



**Viabilidad para la Constitución de una Empresa para Importar Piñatex desde España
para Elaborar y Comercializar Calzado en Bogotá, Colombia**

Michael Giovanni Bulla Jiménez

Kimberly Natalia Liquitan Calambas

10702016780, 10702013498

Universidad Antonio Nariño

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Bogotá D.C, Colombia

2023

**Viabilidad para la Constitución de una Empresa para Importar Piñatex desde España
para Elaborar y Comercializar Calzado en Bogotá, Colombia**

Michael Giovanni Bulla Jiménez, Kimberly Natalia Liquitan Calambas

Proyecto de grado presentado para optar al título de:

Profesional de Comercio Internacional

Director:

Raúl A. Mancera de la Peña

Universidad Antonio Nariño

Programa de Comercio Internacional

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

Noviembre, 2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

_____.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de _____.

-

Firma del Tutor

-

Firma Jurado

-

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año.

Tabla de Contenido

1. Antecedentes.....	9
2. Estudios Preliminares	12
2.1. Planteamiento del Problema	12
2.2. Objetivos del Proyecto.....	14
2.2.1. Objetivo General.....	14
2.2.2. Objetivos Específicos.....	14
2.3. Alcance.....	15
2.4. Justificación.....	16
3. Metodología.....	17
3.1. Fuentes de Información Secundaria	17
3.1.1. Definición y Justificación del tipo de Estudio.....	18
4. Desarrollo del Trabajo	19
5. Estudio de Mercado.....	19
5.1. Análisis de los Antecedentes.....	19
5.1.1. Partida Arancelaria	19
5.1.2. Características del consumidor.....	20
5.1.3. Análisis de la Demanda.....	21
5.1.4. Análisis de la Oferta	27
5.1.5. Análisis de Precios.....	29
5.1.6. Proyecciones de Mercado.....	30
5.2. Proyección de la Demanda	31
5.2.1. Proyección de la Oferta	34
5.2.2. Costo de la Mano de Obra Directa.....	37
5.2.3. Salarios de Jefes y Administrativos.....	38
5.2.4. Costos de Infraestructura y Planta	39
5.2.5. Proyección de la Oferta del producto (exportación – importación).....	40
5.2.6. Proyección de Precios.....	42
6. Estudio Técnico.....	43
6.1. Mercado.....	43
6.2. Localización	44
6.2.1. Macro localización y Micro localización en Origen.....	44
6.2.2. Macro localización en el País de Destino.....	46

6.2.3.	Micro localización en Destino.....	47
6.3.	Ingeniería del proyecto (Logística).....	48
6.3.1.	Proceso de Importación.....	48
6.3.2.	Proceso de producción de calzado paso a paso.....	49
6.3.3.	Distribución de la Planta o Bodega.....	50
7.	Estudios Administrativos.....	52
7.1.	Impacto empresarial generado con el proyecto.....	52
7.2.	Estructura Organizacional.....	53
8.	Estudio de Marketing.....	54
8.1.	Estrategia de Diferenciación y Enfoque.....	54
8.2.	Propuesta de valor.....	55
8.3.	Mix Marketing.....	56
8.3.1.	Producto.....	56
8.3.2.	Precio.....	57
8.3.3.	Plaza.....	58
8.3.4.	Promoción.....	59
9.	Estudio Legal.....	61
9.1.	Tipo de empresa a crear o reestructurar.....	61
9.1.1.	Descripción.....	61
9.2.	Requisitos legales de constitución o reestructuración.....	62
9.2.1	Acta de constitución.....	65
9.3.	Normatividad aplicable.....	67
10.	Estudio Financiero.....	69
10.1.	Inversiones y fuentes de financiación.....	69
10.2.	Presupuestos de ingresos, costos, gastos.....	70
10.2.1.	Costos Variables.....	70
10.2.2.	Costos Fijos.....	71
10.2.3.	Inversión.....	72
10.3.	Estado de resultados del proyecto.....	73
10.4.	Flujo de caja del proyecto.....	74
10.5.	Análisis del punto de equilibrio.....	75
11.	Evaluación Financiera.....	77
11.1.	Valor Presente neto – VPN.....	77
11.2.	Tasa Interna de retorno –TIR.....	78

11.3.	Periodo de recuperación de la inversión – PRI	79
11.4.	La razón ingreso a la inversión	80
11.5.	Relación Costo – Beneficio	81
11.6.	Análisis de Riesgo	81
12.	Impacto Social y Ambiental.....	83
13.	Conclusiones.....	86
14.	Recomendaciones	87
15.	Referencias.....	88

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Carmen Hijosa, creadora de Piñatex.....	10
Ilustración 2. Panorama de la industria nacional de calzado.	21
Ilustración 3. Comercialización de calzado	22
Ilustración 4. Gastos de los Hogares.....	24
Ilustración 5. Población por estrato.	26
Ilustración 7. Cotización de Piñatex	30
Ilustración 8. Proyecciones de la TRM Dólar.....	40
Ilustración 9. Proyección del Euro/Dólar.	40
Ilustración 10. Proyecciones económicas	42
Ilustración 11. Macro localización en el País de Origen	44
Ilustración 12. Micro localización en el País de Origen	45
Ilustración 13. Macro localización en el País de Destino.	46
Ilustración 14. Micro localización en el País de Destino.....	47
Ilustración 15. Flujograma proceso de elaboración del calzado de cuero	49
Ilustración 16. Distribución de planta del nivel 1	50
Ilustración 17. Distribución de la Planta del nivel 2.....	51
Ilustración 18. Estructura Organizacional de la empresa KIMGIO S.A.S.	53
Ilustración 19. Logotipo.....	57
Ilustración 20. Precio	57
Ilustración 21. Mix Marketing de calzado a base de Piñatex	60
Ilustración 22. Normativa Aplicable a la Subpartida Arancelaria 5602.10.00.00	67
Ilustración 23. Punto de equilibrio.....	76
Ilustración 24 Consecuencias de hacer cuero de curtiembres.....	84

Tabla de Tablas

Tabla 1. Productos elaborados con Piñatex.	11
Tabla 2. Partida Arancelaria Piñatex.	19
Tabla 3. Análisis de la Demanda en Bogotá	23
Tabla 4. Ingresos necesarios para obtener calzado KIMGIO S.A.S.	25
Tabla 5. Análisis de precios de zapatos de cuero	29
Tabla 6. Proyección de la Demanda.	31
Tabla 7. Costos de los insumos para la elaboración del calzado	34
Tabla 8. Proyección de los insumos para la elaboración del calzado	35
Tabla 9. Maquinaria para la elaboración del calzado	35
Tabla 10. Descripción de la Maquinaria.	36
Tabla 11. Salarios de Operarios	37
Tabla 12. Salarios de Administrativos.	38
Tabla 13. Costos de Infraestructura y Planta	39
Tabla 14. Proyección de Importaciones	41
Tabla 15. Proyección de precios a nivel local	42
Tabla 16. Mercado Objetivo	43
Tabla 17. Proceso de Importación	48
Tabla 18. Normativa Aplicable a la subpartida arancelaria 5602.10.00.00.	68
Tabla 19. Costos de importación de la materia prima.	69
Tabla 20. Costos variables	70
Tabla 21. Gastos	71
Tabla 22. Inversión.	72
Tabla 23. Estado de Resultados y Ganancias	73
Tabla 24. Flujo de caja del Proyecto	74
Tabla 25. Información para el Punto de equilibrio	75
Tabla 26. Punto de equilibrio	75
Tabla 27. VPN.	77
Tabla 28. TIR.	78
Tabla 29. PRI	79
Tabla 30. Razón de Ingreso a Inversión del Proyecto	80
Tabla 31. Razón Costos Beneficio del Proyecto.	81

1. Antecedentes

Debido a la pandemia las personas han cambiado su estilo de vida, actualmente la sociedad tiene necesidades como la preservación ambiental, provocando cambios en los hábitos de producción y consumo hacia productos limpios y sostenibles, que satisfacen al consumidor y a su vez hacen parte de la economía circular. Se ha demostrado que la fabricación del cuero de curtiembres es nociva para la salud y por esto surgió la alternativa de cuero vegetal más específicamente, cuero a base de hojas de piña denominado Piñatex.

Piñatex fue creado por la Dra. Carmen Hijosa, fundadora, directora creativa y de innovación de Ananas Anam Ltd., la idea se originó en Filipinas ya que en ese país se cultivan grandes cantidades de piña, asimismo, tuvo en cuenta la producción masiva de cuero animal, siendo un producto que genera diversos daños ambientales, es así que Carmen se sintió en la necesidad de crear una alternativa sostenible que derive de la piña, aprovechando las grandes cantidades de desechos de la hoja de esta fruta que surgían diariamente. Tras varias investigaciones e intentos llegó a la conclusión de que se podía crear cuero a base de las fibras de las hojas de piña, nombrándolo como “Piñatex”, este cuero vegetal salió al mercado en el año 2015 y se patentó en 2018. La Oficina Europea de Patentes nominó a la Dra. Carmen Hijosa a los premios European Inventor Award 2021. Actualmente Ananas Anam Ltd. vende este material a marcas reconocidas como Hugo Boss, Nike y H & M para la confección de sus productos.

Ilustración 1. *Carmen Hijosa, creadora de Piñatex*



Nota. Tomado del periódico El Universo, 2018.

El cuero de Piñatex ha tomado una gran relevancia, hasta el punto de postular trabajos en los que se plantean ideas de cómo realizar la producción de este material en Colombia, como fue el caso de Francia Liliana Preciado Barrantes y Germán David Díaz Fonseca (2019), pertenecientes a la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, a través de su tesis : “Diseño de una planta de producción de un producto sustituto del cuero elaborado a base de fibras de piña”, en el que formulan una solución frente a la problemática ambiental conforme a la producción de curtiembre animal, llegando a la conclusión de que el proyecto es viable. A partir de esta información se establece que el producto es llamativo tanto a clientes como a posibles inversionistas, dando a entender que el producto puede llegar a ser atractivo para el mercado local.

Tabla 1. Productos elaborados con Piñatex.

PRODUCTO	IMAGEN
Tapizado de muebles	 The image shows two pieces of furniture upholstered in white Piñatex. On the left is a white chair with a high back and a headrest, mounted on a black metal frame. On the right is a white, round ottoman with a dark circular opening on top. A small pineapple is placed next to the ottoman for scale.
Tenis	 A yellow and black sneaker made of Piñatex is displayed on a glass stand. The shoe has black laces and a white sole. A tag attached to the shoe reads "Suede Shoe Prototype by Puna".
Bolsos o bandoleras	 A black and yellow Piñatex bag or messenger bag is shown. The bag is primarily black with a yellow section on the bottom right. The brand name "MIPPINS" is visible on the black part of the bag.

Nota: Elaboración propia, información tomada de diversas empresas como Mippopins.

2. Estudios Preliminares

2.1. Planteamiento del Problema

Debido a la pandemia las personas han evolucionado constantemente su forma de percibir la realidad con respecto a su compromiso con el entorno; actualmente se observa una considerable reducción de consumo de bolsas plásticas, la disminución de compra y venta de artículos que impliquen directamente una explotación natural, mitigando el impacto humano a partir de la creación y distribución de productos alternativos y sustentables.

Entre uno de esos cambios se encuentra la alternativa de realizar artículos de uso diario como cepillos de dientes, bolsos, camisas o tenis con materiales convencionales como la tela o plástico y que ahora se fabrican a base de bambú, nopal, hojas de piña o cascara de uva, que se consideran desechos. Todo esto es posible gracias a un proceso riguroso de elaboración para que la calidad y las condiciones de esta materia prima sean óptimas; entre ellas se destaca una alternativa innovadora, la cual se trata de producir cuero a base de fibra de las hojas de piña, siendo empleado para chaquetas, bolsos, zapatos, sillones y demás.

En esta investigación se pretende constituir la empresa, importar “Piñatex”, producir y comercializar calzado en el mercado nacional, esto realizado por la empresa llamada **KIMGIO S.A.S.**

Entre los problemas que se pueden presentar al momento de llevar a cabo la producción de calzado, se encuentra que el producto no llegue a cumplir con las expectativas de los consumidores y, por tanto, no haya la demanda esperada del mismo,

teniendo en cuenta que en otros países como España, Italia, Alemania o Estados Unidos, se ha implementado el Piñatex teniendo éxito por marcas como Adidas, Hugo Boss, Nike, Puma, Camper, entre otros, por esta razón se presenta la siguiente interrogante:

¿Es viable la constitución de una empresa importadora de Piñatex para la elaboración y comercialización del calzado en el mercado nacional?

2.2 **Objetivos del Proyecto**

2.2.1. *Objetivo General*

Evaluar la viabilidad del proyecto de negocio para la importación de Piñatex (Cuero a base de Hojas de Piña) destinado a la elaboración y comercialización de calzado eco-amigable en la ciudad de Bogotá por parte de la empresa KIMGIO S.A.S.

2.2.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda de calzado en el mercado nacional.
- Desarrollar un estudio técnico con el fin de identificar aspectos logísticos y procesos de comercialización a aplicar correspondientes para determinar el costo y el precio del producto.
- Desarrollar un plan de marketing con el objetivo de conocer las iniciativas y estrategias que se implementarán para el ingreso al mercado local.
- Realizar un estudio financiero con el fin de evaluar la rentabilidad y el retorno de la inversión.
- Constituir una empresa importadora de Piñatex, para elaborar y comercializar calzado en el mercado nacional.

2.3. Alcance

Este proyecto está enfocado en la constitución de una empresa dedicada a la importación de cuero vegetal desde España; siendo el país donde se distribuye a nivel internacional. Este cuero es realizado a base de la fibra de las hojas de la piña, denominado “Piñatex”. Siendo distinguido en el mercado internacional, debido a que es una alternativa innovadora, la cual sustituye al cuero de curtiembres.

A través de esta importación se planteará el proceso logístico y de distribución física internacional que requiere el cuero vegetal, analizando los costos requeridos desde el punto de origen hasta el punto de destino, para la posterior elaboración de calzado y comercialización utilizando e-commerce, tienda física y grandes superficies en el mercado nacional.

2.4. Justificación

Se elige esta materia prima “Piñatex” para un proceso de importación desde España, debido a que este tipo de cuero es una alternativa para la elaboración y comercialización de calzado en el mercado nacional, identificando las características del mismo y así determinar las condiciones para la constitución de la empresa, la distribución física internacional y el proceso de comercialización en Colombia.

Así mismo, contribuir con una problemática de salud ambiental; ya que para elaborar tradicionalmente un producto final como una chaqueta o unos zapatos de cuero animal se requieren sustancias tóxicas, de este proceso queda una gran cantidad de residuos sólidos, en su mayoría produciendo afectaciones al recurso hídrico, y a pesar de la contaminación que este genera, no se aplican las medidas necesarias para proteger el medio ambiente.

Así que los productos como el cuero de origen vegetal son una opción más eco amigable, ya que en el proceso son usados materiales como algodón orgánico, lino, PET reciclado, poliéster reciclado, nylon de botellas de plástico, entre otros materiales que son resistentes, hipo-alergénicos e incluso antibacterianos. Son productos de calidad, sostenibles y sin crueldad animal ni contaminación.

3. Metodología

3.1. Fuentes de Información Secundaria

Este plan de negocios tiene como objetivo la importación de Piñatex destinado a la elaboración y comercialización de calzado en la ciudad de Bogotá, se utilizará información de fuentes secundarias, es decir, datos ya existentes que serán de ayuda para determinar la viabilidad del proceso logístico, sus costes y todo lo que el proceso conlleva.

Por tal motivo se utilizarán páginas oficiales y de alto reconocimiento como Ananas Anam, Incap, Periódico La Republica, MUISCA, Cámara de Comercio de Bogotá, Decreto 1159 del Ministerio de Hacienda y MINCIT.

Además, se utilizarán otros estudios que ayudarán a dar una perspectiva académica. Contemplando datos y hechos que permitirán desarrollar este proyecto.

3.1.1. Definición y Justificación del tipo de Estudio

El tipo de estudio que se desarrollará en el trabajo corresponde a la investigación con datos secundarios o “*Análisis secundario es la utilización de datos recolectados, procesados, analizados y publicados con propósito diferente a los objetivos de la investigación que se plantea para la utilización de los mismos, existen diferentes fuentes de información como bases de datos, estadísticas publicadas.*”¹ (INCAP, s.f, párrafo 1, 2022).

Se elige ese tipo de estudio debido a que la información necesaria se obtiene a partir de estudios anteriores o datos secundarios, es decir, los datos, fechas, costos, definiciones que se pueden encontrar en páginas web (Internet).

¹ INCAP. (s.f.). *Análisis Secundario de Datos*. Recuperado el 3 de marzo de 2022.

Obtenido de <https://acortar.link/isuZjz>

4. Desarrollo del Trabajo

5. Estudio de Mercado

5.1. Análisis de los Antecedentes

5.1.1. Partida Arancelaria

Piñatex es un cuero a partir de las fibras de las Hojas de la Piña, identificado con la partida Arancelaria 5602.10.00.00 con la descripción “*Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería. Fielto, incluso impregnado, recubierto, revestido o estratificado. - Fielto punzonado y productos obtenidos mediante costura por cadeneta*”² (Muisca, Dian, 2023).

Tabla 2. Partida Arancelaria Piñatex.

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	5602.10.00.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería Fielto, incluso impregnado, recubierto, revestido o estratificado. - Fielto punzonado y productos obtenidos mediante costura por cadeneta			01-ene-2007	...	
Unidad física	m2 - Metro cuadrado			01-ene-2007	...	

Nota: (Muisca, 2023)

² DIAN (2005). *Dian–Muisca–Arancel. Obtenido de*

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

5.1.2. Características del consumidor

Piñatex es un producto ético, sostenible y socialmente responsable, ya que brinda una excelente alternativa al cuero de curtiembres y toda la contaminación que este desprende, además es antibacteriano, ligero, resistente al agua, transpirable, 100% biodegradable y no produce impacto negativo al medio ambiente. Esta materia prima vegana ofrece todas las características de un cuero tradicional, ya sea en textura, resistencia, durabilidad, fuerza y aspecto. (Ecoembes, 2018)

Debido a la pandemia de los últimos años, cada vez más personas toman conciencia por cuidar el medio ambiente, optando por artículos que sean biodegradables o que no tengan un impacto negativo respecto a la contaminación, ya que, según un estudio desarrollado por Mercado Libre, el consumo de productos sustentables aumento un 29% en Latinoamérica estos últimos años, por tal razón se cree que este calzado tendrá apoyo de este tipo de personas.

El calzado de Piñatex está pensado para cualquier tipo de persona, siendo diseñado tanto para hombres como para mujeres sin importar la edad, caracterizándose por tener diseños que ofrezcan versatilidad, durabilidad y estilo, con el fin de satisfacer los gustos de cualquier posible consumidor. Siendo artículos ofrecidos para todas aquellas personas que no dispongan de un presupuesto demasiado elevado para poseer estos artículos.

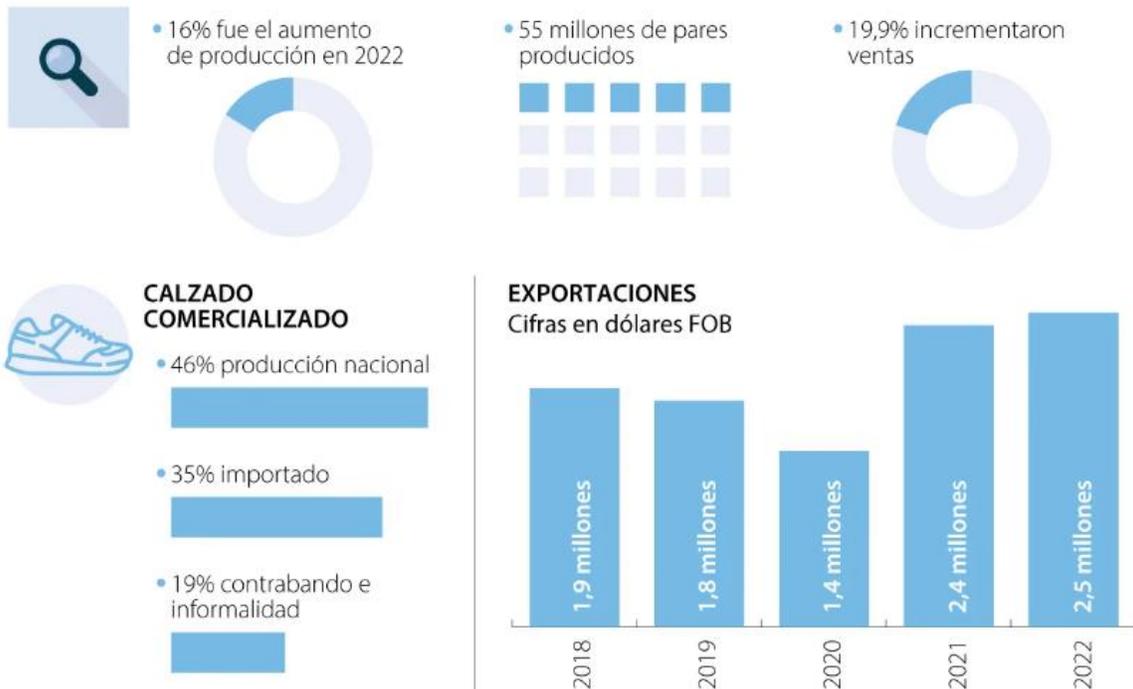
5.1.3. Análisis de la Demanda

Para este apartado se requiere conocer la demanda del calzado en Colombia, esto con el fin de realizar un análisis que permita determinar la cantidad a producir de calzado que requieren los próximos 5 años.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta las importaciones, el contrabando y la producción nacional de calzado en los últimos años, esto con el fin de conocer el comportamiento de este sector.

Ilustración 2. Panorama de la industria nacional de calzado.

PANORAMA DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO



Fuente. Diario La República, 2023.

En la anterior ilustración se puede evidenciar el índice de producción nacional (46%), el calzado importado (35%) y el calzado de contrabando o con ilegalidades (19%).

Asimismo, se puede visualizar que en Colombia se produce un total de 55 millones de pares de zapatos, a través de esta información se puede analizar a profundidad que en total ingresan al mercado 119.565.217 pares para la venta. Además, se observa un crecimiento de ventas del 19% en Colombia siendo el mayor crecimiento de la última década. Además, de acuerdo al Observatorio de Calzado ACICAM, las exportaciones están siendo superiores a las importaciones por lo que la gente está prefiriendo los productos nacionales, por lo tanto, el calzado a ofrecer por parte de KIMGIO es de un precio menor el cual ofrece las mismas características de los zapatos de las grandes marcas extranjeras y, en este sentido, existe una oportunidad de negocio.

Ilustración 3. Comercialización de calzado

COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO		
DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
PRODUCCIÓN NACIONAL	46%	55.000.000
IMPORTADO	35%	41.847.826
CONTRABANDO	19%	22.717.391
	100%	119.565.217



Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos La República, 2023

La empresa que se constituye se identifica con el nombre KIMGIO S.A.S, esta estará enfocada al mercado de Bogotá; sin embargo, se espera tener la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del consumidor en otras ciudades, esto gracias al e-commerce, según un artículo de La República (2023), se estima que en promedio 1 persona compra 2 pares de zapatos anuales en Colombia, por lo que se puede concluir que el total de la demanda local y es la siguiente:

Tabla 3. Análisis de la Demanda en Bogotá

AÑO	POBLACIÓN BOGOTÁ	COMPRAS PROMEDIO ANUAL	CANTIDAD DEMANDA
2017	7.337.449	2	14.674.898
2018	7.412.566	2	14.825.132
2019	7.592.871	2	15.185.742
2020	7.743.955	2	15.487.910
2021	7.834.167	2	15.668.334

Nota: Elaboración propia, datos tomados de DANE. Proyecciones y retroproyecciones con Censo 2018. Elaboró: SDP-DEM-DICE-DS.

Analizando los datos tomados, se puede identificar el mercado potencial que existe en Bogotá, ya que en promedio una persona compra 2 pares de calzado anualmente, por lo tanto, el mercado local es de 15.274.220 pares en promedio.

Es importante analizar el mercado objetivo de este plan de negocios, considerando el nivel de ingresos y gastos totales de los hogares en Bogotá y teniendo en cuenta que la empresa KIMGIO S.A.S ofrecerá calzado casual deportivo a un precio de \$264.878,79

COP en promedio, por lo que es importante analizar el poder adquisitivo del mercado objetivo. Según un artículo de Invest In Bogotá (2021) “en 2022, el PIB per cápita de Bogotá alcanzo los USD 12.117”³ considerando la TRM del dólar la cual es de \$4.006, se obtiene que los ingresos promedio en la ciudad de Bogotá son de \$48.528.683 COP anuales y \$4.045.058,50 COP mensuales, mientras que para el resto del país el PIB per cápita es de USD 6.800, por lo que el nivel adquisitivo en Bogotá es de un 78% mayor.

De otra parte, de acuerdo con Inexmoda el gasto de los hogares en el consumo de artículos de moda en Colombia alcanza un 3,2% tal como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 4. Gastos de los Hogares.



Fuente: Inexmoda, 2022

³ Invest in Bogotá (2021). *Datos generales y cifras de Bogotá Region*. Obtenido de. <https://acortar.link/uyuf5i>

De la anterior ilustración se analiza que en Colombia las personas destinan el 3,2% de sus ingresos anuales en moda, de ese porcentaje usan únicamente el 11,9% para calzado.

Tomando en cuenta el análisis anterior, el per cápita de Bogotá y el SMMLV (\$1.160.000 COP) se puede analizar que para que una persona compre 2 pares de calzado KIMGIO debe tener ingresos aproximados de:

Tabla 4. Ingresos necesarios para obtener calzado KIMGIO S.A.S.

INGRESOS NECESARIOS PARA OBTENER CALZADO KIMGIO				
INGRESOS promedio año	INGRESOS promedio mes	GASTO EN MODA ANUAL 3,20%	GASTO TOTAL EN CALZADO 11,90%	Valor de 1 par de zapatos
\$ 139.116.596,64	\$ 11.593.049,72	\$ 4.451.731,09	\$ 529.756,0	\$ 264.878

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los datos de la anterior tabla se concluye que una persona debe obtener ingresos aproximados a 10 SMMLV o mínimo \$11.593.049,72 COP, por lo que solo personas de clase alta o podrían adquirir este tipo de calzado a base de Piñatex. De acuerdo con el estudio sobre clases sociales del DANE, la clase alta en Bogotá obtienen unos ingresos superiores a \$3.718.204 COP mensuales, concluyendo que el mercado objetivo es la clase alta de la ciudad de Bogotá.

Ilustración 5. Población por estrato.

	2019	%	2020	%	2021	%
Alta	924,054	3.9	757,461	3.1	832,067	3.4
Media	10,538,187	44.0	8,742,608	35.8	9,867,119	39.9
Vulnerable	5,867,274	24.5	5,258,928	21.5	5,705,654	23.1
Pobre	6,597,525	27.6	9,650,261	39.5	8,319,176	33.6
Total	23,927,040		24,409,258		24,724,015	

Fuente: DANE, 2021

En la anterior ilustración se observa que el 39,5% es pobre, el 21,5% es vulnerable, el 35,8% es de clase media y el 3,1% es de clase alta. El estudio del DANE expresa que el 3,1% de la población es de clase alta, lo que en el caso de Bogotá representaría 242.859 de personas.

De acuerdo al estudio EY Future Consumer Index de la firma de auditoria Ernst & Young Global Limited (EYG), los consumidores se preocupan por la desaceleración económica, consideran sus gastos y buscan alternativas económicas que ofrezcan una calidad similar tal a un precio menor, tal y como se demuestra en la siguiente ilustración.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, teniendo en cuenta las tendencias de consumo, el comportamiento del sector y el nivel adquisitivo de la población Bogotana, la empresa KIMGIO S.A.S. se propone como meta alcanzar un mercado correspondiente al 1,24% de la clase alta en Bogotá, como su nicho de mercado, lo que corresponde a 3.000 pares de calzado en el primer año.

5.1.4. *Análisis de la Oferta*

En la actualidad existe una gran cantidad de empresas, ya sea consideradas grandes, medianas o pequeñas que venden calzado de cuero en el mercado nacional, sin embargo, no hay ninguna que maneje Piñatex en sus productos. Por lo tanto, KIMGIO S.A.S. ingresará al mercado ofreciendo calzado a base de una materia prima innovadora que cuenta con un proceso de bajo impacto ambiental, que posee una buena calidad, con una gama alta de diseños y que satisfaga de manera correcta las necesidades de los consumidores.

Es por tal razón que, para el análisis de la oferta sobre el producto a introducir en el mercado, se tendrán en cuenta 3 de las principales empresas que comercializan calzado de cuero en Colombia, las cuales son:

- **Cueros Vélez:** La colombiana Vélez, que nació como una pequeña fábrica de correas hace 33 años, ahora es la empresa de calzado y marroquinería más grande Colombia, con más de 3000 empleados y un parque empresarial completo en cercanías de Medellín. (Fashion Network, 2019)
- **Bosi:** BOSI es una empresa líder en la producción y comercialización de calzado, marroquinería y accesorios, que busca a partir de ellos satisfacer la necesidades y deseos permanentes de sus clientes, proporcionándoles moda, originalidad, calidad y un servicio personalizado. (Bosi, 2023)
- **Mario Hernández:** Es una multinacional colombiana dedicada a la producción y comercialización de artículos en cuero y accesorios de lujo. Actualmente cuenta con más de 500 empleados y 60 puntos de venta ubicados en 7 países. (LinkedIn, 2023)

Como se ha descrito anteriormente, estas empresas se encuentran establecidas dentro del mercado colombiano y se ofrece una gran cantidad de prendas al público, siendo reconocidas por la alta calidad. Sin embargo, se debe de tener en cuenta que dentro de este mercado se encuentran productos sustitutos, los cuales son el calzado elaborado a base de cuero sintético, que son distribuidos mayoritariamente en tiendas establecidas en barrios, ya que estos suelen ser económicos y por tal motivo llegan a ser los más adquiridos y comprados entre los consumidores.

5.1.5. Análisis de Precios

Tabla 5. Análisis de precios de zapatos de cuero

ANÁLISIS DE PRECIOS (ZAPATOS)	P R E C I O M E N O R	MARIO HERNÁNDEZ	VÉLEZ	BOSI DE COLOMBIA	
					
	\$ 329.000,00	\$ 179.900,00	\$ 289.900,00		
	\$ 769.000,00	\$ 899.900,00	\$ 539.900,00		
P R E C I O M A Y O R					
	MARIO HERNÁNDEZ	VÉLEZ	BOSI DE COLOMBIA		

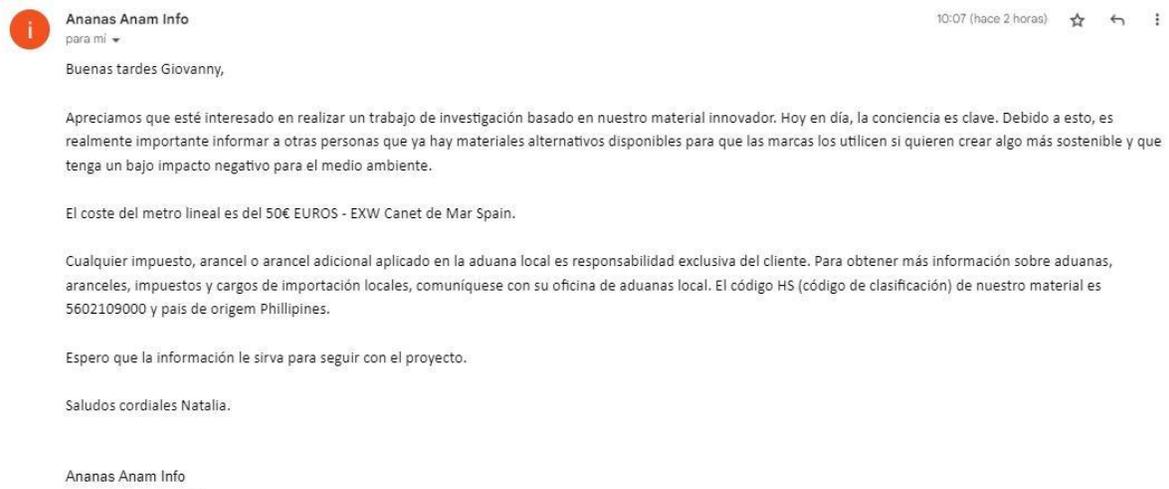
Nota: Elaboración propia, con datos tomados de las páginas de: Bosi, Cueros Vélez y Mario Hernández.

Realizando un análisis comparativo de estas 3 empresas, se puede evidenciar que el par de calzado más costoso es de la empresa Vélez (\$899.900 COP), sin embargo, esta misma también ofrece los más económicos (\$179.900 COP) de las 3 empresas. El promedio de valor de estos 6 pares de calzado de cuero es de \$501.267 pesos colombianos.

5.1.6. *Proyecciones de Mercado*

Para este proyecto, se obtuvo una cotización de Piñatex en valor EXW. Toda la Información acerca de esta, se puede evidenciar en la siguiente ilustración,

Ilustración 6. Cotización de Piñatex



Nota: Cotización en valor EXW de Piñatex

Se espera importar 1.000 Lm de cuero de Piñatex, ya que cada metro lineal en valor EXW tiene un costo de 50 Euros, el valor de la mercancía es de 50.000 Euros.

5.2. Proyección de la Demanda

Tabla 6. Proyección de la Demanda.

AÑO	POBLACIÓN BOGOTÁ	COMPRAS PROMEDIO ANUAL	CANTIDAD DEMANDA	KIMGIO
2017	7.337.449	2	14.674.898	0
2018	7.412.566	2	14.825.132	0
2019	7.592.871	2	15.185.742	0
2020	7.743.955	2	15.487.910	0
2021	7.834.167	2	15.668.334	0
2022	7.901.653	2	15.803.306	0
2023	7.968.095	2	15.936.190	0
2024	8.034.649	2	16.069.298	3.000
2025	8.101.412	2	16.202.824	4.050
2026	8.168.421	2	16.336.842	5.468
2027	8.235.512	2	16.471.024	7.381
2028	8.302.442	2	16.604.884	9.965

Nota: Elaboración propia, datos tomados de DANE. Proyecciones y retroproyecciones con Censo 2018. Elaboró: SDP-DEM-DICE-DS.

Se estima que cada habitante de Bogotá compre 2 pares de zapatos al año, ya que “En cuanto al consumo de calzado en Colombia, Acicam estima que es del orden de unos 100 millones de pares al año, es decir casi dos pares por habitante.”⁴ (El Colombiano, 2022).

⁴ El colombiano (2022). *Los colombianos estrenan zapatos dos veces al año.*

Obtenido de. <https://www.elcolombiano.com/negocios/cuantas-veces-al-ano-estrenan-zapatos-los-colombianos-GL18131575>

La empresa KIMGIO importará 1.000 Lm (Metros Lineales) de cuero Piñatex, con 1 Lm de cuero se pueden elaborar 3 pares de zapatos.

Además, el incremento de ventas anual del sector del calzado es del 19%, sin embargo, la empresa KIMGIO S.A.S. espera tener un incremento del 35% en ventas anuales, esto en base a un estudio en el que se determina que el 61% o “6 de cada 10 millennials (22-35 años) están dispuestos a pagar un ticket mayor por productos ecológicos y sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21) y el 55% de la Generación X (36-54). Casi la mitad (46%) de los Baby Boomers (55-64), serían favorables de incrementar el gasto por productos más ecofriendly.”⁵ (Compromiso RSE, 2020)

Se proyecta un aumento mensual del 35%, por lo que para el 2028 se espera vender 9.965 pares de calzado.

Debido a que el mercado objetivo son las 242.859 personas pertenecientes a la clase alta de Bogotá, la empresa KIMGIO S.A.S. espera poder cubrir con el 1,24%% de la cantidad demandada de esta clase, por lo que, se espera que en el primer año de producción se realicen

⁵ Compromiso RSE (2020). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos.* Obtenido de.

<https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

3.000 pares de zapatos, esto respecto al total invertido, considerando costos y gastos que genere la producción y comercialización de estos.

5.2.1. Proyección de la Oferta

Para reconocer con qué precio ingresará el producto al mercado local, se debe de revisar el costo de los insumos, ya que estos generan un mayor gasto y por ende hace que el precio del calzado aumente, por tal motivo es importante realizar un estudio en el que se tengan en cuenta los costos de los insumos en la ciudad de Bogotá, que beneficien a la empresa KIMGIO tanto por su precio como su calidad, es así que se toman los siguientes precios:

Tabla 7. Costos de los insumos para la elaboración del calzado

MATERIA PRIMA E INSUMOS	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
<i>Piñatex metros lineales</i>	\$ 226.814,17	1.000,00	\$ 226.814.172,17
<i>Suela de zapato de caucho par</i>	\$ 8.600,00	3.000,00	\$ 25.800.000,00
<i>Cordón plano par x 50 cm</i>	\$ 500,00	3.000,00	\$ 1.500.000,00
<i>Pegante Incoloro de 5000 CC</i>	\$ 72.700,00	50,00	\$ 3.635.000,00
<i>Hilo aptan #60 750 MTS</i>	\$ 8.000,00	3,00	\$ 24.000,00
<i>Ojales acero inoxidable 8mm x 1.000 unidades</i>	\$ 99.000,00	36,00	\$ 3.564.000,00
<i>Plantilla par X 12 unidades</i>	\$ 58.800,00	250,00	\$ 14.700.000,00
		TOTAL	\$ 276.037.172,17
		TOTAL POR PAR	\$ 92.012,39

Nota: Elaboración propia.

Tabla 8. Proyección de los insumos para la elaboración del calzado

	2024	2025	2026	2027	2028
PARES DE ZAPATOS A FABRICAR	3.000	4.050	5.468	7.381	9.965
MATERIA PRIMA E INSUMOS A UTILIZAR POR CANTIDAD DE CALZADO					
<i>Piñatex</i>	1.000,00	1.350,00	1.822,67	2.460,33	3.321,67
<i>Suela de zapato de caucho par</i>	3.000,00	4.050,00	5.468,00	7.381,00	9.965,00
<i>Cordón plano par x 50 cm</i>	3.000,00	4.050,00	5.468,00	7.381,00	9.965,00
<i>Pegante Incoloro de 5000 CC</i>	50,00	67,50	91,13	123,02	166,08
<i>Hilo aptan #60 750 MTS</i>	22,51	30,38	41,02	55,37	74,76
<i>Ojales acero inoxidable 8mm x 1.000 unidades</i>	36,00	48,60	65,62	88,57	119,58
<i>Plantilla par X 12 unidades</i>	250,00	337,50	455,67	615,08	830,42

Nota: Elaboración propia.

Tabla 9. Maquinaria para la elaboración del calzado

MAQUINARIA	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Troqueadora	\$ 976.280,10	1	\$ 976.280,10
Maquina de coser Industrial	\$ 2.964.496,04	4	\$ 11.857.984,16
Desbastadora	\$ 2.600.000,00	1	\$ 2.600.000,00
Selladora	\$ 1.184.621,20	1	\$ 1.184.621,20
Pulidora de Cuero	\$ 772.649,00	1	\$ 772.649,00
Horno para Suelas	\$ 1.226.929,10	1	\$ 1.226.929,10
			\$ 18.618.463,56

Nota: Elaboración propia con datos tomados de Alibaba y otras empresas.

Tabla 10. Descripción de la Maquinaria.

NOMBRE	IMAGEN	PRECIO COP	DESCRIPCIÓN
TROQUELADORA	 <p>ZONESUN 28x16cm</p>	976.280,10	Sirve para cortar piezas de cuero
MAQUINA DE COSER INDUSTRIAL		2.964.496,04	Máquina de coser de suela eléctrica, máquina de coser de material grueso de cuero, zapatos de tela/costura de suela de goma
DESBASTADORA		2.600.000,00	Una máquina para bajar el borde de la piel, pulir (adelgazar, nivelar) los bordes de las piezas de cuero para coserlas posteriormente.
SELLADORA		1.184.621,20	Aplica cinta de sellado en las costuras, para su impermeabilizado por aire caliente
PULIDORA DE CUERO		772.649,00	Sirve para pulir el cuero y corregir imperfecciones
HORNO PARA SUELAS		1.226.929,10	Sirve para activar y calentar el pegamento, con el fin de que la suela quede segura al resto del zapato.

Nota: Elaboración propia con datos tomados de Alibaba y otras empresas.

5.2.2. Costo de la Mano de Obra Directa.

Para los primeros años de producción se necesitarán de 6 empleados que se encarguen de elaborar los zapatos, se debe tener en cuenta el perfil de cada uno, ya que esta empresa requiere personal calificado para que cada uno de los pares fabricados sean de buena calidad. Cada uno de estos empleados de mano de obra recibirá un SMMLV con su respectivo auxilio de transporte.

Tabla 11. Salarios de Operarios

Mano de obra			
Cargo	cantidad	Salario Neto Mensual	salarios Netos Anual
Operarios	6	\$ 7.803.636,00	\$ 93.643.632,00

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del Ministerio de Trabajo

5.2.3. Salarios de Jefes y Administrativos.

De igual manera se necesita de personal administrativo con capacidad de toma de decisiones que favorezcan a KIMGIO S.A.S.

Tabla 12. Salarios de Administrativos.

Administrativos			
Cargo	cantidad	Salario Neto Mensual	salarios Netos Anual
Gerente General	1	\$ 3.500.000,00	\$ 42.000.000,00
Jefe de Administración y Financiación	1	\$ 2.500.000,00	\$ 30.000.000,00
Jefe de Importación y Operaciones	1	\$ 2.132.553,00	\$ 25.590.636,00
Jefe de Producción	1	\$ 2.000.000,00	\$ 24.000.000,00
Jefe de Compras Local	1	\$ 1.800.000,00	\$ 21.600.000,00
Jefe de Marketing	1	\$ 2.005.575,00	\$ 24.066.900,00
Diseñador	1	\$ 1.700.000,00	\$ 20.400.000,00
TOTAL		\$ 15.638.128,00	\$ 187.657.536,00

Nota: creación propia.

5.2.4. Costos de Infraestructura y Planta

La empresa estará ubicada en el barrio Restrepo de Bogotá, las plantas y bodegas tienen un costo en promedio de \$2.160.000 COP mensuales. Además, se necesitan diversos equipos para que la empresa funcione correctamente, los cuales son: computadores, bombillos, stands, cajas post-facturación.

Tabla 13. Costos de Infraestructura y Planta

Costos de infraestructura			
descripción	cantidades	precio	total
Stand para tiendas	4	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Computadores	6	\$ 1.399.000	\$ 8.394.000
Sistema de post-Facturación	2	\$ 1.455.900	\$ 2.911.800
Bombillos LED	18	\$ 9.900	\$ 178.200
Total			\$ 13.484.000
Planta y Bodega			
	MENSUAL	ANUAL	
Barrio Restrepo	\$ 2.160.000	\$ 25.920.000	

Nota: Creación Propia.

5.2.5. *Proyección de la Oferta del producto (exportación – importación)*

Para realizar este apartado es importante conocer las proyecciones del valor del dólar y del Euro, esto con el fin de reconocer las TRM a aplicar en los futuros años.

Ilustración 7. Proyecciones de la TRM Dólar.



Fuente: (La República, 2022)

Ilustración 8. Proyección del Euro/Dólar.

Previsión euro / dólar

	Dic. 2023	Dic. 2024	Dic. 2025
Euro / dólar	1,05/1,08	1,08/1,12	1,15/1,20

Fuente: Bankinter, 2023

En este apartado se quiere dar a conocer el plan de importaciones a futuro de Piñatex de la empresa KIMGIO S.A.S.

Tabla 14. Proyección de Importaciones

Proyección de Importaciones		
Año	Cantidades (Lm)	Precio
2024	1.000	\$ 226.814.172,17
2025	1.350	\$ 306.199.132,43
2026	1.823	\$ 413.368.828,78
2027	2.460	\$ 558.047.918,85
2028	3.322	\$ 753.364.690,45

Nota: Elaboración propia.

5.2.6. Proyección de Precios

Ilustración 9. Proyecciones económicas

Variable	2021	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*	2027*	2028*	2029*	2030*
Crecimiento del PIB (%)	10,7	6,5	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Crecimiento socios comerciales (%)	6,3	3,3	2,9	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Balance de cuenta corriente (% PIB)	-5,7	-4,5	-3,7	-3,8	-3,9	-4,0	-3,8	-3,6	-3,5	-3,3
TRM promedio (USD/COP)	3.747	3.924	4.006	4.090	4.176	4.264	4.353	4.445	4.538	4.633
Precio del petróleo (Brent, USD)	70,9	100,0	94,2	84,5	78,4	80,3	82,4	84,4	86,5	88,5
Producción de petróleo (KBPD)	736,0	755,0	810,0	855,0	802,0	710,0	710,0	710,0	710,0	710,0
Inflación (%)	5,6	8,5	5,6	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Fuente: El Colombiano, 2023.

Tabla 15. Proyección de precios a nivel local

PROYECCIÓN DE PRECIOS A NIVEL LOCAL		
AÑO	FACTOR AJUSTE POR INFLACIÓN	PRECIO AJUSTADO COP
2024	1	\$ 264.814.172,17
2025	0,03	\$ 272.758.597,34
2026	0,03	\$ 280.941.355,26
2027	0,03	\$ 289.369.595,91
2028	0,03	\$ 298.050.683,79

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla se puede evidenciar que el precio Unitario por calzado es de \$264.978,79 COP en 2024, además se debe tener en cuenta que en los próximos años el precio aumentará debido a la meta inflacionaria, el cual es del 3%, por lo que para el año 2028 el precio unitario será \$298.123,41 COP.

6. Estudio Técnico

6.1. Mercado

Tabla 16. Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO		
AÑO	PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES (U)	PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES (U)
2023	0	0,0
2024	3.000	250,0
2025	4.050	337,5
2026	5.468	455,6
2027	7.381	615,1
2028	9.965	830,4

Nota: Elaboración Propia

En el año 2024 se espera tener ventas totales de 3.000 pares anuales, se proyecta tener un crecimiento anual del 35% en pares vendidos, por lo que en el año 2028 se estiman ventas de 9.965 pares de calzado.

6.2. Localización

6.2.1. Macro localización y Micro localización en Origen

Ilustración 10. Macro localización en el País de Origen



Nota: Mapade.org

La macro localización del país de origen es España, siendo uno de los países más importantes de Europa, ocupa la mayor parte de la península ibérica y tiene presencia en el norte de África. España y Colombia tienen tratado de libre comercio, esto permite que al momento de importar el Piñatex no surjan complicaciones.

- Capital: Madrid.
- Gobierno: Monarquía Parlamentaria.
- Clima: Depende de la zona, puede estar entre los 15 °C a 40 °C en verano.

Ilustración 11. Micro localización en el País de Origen

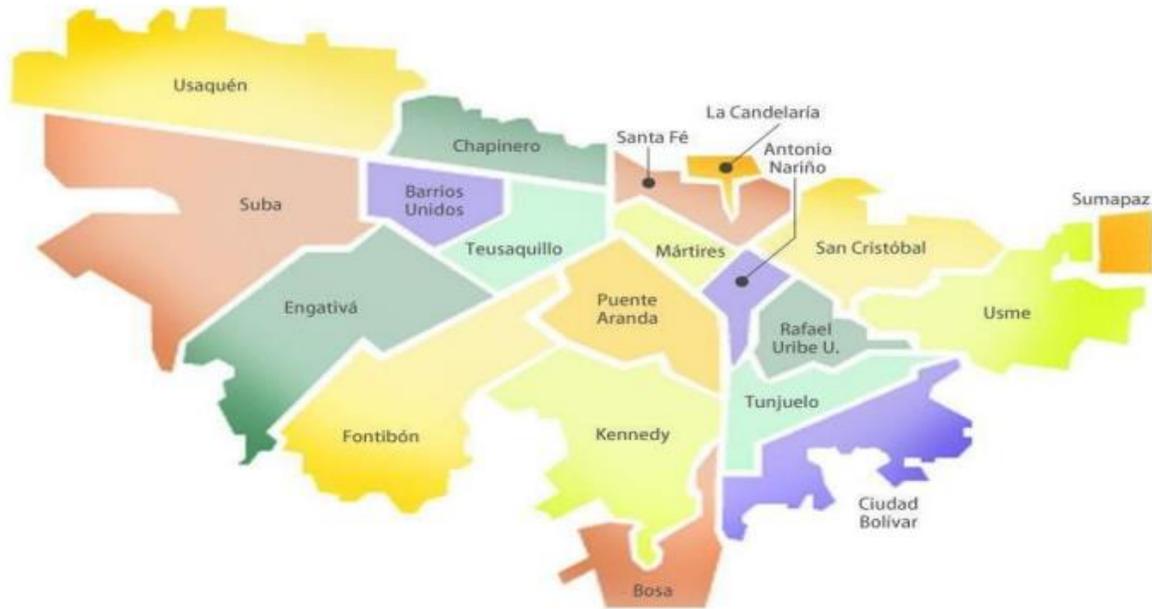


Fuente: ANANAS ANAM ESPAÑA, S.L.

Respecto a la micro localización de Ananas Anam Ltd., se ubica en el barrio Canet de Mar, este queda a 41,2 km del centro de Barcelona, entre 35 a 40 minutos en vehículo. En esa provincia no se manejan competencias directas, además queda cercano al puerto de Barcelona, lo cual facilita los negocios Internacionales.

6.2.3. *Micro localización en Destino.*

Ilustración 13. Micro localización en el País de Destino.



Nota: Mapade.org

Con respecto a la **micro localización** de la empresa ubicada en Colombia, se considera que el lugar que brinda mayor ventaja es Bogotá D.C. El clima de esta ciudad es seco o frío ya que su temperatura se encuentra entre los 7°C y 19°C, además existen varias las rutas o vías que facilitan la llegada de las materias primas e insumos a la empresa KIMGIO S.A.S.

Respecto a la mano de obra, servicios públicos, infraestructura utilizable y la obtención de insumos, Bogotá es una excelente opción debido a que cuenta con todos estos recursos.

6.3. Ingeniería del proyecto (Logística)

6.3.1. Proceso de Importación.

Para este plan de negocios se necesitarán 12 pasos claves para realizar la importación de forma exitosa.

Tabla 17. Proceso de Importación

PROCESO DE IMPORTACIÓN PASO A PASO	
PASOS	CONCEPTO
1	Estudio de mercado y factibilidad de la importación
2	Registro ante la Camara de Comercio y Obtención del NIT
3	Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)
4	Solicitud de la cotización Internacional
4.1	Términos de Comercio Internaciona (Incoterms 2020)
5	Solicitud de los permisos de importación
6	Negociación de Fletes
6.1	Obligación del vendedor y del comprador en el contrato de trasnporta por Incoterm
7	Obtención del seguro (Opcional)
8	Aceptación de la cotización y establecimiento del medio de pago
9	Embarque y Llegada de la mercancía
9.1	Obligaciones y sanciones de los transportadores
9.2	Obligaciones y sanciones de los transportadores
10	Llegada a depósito o zona franca
11	Nacionalización de la mercancía
12	Legalización del giro al exterior

Nota: elaboración propia con datos obtenidos de Legiscomex, 2023

6.3.2. Proceso de producción de calzado paso a paso

En cuanto al proceso de producción de calzado, se deben tener en cuenta un número determinado de pasos que deben seguirse y cumplirse de forma efectiva para llegar al producto final, por lo que se debe tener en cuenta el siguiente flujograma:

Ilustración 14. Flujograma proceso de elaboración del calzado de cuero



Nota. Elaboración propia, con información obtenida de Bexley. Etapas de fabricación de un zapato de cuero.

6.3.3. Distribución de la Planta o Bodega.

Teniendo en cuenta que la empresa KIMGIO S.A.S. será importadora de Piñatex, elaboradora de calzado y comercializadora de este producto, se realiza el siguiente plano en el que se podrá observar cómo se hará la distribución de la planta, teniendo en cuenta la naturaleza y actividades a realizar:

Ilustración 15. Distribución de planta del nivel 1



Nota: Elaboración propia a través del programa Coohom.

En cuanto al primer nivel se podrá encontrar el punto de venta, las oficinas de las personas encargadas de la administración y financiación, así como la de importación y operaciones; se contará con una oficina de reuniones en la que se podrá tratar juntas internas o ya sea con posibles proveedores o clientes. También se encontrarán baños y una escalera que conduce al área de producción.

Ilustración 16. Distribución de la Planta del nivel 2.



Nota: Elaboración propia a través del programa Coohom.

En el segundo nivel se contará con toda el área de producción, en el que tendrá un espacio amplio, para poder trabajar sin impedimentos, con buena ventilación e iluminación, contará con la bodega en el que estará la materia prima y todos aquellos insumos que se necesitan para elaborar el calzado. Así mismo se tendrá oficinas que serán pertenecientes a los jefes de producción y al de compras locales.

7. Estudios Administrativos

7.1. Impacto empresarial generado con el proyecto

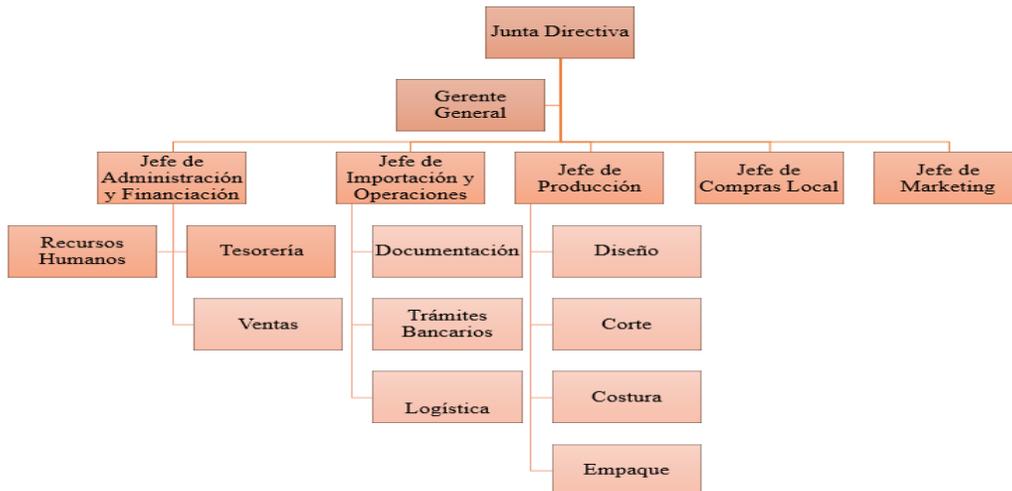
El impacto que se generará a través de la constitución de la empresa KIMGIO S.A.S. será positivo, ya que permitirá la generación de nuevos empleos, ayudando a familias de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, así mismo, al medio ambiente, ya que el material que se utilizara para la elaboración del calzado es eco-amigable, debido a que este no recurre en procesos contaminantes.

Asimismo, se quiere brindar a los consumidores la opción de elegir entre varias alternativas de calzado elaborados de cuero (animal, vegetal y sintética), debido a que se presentan sectores poblacionales que se reconocen como veganos, por tal motivo se abstienen de utilizar productos que sean de origen animal.

7.2. Estructura Organizacional

En cuanto a la estructura organizacional, se implementará teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa KIMGIO S.A.S, la cual es importadora, elaboradora y comercializadora de calzado de cuero de Piñatex, por lo que se aplicará la siguiente estructura:

Ilustración 17. Estructura Organizacional de la empresa KIMGIO S.A.S.



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la ilustración de la estructura organizacional, se debe de tener en cuenta que no se estipula un número elevado de cargos, debido a que KIMGIO S.A.S. será una nueva empresa dentro del mercado colombiano.

8. Estudio de Marketing

En el presente ítem se dará a conocer las iniciativas y estrategias que desarrollará KIMGIO S.A.S como empresa distribuidora de calzado de Piñatex en Bogotá, con el objetivo de implementarlas en el mercado local y obtener mayor aprobación.

8.1. Estrategia de Diferenciación y Enfoque.

Es fundamental para toda empresa ingresar al mercado de manera innovadora y diferenciándose de las demás, generando un plus que brinde reconocimiento en el público, por tal motivo KIMGIO S.A.S desea elaborar calzado a base del material de Piñatex, imponiendo diferencia dentro del mercado local, ya que en Colombia se elaboran en su mayoría productos a base de curtiembre animal o sintético, que conllevan procesos de alto riesgo para el medio ambiente.

El calzado contará con un proceso de elaboración cuidadoso, en el que se dará prioridad a los detalles de este mismo, lo cual permitirá que cuente con altos estándares de calidad, ofreciendo variedad de diseños, sobre un material eco-amigable.

El enfoque principal es el cliente, ya que como empresa se pretende cumplir las expectativas que estos puedan llegar a tener sobre el producto, se dará a través de la implementación de un plan de diseño personalizado, en el que el cliente tendrá la posibilidad de dirigirse al punto de venta y postular ideas sobre el tipo de calzado, color, diseño, entre otras opciones, este diseño personalizado realizaría a partir de un pago adicional.

8.2. Propuesta de valor.

En cuanto a la propuesta de valor que será implementada por la empresa KIMGIO S.A.S., es brindar al público calzado de alta calidad y con una gran variedad de diseños, el cual contará con un proceso cuidadoso, con un cuero sustentable e insumos de calidad, teniendo como producto final un calzado con características similares al cuero animal. Siendo un cuero ligero, resistente al agua, transpirable, 100% biodegradable y no produce impacto negativo al medio ambiente (Ecoembes, 2018). Por lo cual es un producto versátil que puede ser usado en distintas ocasiones, ya sea para complementar una vestimenta formal o casual.

Como se ha resaltado anteriormente la materia prima con la que se realizará el calzado es cuero de piña. el cual es un material similar a la curtiembre animal, pero con una gran diferencia ya que este posee un proceso amigable con el ambiente y que asimismo cuenta con una excelente calidad, permitiendo que pueda ser procesada para diferentes diseños, siendo una gran alternativa para el mercado y los consumidores.

8.3. Mix Marketing.

8.3.1. *Producto.*

El cuero que se importará es nombrado Piñatex, este cuero es vegano, el cual se elabora a base de las fibras de las hojas de la piña por una empresa llamada Ananas Anam Ltd. ubicados en España. Este cuero ha llamado la atención a nivel internacional debido a que es innovador y además porque es eco-amigable, ya que es un sustituto directo del cuero tradicional o cuero de curtiembres.

Para elaborar Piñatex, se necesitan aproximadamente 16 piñas para producir un metro cuadrado, las fibras de las hojas se cortan en capas y se procesan como si fuera un tejido, siendo considerado un material ético, sostenible y socialmente responsable. (Ecoembes, 2018).

Cabe resaltar que existen varias empresas como Adidas o Bosi que han optado por este tipo de cuero para hacer calzado o demás artículos, ya que es un producto eco-amigable y un perfecto sustituto del cuero animal con características similares, ofreciendo calidad, versatilidad, durabilidad e innovación.

Ilustración 18. Logotipo



Nota: Creación propia

8.3.2. Precio.

En base al precio se realiza a través del análisis de los gastos y costos que incurren alrededor de la producción del calzado, es por tal motivo que se concluye que el precio al público es de \$264.878,79 COP en promedio.

Ilustración 19. Precio



Nota: Creación propia

8.3.3. Plaza

Para implementar la plaza de KIMGIO S.A.S. se toman en cuenta sistemas de comercialización, se deben considerar variables que se presenten en el mercado nacional y más enfocado en el local, en donde se va a establecer la empresa de producción y de distribución del calzado a base de Piñatex.

1. **E-commerce:** En la actualidad se ha visto una gran importancia en la implementación de la tecnología dentro del mercado, es así que se pretende crear una página web, en el que se pueda ofrecer cada uno de los productos que se diseñarán, en el que el cliente pueda visualizar si el calzado va ser para hombre, mujer, niña o niño; las tallas, color, el diseño, entre otras características. Asimismo, en el que se pueda observar descuentos, medios de pagos, tiempos de entrega del producto, servicio al cliente, entre otras opciones. Es indispensable brindar una página fácil de entender y llamativa para el consumidor, con el fin de que siga utilizando el medio para la compra del calzado. Cabe resaltar que también se contará con páginas en las redes sociales, para que se pueda lograr un rango alto de conocimiento a personas a nivel nacional.
2. **Venta por intermediarios:** Durante el avance de KIMGIO S.A.S dentro del mercado, se quiere llegar a vender el producto a través de empresas intermediarias, como lo puede ser Falabella, Éxito, Olímpica, entre otras. Esto con el fin de ampliar el mercado a través del tiempo, para que la comercialización del calzado aumente.

3. **Punto de venta fijo:** Se contará un punto de venta en la ciudad de Bogotá, en el que se tendrá vendedores que ayudarán durante el proceso de la compra del cliente. Este se posicionará en la misma planta de producción del calzado KIMGIO S.A.S, la razón fundamental de esta decisión es que esto ayudará a tener una mayor distribución, además de reducir costos.

8.3.4. Promoción

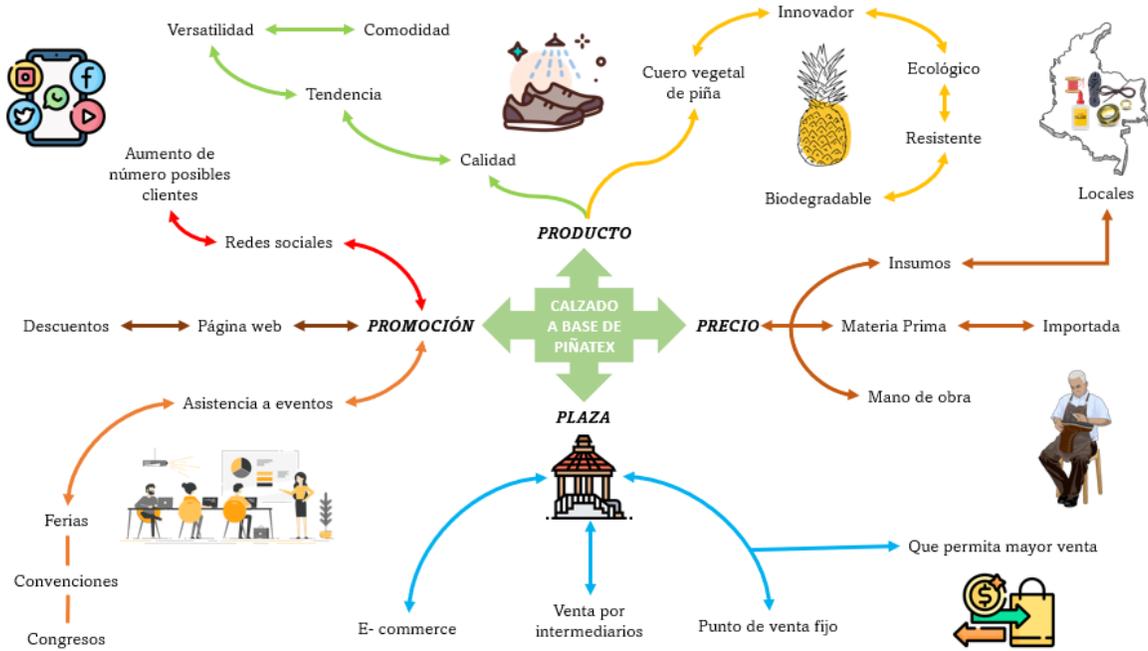
KIMGIO S.A.S desea implementar una contundente publicidad a través de redes sociales, ya que hoy en día es importante disponer de esta herramienta, debido a que permite dar a conocer el producto a un número elevado de personas. Por tal motivo se harán diversas campañas a través del año, demostrando la capacidad que tiene la empresa para elaborar diversos diseños que se encuentran en tendencia.

Cabe resaltar que asimismo la empresa dará promociones en fechas especiales, como puede ser el día del padre, brindando ofertas sobre productos en el punto de venta presencial, así mismo, se realizarán descuentos dentro de la página web, en la que se tomara en cuenta las compras en total que ha realizado el usuario, esto con el fin de generar fidelización de estos mismos, esperando generar el marketing voz a voz, para dar a conocer la empresa y los beneficios que brinda a sus clientes.

Se considera desarrollar eventos especiales con el objetivo de exponer el producto por primera vez al público, al igual que el origen del Piñatex y como este ha favorecido tanto la sociedad, como al medio ambiente, es importante resaltar estos temas debido a que

no es un material notable dentro del mercado local. Asimismo, se recalca la importancia del desarrollo o asistencia a diferentes eventos, como puede ser ferias, convenciones o congresos que estén guiados a moda, productos innovadores, emprendimientos y del cuidado al medio ambiente, ya que al participar se podrá realizar un acercamiento potencial a aquel mercado objetivo que quiere alcanzar KIMGIO S.A.S.

Ilustración 20. Mix Marketing de calzado a base de Piñatex



Nota: Elaboración propia.

9. Estudio Legal

9.1. Tipo de empresa a crear o reestructurar

La empresa que se constituirá será de tipo “Manufacturera”, se llamará “KIMGIO S.A.S.” (Sociedad por Acciones Simplificadas) y esta tendrá como objetivo la elaboración de calzado de materia prima (Piñatex) importada desde España a Bogotá (Colombia), este tipo de empresas se encarga de transformar materias primas (Piñatex) en productos ya elaborados como los zapatos, además de generar empleos.

9.1.1. Descripción

Todas aquellas empresas que se ocupan de tratar materias primas para su transformación en productos semielaborados o elaborados son llamadas empresas manufactureras. Las empresas manufactureras proporcionan servicios y productos que aumentan la calidad de vida de las personas, ofreciendo bienes que cumplan con sus necesidades y requerimientos. De igual modo, es un significativo generador de empleos, aportando al progreso de la región en la que se encuentren. (Tiffin University, 2022)

9.2. Requisitos legales de constitución o reestructuración

En Colombia se necesitan varios requisitos y documentos legales que son claves para la constitución de cualquier empresa, estos son:

- **Registro Mercantil:** *“El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Además, el Registro Mercantil les permite a los empresarios tener acceso a información clave para que amplíen su portafolio de posibles clientes y proveedores. La Matrícula Mercantil hace pública la calidad de comerciante, en la medida que hace visible al empresario frente a potenciales clientes que consultan los registros. Contiene información sobre los datos generales de los comerciantes y de las sociedades.”*⁶ (Cámara de Comercio, 2023).
- **Selección de la forma Jurídica:** En Colombia existen varias formas jurídicas como, la sociedad autónoma, sociedad anónima, sociedad unipersonal, la sociedad colectiva, entre otras. Para este proyecto se tomará en cuenta la Sociedad por Acciones Anónimas (S.A.S.), *“es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no*

⁶ DIAN (2023). *Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022)

- **NIT:** *“El NIT, es asignado por la DIAN y permite la individualización inequívoca de los inscritos, para todos los efectos, en materia tributaria, aduanera y de control cambiario y, en especial, para el cumplimiento de las obligaciones de la misma naturaleza.”*⁷ (DIAN, 2023)
- **RUT:** *“El RUT, administrado por DIAN, constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas por la DIAN, así como aquellos que por disposición legal deban hacerlo o por decisión de la DIAN conforme con las normas legales y reglamentarias vigentes.”*⁸ (DIAN, 2023)
- **Licencia de Funcionamiento:** *“La licencia de funcionamiento de una empresa es la certificación expedida a nivel municipal por el ayuntamiento para el lugar donde*

⁷ DIAN (2023). *¿Qué es el Número de Identificación Tributaria (NIT)?* Obtenido de. <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

⁸ DIAN (2023). *Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)*. Obtenido de. <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

se ubica el establecimiento de la empresa y que autoriza el inicio de la actividad en dicho establecimiento”. (Miguel, 2021)

- **Inscripción en la Seguridad Social en Salud:** *“El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos mediante el cual el Estado garantiza la prestación de servicios de salud a los(as) colombianos(as), de acuerdo con lo establecido en las Leyes 100 de 1993, 1122 de 2007, 1438 de 2011, Decreto 780 de 2016 y las normas que la reglamentan y desarrollan.”*⁹ (Secretaría Distrital de Salud, 2023)
- **Permisos y Licencias Especiales:** existen varios permisos y licencias que son importantes según la labor que desempeñe la empresa, en este caso se necesita una licencia comercial la cual *“Identifica dónde y qué jurisdicción cubre una empresa y garantiza que las autoridades impositivas adecuadas están recaudando ingresos.”*¹⁰ (Camino financiero, 2023)

⁹ Secretaría Distrital de Salud - SDS (2023). *Información sobre afiliación al sistema general de seguridad social en salud*. Obtenido de.

<https://bogota.gov.co/servicios/guia-de-tramites-y-servicios/informacion-sobre-afiliacion-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud>

¹⁰ Camino Financial (2023). *¿POR QUÉ SE REQUIEREN LAS LICENCIAS Y PERMISOS PARA ABRIR UN NEGOCIO?* Obtenido de.

<https://www.caminofinancial.com/es/licencias-y-permisos-para-abrir-un-negocio/#Definition>

9.2.1 Acta de constitución

Denominación: Empresa Manufacturera. En la ciudad de Bogotá D.C, República de Colombia, a los 20 días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés (2023), se reunieron los señores: Michael Giovanni Bulla Jiménez y Kimberly Natalia Liquitan Calambas, colombianos, mayores de edad, domiciliados y residentes en la Calle. 42Csur # 72L - 31 y Cra 87ª #128ª - 36 de la ciudad de Bogotá, identificado con cédula de ciudadanía No. 1001060638 expedida en Bogotá D.C y No. 1001187413 expedida en la ciudad de Bogotá D.C. Con el propósito de declarar que constituyen esta Empresa Manufacturera con naturaleza comercial, cuyo objeto principal es: Elaborar Calzado de Piñatex que se regirá por los siguientes estatutos.....

CAPÍTULO I. NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO PRINCIPAL Y SOCIAL DE LA SOCIEDAD:

ARTÍCULO 1º. NOMBRE, NATURALEZA Y CLASE. La sociedad será una empresa manufacturera y girará bajo la razón social “KIMGIO S.A.S.”

y es de naturaleza comercial.

ARTÍCULO 2º. NACIONALIDAD Y DOMICILIO. La Sociedad es de nacionalidad colombiana y tendrá su domicilio principal en la ciudad de Bogotá distrito capital.

ARTÍCULO 3°. OBJETO PRINCIPAL. La sociedad tendrá como objeto principal, las siguientes actividades: 1. Comercialización y venta de fajas colombianas en el exterior, adquiridos en el mercado interno. 2. Exportar fajas colombianas para comercializarlas en el mercado extranjero. Para el desarrollo y cumplimiento de estas actividades.

ARTÍCULO 4°.-OBJETO SOCIAL: constituye objeto social es la Manufactura de calzado de Piñatex y en general realizar toda clase de actos, operaciones comerciales, financieras etc.

PARÁGRAFO: Es contrario al objeto social garantizar, respaldar, fiar o avalar deudas de personas naturales o jurídicas, distintas de aquellas personas jurídicas con quienes tenga la calidad de matriz, filial, subsidiaria o esté vinculada económicamente o en las que sea propietaria de acciones o cuotas.

Fuente: Repositorio de la UAN y UNIANDES

9.3. Normatividad aplicable

Ilustración 21. Normativa Aplicable a la Subpartida Arancelaria 5602.10.00.00

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	5602.10.00.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería Fielto, incluso impregnado, recubierto, revestido o estratificado. - Fielto punzonado y productos obtenidos mediante costura por cadeneta			01-ene-2007	...	
Unidad física	m2 - Metro cuadrado			01-ene-2007	...	

MEDIDAS			
Concepto	Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen			
IVA			
Otras tarifas generales			
Gravámenes por acuerdos internacionales			
Medidas de protección comercial			
Régimen de comercio			
Bienes de capital			
Índice Alfabético Arancelario			
Notas de nomenclatura			
Correlativas por apertura			
Correlativas por cierre			
Requisitos Específicos de Origen (REO)			
Documentos soporte			
Características especiales			
Restricciones			
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Modalidades permitidas			
Descripciones de mercancías			
Documentos soporte por zona de RAE			
Cupos de Mercancía			

Fuente: Dian, Sistema de información Muisca. (2023)

Debido a que el país de Origen del producto es Filipinas, se determina que tiene un gravamen del 0%.

Tabla 18. Normativa Aplicable a la subpartida arancelaria 5602.10.00.00.

CONCEPTO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES
GRAVAMEN ARANCELARIO	0%	
IVA	19%	
GRAVÁMENES POR ACUERDOS INTERNACIONALES	0%	
REGIMEN DE COMERCIO	LIBRE IMPORTACIÓN	
INDICE ALFABÉTICO ARANCELARIO	FIELDRO PUNZONADO Y PRODUCTOS COSIDOS POR CADENETA	FIELDRO PUNZONADO Y PRODUCTOS COSIDOS POR

Nota: Normativa Aplicable a la subpartida arancelaria 5602.10.00.00. (Muisca, 2023)

10. Estudio Financiero

10.1. Inversiones y fuentes de financiación

Tabla 19. Costos de importación de la materia prima.

HOJA DE COSTOS									
Producto: Piñatex		Medio de Transporte: Marítimo			País de Origen: España				
Subpartida Arancelaria: 5602.10.00.00		Moneda: Euros			Dirección: Pol. Ind Can Misser, Carrer Germans Bassas, 4, 08360 Canet de Mar				
Unidades. 1,000 m2		Valor Unitario: 50,0 Euros			Tel. de Contacto: +34 937 99 85 06				
Unidad de Medida: m2		Incoterm: EXW			País de destino: Colombia				
	ACTIVIDAD	VR. UNITARIO (\$COP)	VR.TOTAL (\$COP)	TIPO DE CAMBIO 2023	VR. TOTAL (\$USD)	tipo de cambio proyectado EURO	Valor Unitario EURO	Valor Total EURO	%
País Exportador	Mercancia (Valor EXW)	\$ 210.315,00	\$ 210.315.000,00	\$ 4.006,00	\$ 52.500,00	€ 1,05	€ 50,00	€ 50.000,00	92,73%
	Otros costos necesarios								
	Transporte (hasta puerto)	\$ 1.475,99	\$ 1.475.990,67	\$ 4.006,00	\$ 368,45	€ 1,05	€ 0,35	€ 350,90	0,65%
	Gastos de aduana en Origen	\$ 2.849,47	\$ 2.849.467,80	\$ 4.006,00	\$ 711,30	€ 1,05	€ 0,68	€ 677,43	1,26%
	Registro de importación	\$ 1.768,50	\$ 1.768.500,00	\$ 4.006,00	\$ 441,46	€ 1,05	€ 0,42	€ 420,44	0,78%
	Costos en País Exportador	\$ 6.093,96	\$ 6.093.958,47		\$ 1.521,21		\$ 51,45	\$ 1.448,77	
Transito Internacional	Flete Internacional	\$ 3.917,87	\$ 3.917.868,00	\$ 4.006,00	\$ 978,00	€ 1,05	€ 0,93	€ 931,43	1,73%
	Seguro Internacional	\$ 736,90	\$ 736.903,70	\$ 4.006,00	\$ 183,95	€ 1,05	€ 0,18	€ 175,19	0,32%
		Costos D.F.I.	\$ 4.654,77	\$ 4.654.771,70		\$ 1.161,95		\$ 1,11	\$ 1.106,62
País Importador	Gastos de aduana en destino	\$ 1.076,26	\$ 1.076.260,00	\$ 4.006,00	\$ 268,66	€ 1,05	€ 0,26	€ 255,87	0,47%
	Flete interno país destino	\$ 4.674,18	\$ 4.674.182,00	\$ 4.006,00	\$ 1.166,80	€ 1,05	€ 1,11	€ 1.111,23	2,06%
		Costos en País Importador	\$ 5.750,44	\$ 5.750.442,00		\$ 1.435,46		\$ 1,37	\$ 1.367,10
	TOTAL COSTOS IMPORTACIÓN	\$ 226.814,17	\$ 226.814.172,17		\$ 56.618,62		\$ 103,92	\$ 53.922,49	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla evidencia los costos, gastos y el precio de cada metro lineal. el valor EXW de la mercancía es de \$210.315.000 COP, sin embargo, se deben tomar en cuenta otros costos y gastos como:

- **País exportador:** Se considera el transporte interno en País de Origen, los gastos de aduana y el registro de importación por un monto total de \$6.093.958,47 COP.
- **Transporte Internacional:** Se toman en cuenta el flete Internacional y el seguro por un valor total de \$4.654.771,70 COP.

- **País Importador:** Gastos de aduana en destino (Puerto de Cartagena) y el transporte interno en Colombia, generando un costo de \$5.750.442,00 COP.

Cabe resaltar que la empresa Ananas Anam cotizó el valor de la mercancía en valor EXW, por lo que KIMGIO S.A.S. no se hace cargo del embalaje ni la Paletización del Piñatex.

10.2. Presupuestos de ingresos, costos, gastos.

10.2.1. Costos Variables

Se toman en cuenta los valores pertenecientes a los insumos y el valor de la mercancía.

Tabla 20. Costos variables

COSTOS VARIABLES	
Valor de la Mercancía	\$ 226.814.172,17
valor de los Insumos necesarios	\$ 49.223.000,00
TOTAL	\$ 276.037.172,17

Nota: Elaboración propia

10.2.2. Costos Fijos

Se toman en cuenta valores pertenecientes a los salarios de los operarios y administrativos, la renta de la planta o bodega y la depreciación de los equipos y maquinarias.

Tabla 21. Gastos

COSTOS FIJOS	
Salarios de Mano de Obra	\$ 101.447.268,00
Salarios de Administrativos y Jefes	\$ 203.295.664,00
Depreciación Maquinaria	\$ 1.861.846,36
Depreciación Equipos	\$ 2.696.800,00
Renta Planta y Bodega	\$ 25.920.000,00
TOTAL	\$ 335.221.578,36

Nota: Elaboración propia

10.2.3. Inversión

Se toman en cuenta valores pertenecientes al costo de la maquinaria y equipos.

Tabla 22. Inversión

INVERSIÓN	
Maquinaria	\$ 18.618.463,56
Equipos	\$ 13.484.000,00
TOTAL	\$ 32.102.463,56

Nota: Elaboración propia

10.3. Estado de resultados del proyecto

Tabla 23. Estado de Resultados y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2024	
CUENTAS	TOTAL
INGRESOS	
VENTAS	\$ 794.636.375,68
EGRESOS	
COSTOS DE VENTAS	-\$ 276.037.172,17
UTILIDAD BRUTA 30%	\$ 518.599.203,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-\$ 335.221.578,36
UTILIDAD OPERACIONAL A-IR	\$ 183.377.625,16
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 64.182.168,81
RESULTADO	\$ 119.195.456,35

Nota: Elaboración propia

El estado de resultados y ganancias demuestra que al final del año 2024 se obtiene una ganancia total de \$119.195.456,35 COP, por tal motivo los ingresos superan a los costos, gastos e impuestos de ese año.

10.4. Flujo de caja del proyecto

Tabla 24. Flujo de caja del Proyecto

Flujo de fondos o flujo de Caja							
		3.000,00	4.050,00	5.468,00	7.381,00	9.965,00	
CUENTAS / TIEMPO	0	1	2	3	4	5	VR
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
INVERSIONES							
CT	-\$ 611.258.751						-\$ 643.361.214
ACTIVOS	-\$ 32.102.464						
VENTAS							
costos ventas	-\$ 276.037.172	-\$ 276.037.172	-\$ 276.037.172	-\$ 276.037.172	-\$ 276.037.172	-\$ 276.037.172	
Utilidad Bruta	\$ 518.599.204	\$ 796.721.935	\$ 1.172.320.062	\$ 1.679.033.191	\$ 2.363.479.989		
Gastos administrativos	-\$ 335.221.578	-\$ 335.221.578	-\$ 335.221.578	-\$ 335.221.578	-\$ 335.221.578	-\$ 335.221.578	
Utilidad Operacional	\$ 183.377.625	\$ 461.500.357	\$ 837.098.484	\$ 1.343.811.612	\$ 2.028.258.411		
IR	-\$ 64.182.169	-\$ 161.525.125	-\$ 292.984.469	-\$ 470.334.064	-\$ 709.890.444		
FLUJO FINANCIERO DEL PROYECTO	-\$ 643.359.191	\$ 119.195.456	\$ 299.975.232	\$ 544.114.014	\$ 873.477.548	\$ 1.318.367.967	

Nota: Creación Propia.

En la tabla anterior se evidencia el flujo de caja de los próximos 5 años, teniendo en cuenta que la inversión solo es del primer año, se analiza un incremento considerable de las ganancias respecto a los siguientes años, por tal motivo se concluye que el flujo de caja es positivo.

10.5. Análisis del punto de equilibrio

Tabla 25. Información para el Punto de equilibrio

INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	
Total costos fijos	\$ 335.221.578,36
Costo Variable	\$ 92.012,39
Precio Unitario	\$ 264.878,79

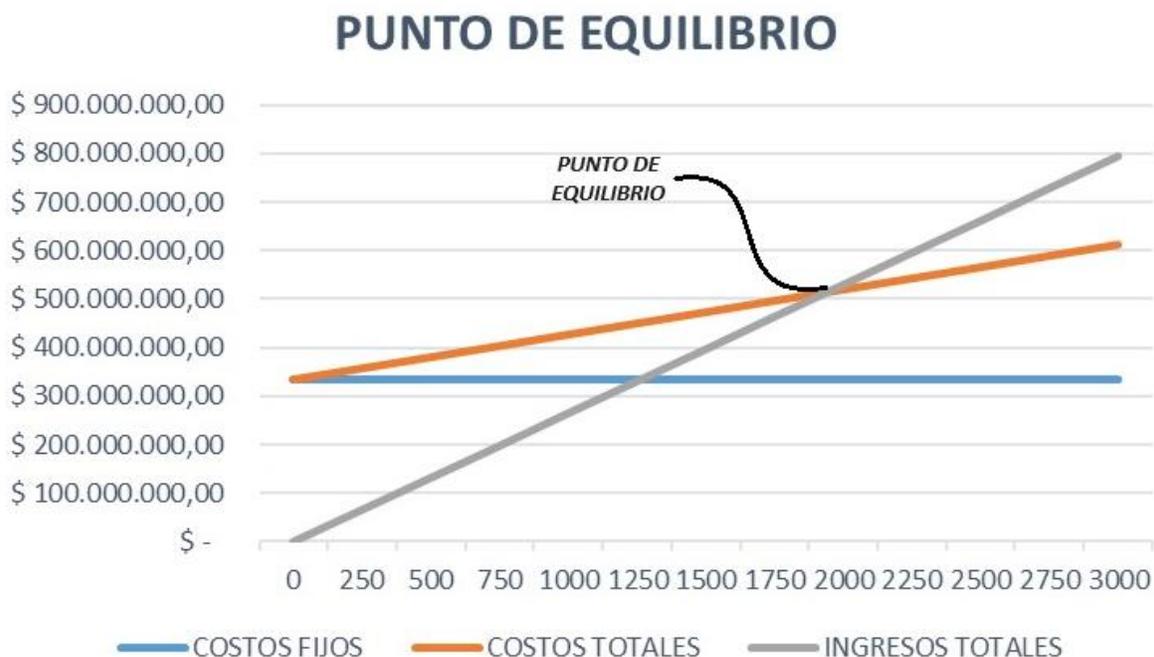
Nota: creación propia

Tabla 26. Punto de equilibrio

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO					
CANTIDAD	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES	UTILIDAD
0	\$ 335.221.578,36	\$ -	\$ 335.221.578,36	\$ -	-\$ 335.221.578,36
250	\$ 335.221.578,36	\$ 23.003.097,68	\$ 358.224.676,04	\$ 66.219.697,97	-\$ 292.004.978,06
500	\$ 335.221.578,36	\$ 46.006.195,36	\$ 381.227.773,72	\$ 132.439.395,95	-\$ 248.788.377,77
750	\$ 335.221.578,36	\$ 69.009.293,04	\$ 404.230.871,40	\$ 198.659.093,92	-\$ 205.571.777,48
1000	\$ 335.221.578,36	\$ 92.012.390,72	\$ 427.233.969,08	\$ 264.878.791,89	-\$ 162.355.177,18
1250	\$ 335.221.578,36	\$ 115.015.488,40	\$ 450.237.066,76	\$ 331.098.489,87	-\$ 119.138.576,89
1500	\$ 335.221.578,36	\$ 138.018.586,09	\$ 473.240.164,44	\$ 397.318.187,84	-\$ 75.921.976,60
1750	\$ 335.221.578,36	\$ 161.021.683,77	\$ 496.243.262,12	\$ 463.537.885,82	-\$ 32.705.376,31
1939	\$ 335.221.578,36	\$ 178.429.924,14	\$ 513.651.502,49	\$ 513.651.502,49	\$ -
2000	\$ 335.221.578,36	\$ 184.024.781,45	\$ 519.246.359,80	\$ 529.757.583,79	\$ 10.511.223,99
2250	\$ 335.221.578,36	\$ 207.027.879,13	\$ 542.249.457,48	\$ 595.977.281,76	\$ 53.727.824,28
2500	\$ 335.221.578,36	\$ 230.030.976,81	\$ 565.252.555,16	\$ 662.196.979,74	\$ 96.944.424,57
2750	\$ 335.221.578,36	\$ 253.034.074,49	\$ 588.255.652,85	\$ 728.416.677,71	\$ 140.161.024,86
3000	\$ 335.221.578,36	\$ 276.037.172,17	\$ 611.258.750,53	\$ 794.636.375,68	\$ 183.377.625,16

Nota: Creación Propia

Ilustración 22. *Punto de equilibrio.*



Nota: creación Propia

En el anterior gráfico se establece que para alcanzar el punto de equilibrio deben ser vendidos 1.939 pares de calzado anuales o \$513.651.502,49 COP, ya que en este punto los ingresos totales son equivalentes a los costos totales de la empresa, es decir, no se generan pérdidas ni ganancias. Gráfico

11. Evaluación Financiera

11.1. Valor Presente neto – VPN

Tabla 27. VPN

Inversión inicial	-	643.361.214
2024		119.195.456
2025		299.975.232
2026		544.114.014
2027		873.477.548
2028		1.318.367.967



VAN o VNA	\$ 1.575.134.585,79
------------------	----------------------------

Nota: Creación Propia.

El VPN o Valor Presente Neto permite calcular el valor del flujo de efectivo que tendrá un proyecto a años futuros, es por tal razón que la empresa KIMGIO S.A.S realiza este análisis, en el que se puede evidenciar un valor inicial de -\$643.361.214 COP, siendo negativo debido a que es el total de la inversión del proyecto. Frente a los años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028 se evidencia que tendrán resultados positivos y que irán aumentando anualmente de forma considerable, lo que permite que el Valor Presente Neto de la empresa KIMGIO S.A.S sea de \$1.575.134.585,79 COP, valor que confirma la factibilidad.

11.2. Tasa Interna de retorno –TIR

Tabla 28. TIR

TIR	
Inversión inicial	- 643.361.214
2024	119.195.456
2025	299.975.232
2026	544.114.014
2027	873.477.548
2028	1.318.367.967
TIR	55% 0,55

Nota: Creación propia.

La TIR o la Tasa Interna de Retorno, es una medida que permite conocer el rendimiento futuro y porcentaje de beneficio o pérdida que se puede presentar en una inversión.

Es así como se realiza el cálculo y análisis respectivo, a partir de la tabla, en el que se demuestra que la TIR será del 55%, lo cual indica que la inversión del proyecto es viable.

11.3. Periodo de recuperación de la inversión – PRI

Tabla 29. PRI

PRI	
Inversión inicial	- 643.361.214
2024	119.195.456
2025	299.975.232
2026	544.114.014
2027	873.477.548
2028	1.318.367.967
PRI	3,43

Nota: creación propia

Analizando la tabla anterior del Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), se concluye que se necesitan 3,43 años para que el total invertido (643.361.214 COP) retorne al inversionista.

11.4. La razón ingreso a la inversión

Tabla 30. Razón de Ingreso a Inversión del Proyecto

RAZÓN DE INGRESO A INVERSIÓN DEL PROYECTO		
AÑO	FLUJO DE CAJA	RAZÓN INGRESO INVERSIÓN
2024	\$ 174.773.574,48	0,27
2025	\$ 321.473.798,66	0,50
2026	\$ 464.268.577,88	0,72
2027	\$ 655.614.033,92	1,02
2028	\$ 1.308.954.654,89	2,03
INVERSIÓN		643.361.214

Nota: Creación Propia.

La tabla anterior muestra la inversión inicial de \$643.361.214 COP. Es así, como se especifica que por cada unidad monetaria la empresa tendrá 2,03 unidades de ingreso para el año 2028.

11.5. Relación Costo – Beneficio

Tabla 31. Razón Costos Beneficio del Proyecto.

RELACIÓN COSTO-BENEFICIO			
AÑO	FLUJO DE CAJA		EGRESOS
2024	\$ 794.636.375,68	-	675.440.919,33
2025	\$ 1.072.759.107,17	-	772.783.875,35
2026	\$ 1.448.357.234,08	-	904.243.219,77
2027	\$ 1.955.070.362,97	-	1.081.592.814,88
2028	\$ 2.639.517.161,23	-	1.321.149.194,27
RESULTADO			1,664

Nota: Creación Propia.

La razón Costo Beneficio de este plan de negocios de calzado de Piñatex, es de 1,664, por tal motivo este proyecto de importación y constitución de la empresa KIMGIO S.A.S. es viable y beneficiosa tanto para los inversionistas como para los 2 socios mayoritarios.

11.6. Análisis de Riesgo

Para establecer una negociación internacional es importante definir que riesgos se pueden presentar durante el proceso, en el caso de la empresa KIMGIO S.A.S en la importación.

Uno de los principales riesgos que se puede presentar está relacionada con la divisa negociada, en este caso el euro, debido a que se establece convenio y pago de acuerdo con la tasa representativa real que se encuentra en el momento, sin embargo, se debe tener en cuenta que se puede presentar variación o fluctuación sobre la moneda, causando afectaciones y pérdidas durante el proceso de comercio internacional.

El riesgo logístico, se presenta durante el proceso de transporte, carga y descarga de mercancía desde España, Barcelona hasta Colombia, Bogotá D.C, en el que se puede originar eventos naturales, daños, pérdidas, retrasos en la movilización, entre varios factores.

En cuanto al área legal, se ve ligado a aquellas normas y leyes que se deben de cumplir para el correcto transporte e ingreso de la mercancía a Colombia, por tal motivo es importante que se cumpla todo al margen legislativo de ambos países que formalizan la negociación, ya que al no conocerlas generaría tardanza en el proceso de traslado o en casos mayores en la pérdida de la mercancía.

12. Impacto Social y Ambiental

El producto elegido para este plan de negocios es calzado a base de hoja de piña, este fue seleccionado, ya que, después de este suceso de la pandemia las personas han tomado medidas tanto para el cuidado personal como para la recuperación del medio ambiente, un número amplio de industrias han estado elaborando cuero animal afectando en gran parte los ríos y el ambiente en general, por tal motivo en la actualidad se está optando por el cuero a base de hoja de piña, por lo cual se escogió como empresa proveedora Ananas Anam Ltd. con esta materia prima denominada ‘Piñatex’, localizada en Barcelona, España.

Esta empresa española tiene su página web oficial, en la cual dan a conocer sus productos, y cómo surgió este emprendimiento, siendo un gran sustituto para el cuero animal y sintético. Tomando en cuenta la siguiente imagen en la que se evidencia las sanciones del incumplimiento en la producción con cuero animal.

Ilustración 23 Consecuencias de hacer cuero de curtiembres



Nota: Datos tomados de, Periódico económico, empresarial y financiero de Colombia la república. (la Republica, 2021)

Según un artículo de America retail “*Los consumidores conscientes sobre el medioambiente no solo se preocupan por lo que comen. Algunos comienzan a dejar de lado prendas de vestir y otros productos hechos con pieles de animales y optan por alternativas sintéticas y naturales*” (traslaviña, 2019). Es decir, que gracias a este emprendimiento se puede contribuir a la disminución de la contaminación, y de igual forma al aprovechamiento de los desechos naturales, en este caso las hojas de piña.

Cabe resaltar que la producción de cuero de curtiembres es nociva, debido a que durante su producción desarrollan diversos gases que son perjudiciales para el medio ambiente, esto se puede evidenciar en Colombia, siendo más preciso en la producción de curtiembres que se realiza en Cundinamarca, de acuerdo a un artículo de Semana (2020) el río Bogotá antes de llegar a los cascos urbanos de Villapinzón y Chocontá está rodeado de árboles, es cristalino e imana pureza, pero al llegar a estas zonas se produce un vertimiento masivo de químicos que son utilizados para las curtiembres, esto se debe a que en este

sector se sitúan aproximadamente 120 empresas que ejercen esta labor, siendo pocas las que cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales, asesoradas por la CAR (Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca).

13. Conclusiones

Este proyecto de plan de negocios tuvo como finalidad dar a conocer aspectos básicos respecto a la constitución de una empresa manufacturera de calzado a partir de materia prima importada (Piñatex) desde España. Considerando los análisis de los estudios realizados en este proyecto se concluye que el producto puede ser atractivo para el cliente potencial, debido a que es sostenible y competirá con el cuero de curtiembres, el cual trae problemáticas como lo es el maltrato animal y/o la contaminación.

Teniendo en cuenta que existe una alta demanda de calzado en Bogotá se espera poder sustituir al cuero de curtiembres en años futuros por Piñatex, debido a que cada vez más personas optan por alternativas eco-amigables, sostenibles y sin ningún tipo de maltrato animal, por lo que se espera tener aceptación del mercado colombiano.

El estudio financiero indica que el plan de negocios es viable, beneficiando a los inversionistas y a los socios principales, ya que la ganancia total para el año 2028 es de \$ 1.318.37.967 COP, lo cual es positivo, teniendo en cuenta que la inversión inicial es de \$643.359.191 COP siendo recuperada en un lapso de tiempo de 3.43 años, es decir, en el año 2026.

14. Recomendaciones

- 1 Aprovechar la innovación que tiene el Piñatex en Colombia, esto con el fin de generar conciencia en las personas y así implementarse a favor de KIMGIO S.A.S. para conseguir prestigio y clientes.
- 2 Es importante considerar e implementar estrategias notables de marketing, esto con el fin de posicionar el calzado de KIMGIO S.A.S en el mercado local.
- 3 Usar materia prima e insumos de buena calidad y biodegradables para la elaboración del calzado, con el objetivo de ofrecer un producto mayormente eco-amigable.
- 4 Aprovechar la alta demanda existente para generar un impacto social y ambiental, en el que se concientice aquellos problemas que la producción de cuero de curtiembres genera, con el fin de lograr sustituir una parte de este por calzado elaborado de Piñatex.

15. Referencias

Ananas Anam (2023). *Ananas Anam: los pioneros de los textiles naturales innovadores a partir de hojas de piña de desecho*. Obtenido de <https://www.ananas-anam.com/about-us/>

Francia Preciado, B y German Díaz, F. (2019). *Diseño de una planta de producción de un producto sustituto del cuero elaborado a base de fibras de piña*. Recuperado el mes de febrero de 2019 de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/14557/DiazFonsecaGerm%C3%A1nDavid2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

INCAP. (s.f.). *Análisis Secundario de Datos*. Recuperado el 3 de marzo de 2022 de <http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/areas-tematicas/herramientas-operacionales-de-apoyo/analisis-secundario-de-datos#:~:text=An%C3%A1lisis%20secundario%20es%20la%20utilizaci%C3%B3n,%2C%20estad%C3%ADsticas%20publicadas%2C%20entre%20otras>

LaRepublica (2021). *Curtiembres actualizan sus plantas de tratamiento para mitigar el impacto ambiental*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/rse-y-sostenibilidad/curtiembres-actualizan-sus-plantas-de-tratamiento-para-mitigar-el-impacto-ambiental-3146305>

Semana (2020). *Curtiembre en Chocontá continúa contaminando al río Bogotá*. Obtenido de <https://www.semana.com/impacto/articulo/curtiembre-en-chocont%C3%A1-contin%C3%BAa-contaminando-al-rio-bogota/55669/>

AmericaRETAIL (2019). *Cueros veganos toman impulso en el mercado*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-cueros-veganos-toman-impulso-en-el-mercado/>

Infobae (2023). *Bogotá ocupó el puesto 175 entre 196 ciudades en el ranking de calidad de vida*. Obtenido de <https://www.infobae.com/colombia/2023/07/15/bogota-ocupo-el-puesto-175-entre-196-ciudades-en-ranking-de-calidad-de-vida/#:~:text=Bogot%C3%A1%20ocupa%20la%20casilla%20175,verdes%2C%20servicios%20p%C3%ABablicos%20y%20costo.>

Condominios Verdes (2017). *Foto de Tenis*. Obtenido de <https://www.condominiosverdes.com.br/es/tejido-producido-a-partir-de-fibras-de-las-hojas-de-pina/>

Mipopppins (2023). *Foto de Bandolera*. Obtenido de <https://www.mipopppins.com/producto/bandolera-pinatex-negra-dorada/>

Bancolombia (2019). *Guía para importar en Colombia*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/comercio-internacional/importar-en-colombia#:~:text=En%20Colombia%2C%20para%20importar%20productos,y%20realizar%20una%20negociaci%C3%B3n%20internacional.>

DIAN (2005). *Dian–Muisca-Arancel*. Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

DIAN (2022). *UVT aplicable para el año 2023*. Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Proyectosnormas/Proyecto%20Resoluci%C3%B3n%20000000%20de%2020-10-2022.pdf>

MINCIT (2019). *Decreto 957 de 5 Jun 2019*. Obtenido de

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/555adb9d-8a48-45f3-a2a5-1ee9b35b2d09/Decreto-957-Por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13.aspx>

TIENDANUBE (2023). *Los 26 tipos de empresas más comunes y cómo se*

clasifican. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/co/blog/tipos-de-empresas/>

EOB (2023). *Las 10 mayores empresas de moda de Colombia parte 2*. Obtenido de.

<https://enriqueortegaburgos.com/las-10-mayores-empresas-de-moda-de-colombia-parte-2/>

DIAN (2023). *Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)*. Obtenido de.

<https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

DIAN (2023). *¿Qué es el Número de Identificación Tributaria (NIT)?* Obtenido de.

<https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

Certicalia (2021). *Qué es una licencia de funcionamiento*. Obtenido de.

<https://www.certicalia.com/blog/que-es-una-licencia-de-funcionamiento#:~:text=La%20licencia%20de%20funcionamiento%20de,la%20actividad%20en%20dicho%20establecimiento.>

Secretaría Distrital de Salud - SDS (2023). *Información sobre afiliación al sistema general de seguridad social en salud*. Obtenido de.

<https://bogota.gov.co/servicios/guia-de-tramites-y-servicios/informacion-sobre-afiliacion-al-sistema-general-de-seguridad-social-en-salud>

Camino Financial (2023). *¿POR QUÉ SE REQUIEREN LAS LICENCIAS Y PERMISOS PARA ABRIR UN NEGOCIO?* Obtenido de.

<https://www.caminofinancial.com/es/licencias-y-permisos-para-abrir-un-negocio/#Definition>

Servicio Legal (2023). *Requisitos Legales para Crear una Empresa en Colombia*.

Obtenido de. <https://serviciolegal.com.co/requisitos-legales-para-crear-una-empresa-en-colombia/>

Ecoembes (2018). *Piñatex: El cuero vegetal que se hace con piña*. Obtenido de.

<https://ecoembesdudasreciclaje.es/pinatex-el-cuero-vegetal-que-se-hace-con-pina/#:~:text=Se%20hace%20a%20partir%20de,plantaciones%20o%20usarse%20como%20biog%C3%A1s..>

La República (2022). *Consumo de moda en Colombia cerró ventas por \$27,7 billones el año pasado*. Obtenido de.

<https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-moda-en-colombia-cerro-ventas-por-27-7-billones-el-ano-pasado-3316367>

La República (2022). *Consumo de productos basados en proteína vegetal crecerá 14% a 2035 en Latam*. Obtenido de.

[https://www.larepublica.co/consumo/consumo-de-productos-basados-en-proteina-vegetal-crecera-14-a-2035-en-latam-](https://www.larepublica.co/consumo/consumo-de-productos-basados-en-proteina-vegetal-crecera-14-a-2035-en-latam-3438514#:~:text=Agrando%20que%2C%20%E2%80%9Choy%20en%20d%C3%ADa,se%20identifica%20de%20esta%20manera%E2%80%9D.)

[3438514#:~:text=Agrando%20que%2C%20%E2%80%9Choy%20en%20d%C3%ADa,se%20identifica%20de%20esta%20manera%E2%80%9D.](https://www.larepublica.co/consumo/consumo-de-productos-basados-en-proteina-vegetal-crecera-14-a-2035-en-latam-3438514#:~:text=Agrando%20que%2C%20%E2%80%9Choy%20en%20d%C3%ADa,se%20identifica%20de%20esta%20manera%E2%80%9D.)

DANE (2023). *Estadísticas por tema*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/planificacion-estadistica/planes-estadisticos>

Portafolio (2023). *Los productos sostenibles que más se compran en Colombia*.

Obtenido de. [https://www.portafolio.co/economia/finanzas/los-productos-sostenibles-que-mas-se-compran-en-colombia-](https://www.portafolio.co/economia/finanzas/los-productos-sostenibles-que-mas-se-compran-en-colombia-568511#:~:text=Es%20as%C3%AD%20como%20m%C3%A1s%20de,233%25%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o.)

[568511#:~:text=Es%20as%C3%AD%20como%20m%C3%A1s%20de,233%25%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o.](https://www.portafolio.co/economia/finanzas/los-productos-sostenibles-que-mas-se-compran-en-colombia-568511#:~:text=Es%20as%C3%AD%20como%20m%C3%A1s%20de,233%25%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o.)

El Universo (2018). *'Cuero de piña' la nueva opción para vestir que protege a los animales*. Obtenido de.

<https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2018/12/19/nota/7105215/cuero-pina-nueva-opcion-vestir-protegiendo-animales/>

TOTTO (2023). *Quiénes somos. Tutto*. Obtenido de.

<https://ec.totto.com/institucional/historia#:~:text=Somos%20una%20multinacional%20de%20moda,%2C%20bolsos%2C%20ropa%20y%20accesorios.>

LinkedIn (2023). *Mario Hernández*. Obtenido de.

https://co.linkedin.com/company/marroquinera-s-a-?trk=public_profile_experience-

DANE (2018). *Proyecciones y retroproyecciones con Censo 2018*. Elaboró: SDP-DEM-DICE-DS. Obtenido de.

<https://sdpbogota.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=2ac7960e89eb44709bc2dcae1eb96fb9>

TIFFIN UNIVERSITY (2022). *¿Qué son las empresas manufactureras?* Obtenido de. <https://global.tiffin.edu/noticias/que-son-las-empresas-manufactureras>

Datosmacro (2022). *Colombia – Población* Obtenido de.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia>

BANKINTER (2023). *Previsión euro/dólar para 2023, 2024 y 2025* Obtenido de.

<https://www.bankinter.com/blog/mercados/prevision-euro-dolar#:~:text=Pron%C3%B3stico%20euro%20d%C3%B3lar%3A%20Esperamos%20un,%2F1%2C20%20en%202025.>

Acicam (2021). *Información Económica* Obtenido de.

<https://acicam.org/informacion-economica/>

Reinventandelcalzado (2023). *Fabricación de calzado de calidad* Obtenido de.

<https://reinventandoelcalzado.es/fabricacion-de-calzado-de-calidad-resumen-del-modelo-amalin-de-lodi/>

Bloomberg Green (2022). *Consumo de productos sustentables*. Obtenido de.

<https://www.bloomberglinea.com/2022/07/20/consumo-de-productos-sustentables-aumento-29-en-latam-segun-mercado-libre/>

El colombiano (2023). *Meta Inflacionaria*. Obtenido de.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/precio-del-dolar-en-colombia-entre-2022-y-2033-segun-el-gobierno-PG17770843>

Inexmoda (2022). *Observatorio de Moda Julio 2022*. Obtenido de.

<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2022/09/Observatorio-Inexmoda-Julio-2022.pdf>

Invest in Bogotá (2021). *Datos generales y cifras de Bogotá Region*. Obtenido de.

<https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/datos-generales-y-cifras-de-bogota/#:~:text=En%202022%2C%20el%20PIB%20per,los%20USD%206.800%20del%20pa%C3%ADs>

El Tiempo (2022). *Más de 1,36 millones de personas volvieron a la clase media en el 2021*. Obtenido de.

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/clase-media-cuantas-personas-entraron-en-el-2021-667855#:~:text=%2D%20Los%20vulnerables%20tienen%20un%20ingreso,millones%20de%20pesos%20cada%20mes>

Compromiso RSE (2020). *El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. Obtenido de.

<https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

La Republica (2019). *Población por estratos*. Obtenido de.

<https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las->

