

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SANDALIAS CON  
DISEÑOS ARTESANALES**

**Margaret Paola Lambis Pérez  
Yurleidis Cárdenas Figueroa**

**Trabajo de grado para optar al título de**

**ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTORES**

**Jaime González, Enrique Ochoa de Arco**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ SECCIONAL CARTAGENA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PREGRADO**

**CARTAGENA DE INDIAS D. T. H. Y C.**

**2018**

## AGRADECIMIENTOS

MARGARET LAMBIS PEREZ

A DIOS por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y permitirme cumplir esta meta y superar todos los obstáculos en el transcurso del camino hacia el éxito.

A mis PADRES por haberme brindado la mejor educación y lecciones de vida, por su apoyo constante en todas las etapas, por su dedicación y esfuerzo.

A mi asesor de tesis JAIME GONZALES, por su tiempo y por compartir todos sus conocimientos y experiencia para llevar a cabo este proyecto de grado.

A la UNIVERSIDAD DEL SINU, por ofrecerme un espacio de formación con todas las herramientas para ser una profesional integral.

A mi compañera y amiga YURLEIDIS CARDENAS por su gran esfuerzo y dedicación, la cual ha hecho posible este proyecto.

Y finalmente a todos los DOCENTES, AMIGOS y FAMILIARES, que de una u otra forma se convirtieron en un apoyo durante todo este proyecto.

YURLEIDIS CARDENAS FIGUEROA

Le agradezco a Dios en primer lugar, sin él nada de esto habría sido posible.

Doy gracias por mis padres ROSMERY FIGUEROA MARTINEZ y GUSTAVO CARDENAS LARA y por toda mi familia, por su apoyo incondicional, lo que me ha permitido conseguir los logros que me he propuesto.

Gracias a los docentes que me han acompañado durante todo el transcurso de mi carrera, por el conocimiento adquirido y todas las enseñanzas personales.

Gracias a mi compañera y amiga MARGARET LAMBIS por su gran esfuerzo y dedicación, la cual ha hecho posible este proyecto.

## Tabla de contenido

1. Resumen .....	7
Abstract.....	12
2. Introducción .....	14
3. Planteamiento del problema .....	16
3.1. Descripción del problema.....	16
3.2. Formulación del problema.....	19
4. Objetivos de la investigación .....	20
4.1. Objetivo general .....	20
4.2. Objetivos específicos.....	20
5. Justificación.....	21
6. Marco de referencia.....	24
6.1. Antecedentes.....	24
7. Marco legal.....	29
7.1. Normatividad Ambiental Colombiana.....	30
7.2. Ley Laboral.....	32
8. Marco teórico .....	34
8.1. Segmento de clientes o de mercado.....	36
8.2. Propuesta de valor .....	38

8.3. Canales de distribución.....	41
8.4. Relación con el cliente.....	42
8.5. Fuentes de ingreso .....	44
8.6. Actividades clave.....	47
8.7. Alianzas claves .....	47
8.8. Estructura de costos .....	49
9. Diseño metodológico.....	55
9.1. Tipo de investigación .....	55
9.2. Población y muestra .....	55
9.3. Técnicas de recolección de la información.....	56
9.4. Técnicas de procesamiento de la información.....	57
10. Aspectos de administración y control del proyecto.....	58
10.1. Cronograma.....	58
10.2. Presupuesto .....	58
11. Análisis de resultados .....	59
11.1. Propuesta de valor clave para la comercialización de sandalias con diseños artesanales personalizados .....	59
11.1.1. Describir la propuesta de valor de modelo de negocio para comercialización de sandalias con diseños artesanales personalizados.....	59
11.1.2. Presentación del producto .....	60
11.1.3. Aspectos diferenciales del producto .....	61
11.1.4. Características del producto .....	61

11.1.5.	Portafolio de productos y servicios.....	62
11.1.6.	Estrategias y fijación de precio.....	62
11.1.7.	Análisis de la competencia.....	63
11.1.8.	Análisis de competitividad.....	66
11.2.	Fuente de ingresos y el origen de los mismos para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados.....	67
11.2.1.	Segmentos de mercado.....	67
11.2.2.	Segmento de mercado.....	72
11.2.3.	Estimación de la demanda.....	73
11.2.4.	Relaciones con los clientes.....	73
11.2.4.1.	Estrategias de publicidad y promoción.....	73
11.2.4.2.	Estrategias de ventas.....	75
11.2.4.3.	Fijación de precios.....	77
11.3.	Canales.....	78
11.3.1.	Ventas al por mayor.....	78
11.3.2.	Venta directa.....	80
11.4.	Estructura de costos para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados.....	81
11.5.	Contactos claves.....	81
11.5.1.1.	Socios estratégicos.....	81
11.5.1.2.	Socios industriales.....	82
11.5.1.3.	Socios inversores.....	82
11.5.1.4.	Economías de escala.....	83
11.5.2.	Actividades claves.....	83
11.5.2.1.	Descripción de procesos de producción.....	84

11.5.2.2.	Descripción de procesos de administración.....	86
11.5.2.3.	Descripción de procesos de servicio.....	87
11.5.3.	Recursos claves.....	88
11.5.3.1.	Maquinaria.....	88
11.5.3.2.	Materia prima.....	88
11.5.3.3.	Recursos humanos.....	89
11.5.4.	Localización del proyecto.....	90
11.5.5.	Inversión.....	91
11.5.6.	Costos y gastos.....	93
11.5.6.	Fuentes de ingresos.....	924
12.	Conclusiones.....	95
13.	Recomendaciones.....	97
14.	Referencias.....	98
15.	Anexos.....	104

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Cronograma.....	58
Tabla 2. Presupuesto .....	58
Tabla 3. Análisis de la competencia.....	66
Tabla 4. Estimación de la demanda.....	73
Tabla 5. Inversión.....	91
Tabla 6. Inversión en activos fijos .....	91
Tabla 7. Inversión en capital de trabajo .....	92
Tabla 8. Inversión total.....	92
Tabla 9. Costos directos e indirectos de fabricación.....	92
Tabla 10. Total costos operativos.....	93
Tabla 11. Gastos administrativos .....	93
Tabla 12. Total gastos operativos.....	93
Tabla 13. Precio de venta de producto .....	94
Tabla 14. Estado de resultados .....	94
Tabla 15. Flujo de caja del inversionista.....	94

### **Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Rango de edades de los clientes potenciales .....	68
<i>Figura 2.</i> Estrato socio económico de los clientes potenciales .....	68
<i>Figura 3.</i> Periodicidad de la compra de zapatos de los clientes potenciales .....	69
<i>Figura 4.</i> Tipos de zapatos que prefieren comprar los clientes potenciales .....	70
<i>Figura 5.</i> Cantidad de dinero que regularmente gastan en un par de sandalias los clientes potenciales .....	70
<i>Figura 6.</i> Aspectos que los clientes potenciales consideran importantes en una sandalia para sentirse a gusto .....	71
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de clientes que comprarían sandalias con accesorios artesanales intercambiables.....	71



## **Lista de anexos**

Anexo 1. Muestra de calzado .....	104
Anexo 2. Muestra de artesanía .....	104

## 1. Resumen

Este proyecto se basa en un modelo de negocio de comercialización de sandalias con accesorios artesanales intercambiables en la ciudad de Cartagena, como una propuesta innovadora que presenta un producto con características específicas y que resaltan lo maravilloso de nuestra cultura colombiana, especialmente del caribe.

La metodología con la que se llevó a cabo el proyecto, es el método canvas el cual abarca el desarrollo de una propuesta de valor que demuestre que hace a tu producto diferente al de la competencia y que a la vez tu cliente esté dispuesto a pagar; de igual forma se desarrolló un análisis sobre las fuentes de ingresos, de esta manera se tiene un aproximado de cuáles serán tus entradas, ya que entre más ingresos tengas más gastos generas y a su vez beneficios que se pueden reinvertir.

Otro punto de gran valor desarrollado en el proyecto siguiendo el método canvas es el segmento de mercado, es decir los clientes, el factor más importante y determinante de éxito de cualquier modelo, ya que sin ellos no habría negocio, es por esto que nuestro proyecto se enfoca tanto en el producto como el gusto de los posibles nuevos clientes y de los ya existentes. Así mismo es de vital importancia cuidar la relación que se maneja con estos, en donde la división por segmentos juega un papel importante, ya que así mismo serán llevadas a cabo las estrategias.

Luego de esto se explican los diferentes canales a utilizar para llegar a los clientes y de esta manera darles a conocer dicha propuesta, estos canales pueden complementarse y combinarse entre sí de manera que se aprovechen los beneficios de cada uno. El punto siguiente es la estructura de costos el cual refleja cuanto debemos invertir inicialmente en recursos y capital de trabajo, hasta demostrar la rentabilidad del modelo. De esta forma los socios clave y las actividades claves a desarrollar.

**Palabras claves:** método canvas, segmento de mercado, propuesta de valor, comercialización, canales, innovación, artesanía, clientes.

### **Abstract**

This project is based on a business model of marketing of sandals with interchangeable handcrafted accessories in Cartagena city, as an innovative idea that presents a product with specific features and which highlight wonderful things about our Colombian culture, especially in the Caribbean.

The methodology with which the project was conducted is the method of canvas which includes the development of a value proposition that demonstrates that it makes your product different from the competition and at the same time what your customer is willing to pay; Similarly developed an analysis of the sources of income, this way has an approximate what your income are, because the more income you have, the more expenses you generate and benefits can be reinvested.

Another point of great value developed in the project following the canvas method is the market segment, that is to say, the clients, the most important and determining factor of success of any model, since without them there would be no business, this is why our project focuses as much on the product as the taste of the new and existing customers. Likewise, it is of vital importance to take care of the relationship that is handled with these, where the division by segments plays an important role, since likewise the strategies will be carried out.

After this, the different channels to be used to reach customers are explained and in this way, they are made known to said proposal, these channels can be complemented and combined so as to take advantage of the benefits of each one. The next point is the cost structure, which reflects how much we should initially invest in resources and working capital, to demonstrate the profitability of the model. In this way the key partners and the key activities to develop.

**Keywords:** canvas method, market segment, value proposition, marketing, channels, innovation, crafts, customers.



## 2. Introducción

En Colombia el sector de calzado se destaca como uno de los rubros con más crecimiento en los últimos 6 años, como lo menciona la nota: ‘Producción de calzado muestra un crecimiento importante’ de portafolio, “El sector del calzado tuvo un aumento interesante, incluso por encima del total de la industria. Es decir que ha sido el cuarto rubro de mayor crecimiento en el año pasado, a cierre del mes de noviembre” (Portafolio, 2017, párr. 7).

Este reporte sobre el crecimiento del sector deja en claro que el calzado en Colombia se convierte en uno de los más importantes, gracias al avance obtenido en los últimos años. Priorizando las tendencias de la actualidad, se hace cada vez más evidente el interés en el consumo de productos de trabajo manual, no solo en el calzado sino también en temas generales de moda, como accesorios, entre otros.

Un sector de gran importancia y con grandes oportunidades en nuestro país es el de las artesanías, siendo una de las representaciones de nuestro país ante el mundo, y que tiene mucho potencial para emerger en otros escenarios. El apoyo del país a este sector lo ha fortalecido a través de los años, proporcionando el soporte para que siga en crecimiento.

Aprovechando el crecimiento de ambos sectores se plantea un modelo de negocio que abarca la unión de los mismos, convirtiendo un producto simple en algo nuevo e innovador que a su vez destaca el talento que caracteriza a nuestros artesanos y el arte colombiano que se encuentra en la región caribe del país.

Es por esto que surge el modelo de negocio para la comercialización de sandalias con accesorios artesanales intercambiables, que pretende ofrecer al público un producto innovador y de calidad. Se desea potencializar un negocio existente proporcionándole un valor agregado al producto y estableciendo estrategias que permitan su crecimiento y competitividad en el mercado. Tomando como base la metodología canvas se establecieron los puntos clave para el desarrollo

del modelo, proporcionando las herramientas necesarias para ponerlo en marcha de la manera más óptima.

### **3. Planteamiento del problema**

#### **3.1.Descripción del problema**

En la actualidad la coexistencia de marcas similares o idénticas han cambiado el punto de vista de las empresas, su oferta de productos y las características que estos ofrecen, puesto que para los clientes resulta cada vez más importante tener artículos únicos y personalizados. Sin embargo, la adquisición de estos productos muchas veces se hace difícil, puesto que lo que se comercializa como novedad siempre viene acompañado de precios elevados.

Las empresas se han motivado a ofertar productos únicos y que creen valor para el cliente, productos que posean características especiales que el cliente necesita o desea. Es por ello que el interés en la existencia de la diferenciación ha tomado fuerza, en la manera como se ofrecen los productos al cliente, de forma que este decida y prefiera comprar un determinado producto en vez de cualquier otro, porque logra satisfacer mucho más sus necesidades.

El repunte de las estadísticas relacionado con el uso de las artesanías en prendas de vestir en Colombia, hace prever que para las personas se hace cada vez más llamativo complementar sus estilos con piezas particulares y coloridas que son propias de la cultura ancestral para conservar y tener presente la tradición de nuestro país, por lo que la propuesta planteada consiste en agregar al modelo actual de la sandalia un accesorio artesanal además de brindarle al cliente la posibilidad de personalizarlo a su gusto.

Dicha necesidad se marca cada vez más, incluso en campos de la moda internacional ya que se ha convertido en una tendencia, que al mismo tiempo incluye el talento y las capacidades de los artesanos que con su trabajo hacen de piezas comunes, una adquisición única, lo cual impulsa el desarrollo manufacturero y artístico. Lo que resulta ser una combinación ideal que une a la moda con el arte y la cultura.



Todo esto se enmarca en el apoyo e iniciativas de actividades y ferias como Expoartesanías, siendo esta la principal feria artesanal de América Latina, feria en asocio entre Artesanías de Colombia y Corferias, que tiene el objetivo de promover los oficios tradicionales con altos estándares de calidad en los productos artesanales para dinamizar y fortalecer el sector artesanal.

Es decir que al agregarle estas piezas a las sandalias le estamos ofreciendo valor agregado al producto dentro de su proceso de elaboración, además de una fracción de la historia de nuestra cultura y sociedad de las que hacen parte nuestros artesanos que llevan consigo su experiencia adquirida a través de los años.

Es relevante mencionar en el desarrollo de este proyecto, que actualmente la comercialización de productos artesanales es reconocida como desarrollo de la economía informal de nuestro país, a diferencia de la industria del calzado que si se prevé como una economía formal. En este sentido se trata de combinar o mezclar estratégicamente ambos mundos, ofreciendo un producto exclusivo que integre un modelo de sandalias que incluya composición artesanal (Arguello & Quintero, 2014).

Abarcando desde otro punto de vista la investigación, los estudios realizados y mostrados en un informe del Observatorio de Moda Inexmoda – Raddar, el cual señala que el consumo de calzado en Cartagena se distribuyó de la siguiente manera: calzado masculino, \$35.750 millones; femenino, 15.533 millones de pesos y para niños, 8.788 millones de pesos. El mismo informe señala que el consumo per cápita de calzado de los cartageneros es de 53.899 pesos anuales. Cartagena es la sexta ciudad en el ranking de consumo de calzado en el país, lista que encabeza Bogotá con una participación de 38,4%, Medellín (10,2%), Cali (5,3%), Barranquilla (4,5%), Bucaramanga (2,2%), Cartagena (1,7%), Pereira (1,1%), Manizales (1,0%), Pasto (0,9%), Villavicencio (0,9%), Cúcuta (0,8%), Neiva (0,6%) y Montería (0,5%).

Como dato curioso, hoy los zapatos para mujeres en Cartagena son un 25% más económicos que hace 16 años, según los estudios de Inexmoda - Raddar. Actualmente el negocio se encuentra conformado de manera informal pero con una estructura de negocios compacta, Por lo que al incursionarnos en este mercado buscamos además de formalizarlo, ampliar el mercado ofreciendo un producto que sea accesible, llamativo, y atractivo (Gil, s.f.).

Se puede deducir que la necesidad identificada que dio origen a la idea de negocio en cuestión, se deriva del gusto creciente de los consumidores por los productos artesanales y personalizados de calidad, que no ha sido suplida en su totalidad. Por lo tanto nos enfocamos en un nicho específico de mercado que por lo regular no tiene tanto acceso a este tipo de productos. Conocemos que existe en la actualidad mucha oferta en el mercado cartagenero relacionada con productos que integran parte de la artesanía propia de nuestro país, sin embargo este tipo de producto por lo general son adquiridos por la población de estratos entre 4 y 6, debido a que tienen un mayor poder adquisitivo, nosotros pretendemos ser una alternativa para las personas de los estratos 2 y 3 con un poder adquisitivo promedio , ofreciéndolos un producto de calidad que puedan comprar fácilmente y que cumpla sus expectativas (Figuerola, 2017).

### **3.2. Formulación del problema**

¿Cuáles serían las características de un modelo de negocio para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados, aplicando los parámetros dictados por la metodología Canvas?

## **4. Objetivos de la investigación**

### **4.1.Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocios para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

### **4.2.Objetivos específicos**

1. Definir la propuesta de valor clave para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados por medio de la aplicación de las preguntas claves que menciona el modelo Canvas.
2. Establecer la estructura de costos para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados aplicando como herramienta guía el modelo Canvas.
3. Identificar la fuente de ingresos y el origen de los mismos para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados utilizando como como base el modelo Canvas para construir el mismo.

## 5. Justificación

En la actualidad con el desarrollo y la globalización latente de nuestra sociedad y la necesidad que existe en la creación de empresa, ha nacido una ola de nuevos planes de acción, el emprendimiento hace parte de nuestra generación y se hace difícil evadirlo ya que cada vez se hace mucho más necesario siendo algo que está presente en nuestro diario vivir, lo que genera un espíritu innovador y que nos exige esfuerzo y trabajo duro.

Para nosotros los llamados “dilleniales” es importante el crecimiento de nuestra economía, por lo que la creación y generación de empresa es necesario, al igual que la generación de empleo y oportunidades. Esto es posible gracias a las nuevas ideas y herramientas como la tecnología, al igual que entidades que promueven y apoyan incentivando el desarrollo de estos proyectos.

Así, Moreno (2015) señala que el emprendimiento es una revolución silenciosa que será para el siglo XXI más de lo que la revolución industrial fue hasta el siglo XX. Este panorama competitivo y transformador del siglo XXI es una fuerza poderosa que va tomando más espacio en la sociedad y que promueve el avance de los esfuerzos de personas trabajadoras y con ganas de progresar. Para llevar a cabo de la manera más adecuada las ideas emprendedoras es necesario visualizarlas, trabajarlas, hacer su planificación, su respectivo diseño, y hacerlo.

Hoy en día las personas buscan encontrar nuevos productos, que sean innovadores para obtener de ellos nuevas experiencias y beneficios al momento de comprar. Al final el consumidor busca una experiencia inolvidable antes, durante y después de la compra y es tarea del oferente cumplir con esos deseos y necesidades, lo que le permitirá llegar a la mente y corazón de los clientes.

A partir de lo mencionado anteriormente, se ideó un modelo de sandalias innovadoras que fueran funcionales, económicas y con diseños novedosos. Se dice que son funcionales, ya que

cumplen con los requerimientos mínimos que exige cualquier tipo de calzado. Económicas, porque se ofrecerán diferentes diseños novedosos en un mismo producto a un costo asequible. Diseños novedosos, pues se utilizarán materiales con formas y diseños diferentes, con accesorios sustituibles que permitan dar la impresión de un nuevo diseño. El objetivo es capturar un nicho de mercado compuesto por personas interesadas en personalizar sus propias sandalias, a su gusto y preferencia.

A través de este plan de negocios se pretende presentar una propuesta de mejoramiento para el desarrollo y crecimiento de un negocio ya existente, que carece de formalidad ya que actualmente no se encuentra registrado legalmente, ni cuenta con registros contables que den soporte de costos, gastos, ingresos y egresos involucrados en el funcionamiento del mismo; de igual forma no cuenta con un plan de marketing que abarque todo lo relacionado con publicidad y mercadotecnia.

Como estudiantes de Administración de Negocios Internacionales es de nuestro conocimiento que para iniciar un negocio primeramente se deben asumir riesgos y ser conscientes de nuestras ventajas y desventajas, y construir planes de contingencia que ayuden a contrarrestar las amenazas existentes en el entorno.

De igual forma es necesario tener presente nuestras fortalezas y debilidades, para de esta manera conociendo nuestras habilidades y destrezas potencializar el desarrollo de nuestro negocio reflejándose en el cumplimiento de nuestras metas corporativas y así hacerlo mucho más rentable, satisfaciendo las necesidades y deseos del mercado, disminuyendo así el perjuicio que nos pueda generar nuestras debilidades.

Este plan de negocio surge pensando en las necesidades colectivas, creyendo en un proyecto que nos obliga a reflexionar de manera eficaz sobre una idea con posibilidades de éxito, viabilidad y generadora de utilidades partiendo de lo que existe actualmente en el mercado y de

esta manera brindar un producto novedoso y atractivo para el consumidor, siendo coherentes a la hora de planificar, llevar a cabo las actividades y la toma de decisiones.

Un plan de negocio debe ser coherente con la realidad ya que debe cumplir con las exigencias saturadas y es necesario adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente, contrarrestando la cantidad de propuestas e ideas con características similares que existen en el mercado, para que así logre subsistir con mucha o alguna ventaja que las diferencie de la competencia, dado por el valor agregado que ofrezca.

Por todo lo planteado anteriormente, existen diversas razones por las cuales se planea el mejoramiento y estructuración de “Calzados Cárdenas” debido a que identificamos una gran oportunidad de negocio en un mercado objetivo importante, como lo son las mujeres cartageneras. Se pretende captar el sello propio de cada una de ellas brindándoles la oportunidad de representar sus gustos, estilo y preferencias en un calzado que a su vez tendrá una pequeña representación de la cultura de nuestra ciudad y nuestro país.

Para concluir con lo expuesto anteriormente y a partir de nuestros conocimientos adquiridos durante el transcurso de nuestra formación como profesionales esperamos cumplir con éxito la puesta en marcha de nuestro plan de negocio y posicionar nuestro producto en el mercado.

## **6. Marco de referencia**

### **6.1. Antecedentes**

La necesidad del ser humano de crear una manera de proteger los pies de terrenos ásperos dio como resultado al calzado, su desarrollo viene desde mucho tiempo atrás e inició con la fabricación de la sandalia, las cuales eran fabricadas con paja trenzada o láminas de hoja de palmera, su uso era principalmente ceremonial, y solo podían hacer uso de estas los hombres, las mujeres ni los hombres esclavos podían usarlas. Son muchos los materiales que han sido usados para la fabricación del calzado, sin embargo, uno de los que más se usan para la producción, es el cuero, debido a que tiene la facilidad de adaptarse a las diferentes formas de los pies, es absorbente, mantiene su forme y es suave.

El sector del calzado en Colombia avanza cada vez más, Pues según la revista Portafolio (2017) en el año 2017 el sector del cuero, calzado y sus manufacturas registró exportaciones por más de 179,8 millones de dólares. Según un análisis del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base a cifras del DANE, los principales destinos de los zapatos colombianos y sus insumos fueron Ecuador, Panamá, Chile, Estados Unidos y Venezuela.

Revolucionar la industria del calzado mediante la generación de diseños innovadores y únicos es una labor que busca satisfacer tres necesidades principalmente: diseño, innovación y economía. El diseño es una necesidad localizada debido a que va muy ligado al costo teniendo en cuenta que para tener acceso a una variedad de diseños se necesita comprar un par de zapatos para cada uno de estos, El factor innovación porque a pesar de que existen muchos diseños novedosos, estos igualmente son costosos (Durán & Jaimes, 2011). Por medio de este modelo de negocio se ofrecerá un producto de muy buena calidad con un valor agregado que satisfaga las necesidades planteadas anteriormente.



Los investigadores del presente proyecto se interesaron en este tema debido a que el padre de uno de los integrantes actualmente cuenta con un negocio de fabricación y comercialización de calzado femenino, específicamente sandalias, sin embargo la manera en que se lleva a cabo es muy informal y no se cuenta con un control contable, por ende surgió la idea de diseñar un modelo de negocio como una herramienta de análisis que permita corregir o mejorar la manera en que se llevan a cabo los procesos para crear estrategias y mecanismos que permitan hacerlo más formal, rentable y productivo.

***Plan de negocio para la empresa Hecho Mío Diseños.*** En la monografía de grado para optar al título de especialista en gestión gerencial de la Universidad de Cartagena, elaborado por Sara Anzoátegui y Nina Ovalle en el año 2013 de la facultad de ciencias económicas se llevó a cabo un plan de negocios para la empresa Hecho Mío Diseños en donde primeramente se realizó un estudio relacionado con mercado colombiano identificando sectores con muchas oportunidades y además sectores emergente y subsectores que han crecido y salido a la luz, dentro de los que se encuentra el artesanal que de cierta manera hace parte de uno de los sectores más importantes de Colombia textil y confecciones un sector con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada.

El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país.

De ahí que la empresa Hecho Mío Diseños se creó para aprovechar el crecimiento del sector, el auge que ha tenido en los últimos años y el apoyo por parte del gobierno, para traer una propuesta renovada al mercado planteando un nuevo modelo de negocio con nuevas estrategias de ventas y comercialización, trabajando con su fusión de tejidos indígenas con las últimas tendencias vanguardistas en el diseño de bolsos y accesorios, con el fin de posicionarse en el mercado local como una de las principales empresas, y

llevando a cabo de introducción la creación de una nueva tienda online y formas de operación más agresivas, aumentando el nivel de inversión actual para llevar a cabo nuevas proyecciones de venta en el mercado natural. (Anzoátegui & Ovalle, 2013 p.17)

Se encontró una oportunidad de aprovechar de la mejor manera un mercado creciente con un sector que aún no ha sido 100% explotado, significa aprovechar las habilidades y conocimientos más importantes de la administración moderna, el desarrollo de los medios de comunicación, de la tecnología y el potencial de innovación actual para crear empresas sostenibles en el tiempo en este País (Anzoátegui & Ovalle, 2013 p. 20).

***Zapatos cordwainer handmade shoes.*** En el trabajo para optar por al grado de magister en administración, elaborado por Rodrigo Bastías Silva en el año 2016 llevo a cabo un modelo de negocios para “zapatos cordwainer handmade shoes” buscando como objetivo redefinir el negocio ya existente, con una nueva marca llamada “Cordwainer”, Inspirada en los elementos característicos de los zapatos fabricados por los antiguos zapateros ingleses. En este trabajo se tomó a los clientes como foco principal, estudiando sus gustos, sus preferencias, dónde y por qué compra, qué se puede hacer para llegar a él y cuáles son los factores críticos de éxito que permitirán obtener los beneficios esperados. También se llevó a cabo un estudio a fondo de la competencia, los proveedores y el macro entorno en general para establecer las condiciones se competiría así como las ventajas competitivas.

Como resultado del estudio Rodrigo Bastías (2016) estableció que el lugar más adecuado para llevar a cabo el negocio era el barrio El Golf en la comuna de Las Condes , su cliente el objetivo es el hombre profesional, con capacidad de adquirir zapatos cuyo precio está sobre el promedio de mercado (en su mayoría de origen asiático), teniendo en cuenta que este cliente exige siempre alta calidad, estilo y comodidad y para satisfacerlo es clave enfocarse en la competencia central de la marca, la cual es: la capacidad de ofrecer

zapatos hechos a mano con materiales de alta calidad y comodidad, elaborados por artesanos altamente calificados y con personal de ventas cercano, que asesora y puede entregar un producto personalizado. Finalmente, concluyo que es importante poner foco en la penetración y difusión de la marca, a través de la encontrabilidad, masividad y racionalidad con los clientes. (Bastias, 2016, p.1).

***Plan de negocio para la producción y comercialización de calzado para damas hecho a mano, en cuero y a la medida.*** La escuela de postgrado de la universidad san Ignacio de Loyola, se realizó un plan de negocio para la producción y comercialización de calzado para damas hecho a mano, en cuero y a la medida, este trabajo realizado por Bedoya, Betancourt, Silva, Javier y Retamozo (2010), plantean la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado de cuero para damas hecho a mano y a medida de los siguientes tipos: zapatos cerrados, botines y botas, orientándose al público de mujeres entre 25 y 64 años, se identificó una oportunidad de negocio debido a la creciente tendencia en la oferta de calzado sintético proveniente de países asiáticos, cuya calidad; durabilidad y comodidad muchas veces no es la esperada por el consumidor final, por ello pretenden ofrecer calzado 100% de cuero debido a la calidad, durabilidad y adaptabilidad del material; confeccionado a la medida de acuerdo a la solicitud y necesidades del consumidor, y teniendo como valor agrado y diferencial la confección de dichos productos íntegramente a mano.

La marca elegida para el negocio es “Pretty Feet”, acompañado del slogan: “calzado de cuero a tu medida”, con lo que se busca resaltar el valor agregado de los productos. La fijación de precios se realizó en función al tipo de calzado a ofrecer; a los precios del mercado y en base al nivel de aceptación de los consumidores obtenido a través de la investigación primaria. (p. 6)

*Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para dama en la ciudad de Santiago de Cali.* En el trabajo de grado de la universidad autónoma de occidente, elaborado por Mónica Romero Castañeda en el año 2010 de la facultad de ciencias económicas y administrativas, se llevó a cabo un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para dama en la ciudad de Santiago de Cali, es una alternativa de negocio competitiva, puesto que está basada en tres características fundamentales para el mercado diseño, calidad y servicio, esto permitirá fortalecer las relaciones de negocios entre los participantes de la industria (productor, distribuidor y cliente final).

La idea de negocio está ubicada dentro de los sectores de talla mundial propuesta por el ministerio de industria y comercio denominado calzado y marroquinería. Dicho sector ha logrado mantenerse a lo largo de los años pese a los inconvenientes de tipo comercial y políticos del mercado externo e interno que lo rodean, los comerciantes han diseñado estrategias focalizadas en la innovación del diseño, la calidad del material y la mano de obra.

(Romero, 2010, p.17)

## 7. Marco legal

Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004. Ley que reglamenta el etiquetado de calzado en Colombia, en el artículo 5 se expresa el carácter obligatorio del registro en el Registro de Fabricantes e Importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio, luego, este formulario debe ser radicado en este mismo organismo, mediante el cual se verificará, promocionará y controlará el cumplimiento de las normas técnicas.

Principales normas que regulan el trámite:

Decreto 2269 de 1993, por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología. Decreto 3466 de 1982, Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones. Circular única título IV, Promoción y Control de Normas Técnicas.

Ley 905 de 2004. Dado que la mayor parte de las empresas de calzado en el país son Mipymes, es necesario poner entre las normas legales, aquella que rige este tipo de empresas. Básicamente esta norma fue la que sustituyó la ley 590 del 2000, y en ella se estipulan todas aquellas normas, requerimientos, beneficios, y demás disposiciones que regulan la promoción y desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa en Colombia, e inclusive la internacionalización de la misma. En esta, se legalizan diferentes medidas de apoque para el microempresario, como es la prestación de servicios de capacitación, sistemas de información, mecanismo para la financiación para la creación de nuevas empresas o el crecimiento de las existentes mediante el Fomipyme (Serrada & Fierro, 2013, p.28).

**Ley 1480, Estatuto del Consumidor.** Mediante esta ley se busca proteger los derechos de los consumidores, entre los principales aspectos se encuentran: la protección de la salud y seguridad

del consumidor, la posibilidad que tendrá el consumidor de elegir entre productos basados en una información completa que el mismo deberá tener en su empaque, que sea idónea, y brinde todos los datos relevantes que permitan al mismo elegir la opción que mejor se ajuste a sus necesidades; Así mismo, se legaliza la opción de constituir grupos o asociaciones de consumidores que velen por el bienestar de los mismos y los representen en un ambiente superior; así mismo se tocan temas acerca del empaque y embalaje de los productos, de la información que se le da al consumidor sobre el tema, acerca de la publicidad y el mercadeo, e inclusive acerca de los derechos de niños y jóvenes como consumidores en consonancia con el código de la infancia y la adolescencia. El estatuto entrara en vigencia el 12 de abril de 2012.

### **7.1. Normatividad Ambiental Colombiana.**

Para el sector del calzado los aspectos ambientales pueden llegar a constituir una importante variable estratégica para la mejora de la competitividad y su desarrollo a mediano y largo plazo, pero también se podría convertir en un arma de doble filo que causaría la muerte de este si no se cumple con la legislación establecida. (Serrada & Fierro, 2013, p. 29)

#### **Ley 99 de 199315 y el decreto 2811 de 1974 16 de protección, preservación y disposición ambiental**

Se habla de la necesidad de promover un medio ambiente libre de contaminación que le pueda brindar a la comunidad un entorno sano e ideal para desenvolverse, indicando las conductas que podrían llegar a ser perjudiciales para la supervivencia de los seres vivos, debido a que en la fabricación de productos de calzado se realizan varios procesos que pueden llegar a causar una contaminación significativa, es relevante conocer la normativa que cobija estas prácticas. En el proceso de producción de calzado se genera una gran variedad de residuos sólidos como residuos de piel, residuos plásticos, papel, aceites usados, entre otros, es por esto que estas industrias

tienen la responsabilidad de realizar un tratamiento apropiado a estos materiales, así como lo indica la ley 09 de 1979.

Los vertidos procedentes del uso sanitario del agua de las instalaciones de la fábrica o de las aguas procedentes de las cabinas de acabado pueden ser causa de contaminación, debido al alto grado de concentraciones de productos químicos, en el decreto 1449 de 1977 se puede observar la reglamentación sobre la conservación y protección de aguas.

En la fabricación de calzado se utilizan adhesivos o productos de acabados y se realizan procedimientos de combustiones en calderas para calefacción que suelen emitir gases peligrosos para la salud y el medio ambiente; otro problema de la producción en el sector de calzado para el medio ambiente tiene que ver con la contaminación acústica provocada por algunas fábricas que se encuentran cerca a núcleos de la población, es por lo dicho anteriormente que es necesario que las empresas identifiquen los puntos del decreto 2 de 1982 en donde se habla de la importancia de minimizar estas emisiones (Serrada & Fierro, 2013, p. 30).

Durante mucho tiempo la piel de animales como vaca, cocodrilo, serpiente, entre otros han sido materia prima para la realización de zapatos sobre todo para dama, últimamente sociedades protectoras de animales han lanzado voces de alarma sobre la necesidad de proteger a estos seres vivos (sobre todo los que están en vía de extinción) y por lo cual a partir de la ley 2811 de 1974-resolución 438 del 2001 se quiere lograr conciencia de la ciudadanía y cumplimiento de la norma.

## 7.2.Ley Laboral

El ordenamiento Jurídico Laboral Colombiano es considerado uno de los más avanzados a nivel internacional y con concordancia a los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Es también de gran importancia la concordancia de las altas cortes en sus fallos a los convenios internacionales, apegándose a estos, además de la permanente presencia de la OIT en el país. En materia laboral, los derechos considerados como fundamentales a nivel internacional son: Libertad de asociación y Derecho de Asociación Sindical, Derecho de Negociación Colectiva y Huelga, Eliminación de Trabajo Forzado, Protecciones laborales para Niños y Jóvenes y Eliminación de Discriminación Laboral.

La legislación Colombiana se basa a su vez en los siguientes principios: Protección al Trabajador, In Dubio Pro Operario, La Norma Más Favorable, La Condición más Beneficiosa, La Irrenunciabilidad de Derechos, La continuidad de la Relación y la Primacía de la Realidad. El Código Sustantivo de Trabajo da detalle de este ordenamiento, y establece como objetivo lograr una justa relación entre empleador y empleados, en consonancia económica y social (Serrada & Fierro, 2013, p.30).

Lamentablemente, a pesar del desarrollo Jurídico, la aplicabilidad de la norma es baja y cuestionable, y es por eso que destaca los compromisos recientes del gobierno de trabajar en esta materia, compromisos adquiridos o renovados recientemente en convenios internacionales, como el TLC, que de no llevar a la realidad acarrearía sanciones para el país. Temas como el salario integral, el pago de parafiscales, el acceso a salud y pensión, las jornadas laborales, condiciones dignas y el trabajo de niños, son temas inaplazables en la agenda nacional y la ANDI, pero que lamentablemente algunos empresarios se niegan a cumplir, justificándose por temas de costos laborales, productividad y competitividad. La formalización, el cumplimiento de la norma



jurídica y el establecimiento de una relación laboral justa, son tareas necesarias para el desarrollo en el largo plazo, pues permiten mejorar en puntos como la desigualdad, la salud y el crecimiento económico de la sociedad, lo cual a su vez beneficiara a las empresas. Formalizarse trae también oportunidades financieras, de capacitación y asesoría. Es importante que el Estado, las organizaciones gremiales empresariales, sindicales y educativas, realicen campañas de concientización y acompañamiento a las empresas en estos puntos, estableciendo agendas en esta materia, y no elaborar campañas de persecución a los pequeños empresarios, pues de lo contrario seguirán en el ciclo vicioso de informalidad a causa de la cultura, falta de educación y el mismo temor (Serrada & Fierro, 2013, p.31).

## 8. Marco teórico

Se parte de la idea de utilizar la metodología de Canvas de Osterwalder y Pigneur (2006), teniendo en cuenta la relación de los conceptos que se desarrollan en esta con el emprendimiento y la innovación de las ideas a aplicar para llevar a cabo un modelo de negocio atractivo tanto para clientes como para inversionistas. “En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes, y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos” (p. 8).

Lo que resalta en la cita anterior, es que la visión de la metodología Canvas lo que pretende es imponer un nuevo sentido a la proposición de ideas que estén ligadas con la ampliación de una empresa o la creación de un negocio desde cero, siempre teniendo en cuenta, la forma de llegar más lejos y romper con esquemas obsoletos, intentando ser innovadores y generar valor a los productos/servicios en los que esté relacionado el negocio o empresa para la cual se está diseñando el modelo, definiendo la forma en que se ha de agregar valor a uno u otro.

Lo que expresan Osterwalder y Pigneur (2006) sobre lo anterior se plasma en la siguiente cita:

Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos responsables. (p. 8)

Por lo anterior, se decidió seleccionar dicha metodología, puesto que representa los objetivos que se quieren alcanzar con el planteamiento de la idea inicial de donde se desprende este proyecto, además de que la metodología plantea lineamientos estructurados de tal forma que

hacen ver que el desarrollo de dicha idea es factible, permitiendo plasmarla en un modelo de negocio viable.

Lo primero que se ha de tener claro antes de empezar con la metodología, es saber exactamente que es un modelo de negocio. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona, y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p. 17). Ante la idea anterior, muchos de los documentos que se pueden encontrar sobre el tema, expresan que, palabras más, palabras menos, un modelo de negocio es la forma en que la empresa pretende ganar dinero. Pero el concepto no solamente está relacionado sobre cuanto cobrar por un producto/servicio, está también relacionado con el concepto de a quien se va a ofrecer el producto, que vías de oferta se van a utilizar, cuales son las características del producto a ofrecer, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta esto, y siguiendo los lineamientos de la metodología seleccionada, se debe hacer el estudio de las actividades que conlleven a la obtención de una mayor noción y visión de la empresa que se ha de emprender, mediante el enfoque global de todos los aspectos que de una u otra forma intervienen en la operación de un negocio.

La metodología de Canvas sugiere pues la división de dichas actividades en nueve módulos, los cuales cubren cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.18). Para el trabajo, se ha pensado en la división de los módulos de la metodología CANVAS en tres grandes estructuras; una es la definición de la propuesta de valor, que es el centro de la investigación para formular cual será el atractivo del modelo de negocio para con los clientes y los posibles inversores.

La otra estructura de definiciones y de desarrollo es la que define la estructura de costos donde se han de tener en cuenta los aspectos relacionados a los socios, recursos actividades clave y la estructura de los costos en el que se han de incurrir para el desarrollo del modelo a la vista de la investigación. Por último, la estructura de fuentes de ingreso donde se agrupan los módulos de segmento de mercado, canales de distribución, relación con los clientes y la definición de las fuentes de ingreso del modelo. A continuación, una descripción breve de los nueve módulos de construcción de un modelo basado en la metodología Canvas:

### **8.1.Segmento de clientes o de mercado**

El objetivo es la identificación de segmentos de clientes definidos y agrupados por la necesidad o necesidades que se han identificado y por la cual se emprende el desarrollo del modelo, teniendo en cuenta aspectos como renglón socio económico, crecimiento potencial con respecto al negocio y demografía. Según la definición de Osterwalder y Pigneur (2006):

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. (p.23)

Es de suma importancia el identificar el/los segmentos de mercado, ya que se ha de determinar con la clasificación de los mismos cuál de los renglones o segmentos es el que ha de aportar más entradas al negocio, eso sí, sin descuidar a los demás que se identifiquen como secundarios, puesto que muchas veces son complementarios y no excluyentes. Existen varios segmentos de mercado expuestos por la metodología, he aquí una descripción breve de cada uno:

- **Mercado de Masas:** es un modelo de negocio que no hace distinción, mejor dicho, generaliza la segmentación en un gran número de futuros clientes con necesidades

similares. Según la metodología, este es el modelo que se utiliza en el sector de la electrónica de gran consumo.

- **Nicho de Mercado:** Los modelos de negocio que orientan sus actividades a este tipo de segmentación, atienden a clientes específicos y especializados; la oferta es a una fracción del mercado. Osterwalder y Pigneur (2006) puntualizan que “estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor -clientes. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles” (p. 24).
- **Mercado segmentado:** en la actualidad, muchas empresas aplican la segmentación del mercado para distinguir a clientes potenciales con necesidades similares y a los cuales se les pueda ofrecer una oferta similar, pero sabiendo distinguir la propuesta de valor, la cadena de distribución, la relación y la fuente de ingresos para cada uno de ellos. Grandes empresas como Samsung, diversifican su mercado no solamente para clientes potenciales sino también para consolidar su nombre con los productos que ya poseen el mercado.
- **Mercado diversificado:** las empresas que aplican este tipo de identificación de su mercado, atienden a clientes con intereses diferentes y con necesidades diferentes, las cuales no están relacionadas entre sí por ningún aspecto. Lo anterior denota que la empresa que ofrece dichos servicios o que implementa dicho modelo de negocio, debe poseer una estructura fuerte puesto que el satisfacer distintas demandas significa el tener que sustentar diferentes propuestas de valor y todos los aspectos relacionados con estas actividades.
- **Plataformas multilaterales:** las empresas que aplican este tipo de modelo de negocios definen dos tipos de actividades independientes pero complementarias al mismo tiempo.

Osterwalder y Pigneur (2006), define ejemplos como “Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas” (p.24).

## 8.2.Propuesta de valor

Osterwalder y Pigneur (2006) definen la propuesta de valor de la siguiente manera:

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes. (p. 25)

En otras palabras, la propuesta de valor no es más que el conjunto de características que han de hacer al producto/servicio que se ofrezca, único e innovador ante las necesidades del cliente, lo cual hará que la opción de compra del mismo se incline siempre hacia nuestra empresa. En este módulo, es donde se define lo que ha de caracterizar a nuestro producto, lo que lo hará diferente y atractivo para el segmento de clientes seleccionado, definiendo productos/servicios por segmento, teniendo en cuenta el nivel y los productos ofrecidos para los mismos. Según la metodología, el valor que se agrega al producto/servicio puede ser cuantitativo (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente, etc.) Existen algunos aspectos a tener en cuenta al momento de crear el valor para el cliente:

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades nuevas en el segmento de clientes, quienes aún no la perciben puesto que es una oferta nueva en el mercado. “Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los

teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles" (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.26).

- **Mejora del rendimiento:** antes la mejora en los alimentos producto era plus para la creación de una mejor propuesta de valor. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. Lo anterior puede describirse con el caso de los computadores de mesa los cuales, a pesar de la mejora de sus características como mayor capacidad de almacenamiento, mayor capacidad de procesamiento, entre otras, no es sinónimo de mayor demanda en el mercado.
- **Personalización:** los productos que satisfacen necesidades específicas de los clientes, generan valor a la empresa. La personalización masiva y la relación con el cliente con respecto a la creación de nuevos productos, han sido aspectos importantes en los últimos años.
- **El trabajo hecho:** El realizar actividades o trabajos que contribuyan al desarrollo de los clientes, también puede ser una forma de crear valor. Mientras que se le brindan estos servicios, el cliente puede desempeñarse en otras actividades productivas, aumentando así el vínculo de confianza para con la empresa.
- **Diseño:** El diseño, en algunas ramas de negocio, puede llegar a ser un factor preponderante en la adquisición de valor.
- **Precio:** El ofrecer productos/servicios a bajo costo es otra forma de generar valor para la empresa. Sin embargo, el bajar los precios como estrategia para ganar valor tiene implicaciones en las demás áreas del negocio. "Una propuesta de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone al automóvil al alcance del bolsillo de un segmento

totalmente nuevo en la población india” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.26). Lo anterior, se relaciona mucho con la idea de negocio que se pretende desarrollar con este proyecto, ya que lo que se pretende es ampliar el espectro de la oferta de productos tecnológicos, teniendo en cuenta el aspecto económico, factor incluyente de nuevos renglones de la economía local, con respecto a estos productos.

- **Reducción de riesgos:** El garantizar el mínimo porcentaje de riesgo al momento de adquirir un producto/servicio, genera valor para la empresa. Una anotación en el libro de Generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2006), incluye un ejemplo muy diciente con respecto al proyecto a desarrollar, indicando que una buena garantía sobre artículos de segunda ofrecidos a los clientes, favorece a la disminución de la sensación de riesgo del cliente. Según el libro “para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio reduce el riesgo de reparaciones y averías tras la compra” (p.28).
- **Reducción de costos:** Que el bien o servicio ofertado genere reducción de gastos del cliente, es garante de generación de valor para las actividades de la empresa.
- **Accesibilidad:** “También se puede crear valor poniendo productos o servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.28). Lo anterior se consigue con la innovación en la oferta y/o la renovación de un modelo ya existente, o la combinación de ambos aspectos.
- **Comodidad/Utilidad:** La utilidad para los clientes del producto/servicio ofertado puede ser una fuente de valor. También lo puede ser que lo ofertado integre diversos usos sin necesidad de combinar diferentes productos/servicios.



### 8.3. Canales de distribución

Se deben establecer estrategias de distribución para cada uno de los productos/servicios definidos en la propuesta de valor, teniendo en cuenta la eficacia/eficiencia de los mismos. El módulo de canales de distribución define el modo en el que la empresa se debe comunicar con los diferentes segmentos de mercado objetivo (o los que se identifican como aptos para ofertar el producto/servicio), para hacerles llegar la propuesta de valor. Los canales de distribución, deben cumplir mínimamente con lineamientos como:

- Dar a conocer a los clientes claramente la propuesta de valor.
- Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor ofertada por la empresa.
- Ayudar a la especificación de productos/servicios por segmento de mercado.
- Proporcionar al cliente la oferta de valor como tal.
- Ofrecer al cliente un servicio de atención incluso después de la venta.

Los canales a utilizar por la empresa pueden ser propios o a través de socios comerciales o la combinación de ambos. La idea principal es que ya sea que se usen canales directos o indirectos, se debe equilibrar y definir su uso, ya que a través de estos se va a transmitir al cliente la propuesta de valor. Cada uno de estos tiene relación con cinco fases importantes:

- **Información:** Como se da a conocer los productos y servicios de la empresa.
- **Evaluación:** Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor.
- **Compra:** Informar al cliente donde puede comprar nuestros productos/servicios.
- **Entrega:** Como se le hace llegar al cliente el producto.
- **Posventa:** que servicio posterior a la venta se ofrece al cliente.

#### 8.4.Relación con el cliente

En este bloque se identifican cuáles son los recursos que se han de invertir para mantener la comunicación con los clientes. Según la metodología, entre más sea el valor del producto/servicio, más cercana debe ser la comunicación del cliente con la empresa, sin embargo, mientras más se invierta en establecer una relación constante con el cliente, más provecho se puede sacar de la misma en cuanto a reputación e inversión mayor en productos/servicios ofrecidos. La relación con el cliente se puede basar en los siguientes aspectos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de ventas.

Un claro ejemplo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2006), expone que:

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores móviles se basaban en agresivas estrategias de captación como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. (p. 31)

Dependiendo del tipo de relación del cliente seleccionado para la puesta en marcha del modelo de negocio se refleja en la experiencia global del cliente para con la empresa. Existen varias categorías de relación con el cliente que la empresa puede adoptar dependiendo del o de los segmentos seleccionados para la oferta:

- **Asistencia personal:** Este tipo de relación es directo, entre la empresa o asesores de la misma y el cliente.
- **Asistencia personal exclusiva:** La definición puntual del libro de Osterwalder y Pigneur (2006), propone que “En este tipo de relación, un representante de atención al cliente se

dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de una relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo periodo de tiempo” (p.32).

Lo anterior define una relación de las que se vale la empresa para explotar el concepto de fidelización y en la mayoría de los casos se da con clientes muy antiguos o con bastante interacción con los productos/servicios ofrecidos.

- **Autoservicio:** En esta relación con el cliente, el contacto no es directo, sin embargo, la empresa pone a disposición todos los medios necesarios para que el cliente se sirva el mismo.
- **Servicios Automáticos:** Es una combinación entre la relación anterior y procesos automatizados. En este, los procesos automatizados son capaces de diferenciar entre perfiles de clientes y pueden llegar a sugerir opciones de productos/servicios basados en dichos perfiles.
- **Comunidades:** La creación de grupos de clientes con los mismos gustos en cuanto a productos/servicios ofrecidos por la empresa es una forma de relación colectiva; esto permite el intercambio de opiniones con respecto a los mismos permitiendo la retroalimentación por parte de la empresa y la difusión de las experiencias a otros posibles clientes. Otro ejemplo que se puede citar del libro de Osterwalder y Pigneur (2006), es el siguiente:

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Allí, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta.

GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas. (p.32)

- **Creación Colectiva:** En este tipo de relación la empresa hace uso de mecanismos que integran al cliente con sus opiniones para la creación de nuevos productos.

### 8.5. Fuentes de ingreso

Una vez identificados los sectores o segmentos de mercado, se debe establecer el nivel de inversión en los productos/servicios del negocio y con respecto a en que se está invirtiendo más, para saber a qué segmento de mercado se le debe invertir más. El módulo de fuentes de ingreso, se refiere al flujo de caja que genera la implementación del modelo en los diferentes segmentos de mercado seleccionados, puesto que, para calcular los beneficios, se deben tener en cuenta los gastos y la inversión en el proyecto.

Se debe identificar qué valor está dispuesto a pagar el segmento o segmentos de mercado por los productos ofrecidos y los servicios. Una vez se identifique esto, la empresa puede crear una o varias fuentes de ingreso por cada segmento de mercado y medir el nivel de ganancias del negocio. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos de ingresos, los puntuales por la venta de productos/servicios y los derivados de servicios posventa. Describiendo mejor lo anterior se desglosan las categorías en las que se puede clasificar las fuentes de ingresos:

- **Ventas de Activos:** es la fuente de ingresos más común. Es aquella que está basada en la venta de productos manufacturados por la empresa o redistribuidos por la misma.
- **Cuota por Uso:** Esta fuente de ingresos se basa en la retribución por el uso de un servicio, cuanto más consume el cliente, más paga por el servicio. Claros ejemplos son los servicios públicos, el servicio de telecomunicaciones móviles, entre otros.
- **Cuota de Suscripción:** La inscripción para acceder a un producto o servicio se considera una fuente de ingresos para el modelo de negocio. Ejemplos palpables son las suscripciones a periódicos y revistas, entre otros casos.

- **Prestamos/Alquiler/Leasing:** Es la concesión temporal de bienes y servicios a cambio de una renta, en un tiempo determinado. Los beneficios de este tipo de ingresos es que el cliente solo paga por parte del costo del bien o servicio que en mucho de los casos supera en gran medida la cuota que se paga por los mismos, generando de igual forma beneficios para la empresa, puesto que el alquiler de productos y servicios sugiere pago de seguros y cuotas adicionales, además de que la empresa queda al final con los mismos con la posibilidad de venderlos al mismo cliente o a otros.
- **Concesión de licencias:** Son los ingresos que se generan de vender la propiedad material o intelectual de algún bien o servicio a terceros para su explotación, sin que el titular tenga que invertir para lo mismo.
- **Gastos de Corretaje:** Este tipo de ingresos se deriva de la obtención de capital por la comisión que se cobra a terceros por la utilización de productos/servicios ofrecido por la empresa. Caso puntual expuesto por Osterwalder y Pigneur (2006) que define lo anterior es: “Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que se consigue una venta” (p.35).
- **Publicidad:** Esta fuente de ingresos se desprende de las cuotas por publicidad de productos o servicios. “Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.35). Con respecto a la manera de fijar los precios existen dos mecanismos principales:
- **Fijos:** Los precios definidos se basan en variables estáticas. Se pueden definir las variables dependiendo de las características del producto, segmento del mercado y volumen de producto adquirido.

- **Dinámicos:** Los precios cambien de acuerdo al movimiento del mercado. Las variables que intervienen en este mecanismo se mueven dependiendo de la gestión de rentabilidad, es decir, depende del inventario y del momento de compra, en función de la oferta y la demanda y de subastas de productos/servicios.

### 2.2.6 Recursos clave

Se describen los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio. Estos recursos van a permitir a la empresa crear y fortalecer la propuesta de valor, llegar con fuerza a él/los segmentos de mercado, establecer las relaciones con los clientes situados en esos segmentos y percibir los ingresos derivados de la oferta de los productos/servicios. “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.37).

- **Recursos Físicos:** Se incluye en esta categoría los locales, maquinas, vehículos, etc.
- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales como marcas, patentes, derechos de autor, son más valorados en estos tiempos como recursos valiosos en los modelos de negocios actuales.
- **Humanos:** Toda empresa necesita recursos humanos, algunos más que otros, además del nivel académico que debe tener dicho personal. Esto depende de las actividades a desarrollar en la empresa.
- **Económicos:** Es bien sabido que la en los proyectos comerciales y de inversión, la materia prima es el dinero que se invierta para la puesta en marcha de las actividades comerciales propuestas por el modelo de negocio.

## 8.6.Actividades clave

Por cada propuesta de valor definida en bloques anteriores y teniendo en cuenta lo especificado, se deben esquematizar las actividades necesarias para posicionar la oferta del negocio en el mercado mostrando la propuesta de valor a los segmentos identificados, generando relación con los clientes, y ejecutando todo lo concerniente a los módulos anteriores. Se deben definir actividades para cada propuesta de valor identificada. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Estas actividades están enfocadas en las etapas de producción de bienes y/o servicios. Los modelos de negocio que utilizan esta clasificación de actividades clave la mayoría de las veces pertenecen a empresas manufactureras.
- **Resolución de Problemas:** Se enfoca en la creación de productos/servicios específicos que resuelvan las necesidades de un segmento en particular de clientes.
- **Plataforma/Red:** “Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red” (Osterwalder & Pigneur, 2006, p.40). Lo anterior expresa que al tener como base de producción una plataforma, todas las actividades claves están relacionadas con el mantenimiento de la plataforma.

## 8.7.Alianzas claves

Se establecen en este bloque los proveedores, socios, y asociados con los cuales hay que crear relaciones para que el negocio funcione. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Asociación estratégica entre empresas competidoras.
- Joint Ventures o creación de empresas conjuntas para generar nuevos negocios.

- Relación entre cliente y proveedor para garantizar la adquisición de suministros.

Osterwalder y Pigneur (2006) describen la utilidad de distinguir entre tres motivaciones importantes para establecer asociaciones claves:

- **Optimización y Economía de Escala:** Las asociaciones movidas por esta motivación se utilizan para la reducción de costos y casi siempre implican una infraestructura externalizada o con recursos compartidos con terceros.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** La asociación o alianzas con la competencia hacen que se minimicen los riesgos dentro de mercados donde se maneja un gran margen de incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** La obtención de recursos y servicios para diversificar los propios es una estrategia para sacar adelante un modelo de negocio propuesto. “Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar uno propio” (2006, p.42).



## 8.8. Estructura de costos

Cada uno de los bloques anteriores genera costos, los cuales han de ser especificados minuciosamente, para así poder hacer la relación entre las entradas y definir las ganancias del negocio. El costo de poner en marcha un modelo de negocio, por lógica debe ser mínimo en comparación a la dimensión de las ganancias que se esperan obtener. Definiendo mejor este aspecto, Osterwalder y Pigneur (2006) describen:

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que nosotros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructura de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocios se encuentran entre estos dos extremos). (p. 44)

- **Según costos:** el objetivo de los modelos de negocios se basa en este tipo estructura de costos, lo que pretenden es minimizar los mismos y recortar gastos en donde se pueda. Lo que se pretende con esta estructura es poder sacar adelante la propuesta de valor con una inversión mínima (propuesta de valor de bajo precio).
- **Según valor:** este tipo estructura de costos no tienen en cuenta la inversión o mejor dicho no es prioridad cuanto es el coste ya que prefieren centrarse en crear una buena propuesta de valor. Como ejemplo se puede tomar el de los hoteles de lujo, que no escatiman gastos en su estructura física y los servicios ofrecidos, para ofrecer una propuesta de valor extraordinaria para clientes específicos y sofisticados.

Características de la estructura de costos: las siguientes son las características que definen las estructuras de costos que se pueden aplicar en un modelo de negocio:

- **Costos fijos:** este tipo de costos no varían en función del volumen de productos o servicios se ofrezca en la empresa.
- **Costos variables:** a diferencia de los anteriores espacios están relacionados con el volumen de productos servicios ofrezcan en la empresa.
- **Economías de escala:** la economía de escala se refiere a las ventajas de coste que obtiene la empresa a medida que crece su producción y sus clientes. La compra a menor precio por volumen es una de las ventajas de las que disfrutaban las grandes empresas.
- **Economía de campo:** la economía de campos revela las ventajas de la empresa a medida que ampliar su campo actuación.

La integración de los nueve módulos, forman la base de la metodología que se va utilizar denominada el lienzo de modelo de negocio. "Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate la creatividad y el análisis"(Osterwalder & Pigneur, 2006, p.45).

Todo lo anterior contribuirá a lograr el objetivo del trabajo a realizar que es diseñar un modelo de negocio para comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados, aplicando el modelo Canvas, con el fin de aprovechar las condiciones y características favorables de la oferta y demanda actuales del producto.

### 4.3 Marco conceptual

**Modelo de Negocio:** describe la forma lógica de cómo se crea una empresa, se ofrece y se captura valor con la misma. La construcción del modelo en desarrollo se basa en la aplicación de la metodología Canvas, seleccionada para esto por la facilidad de aplicación y por la eficacia que manifiesta para la puesta en marcha o renovación de negocios de inversión más que todo y por los conceptos que se encuentran ligados a su desarrollo como lo son la innovación, el emprendimiento entre otros.

**Metodología Canvas:** Metodología para la generación de modelos de negocios, basada en el desarrollo de actividades ligadas a nueve bloques de construcción los cuales son: segmentación del mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costo. El desglose de estos nueve módulos son los que han de demostrar que la idea de negocio, en particular la que se está desarrollando, tiene fundamentos para su ejecución, y además dará las pautas o las actividades clave a desarrollar para alcanzar los objetivos trazados en aras de la ejecución exitosa de la idea de negocio y el mantenimiento de la misma ya como un modelo de negocios en marcha.

**Propuesta de Valor:** Estrategia utilizada por las empresas para maximizar la demanda optimizando la estructura de la oferta. Al final de este proyecto, este concepto es que ha de establecer el plus del modelo de negocio sobre la posible competencia y establecerá las características positivas y diferenciadoras del modelo de negocio, haciéndolo no solo factible sino competitivo.

**Segmentos del Mercado:** División de la demanda en grupos específicos de posibles clientes para la oferta de la empresa. Desde el planteamiento del problema se ha establecido un segmento principal para la oferta de productos y servicios del modelo de negocio. Sin embargo, en el

desarrollo del proyecto no se desestima la inclusión de otros segmentos secundarios, dependiendo de las actividades y de los demás conceptos que se han de tener en cuenta en el desarrollo de los módulos de la metodología seleccionada.

**Fenalco:** Federación nacional de comerciantes de Colombia. Agremiación que reúne a la colectividad de comerciantes del país. Este ente junto con la normatividad asociada al mismo, será factor importante en la toma de decisiones con respecto al norte de las actividades clave para la innovación y sostenimiento en el tiempo de la idea de negocio puesta en marcha e incluso para su modelamiento.

**Dane:** Departamento administrativo nacional de estadísticas, encargado de las estadísticas en Colombia para posterior toma de decisiones del gobierno. En este ente y los datos que arroja en sus boletines mensuales y anuales, se ha basado la mayoría de la investigación realizada para el modelo de negocio en cuestión. Teniendo en cuenta esta información, se han podido establecer los segmentos a los cuales ha de orientarse la propuesta de valor y se ha obtenido una idea de en qué medida cala la oferta en los mismos, gracias a la distribución de los servicios que tienen que ver con la tecnología o electrónica de consumo a la cual apunta la oferta del modelo, y la distribución de su aceptación entre los diferentes renglones socio económicos del país y la distribución de los mismos a lo largo de la geografía nacional.

**Emprendimiento Económico:** Iniciativa que toma un individuo o grupo de individuos para asumir un riesgo económico invirtiendo en una idea que surge de una necesidad u oportunidad que se presenta en el mercado. Este concepto está muy ligado a las actividades y al desarrollo de la metodología seleccionada. Se refiere a la formulación de ideas interesantes e innovadoras que puedan romper con los paradigmas creados en torno al comercio y la oferta de productos y servicios, basándolos en la investigación actual, en la economía local y la demanda de la

electrónica de consumo. La buena aplicación de este concepto puede garantizar o demeritar la propuesta de valor que se le quiere imprimir al modelo de negocio en desarrollo.

**Innovación:** El concepto se asocia a la generación de nuevas propuestas dentro de un mercado ya existente o exponerlas como novedad dentro de un mercado económico (concepto ligado a modelos de negocio o proyectos de carácter económico).

**Estructura de costos:** Definición estructurada de las inversiones a realizar para la puesta en marcha del modelo de negocio. Dentro de la metodología CANVAS, la definición de este concepto se basa en el desglose de los módulos de asociaciones clave, en el cual se han de especificar cuáles son las alianzas que se deben dar para que el modelo de negocio se pueda poner en marcha teniendo en cuenta la cadena de valor y la relación de sus eslabones y sus actividades, recursos clave que son de los que se ha de valer la empresa (personal, tangibles e intangibles) para la puesta en marcha de las actividades clave, actividades clave que son aquellas que se han de poner en práctica junto con las estrategias para conseguir los objetivos trazados, y el módulo de estructura de costos que describe las inversiones que se deben hacer para la obtención de la materia prima y de lo asociado a la puesta en marcha del negocio.

**Fuentes de Ingreso:** Definición estructurada de los ingresos a alcanzar con la puesta en marcha del modelo de negocio, incluyendo la definición de los clientes y los precios que se han de establecer para los productos/servicios ofertados. Dentro de la metodología seleccionada, la definición de este concepto se basa en el desarrollo de los módulos de segmento de mercado que es donde se establece a quien va dirigida la oferta del modelo de negocio, canales de distribución, que es el modulo donde se establece la forma de hacer llegar la oferta de los productos/servicios al segmento o segmentos de mercado seleccionado, relación con los clientes donde se definen las estrategias que se han de emplear para captar la atención y fidelización de los clientes, y por

último el módulo de fuentes de ingreso que define la forma de ganar dinero con el modelo de negocio.

## **9. Diseño metodológico**

### **9.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptiva, para Méndez (1999), la investigación descriptiva es aquella que tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Este tipo de estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos. Este trabajo es descriptivo pues pretende diseñar un modelo de negocios para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

### **9.2. Población y muestra**

Para efectos de esta investigación, se tomó una muestra de 64 mujeres entre las edades de 15-59 años residentes en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial, este permitirá realizar un estudio en profundidad de una situación particular en lugar de una encuesta estadística de gran alcance. Se trata de un método utilizado para reducir un campo muy amplio de investigación hasta lograr un tema fácilmente investigable.

### **9.3.Técnicas de recolección de la información**

Considerando que la recolección de datos se define como el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación. Se utilizará para la recolección de la información del modelo de negocios para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial. Las fuentes de información y la respectiva técnica. Cabe resaltar que las fuentes de información es todo aquello (documento, persona, objeto) a los que acude el investigador los cuales nos proporciona datos para el análisis y tratamiento del problema de investigación planteado (Méndez, 1999).

Por su parte la técnica a utilizar sería encuestas y entrevistas. La observación directa se define cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos. (Méndez, 1999). Diseño y desarrollo del proceso de investigación. La aplicación de la observación directa por parte de nuestro equipo de trabajo se dará a través de una visita que se realizará con el fin de visualizar y obtener información de negocios con objetos sociales similares, y se buscaran fuentes de información secundaria que ayuden el diseño de un modelo de negocios para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.



#### **9.4. Técnicas de procesamiento de la información**

Análisis estadístico. Para este trabajo se aplicará análisis estadístico, ya que estas pruebas permiten contrastar, con un nivel de significación la hipótesis nula de independencia entre dos factores que presentan r y c niveles exhaustivos y mutuamente excluyentes (Ruiz, 1990).

Contrasta la relación estadística genérica, es decir, si hay dependencia o independencia entre las dos variables.

Análisis de contenido. Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Ander Egg, 1985). Esta técnica se utilizará para el análisis de las entrevistas y las observaciones.

## 10. Aspectos de administración y control del proyecto

### 10.1. Cronograma

Tabla 1. Cronograma

<b>Fecha</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
<b>Actividad.</b>									
Descripción del problema	x								
Marco referencial		x							
Diseño metodológico			x						
Trabajo de campo				x	x	x			
Análisis de información							x	x	
Presentación de resultados									x

Fuente: elaboración propia.

### 10.2. Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto

<b>EGRESOS</b>		<b>INGRESOS</b>
Libros	\$ 6.000	FINANCIACION PROPIA \$ 1.580.000
Fotocopias	\$ 4.000	
Refrigerios	\$ 30.000	
Transportes	\$ 120.000	
Papeleria	\$ 10.000	
Imprevistos	\$ 40.000	
Internet	\$ 370.000	
Pc	\$1.000.000	TOTAL \$ 1.580.000

Fuente: elaboración propia.

TOTAL \$ 1.580.000	
--------------------	--

## **11. Análisis de resultados**

### **11.1. Propuesta de valor clave para la comercialización de sandalias con diseños artesanales**

#### **11.1.1. Describir la propuesta de valor de modelo de negocio para comercialización de sandalias con diseños artesanales**

El modelo de negocio que se está desarrollando, se caracteriza por la idea de comercialización de artículos innovadores dentro del mercado de calzado, cumpliendo con estándares de calidad y brindando mayor oportunidad a personas que se encuentran en estratificaciones económicas por debajo del promedio que por lo general consume dichos artículos.

Basados en lo anterior, la oferta al segmento de mercado seleccionado se ha de establecer, con el mayor nivel de innovación posible, de alta calidad, a precios razonables dando oportunidad a una parte de la economía local poco explotada en cuanto a la oferta de productos de esta naturaleza.

Existen factores diferenciadores a la vista de la investigación que hacen de este modelo de negocio una opción factible, los cuales han sido concebidos a partir de las carencias en la oferta visualizadas para estratos con un poder adquisitivo medio. A continuación, se hace la descripción de los mismos:

- **Factor innovación:** el factor de innovación de este negocio está enmarcado en la funcionalidad de las sandalias que ofrecemos y la posibilidad de brindar un producto con un toque artesanal y que a su vez tengan la opción de cambiar estos accesorios, con un prototipo de sandalia base que cuente con un sistema intercambiable en la presentación,

dando la sensación de tener un par de zapatos diferentes para cada ocasión, ya que el cliente tendrá la facilidad de comprar diferentes opciones de adornos con variedad de colores y formas, que harán parte del producto final.

- **Personalización:** el factor de personalización de este negocio gira en torno a la posibilidad que se les brinda a los clientes para escoger ciertas características del producto a su gusto, con la oportunidad de cambiarlos en varias ocasiones (cambios en color, diseño, formas combinaciones, y parte del diseño que deseen personalizar etc.), capturando el sello propio de cada cliente. El aplicar estos aspectos en la propuesta de valor nos permitirá que el cliente esté satisfecho con el producto que va a recibir ya que está obteniendo el producto que él desea. A demás de esta personalización, el negocio cuenta con una gama de productos estándar disponibles para la venta.

### **11.1.2. Presentación del producto**

Este producto es totalmente colombiano, sus materiales y fabricación son conseguidos y ejecutados en Colombia. Nuestra propuesta consta de un modelo estándar de sandalias, cómodas y con estilo particular. Para su fabricación cuenta con materiales como: Nolan, produeva (cartón abullonado), forro de plantilla, capellada de semicuero, cuero, odena, entre otros

Con lo anterior garantizamos a los consumidores un producto de calidad, que ofrece funcionalidad y un estilo propio. Se cuenta con la mano de obra adecuada, los materiales necesarios y que cumplen con los esteándares, contando con atención especial en los detalles, así el producto final tendrá excelentes características generando la mejor propuesta de valor.

### 11.1.3. Aspectos diferenciales del producto

Frente a la propuesta de valor de otros negocios de comercialización de sandalias con partes artesanales, Calzados Cárdenas basa el aporte de valor de sus productos en los siguientes aspectos.

- Entrega de un producto de calidad y que refleja el estilo propio del cliente.
- Ofrece un producto con características conocidas, pero con un toque innovador permitiéndole al comprador elegir parte de lo que será el producto final.
- A diferencia de otros negocios de comercialización de sandalias con partes artesanales, se pretende brindar un producto con características similares para otro segmento del mercado que no está siendo cubierto debido a su poder adquisitivo.

### 11.1.4. Características del producto

Estamos dispuestos a plasmar los gustos y necesidades del cliente en las sandalias, al ser un producto con un toque cultural y que cuenta con la participación del cliente en el proceso.

Es importante para el éxito del negocio que los clientes gocen de la mejor experiencia posible a la hora de la compra y después de esta, al consumir un producto de calidad y al mismo tiempo reflejando el estilo personal de los clientes.

Dentro de las características específicas del producto encontramos:

- **Suela:** La plantilla o base de la sandalia.
- **Forro:** La plantilla estará cubierta de un forro.
- **Cartón Abullonado:** la parte superior de la base para brindar mayor comodidad al caminar.
- **Capellada De Semicuero:** es la parte que cubre la parte superior del pie, exceptuando la suela.

- **Odena:** Material fabricado de un cuero recuperado y mediante aglutinantes y otros compuestos que se configuran en láminas.
- **Accesorio Artesanal:** Sera adquirido y comprado a personas dedicadas a esa labor y contará con diferentes diseños y combinaciones de colores, estará ubicado en la parte frontal superior del calzado.

#### 11.1.5. Portafolio de productos y servicios

Es de vital importancia para el negocio construir una cartera de productos que resulte útil y llamativo para los clientes y que esto a la vez le genere ingresos al negocio.

Dentro del portafolio de productos se encuentra:

- **Producto principal:** sandalia con accesorios artesanales, 100% elaborado a mano.
- **Subproducto:** en este campo se encuentran los accesorios intercambiables artesanales, ya que pueden ser complementarios del producto principal.

#### 11.1.6. Estrategias y fijación de precio

La población de la ciudad de Cartagena está compuesta por tres tipos de segmentos, los cuales son: el segmento popular conformado por las personas de estrato 1, el medio conformado por las personas de estratos 2 y 3 y por último el alto, conformado por personas de estratos entre el 4 y 6 que cuentan con un alto nivel adquisitivo.

Nuestro público objetivo son las personas del segmento popular y el medio, donde los primeros se inclinan por el factor precio en mayor medida que por el diseño, mientras que los del medio, están interesados un poco más por la calidad y comodidad del producto, sin olvidar o dejar a un lado el precio del mismo.

En la fijación de precios basada en el costo es decir los precios se establecen a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

Los precios de calzados cárdenas estarán basados en los costos de producción teniendo cuenta el modelo de sandalias es decir la cantidad de artesanía que se vaya a implementar, para de esta manera ofrecer un precio justo y que sea adecuado para ambas partes tanto para el público objetivo como para el negocio, se pretende penetrar en el mercado y estar dentro de las preferencias de las mujeres de los estratos 2 y 3, además, se pretende lograr unas ventas mínimas mensuales, para que se cumpla cierto volumen que beneficie al negocio respecto a costos y que a su vez genere un producto de exclusivo y con mucha calidad.

El precio que se fije de igual manera estará influenciado por factores externos como la competencia, se deben tener precios que se ajusten al promedio y sean competitivos, para poder sobrevivir en el mercado. La fijación de precios estará basada en el valor, ofreciendo un precio justo y equilibrado de acuerdo a nuestros costos de producción y los costos de todos los servicios prestados y envueltos en la cadena de valor del negocio.

#### **11.1.7. Análisis de la competencia**

La industria del calzado para mujeres es un mercado muy atractivo, ya que el calzado actualmente además de una prenda de vestir es considerado una pieza importante para la apariencia física, la buena presentación personal y una forma de dar a conocer su estilo personal. Para algunas mujeres es importante el precio, la comodidad y funcionalidad a la hora de comprar cualquier tipo de calzado, es por ello que varias empresas han incursionado en este sector para la satisfacción de los requerimientos y necesidades que demanda este sector del mercado, a través de la creación de distintos productos innovadores y llamativos a la hora de comprar.

Analizando el entorno competitivo de Calzados cárdenas y enfocándonos en el producto que ofrecemos, podemos observar la existencia de una competencia indirecta ya que actualmente en el mercado del calzado cartagenero existen negocios que ofrecen productos idénticos a los del negocios pero a muy altos precios y que va dirigido normalmente está destinado a los turistas que llegan a la ciudad de Cartagena o a el segmento de mercado de clase media-alta, sin embargo si existen negocios que ofrecen productos con características similares y con el mismo uso, bajo las mismas condiciones y teniendo en cuenta esto se plantean como competidores directos las siguientes empresas:

### **Kada Estilo Tienda**

Es una tienda de calzado para damas ubicada en la ciudad de Cartagena que al igual que Calzados Cárdenas no cuenta con una tienda física, se dedica a la venta de calzado femenino al por mayor y al detal, sin embargo tiene mucha fuerza en las redes sociales específicamente en Instagram donde actualmente cuenta con más de 44 mil seguidores, los usuarios pueden escoger el estilo que prefieran y con solo una llamada, un comentario o un mensaje directo en Instagram se obtiene información sobre el calzado que se desee y se entrega en la puerta de su casa completamente gratis, el domicilio no tiene ningún valor y la entrega del producto se realiza en unas tulas de color rosa como color representativo del sexo femenino y con el nombre de la empresa estampado en ella, En su portafolio de productos cuenta con sandalias para toda ocasión, tacones, tenis deportivos, tenis de suelta alta, cuenta con accesorios con un toque contemporáneo y pequeños detalles artesanales que hacen que se destaquen, los precios que maneja este negocio están entre \$30.000- \$200.000

### **Sandalias Ato Cartagena**

Sandalias ato, es un negocio 100% colombiano, que cuenta con un pequeño establecimiento ubicado en Brr San pedro Mz 15 lote 16, Cartagena, Bolívar, Es un negocio familiar que se creó



hace 4 años, y que ofrece dentro de tus portafolio de productos sandalias con motivos artesanales a un precio accesible , la mayor parte de su mercancía son sandalias que se caracterizan por ser cómodas y con estilo, además de esto cuenta con una variedad de referencias diseñadas para romper esquemas, vende y comercializa sandalias y zapatos para hombres, mujeres, niños , niñas y jóvenes, este negocio realiza pedidos a domicilio a través de su página en instagram en donde aún no cuenta con mucho auge, y en donde se publican las promociones, las fotos de los clientes satisfechos y a su vez se pueden comunicar con sus clientes para brindar cualquiera información que necesiten. Los precios que maneja este negocio oscilan entre los \$15.000- \$70.000.

### **Claudia Pineda Haute Couture**

Es un negocio cartagenero, dedicado a la fabricación y comercialización de sandalias únicamente para mujeres, decoradas con variedad de accesorios como tela, piedras, cintas, entre otros, y que son perfectas para cualquier ocasión, no cuenta con un local para la comercialización de su portafolio de productos, realiza domicilios gratis en toda la ciudad de Cartagena, y mediante tu perfil de Instagram es posible comunicarse y realizar los pedidos de acuerdo a la preferencia del cliente, la base de las sandalias están confeccionadas con el mismo material que los productos de calzados cárdenas, cuenta con propuestas innovadoras de diseño y color y está destinada principalmente a los estratos 2 y 3 de la ciudad, sus precios se encuentran entre \$20.000-\$45.000.

Tabla 3. Análisis de la competencia

MPC		Kada Estilo Tienda			Sandalias Atos Cartagena		Claudia Pineda Haute Couture		Calzado Cárdenas	
N.	Factores determinantes de Éxito	Ponderación	Calificación	Resultado calificación	Calificación	Resultado calificación	Calificación	Resultado calificación	Calificación	Resultado calificación
1	Capacidad de producción	<b>15</b>	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3
2	Publicidad y promoción	<b>12</b>	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36
3	Participación en el mercado	<b>21</b>	3	0,63	3	0,63	2	0,42	1	0,21
4	Calidad del producto	<b>20</b>	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
5	Competitividad de los precios	<b>12</b>	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Capacidad tecnológica	<b>5</b>	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
7	Productos complementarios	<b>5</b>	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1
8	Experiencia en el sector	<b>10</b>	3	0,3	3	0,3	1	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>3,17</b>		<b>2,65</b>		<b>2,37</b>		<b>2,33</b>

Fuente: elaboración propia.

### 11.1.8. Análisis de competitividad

Este análisis permite hacer un diagnóstico externo que evidencie las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado en el que está ubicado Calzados Cárdenas y como puede esto afectar en su proceso productivo y estratégico. Este análisis basado en los factores determinantes de éxito expresados en el cuadro, y así mismo cada factor ponderado con una calificación de acuerdo al nivel de importancia en el mercado del calzado.

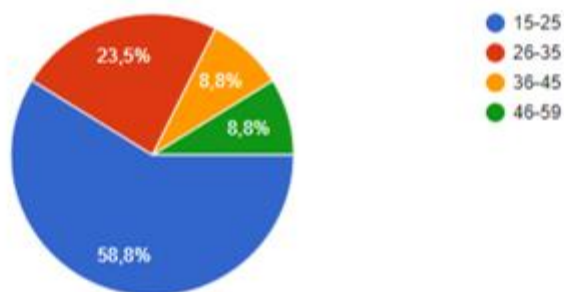
De acuerdo a la información reflejada en el cuadro la empresa con mayor puntaje es Kada Estilo Tienda con una calificación de 3,17 que representa la más alta de las cuatro, con la más alta calificación en la capacidad de producción y publicidad, posicionándola como la más competitiva. Siguiendo con 2,65 de calificación está Sandalias Atos Cartagena posicionada en segundo lugar en cuanto a competitividad, luego Claudia Pineda Haute Couture con 2,37 y por último Calzado Cárdenas con 2,33.

La estructura del mercado de Calzados Cárdenas es competitiva, actualmente existen muchos negocios de calzado con experiencia en el medio y con capacidad de producción alta. Lo que representa un reto si se quiere captar un segmento de mercado saturado. Para ello es necesario la creación de estrategias que ayuden al crecimiento y fortalecimiento del negocio, que permitan ganar experiencia y fidelización de clientes.

## **11.2. Fuente de ingresos y el origen de los mismos para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados**

### **11.2.1. Segmentos de mercado**

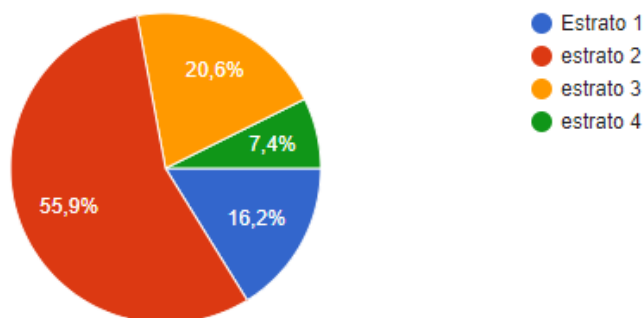
Para la estimación de la demanda y diferentes proyecciones del modelo de negocio, se realizó una investigación de mercado que arrojó la siguiente información:



*Figura 1. Rango de edades de los clientes potenciales*

Fuente: elaboración propia.

Frente a la pregunta en que rango de edad te encuentras las encuestadas respondieron entre 15 y 25 el 58,8%, entre 26 y 35 el 23,5%, entre 36 y 45 el 8,8%; y entre 46 y 59 el 8,8%. A partir de esta información se puede establecer que nuestro nicho de mercado son mujeres entre 15 y 35 años es decir mujeres jóvenes y adolescentes ya que este tipo de sandalias debido a sus características resultan ser más llamativas para este segmento.

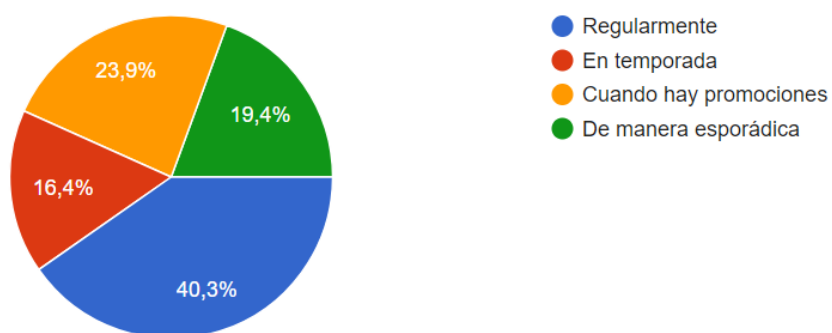


*Figura 2. Estrato socio económico de los clientes potenciales*

Fuente. elaboración propia

En lo referente a la pregunta sobre el nivel de estratificación económica donde se encuentran las personas encuestadas obtuvimos que más de la mitad se encuentra en el estrato 2 con un 55,9%, por otro lado un 20,6 % se encuentra en el estrato 3, un 16,2% en el estrato 1 y solo un

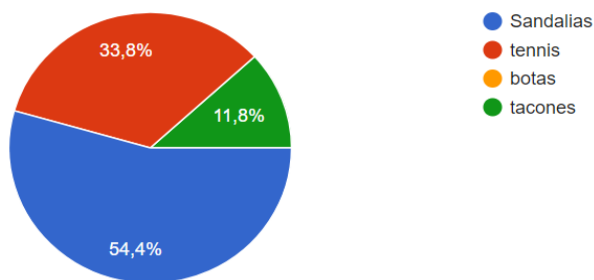
7,4% en el estrato 4, Calzados cárdenas pretende dirigirse a un segmento de mercado que generalmente no tiene acceso a productos con trabajos realizados a mano, ofreciendo un precio exequible para las mismas.



*Figura 3.* Periodicidad de la compra de zapatos de los clientes potenciales

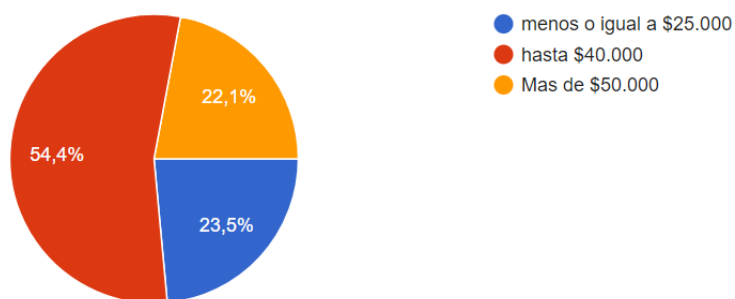
Fuente. elaboración propia

Frente a la pregunta con qué frecuencia las personas encuestadas compran zapatos los resultados fueron que un 40,3 % compran zapatos de manera regular, el 23,9% compra zapatos cuando hay promociones, el 16,4% cuando es temporada de venta de zapatos por lo tanto es mayor la demanda y el 19,4% consumen este tipo de productos con menos frecuencia o en lapsos de tiempo largo.



*Figura 4.* Tipos de zapatos que prefieren comprar los clientes potenciales  
Fuente. elaboración propia

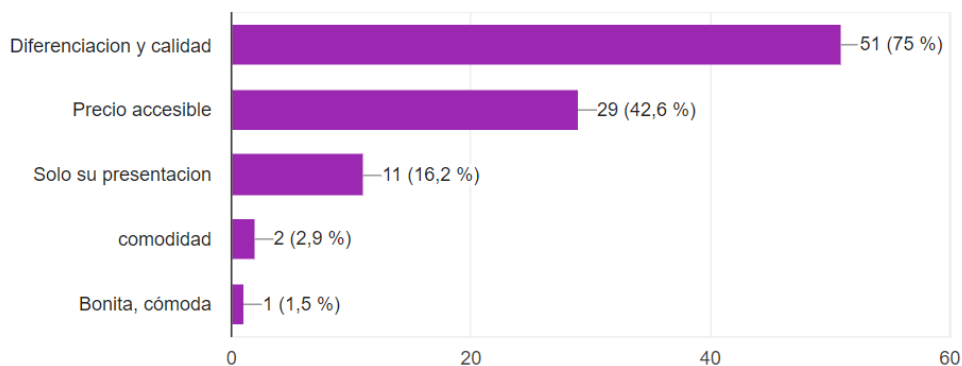
Al indagarse sobre los tipos de zapatos que consumen las mujeres cartageneras, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: 54,4% en compras de sandalias, siguiendo con un 33,8% para los tenis, 11,8% para los tacones y se observa en el 0% de votos para las botas que no son un atractivo para este segmento de mercado.



*Figura 5.* Cantidad de dinero que regularmente gastan en un par de sandalias los clientes potenciales  
Fuente: elaboración propia

Con respecto al presupuesto que manejan las personas, se refleja que más de la mitad de las encuestadas están dispuestas a pagar hasta \$40.000 pesos en un par de sandalias, el 23,5% menos

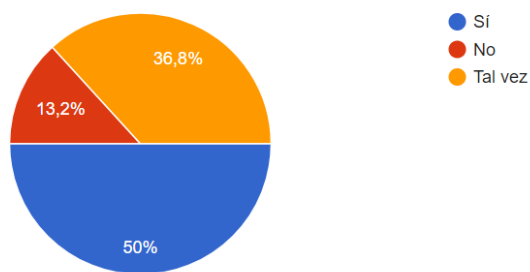
o igual de \$25.000 pesos y un 22,1% más de \$50.000 pesos. Es decir que nuestros productos pueden oscilar en un rango de precios que va desde los \$20.000 y \$40.000.



*Figura 6.* Aspectos que los clientes potenciales consideran importantes en una sandalia para sentirse a gusto

Fuente. elaboración propia

En lo que respecta a las características exigidas por las encuestadas se encuentran en su orden de importancia, en primer lugar diferenciación y calidad con un 75%, siguiendo este orden está que tengan un precio accesible con un 42,6% de votos, luego sigue la presentación con 16,2%, comodidad con un 2,9%, por otro lado una persona dio como respuesta que las principales características que busca en un par de sandalias es que sean bonitas y cómodas.



*Figura 7.* Porcentaje de clientes que comprarían sandalias con accesorios artesanales intercambiables

Fuente: elaboración propia

Se puede observar en el diagrama que el 50% de las encuestadas estarían dispuestas a comprar sandalias con accesorios artesanales intercambiables, el cual es la oferta que estamos llevando al mercado, también se logró determinar que un porcentaje del 36,8% expresaron que tal vez comprarían el producto, mientras que el 13,2% expresó que no está dispuesto a comprar el producto.

### **11.2.2. Segmento de mercado**

El segmento de mercado es el grupo de personas o entidades a los que se dirige una empresa. ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio dado que sin ellos ninguna empresa puede sobrevivir. (Fuescyl, 2012). “La finalidad del estudio de mercado es obtener la información necesaria que permita tomar las decisiones adecuadas para el éxito del proyecto” (Caldas, Reyes y Heras, 2017 p.52).

Para segmentar el mercado al que está dirigido Calzados Cárdenas se basó en diversos factores como lo son personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 y 3, mujeres que habitan en la ciudad de Cartagena y cuyas edades oscilan entre los 15 y 35 años con un poder adquisitivo promedio, También se tuvo en cuenta el uso del producto, ya que este tipo de calzado se puede utilizar para cualquier ocasión de la vida cotidiana como salir a un centro comercial, ir al cine, ir a comer, etc.

Además de esto se tomó en cuenta el estilo de vida como otro factor base para la segmentación del mercado ya que existen personas que adquieren este tipo de producto porque les gusta la idea de usar algo innovador, porque quieren solo estar a la vanguardia o a la moda, o simplemente porque les gusta la comodidad, aspectos los cuales pueden ser suplidos con el calzado que ofrecemos al público.



### 11.2.3. Estimación de la demanda

Cartagena de Indias D. T. y C. es una ciudad de 1.013.375 habitantes, según proyecciones de población del DANE para el año 2017 (Cartagena como vamos, 2017). Cartagena de Indias D. T. y C. es una ciudad de 1.001.755 habitantes, dentro de los cuales 517.605 son mujeres, según proyecciones de población del DANE para el año 2015. La población de mujeres entre las edades de 15 y 59 años en la ciudad de Cartagena es de 329,341 lo que sería el 63,63% de la población total de mujeres. Ese porcentaje representa un mercado amplio para el objetivo de Calzados Cárdenas.

*Tabla 4. Estimación de la demanda*

<b>Población</b>	<b>1.013.375</b>
Población de mujeres	517.605
Población de mujeres entre 15-59 años	329,341
Aceptabilidad del producto 50%	164,670
Mercado potencial 5%	<b>8,223</b>

Fuente: elaboración propia.

### 11.2.4. Relaciones con los clientes

#### 11.2.4.1. Estrategias de publicidad y promoción

La mejor publicidad es la que hacen los mismos clientes, Actualmente el proceso de promoción de la marca se lleva a cabo mediante el contacto directo con los distribuidores minoristas quienes lo exhiben en los locales y así llegan al consumidor final. A largo plazo se pretende tener más participación en el mercado a través de una nueva estrategia de publicidad la cual se caracteriza por la promoción de los productos en las redes sociales específicamente Instagram y Facebook en las cuales se dará a conocer el producto, los diferentes modelos que se

ofrecen y transmitir a los clientes creatividad y originalidad a los clientes que visiten nuestras redes para así mismo la empresa podrá contar con clientes directos.

Flores, Alvarado y Tensen (2014), al respecto señalan que actualmente las estrategias de marketing de las empresas involucran las redes sociales, esta tendencia ha desplazado a muchos de los medios tradicionales debido a que ha logrado mayor efectividad y mejores resultados, a costos menores. Es así que las redes sociales se han convertido en un medio efectivo para realizar publicidad de empresas y posicionar las marcas. Hoy en día la mayoría de las marcas de diseño independiente tanto de calzado como de ropa contratan a una persona que maneja las redes sociales con el fin de incentivar el desarrollo y publicidad de la marca.

Los últimos estudios de marketing a través de redes sociales confirman que El Facebook es un excelente canal para realizar publicidad, ya que es muy visual y es utilizado por muchísima gente joven, entre ellas mujeres y adolescentes que añaden a su perfil sus marcas favoritas para estar al tanto de las novedades y descuentos. La persona encargada de manejar el Facebook de la página tiene contacto casi directo con los clientes, ya que contesta de inmediato los mensajes internos que estas envían para averiguar los precios de los modelos u otras inquietudes que tengan con respecto al proceso de diseño y compra.

El Facebook permite a la marca publicar sus colecciones, publicar sus ofertas y descuentos en días festivos y mantener una relación cercana con los clientes. Asimismo, entre más cantidad de fans y likes tenga la página, se podrá saber cuánta aceptación está teniendo la marca entre su público objetivo y que diseño de zapato es el que más gusta. Otra red social que es cada vez más conocida es el Instagram, las marcas lo utilizan con el fin de promocionar sus productos y es considerada más personal que el Facebook, dado que consigue separar los atributos físicos del producto y acercar al cliente al marketing de engagement (implicación). Este tipo de marketing

permite situar la marca donde quieres que este y vincularla a sensaciones e ideas de una forma muy potente. (pp. 98- 99).

En las redes sociales mencionadas anteriormente se postearán los diseños disponibles, los clientes podrán tener acceso a información referente a sus respectivos precios, además de tener la posibilidad de hacer sugerencias o comentarios respecto al producto, no solo de lo que le ha gustado sino también lo que se puede mejorar según su opinión.

#### **11.2.4.2. Estrategias de ventas**

Vender es el acto de convencer a una persona respecto a las cualidades, características, bondades y beneficios de un producto o servicio; de forma tal que esa persona acceda a realizar de una manera voluntaria, la entrega de una determinada cantidad de dinero, con el propósito de lograr la posesión, uso o consumo de dicho producto o servicio, y así también repercutir en la satisfacción de necesidades que el vendedor y la empresa tiene (De la parra & Madero, 2003, p. 35).

Actualmente las estrategias de ventas están relacionadas con la idea de que los clientes compran porque ellos lo necesitan, no porque la empresa necesita vender. En las estrategias de ventas es importante tener en cuenta la capacidad de respuesta de la competencia, antes de crear cualquier tipo de estrategia, ya así sabemos con qué nos enfrentamos. Con esto sabremos implementar estrategias que la competencia no pueda seguir y robar ideas.

Existen diferentes tipos de estrategias de ventas, y de esta manera múltiples formas de llegar al cliente. Lo imperativo en este caso es utilizar más de un modo para buscar clientes nuevos, ya que resulta fundamental poner en práctica procedimientos que no se hayan utilizado con anterioridad. El riesgo de encasillarse en una sola estrategia radica en que al agotarse la misma y

nuestra actividad dependan solo de ella, nuestra labor podría disminuir ya que no se generan las oportunidades necesarias para la búsqueda de nuevos clientes.

Considerando lo anterior entre las estrategias de ventas que existen se encuentran las siguientes:

**Ventas activa:** en este tipo de ventas el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canalizan todos los recursos y esfuerzos. Tanto la empresa como los vendedores han tomado la iniciativa buscando la satisfacción del cliente y, obviamente, sus recompras.

**Venta tipo “respuesta al estímulo”:** Esta estrategia consiste en ofrecerle al cliente varias razones por la cual debe comprar el producto ofrecido, con el fin de que una de estas logre convencer al cliente. Éste método de venta se utiliza para procesos simples, es decir para productos de uso rutinario.

**Fórmula de venta:** Es similar a la estrategia de respuesta al estímulo, con la diferencia que en esta estrategia se tiene información sobre las necesidades y preferencias del cliente.

**Satisfacción de las necesidades:** En esta estrategia el cliente es mucho más participativo, de esta manera se clarifican las necesidades de mejor manera. Ya establecida la relación entre el vendedor y el cliente, este podrá cerrar la venta al ser convencido por el vendedor de comprar el producto ofertado.

También existe la venta personal en la cual es posible realizar asesoramientos personalizados a través de una comunicación, promoción y venta directa de un producto con la interacción inmediata entre el distribuidor y el vendedor suscitando una situación de compra para llegar al objetivo de fidelidad del cliente.

La estrategia de publicidad es una de las más utilizadas para las ventas, ya que esta es la que permite dar a conocer el producto a un grupo masivo de clientes a través de diversos medios de

comunicación que atraen o convencen al consumidor de informarse acerca de los objetivos y beneficios del producto que se ofrece.

La estrategia relaciones públicas no cuenta con un mensaje de ventas esencial como sucede en las de publicidad o ventas personales, sino que se enfoca en la evaluación de las actitudes de la organización, los valores, políticas y productos que se ofrecen, haciendo que se establezcan buenas relaciones entre cada uno de los entes que intervienen en el proceso para constituir una buena imagen de la empresa y que así exista una aceptación del producto en el mercado.

La estrategia que se llevara a cabo en este plan de negocio será la de venta activa y la venta personal, ya que se tendrá contacto directo con el cliente al dirigirse a los establecimientos donde puede ser re vendido el producto y a su vez los procesos estarán enfocados en el cliente principalmente, así también acogemos la estrategia de publicidad para dar a conocer el producto por medio de redes sociales específicamente Instagram y Facebook, para que las personas puedan observar el portafolio de productos y realizar la compra.

#### **11.2.4.3. Fijación de precios**

La estrategia de precios es aquella que permite fijar un precio base para un producto o servicio que se desea implementar en el mercado, en el que permita a lo largo del tiempo llegar a un punto de equilibrio, y poder establecer los diferentes objetivos que se desea llegar con los precios pactados.

La fijación de precios de calzados cárdenas estará basada en el valor, se pretende definir precios que favorezcan tanto a los consumidores como al negocio, para ello, los factores que inciden en la fijación de precio son los precios manejados por la competencia, los costos de fabricación así como los costos de todos los servicios prestados y envueltos en la cadena de valor del negocio, además del precio dispuesto a pagar por las personas teniendo en cuenta las

características de las sandalias, el porcentaje de clientes que estarían dispuestos a pagar ese precio y el margen de utilidad brutos, adicionalmente se espera realizar periódicamente un estudio de inteligencia de precios para así determinar los precios de competidores, analizar su comportamiento y de esta manera determinar las medidas que se deban aplicar.

Generalmente la demanda de sandalias se ve influenciada fuertemente por las tendencias de moda y el precio, actualmente los precios del negocio no sobrepasan los 18.000 pesos sin embargo debido al valor agregado que se pretende imponer, la implementación de los procesos de mejora y de acuerdo el resultado de la encuesta realizada los precios de calzados cárdenas oscilaran entre los 20.000 y 35.000 pesos dependiendo de las características del par de sandalias.

Como resultado a la encuesta realizada para el desarrollo del presente trabajo fue posible identificar el rango de precios que estarían dispuestas a pagar las mujeres teniendo en cuenta las características del producto, el cual fue de entre \$20.000 y \$40.000 ya que el mayor porcentaje de respuestas estuvo en la opción de pagar más de \$40.000, esto nos muestra que si el producto es ofertado entre este rango, existe una probabilidad alta de compra por lo cual será necesario dirigir la estrategia de producción dentro de este rango para que este precio resulte factible.

### **11.3. Canales.**

#### **11.3.1. Ventas al por mayor.**

El comercio mayorista es un intermediario que vende a minoristas, a otro mayorista o a los fabricantes, pero no al consumidor final o usuario final del producto. Esta es la estrategia actual utilizada por calzados cárdenas ya que el negocio produce un determinado número de productos pero no utiliza su fuerza de venta para llegar a los hogares directamente sino que emplea sus medios de distribución para situar sus productos en las estanterías de locales pequeños y demás

puntos donde regularmente se vende ese tipo de productos para que sea posteriormente re-vendido.

La venta mayorista incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Los mayoristas (también llamados distribuidores) se diferencian de los minoristas en los siguientes aspectos. En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la promoción, al ambiente y a la ubicación, puesto que tratan con clientes empresariales y no con los consumidores finales. En segundo lugar, las transacciones al mayoreo suelen ser de mayor monto que los intercambios a nivel minorista, y los mayoristas normalmente cubren una zona comercial más amplia que los minoristas. (Kotler & Lane, 2009, p.521)

La fuerza de ventas de los mayoristas ayuda a los fabricantes a llegar a muchos clientes de tamaño reducido y a un costo relativamente bajo. Los mayoristas tienen más contactos, y los compradores suelen confiar más en ellos que en un fabricante lejano.

Los mayoristas son capaces de seleccionar productos y combinarlos de modo que se ajuste a las necesidades de sus clientes, lo que supone un considerable ahorro de trabajo para estos. Además, los mayoristas obtienen ahorros para sus clientes al comprar en grandes cantidades que después fragmentan en lotes más pequeños.

“Los mayoristas almacenan sus existencias, por lo que reducen los costos de inventario y los riesgos para sus proveedores y para sus clientes” (Kotler & Lane, 2009, p.521).

### 11.3.2. Venta directa

La venta al detalle abarca a todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Aunque la mayor parte de las ventas al detalle se efectúa en las tiendas, en años recientes la venta al detalle sin tiendas de por medio incluye la venta a los consumidores finales por medio de catálogos, por teléfono, las reuniones en casas u oficinas, del contacto puerta a puerta, de la internet y otros enfoques de venta directa al detalle. (Kotler & Armstrong, 2003, p.435)

La venta directa se trata de un proceso de compraventa cara a cara: generalmente en los hogares del cliente, en el domicilio del vendedor o distribuidor, pero también en otros lugares tales como: el centro de trabajo del cliente, una cafetería, locales cedidos para la ocasión, hoteles, salones y cualesquiera otros, excluidos siempre los locales minoristas permanentes. (Ongallo, 2013, p.8)

Lo que significa que el consumidor tiene contacto directo con el vendedor y con el producto que se le está ofreciendo y de esta manera puede observar su calidad y no sucede como en muchos casos en los cuales se tornan diferencias entre lo que el consumidor percibe y lo que realmente recibe a cambio. Por lo general la cantidad de dinero que se requiere para iniciar un negocio independiente de venta directa es muy baja.

Así mismo, la venta directa supone un canal de distribución para las compañías con productos innovadores o sin guales que no están fácilmente disponibles en las tradicionales tiendas minoristas, o para las que no pueden gastar lo suficiente para competir con los enormes costes publicitarios y promocionales asociados con obtener espacio en los anaqueles minoristas. La venta directa mejora la infraestructura de



distribución minorista de la economía y provee a los consumidos de una práctica fuente de productos de calidad. (Ongallo, 2013, p. 23)

#### **11.4. Estructura de costos para la comercialización de Sandalias con diseños artesanales personalizados**

#### **11.5. Contactos claves**

##### **11.5.1.1. Socios estratégicos**

Según la RAE (s.f.) un proveedor “dicho de una persona o de una empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones comunidades, etc.” (párr. 1).

“Crear y sostener buenas relaciones con los proveedores es una habilidad organizacional crítica en un sistema equilibrado de abastecimiento, sin embargo, encontrar en equilibrio adecuado en estas relaciones puede ser una tarea difícil “(Laseter, 2004, p.152).

De esta manera siendo el proveedor quien suministra bienes y/o servicios a la empresa se puede decir que este es un aliado importante, y por ende también lo es la relación entre proveedor y la empresa ya que de este primero depende en parte que se lleven a cabo las actividades de producción de la empresa.

Para calzados Cárdenas siendo un negocio en crecimiento, es preponderante que se alíe con unos socios estratégicos, aquellos que puedan proveer la materia prima con la que se realizarán las sandalias. Actualmente estos proveedores que suministran todo lo necesario son:

- Canguro
- Tauro
- Centro herrajes
- Platizula

### **11.5.1.2. Socios industriales**

“Los socios industriales aportan recursos industriales como instalaciones, inmovilizado, equipo de producción o industrialización, etc.) relacionados con el negocio” (González & Muller, 2017, p.163).

Los socios industriales carecen de responsabilidad, ya que no gestionan la sociedad, solo aportan trabajo. Esto implica que los socios industriales participan en las ganancias de la sociedad, pero no en las pérdidas, salvo pacto en contrario, mientras que los socios colectivos participan tanto en las ganancias como en las pérdidas (Martínez, 2018).

Uno de los socios industriales de Calzados cárdenas es SINGER Ubicado en la ciudad de Cartagena, es quien suministra la maquinaria necesaria para la fabricación de las sandalias,

### **11.5.1.3. Socios inversores**

Para cualquier proyecto o actividad económica que se pretenda realizar, hacen falta recursos principales que puedan dar marcha a la propuesta; estos recursos, como el capital inicial con el cual se van a adquirir las herramientas necesarias, muchas veces no están a la mano del emprendedor o persona que quiere iniciar el proyecto, es por esto que se necesita de una persona, ya sea natural o física que si cuente con estos recursos y esté dispuesto a invertirlos en la propuesta.

Un socio inversor es aquella persona o empresa que aporta recursos necesarios para el desarrollo en este caso, de una actividad empresarial. Para Calzados cárdenas un negocio con poca formalidad los principales inversores son los clientes actuales, como las tiendas de barrios y locales comerciales en la ciudad de Cartagena, así como también los clientes potenciales que este tiene.

Los clientes actuales, son tiendas de barrios y locales comerciales en la ciudad de Cartagena.

#### **11.5.1.4. Economías de escala**

Las economías de escala cumplen la función de controlar los recursos que maneja una empresa o negocio, al potencializar estos al máximo reduciendo así los costos con la estrategia de distribuir los costos fijos entre un número mayor de ventas. Con esta técnica se consigue producir en mayor dimensión lo que es directamente proporcional a la utilización de menos costes.

En una industria caracterizada por economías de escala, las empresas de mayor tamaño obtienen beneficios más altos ya que para éstas es mucho más fácil manejar la economía de escala, lo cual muchas veces va creando un monopolio, amenazando a los pequeños negocios. (Krugman, Wells, 2006).

#### **11.5.2. Actividades claves**

Selección de recursos o las materias primas óptimas para lograr un alto nivel de calidad en la fabricación de cada una de las sandalias.

- Participación de los clientes en la etapa de fabricación de sus sandalias, al poder elegir el estilo o color que deseen.
- Despacho oportuno para cada pedido.
- Diseñar un plan de difusión de alto impacto que llegue al segmento de mercado en el cual se encuentran los clientes potenciales del producto.
- Actualizar constantemente los canales de venta y las redes sociales para mantener los clientes, conseguir nuevos y causar fidelización.

### **11.5.2.1. Descripción de procesos de producción**

En los procesos de producción de las sandalias se encuentran los siguientes procesos:

- Almacenamiento de materiales: La elaboración de sandalias se inicia con la compra o adquisición de la materia prima y su almacenamiento en el local. La cual es clasificada y ordenada de acuerdo al tipo de material, cuero, semi cuero, cartón, entre otros.
- Inicialmente para la elaboración de las plantillas, Trazado de moldes: De acuerdo al modelo se sandalia requerido se procede a realizar el trazado de los modelos y escalado que consiste en la generación de una serie de tallas a partir de una talla patrón en el material que se requiera tanto para la suela como la plantilla superior. La talla es diseñada generalmente sobre una horma, generalmente se trabaja en semi-cuero o cuero y cartón (base de la sandalia).
- Cortado de moldes: En esta etapa del proceso se cuenta con los moldes previamente trazados en el semi-cuero, cartón y suela, teniendo en cuenta el modelo que va a ser diseñado. Dicho diseño depende de las especificaciones dadas por el cliente, posteriormente el cortador realiza manualmente el corte, con un cuchillo o navaja. En el caso de la suela cuando ya esté previamente cortada, se procede a pulir con el motor pulidor, para darle un acabo fino.
- Armado de la plantilla: para este proceso se requiere de los moldes cortados de semi-cuero y cartón. Luego se cubre el cartón con el semi-cuero, se pegan por medio del uso de una goma llamada “goma amarilla” y se arma hasta tener la forma de la sandalia. Para la capellada, se requiere de un patrón en el modelo requerido, que se hace sobre un material resistente, se identifica cada pieza y se escribe el nombre para identificar el modelo. Se procede a dibujar los patrones en el material con el que se realizaran la

capellada (tela, sintético y forro). Se reúnen las piezas del pedido que han sido cortadas en el proceso anterior las cuales son luego se recorta manualmente los sobrantes con una tijera para darle el acabado.

- **Montura:** se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para fijar la suela, esto se hace manualmente y se presiona para que quede bien sujeta. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.
- **Soldadura:** primero se marca la suela, en la parte de la suela que se ha de pegar el corte, después se procede a martillar con una herramienta llamada “mona” que permita que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza el pegado de la suela, por último se desmonta la horma.
- **Armado de la sandalia:** En el armado de la sandalia se requiere de materiales como: tubulares, pegante, ojetes, hebillas, adornos, herrajes. Y de herramientas como: martillo, coloquialmente llamado “mona”.
- A continuación el accesorio o adorno artesanal, se continua retirando los residuos se pegante por medio del uso del varsol. Se realiza la inspección final del producto y se guarda el producto en bolsas de plástico para ser vendido.
- **Almacenamiento del producto terminado:** Una vez empacado se procede a clasificar de acuerdo al estilo y el número de talla.

### **11.5.2.2. Descripción de procesos de administración**

Dentro de los procesos administrativos se encuentran una mezcla de actividades sucesivas encaminadas a cumplir con los objetivos del negocio; actividades de planeación, organización, dirección y control con las cuales se busca aprovechar todos los recursos con los que cuenta la empresa; recursos como el personal de trabajo, materiales y demás elementos para conseguir la satisfacción de los objetivos empresariales.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, como se citó en Gestiopolis, 2003, párr. 3)

Continuando con lo anterior podemos decir que es el gerente quien dirige y comanda la dirección que va a tomar el negocio y de esta forma asegurar el futuro del mismo, es decir conseguir las metas lucrativas y organizacionales deseadas. Pero este desempeño no solo depende de una figura superior, sino también de todo el personal, quienes cumplen con las tareas el día a día.

Dentro de los procesos de administración de nuestro modelo de negocio, se destacan las labores del gerente o jefe, las cuales son en nuestro caso el responsable de la planeación, organización y control de los procesos que se lleven a cabo en el negocio; así como contratar al personal, el pago de las nóminas, la compra de materiales y maquinaria, y ordenar los pedidos requeridos por los clientes.

### **11.5.2.3. Descripción de procesos de servicio**

En la actualidad las personas se inclinan cada vez más por la compra de productos personalizados por lo tanto es necesario de servicios de apoyo para cada uno de estos productos con el fin de brindar un servicio de calidad y obtener el mayor grado de satisfacción en los clientes ya que la calidad de los servicios prestados influye mucho en la decisión de compra, los procesos de servicio de calzados cárdenas son los siguientes:

- **Por preventa:** Calzados cárdenas al brindar un servicio pre venta, facilita la compra de los productos, ya que esto incluye asesoramiento al cliente , información sobre el producto, su uso, logística, entrega, demostraciones de las funcionalidad y calidad de los productos ofrecidos. El negocio utiliza este servicio además para brindar información acerca de la disponibilidad de modelos de sandalias.
- **Puerta a puerta:** Esto se hace a través de mecanismo como la venta a otras tiendas o pequeños locales de calzados y las visitas en el lugar de domicilio a los potenciales clientes con el fin de que conozcan los productos que ofrece el negocio, A pesar de que con el avance de la tecnología el proceso de marketing se lleva a cabo por correo electrónico, redes sociales, radio, etc, sin embargo en algunas ocasiones es importante e incluso a veces más eficiente el contacto humano real. La venta de puerta a puerta brinda la oportunidad de mostrar los diversos estilos y modelos de sandalias, contestar las preguntas que tengan los clientes acerca de las opciones de personalización y responder objeciones en las casas o trabajos de los potenciales clientes. La principal ventaja de las ventas puerta a puerta es la comodidad de los consumidores y la atención personal.

### 11.5.3. Recursos claves

#### 11.5.3.1. Maquinaria

- Motor para pulir: Equipo de trabajo que se utiliza para pulir superficies de diferentes materiales mediante el movimiento rotatorio de un material abrasivo. Lleva una lija la cual realiza el acabado.
- Martillo: Herramienta para golpear, compuesta de una cabeza, por lo común de hierro, y un mango.
- Cuchillos y/o navajas: Instrumento cortante parecido al cuchillo, cuya hoja está articulada de manera que el filo puede plegarse y guardarse dentro de una ranura del mango o entre las dos piezas o cachas que lo forman.
- Lija: Papel con polvos o arenillas de vidrio o esmeril adheridos que sirve para pulir maderas, metales, etc. Este utensilio es cambiado cada 8 días. Es usada principalmente para funciones como desbastar, lijar y pulir partes de la sandalia o para efectuar los últimos retoques o reparaciones.

#### 11.5.3.2. Materia prima

- Goma amarilla: con este material se pegan los materiales sin calor. Este producto sirve para pegar suelas de caucho o cuero, entre otros.
- Pega plástico: con este tipo de pegante los materiales deben pegarse al calor. Como su nombre lo indica es para pegar material plástico.
- Suela: La plantilla o base de la sandalia, en material plástico.
- Cartón: Este material va cubierto por el semi-cuero para darle resistencia y fuerza a la base que forma junto con la suela.
- Semi-cuero: cuero sintético que representa la cubierta de la sandalia.



- Lija: Papel con polvos o arenillas de vidrio o esmeril adheridos que sirve para pulir maderas, metales, etc. Este utensilio es cambiado cada 8 días. Es usada principalmente para funciones como desbastar, lijar y pulir partes de la sandalia o para efectuar los últimos retoques o reparaciones.

### **11.5.3.3. Recursos humanos**

Las tareas nombradas en la descripción de procesos de producción, son realizadas a mano por un determinado número de trabajadores, el cual depende directamente del volumen que se genere en las órdenes de pedidos, o el volumen de ventas regular.

Actualmente se cuenta con un solo trabajador, quien se encarga de producir todos los pedidos.

Se pretende tener una buena comunicación con el personal para mantenerlo motivado y de esta manera mejorar su rendimiento laboral, teniendo en cuenta la seguridad física y emocional del empleado.

A continuación se detallan las necesidades de recursos humanos actuales de calzados Cárdenas así como sus funciones, En caso de que aumente el volumen de producción debido al número de encargos será necesaria la realización del debido proceso de contratación de más personal para poder suplir con las necesidades de la demanda

- Gerente general: entre las principales funciones del gerente de calzados Cárdenas se encuentran administrar los recursos con los que cuenta el negocio, velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, procurar el bienestar de los empleados, Crear y mantener una buena relación con los clientes y gerentes de otros negocios con el fin de mantener el buen funcionamiento del negocio, realizar labores administrativas y financieras, negociar el pago del producto, controlar y supervisar la

labor de los empleados, mantener el local limpio, además de esto controla el nivel de calidad del producto que será comercializado.

- **Fabricante:** Se encarga de la fabricación del calzado, es decir todo los procesos relacionados con el diseño, corte, armar, retocar, embalar, etc.
- **Transportador:** Su principal función es trasladar el producto hacia donde se realiza la costura y su respectiva devolución hasta el local nuevamente.

#### **11.5.4. Localización del proyecto**

- **Redes sociales (Instagram y Facebook).**

Como uno de las herramientas para dar a conocer la empresa, se encuentran las redes sociales como Instagram y Facebook para el cumplimiento a corto y mediano plazo el reconocimiento en el mercado en su fase de introducción, siendo estas redes sociales la forma más eficaz para forjar relaciones con los clientes y fidelizarlos a la empresa.

- **Local propio.**

Actualmente calzados cárdenas cuenta con un local principal en la casa de los integrantes del proyecto, en el cual se llevan a cabo los procesos de producción. En la fase de introducción se pretende colocar en el local un exhibidor para que sea el lugar principal en el cual vender las sandalias, y donde se puedan realizar a bajo costo todos los procesos de producción y el recibimiento de pedidos.

### 11.5.5. Inversión

Tabla 5. Inversión

DATOS	
sandalias a fabricar distribuir por mes( docenas)	60
sandalias a fabricar y distribuir Año	720
Precio de Venta sandalias	\$ 337.865
Costos Variable	\$ 202.800
Tasa de impuesto de Renta Año 2018	34%

Fuete: elaboración propia

Tabla 6. Inversión en activos fijos

ACTIVOS	COSTO
<b>Maquinaria y Equipos</b>	<b>\$ 20.235.000</b>
motor	\$ 50.000
Telefono	\$ 45.000
Abanico	\$ 45.000
Hormas	\$ 30.000
Molde pre diseñado	\$ 15.000
Utencilios de fabricación	\$ 50.000
carro	\$ 20.000.000
<b>muebles y enseres</b>	<b>\$ 100.000</b>
Sillas	\$ 75.000
Mesa para pulir	\$ 25.000

Fuente: elaboración propia

*Tabla 7. Inversión en capital de trabajo*

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 35.736.000</b>
Docenas a vender (2 meses) gastos de producción	\$ 24.336.000
Gastos administrativos (2 meses)	\$ 11.400.000

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 8. Inversión total*

<b>Inversion Requerida</b>	
Activo Fijo	\$ 20.335.000
Capital de trabajo	\$ 35.736.000
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 56.071.000</b>

Fuente: elaboración propia

### 11.5.6. Costos y gastos

*Tabla 9. Costos directos e indirectos de fabricación*

<b>Costos directos de fabricación por docena</b>			
<b>Materia prima</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Suela	110x110	1 lamina	\$ 160.000
Cartón abullonado	110x110	1 lamina	\$ 3.300
Material para capellada	1 metro	1 lamina	\$ 15.000
Pegante	500ml	1 lata	\$ 8.000
Adornos	1 bolsa	1 docena	\$ 8.000
Tubulares	100 uni	24uni	\$ 2.000
Hebillas	1000 uni	24uni	\$ 1.500
Hilo	1 rollo	1 rollo	\$ 5.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$202.800</b>

Fuente: elaboración propia

*Tabla 10. Total costos operativos*

<b>Presupuesto De Costo Produccion</b>					
Costo Variable	\$ 202.800	\$ 209.614	\$ 216.531	\$ 223.547	\$ 230.835
Unidades a producir	720	744	769	794	820
<b>Total Costo De Produccion</b>	<b>\$ 146.016.000</b>	<b>\$ 155.993.121</b>	<b>\$ 166.458.544</b>	<b>\$ 177.419.799</b>	<b>\$ 189.176.125</b>

Fuente: elaboración propia

*Tabla 11. Gastos administrativos*

<b>Gastos Administrativo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Prestacion de servicios (fabricante)	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
conductor por prestacion de servicio	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Servicios Publicos	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Gastos de trasportes	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Otros	\$ 600.000	\$ 7.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 5.700.000</b>	<b>\$ 68.400.000</b>

Fuente: elaboración propia

*Tabla 12. Total gastos operativos*

<b>Presupuesto De Gastos</b>					
Gastos De Administracion	\$ 68.400.000	\$ 70.698.240	\$ 73.031.282	\$ 75.397.495	\$ 77.734.818
Gasto De Depreciacion	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000
<b>Total Gasto</b>	<b>\$ 88.655.000</b>	<b>\$ 90.953.240</b>	<b>\$ 93.286.282</b>	<b>\$ 95.652.495</b>	<b>\$ 97.989.818</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Precio de venta de producto

Precio De Venta Producto	
Costo Variable	\$ 202.800
Margen De Rentabilidad	40%
<b>Precio De Venta Producto</b>	<b>\$ 283.920</b>
IVA	19%
<b>Valor Final de Venta</b>	<b>\$ 337.865</b>

### 11.5.7. Fuente de ingresos

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Estado de resultados

Estado De Resultado					
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos Operacionales	\$ 243.262.656	\$ 259.884.540	\$ 268.549.322	\$ 286.233.231	\$ 305.199.834
(-) Costos De Produccion	\$ 146.016.000	\$ 155.993.121	\$ 166.458.544	\$ 177.419.799	\$ 189.176.125
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 97.246.656</b>	<b>\$ 103.891.419</b>	<b>\$ 102.090.778</b>	<b>\$ 108.813.431</b>	<b>\$ 116.023.710</b>
Administracion	\$ 68.400.000	\$ 70.698.240	\$ 73.031.282	\$ 75.397.495	\$ 77.734.818
Depreciacion	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 88.655.000</b>	<b>\$ 90.953.240</b>	<b>\$ 93.286.282</b>	<b>\$ 95.652.495</b>	<b>\$ 97.989.818</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 8.591.656</b>	<b>\$ 12.938.179</b>	<b>\$ 8.804.496</b>	<b>\$ 13.160.936</b>	<b>\$ 18.033.892</b>
<b>Utilidad Antes De Impuesto</b>	<b>\$ 8.591.656</b>	<b>\$ 12.938.179</b>	<b>\$ 8.804.496</b>	<b>\$ 13.160.936</b>	<b>\$ 18.033.892</b>
Impo Renta (34%)		\$ 4.398.981	\$ 2.993.529	\$ 4.474.718	\$ 6.131.523
Renovacion Matriculamercantil		\$ 78.554	\$ 81.146	\$ 83.775	\$ 86.506
<b>Utilidad Liquida</b>	<b>\$ 8.591.656</b>	<b>\$ 8.460.644</b>	<b>\$ 5.729.822</b>	<b>\$ 8.602.443</b>	<b>\$ 11.815.863</b>
Reserva Legal (10%)	\$ 859.166	\$ 846.064	\$ 572.982	\$ 860.244	\$ 1.181.586
<b>Utilidad Del Ejercicio</b>	<b>\$ 7.732.490</b>	<b>\$ 7.614.580</b>	<b>\$ 5.156.840</b>	<b>\$ 7.742.198</b>	<b>\$ 10.634.276</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Flujo de caja del inversionista

Flujo De Caja Del Inversionista						
	Año 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Utilidad Neta		\$ 7.732.490	\$ 7.614.580	\$ 5.156.840	\$ 7.742.198	\$ 10.634.276
Gastos De Depreciacion		\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000	\$ 20.255.000
<b>Flujo De Caja Bruto</b>		<b>\$ 27.987.490</b>	<b>\$ 27.869.580</b>	<b>\$ 25.411.840</b>	<b>\$ 27.997.198</b>	<b>\$ 30.889.276</b>
Recuperacion Del Capital De Trabajo						\$ 35.736.000
<b>Flujo De Caja Libre</b>		<b>\$ 27.987.490</b>	<b>\$ 27.869.580</b>	<b>\$ 25.411.840</b>	<b>\$ 27.997.198</b>	<b>\$ 66.625.276</b>
<b>Flujo De Caja Del Inversionista</b>	<b>-56.071.000</b>	<b>\$ 27.987.490</b>	<b>\$ 27.869.580</b>	<b>\$ 25.411.840</b>	<b>\$ 27.997.198</b>	<b>\$ 66.625.276</b>
<b>Valor presente neto</b>	<b>\$ 100.401.264</b>					
<b>TIR</b>	<b>46,55%</b>					
<b>Tasa libre de riesgo</b>	<b>8,61%</b>					

Fuente: elaboración de autores.

## 12. Conclusiones

La industria del calzado a lo largo del tiempo ha tomado más y más fuerza, de igual forma se convierte en un mercado cada vez más exigente, para la mayoría de mujeres el calzado resulta ser una prenda de mucha importancia y siempre buscan un calzado que les brinde seguridad al andar y que reflejen al máximo su personalidad. Con la realización de este proyecto se logró crear un modelo de negocio que representara el mejoramiento y crecimiento de un negocio ya existente, siendo este la respuesta para llevarlo a nivel superior.

Se pudo identificar las expectativas, deseos y necesidades del mercado con la finalidad de establecer estrategias orientadas a llegar a más clientes, lograr una ventaja competitiva y aumentar las ventas.

El estudio de mercado arrojó como resultado la existencia de un mercado altamente interesado por los productos que ofrece Calzados cárdenas y con la disposición de adquirirlo por el precio establecido, además se expresó una gran acogida del producto y el requerimiento de estrategias para incursionar en otros segmentos y así aumentar el nivel de consumo no solo del mercado meta sino también en los mercados potenciales.

Calzados cárdenas es un negocio con muchas oportunidades, es viable la aplicación de este modelo de negocio planteado ya que le puede agregar valor y diferenciación en aspectos como estilo, uso, calidad, diseño, exclusividad, etc.

En términos financieros, teniendo en cuenta la demanda, las ventas y los costos incurridos para llevar a cabo el modelo de negocio es viable, ya que los indicadores financieros como la TIR (tasa interna de retorno) nos arrojó un resultado positivo, por lo que se considera un negocio con alto potencial de crecimiento y se pueden visualizar inversión a largo plazo, tiene a su favor que se encuentra en uno de los sectores focos de desarrollo del gobierno

Para llegar al mercado a través del modelo de negocios, se espera ofrecer de manera anual 720 docenas a el mercado, el público objetivo está conformado por mujeres entre los 15 y 35 años, de los estratos 2 y 3 las cuales buscan productos novedosos, buscan distinción y a un buen precio, se inclinan principalmente a la calidad y la diferenciación, este segmento de mercado será complementado mediante uno de los canales de distribución más rentables como lo es al por mayor para continuar con la comercialización a los pequeños locales o negocios.

La propuesta de personalización del producto de acuerdo a los gustos de los clientes es una excelente idea, muchas empresas están apostando a esto ya que los consumidores se vuelven cada vez más exigentes y les llama mucho la atención que los productos que adquieran tengan su toque personal, Calzados cárdenas pretende crear valor para el cliente mediante la opción de elegir los colores o el diseño del accesorio artesanal de cada par de sandalias.



### **13. Recomendaciones**

Entre las recomendaciones se encuentra promocionar el producto a través de redes sociales principalmente instagram que es una de las redes sociales más utilizadas en la actualidad para dar a conocer diferentes productos y así llegar a más personas y destacar la opción de personalización y accesorios del producto al momento de promocionarlo.

Utilizar los beneficios y atributos encontrados en el presente trabajo y hacer uso de estos de la mejor manera. El modelo de negocio debe contar con una continuidad para su implementación, no se debe implementar una sola vez sino que es una herramienta que se necesita revisar, modificar y aplicar constantemente para optimizar las ventas y ser más rentable.

Se recomienda la creación de un slogan con la finalidad de que los clientes puedan identificar el negocio y quede grabada en la mente de los consumidores y además de eso pueda lograr un posicionamiento.

Calzados Cárdenas a largo plazo debe cimentar buenas relaciones con socios claves, ya que ellos pueden aportar a l negocio la experiencia con la que aún no se cuenta, es necesario que el negocio se mantenga interesado en la mejora continua con el fin de crecer y ofrecer un producto de buena calidad.

Con las utilidades que se generen es recomendable invertir en operaciones que fomenten el desarrollo del negocio como por ejemplo con la compra de un local en la ciudad de Cartagena que es donde está ubicada la mayor parte del mercado objetivo, aumentar el personal, invertir en acciones, invertir en marketing, etc.

## 14. Referencias

- Álvarez, R. (1988). *Introducción a la Administración de Ventas*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Anzoátegui, S. C., & Ovalle, N. J. (2013). *Plan de negocio para la empresa hecho mío diseños* (Tesis de especialidad). Universidad de Cartagena: Cartagena. Recuperado de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1253/1/Hecho%20Mio%20Final.pdf>
- Arguello, G. & Quintero, C. (2014). *Fortalecimiento y desarrollo de la actividad artesanal en la ciudad de Bogotá. Primera fase*. Artesanías de Colombia. Recuperado de <http://repositorio.artesaniadescolombia.com.co/bitstream/001/3220/1/INST-D%202014.%20193.pdf>
- Bastías, R. (2016). *Zapatos Cordwainer Handmade Shoes*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile: Santiago de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143334/Bastias%20Silva%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bedoya, R., Betancourt, C. E., Silva, E., Javier, R., & Retamozo, F. (2010). *Plan de negocio para la producción y comercialización de calzado para damas hecho a mano, en cuero ya la medida*. (Proyecto de investigación). Universidad San Ignacio de Loyola: Perú. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1922/1/2010\\_Betancourt\\_Plan-de-negocio-para-la-producci%C3%B3n-y-comercializaci%C3%B3n-de-calzado-para-damas-hecho-a-mano%2C-en-cuero-y-a-la-medida.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1922/1/2010_Betancourt_Plan-de-negocio-para-la-producci%C3%B3n-y-comercializaci%C3%B3n-de-calzado-para-damas-hecho-a-mano%2C-en-cuero-y-a-la-medida.pdf)
- Brookins, M. (s.f). Pasos para dirigir un equipo de venta puerta a puerta exitoso. *La Voz de Houston*. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/pasos-para-dirigir-un-equipo-de-venta-puerta-puerta-exitoso-7562.html>

Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Novedad. Editex.

Cartagena cómo vamos. (2017). *Conociendo a Cartagena*. Recuperado de:

<http://www.cartagenacomovamos.org/como-vamos-en/cartagena-2/>

Dale, C, Crom, J. O. & Crom, M. (2013). *Estrategias de ventas ganadoras*. Editorial

Sudamericana. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=kdclAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+ventas+segun+autores&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwir-9K6x9HbAhWFtVkKHx9aAz4Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

De La Parra, E. & Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y Negociaciones*. Panorama

Editorial. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=HGpXazBqgh0C&pg=PA169&dq=estrategias+de+ventas+ejemplos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCtcL3wNHbAhVuplkKHfroD8IQ6AEIMzAC#v=onepage&q=estrategias%20de%20ventas%20ejemplos&f=false>

Díaz, S. (2002). *Cómo aumentar las ventas con los clientes actuales*. Madrid: Editorial Edígrafos.

Durán, O. A., & Jaimes, J. C. (2011). *Estudio de factibilidad para un calzado personalizable*

*femenino*. (Tesis de grado). Universidad EAFIT: Medellín. Recuperado de:

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4250/PROYECTO%20DE%20GRADO%20CALZADO%20PERSONALIZABLE%20FEMENINO.pdf?sequence=1>

Durán, T., & Freund, N. *Elaboración de un plan de negocios para la creación de Tana Bags:*

*empresa de venta en línea de carteras personalizadas en cuero para mujeres en la ciudad de Bogotá*. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá. Recuperado de:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9228/tesis313.pdf;sequence=1>

- Farelo, C. & Salazar, M. (2007). *Plan de negocios para la creación de una empresa en la ciudad de bogota que produzca y distribuya zapatos que permitan al usuario ganar estatura.* (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá. Recuperado de:  
<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis25.pdf>
- Figuroa, H. ( 2017). \$53.899 anuales, gasto per cápita de cartageneros en calzado. *El Universal*. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.co/economica/53899-anualesgasto-capita-de-cartageneros-en-calzado-245331>
- Flores, C., Alvarado, C. & Teses, T., G. (2014). *Plan de negocio de tienda de zapatos personalizados mediante un aplicativo virtual interactivo.* (Trabajo de posgrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: Perú. Recuperado de:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/592807/Trabajo%20Entonadas\\_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/592807/Trabajo%20Entonadas_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fundación Universidades Castilla y León. (2012). Módulo formativo universitario de creación de empresas. Symbiosis Strategy y Management Consulting, SLL. España.
- Gestiopolis. (2003). ¿Qué es proceso administrativo? Administrativo. Recuperado de:  
<https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Gil, M. J. (s.f.). Moda artesanal: un estilo contemporáneo. Recuperado de:  
[http://artesaniadescolombia.com.co/PortalAC/C\\_ferías/moda-artesanal-un-estilo-contemporaneo\\_9310](http://artesaniadescolombia.com.co/PortalAC/C_ferías/moda-artesanal-un-estilo-contemporaneo_9310)
- Gonzales, A., & Muller, L. (2017) Modelo entidad-relación del negocio: para innovar, emprender y dirigir.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). (1997). *Metodología de la investigación.* México: Editorial McGraw Hill. Recuperado de:

<http://jlmateos.files.wordpress.com/2010/02/hernandez-sampieri-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Editorial Paidotribo.

International Federation for the Surgery of Obesity and Metabolic Disorders. (s.f). Consequences of obesity. Recuperado de: <http://www.ifso.com/Index.aspx?id=Consequences>

Kotler, P., & Armstrong, G. I. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (Trad. Roberto Escalona García). Pearson Educación.

Krugman, P. & Wells, R. (2006). *Introducción a la economía: microeconomía*. Barcelona: Reverte.

Laseter, T. M. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Editorial Norma.

López, E. M. (2018). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa*. IC Editorial.

Marola. (2017). Producción de calzado muestra un crecimiento importante. *Portafolio*.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-503271>

Moreno, J. A. V. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. IT Campus Academy.

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2006). *Generación de Modelo de Negocio*. Deusto. Recuperado de:

<https://www.dropbox.com/s/0bjfsm2jf3xleka/Generacion%20de%20modelos%20de%20negocio-Guille.pdf>

Peña, M. L. M., & Garrido, E. D. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. ESIC Editorial.

RAE. (s.f.). Proveedor, ra. Diccionario. Recuperado de:

<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=proveedor>

Riveros, R.E. (2011). *Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa*. (Tesis de maestría).

Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/6415/1/822019.2012.pdf>

Romero, M. (2010). *Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para dama en la ciudad de Santiago de Cali*. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Occidente: Santiago de Cali. Recuperado de:

<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1628/1/TCT00756.pdf>

Salvatierra, B & Sánchez, M. (2015). *Plan de negocio para la confección, distribución y comercialización de calzado enfocado en el mercado de la costa ecuatoriana*. (Tesis de grado). Universidad católica de Santiago de Guayaquil: Ecuador. Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3498/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-176.pdf>

Sánchez, P. C. (2014). Manual. Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial (UF1723). Certificados de Profesionalidad. Gestión comercial de ventas (COMT0411). Editorial CEP, SL.

Sánchez, J. M. C. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad*. ICB Editores.

Serrada, A. J. & Fierro, H. A. (2013). *Sector calzado en Colombia, caso de estudio y consideración de modelos de negocio en las empresas de calzado: MSS, BRG Y CHS*. (Trabajo de grado). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario: Bogotá.

Recuperado de:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf>



## 15. Anexos

### Anexo 1. *Muestra de calzado*



### Anexo 2. *Muestra de artesanía*

