en Yumbo (Cali) pero que maneja un importante stock de producto en Bogotá. Havaianas cuenta con más de 290 estilos, formas y colores, siempre acordes con las temporadas y los estampados más actuales. Se fabrican líneas para dama, caballeros, niñas, niños y bebés, con conceptos de surf, alta moda, naturaleza, feminidad, entre otros, todos con el toque brasilero de su país de origen.

El producto está destinado al consumidor final y es una compra guiada por la moda, ya que para cada temporada se renuevan los estilos y los estampados dando diferentes alternativas a los usuarios. Es un producto duradero pues cada par tiene una vida útil de por lo menos 8 años.

Se destacan por ser un producto mundialmente reconocido como moda por su sencillez, colorido, alto confort e insuperable calidad. “No se deforman, no huelen y no se rompen las tiras.

En Brasil las usan personas de diferentes clases sociales y para diferentes ocasiones sin importar si hace frío o calor, por eso su slogan se convirtió en “Havaianas, Todo el Mundo las Usa”.

El formato de las tiendas Havaianas ha cogido mucha fuerza, ya que genera un gran valor agregado al cliente. Además de ofrecer la forma de personalizar las sandalias por medio de pins de varias formas y colores, la marca Havaianas ha creado espacios de experiencia, convirtiendo el momento de compra en una vivencia llena de color y moda.

2 OBJETIVOS

- ❖ Montar el primer almacén de Havaianas (franquicia brasilera) que se especializa en la venta de diferentes modelos de sandalias de caucho (única en el mercado bogotano) con opción de personalizarlas a la hora que el cliente compra el producto.

- ❖ Introducción de un nuevo concepto de moda a través de las sandalias de caucho, haciendo que los clientes vivan una experiencia inolvidable con la marca Havaianas

3. VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO

- ✓ Primer almacén de Havaianas en Colombia
- ✓ Primer almacén en Bogotá especializado en la venta de Sandalias de Caucho
- ✓ Único almacén que genera un valor agregado a sus clientes Personalizando el producto a través de Pins.
- ✓ Producto de calidad garantizada
- ✓ Una de las marcas más fuertes de Brasil y de reconocimiento mundial.

4. ENTORNO

Al cierre de 2009 la producción calzado representó el 0,19% del PIB nacional y el 1.4% del PIB industrial. En lo corrido del 2010 (abril) la recuperación de la producción y las ventas del sector será del 1.9% y 1.6% mensual comparado con el mismo mes del año anterior.

5. MERCADO OBJETIVO

Hombres y mujeres entre los 3 y los 70 años de los estratos 3,4,5 y 6. Mercado Potencial en Bogotá de 3.104.453 habitantes y mercado potencial del área de influencia del local 280.000 personas.

6. DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN

El local será localizado en el Centro Comercial Palatino, en formato de "Kiosko" o "isla" en pasillos de alto tráfico, ya que inicialmente será útil para disminuir el efecto de los costos y será un punto estratégico para posicionar la marca. El Negocio iniciará con un local de 2mts2 .

7. MERCADEO

Se realizará en el punto de venta. Se quiere posicionar las Havaianas como un producto diferenciado, personalizado, de moda y lleno de alternativas para el consumidor. Se realizará un evento de lanzamiento y durante el año se patrocinarán eventos, se realizarán volantes y se utilizarán las redes sociales. Los artes de todo el material vienen de la casa matriz que entrega una dotación inicial para el punto de venta por la tasa que se paga por la franquicia (15.000.000). Resaltan la característica más importante del producto que es la calidad. La Franquicia no cobra regalías.

8. PRECIOS DE COMPRA Y PRECIOS DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

Los precios de compra del producto están entre \$12.064 y \$15.448 para las Havaianas y entre \$2.400 y \$6.400 los pins. El precio de venta al público está entre \$26.000 y \$39.000 para las havaianas y entre 6.000 y 10.000 para los pins.

9. PROYECCIÓN DE VENTAS

TOTAL VENTAS EN PESOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ESTANDAR	149.269.797	166.107.430	184.844.348	205.694.791	228.897.163
TOP	120.564.067	134.163.694	149.297.358	166.138.100	184.878.478
KIDS	25.261.043	28.110.488	31.281.351	34.809.888	38.736.443
PINS FEMENINO	22.964.584	25.554.989	28.437.592	31.645.352	35.214.948
PINS MASCULINO	6.889.375	7.666.497	8.531.278	9.493.606	10.564.484
TOTALES HAVAIANAS	295.094.906	328.381.612	365.423.058	406.642.778	452.512.084
TOTALES PINS	29.853.959	33.221.486	36.968.870	41.138.958	45.779.433
TOTAL	324.948.866	361.603.098	402.391.927	447.781.737	498.291.516

10. INDICADORES FINANCIEROS

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	17%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	39,59%
VAN (Valor actual neto)	77.836.049
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,89
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	1 mes

11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una Junta de Socios conformada por un socio capitalista que aporta un total de \$50.000.000 para el inicio de la operación; los otros 2 miembros son los 2 emprendedores de la idea de negocio quienes a su vez aportarán entre los dos \$50.000.000., un Gerente General y dos vendedoras. Contador contratado por prestación de servicios.

12. LEGALIZACIÓN

La franquicia en Bogotá quedará registrada como Sociedad por Acciones Simplificadas bajo el nombre de Lojas Havaianas SAS ya que esta persona jurídica brinda a los empresarios colombianos las ventajas de las sociedades anónimas y al mismo tiempo les permite diseñar los mecanismos de gobernabilidad de sus empresas a la medida de sus necesidades.

No.	VARIABLES	
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Comercial y Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Plan de Negocios Franquicia Tiendas Havaianas Brasil
3	AUTOR(es)	Paulo Cezar Da Rocha Dias Junior y Sandra Cristina Gerena Castro
4	AÑO Y MES	2010 OCTUBRE
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Rodrigo Diaz
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	La Franquicia Havaianas busca comercializar las sandalias de esta marca en un formato innovador y con el producto personalizado. La Manufactura es realizada en Brasil y la importación la dirige Procoval, una empresa localizada en Cali que maneja un importante stock de producto en Bogotá. Havaianas cuenta con más de 290 estilos, formas y colores, siempre acordes con las temporadas y los estampados más actuales. Se fabrican líneas para dama, caballeros, niñas, niños y bebés, con conceptos de surf, alta moda, naturaleza, feminidad, todos con el toque brasilero de su país de origen. El producto está destinado al consumidor final y es una compra guiada por la moda, ya que para cada temporada se renuevan los estilos y los estampados
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	1. Tienda 2. Calzado 3. Sandalias 4. Brasil 5. Franquicia 6. Personalización 7. Moda 8. Procoval 9. Havaianas 10. Caucho
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	industria de calzado clasificada, sector real, subsector industrial
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Plan de Negocios
10	OBJETIVO GENERAL	Montar el primer almacén de Havaianas (franquicia brasilera) que se especializa en la venta de diferentes modelos de sandalias de caucho (única en el mercado bogotano) con opción de personalizarlas a la hora que el cliente compra el producto.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Introducción de un nuevo concepto de moda a través de las sandalias de caucho, haciendo que los clientes vivan una experiencia inolvidable con la marca Havaianas. Desarrollar y comercializar productos innovadores, de gran valor percibido, con calidad de clase mundial y rentabilidad.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ACICAM, "Como va el Sector ". [en línea]. Disponible en <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=encuestaopinion>. [citado en Septiembre 2010]</p> <p>ALPARGATAS, "Visão Missão e Valores" [en línea]. Disponible en <http://www.alpargatas.com.br/></p> <p>ASOBANCARIA. Evolución del Crédito y de las Tasas de Interés. [en línea]. Disponible en <http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub4786_2.pdf> [citado en marzo 9 de 2009]</p> <p>BRIGADA Y URKOTTA. Comercio minorista [en línea]. Disponible en <http://pei.com.co/userfiles/Informe%20Semestral%20-%20Junio%202008.pdf> [citado en 2008]</p> <p>BANCO MUNDIAL. Doing Business 2009. [en línea]. Disponible en <http://fotosdeltolima.decolombia.blogspot.com/2008/09/doing-business-2009.html> [citado en Septiembre 10 de 2008]</p> <p>BANCO MUNDIAL. Doing Business, Iniciando Negociaciones para hacer Negocios, Colombia. [en línea]. Disponible en <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/default.aspx?economyid=46>. > [citado en Septiembre 2010]</p> <p>BENCHMARK. Indicadores Sector Calzado. [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO>. [citado en Julio 2009]</p> <p>BENCHMARK. Listas de Empresas. [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO> [citado en Julio 2009].</p> <p>BENCHMARK. Indicadores Sector Calzado. [en línea]. Disponible en <http://www.securities.com/Benchmark/benchmark.php?sv=BCK&pc=CO> [citado en Septiembre 2010]</p> <p>CAMARA DE COMERCIO. El ABC de las Sociedades por Acciones Simplificadas [en línea]. Disponible en <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=4168> [citado en 2010].</p> <p>CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Pasos para Crear una Empresa. [en línea]. Disponible en <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413> [citado en 2010].</p> <p>CAMARA DE COMERCIO CALI. Características de la Franquicia en Colombia [en línea]. Disponible en <www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=169> [citado en 2009].</p> <p>CONFEES. Política Integral Migratoria. [en línea]. Disponible en <http://www.cancilleria.gov.co/wps/wcm/connect/48ae9f004f72af348a20ea23813bba7f/DOCUMENTOCONPESPOLITIC></p> <p>DANE. Comunicado de Prensa. El Censo 2005 deja ver una Nueva Realidad Demográfica [en línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/files/BoletinProyecciones.pdf> [citado en noviembre 2005]</p> <p>DANE. Población 1985 - 2020 [en línea]. Disponible en <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=16&id=496&Itemid=996>.</p>

		DANE. Indicadores Demográficos y Tablas Abreviadas de Mortalidad Nacionales y Departamentales 2003 - 2020. [en línea]. Disponible en
		DANE. Índice de Costos de la Educación Superior Privada Primer Semestre de 2009. [en línea]. Disponible en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/icesp/bolet_ICESP_Isem09.pdf [citado en 2006]
		DANE. Principales Indicadores del Mercado Laboral por Departamento 2008. [en línea]. Disponible en < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/juventud/Boletin_dep_08.pdf > [Citado en Mayo 29 de 2009]
		DANE. Censo General 2005. [en línea]. Disponible en < http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=section&id=16&Itemid=39 > [citado en 2006]
		DANE. Muestra Mensual de Comercio al Por Menor Noviembre de 2009. [en línea]. Disponible en < http://www.desarrolloeconomico.gov.co/index.php?/Historial/muestra-mensual-de-comercio-al-por-menor-dane-octubre-2009 >
		DANE. Estimaciones y Poblaciones. [en línea]. Disponible en < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/seriesp85_20/EstimacionesProyecciones1985_020.xls#11!A1 >
		EL PAÍS. Se mueve el mercado de las sandalias. [en línea]. Disponible en < http://www.tormo.com.co/resumen/7614/Se_mueve_el_mercado_de_las_sandalias.html > [citado en Octubre 19 de 2008]
		FRANCHISE KEY. Introducción a la Franquicia en Colombia. [en línea]. Disponible en < http://www.franchisekey.com.co/franquicias-franquicia/Article/ID/122/Session/CO-1-pSpF5147-0-IP/guidObject/000001-GERENCIA.Liquidacion.de.la.Nomina >. [citado en 2010]
		GOBIERNO DE BOGOTÁ. Bogotá y sus localidades. [en línea]. Disponible en < http://www.gobiernobogota.gov.co/content/category/1/20/338/ > [citado en 2009]
		GÓMEZ, Lucevivi. En Bogotá, La Esperanza De vida Se Alargó Siete Años Mas. El tiempo. [en línea]. [1 al 8 de marzo de 2009]. Disponible en < http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3340693 >. [citado en Marzo 1 de 2009]
		NAVAIANAS. Informaciones de Franquia. [en línea]. Disponible en < http://www.navaianas.com.br/#franchise2 > [citado en 2008].
		NAVAIANAS. Sobre Navaianas. [en línea]. Disponible en < http://www.navaianas.com.br/#history > [citado en 2008].
		NAVAIANAS. Productos. [en línea]. Disponible en < http://novosite.profissional.ws/pt-BR/products-brasil/sandais-men/ > [citado en 2008].
		NAVAIANAS. Informaciones de Franquia. [en línea]. Disponible en < http://www.navaianas.com.br/#franchise2 > [citado en 2008].
		IDEAM. Clasificación Internacional Industrial Uniforme. [en línea]. Disponible en < http://www.ideam.gov.co/temas/calidad/ciiu3.pdf >
		LA NOTA. Proyecciones Macroeconómicas 2010 - 2014. [en línea]. Disponible en < http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html > [citado en 2010].
		MÁS FRANQUICIAS. "La Retención en la Fuente en la Franquicia". [en línea]. Disponible en < http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009- >
		MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Coyuntura Económica de Colombia 2009. [en línea]. Disponible en < http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/EstudiosEconomicos/2009- >
		MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Migración Colombiana. [en línea]. Disponible en < http://www.cancilleria.gov.co/wps/portal/espanol/tut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP00s_jQsKAwo2AXYwN_3y >
		PARDO Mónica María, ALBAN, María Paula. "El calzado jalonará las ventas en 2010". [en línea]. Disponible en < http://www.radiosantafe.com/2010/01/20/mercado-minorista-crecio-2-en-noviembre/ > [citado en enero 20 de 2010]
		TORNO & ASOCIADOS. ABC de la Franquicia, Derechos y Obligaciones. [en línea]. Disponible en < http://www.tormo.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp > [citado en 2006].
		TORNO & ASOCIADOS. "ABC de la Franquicia, Estructura de un contrato de Franquicia" [en línea]. Disponible en < http://www.tormo.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp > [citado en 2006].
		TORNO & ASOCIADOS. "ABC de la Franquicia, Legislación" [en línea]. Disponible en < http://www.tormo.com.co/franquiciadores/marco/legislacion.asp > [citado en 2006].
		VANGUARDIA. "Sube Arancel para Importación de Calzado y confecciones". [en línea]. (8 al 13 de septiembre de 2008) Disponible en < http://www.vanguardia.com/economia/nacional/6872-sube-arancel-para-importacion-de-calzado-y-confecciones >
		VALENCIA, María Teresa. "Franquicias y Estrategias". [en línea]. disponible en < http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Regulacion/ProgramasEspeciales/Franquicias/Inf_GeneralFranquicias >
		YANHAAS. "Yanhaas Cifras Colombia". [en línea]. Disponible en < http://www.yanhaas.com/home/cifras2.html > [citado en 2009]
		YOSHIDA, Maria Paula, " Observatorio de Calzado y Marroquinería Raddar" Septiembre 2010.
		ARIAS, Liliana. "Cali Mejora su Clima para Hacer Negocios". Revista Acción. No 094 (2008).
		AGUEDA, Esteban "Principios de Marketing", Esic Editorial, 1997, Págs. 412 al 422.

		· BERMUDEZ, Jaime. "Rendición de Cuentas 2009". Ensayo presentado ante el Presidente de La República, Bogotá, 2009.
		· FINCH, Brian. "Como Desarrollar un Plan de Negocios". Editor: Gedisa. 2001
		· CALERO, Aristides. "Técnicas de Muestreo". Editorial Pueblo y Educación. 1978. pág 514.
		· CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD (2009), "Informe Nacional de Competitividad 2009-2010 Resumen Ejecutivo". Pág. 13
		· CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. "Informe Nacional de Competitividad 2009 – 2010, Resumen Ejecutivo" Pag. 20. 2009.
		· FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLASTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas" ,McGraw Hill Editorial, 2001, Págs. 11 al 12.
		· FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLASTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas" ,McGraw Hill Editorial, 2001, Págs. 21 al 22.
		· FEHER TOCATLI, Ferenz, GALLASTEGUI, Juan Manuel "Las Franquicias, un efecto de la globalización 100 preguntas, 100 respuestas" ,McGraw Hill Editorial, 2001, Pág. 63
		KLEPPNER, Otto, RUSSELL, Thomas, LANE, Ronald. "Publicidad", Prentice-Hall.
		· LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl. "Marketing", Sexta Edición, de International Thomson Editores, 2002, Págs. 607 al 610.
		· MCCARTHY, Jerome, PERREAULT, William Jr, "Marketing en un enfoque Global", 13 Edición, McGraw Hill, 2004.
		· TORRES, Diana Carolina. "Brief Centro Comercial Palatino". Presentación comercial. (2010).
13	RESUMEN O CONTENIDO	PRIMER MÓDULO
		IDEA DE NEGOCIO
		OBJETIVOS
		MISION
		VISION
		MERCADO OBJETIVO
		SEGUNDO MÓDULO
		ANÁLISIS DEL ENTORNO
		MACROENTORNO
		ANALISIS CUANTITATIVO
		ANALISIS CUALITATIVO MACROENTORMO
		MICROENTORNO
		INVESTIGACION DE MERCADOS
		MUESTREO
		METODOLOGIA
		MUESTRA
		CRITERIO ESTADÍSTICO
		TABULACION
		DETERMINACION DEL MERCADO
		SEGMENTACION
		MERCADO POTENCIAL
		MEZCLA DE MERCADEO QUE SE DERIVA DE LA ESTRATEGIA GENERICA
		MEZCLA DE PRODUCTOS
		PRECIO
		CANALES DE DISTRIBUCION
		PROMOCION
		ESTRATEGIA DE SERVICIO DEL CLIENTE
		ESTRATEGIA DE VENTA
		CUARTO MÓDULO ESTUDIO TÉCNICO
		DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
		LOCALIZACIÓN
		QUINTO MÓDULO ESTUDIO ECONÓMICO

		INVERSIÓN INICIAL
		CAPITAL DE TRABAJO
		ACTIVOS
		GASTO DE VENTAS
		GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
		APALANCAMIENTO
		COSTO DE VENTA
		SEXTO MÓDULO ESTUDIO FINANCIERO
		ESTADOS FINANCIEROS
		INDICADORES FINANCIEROS
		CRITERIOS DE DECISIÓN
		SÉPTIMO MÓDULO ESTUDIO ADMINISTRATIVO
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
		OCTAVO MÓDULO ESTUDIO LEGAL
		PASOS PARA CREAR LA EMPRESA
		TIPO DE SOCIEDAD
14	METODOLOGÍA	La metodología que se utilizó para desarrollar el proyecto es netamente investigativa. se consultaron diversas fuentes bibliográficas para realizar todos los análisis pertinentes y se realizó un trabajo de campo de investigación de mercados aplicando encuestas segmentadas para obtener la información necesaria para construir el plan de negocios. se solicitó información a la fuente principal de la Franquicia
15	CONCLUSIONES	El sector calzado, a pesar de haber tenido un periodo difícil en el año 2008, se ha ido recuperando favorablemente, convirtiéndose en un sector muy importante para la economía del país. Luego de realizar una ardua investigación del marco teórico y conceptual del proyecto y por supuesto realizar una profunda investigación de mercados, concluimos que en Bogotá hacen falta nuevos formatos de comercialización de productos innovadores que activen la economía y satisfagan las crecientes necesidades del Mercado Colombiano, cada vez más exigentes. Por otra parte las franquicias en Colombia cada vez son más evidentes. se ha vuelto un formato de negocio muy importante y con muy buena acogida por parte de los habitantes de nuestro país. Esto nos lleva a concluir que sería muy interesante continuar promoviendo este tipo de formatos a través de nuestra propuesta de negocio. Finalmente, La viabilidad del proyecto financieramente hablando es muy grande y por lo tanto concluimos que el negocio será muy rentable y que debemos implementarlo cuanto antes.
16	RECOMENDACIONES	Promover y apoyar las ideas de negocio emprendedoras por medio de recursos y capacitación, contribuyendo de esta manera al desarrollo y la competitividad del país

asfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=la_retencion_en_la_fuente_en_la_franquicia > [citado en 2009].

[/rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-02-12/calzado-jalonara-ventas-en-2010_93101.php](http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-02-12/calzado-jalonara-ventas-en-2010_93101.php)>. [citado en Febrero 2010].

