



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Sede Cuenca

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial**

**“PLAN DE INVERSIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALLER
VICALZA UBICADO EN EL CANTÓN GUALACEO”**

AUTORAS:

María Alexandra Alvear Vega

Marcia Lorena Villavicencio Peñaranda

DIRECTOR:

Ing. Paul Ochoa

CUENCA - ECUADOR

2012

Ing. Paul Ochoa

CERTIFICA

Haber dirigido y revisado detalladamente cada uno de los capítulos del trabajo Final de Grado realizado por las estudiantes: María Alexandra Alvear Vega y Marcia Lorena Villavicencio Peñaranda y por cumplir los requisitos, autorizo su presentación.

Cuenca, 29 de Noviembre del 2011

Ing. Paul Ochoa

DIRECTOR

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, ejemplos, recomendaciones y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Cuenca, 29 de Noviembre del 2011

Alexandra Alvear Marcia Villavicencio

AGRADECIMIENTO:

Agradecemos a DIOS por darnos la oportunidad de cumplir con una de nuestras metas a nuestros padres, familiares y docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, que durante algunos años nos guiaron en nuestra formación profesional y de manera especial al Ing. Paul Ochoa quien con gran sentido de responsabilidad orientó eficientemente nuestro trabajo, quienes con paciencia y buenos consejos nos han guiado hacia el cumplimiento de nuestros sueños.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada para todas las personas siempre nos han brindado su apoyo incondicional y sobre todo a nuestros padres ya que gracias a su confianza hemos podido concluir con uno más de los retos que nos pusimos en la vida.

Alexandra y Marcia

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, sin importar su tamaño o a la industria a la que pertenezcan debe planificar cada una de las actividades a desarrollar para posicionar su producto y diferenciarse al resto.

VICALZA es un taller, artesanal dedicada a la producción de calzado por más de 20 años, reconocido por su calidad en su producto, y está ubicado en el Cantón Gualaceo, su propietario ve la necesidad de llegar a nuevos mercados ampliando su capacidad productiva, mediante la inversión en tecnología de esta manera su producción aumentaría.

Gualaceo, es un Cantón conocido por su calzado, de excelente calidad por lo que la trayectoria de este taller ha sido reconocida en su ciudad natal, Ambato y Quito. La incentivación nace a raíz del apoyo por parte del Gobierno Nacional, que puso un arancel al calzado importado, lo que hizo que la producción nacional crezca y tenga una gran demanda, ocasionando a que pequeños talleres como es el de VICALZA no cuente con la mano de obra necesaria para cumplir con los pedidos de los clientes, trayendo como consecuencia fuga de clientes.

Por esta razón, VICALZA requiere de un plan de inversión en maquinaria que le permita agilizar los procesos de producción, y a la vez mejorar la calidad y poder llegar a nuevos mercados, que tiene como finalidad un crecimiento en sus ventas, y clientes.

CAPITULO

I

CAPITULO I

1. Concepto de Administración

“Administración de empresas es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.¹

*La eficiencia es parte fundamental dentro de la administración, porque significa hacer las cosas bien, hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos, que tiene como propósito principal alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.).*²

Efectividad: “es la capacidad o habilidad que puede demostrar para obtener un determinado resultado a partir de una acción. La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados”.³

1.1. Funciones de la Administración⁴

Se ha definido tradicionalmente cuatro funciones de la administración que se mencionan a continuación:

1.1.1. Planeación

¹ STONER, James A., FREEDMAN, R. Edward, GILBERT, Daniel R. “Administration”, Prentice Hall, Mexico, 6 ta Edición, p. 25, 1996.

² IDEM p. 25

³ IDEM P. 27

⁴ FLORES, A. “Organización Empresarial Económica y Administrativa”, Edición Don Bosco, 1978. p. 37

“Es imprescindible definir las metas de una organización, establecer una estrategia general para alcanzar metas y objetivos, mediante un desarrollo de una jerarquía completa de planes donde se pueda integrar y coordinar actividades, la eficiencia juega un papel muy importante para una buena planeación”.⁵

Los administradores dentro de una organización deben realizar correctamente una planeación debido a que ayuda a una buena dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas y la redundancia, aprovecha al máximo las oportunidades y establece los estándares para facilitar el control.

1.1.1.1. Modelo administrativo según Peter Drucker

Este autor desarrolló un sistema llamado administración por objetivos, existe una relación entre metas y desempeño, porque factores como la habilidad de una persona y la aceptación de las metas se mantienen constantes, las evidencias demuestran que las metas más difíciles llevan a un mejor desempeño, aunque los individuos con metas más difíciles logran obtenerlas con menos frecuencia que aquellos con metas muy fáciles, tienen un desempeño en un nivel más alto y consistente.

Los estudios apoyan consistentemente el hallazgo de que las metas difíciles y específicas producen un mayor nivel de rendimiento que el no tener metas o metas generalizadas como “haga su mejor esfuerzo”⁶

Según Drucker los gerentes deben evitar “la trampa de la actividad”⁷, que atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito u objetivo principal. Los gerentes deberían implementar una gama de sistemas de desempeño, que son diseñados para ayudar a la organización a funcionar bien.

1.1.1.1.1. Principios de la Gerencia por Objetivos

- Objetivos específicos para cada miembro,
- Toma de decisiones participativa,

⁵ FLORES, A. "Organización Empresarial Económica y Administrativa", Edición Don Bosco, 1978. p.37

⁶ <http://blog.luismaram.com/2011/05/12/cinco-pasos-para-reconocer-el-futuro-de-peter-drucker/>

⁷ http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_es.html

- Período de tiempo explícito, y
- La evaluación de desempeño y provisión de retroalimentación”⁸.

*Gerencia por Objetivos: es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planteamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué sector está actuando y hacia donde pretende llegar.*⁹

El desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la Empresa, sus resultados deben ser medidos por la contribución que estos den al éxito de la empresa, puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados comparados con los resultados esperados.

1.1.1.1.2. Fijación de Objetivos

“La Administración por objetivos es un modelo de Administración a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, fijadas por los accionistas, a través de la dirección”.

Un objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

En la fijación de los objetivos, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Los Objetivos de la Empresa son propósitos de los individuos que en ella ejercen el poder de liderazgo.
- Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer representando los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, etc.

⁸ ODIORNE, George S., “Dirección por Objetivos Temas Empresariales”, Editorial Labor, Barcelona, p. 112, 1972.

⁹ IDEM, p. 112

- Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales que se traducen en objetivos personales, que pueden ser declarados u ocultos.
- Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticas a los objetivos y las metas de la empresa, el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles”¹⁰.

1.1.1.1.3. Importancia de los Objetivos

- *Los objetivos proporcionan a la organización una guía para alcanzar hacia donde se propone.*
- *Sirven de base para verificar el valor de las metas y de los planes y evitar de esta manera los errores.*
- *Una organización está preparada a ciertas posibilidades de provisión a futuro para no realizar decisiones erróneas al azar.*¹¹

1.1.1.1.4. Jerarquía de Objetivos

Como las organizaciones siempre se planean más de un objetivo surge el problema de cuál o cuáles son los objetivos más importantes, es por eso que los objetivos necesitan ser colocados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de los objetivos, en función a que todos ayudarán para el bien común de una organización.

1.1.2. Organización

*Es el proceso de crear la estructura de una empresa, refiere a la división en unidades, que también se los llama departamentos, con sus respectivas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas, con el fin de que se cumplan con los objetivos de la organización*¹².

¹⁰ ODIORNE, George S., “Dirección por Objetivos Temas Empresariales”, Editorial Labor, Barcelona, p. 113, 1972.

¹¹ IDEM, p. 114, 1972.

¹² FLORES, A. “Organización Empresarial Económica y Administrativa”, Edición Don Bosco, 1978, p.37

a) **“Especialización”**: La división del trabajo influye en el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo, se llega a la especialización y de esta a la productividad.

b) **“Unidad de mando”**: Sólo se debe de obedecer a un sólo jefe para una sola función.

c) **“Equilibrio autoridad y responsabilidad”**: Debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico.

d) **“Equilibrio dirección y control”**: A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados”.¹³

De acuerdo a esta estructura se pueden coordinar los diferentes departamentos, resolver conflictos respecto a las funciones.

1.1.2.1. Estructura Organizacional

“La estructura Organizacional describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización, expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización, es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social”.¹⁴

1.1.3. Dirección

Se visualiza desde dos puntos de vista:

- 1. Las diferentes actividades que realizan los gerentes para llevar una buena dirección a la organización.*
- 2. Relaciones interpersonales por la cual los gerentes y mantienen la comunicación con sus subalternos para la ejecución del trabajo, de esta*

¹³IDEM, p. 37,1978.

¹⁴FLORES, A. "Organización Empresarial Económica y Administrativa "Edición Don Bosco,1978.p,47

*manera se intercambia información que permite resolver problemas técnicos, de coordinación y de motivación.*¹⁵

1.1.4. Control

“El control es un proceso que consiste en observar el proceso basándose en los objetivos realizados en la planeación, el control cierra con el ciclo de los procesos gerenciales aquí se relaciona el avance real con lo que se predijo al momento de la planeación, la realización de informes, comparaciones, y evaluaciones del avance, hacer ajustes, re planear y aplicar otras medidas correctivas”.¹⁶

1.2.Pymes

“El significado de las siglas representan: Pequeñas y Medianas Empresas, también engloba lo que son las Microempresas que es conocido como MIPYMES (Micro, Mediana y Pequeña Empresa)”¹⁷.

Microempresa: “Es una unidad productiva en la cual el manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una sola persona, sus activos no sobrepasan los \$20000 y el número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario”.¹⁸

*“En términos generales, no existe una definición exacta ni exclusiva de lo que es una pyme, pero este refiere aquellas unidades económicas dedicadas a la transformación de materias primas e insumos en productos terminados, así como a la provisión de servicios, que según la ley de la Pequeña Industria en el Ecuador, no debe tener más de 150 empleados y cuyos activos fijos (excluyendo el valor de los terrenos u edificios) no deben superar los \$350000.”*¹⁹

¹⁵ ROBBINS, Stephen “Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicables, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, p. 387, 1996.

¹⁶ IDEM, p. 387

¹⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Sigla>

¹⁸ <http://www.slideshare.net/guest4a7714/clasificacion-de-empresas>

¹⁹ “PYMES EL PILAR OCULTO DE LA ECONOMIA” *Ekos*, Quito, octubre, 2004,123pp

Uno de los principales problemas de las PYMES es precisamente su tamaño, que condiciona, no sólo su posición competitiva sino también sus posibilidades de expansión internacional. En ocasiones la salida al exterior o la implantación internacional es una tarea obligada para las PYMES si quieren competir en condiciones aceptables, debe mejorar su oferta, su formación, y su experiencia.

1.2.1. Diagnostico

Las Pymes son de vital importancia ya que en todas las economías del mundo representan una parte importante en el desarrollo del país, sin embargo cuando el gobierno diseña políticas económicas ignora la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas es por eso que no pueden tener un crecimiento razonable porque las grandes decisiones se las toma pensando en las grandes empresas y a las pequeñas empresas no se les toma en cuenta.

Las Pymes tienen dificultad para acceder al financiamiento debido a las elevadas tasas de interés que cobran las entidades bancarias lo que les dificulta en gran medida incrementar su capacidad productiva, el incremento de tecnología, capacitación, etc.

La falta de oportunidades para las pequeñas empresas hace que no puedan progresar generando la disminución de la calidad en los productos que elaboran y por ende son empresas poco competitivas, por lo que se les hace difícil el competir con las grandes empresas y con el mercado internacional.

1.2.2. Características de las Pymes en el Ecuador

Todas las actividades económicas tienen el aporte de las pequeñas y medianas empresas.

“Según el estudio de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, alrededor del 77% de estas empresas se ubican entre Pichincha y Guayas; el 15% se reparten entre Azuay, Manabí y Tungurahua y el 8% se encuentra en el resto del País. Las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas se caracterizan fundamentalmente por

tener una estructura cerrada y de carácter familiar, pues el 32,5% operan como personas naturales y el 37,3% son compañías de responsabilidad limitada”.²⁰

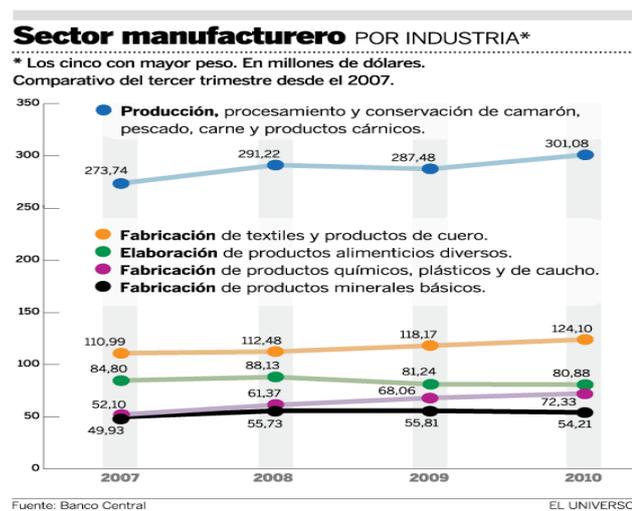
Un factor que afecta en gran medida a las Pymes es la falta de liquidez, lo que lleva a buscar fuentes de financiamiento que en muchos casos tiene intereses muy elevados lo que complica optar por esta opción.

Cabe mencionar que en estos dos últimos años ha incrementado la producción sobre todo en el sector del calzado debido a que el Gobierno actual ha establecido políticas de apoyo a la producción, beneficiando a los sectores productivos como es la industria del calzado.

Es un gran paso que ha dado el presidente a favor de este sector ya que debido a las restricciones arancelarias que estableció hacia la importación de productos en su gran mayoría del calzado ha logrado fortalecer la economía, generando mayores plazas de trabajo y limitando la entrada del calzado asiático que se estaba apoderando de nuestro país, ocasionando grandes pérdidas para el productor ecuatoriano.

A continuación se describe el cuadro del sector manufacturero del Ecuador:

Gráfico N. 1 Sector Manufacturero por Industria



Fuente: Banco Central

²⁰CALTU, “Ecuador produce 28 millones de zapatos al año” *CUEROS*, 40, Ambato, Enero, 2011, 111pp

1.2.3. Las pymes en el entorno social y económico

La producción de las Pymes está enfocada principalmente a cubrir la demanda interna: más del 80% de su producción se destina al mercado local, el 44% de las Pymes entregan sus productos en mercados cercanos a su lugar de producción, el 26% de las empresas tiene alcance regional, un 8% realiza actividades de comercio con las ciudades cercanas a las fronteras y apenas un 6% de las Pymes tiene una producción destinada a mercados extranjeros.

1.2.4. Pymes en el mundo

Prácticamente en todas las economías del mundo, las Pymes son las principales generadoras de empleo, las de mayor aporte al Producto Interno Bruto, las Pymes son el motor de toda economía y que son la base de toda producción, efectivamente las empresas de menor volumen son las de mayor aporte a la economía de las naciones.

1.2.5. Metodología WISE

WISE es una metodología concebida por la OIT que permite identificar acciones destinadas a mejorar las condiciones y la organización del trabajo, así mismo, la realización de acciones voluntarias e inmediatas para mejorar rápidamente las condiciones de trabajo existentes en las empresas.

La implementación de esta metodología se lleva a cabo a través de ejercicios teórico práctico, así:

- *Trabajo en grupos, ejercicios prácticos, visitas empresariales, exposición de temas y socialización de mejoras.*
- *El asesoramiento práctico, con el cómo hacer, y no con el usted debe.*
- *La identificación y aplicación de soluciones de bajo costo.*

- *El desarrollo de soluciones orientadas a mejorar simultáneamente las condiciones de trabajo, la calidad de la producción y la productividad del trabajo.*²¹

Es importante implementar la WISE en una empresa porque es una metodología que a través de la aplicación de mejoras simples arroja resultados inmediatos, a bajo costo, con trabajo colaborativo que integra a los miembros del equipo de trabajo e incrementa la productividad, además desarrolla la creatividad de los trabajadores para mejorar su entorno.

WISE puede ser aplicado a cualquier empresa, sea prestadora de servicios o una empresa de producción, la aplicación de esta metodología se desarrolla a través de talleres que construyen listas de sugerencias que permiten detectar problemas, esta metodología también integra la participación entre los gerentes, propietarios y los trabajadores de una empresa, para poner en marcha el proceso de cambio de manera que asegure que las mejoras implantadas sean permanentes.

Se puede realizar cambios en diferentes aspectos como se menciona a continuación:

- Almacenamiento y manejo de materiales
- Diseño de los puestos de trabajo
- Uso eficiente de maquinaria
- Control de sustancias peligrosas
- Iluminación
- Instalaciones y servicios de bienestar
- Diseño de plantas industriales
- Organización del trabajo

1.2.5.1.Pymes y el método WISE

La metodología de capacitación de la OIT denominada (Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo), conocida como WISE en inglés, está orientado a incrementar la productividad de las PYMES manufactureras, promoviendo

²¹<http://www.langmaster.com/lmcom/com/web/sp-sp/pages/help/downloads/rewise.aspx>

*el mejoramiento de las condiciones de trabajo, seguridad y salud laboral con la participación de los trabajadores en su implementación.*²²

1.2.5.2.Productividad, competitividad y condiciones de trabajo en Pymes

Numerosos estudios revelan que la productividad laboral promedio de las empresas de más de 100 trabajadores es mayor que la de empresas que ocupan entre 11 y 100 trabajadores, y sustancialmente mayor de las que ocupan hasta 10 trabajadores.²³

En relación con las condiciones de trabajo y, en particular, con la seguridad y la salud en el trabajo, el sector de las pequeñas empresas muestra, por un lado, niveles de riesgos más altos que los que se registran en empresas de mayor porte y, por otro, ofrecen condiciones de trabajo que no son tan buenas como sería deseable encontrar.

El resultado es que muchos puestos de trabajo presentan situaciones que comprometen la salud, seguridad y el bienestar de los trabajadores, afectando directamente la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

1.3.Sistema Investigativo de Mercado

“La investigación de mercados vincula a la organización con su medio ambiente de mercado, involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a identificar problemas y oportunidades, y a la vez permite desarrollar y evaluar”.²⁴

El sistema de investigación de mercados implica a que la gerencia vea a la investigación de mercados como un centro de información para la toma de decisiones.

²² <http://www.adec.org.ar/programas/wise.html>

²³ <http://www.adec.org.ar/programas/wise.html>

²⁴ KINNEAR, Thomas C, TAYLOR, James. Investigación de Mercados un enfoque aplicado, Editorial McGraw-Hill Santa Fe de Bogotá, 1981.p 812.

1.3.1. Concepto: es un insumo informativo para las decisiones, y no sencillamente como la evaluación de las decisiones que han sido tomadas.²⁵

1.3.2. Objetivo: consiste en identificar los problemas y las oportunidades que se requerirán en el desarrollo o modificación importante del programa de mercadotecnia.²⁶

1.3.3. Programa de Mercadotecnia: hace referencia a que se explorará la oportunidad o resolverá el problema, el programa de mercadotecnia implica una gran cantidad de decisiones, cada una de las cuales se beneficiará por la información proporcionada mediante la investigación de mercados.

La investigación de mercados, para ser efectiva, debe ser:

***Investigación relevante:** la relevancia proviene del apoyo de las actividades de planeación estratégica y táctica, por lo tanto hace referencia al tipo de información que se requerirá, esta información constituye el esqueleto del sistema actual de información.*

***Investigación oportuna:** estas decisiones son fijas en cuanto al tiempo y deben ser tomadas de acuerdo con un programa específico, usando cualquier información disponible.*

***Investigación eficiente:** es estudio debe ser costoso y elaborado solo si la decisión es importante y la información de investigación es útil y oportuna*

***Investigación exacta:** la relevancia, lo oportuno y los requerimientos de eficiencia no deben comprometer la exactitud de los resultados.²⁷*

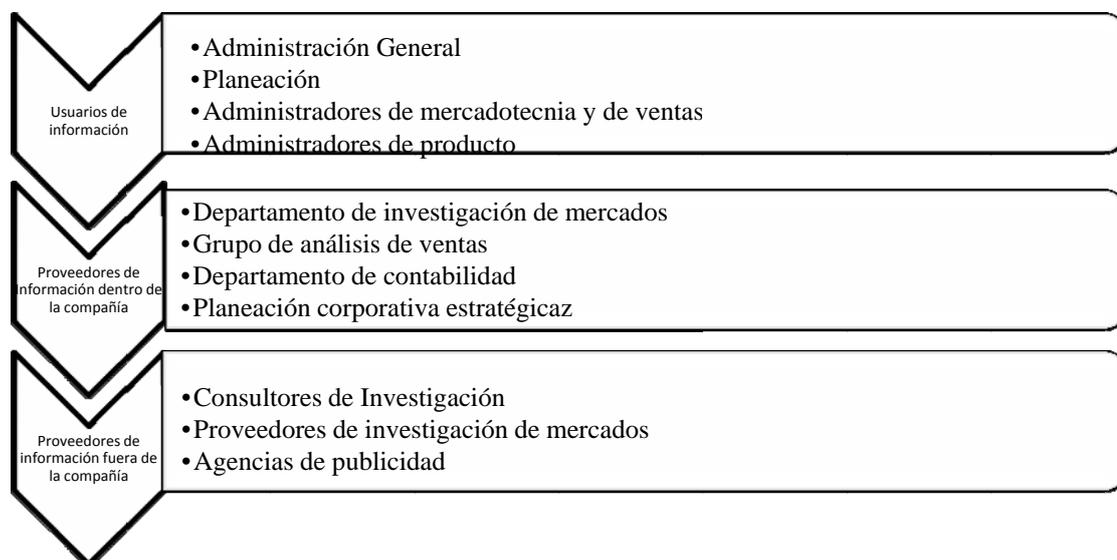
²⁵ JANY CASTRO, José Nicolás, "Investigación Integral de Mercados" Tercera Edición, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia, 205,p,5

²⁶ KINNEAR, Thomas C, TAYLOR, James. Investigación de Mercados un enfoque aplicado, Editorial McGraw-Hill Santa Fe de Bogotá, 1981.p 813

²⁷ IDEM, p. 814,1981.

1.3.4. Participantes en las Actividades de Investigación de Mercados

Gráfico N. 2 Partícipes en las Actividades de Investigación de Mercados



Fuente: Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 1997

1.3.5. El proceso de investigación²⁸

El proceso de investigación proporciona un enfoque sistemático y planeado para el proyecto de investigación y ayuda a asegurar que este incluya fases y elementos que sean consistentes entre sí, es importante que el diseño y la implantación de la investigación sean consistentes con el propósito y con el objetivo de la investigación.

1. 3.5.1. Proceso para diseñar e implementar un estudio de investigación²⁹

- *Llegar a un acuerdo sobre el propósito de la investigación, esto implica determinar las decisiones que deben ser apoyadas, los problemas u oportunidades de mercado que exista.*
- *Convertir el propósito de la investigación en objetivos específicos de investigación.*
- *Fuentes de datos estimular el valor de la información de la investigación, determinar si los datos que están disponibles actualmente provienen de fuentes*

²⁸ KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James, "INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADO" Mc Graw.Hill.Santa fe de Bogotá, 4ta. Edición, 1981. p.62

²⁹ KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James, "INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADO" Mc Graw.Hill.Santa fe de Bogotá, 4ta. Edición, 1981. p.812

internas o externas a la organización, caso contrario el siguiente paso es el de recopilar datos por medio de entrevistas por correo teléfono y personales.

- *Formatos para recolección de datos, establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que han de hacer o las observaciones que se realizaran.*
- *Diseño de la muestra, requiere una definición clara de la población de la cual se va extraer la muestra, el siguiente aspecto tiene que ver con el método utilizado para seleccionar la muestra, y por ultimo tiene que ver con el tamaño de la muestra.*
- *Recopilación de datos, involucra una gran proporción del presupuesto de investigación y una gran proporción de error total de los resultados de investigación, efectivamente la selección del entrenamiento y el control de los entrevistadores es esencial en los estudios de investigación de mercados efectivos.*
- *Procesamiento de datos una vez recopilado los datos, se comienza con el procesamiento de estos, este incluye las funciones de edición y codificación, la edición involucra la revisión de los formatos de datos en términos de legibilidad, consistencia y de que tan completos están. La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas, de tal manera que se puedan utilizar numerales para representar las categorías, los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de datos.*
- *Análisis de datos es importante que el análisis de datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificadas con los objetivos.*
- *Presentación de los resultados se comunica al gerente a través de un informe escrito o una presentación oral.³⁰*

1.4.Rediseño de procesos

A través de los tiempos surgen nuevas modalidades de sobre la administración, entre ellas está la reingeniería, que hoy en día es muy importante ya que no son los productos el pilar fundamental en una empresa, sino los procesos que los crea los que llevan a las empresas al éxito a largo plazo.

³⁰ KINNEAR, Thomas, TAYLOR, James, "INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADO"Mc Graw.Hill.Santa fe de Bogotá,4ta.Edición,1981.p,62

“La reingeniería de procesos busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente con el fin de crear ventajas competitivas, de acuerdo a los avances tecnológicos.”³¹

1.4.1. Reingeniería

Según Hammer y Champy define a la reingeniería como: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.(Hammer y Champy, 1993) ³²

Profundizando en esta definición estos actores observamos que contiene cuatro conceptos claves:

1. Fundamental³³: es muy importante definir qué es lo que se quiere hacer una vez se ha decidido proceder con la Reingeniería en una empresa, se determina qué es lo que debe hacer, cómo debe hacerlo, realizando actividades completamente nuevas.

2. Radical³⁴: la reingeniería debe ser radical el más importante puesto que debe llegar a la raíz de las cosas, en la cual se pretende realizar cambios completamente nuevos y no enfocarse a los procesos existentes.

3. Espectacular³⁵: las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser excelentes, con mejoras significativas donde se obtenga beneficios para la empresa, y clientes internos y externos.

³¹http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

³²CHASE Richard, JACOBS F. Robert, AQUILANO Nicolás, “Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja Competitiva”, Mc Graw Hill, México 2005, pág. 377

³³http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

³⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

³⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

1.4.1.1. Etapas de la Reingeniería

Las etapas de la reingeniería pueden ser las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, realizando un diseño de los procesos que se viene realizando
- Jerarquización de un mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos importantes, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados
- Reingeniería de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos
- Preparación y prueba de los nuevos procesos
- Procesos posteriores de mejora continúa³⁶

Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos, como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.³⁷

1.4.2. La producción y los sistemas productivos

“Producción se entiende la obtención de uno o más productos, por intermedio de los procesos necesarios, con la finalidad de obtener la máxima satisfacción de los clientes”.³⁸

³⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

³⁷<http://www.monografias.com/trabajos/reingenieria/reingenieria.shtml>

³⁸ LLUÍS CUATRECASAS, Arbós, “Lo que se aprende en los mejores MBA”. Ediciones Gestión 2000, S.A.Barcelona,2003 p,307

Los objetivos que se fija para realizar una producción conducen a desarrollar los procesos constituidos por actividades, aplicando los métodos más apropiados para obtener el producto optimizando calidad, tiempo y coste.

La realidad de las empresas es que no están capacitadas para ofrecer niveles altos de calidad, rapidez, y de productividad al mismo tiempo, lo que normalmente es que están preparados para ofrecer alguno de estos aspectos mejor que otros e incluso son hasta mejor que la de sus competidores.

1.4.2.1.Principios esenciales de los sistemas productivos y sus procesos³⁹

Se ha considerado cuatro principios esenciales para la organización y gestión de sistemas productivos eficientes.

- a) **Normalización⁴⁰**: adaptación de los materiales, productos y procesos a las normas que se han establecido con anticipación.
- b) **Racionalización⁴¹**: aplicada al diseño de los productos y a la organización del proceso productivo, siguiendo un análisis ordenado y científico para cada uno de los aspectos que comportan los mismos.
- c) **Simplificación⁴²**: aplicada al diseño y variedades del producto, así como en las tareas que conformen el proceso de producción, siempre van de la mano con la racionalización, descrita anteriormente.
- d) **Especialización**: es la descomposición en tareas elementales del proceso productivo, que resulten sencillas, fáciles de implementar y cuya ejecución y organización resulte de la mayor sencillez posible.⁴³

³⁹ LLUÍS CUATRECASAS, Arbós, “Lo que se aprende en los mejores MBA”. Ediciones Gestión 2000, S.A.Barcelona,2003 p,316

⁴⁰ Idem, 316

⁴¹ Idem, 316

⁴² Idem, 316

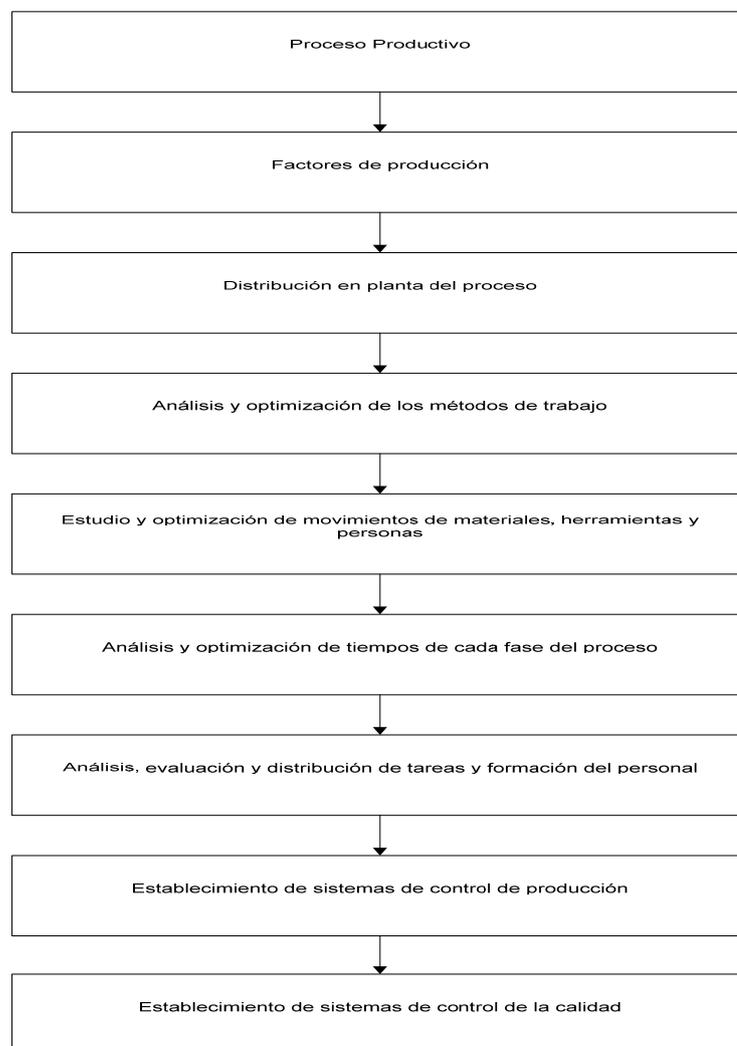
⁴³ LLUÍS CUATRECASAS, Arbós, “Lo que se aprende en los mejores MBA”. Ediciones Gestión 2000,

La implementación de la producción y sus procesos productivos, deberá ajustarse a objetivos tales como:

- Obtención del producto o servicio deseado
- Cantidad y ritmo de producción planificados
- Tiempo de procesos y coste minimizados
- Máxima ocupación de los medios de producción

1.4.2.2.Elementos que constituyen un sistema productivo

Gráfico N.3 Elementos de un sistema Productivo



Fuente: LLUÍS CUATRECASAS, Arbós, “Lo que se aprende en los mejores MBA”2000

Elaborado: Por las Autoras

1.4.3. Los procesos dentro de las PYMES.

Para que las PYMES puedan mantener y mejorar su nivel de competitividad deben manejar y gestionar todos sus procesos. Para ello deben evitar que el conocimiento respecto a cualquier proceso como por ejemplo, el de la fabricación de algún producto industrial, no esté acumulado dentro de una persona, siendo más preciso dentro de la mente de la persona.

1.4.3.1. Concepto

“Un proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado”.⁴⁴

Para que las PYMES puedan mejorar sus procesos y sobrevivir dentro del mercado tienen varias alternativas a la hora de avanzar dentro de la misión por procesos lo primero deben conocer sus procesos, contar con algún esquema, mapa de proceso donde puedan visualizar cómo fluyen tales procesos, conocerlos y ver posibilidades de mejora de el mismo esto les permite además de formalizarlo de manera que la persona o el grupo de personas conozcan su lugar dentro de la cadena de trabajo.

Igualmente, las PYMES pueden comenzar a utilizar sistemas básicos de información donde puedan gestionar sus materiales, inventarios, solicitudes, etc.

Es muy importante mejorar los procesos para las Pymes ya que al cliente le interesa obtener productos de la mejor calidad y el servicio que les brindan y a la vez que impliquen costos bajos para él y en un tiempo razonable.

Lo importante para los clientes finales de las PYMES son productos y servicios de alta calidad, bajo precio y en tiempos mejores o iguales que los que se tienen considerados en el mercado (Tiempo – costo – Calidad).

⁴⁴ <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090817201330AAk6XEv>

1.5.El Benchmarking

“Una empresa hace *Benchmarking* cuando decide mejorar el proceso de su negocio comparándolo con el proceso y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización o como buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar”⁴⁵.

1.5.1. Concepto

Es útil para conocerse a sí mismo, conocer su competencia, definir los mejores procesos e integrarlos a su organización⁴⁶

1.5.2. Importancia

“El Benchmarking requiere una gran cantidad de trabajo una vez que se inicia se convierte en un proceso progresivo que debe mantenerse actualizado los beneficios del benchmarking sobrepasan el esfuerzo y el gasto”⁴⁷

1.5.3. Beneficios⁴⁸

Los principales beneficios para las organizaciones serán:

- ✓ Crea una cultura de mejoramiento continuo
- ✓ Le proporciona a sus organización una ventaja competitiva
- ✓ Le ofrece una forma de mejorar las satisfacción del cliente
- ✓ Define los mejores procesos aplicables
- ✓ Mejora su proceso
- ✓ Contribuye a eliminar el síndrome “:No inténtalo tú”
- ✓ Identifica su posición competitiva
- ✓ Incrementa la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de sus procesos
- ✓ Incrementa el deseo de cambio
- ✓ Permite proyectar tendencias futuras en su industria

⁴⁵ HARRINGTON,HJ, “*Mejoramiento de los procesos de la empresa*” Santa Fe de Bogotá Tomo N.4 p,308

⁴⁶ Idem, 309

⁴⁷ Ídem, p,250

⁴⁸ HARRINGTON,HJ, “*Mejoramiento de los procesos de la empresa*” Santa Fe de Bogotá Tomo N.4 p,249

1.5.4. Etapas del proceso

Las etapas más importantes son las siguientes:

1. Planificar: elegir los procesos que desean seleccionar la empresa que más se destaque en ese ámbito y decidir cómo van a medir las diferencias entre los dos procesos.
2. Hacer: en la que se mide el proceso de los otros y luego el propio (adaptar).
3. Comparar: buscar los detalles en los que se es más eficiente, luego se trata de encontrar facilitadores, herramientas, políticas o prácticas de trabajo que conduzcan a una calidad superior.
4. Actuar: se adapta ya a la organización.

1.5.5. Tipos de Benchmarking⁴⁹

1.5.5.1. Benchmarking Interno⁵⁰

Trata de realizar una exploración dentro de la propia organización las mejores prácticas observadas, para después poder aplicarlas en los procesos y actividades que requieran mejoramiento, para después ubicar el personal que cuente con experiencia para mejorar los procesos donde hace falta mejorar.

1.5.5.2. Benchmarking Competitivo⁵¹

La competencia es el punto de referencia más próximo y que más afecta en el momento de la venta, trata de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor.⁵²

⁴⁹HARRINGTON,HJ, "Mejoramiento de los procesos de la empresa" Santa Fe de Bogotá Tomo N.4 p,250

⁵⁰<http://www.monografias.com/trabajos32/benchmarking/benchmarking.shtml>

⁵¹<http://www.monografias.com/trabajos32/benchmarking/benchmarking.shtml>

⁵²<http://www.monografias.com/trabajos32/benchmarking/benchmarking.shtml>

1.5.5.3. Benchmarking Funcional⁵³

Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de una organización.

1.6. FODA⁵⁴

Gráfico 4: El Análisis FODA



Fuente: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>

“El análisis FODA es una herramienta esencial para toda organización ya que son de gran ayuda para el proceso de planeación de una empresa debido a que mediante este estudio podemos obtener información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas.”⁵⁵

FODA es un método que permite analizar:

Fortalezas.

Oportunidades.

Debilidades.

Amenazas.

En el desarrollo de este análisis se puede encontrar el ambiente externo e interno y se analizan las principales variables que la afectan.

⁵³<http://www.monografias.com/trabajos32/benchmarking/benchmarking.shtml>

⁵⁴http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

⁵⁵<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Ambiente Externo: Se encuentran las Amenazas que corresponde a las variables negativas que afectan ya sea de manera directa o indirecta en una organización y también se puede encontrar a las Oportunidades que señalan las variables externas positivas a la organización⁵⁶.

Ambiente Interno: Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos de una organización. Las Debilidades también son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, se pueden eliminar o mejorar.

Es la situación de la empresa en el entorno competitivo para saber en qué pilares se debe apoyar para aprovechar mejor las fortalezas, evitar o superar las debilidades.⁵⁷

1.6.1. Análisis de FODA en las pymes

F

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan empleo
- Tienen una amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Aportan a la economía del país

O

- Incremento del capital mediante la admisión de nuevos socios.
- Apoyo de distintas instituciones a través de la emisión de préstamos

D

- Falta de recursos para crecimiento
- Insuficiente tecnología y maquinaria para la fabricación de productos.
- Falta de fuentes de financiamiento.
- Poca capacidad productiva

⁵⁶http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=26

⁵⁷http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=26

- Deficiencia en la calidad de los productos
- Elaboración de productos no competitivos
- No existe la reinversión dentro de la empresa

A

- Exigencias técnicas, de calidad y legales de los países
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inexperiencia para negociaciones efectuar negociaciones efectivas con países externos.
- Tasas de interés muy altas

1.6.2. Análisis FODA de la Industria del calzado

F= Fortalezas

- Generan más de 100 mil plazas de empleo
- Capacitación continua a los pequeños artesanos para mejorar el producto.
- Establecer dentro de la empresa equipos de trabajo y no grupos como se trabajado tradicionalmente.
- Mejora continua en la elaboración del calzado.

O= Oportunidades

- Incremento de la calidad del producto para competir frente al calzado importado.
- Mayor apoyo por parte del gobierno referentes a las políticas arancelarias que impuso frente a las importaciones
- Acceso favorable a la materia prima
- Mayor oportunidad para lograr estar en mercados internacionales
- Llegar a ser empresas industrializadas para ser más competitivos
- Atraer inversiones de socios para que formen parte en las diferentes empresas que se encuentran en el sector del calzado.

- La Globalización facilita la expansión de nuevos productos dentro del mercado, de esta manera se va innovando a largo plazo.

D= Debilidades

- Falta de recursos para crecimiento dentro del sector.
- Insuficiente tecnología y maquinaria para la fabricación de calzado.
- Falta de fuentes de financiamiento.
- La mayoría de productores se han dedicado a fabricar cantidad y no calidad
- Falta de capacidad productiva en el sector.
- El calzado ecuatoriano no es reconocido en el mercado como de buena calidad.
- Inseguridad por parte de inversionistas extranjeros
- Poca variedad de productos por restricción arancelaria

A= Amenazas

- Aparición de competidores con poder de inversión alto
- Aparición del calzado importado a bajo precio
- Establecimiento de Leyes que no permiten al sector su crecimiento
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Falta de mano de obra calificada
- Tasas de interés altas
- Limitación al acceso al crédito por parte de las entidades del Sistema Financiero
- Cierre de emisión de cartas de crédito internacional para la importación de maquinarias, insumos y materia prima.

1.7. Estudio de mercado

“El estudio de mercado es una función de la Mercadotecnia que se encarga de la recopilación, procesamiento y correspondiente análisis de la información relacionada con la empresa y su entorno, es decir con sus competidores, clientes y mercado para

la toma de decisiones en aspectos como planes estratégicos lanzamiento de nuevos productos y servicios o mejoramiento de los ya existentes”⁵⁸.

La investigación de mercados es una técnica mediante la cual podemos recolectar datos e información de lo que deseamos conocer para de esta manera interpretarlos y utilizarlos en beneficio de la empresa. Mediante el estudio de mercados permitirá tomar decisiones acertadas y estratégicas.

1.7.1. Tipos de investigación⁵⁹

La investigación de mercados se puede clasificar en:

1.7.1.1. Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria se utiliza generalmente en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. Por lo general esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo.⁶⁰

El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción.⁶¹

⁵⁸ C. KINNEAR Tomás y TAYLOR James M. – “Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado” Tercera Edición Pág., 120

⁵⁹ C. KINNEAR Tomás y TAYLOR James M. – “Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado” Tercera Edición Pág., 124

⁶⁰ C. KINNEAR Tomás y TAYLOR James M. – “Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado” Tercera Edición Pág., 124

⁶¹ C. KINNEAR Tomás y TAYLOR James M. – “Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado” Tercera Edición Pág.125

1.7.1.2. Investigación Concluyente

Proporciona información que ayuda al gerente a evaluar y elegir un curso de acción.

“El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esto comprende los objetivos de la investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia, se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo. Debe ser evidente que la información que se va a recolectar esté relacionada con las alternativas en evaluación. Los posibles enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulación (Thomás y James)”⁶²

1.7.1.3. Investigación de Monitoreo del Desempeño⁶³

El monitoreo del desempeño es el elemento esencial para controlar los programas de mercadeo de acuerdo con los planes.⁶⁴

La desviación del plan puede ser consecuencia de una ejecución inapropiada del programa de mercadeo y/o de cambios no previstos en los factores situacionales. Por consiguiente, el monitoreo efectivo del desempeño incluye el monitoreo de las variables de la mezcla de mercadeo y de las variables situacionales, junto con las medidas de desempeño tradicionales, tales como ventas, participación de mercado, utilidades y rendimiento sobre la inversión.

1.7.2. Fuentes de datos

Existen cuatro fuentes básicas de datos de mercadeo estas son:

1.7.2.1. Encuestados

Son una importante fuente para la recopilación de datos. Hay dos métodos esenciales para obtener datos de los encuestados:

⁶² Ídem, pág. 125

⁶³ C. KINNEAR Thomás y TAYLOR James M. – *“Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado”* Tercera Edición Pág.125

⁶⁴ Ídem, 125

- **La comunicación⁶⁵**: Es la fuente más común para la recopilación de datos es común obtener datos de personas por medio de la formulación de preguntas. Los métodos de recolección de datos que se emplean en la comunicación con los encuestados incluyen entrevistas personales, entrevistas telefónicas y cuestionarios por correo.
- **Observación de los encuestados⁶⁶**: Es la técnica basada en análisis y registro del comportamiento del individuo, objeto, acontecimiento, a investigar. Es importante ya que puede obtenerse información valiosa para tomar una decisión acertada, observando el comportamiento actual o los resultados de comportamiento pasado.

1.7.2.2. Situaciones análogas

Las situaciones análogas incluyen el estudio de historias de casos y simulaciones

- **Historias de casos**

El enfoque de historias de casos es un método antiguo, se ha empleado con gran éxito en la Investigación de Mercados durante años.

- **Simulación**

“Es una representación parcial de la realidad que trata de duplicar la esencia del fenómeno, sin alcanzar verdaderamente la realidad en sí”.⁶⁷

1.7.2.3. Experimentación⁶⁸

La experimentación es el análisis de la influencia de una variable independiente, mediante su aplicación sobre otra dependiente.

⁶⁵C. KINNEAR Tomás y TAYLOR James M. – “*Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*” Tercera Edición Pág.136

⁶⁶C. KINNEAR Thomas y TAYLOR James M. – “*Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*” Tercera Edición Pág., 124

⁶⁷Idem, Pág., 137

⁶⁸ Idem, pág., 140

1.7.2.4. Fuentes secundarias

Son datos secundarios los recolectados por una organización que no es la del que los usa.

Las clases de datos secundarios pueden ser:

1.7.2.4.1. Datos Internos⁶⁹

Son los existentes en la organización para la cual se realiza la investigación. Son los que se recolectan para fines distintos a los de la investigación que se está realizando.

Todas las organizaciones recolectan datos internos como parte de sus rutinas normales. Se registran los datos de ventas y costos, se presentan informes de ventas, se registran las actividades publicitarias y de promoción, se elaboran los informes de investigación y desarrollo y de manufactura, etc.⁷⁰

La ventaja de estos datos radica en su bajo costo y disponibilidad. Sin embargo muchas organizaciones no reconocen que pueden tener datos internos útiles a un bajo costo.

1.7.2.4.2. Datos Externos⁷¹

Los datos externos proceden de un conjunto de fuentes, como: periódicos y revistas, publicaciones gubernamentales, datos de asociaciones comerciales, libros, informes, etc.

Los datos de estas fuentes están disponibles a muy bajo costo o de manera gratuita en las bibliotecas. Las fuentes de datos externas que no están disponibles en una biblioteca, cuya adquisición es costosa se las denomina fuentes de datos sindicalizadas.

1.7.2.5. Fuentes primarias

⁶⁹C. KINNEAR Thomas y TAYLOR James M. – “*Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*” Tercera Edición Pág., 140

⁷⁰<http://fccea.unicauca.edu.co/old/admondatos.htm>

⁷¹ Idem, pág. 141

Las fuentes primarias son las que han sido observadas y anotadas por primera vez, por el propio investigador.

1.7.2.5.1. Determinar el Tipo General de Fuente: “Esta acción no puede ser llevada a cabo más que cuando la hipótesis en conexión con las cuales se buscan los datos han sido cuidadosamente examinadas.”⁷²

1.7.2.5.2. Determinación de la Fuente Específica: Es el ponerse en contacto de manera directa con la fuente.

1.7.2.5.3. Consecución General de Datos:

Existen dos métodos para la consecución de datos primarios:

- **Métodos de Encuesta:** “En este método los datos se obtienen mediante respuestas a determinadas preguntas, que serán redactadas de una manera correcta, clara, precisa. La Validez de la encuesta dependerá en una gran parte de la cooperación y la capacidad del entrevistado para así facilitar la información requerida.”⁷³
- **Método de la Observación:** Es el método mediante el cual se toma nota de cuanto sucede ante nuestros propios ojos. Este método es el más conveniente para la obtención de información sobre hechos. “La observación es una técnica utilizada en los estudios mercadológicos”⁷⁴.

1.7.3. Diseño cuestionario

El cuestionario es una técnica organizada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas u orales, que debe responder un entrevistado.

1.7.3.1. Objetivos de un Cuestionario

⁷²NARESH K. ,Malkotra “*Investigación de Mercados un Enfoque Práctico*” 2da Edición pág.164

⁷³Idem, pág, 166

⁷⁴NARESH K. ,Malkotra “*Investigación de Mercados un Enfoque Práctico*” 2da Edición pág.166

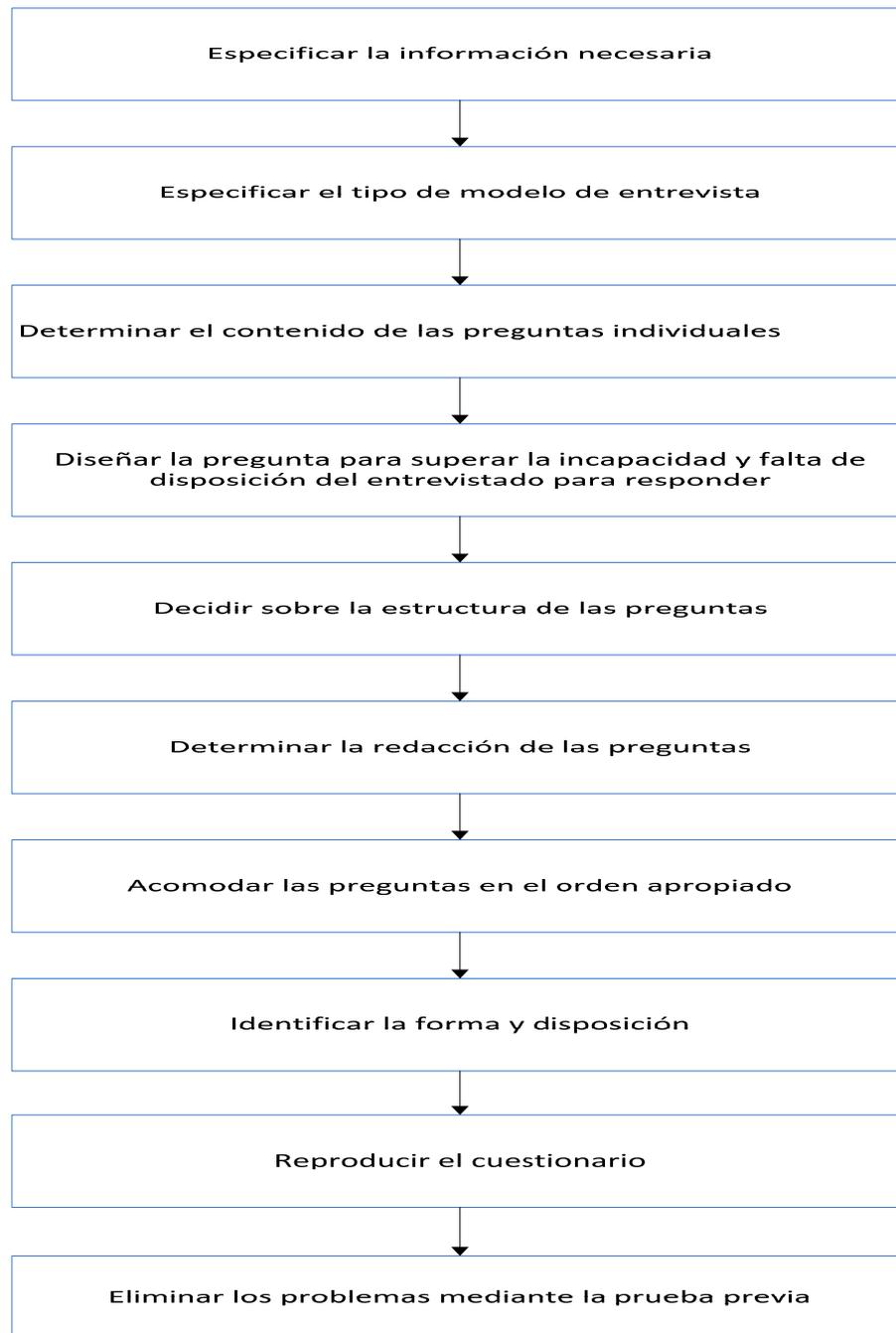
Todo cuestionario tiene tres objetivos:

- Debe traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar y que produzcan la información deseada.
- Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine. Al diseñar el cuestionario el investigador debe tratar en lo posible reducir la fatiga, de manera que el entrevistado no se aburra con el fin de evitar las respuestas incompletas y falta de respuestas.
- El cuestionario debe minimizar el error de respuesta, minimizar este error es un objetivo significativo del diseño de cuestionarios.

1.7.3.2. Proceso de diseño de cuestionarios

A continuación se describe un proceso que nos puede ayudar a efectuar un cuestionario efectivo, óptimo e ideal, sin embargo la precisión de un cuestionario dependerá de la habilidad del investigador y de su experiencia.

Gráfico N. 4 Proceso de diseño de cuestionarios



Fuente: Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados un enfoque práctico, 1997

Elaborado por las Autoras

1.7.3.2.1. Tipos de preguntas

1.7.3.2.1.1. Preguntas abiertas: También conocidas como preguntas no estructuradas, ya que los entrevistados responden con sus propias palabras o sea que son preguntas de respuesta libre.

1.7.3.2.1.2. Preguntas de opción múltiple: Se derivan de las preguntas estructuradas, las cuales especifican el grupo de alternativas de respuesta y el formato de la respuesta. En las preguntas de opción múltiple el investigador ofrece una serie de respuestas y se le solicita al entrevistado que seleccione una o más alternativas.

1.7.3.2.1.3. Preguntas Cerradas: son aquellas en las que no se da libertad al entrevistado para contestar con sus propias palabras y se le obliga a escoger entre un conjunto de alternativas. Distinguimos:

1.7.3.2.1.4. Preguntas dicotómicas: cuando al entrevistado se le conceden 2 alternativas a escoger (sí o no)

1.7.3.2.1.5. De respuesta múltiple: muy similares a las de opción múltiple pero el entrevistado puede señalar más de una respuesta.⁷⁵

1.7.4. Cálculo estadístico de la muestra

El proceso de diseño de la muestra incluye cinco pasos que se muestran a continuación:

1.7.4.1. Definición de la Población Meta: La población meta es el conjunto de elementos que poseen la información que busca el investigador. La población meta debe definirse con precisión, la definición inexacta de la población meta dará como resultado una investigación ineficaz.⁷⁶

⁷⁵C. KINNEAR Thomas y TAYLOR James M. –“Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado “Tercera Edición Pág.,317

⁷⁶C. KINNEAR Thomas y TAYLOR James M. –“Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado “Tercera Edición Pág.,317

1.7.4.2. Determinar el marco de la muestra: Es una representación de los elementos de la población meta que consiste en una lista o grupo de indicaciones para identificar la población meta.⁷⁷

1.7.4.3. Seleccionar las técnicas de muestreo: Comprende varias decisiones de naturaleza amplia.

El investigador debe decidir si utiliza una estrategia de muestra bayesiana o tradicional, realizar una muestra con o sin reemplazo y si emplear una muestra de probabilidad o no probabilidad.

1.7.4.3.1. Estrategia Bayesiana

“La estrategia bayesiana incorpora de manera explícita información previa sobre los parámetros de la población, así como los costos y probabilidades asociados a la toma de decisiones equivocadas”.⁷⁸

1.7.4.3.2. Muestreo con Reemplazo

“Es la técnica de muestreo en la cual un elemento puede incluirse en la muestra más de una vez, por lo que de esta forma se pueden hacer infinitas extracciones de la población aun siendo esta finita”⁷⁹.

1.7.4.3.3. Muestreo sin Reemplazo

Es la técnica de muestreo en la cual un elemento puede incluirse en la muestra más de una vez.

1.7.4.4. Determinar el tamaño de la muestra

“El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluirán en un estudio. La determinación del tamaño de la muestra es compleja y comprende varias consideraciones cualitativas y cuantitativas.”⁸⁰

⁷⁷http://www.innova.uned.es/webpages/Ilde/Fund_Esta_Turis/03_sep.pdf

⁷⁸<http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/nunez/esp/infl/ notas/tema4.pdf>

⁷⁹<http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>

⁸⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra

1.7.4.5. Ejecución del Proceso de Muestreo

La ejecución del proceso de muestreo requiere de una especificación detallada de la forma en que se ponen en práctica las decisiones del diseño de la muestra respecto a la población, el marco de la muestra, la unidad de muestra, la técnica de muestreo y el tamaño de la muestra.

1.7.4.6. Clasificación de las técnicas de muestreo

Las técnicas de muestreo pueden clasificarse en técnicas de probabilidad y no probabilidad.

1.7.4.6.1. Muestreo no probabilístico: *Es la técnica de muestreo que no utilizan procedimientos de selección por casualidad, sino que más bien dependen del juicio personal del investigador.*⁸¹

1.7.4.6.1.1. Técnicas⁸²

- I. **Muestreo por Conveniencia:** Busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestra se deja principalmente al entrevistador.
- II. **Muestreo por Juicio:** Es una técnica en la que los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador.
- III. **Muestreo por Cuota:** En este tipo de muestreo se fijan unas "cuotas" que consisten en un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones.
- IV. **Muestreo de Bola de nieve:** Se utiliza cuando la población es difícil de identificar o cuando es complicado acceder a ella porque tiene ciertas características que no son muy aceptadas socialmente.

1.7.4.6.2. Muestreo Probabilístico: Es el procedimiento por el cual cada elemento de la población tienen una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra.⁸³

⁸¹C. KINNEAR Thomas y TAYLOR James M. – *“Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado”* Tercera Edición Pág.,458

⁸²NARESH K. Malkotra *“Investigación de Mercados un Enfoque Práctico”* Segunda Edición pág.159

1.7.4.6.2.1. Técnicas⁸⁴:

- I. **Muestreo Aleatorio Simple:** Para poder realizar este tipo de muestreo, todos los individuos de la población deben estar numerados en un listado.
- II. **Muestreo Sistemático:** Es similar al aleatorio simple los sujetos han de estar identificados, pero no es necesario disponer de un listado.
- III. **Muestreo Estratificado:** En este tipo de muestreo se divide a la población en subgrupos que tienen alguna característica común.
- IV. **Muestreo de Grupo:** “Es la técnica de muestreo probabilístico de dos pasos en la que la población meta se divide primero en subpoblaciones, o grupos recíprocamente selecta y colectivamente exhaustiva.”⁸⁵

1.7.4.7. Estrategia estadística para determinar el tamaño de la muestra

La estrategia estadística consiste en determinar el tamaño de la muestra que consideramos con base en la inferencia estadística tradicional. En esta estrategia, el nivel de precisión se especifica con anterioridad. Esta estrategia se basa en la construcción de intervalos de confianza alrededor de las medias o proporciones de las muestras.

1.7.4.7.1. Muestreo Proporcional

Tamaño de la muestra desconociendo varianza poblacional, para estimar una proporción poblacional, (p) con un límite para el error de estimación B

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot pq}{(N - 1) \frac{B^2}{4} + pq}$$

⁸³http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest_noprob.htm

⁸⁴ Idem, Pag, 159

⁸⁵ NARESH K. Malkotra “Investigación de Mercados un Enfoque Práctico” Segunda Edición pág. 373

Dónde:

n = Tamaño de la muestra necesaria

P = Probabilidad Ocurrencia

Q = Probabilidad No Ocurrencia

B = 5 %

N = Tamaño de la población

1.7.4.7.2. Tamaño de la muestra

Ver Anexo 1

1.7.4.7.3. Cálculo estadístico de la muestra

Se determinó la muestra de n=400 encuestas

Ver Anexo 2

1.7.4.8. Diseño de la encuesta

Ver Anexo 3

1.8. Plan de Negocios

1.8.1. Historia del calzado

Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10.000 a.C. al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. En los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, que tiene la edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de los calzados. En los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y en los países más calientes, la sandalia aún es la más

utilizada. Las sandalias de los egipcios eran hechas de paja, papiro o entonces de fibra de palmera.

1.8.2. Antecedentes del Sector

Hacia varios años el sector del calzado ecuatoriano era muy atractivo debido a que en los años 80 y 90 si se vendía el calzado fabricado en el país, sin embargo en el año 1999 se da la crisis en el país dándose la quiebra de las pequeñas empresas, incluso los pequeños talleres que se dedicaban a la fabricación de calzado, dando como resultado a que estos emprendedores se fueron a EEUU y España, donde quedaron pocos productores que permanecieron aun en el mercado, las pequeñas empresas tendieron a desaparecer.

Lo que pasa en Tungurahua, una de las provincias dedicadas a la actividad, es un referente. En 1997, cuando se hizo un censo del sector, el número de fabricantes de calzado entre grandes, medianos, pequeños y artesanales era de 2200, a realidad cambió siete años más tarde.

Pero en el año 2009 el presidente de la república Econ. Rafael Correa crea la imposición de una salvaguardia por balanza de pagos que aplicó un arancel del 10 por ciento por cada par de zapatos importados, que significativamente en el incremento de las ventas, empleo e inversiones.

El apoyo del Gobierno Nacional ha generado empleo más de 100 mil plazas de trabajo directas, están vinculadas al sector, el gobierno ha permitido que la actividad del calzado nacional se fortalezca, ha contribuido a mejorar los índices económicos del país.

La decisión gubernamental redujo sustancialmente las importaciones, al comparar las cifras entre los años 2008 y 2009, en un rubro del 77% es decir próximamente 19 mil toneladas, y en términos CIF, una disminución del 68%, lo que significa alrededor del 100 millones de dólares.

1.8.3. Antecedentes de la Empresa

El señor. Manuel Villavicencio inicia sus actividades como aparador en el año de 1985, para después en el año de 1987 decide ponerse hacer calzado propio, comprando materiales necesarios para la elaboración de calzado y posteriormente enviar a las aparadores para que realicen el aparado, para luego esos cortes ser enviados a los plantadores para que armen ya el calzado con el detalle que llevaban a sus casas hacer este oficio, tomando en cuenta que se lo hace hasta la actualidad trabajando de esta manera, este taller inicia con 4 trabajadores actualmente son 18 trabajadores.

VICALZA al transcurso de los años especialmente este último cuando hubo interés por parte del gobierno establecer tasas arancelarias al calzado importado, por lo incrementó el número de competidores en el Ecuador especialmente en los cantones de Gualaceo y Chordeleg que están ubicados en la provincia del Azuay, como actualmente se siguen trabajando desde la casa los trabajadores, lo que no les permite realizar un buen calzado, porque no se les puede controlar como lo están haciendo, porque hay veces en que se lo hace mal y este calzado no sirve por lo tanto no se puede vender ocasionando como perdida para el dueño.

Hace 23 años el calzado nacional era muy apreciado en el mercado recalando que no había mucha competencia y sobre todo calzado importado, lo que incrementó la producción, pero el año 1999 tuvo una recesión por la crisis económica y la dolarización lo que hizo quebrar a los pequeños productores de calzado, lo cual obligó a migrar a las personas que se dedicaban a este oficio, dejando el mercado del calzado absolutamente bajo, y el Sr. Manuel Villavicencio propietario del taller se dedicó a seguir produciendo poco a poco enviando a la casa los materiales como lo hacía desde el principio que inicio con este negocio, para que desde ahí realicen las obras para después ser vendido en el Norte del país lo que se hace en la actualidad.

Entonces en vista de que los maestros migraron, existe poca mano de obra no abastece con los pedidos que tiene VICALZA, porque hay personas que no saben de este oficio por lo tanto ocasiona pérdidas por no cumplir con pedidos de los clientes.

Los mercados se abrieron para la producción local, por la restricción a las importaciones que impuso el Gobierno este año. La medida grabó un impuesto de USD 10 a cada par de zapatos importado, este año la relación entre el consumo del calzado nacional e importado está en una etapa de cambios, pues la mayoría de fábricas y talleres incrementó su producción alrededor del 40% la producción de zapatos en Azuay está segmentada por sexos. En Cuenca, las fábricas y talleres se especializan en la confección de calzado para hombre. En Gualaceo y Chordeleg la especialidad es el calzado para mujer.

1.8.4. Misión: Catowe

CATOWE es una metodología de definición de la Misión de una Organización que contempla dentro de su redacción los conceptos de Cliente, Actores, Transformación, Owner, Welstanchaung y el Entorno⁸⁶

Elementos para construir la Misión

- **C:**Grandes y pequeñas empresas de producción de calzado.
- **A:** Todo el personal de VICALZA.
- **T:**Producción y Comercialización de calzado
- **O:** Propietario (Manuel Villavicencio)
- **W:**Elaborar calzado de mujer en cuero sintético y cumpla con todas las necesidades y normas establecidas, con el propósito de que los clientes valoren el calzado de producción nacional.
- **E:**Provincias del Azuay, Pichincha, Loja y el Oriente.

Según el actor Peter Drucker la misión de una empresa es “la satisfacción del consumidor es la misión y el propósito de cada empresa”⁸⁷

⁸⁶<http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/efpi/presentacion.htm>

1.8.4.1.Misión de VICALZA

Somos una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado en cuero sintético, teniendo siempre presente la satisfacción de nuestros clientes superando sus expectativas y del mercado en general, valorizando a nuestra empresa a través del desarrollo integral con nuestros colaboradores, clientes, y socios, mediante el trabajo en equipo y la concientización con el medio ambiente, para garantizar un crecimiento continuo y rentable dentro del mercado nacional.

1.8.5. Visión

*La visión está orientada hacia la imagen futura que se pretende ser a largo plazo, por lo tanto se debe ver más allá de la situación actual del negocio, pensar estratégicamente en los impactos que se pueden presentar como puede ser las nuevas tecnologías, cambios de los clientes, aparición de nuevas condiciones de mercado y competitivas etc.*⁸⁸

La importancia de la visión es muy esencial porque es una fuente de inspiración para la empresa, lo que pretende alcanzar a un futuro, poder conseguir lo que la empresa quiere.

1.8.5.1.Visión de VICALZA

Convertirnos en un prestigioso grupo corporativo en el sector del calzado con participación permanente en las diferentes plazas y marcando diferencia frente a la competencia y a la vez fomentando confianza hacia los clientes, proveedores y de todas las personas que forman parte de VICALZA.

1.8.6. Objetivos

Los objetivos son las guías mediante los cuales las empresas buscan lograr su misión, y a la vez ayudan a la toma de decisiones, y permite desarrollar estrategias que ayudan a obtener resultados esperados a largo plazo.

⁸⁷ÁLVAREZ José Luis, “Lo que se aprende en los mejores MB” Ediciones Gestión 2000.pág. 427

⁸⁸http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

1.8.6.1.Objetivos de VICALZA

- 🌿 Lograr ampliar nuestra capacidad productiva
- 🌿 Ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes
- 🌿 Lograr la rotación más rápida del calzado a corto plazo, por medio de la mejora de la productividad de la empresa, estableciendo a la vez planes estratégicos que nos permitan tener una ventaja competitiva frente a la competencia en el sector.
- 🌿 Contar con el personal capacitado de acuerdo a su función, de esta manera cada uno de los procesos que se realice para la producción de cada par de calzado lo hagan eficientemente y con calidad.
- 🌿 Lograr ser una buena imagen corporativa, mediante la diversidad de productos, con innovaciones que satisfagan a nuestros clientes.
- 🌿 Contar con un cliente deleitado, que superen sus expectativas, para garantizar un cliente deleitado y a largo plazo.
- 🌿 Lograr posicionarnos con la nuestra marca en el mercado y en la mente del cliente.
- 🌿 Lograr tener mayor participación en el mercado a mediano plazo, realizando estrategias que nos ayuden con este objetivo, y que será medible a través de la investigación de mercados para conocer la participación de VICALZA.
- 🌿 Mejorar la planta de producción de VICALZA, donde exista mayor control a los trabajadores para poder evaluar su desempeño.

1.8.7. Políticas

Las políticas son instrumentos que sirven para la ejecución de estrategias, son reglas, normas, que se sujetan para poder lograr metas y objetivos de una empresa, el objetivo de establecer políticas es para poder resolver problemas que se presentan en una empresa de acuerdo a los cambios que pueden presentarse con relación a las estrategias planteadas.

1.8.7.1.Políticas de VICALZA

- ✓ Brindar a nuestros clientes un calzado que cumpla con sus necesidades y expectativas ofreciéndoles confort, calidad, durabilidad y seguridad, esto contando con personal capacitado y tecnología lo que se reflejara en el mejoramiento continuo de las actividades de la empresa.

- ✓ Capacitar constantemente al personal que labora en VICALZA ya que se implementara la mejora continua.
- ✓ Establecimiento de Uniformes y medidas de seguridad para todo el personal colaborador de la empresa.
- ✓ Política de control de calidad esto ayudara para que la mercadería que salga de la empresa sea la correcta.
- ✓ Contar con autorizaciones debidamente fundamentadas para la aceptación de compra de materia prima.
- ✓ Mejoramiento continuo, cada vez capacitarnos para ir mejorando día a día toda la organización de VICALZA.
- ✓ Política Ambiental, que permita el cuidado y manejo adecuado de materiales, para de esta manera proteger el entorno, de forma que no provoquen ningún tipo de contaminación.

1.8.8. Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

1.8.8.1.Valores de VICALZA

- ✓ Honestidad, respeto y transparencias son patrimonios para nuestra empresa
- ✓ Libertad de expresar ideas, criterios y sugerencias
- ✓ Igualdad con todos los colaboradores que forman parte de nuestra empresa
- ✓ Fomentar la cultura de calidad por parte de los colaboradores y servicio al cliente

1.8.8.2.Valores empresariales

Un conjunto de valores corporativos son los que propone “VICALZA” cultivar, que inspiren a sus directivos y empleados a alcanzar nuevas metas de producción y servicio:

Investigación: Se destinará un valor del presupuesto a la investigación del mercado, las tendencias en cuanto a la cultura de alimentación y así poder llegar a cumplir con las expectativas de los clientes.

- **Innovación:** La empresa ofrecerá a los clientes productos diferentes, con diseños innovadores y con un servicio 100% eficiente.
- **Calidad:** Todos los productos y procesos serán contemplados con normas de calidad y conocimiento los cuales van a dar total confianza al consumidor.
- **Liderazgo:** Llegar a ser pioneros en lo referente a la producción de calzado, ofreciendo un servicio eficaz.

1.8.9. Análisis Competitivo del Sector del Calzado Ecuatoriano

En el año 2010, la producción nacional del calzado nacional fue de 28 millones de pares, comercializados a un precio promedio de 18 dólares cada uno.

El total de la producción un 50% se destina para el mercado interno y el 50% restante se exporta, la demanda del consumo nacional fue de 50 millones de dólares que fue producido en Ecuador y también lo importado.

Según el INEC el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, los precios en el mercado varían entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización.

Por las restricciones arancelarias el sector del calzado que hizo el Gobierno, se hizo más apetecido dando como consecuencia la saturación de ciertos mercados, se incrementó el número de fabricante en el país años atrás había 80 mil fabricantes de calzado actualmente existe ya 100 mil productores.

Según el Banco Central del Ecuador la industria manufacturera aporta a la producción total de Tungurahua en el 43%, mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador.

En nuestro país, es muy difícil establecer barreras de entrada a la industria a la cual está dirigido VICALZA, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones

para acceder, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita, el hecho de no existir legislación que los regule la hace más abierta a nuevos competidores, esto ha traído como consecuencia en estos últimos dos años que la oferta ha excedido frente a la demanda, por lo que el precio ha tendido a disminuir, perjudicando aquellas empresas que tenían un precio considerable.

Según el Banco Central del Ecuador, la industria manufacturera se distribuye de la siguiente manera:

Tabla N. 1 Análisis del Sector Industrial

PROVINCIA	%
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto del país	8%

Fuente: CALTU

Con estos datos podemos analizar que la competencia se centra más en la Provincia del Tungurahua porque ahí existe mayor cantidad de productores de calzado, distribuido en fábricas, talleres artesanales, etc.

En la provincia del Azuay los competidores de VICALZA se centran en los cantones de Gualaceo y Chordeleg, porque estos talleres y fabricas están destinado sus ventas directamente a Ambato como lo hace VICALZA y para ser más específicos en el Mercado Juan Cajas.

VICALZA se desarrolla como en un mercado de competencia perfecta dónde existen muchos compradores y vendedores, y que ofrecen productos a la venta de características semejantes y cada uno de ellos ejerce influencia insignificante en los precios de los productos,

1.8.10. Competencia

Empresas que se dedican a la producción de calzado en Gualaceo y Chordeleg

Gráfico.6 Competencia en Gualaceo y Chordeleg

<i>Gualaceo</i>	<i>Chordeleg</i>
<i>Calzado LitargMode</i>	<i>Calzado Elite</i>
<i>Calzado Arecalza</i>	<i>Calzado Lizmoda</i>
<i>Calzado Maximoda</i>	<i>Calzado Lorens</i>
<i>Calzado Caché</i>	<i>Calzado Romina</i>
<i>Calzado Romina</i>	<i>Calzado Viguz</i>
<i>Calzado Rolan Zh.</i>	<i>Calzado HyG</i>

Fuente: Autoras

En el Cantón Chordeleg se crearon por lo menos 40 nuevos talleres artesanales, lo que representa para VICALZA la competencia directa porque aquellos talleres también destinan su producción a Ambato, la característica de la producción de calzado en Azuay es que no se concentra en grandes fábricas, sino en talleres artesanales existe actualmente más de 150 pequeños productores en la provincia del Azuay.

Se realiza este análisis de la competencia de los dos cantones por dos razones; la primera porque la empresa VICALZA está ubicada en el Cantón Gualaceo, y segunda porque sus ventas se realizan en Ambato y Quito, estos pequeños talleres con su producción también lo hacen en la ciudad de Ambato dando como saturación a este mercado, tomando la iniciativa de abrirse a otros mercados.

En el cuadro donde se describe a los principales competidores de la empresa, se puede observar que los mercados donde están dirigidos es principalmente Ambato, por lo tanto las ciudades donde VICALZA quiere abrir mercados no existe mayor oferta por parte de la empresas productoras, sino más bien aquí son los mayoristas que llegan con diferentes precios y marcas.

Pero un crecimiento acelerado donde se quiere incrementar la producción y la rentabilidad se requiere de mano de obra calificada y la formación óptima de un artesano del calzado dura alrededor de dos años, que es un factor que VICALZA tomara en cuenta para de esta manera conseguir objetivo y metas a largo plazo y no a corto plazo, que muchas veces lleva al fracaso.

1.8.11. Análisis de Mercado

1.8.11.1. La demanda del calzado nacional

El sector del calzado está invirtiendo en maquinaria y contrata más personal para abastecer la demanda nacional, actualmente las empresas ecuatorianas están trabajando bastante a raíz del arancel que el gobierno determinó, el mercado se abastece con una cantidad aproximada de 32 millones de pares de zapatos al año.

Zapatos que se produjeron años anteriores en el país

Gráfico N.7 Producción de calzado en Ecuador

<i>Año</i>	<i>Cantidad</i>
<i>2008</i>	<i>17 millones de pares</i>
<i>2009</i>	<i>19 millones de pares</i>
<i>2010</i>	<i>29 millones de pares</i>

Fuente: Revista Cueros 2011

La ciudad de Ambato es la capital de la producción de cuero y calzado, la demanda es muy alta sin embargo la falta de mano de obra calificado es demasiado bajo, conociendo que la industria del calzado da empleo directo a más de 100.000 personas, lo cual hace a esta actividad una de las que más fuentes de trabajo que se genera en el país.

Para el año 2011 con 28 millones de dólares reembolsables lo que se maneja a nivel del país en la producción de zapatos, contribuyendo a la creación de empleo productivo llegando a 100 mil empleos a nivel nacional, siendo fundamental para el desarrollo de la región y el país.

1.8.11.2. Proveedores

En cuanto a la obtención de la materia prima para la elaboración de calzado, el poder de negociación de los proveedores es alto, esto es porque los grandes proveedores son muy limitados con sus condiciones al crédito, además para este sector industrial no existen insumos sustitutos, y por la gran inversión que se necesita para este negocio como es proveer materiales para calzado por lo que ellos tienen la particularidad de poder negociar la venta.

En cuanto al crédito, es muy difícil porque los proveedores exigen los pagos en el menor tiempo posible, como es el caso de los proveedores de Gualaceo, las condiciones de crédito se rigen máximo 60 días de plazo, pero los clientes de las diferentes empresas y talleres exige hasta 120 días de plazo, por lo que dificulta trabajar y poder incrementar la producción por la falta de capital porque en el negocio del calzado si se necesita un monto considerable.

1.8.11.3. Plan de Marketing⁸⁹

El Plan de Marketing es una herramienta muy importante previo a una inversión, lanzamiento de un producto, o para iniciar un negocio etc., aquí se detalla todo lo que se espera conseguir con el proyecto a la vez se asigna responsabilidades, que permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación, el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

1.8.11.4. Planeación Estratégica⁹⁰

En un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave de la creación de la riqueza, esta innovación hay que definirle como la capacidad de reestructurar los

⁸⁹KOTHER, Philip "Dirección de Marketing" 1ra.Edición ,2002.p,60

⁹⁰<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

procesos actuales de una empresa, con la finalidad de crear valor para los clientes, y dejar de pensar en la competencia, sino en generar rentabilidad para todos aquellos que forman parte de la empresa.

Según el actor Mintzberg (1987) ofrece cinco perspectivas que comienzan con la letra P, para el concepto de estrategia son las siguientes:

Plan: un enfoque que concuerda con los procesos estratégicos formales y del entorno,

Pauta: arte para ganar la partida al competidor, un enfoque que corresponde con los procesos estratégicos de planeación, negociación y de conocimiento.

Patrón: enfoque que se relaciona con los procesos estratégicos del aprendizaje y de la capacidad emprendedora.

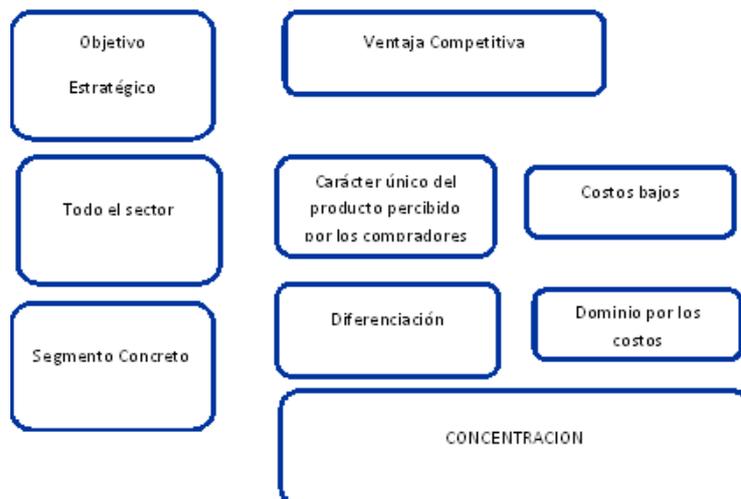
Posición: situación en la que una empresa se relaciona con el entorno competitivo, enfoque de los procesos estratégicos analíticos y reactivos.

Perspectiva: los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que les rodea, este enfoque corresponde a los procesos estratégicos colectivos y de transformación.

1.8.11.4.1. Dirección Estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, la planeación estratégica es una herramienta por excelencia que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización en función a la misión y de sus objetivos.

Gráfico N. 8 Ventaja Competitiva



Fuente: Adaptado de Porter, M. (1990, p.60)

Elaborado por las Autoras

La Planeación Estratégica tiene por objetivo producir cambios profundos, lograr una ventaja competitiva en los mercados, abarcando a todo el sector, mediante la diferenciación, minimizando costos y maximizando utilidades. De la manera más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos, generalmente es a largo plazo, la planeación estratégica se refiere a la manera a través de la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos, que debe ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

1.8.11.4.2. Fases de la Planeación Estratégica⁹¹

A continuación definiremos cuatro fases que son necesarias para la planeación estratégica:

⁹¹http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-38684.pdf

Fase 1.

- Formulación por objetivos organizacionales a ser alcanzados

La empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

Fase 2.

- Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la Empresa

Se trata de un análisis organizacional, un análisis de las condiciones internas que permitan una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles que la empresa tiene.

Los puntos fuertes constituyen la fuerza impulsadora de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que impiden el alcance de aquellos objetivos.

Ese análisis interno generalmente es el análisis de los recursos (recursos financieros, maquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que la empresa dispone o pueda disponer, para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y como los objetivos organizacionales.

Evaluación del desempeño de la empresa, utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento, en el momento con relación a los años anteriores.

Fase 3.

- Análisis externo del medio ambiente

Refiere a condiciones externas que rodean a la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Ese análisis externo generalmente contiene:

Mercados a los cuales la empresa llega, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.

Competencia, empresas que actúan en el mismo mercado, rivalidad con los mismos clientes o consumidores y contando con los mismos recursos.

Factores externos, la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas en ellas situadas.

Fase 4.

➤ Formulación de las alternativas estratégicas

El planeamiento estratégico busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o de medios que la empresa pueda adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales, tomando en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa pueda adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

Entonces podemos decir que el planeamiento estratégico de una empresa se refiere al producto (los bienes que la empresa produce o los servicios que presta) o al mercado (donde la empresa coloca sus productos o bienes o donde presta sus servicios).

1.8.12. Plan de marketing para el taller VICALZA

Para empezar a definir el negocio en la cual se desarrolla VICALZA responderemos a siguientes preguntas:

¿Qué vendo?

La empresa VICALZA se dedica a la producción de calzado en cuero sintético.

¿Quiénes son mis clientes?

Los clientes de VICALZA son aquellas niñas y mujeres que va desde los 15 a 30 años.

¿Por qué me compran mis clientes?

Los clientes compran a la empresa VICALZA por los años de trayectoria que llevan en el mercado ofreciendo un buen calzado, los clientes comprarán calidad, y buen servicio.

¿Qué me diferencia de mis competidores?

Lo que diferenciará a VICALZA es la forma en las que realiza su calzado, el proceso que lo aplica y que es artesanalmente con muy buena calidad, y sobre todo con innovación constante lo que tendrá deleitado a sus clientes.

1.8.12.1. Estrategia de Marketing

En el entorno del Marketing, la estrategia que se adopte en una empresa debe cambiar a medida que cambian el producto, el mercado y los competidores, en el mercado donde se desarrolla este taller, aplicarán la estrategia por diferenciación, esto significa que será mejor en innovación, y calidad.

Gráfico N.9 Ventaja Estratégica

	PERCEPCION DEL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
SECTOR INDUSTRIAL AL SEGMENTO	DIFRENCIACION	LIDERAZGO EN COSTOS
	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Fuente:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

Elaborado por las Autoras

Además dará un valor agregado contará con talleres de reparación y atención al cliente, de esta manera, se podrá conocer las inquietudes de los clientes, y a la vez poder fidelizarse que eso es lo más importante hoy en día para las empresas.

El marketing es muy importante, porque ayuda a la empresa a mejorar sus ventas conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes, identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos.

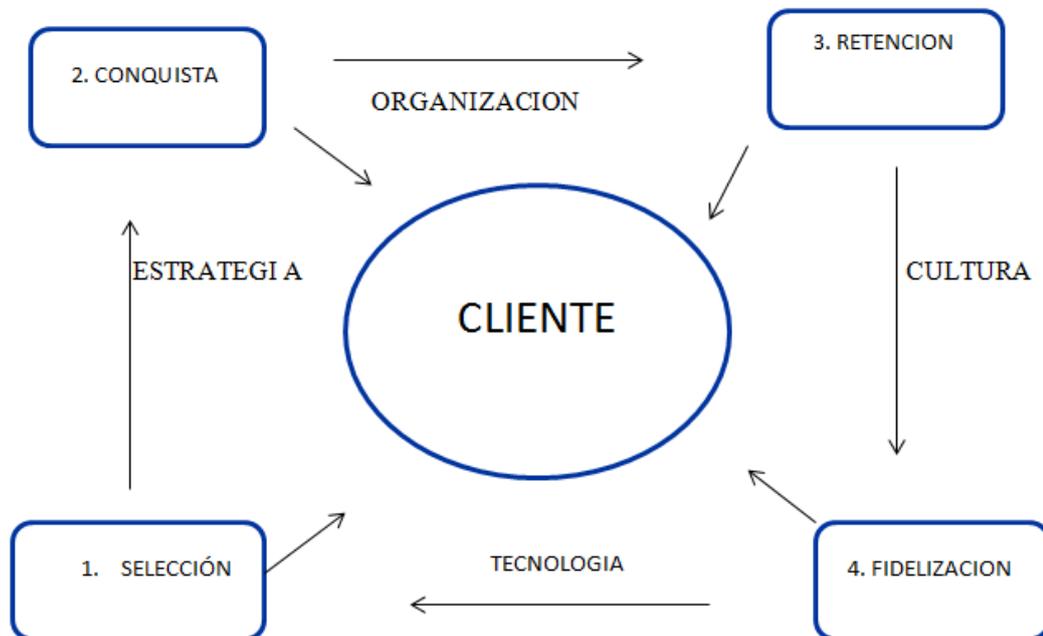
El objetivo será de VICALZA dar al cliente más de lo que este espera, esto significa tener un cliente deleitado, que su satisfacción sea mayor a la percibida, mejorando el valor que se le ofrece, como por ejemplo puede ser la atención al cliente, y de esta manera evitaríamos la fuga de clientes, la satisfacción de los clientes no será un objetivo para VICALZA, sino una condición necesaria para intentar fidelizarlos. La fidelización se desarrollará en lograr vincular emocionalmente a los clientes con la empresa.

Gráfico N.10 Matriz de los diferentes tipos de clientes que existen por nivel de fidelidad

		Nivel de fidelidad	
		Bajo	Alto
Nivel de satisfacción	Bajo	Opositor	Cautivo
	Alto	Mercenario	Prescriptor 

Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>

Gráfico N. 11 El cliente



<http://www.google.com.ec/imgres?q=graficos+sobre+fidelizacion+de+clientes&um=1&hl=es&sa=n&rlz=1r2adfa>

Elaborado por las Autoras

1.8.12.2.Mix de los Produservicios

Es la combinación de las cuatro variables que se consideran para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las estrategias de marketing en una empresa, estos elementos son:⁹²

- ✓ PRODUCTO
- ✓ PRECIO
- ✓ PLAZA
- ✓ PROMOCIÓN

1.8.12.2.1. Producto

Calzado para mujer

⁹²<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/192/11/CAPITULO%20III.pdf>

“El producto es un conjunto de características y atributos tangibles e intangibles que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”.⁹³

El producto de VICALZA está elaborado con:

Tabla N. 2 Materiales para la elaboración de calzado para mujer

Materiales
Tacos
Cartón
Fibra
Pega Africana
PU
Cuero
Forro
Cambriones
Plantillas Prefabricadas
Plantas
Solución
Punteras
Tranquillas
Termoplass

La mayoría de esta materia prima es de origen colombiana, el zapato es elaborado a mano, la empresa contara con los siguientes operarios:

Tabla N.3 Operarios para el taller de VICALZA

OPERARIOS PARA EL TALLER VICALZA				
	Producción		Administrativo	
2	Emplantilladores	1	Secretaria	
6	Plantadores	1	Contadora	
1	Cortadores	1	Gerente Propietario	
4	Aparadores	2	Vendedores	
1	Bodeguero			

⁹³ KOTLER, PILHIP Y ARMSTROOG, Marketing, Pearson Educación, Octava edición, México 2001,

Fuente: Información de Taller VICALZA

1.8.12.2.1.1. Portafolio del producto

En toda empresa se debe administrar una cantidad de productos o servicios como es el caso de la empresa VICALZA, que se esforzará en desarrollar su portafolio de productos para seguir en el mercado, un portafolio de productos permite la dirección de la organización, determinar la posición competitiva del producto, y con la posibilidad de mejorar frente a la competencia.

Con la investigación de Mercados realizados en las cuatro ciudades, el cliente exige a los productores de calzado diversidad de modelos por lo que VICALZA viene trabajando en este campo, pero ahora lo va hacer mejor, lanzando modelos pero en todo número ofreciendo un precio accesible y sobre todo una calidad que le permita diferenciarse.

Como el cliente le gusta tener una diversidad de productos donde tenga la oportunidad de escoger el mejor, por tal motivo esta empresa se esmerará por ofrecer modelos diferentes para toda ocasión para que cuando el cliente quiera adquirir un par de zapatos piense en VICALZA por la gama de modelos exclusivos que ofrecerá.

Ver Anexo 4

1.8.12.2.1.2. Garantía

Se Dará un tiempo máximo de garantía, de 6 a 8 meses, desde el momento de salida del producto, con esto se pretende a que el cliente sienta confianza en adquirir nuestro calzado.

Además para cualquier inconveniente que surge el zapato adquirido VICALZA contará con talleres de reparación para el cual estará a disposición del cliente en caso de requerirlo.

Ver Anexo 5

1.8.12.2.1.3.Empaque

Es una parte muy fundamental que contendrá cada par de zapatos, porque permitirá que este llegue en óptimas condiciones al consumidor final, es una poderosa herramienta de promoción y venta. Un calzado cómodo, bonito pero sobre todo que sea elaborado con concientización para la protección de medio ambiente, por lo que VICALZA debería tener un empaque biodegradable que consiste en proteger al medio ambiente, de esta manera el cliente al comprar un par de calzado a la vez también contribuye a su protección.

El empaque que optará VICALZA tiene como finalidad convertirse en la ventaja diferencial del calzado, el empaque que se utilizará son con diseños,colores, con la intención de influir en la percepción de los clientes y su comportamiento en la compra.

Además del empaque dentro de cada caja contendrá una funda diferenciadora que le permita al cliente llevarlo más cómodo, y esta sería una forma más de llegar al cliente mediante la percepción.



Funda ecológica que utilizará VICALZA **Empaque que utiliza actualmente VICALZA**



Empaque Biodegradable que utilizaría a futuro VICALZA

La empresa VICALZA brindará al cliente calzado de buena calidad, modelos exclusivos y sobre todo ofrecerá un servicio al cliente que de cómo valor agregado a

la empresa, este calzado será elaborado con una materia prima de buena calidad, el calzado es elaborado por mano artesanal que sobre todo será calificada. El calzado que se fabrica es solo para la dama siempre la empresa buscará estar de acorde a la moda para que el cliente se sienta deleitado.

El servicio que ofrecerá VICALZA será el servicio a los clientes con amabilidad, dónde se les informe con que calidad de material está elaborado el calzado. Esta empresa conoce de qué se debe tratar bien al cliente por que el servicio depende que se genere la compra y la recompra.

En esta empresa estarán comprometidos en hacer de la satisfacción del Cliente parte integral de la forma de trabajo, mejorando continuamente los procesos y el servicio que les ofrecerán, produciendo y comercializando calzado de la mejor calidad bajo estrictos procedimientos de seguridad y calidad, que garantiza nuestro producto.

1.8.12.2.1.4. Producción

El compromiso que tendrá la empresa VICALZA con sus clientes es elaborar un producto de alta calidad, basado en normas de control de calidad, utilizando técnicas para los procesos, para cumplir con las expectativas del cliente.

Porque actualmente el cliente prefiere calzado cómodo, duradero elaborados con buen material, y que los trabajadores estén capacitados y producir de acuerdo a las tendencias del mercado.

VICALZA se preocupará por la satisfacción de cada uno de sus clientes es por eso que estarán innovando constantemente, mediante la actualización de tecnología, nuevas técnicas y calidad de los materiales utilizados. Mediante la variedad e innovación en cada uno de los diseños, que serán ofrecidos a cada uno de los clientes lograremos fidelizarlos y atraer nuevos clientes que también querrán conocer cada uno de sus exclusivos modelos.

Ver Anexo N. 6

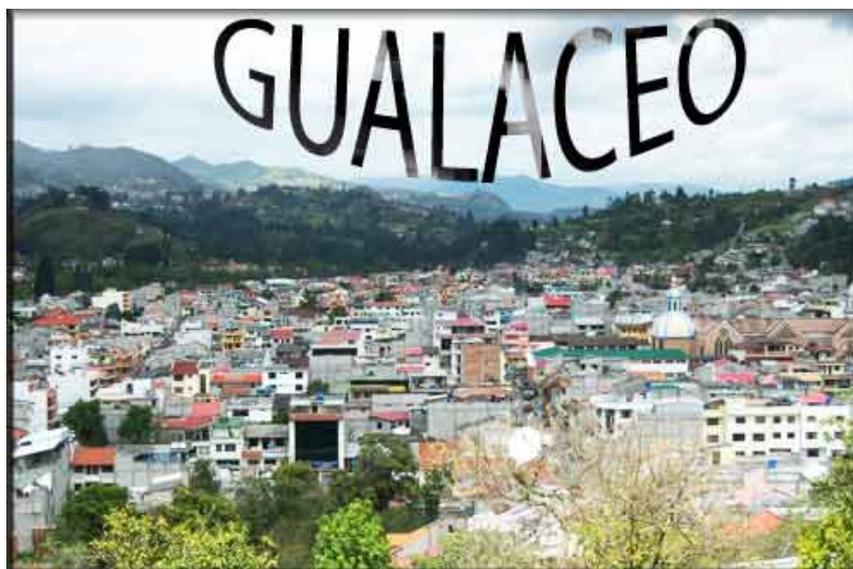
1.8.12.2.1.4.1. SISTEMA DE DISEÑO

El taller contará con un área de diseño para que sus modelos sean exclusivos, porque actualmente se envía a un particular que le dé diseñando, así podría diferenciarse de sus competidores ya que es muy importante porque les permitiría aumentar la rentabilidad, y se podrá estar en innovación continua.

Ver Anexo N. 7

1.8.12.2.1.5.Ubicación estratégica

Foto N. 1 Cantón Gualaceo



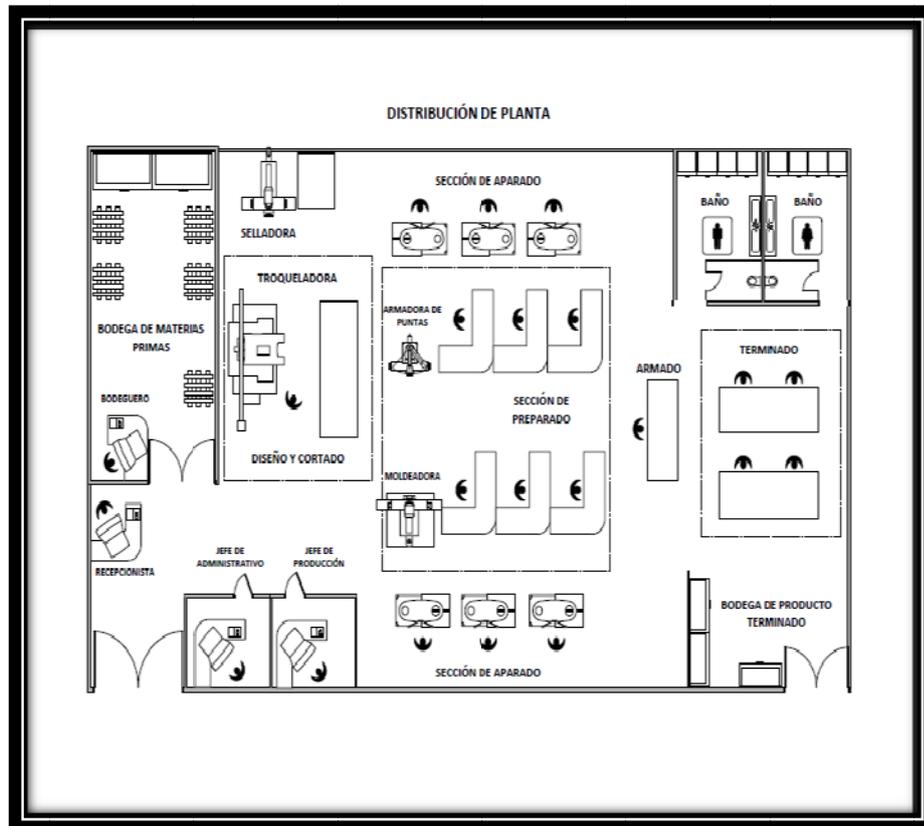
Fuente: Foto tomada por las autoras

La empresa está situada en Gualaceo, en las calles Loja y Santa Bárbara. El calzado se vende al por mayor y al por menor. Al por mayor en la ciudad de Ambato, tomando en cuenta que vienen de otras ciudades también para comprar el calzado de VICALZA, En Ambato se vende más el calzado en el Mercado Juan Cajas, que la feria se realiza los días domingos.

Como VICALZA espera expandirse por las ciudades de Loja y el Oriente, realizara alianzas estratégicas, con almacenes para ofrecer el calzado a los clientes, siempre que lo requieran, además estarán presentes en ferias para las diferentes

demonstraciones esto ayuda mucho como por ejemplo en Cuenca se realiza la feria en el Mall de Rio, Mas Moda donde se exhibe y para después realizar negociaciones con clientes de diferentes lugares del país.

Gráfico N. 12 Planta de VICALZA



Fuente: Las Autoras

1.8.12.2.1.6.Lanzamiento

El lanzamiento de cada modelo de calzado se le realizará de la siguiente forma. Se le enviará a los clientes mayoristas una muestra del nuevo calzado que se está elaborando y reciben por medio de vía telefónica las sugerencias o el pedido en caso de que les haya gustado el calzado.

Otra manera de lanzar nuevos modelos de calzado se realizaría mediante desfiles de moda donde se realice invitaciones a los clientes para que disfruten de una noche de gala donde VICALZA luzca sus nuevos y exclusivos modelos.

Mediante los desfiles de moda que se realizara de acuerdo a las temporadas tendrá como finalidad que cada uno de los clientes, se sientan parte de la empresa VICALZA, para estos desfiles se les enviara invitaciones a cada uno.

Foto N. 2 Desfile de Modas a futuro



Fuente:<http://www.google.com.ec/imgres?q=desfile+de+modas+de+mujeres+con+zapatos>

1.8.12.2.1.7. Mercado

Ya con el estudio del mercado sobre el tipo de calzado que necesita la mujer de hoy, de esta forma VICALZA buscará posicionarse en la mente del consumidor, además generará la recompra, la empresa debe ir acorde a los cambios de mercado.

El mercado del sector es muy competido existe la guerra de precios por lo que VICALZA mejorará su calidad para poder ofrecer una ventaja competitiva frente a la competencia instrumentos que le permitirán su crecimiento como es calidad e innovación.

1.8.12.2.1.8. Objetivos estratégicos del marketing⁹⁴

La empresa VICALZA ha determinado algunos objetivos que nos permitirán obtener un buen nivel de rentabilidad mediante la lealtad y fidelidad de parte de cada uno de los clientes.

Grafico N. 14 Objetivos del Marketing



Fuente: <http://www.marketingempresarial.org/2010/01/la-participacion-en-el-mercado.html>

Elaborado por las Autoras

La marca será una herramienta muy importante para la empresa, ya que mediante esta podrán dar a conocer y mantener la participación en el mercado, el propósito de la empresa debe ser que los clientes reconozcan la marca por la excelente calidad en el servicio y en el producto ofertado; incluyendo por supuesto un precio justo.

La empresa VICALZA con la marca desarrollará ciertos significados que estén relacionados con:

Atributos: una marca lleva primero a la mente ciertos atributos, no ello VICALZA espera estar siempre en la mente de sus clientes, ofreciendo calidad y estilo.

⁹⁴<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/192/11/CAPITULO%20III.pdf>

Beneficios: los clientes no compran atributos, sino beneficios, por lo tanto VICALZA espera llegar a que sus clientes compren su calzado a cambio de deleite de su producto, y no por la necesidad.

Valores: La marca dice algo sobre los valores del productor, VICALZA no olvidará que los valores son los pilares para seguir adelante.

VICALZA realizará alianzas estratégicas con varias de las tarjetas de crédito existentes en el mercado como lo son: VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS, con el fin de que los clientes obtengan mayor facilidad de adquirir sus productos.

Otras alianzas será con los almacenes que generalmente acude el cliente a comprar calzado, capacitando a la vez el servicio que se debería tener respecto a la marca VICALZA, la forma de uso, lavado, cuidado etc.

La estrategia para tener un crecimiento es brindar un producto en el cual este representado por un precio justo de acuerdo con la calidad de materiales utilizados para la producción de los zapatos.

VICALZA no se olvida que la imagen y la Reputación Corporativa es un activo intangible muy importante y necesario para el posicionamiento de la empresa.

Cada vez, la imagen y la reputación corporativa adquieren un mayor valor en el mercado y en la empresa, para alcanzar este posicionamiento, la comunicación dentro de VICALZA jugará un papel muy importante, pues a través de este se difunde la imagen y reputación corporativa; además se crearán percepciones que con llevan a actitudes positivas, y sea una empresa reconocida y que hablen bien.

La empresa VICALZA actualmente ha logrado posicionarse en la mente del consumidor por la marca, variedad en el diseño y calidad del producto. Incentivar a la compra por medio de la marca logrando una recompra que es lo más importante porque se puede lograr hasta el reposicionamiento esencial para seguir en la mente del consumidor.

El posicionamiento lo ha hecho donde vende actualmente ahora como objetivo ser plantea llegar a posicionarse en los mercados de Loja, Cariamanga, Nueva Loja y Tena, por lo que las mujeres esperan comprar algo diferente, y sobre todo de buena calidad, se capacitará a los agentes vendedores con cursos de ventas, y esto ayudaría a ofrecer un mejor servicio al cliente, además capacitaciones permanentes en los centros comerciales donde se realizarán alianzas estratégicas que le permitan a VICALZA ubicar su calzado el lugar correcto.

Estar en la mente del consumidor, mediante la marca, calidad, duración para así deleitar a los clientes y obtener la fidelización que es muy importante para la rentabilidad de la empresa.

Es importante mantenernos en el Top of Mind del cliente, que tan sólo al escuchar el nombre de VICALZA tengan la intención de comprar en la empresa de ver los nuevos modelos y de deleitarse con el servicio que le ofrecemos.

1.8.12.2.1.9. Estrategias para el posicionamiento

1.8.12.2.1.9.1. Diferenciación y Costo

VICALZA se preocupará de la calidad del calzado para mujeres, pues aunque su precio no sea tan alto, como de la competencia las materias primas las compran a proveedores con experiencia en este mercado, los sintéticos serán revisados antes de la compra para asegurar que entre a la producción con materiales adecuados, y a la vez el producto final tenga la duración que exigen los clientes.

La diferenciación es lo que le permitirá competir con sus rivales conociendo los atributos por la cuál va a posicionarse en el mercado, su calidad, innovación y precio, VICALZA desea alcanzar un posicionamiento a nivel nacional, principalmente en las ciudades de Loja y Oriente por lo cual incrementarán los viajes a las ferias de Ambato, Quito y el resto de ciudades, además las nuevas novedades los publicará en su pág. Web donde se pueda apreciar.

En Gualaceo, se posicionarán con calzado de calidad, con la finalidad de contar un local propio donde se pueda llegar directamente al cliente final, ya que en este Cantón está ubicado sólo el taller, en local ayudaría a tener un contacto más directo

con los clientes, en este local, se ofrecerá un portafolio de modelos, asesoramiento sobre el uso, materiales en las cuales fueron elaborados, su garantía además dándole un toque diferente que es colocar una música relajante, y una persona que esté a su servicio mientras se decida lo que va a comprar.

El calzado VICALZA no estará diferenciado sólo por los atributos mencionados, se asegurará un servicio Post Venta con los clientes vía telefónica, llamada también Tele marketing para saber cómo ha sentido el uso del calzado, de ser necesario se ofrecerá reparaciones, que sería muy importante y también vía e-mail se podría ofrecer un mini catálogo con los nuevos modelos que puede encontrar en su próxima visita al local.

Es cierto que VICALZA no es la única empresa productora en Gualaceo con costos no muy altos, pero si serán la única productora de calzado para dama que ofrecerá un servicio integral a nuestra clienta preocupándonos por ella con el servicio pre-venta, venta y post venta vía telefónica estaremos más cerca de su conformidad o disgusto con el calzado que adquirió.

Se tratará de mantener la comunicación con los clientes para mejorar el producto y estar al día en sus gustos y preferencias, y los modelos ofrecidos vía correo electrónico incrementarán sus visitas al local y las ventas.

Además se mantendrá diferenciaciones en:

1.8.12.2.1.9.2. Diferenciación del producto: VICALZA hace la diferencia en su calzado en la calidad del material por eso lo ofrecerá con garantía, también en precio y modelos.

1.8.12.2.1.9.3. Diferenciación de los servicios: Los servicios al cliente durante la pre-venta que es asesorar a los clientes sobre el calzado que adquirirá, incluyen las recomendaciones de productos para su limpieza y conservación del mismo, y la buena atención, y la pos-venta con los servicios de reparación que se ofrecerá, después de los días habrá una persona que llame al cliente para que nos ayude con una calificación acerca del servicio que recibió.

1.8.12.2.1.9.4. Diferenciación en el talento humano: VICALZA se preocupará de su personal operativo y corporativo, por eso desde su contratación estarán con capacitación y motivación continúa, de esta manera se ofrecerá un producto con muy buenos acabados y con una excelente atención.

1.8.12.2.1.10. Estrategia de Diferenciación

Ofrecer un producto innovador, de calidad y a un precio accesible son los objetivos de nuestra diferenciación del mercado de calzado. Para ello buscamos posicionar nuestra marca en la mente del consumidor.

VICALZA buscara diferenciarse del resto ofreciendo a sus clientes un producto que se ajuste a sus necesidades, dando siempre lo que el cliente busca que es calidad, innovación y un buen precio a cada uno de sus productos. Además se darán a conocer los nuevos portafolios de productos mediante nuestra página web www.vicalza.com.ec.

- Información personalizada sobre ofertas actuales de productos.
- Ofrecer al cliente calidad, comodidad y un excelente servicio.
- Diversificación del portafolio de productos.
- Convenios con empresas, centros comerciales, boutiques, almacenes para que sea de fácil acceso para el cliente.
- Otorgar descuentos a los clientes que nos visitan con frecuencia.

Esta estrategia es para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.

La estrategia de diferenciación tiene como principales objetivos: Penetrar en el mercado masivo de Loja y el Oriente, generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado meta, y atraer nuevos clientes.

Mediante la aplicación de esta estrategia lograremos posicionarnos de la mente del consumidor porque VICALZA ofrecerá calidad, innovación, comodidad y seguridad.

De acuerdo a la investigación realizada en Loja y el Oriente hemos podido observar que ellos prefieren un producto exclusivo, calidad y comodidad, es por eso que al

aplicar esta estrategia de diferenciación en los mercados a los que se quiere expandir VICALZA se obtendrá una penetración más efectiva y un mayor número de clientes.

1.8.12.2.1.11. Segmentación

VICALZA es una empresa dedicada a la producción de calzado en diversos modelos, diseños, colores, calidad especialmente para la mujer de hoy.

El segmento será el mercado femenino que va desde la edad de 15 a 30 años, pero en especial nos enfocaremos en las señoritas que utilizan como parte de su vestimenta de acorde a la moda, ya que este segmento se lo ha venido atendiendo conforme a las necesidades de las mujeres que utilizan de acuerdo a la vestimenta un tipo de calzado, que puede ofrecer VICALZA.

VICALZA para escoger el segmento estratégico se debe basar en factores como son:

- *Descriptorios Demográficos,
- *Descriptorios Geográficos,
- *Descriptorios Psicológicos,
- *Descriptorios Conductuales.

1.8.12.2.1.11.1. Descriptorios demográficos

SEXO: Femenino

VICALZA se dedicara exclusivamente a calzar a la mujer, y en especial aquella juventud que van de la mano con la moda puesto que este segmento ha sido el que mayor ha ofrecido rentabilidad para la empresa.

EDAD: 15 hasta los 30 años.

VICALZA escogerá esta edad puesto que en este rango las mujeres son las que hacen que siga de pie el mercado del calzado.

INGRESOS: el calzado está destinado para las personas de clase media ya que el precio de sus productos va desde los 11 dólares en adelante.

1.8.12.2.1.11.2. Descriptores geográficos

REGIÓN: el producto está dirigido a la región Sierra, Oriente y Costa cada región utiliza diferentes clases de calzado, sandalias, botas, taco etc.

TAMAÑO: el tamaño de las ciudades es adecuado para el negocio porque el número de habitantes es óptimo para ofrecer el calzado de VICALZA, según la investigación realizada existe un número grande de demandantes pero el taller se enfocará en cubrir solo el 1.5% esto es de acuerdo a su capacidad instalada.

1.8.12.2.1.11.3. Descriptores conductual

BENEFICIOS: VICALZA ofrece a sus clientes calidad, tecnología, precio accesibles.

ACTITUD ANTE EL PRODUCTO: La variedad de diseños genera una actitud positiva ante los clientes.

FRECUENCIA DE COMPRA: VICALZA brindará una tarjeta de descuento “CREDICALZA” a todos los clientes.

NIVEL DE LEALTAD: VICALZA premiará la lealtad de sus clientes, obsequiándoles un par de zapatos del modelo que escojan siempre y cuando sean clientes activos.

OCASIÓN: La empresa produce calzado para toda ocasión como fiestas de primera comunión, graduaciones, matrimonios, confirmaciones, quince años etc.

1.8.12.2.1.11.4. Descriptor psicografico

PERSONALIDAD: los productos son para aquellas mujeres que les gusta utilizar zapatos cómodos, elegantes, modernos y de variados diseños.

ESTILO DE VIDA: VICALZA dirigirá sus productos con mayor intensidad a las mujeres que están acordes de la moda.

El segmento definido en el mercado será el sexo femenino con el propósito de poder ofrecer mayor expansión en las ventas de las ciudades del Oriente y Loja, donde quiere expandirse.

1.8.12.2.2. Precio

En “VICALZA” el precio es un factor mediante el que podremos obtener los ingresos deseados pero siempre teniendo presente la calidad de los productos y servicios que ofrecemos, para lo cual existe un área destinada a fijar el precio.

1.8.12.2.2.1. Fijación de precios basada en el costo

El método que utilizará la empresa VICALZA es la fijación de precios de costo más el margen de utilidad que consiste en sumar un margen de utilidad estándar al costo del producto.

La demanda nos ayuda a establecer un límite equilibrado para el precio que la empresa puede cobrar por el producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa cobrará un precio que cubra su costo de producir, distribuir y vender el producto, que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo.

El que los clientes de VICALZA se sientan seguros de cada producto adquirido es muy importante ya que en esta industria hay un gran número de competidores con los cuales tenemos que luchar día a día para ser mejores y ofrecer a nuestros clientes innovación y calidad a un precio cómodo y accesible. Es por eso que de acuerdo al estudio de mercado realizado para la fijación del precio hemos tomado en cuenta los precios sugeridos por los clientes, debido a que al momento de realizar la compra se fijan en el diseño, la calidad y en el precio, por lo que hemos fijado un precio acorde a la economía de nuestras clientes de tal manera que puedan adquirirlo.

Como sabemos en el caso más frecuente la demanda esta inversamente relacionada esto significa que cuanto mayor sea el precio menor será la cantidad demandada, es por esta razón que se ofrece precios que sean accesibles para todas las mujeres que busquen excelentes diseños, calidad, innovación y confiabilidad, por esta razón los

compradores preferirán a VICALZA, porque ofrece lo mejor en cuanto a precios y diseños en relación a la competencia.

La empresa VICALZA para la fijación de sus precios ha considerado lo que es la estrategia de diferenciación ya que los gustos del cliente son cambiantes y siempre buscan estar a la moda.

1.8.12.2.2. Propuesta de fijación de precios para VICALZA

Fijar los precios para alcanzar el liderazgo en calidad de productos, en la industria del calzado, que busca ser líderes en calidad, con características innovadoras que le permitan fijar un precio y a la hora de la compra los clientes lo hagan sin ninguna dificultad, que la satisfacción sea mayor a sus expectativas.

Como VICALZA en los últimos años se ha caracterizado por ofrecer calzado de buena calidad, podría fijar el precio, acompañado de marketing, con buenos canales de distribución, lo que haría que se logre un mayor número de clientes satisfechos y que a la hora de comprar zapatos VICALZA sea la primera opción.

De acuerdo con la investigación realizada para penetrar de una forma efectiva en los mercados de Loja y el Oriente creemos que es conveniente realizar la estrategia de Diferenciación.

1.8.12.2.3. Plaza

Se refiere a los lugares donde vendemos actualmente que son Quito y Ambato y a los lugares a donde venderemos nuestro producto que son las ciudades de Loja y Oriente. A mayor cantidad de sitios donde el consumidor pueda encontrar lo que la empresa ofrece, mayor cantidad de ventas. Poco nos servirá tener un producto de excelente calidad y precio, cuando es difícil encontrarlo, ya que para la gente es muy molesto tener deseos de adquirir un producto de difícil acceso, es por esta razón que VICALZA mediante la investigación de mercado realizada fijara canales de distribución que hagan que el producto sea accesible para nuestras clientes.

Para la distribución del calzado VICALZA utiliza el siguiente método:

1.8.12.2.1.14.1. Venta a través de Intermediarios

VICALZA viene utilizando este medio para distribuir a mayoristas, después estos entregan a minoristas para posteriormente ser entregado al cliente, porque en muchos casos es complicado llegar de manera directa al consumidor final por lo que mediante intermediarios ayuda a que se reduzcan los costos de distribución.

Es de gran importancia fijar un canal de distribución efectivo para que de esta manera los clientes puedan encontrar el producto en su lugar de preferencia, por lo que de acuerdo a la investigación de mercado realizada en Loja y el Oriente que son los lugares hacia donde queremos expandir nuestro producto los sitios de preferencia para realizar su compra son almacenes, ferias y boutiques, es por eso que distribuiremos el producto en todos estos lugares para llegar de una manera efectiva a cada uno de los clientes.

El objetivo de la empresa es llegar directamente al cliente, para de esta manera conocer más de cerca las inquietudes y los aspectos en los que se están fallando para mejorar, es por eso que se quiere a la vez ampliar la capacidad productiva para cubrir mejor la demanda del calzado y de esta manera obtener una diferenciación perceptible del excelente producto y servicio que VICALZA brinda a cada uno de sus clientes.

Lo que VICALZA debería hacer es diferenciarse de sus competidores dando un valor agregado al producto podría ser mediante la colocación de talleres de reparación, promocionar más la marca, ofrecer un excelente servicio e innovar en los diseños del calzado, porque los clientes quieren estar siempre a la moda y obtener un producto confiable es por esta razón que VICALZA mediante la investigación buscara cumplir con las expectativas de los clientes.

Para que VICALZA dé a conocer su producto de una manera más efectiva y vaya incrementando su posicionamiento en el mercado sería recomendable que utilice el siguiente canal de distribución:

FABRICANTE  CLIENTE

Además se contratará a dos agentes vendedores en las ciudades de Loja y Oriente, esto es con la finalidad de ofrecer nuestro calzado para mediante este se pueda trabajar con los intermediarios y a la vez ellos puedan hacernos pedidos, y a ellos se les ofrece directamente el servicio de nuestro agente vendedor, y no tengan el trabajo de movilizarse hasta nuestras instalaciones que funcionan en el Cantón Gualaceo.

1.8.12.2.4. Promoción

Es muy importante desarrollar la comunicación de marketing porque ya teniendo en excelente calzado, un precio verdaderamente competitivo, y a la disposición de los clientes en los lugares donde lo necesiten, las ventas de la empresa arrojarán éxito en sus ventas, porque caso contrario si no realizan la comunicación excelente los clientes potenciales desconocerán y esto llevaría al fracaso.

Las promociones que realizará VICALZA son las siguientes:

- ✓ Realizaremos promociones por la compra mayor a 500 dólares, que sea al contado siempre y cuando sean clientes activos, se les entregará 1 par de zapatos de obsequio al modelo a escoger.
- ✓ Los clientes activos, se les concederá 15 días más de plazo para el pago de sus facturas siempre y cuando las compras en fecha festivas.

1.8.12.2.4.1. Publicidad

Las campañas publicitarias las realizaremos para que nuestros clientes logre identificarnos de una manera más rápida con esto definiremos que tan posicionados estamos en el mercado, promocionaremos todos los productos que estamos ofreciendo, a su vez generar una mayor retención de los clientes la publicidad que se utilice deberá ser enfocada a mostrar cuales son las verdaderas características diferenciadoras que VICALZA.



Captación: La captación de clientes mediante anuncios publicitarios debe tener 3 componentes:

- ✓ Decirles que les ofreces
- ✓ Decirles porque y sus ventajas al adquirirlo
- ✓ Decirles cómo obtenerlo

De esta manera lograremos generar que nuestro portafolio de cliente se incremente debido a que tendrán un conocimiento más acertado de cada uno de los productos que les ofrecemos, a esta captación la desarrollaremos en base a estrategias como:

- Cuñas radio
- Página web
- Publicidad Exterior (Porta banner)
- Publicidad Revistas
- Marketing Directo (volantes, activaciones)

Fidelizar: Es sobre todo una cuestión de valores percibidos en base a las campañas que realizaremos para que los clientes sientan que el servicio que les estamos ofreciendo está diseñado para que logre generar la plena satisfacción con el calzado que están adquiriendo. Hay que generar valor añadido es decir, ofrecer lo que no se espera el Cliente y un valor general percibido es decir lo que el cliente percibe como agradable, la calidad, seguridad, status que van a tener con el calzado que están recibiendo, estas características harán que el cliente tenga la certeza que la adquisición hecha será la más acertada.

A continuación mencionamos algunas actividades a desarrollar para lograr una mayor fidelización de nuestros clientes:

- Invitaciones, que serán realizadas para cada cliente cuando se realice desfiles modelando los nuevos lanzamientos en cada temporada.
- Llamadas de cumpleaños, esto se realizará con la intención de que el cliente se sienta familiarizado con nuestra empresa y sienta parte de ella.
- Felicidades navidad, esta se le hará llegar con su respectivo nombre de parte de VICALZA, para mantener la fidelidad del cliente.

- Descuentos que le harán sentir que son importantes para nosotros, estos se harán en temporada siempre y cuando sea en cantidad y compras constantes.
- Exhibiciones, como son las ferias que organiza el gremio primero de mayo en Gualaceo en las diferentes ciudades del país, este gremio respalda a todos los productores de calzado del Cantón.
- Acuerdos con otras empresas para descuentos o beneficios en sus productos, como son con boutiques, almacenes, y Bancos que nos ayudarían con las tarjetas de crédito que es más accesible para el cliente.
- Encuestas de satisfacción, esto se realizaría al final de cada mes, llamando a los clientes como se sienten después de haber adquirido su calzado de nuestra marca.
- Trato personalizado, porque cada cliente es diferente se le entregará el mejor servicio.

Relaciones públicas

Generaremos la creación de relaciones positivas con los diversos clientes de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una Imagen positiva y el manejo o la eliminación de rumores, para lo cual nos afianzaremos en el manejo adecuado de las relaciones públicas con todos nuestros clientes tanto internos como los externos ya que de ellos depende que logremos la rentabilidad esperada.

Manejaremos instrumentos de las RRPP que serán nuestra guía para poder alcanzar nuestros objetivos:

- Eventos especiales.
- Volantes.
- Actividades de servicios públicos.

Al utilizar las Relaciones Públicas generaremos un mejor desempeño con los diversos sectores que nos ayudaran a alcanzar un posicionamiento en el corto plazo:

- Relaciones con la prensa o con los agentes de prensa.
- Publicidad del producto.
- Asuntos públicos.
- Relaciones con los inversionistas.

- Desarrollo.

1.8.12.2.4.1.1. Medios publicitarios.

- Medios internos como cartelera
- flyer.
- Medios interactivos como la web, móvil.
- Tarjetas de presentación

Tabla N. 4 Publicidad

PUBLICIDAD		
	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Hojas Volantes	Se repartiran con los lanzamientos de los nuevos productos de VICALZA	Repartirlas en los lugares de mayor acogida como centros comerciales
Anuncios en la Prensa	Sacar los días martes, viernes y domingos	En los periodicos en los cuales saldra nuestra publicidad sera la portada de diarios como El Mercurio ya que es el diario que tiene una gran cobertura en Cuenca, Gualaceo Loja.
Pancarta	Ubicarlo en las entradas a las ciudades	
Logotipo	Crearlo de acuerdo a cada uno de los productos con colores y diseños.	Plasmarlo en llaveros, calendarios ofrecer a nuestros clientes mayoristas y minoristas

Fuente: Elaborado por las Autoras

1.8.12.2.4.1.2. Página web.

La captación de clientes mediante nuestra página Web será una de nuestras principales herramientas debido a que actualmente es una herramienta muy utilizada la misma que nos llevara a estar en plena disposición de las personas encargadas del proceso de selección de proveedores en donde se les mostrara los servicios que brindamos, conocimiento de la marca, nuevos diseños, etc.

Hoy en día las últimas tecnologías como la web es un punto de encuentro y de información sobre todo para los clientes ya que la información que encontraran en nuestra página estará completamente actualizada por lo que no se generara ningún tipo de confusión al momento que la adquisición del calzado.

1.8.12.2.4.1.2.1 Diseño página web

Gráfico N. 13 Diseño de la página web para el Taller VICALZA



Fuente: Las Autoras

1.8.12.2.4.1.3. Ventas personales.

La presentación personal que hace la fuerza de ventas con el propósito de hacer ventas y de desarrollar relaciones con los clientes.

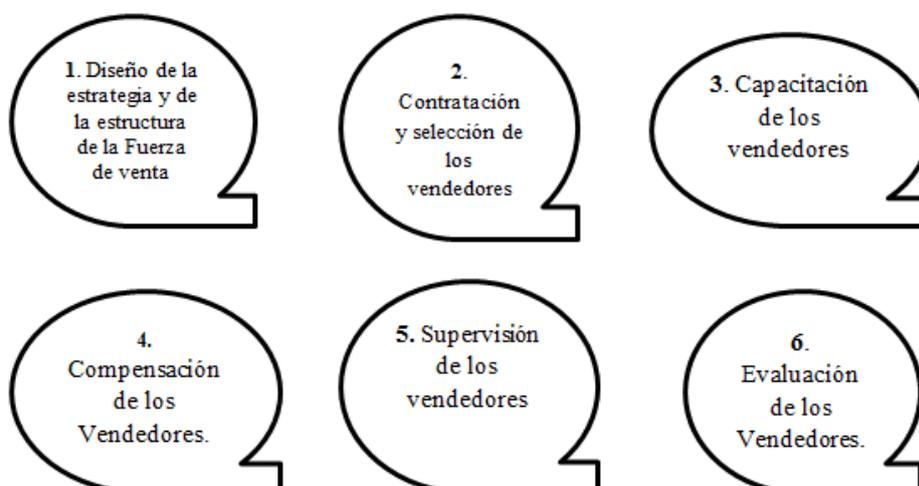
El vendedor

Entre las estrategias que tenemos contempladas está el contar con agentes vendedores para que actúe en representación formal de nuestra institución, quien desempeñara actividades como: buscar clientes potenciales, comunicar, dar servicio y recopilar información, todos estos aspectos nos servirán para poder de manera más eficiente y eficaz a cada uno de los clientes.

Administración de la fuerza de ventas

Para el manejo de nuestra fuerza de ventas dentro de VICALZA tenemos que desarrollar actividades para llegar a determinar cuál es la mejor opción para que nos represente ante nuestros clientes, por lo tanto debemos tomar en cuenta aspectos como:

Gráfico N. 14 Fuerza de Ventas



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml#FUERZ>

Elaborado por Las Autoras

1.8.12.2.4.1.3.1. Proceso de venta personal.

Debido a que todos los clientes tienen un comportamiento de compra diferente se deben analizar por separado esto nos ayuda a poder cumplir a la perfección sus solicitudes, entonces nuestro vendedor debe desarrollar actividades para poder llegar a cada uno de ellos, y esto se realizara mediante capacitaciones.

Gráfico N. 15 Proceso de Venta Personal



Fuente:<http://www.promonegocios.net/venta/ventas-personales.html>

Elaborado por Las Autoras

1.8.13. Gestión y organización

1.8.13.1. Estudio administrativo y Organizacional

El objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el equipo empresarial, para el personal de VICALZA, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración del personal.

El estudio organizacional y administrativo hace referencia a factores propios de la actividad ejecutiva de la administración: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales.

1.8.13.2. Estructura Orgánica

VICALZA se basará en una estructura vertical donde la delegación de autoridad es de arriba hacia abajo, en la cual las ordenes y decisiones en todo nivel medio e inferior en la empresa se harán a cargo del nivel directivo y la gerencia.

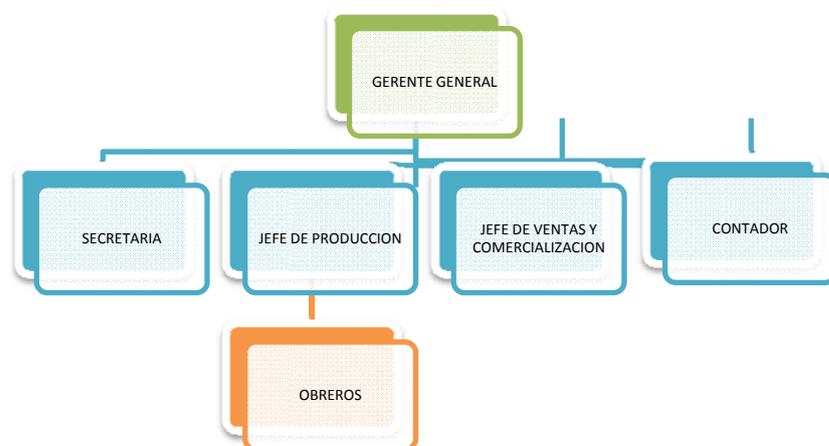
Para contratar a los trabajadores en la sección de cortado, plantado, aparado, y terminado se deberá primero, poner énfasis en la disposición y la buena actitud que tenga el candidato para el área donde se le quiera ubicar, el deseo de aprender, pues estas son características básicas, que al paso del tiempo se puede mejorar, mediante la capacitación.

Pues en estas 4 secciones que engloba la área de producción, usualmente existe la presión y en cuartos cerrados, el olor de pegamentos que son fuertes, el ruido, trabajar con hornos, pulidoras, los riesgos de trabajo, a ser lastimados con cuchillas, esto se debería formar equipos de trabajo, motivarlos a los trabajadores, la empresa comprometiéndose a brindarles seguridad con vestuarios adecuados y, para de esta manera la empresa puede obtener un calzado de calidad, y que todas las personas que trabajan lo hagan por que les gusta y no por obligación.

1.8.13.3. Organigrama

Se detalla a continuación el organigrama propuesto para el taller VICALZA

Gráfico N. 16 Organigrama



Fuente: Las Autoras

1.8.13.4. Plan de Organización

En esta etapa se definen las responsabilidades a cada persona que va a colaborar en la empresa, y esto se los deja determinado en el organigrama.

1.8.13.4.1. Selección de personal calificado

La empresa VICALZA seleccionará al personal que elabora el calzado, siempre y cuando sea un trabajador calificado, porque esto significa que cuenta con experiencia y está especializado en la rama, porque si se espera llegar a un mercado exigente donde las tendencias de la moda son altas, debería existir desde la planta motivación de las personas que elaboran el calzado hasta el momento que se entrega el calzado al consumidor final.

1.8.13.4.2. Capacitación al personal

La empresa realizará capacitaciones a sus trabajadores, lo que es CALIDAD, APARADO Y MODELADO, ÉTICA, ATENCIÓN AL CLIENTE, para que conozcan la cadena de la producción y sobre todo tomen conciencia de que el trabajo bien hecho garantiza estabilidad tanto para ellos como para la empresa, se tendrá que capacitar a los obreros por de ellos depende sacar un calzado de buena calidad para tenerles deleitado al cliente y para que se genere la recompra, tomando en cuenta que todas las capacitaciones de la empresa no son gastos sino inversiones.

1.8.13.4.3. Descripción de cargos

Gerente General

Deberá tener motivación para dirigir, tratar de cumplir con los objetivos planeados y saber gestionar adecuadamente para que los resultados sean positivos, revisará la información del jefe de producción, controlará el desempeño de los colaboradores, debe conocer el medio, de tal manera que pueda brindar un trato personalizado a los clientes.

Un gerente deberá ser líder tiene que ejercer cualidades de liderazgo, sabiendo escuchar y analizando actitudes y reacciones del personal, ya que en una empresa

siempre existen problemas con los compañeros, como es el caso de VICALZA que entre secciones existe rivalidad entre ellos.

Secretaria

Será la personas que atenderá al público, proveedores, que solicita información dándole la orientación requerida, anotará en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado elaborará informes periódicos de las actividades realizadas, realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada, además manejará constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.

Jefe de producción

Chequear las cantidades, pesos, calidades, de los despachos , controlar el trabajo de los obreros de la planta, no permitir la entrada a personas ajenas a la zona, garantizar el adecuado y buen uso de los materiales de trabajo, coordinar el transporte con el conductor, recibir todos los materiales inventariados, verificar el buen estado de los insumos, realizar el control de calidad del producto terminado, coordinar inventarios generales físicos de bodega, establecer un clima, participativo, creativo, y otras funciones respeto al cargo que se le asignen.

Obreros

Serán las personas que se encarguen de realizar el calzado, deberán ser personas entusiastas, con ánimos de superación, responsables, puntuales, inteligentes, que al paso del tiempo se les irá capacitando en diferentes áreas.

Requisitos: Bachiller Académico, certificado artesanal sobre manufactura de calzado.

Obrero 1:

- Cortar a mano o con máquina troqueladora el cuero para confeccionar el modelo que se va a producir.

Obrero 2:

- Armar los cortes con el modelo establecido, listo para ser aparado.

Obrero 3:

- Realizar el aparado de los cortes, que consta de la unión de piezas, que lo realiza el obrero 2, para después ser pasado costura con las máquinas de coser.

Obrero 4:

- Recorte de forros, hilos, para ya pasar a la sección de plantado.

Obrero 5:

- Realizar el plantado ya con los cortes aparados, adaptarle a las diferentes hormas para proceder a colocar, refuerzo, punteras, plantillas, fibra, plantas.

Obrero 6:

- Ya listo el zapato se procede a prensarlos, para garantizar un mejor pegado y sea más duradero.
- Retirar el calzado de la horma

Obrero 7:

- Realiza la labor de terminado para cubrir y eliminar pequeños errores normales de fabricación.

Obrero 8:

- Colocar en los zapatos las etiquetas, plantillas, números, y realizar la respectiva limpieza para después ser colocado el calzado en la caja para que el calzado vaya en buenas condiciones, y esté listo para ser comercializado.
-

Contador

Será la persona que se encargue de elaborar los balances, presupuestos, manejo de facturas, elaboración de cheques, se encargará de elaborar roles de pagos, planillas de pago al IESS, formularios de declaración de impuestos. Será el asesor del Gerente en lo referente a la interpretación de la información contable, además hará la elaboración de horarios del personal.

Agente Vendedor

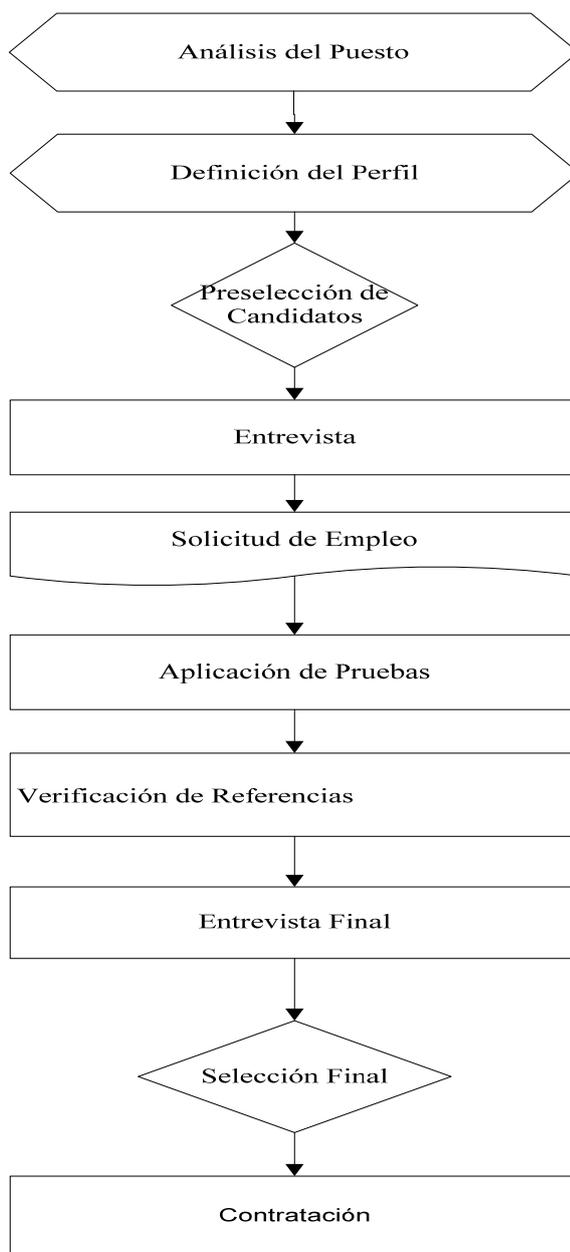
Será la persona que se encargue de distribuir el calzado en ciertas ciudades donde le designe el Gerente, se encarga de llevar registros de los diferentes clientes, direcciones, recomendaciones.

1.8.13.4.4 Reclutamiento

Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización, por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

A continuación se detalla el proceso que seguirá VICALZA a la hora de seleccionar al candidato perfecto para el cargo a utilizar:

Gráfico N. 18 Proceso de Selección del Personal para la empresa VICALZA



Fuente:GARCÍA BACUILIMA Jorge Luis, REINO VIVANCO Andrés Agustín, Plan de Negocios para la creación del Restaurant la Morada de Bolívar, Tesis UPS Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Cuenca, Julio 2008

CAPITULO

II

CAPITULO II

Estudio de Factibilidad

2. Disposiciones Legales

2.1. La Importancia del marco Legal

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe tener una importancia para el respectivo análisis y conocimiento del marco legal que se dará en un proyecto.

Es muy importante tener en cuenta el marco legal en el que se encuentra incorporado legalmente y están aceptadas por la sociedad, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto.

Un análisis finalizado del marco legal particular de cada proyecto que se evalúa posibilitara calificarlo correctamente para lograr en su formulación, la optimación de los resultados de una inversión.

El conocimiento de la legislación aplicable a la actividad económica y comercial resulta fundamental para la preparación eficaz de los proyectos debido a la necesidad de conocer adecuadamente las disposiciones legales para incorporar los elementos administrativos, con sus correspondientes costos, y para que posibiliten que el desarrollo del proyecto se desenvuelva eficientemente.

Son muchos los efectos económicos que sobre el flujo de caja que tendrá un estudio legal que va desde la primera actividad en caso de que un proyecto haya sido aprobado, la constitución legal de la empresa, hasta su implementación y posterior operación el proyecto afrontara un marco legal particular a la actividad que desarrollara la empresa y esto influirá directamente sobre la proyección de costos y beneficios.

2.1.1 Efectos Tributarios⁹⁵

Un costo que influye directamente en un proyecto de inversión es el tributario que puede ser un efecto negativo o positivo.

El efecto tributario se vincula al impuesto que enfrentan las empresas y generalmente corresponde a un porcentaje sobre las utilidades del negocio o a un porcentaje sobre su patrimonio.⁹⁶

Se debe considerar el efecto tributario así sea en utilidad o pérdida por la venta de un activo, en el aumento o disminución de costos, sea por el endeudamiento o por la variación de los ingresos del negocio.

2.1.2 Endeudamiento

El costo financiero de una deuda lo que corresponde el pago de intereses sobre una inversión financiada con préstamo es deducible de impuestos y tiene un efecto tributario positivo que debe ser tomada en cuenta en el flujo de caja.

Para calcular el impacto tributario de una deuda esta consta de dos partes: la amortización y los intereses, la amortización corresponde a la devolución del préstamo, por lo que no constituye un costo mientras que los intereses son un gasto, hay que tomar en cuenta que el endeudamiento tiene efectos directos con el flujo de caja de una empresa.

2.1.3 Beneficios para los artesanos

El señor Manuel Villavicencio propietario del taller VICALZA es un artesano calificado, por lo tanto tiene los siguientes beneficios.

- ✓ Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo,

⁹⁵ SAPAG CHAIN Nassir, "Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación", Primera Edición, 2007, pág. 120

⁹⁶ SAPAG CHAIN Nassir, "Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación", Primera Edición, 2007, pág. 120

que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.

- ✓ Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.
- ✓ Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.
- ✓ Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.
- ✓ Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.
- ✓ Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.
- ✓ Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el 15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan los nuevos mercados, hasta el 10 % de los porcentajes que se establecieren legalmente.
- ✓ Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.

2.2 Restricciones industriales y ecológicas

Un enfoque moderno de la gestión ambiental sugiere en introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14.000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados a dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión.

Cabe mencionar que las normas ISO 9.000, que sólo consideran las normas y procedimientos que garantizan a los consumidores que los productos y servicios cumplan con requisitos de calidad.

Así como es en la gestión de calidad que se les exige a los proveedores un insumo de calidad, para elaborar productos con calidad y pueda cumplir estándares de calidad que ha definido la empresa, “en la gestión del impacto ambiental se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente”⁹⁷

También es importante anticiparse a los posibles costos a futuro que se puede dar debido a las variables ambientales en evolución, como puede ser una empresa que forma parte de un sector industrial con mala imagen ambiental, lo que representaría mayores costos, y una menor competitividad.

Otros efectos ambientales, que se deberá tomar en cuenta para la evaluación de un proyecto, es que se deberá incluir costos para cumplir con las normas de control de emanaciones de gases o contaminación de aguas; para eliminar, reciclar o biodegradables residuos sólidos que no pueden ser depositados en lugares bajo control y autorizados para tales fines.

⁹⁷ SAPAG CHAIN Nassir SAPAG CHAIN Reinaldo, Neiser ”Preparación y Evaluación de Proyectos” Cuarta Edición 2003 pág.28

2.3. Estudio de mercado

Ver Anexo N. 8

INFORME EJECUTIVO

Según la investigación realizada, en las ciudades de Loja y el Oriente la mayoría de la población compra calzado nacional, gracias a las tasas arancelarias impuestos por el Gobierno hizo que prefieran por lo HECHO EN ECUADOR, esto significa que es un mercado atractivo para el taller VICALZA, porque tiene un crecimiento sostenido este sector, respecto al material que prefieren deciden por el sintético, por la variedad de modelos, y precios cómodos, lo que les facilita la compra y a la vez cumplir con sus deseos.

Esto es muy importante para VICALZA porque es un taller artesanal que se dedica a la producción de zapatos para mujer en material sintético, lo que le permitiría especializarse más en este campo para poder ofrecer un portafolio completo de productos al mercado, donde desea expandirse, según la investigación realizada los clientes eligen por comprar calzado tipo, zapatillas, tacón y deportivo, tomando en cuenta que el taller producirá únicamente zapatillas, tacón, y botas ya que el deportivo no es su campo.

Según el estudio los aspectos básicos para la compra, son 1. Diseño, 2. Precio, 3. Calidad, 4. Marca, 5. Servicio, factores muy importantes que se debe tomar en cuenta a la hora de fabricar un par de zapatos, hasta el momento que llega al consumidor final.

Es necesario cumplir con cada una de las sugerencias del cliente que nos indica este estudio, el cliente siempre tiene la razón, por lo tanto es primordial fabricar de acuerdo a las exigencias de mercado, para no fracasar, se debería trabajar continuamente en cada uno de estos aspectos, para cumplir con las expectativas del cliente y tener un crecimiento sostenido, y ubicar el producto en el lugar estratégico donde se va a vender, según lo investigado la compra de calzado lo hacen en almacenes, siguiendo como alternativa las ferias, esto es clave para el taller conocer donde, y cuando ubicar su calzado.

El precio es lo primordial a la hora de comprar, el promedio que se gasta en la compra de un par de zapatos nacional va entre 11 y 14 dólares, lo que el taller debería enfocarse es en reducir sus costos de producción, y ser más eficientes, para poder ser competitivo es algo esencial para el buen desarrollo del taller, porque caso contrario se quedaría fijo sin poder ser competitivo, en muchos casos ofrecen lo mismo, o más aún mejor y menor precio, lo que atraen a los clientes y éstos optan por la competencia.

Para VICALZA poder expandirse por estas ciudades tiene una buena oportunidad, los resultados nos proyectan que más de la mitad de los encuestados afirman que si estuviera disponible una marca de calzado nacional, definitivamente lo comprarían, lo que es una señal de impulso para llegar a estos mercados, con estrategias que lleven al éxito, como es la innovación, el mejoramiento continuo, y la tecnología que es muy importante para ofrecer un producto final de calidad, y deleite a los clientes.

En cuanto a los aspectos que toman en cuenta a la hora de comprar un par de zapatos es primero y muy importante calidad, seguido por el diseño que van de la mano porque un mal producto simplemente no vuelven a comprar, aquí no es conveniente llegar a mercados para que nos compren una sola vez (corto plazo), sino a largo plazo, mediante la diferenciación, los clientes son la razón para seguir en el mercado, son la fuerza de una empresa.

Para finalizar VICALZA para poder expandirse debe desarrollar productos de calidad, innovación, precios accesibles, el trabajo en equipo, y colocar su calzado en lugares donde sean puntos estratégicos para la compra, para de esta manera posicionarnos en la mente del consumidor como una marca reconocida en las diferentes ciudades del país.

CAPITULO

III

CAPITULO III

ESTADOS DE FLUJOS NETOS PROYECTADOS

3. Flujo de Efectivo

Proporcionan un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversionistas y de financiamiento de a la empresa y los ajustes de acuerdo con los cambios en su efectivo y los valores bursátiles durante su periodo.

3.1. Flujo de Operación: Está relacionada con la producción y generación de bienes con la prestación de servicios.

- Flujo de Inversión: Incluye el otorgamiento y cobro de préstamos.
- Flujo de Financiación: Se considera todos los cambios en os pasivos y patrimonio diferentes a las paridad operacionales.

3.2. Estructura del Estado de Flujo de Efectivo del Inversionista⁹⁸

Nombre de la Empresa

Estados de Flujo de Efectivo

Periodo

⁹⁸SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo, “Preparación Evaluación de Proyectos”, pág. 272, 2004

Tabla N. 4 Estructura del Flujo de Efectivo

CONCEPTO
INGRESOS
Venta del activo
Costos variables
Costos fijos
Interés del préstamo
Depreciación
Utilidad antes de impuestos
Impuesto
Utilidad neta
Depreciación
Amortización intang.
Valor libro
Inversión inicial
Inversión de Reemplazo
Inversión de Ampliación
Inversión cap. Trabajo
Valor desecho
Flujo de caja

Fuente: SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo

3.2. Razones Financieras

Las razones Financieras pueden clasificarse atendiendo a:

a) La naturaleza de la Cifras:

- Estáticos (Utilizan como fuente el Balance General).
- Dinámico (utiliza como fuente el Estado de Resultados)

b) Su significado o lectura:

- Financieros (se expresan en unidades de valor)
- De rotación (se expresan en número de veces)
- Cronológicos (se expresan en días, meses, años)

c) Su aplicación u objetivos:

- De solvencia y actividad
- De apalancamiento o estructura
- De rentabilidad
- De crecimiento

3.3. LOS RATIOS

Las Ratios, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.⁹⁹

Los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

3.3.1. GRUPOS DE LOS RATIOS

- ❖ **Índices de liquidez:** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- ❖ **Índices de Gestión o actividad:** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- ❖ **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento:** Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- ❖ **Índices de Rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

3.3.1.1. EL ANÁLISIS

3.3.1.1.1. Análisis de Liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

⁹⁹<http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

3.3.1.1.1. Razón Corriente:

“permite medir la capacidad de la empresa para cubrir la obligaciones a corto plazo, cuando esta razón es menor que 1, se dice que la empresa ha perdido su liquidez general, que tiene más pasivos que activos por pagarlos.”¹⁰⁰

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{68400}{16736,5} = 4,09$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, dispone de \$4,09 para pagar dicha deuda, en base a esto las instituciones financieras suelen evaluar la capacidad de pago

3.3.1.1.2. Liquidez Inmediata

$$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{55000}{16736,5} = 3,29$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de 3,29 para pagar dicha deuda; sirve para evaluar la capacidad de fondos más líquidos (caja y bancos), que disponemos para pagar las deudas corrientes.

3.3.1.1.3. Capital de Trabajo

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 68400 - 16736,5 = 51663,51$$

Significa la liquidez de operación y la protección hacia los acreedores de corto plazo, es de 51663,51, saldo positivo es decir, existe liquidez.

3.3.1.1.4. Solvencia

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo Total}} = \frac{16736,5}{90655} = 0,18$$

Significa que el 18% de la empresa corresponde a los acreedores

3.3.1.1.5. Endeudamiento

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{73918,5}{90655} = 0,82$$

Significa que el 82% de la empresa corresponde a los propietarios

¹⁰⁰ INCAE, "Porque son importantes las finanzas" p, 4-5

3.3.1.1.6. Índice de Rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidad antes de part.e imp}}{\text{Capital(o Patrimonio)}} \times 100 = \frac{6810}{73918,50} \times 100 = 0,09 \times 100 = 9\%$$

Significa el porcentaje de utilidad antes de participación e impuestos, con relación al capital o patrimonio, es del 9%, es decir mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios o accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital(Patrimonio)}} \times 100 = \frac{5788,50}{73918,5} \times 100 = 8\%$$

Significa el porcentaje de utilidad neta, con relación al capital o patrimonio, es del 8%, es decir mide la rentabilidad de los fondos aportados por los socios de la empresa.

3.3.1.1.7. Análisis del estado de Pérdidas y Ganancias en forma vertical

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 = \frac{22000}{32800} \times 100 = 67\%$$

Significa, que el porcentaje del costo de ventas, es de 67% con relación a las ventas netas.

$$\frac{\text{Utilidad bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 = \frac{10800}{32800} \times 100 = 32,93\%$$

Significa que el porcentaje de la utilidad bruta en ventas es de 32,93% con relación a las ventas netas.

$$\frac{\text{Utilidad neta para los socios}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 = \frac{5788,50}{32800} \times 100 = 18\%$$

Significa que el porcentaje de la utilidad para los socios es de 18% con relación a las ventas netas

3.3.1.1.8. Apalancamiento Financiero

3.3.1.1.8.1. Apalancamiento Total

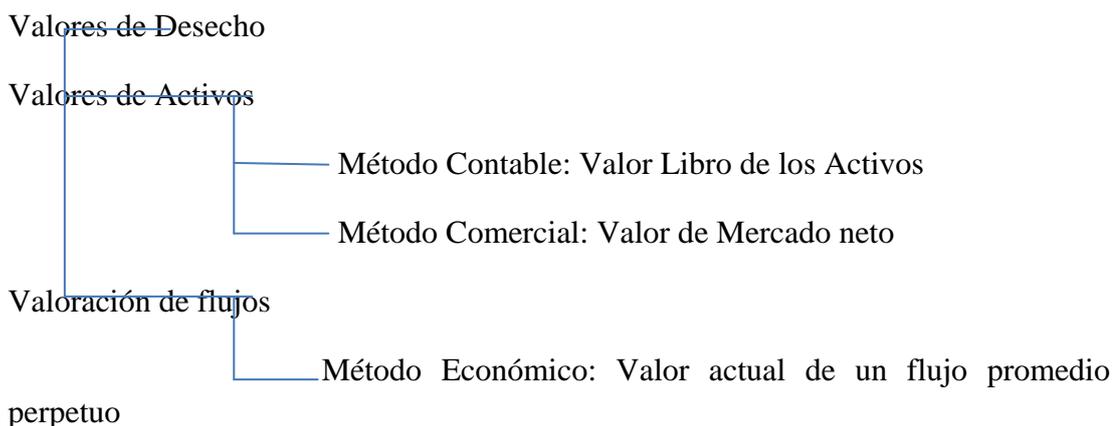
$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{16736,5}{73918,5} = 0,23 = 23\%$$

Significa que por cada dólar de patrimonio, adeuda el \$0,23 es decir que las deudas son del 23%, situación financiera favorable.

3.4. Valores de Desecho

La estimación del valor que podría tener un proyecto después de varios años de operación es una tarea de pos si compleja. Muchas veces el factor decisivo entre varias opciones de inversión lo constituye el valor desecho.

*A este respecto existen tres métodos posibles de usar para calcular el valor remanente que tendrá la inversión en el horizonte de su evaluación, aunque cada uno conduce a un resultado diferente, su inclusión aporta, en todos los casos, información valiosa para tomar la decisión de la aceptación o rechazo del proyecto.*¹⁰¹



- **El primer método es e contable**, que calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables de los activos.
- **El segundo método** parte de la base de que los valores contables no reflejan el verdadero valor que podrán tener los activos al término de su vida útil. Por tal motivo plantea que el valor de desecho de la empresa corresponderá a la suma de los valores comerciales que serían posibles de esperar, corrigiéndolo por su efecto tributario.

¹⁰¹SAPAG CHAIN,Nassir,SAPAG CHAIN Reinaldo, “Preparación Evaluación de Proyectos”, p. 253, 2004

Se obtendrá mediante:

	<i>Valor Comercial</i>
-	<i>Valor Libros</i>
=	<i>Utilidad O Pérdida</i>
-	<i>Impuestos 25%</i>
=	<i>Utilidad despues de impuestos</i>
+	<i>Valor Libros</i>
=	<i>Valor a registrar (VALOR DE DESECHO)</i>

- **El tercer método** es el denominado económico, que supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento en que se evalúan hacia adelante.

3.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser, un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

3.5.1. MÉTODOS PARA DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO¹⁰²

- ✓ Método Grafico
- ✓ Método de la Ecuación
- ✓ Método del margen de contribución

¹⁰² SARMIENTO, Rubén, "Contabilidad de Costos" Editorial La Voluntad Quito 1ra Edición.2005p,75

3.5.2. Determinación del Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio debemos conocer primeramente los costos fijos y variables de la empresa, entendiendo que los costos variables son aquellos que en cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas.

$$\text{Punto de Equilibrio } \$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTALES}} \right)}$$

Para calcular el punto de equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, se emplea la siguiente fórmula:

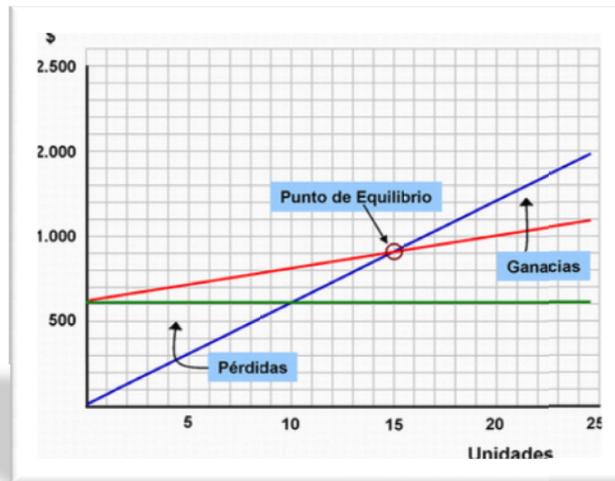
$$\text{Punto de Equilibrio U} = \frac{(\text{Costos Fijos X Unidades Producidas})}{(\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})}$$

3.5.2. GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO¹⁰³

En la intersección entre los ingresos totales cuando son: iguales a los costos totales (fijos y variables), es decir no existe ni pérdida ni ganancia, los ingresos sirven para cubrir los costos, siendo necesario clasificar los costos fijos y variables para graficar en ejes de coordenadas en el eje vertical se representa los ingresos por ventas y costos, en el eje horizontal se representa el volumen de ventas, expresado en unidades.

¹⁰³ SARMIENTO, Rubén, "Contabilidad de Costos" Editorial La Voluntad Quito 1ra Edición.2005p,81

Gráfico N. 14 Punto de Equilibrio



Fuente: <http://lanuevaeconomia.com/punto-de-equilibrio-economico-de-proyectos-de-inversion.html>

3.6. VALOR ACTUAL NETO (VAN)¹⁰⁴

El VAN es un procedimiento que nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión, que consiste en descontar al momento actual, mediante una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto, y a este valor se le resta la inversión inicial, de tal manera que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

VT= Representa los flujos de Caja

Io=Es el valor del desembolso inicial de la inversión

Nn=Es el número de periodos considerado

K=Tipo de interés

¹⁰⁴ BREALEY, Myers y Allen, "Principios de Finanzas Corporativas", Ed.Mc.Graw, Hill.8va.Edición.New York.2006. Pág.80

Tabla N. 5 Interpretación del VAN

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN A TOMAR
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida r	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida r	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida r , la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

Fuente: BREALEY, MYERS Y ALLEN (2006), Principios de Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.

3.6.1. IMPORTANCIA DEL VAN

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

3.7. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Estos Valores VAN o VPN son calculados a partir del flujo de caja, trayendo todas las cantidades futuras, flujos negativos y positivos al presente.

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

La fórmula de cálculo de la TIR -el tipo de descuento que hace 0 al VAN- es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

Donde V_{Ft} es el Flujo de Caja en el periodo t .

3.8. PONDERADO DEL COSTO DE CAPITAL O COSTE MEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

Se trata de la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para evaluar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos.

El CPPC muestra el valor que crean las corporaciones para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo de ese capital, costo que representa el CPPC, y sirve para agregar valor cuando se emprenden ciertas inversiones, estrategias.

El resultado que obtendremos será un porcentaje, y aceptaremos cualquier inversión que esté por encima de este.

Es un método ampliamente utilizado en clases de finanzas a nivel de Posgrado para calcular el costo de capital de una empresa o proyecto.

La necesidad de utilización de este método se justifica en que los flujos de fondos operativos obtenidos, se financian tanto con capital propio como con capital de terceros. El WACC lo que hace es ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital.

Fórmula:

COSTO CAPITAL PROMEDIO PONDERADO (WACC)

$$WACC = \frac{D}{V}rd(1 - T) + \frac{E}{V} + re$$

Rendimiento exigido accionistas (re)

Rendimiento exigido de la deuda (rd)

Valor de las acciones (V)

Valor de la deuda (E)

Tasa de Impuesto (T)

3.9. ANALISIS E INTERPRETACIÓN FINANCIERA PARA EL TALLER VICALZA

A continuación se detalla el Balance General del taller VICALZA a 31 de diciembre del 2010

Tabla N. 6 Estado de Costos de producción y ventas

EMPRESA ARTESANAL "VICALZA"		
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
MATERIA PRIMA		
INV. INICIAL		
+COMPRAS	13000	
(-) DEV. COMPRAS	0	
=DISPONIBLE PARA LA PRODUCCION	13000	
(-) INV. FINAL	0	
=MATERIA PRIMA UTILIZADA		13000
MANO DE OBRA		7000
COSTOS GENERALES DE FABRICACION		2000
=COSTO DE VENTAS		<u>22000</u>

Fuente: Área de Contabilidad de VICALZA

Tabla N.7 Estado de Pérdidas y Ganancias

EMPRESA ARTESANAL "VICALZA"		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
VENTAS	32.800,00	
(-) COSTO DE VENTAS	22.000,00	0,3293
		32,93
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	10.800,00	
(-) GASTOS OPERACIONALES	3.990,00	
GASTOS DE ADMINISTRACION	2.890,00	
GASTOS EN VENTAS	800,00	
GASTOS FINANCIEROS	300,00	
=UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	6.810,00	0,176478659
(-) 15% UTILIDAD EMPLEADOS	1.021,50	
UTILIDAD NETA	<u>5.788,50</u>	

Fuente: Área de Contabilidad de VICALZA

Tabla N. 8 Balance Final de VICALZA

EMPRESA ARTESANAL "VICALZA"					
Estado de situación final del 2010					
ACTIVO			PASIVO		
CORRIENTE			68.400,00	CORRIENTE	16.736,50
DISPONIBLE		55.000,00		CUENTAS POR PAGAR	6.700,00
CAJA	5.000,00			DOCUMENTOS POR PAGAR	4.600,00
BANCOS	50.000,00			IVA COBRADO	3.765,00
EXIGIBLE		13.400,00		IESS POR PAGAR	650,00
CUENTAS POR COBRAR	10.000,00			15% UTILIDAD EMPLEADOS	1.021,50
IVA EN COMPRAS	3.400,00				
NO CORRIENTE			22.255,00		
FIJO TANGIBLE		22.255,00		TOTAL DEL PASIVO	16.736,50
MUEBLES Y ENSERES	380,00	342,00			
(-) DEPREC.ACUM. MUEBLES Y ENSERES	38,00				
VEHICULO	24.500,00	19.600,00		PATRIMONIO	73.918,50
(-) DEPREC.ACUM. VEHICULO	4.900,00			CAPITAL	73.918,50
EQUIPO DE OFICINA	900,00	720,00			
(-) DEPREC.ACUM. EQUIPO DE OFICINA	180,00				
MAQUINARIA	1.770,00	1.593,00			
(-) DEPREC.ACUM. MAQUINARIA	177,00				
TOTAL ACTIVO		90.655,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		90.655,00

Fuente: Área de Contabilidad de VICALZA

3.10 ESTADO DE FLUJOS NETOS PROYECTADOS

3.10.1. Proyección sin Inversión

Para proyectar los Estados de Flujos Neto, se ha tomado en cuenta los datos históricos de los años 2007 al 2010.

3.10.1.1 Ingresos por Ventas

Para realizar la proyección de ventas del taller VICALZA, se aplicó la fórmula de la regresión lineal, y se utilizó en base al crecimiento de los clientes de los últimos cuatro años que fue del 9%. **Ver Anexo 8**

Dónde: $Y=a+bx$

a= constante de la recta

b= pendiente de la recta

Aplicando la fórmula:

a=16110,29

b=224,22

y=34103,69974

Tabla N. 9 Datos históricos de las Ventas de VICALZA

AÑO	Ventas dolares Y	Clientes X
2007	28700	58
2008	29986	60
2009	31700	69
2010	32800	75

Fuente: Área de Contabilidad de VICALZA

A continuación se presenta la proyección de ventas para los próximos 10 años

Tabla N. 9 Proyección de Ventas

Sin proyecto

Ventas proyectadas en dolares hasta el año 10

Años	Clientes	Ventas
1	80	34104
2	87	35723
3	95	37488
4	104	39412
5	113	41336
6	123	43607
7	134	46081
8	146	48779
9	158	51476
10	172	54659

Fuente: Las autoras

Como se puede observar en la proyección de ventas, con los datos históricos y aplicando la regresión tienen un crecimiento del 9%, lo que significa que es bajo para esta empresa, a pesar de los años que lleva en el mercado, por lo que no tienen un buen marketing, ni estrategias que le permitan su crecimiento.

3.10.11.1. Gastos y Costos de Venta

Para la proyección sin inversión del costo de venta, se tomó como base las ventas debido a que los gastos se incrementan debido al crecimiento de las mismas. De acuerdo con los datos históricos de los último cuatro años el 67,5% están destinados a los costos de venta y el 10,21% destinado al gasto de ventas.

Ver Anexo 10 y 11

3.10.11.2. Proyección de Costos y Gastos

Tabla N. 10 Porcentajes de Costos Fijos y Variables

AÑO	Costos Fijos	%	Costos variables	%
2007	\$ 1.555	25%	\$ 4.666	75%
2008	\$ 2.250	31%	\$ 5.008	69%
2009	\$ 2.060	24%	\$ 6.523	76%
2010	\$ 1.373	15%	\$ 7.782	85%
Promedios		95%		305%
		0,2375		0,7625

Fuente: Las Autoras

Tabla N. 11 Costos proyectados

COSTOS PROYECTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% Costo de Ventas	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
Ventas	34104	35723	37488	39412	41336	43607	46081	48779	51476	54659
Costo de Ventas	230	241	253	266	279	294	311	329	347	369
% de Costos	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	3482	3647	3828	4024	4220	4452	4705	4980	5148	5466
Costos Variables	2655	2781	2919	3068	3218	3395	3587	3797	3925	4168
Costos Fijos	827	866	909	956	1002	1057	1117	1183	1223	1298
Depreciacion	5295	5295	5295	5295	5295	5355	5355	5355	5355	5355

Fuente: Las Autoras

3.10.11.3 Proyección del estado de Flujo neto

Para el flujo Neto sin inversión del taller VICALZA se utilizó la proyección de ventas, y de costos y gastos. Ver tabla N.9 y Anexos, 10 y 11.

Tabla N. 11 Proyección del Flujo Neto sin Inversión

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS	34104	35723	37488	39412	41336	43607	46081	48779	51476	65094
VENTAS	34104	35723	37488	39412	41336	43607	46081	48779	51476	54659
VALOR RESIDUAL										10435
COSTOS Y GASTOS	9007	10050	9376	9585	10797	10102	10371	11847	10850	11190
GASTOS VARIABLES	2655	3647	2919	3068	4220	3395	3587	4980	3925	4168
GASTOS FIJOS	827	866	909	956	1002	1057	1117	1183	1223	1298
COSTOS DE FABRICACION	230	241	253	266	279	294	311	329	347	369
INVERSION DE REEMPLAZO	0	0	0	0	0	25700	0	0	0	0
Vehiculos						24500				
Equipo de Oficina						1200				
GASTOS X DEPRECIACION	5295	5295	5295	5295	5295	5355	5355	5355	5355	5355
SALDO ANTES DE IMPUESTOS	25097	25673	28113	29827	30539	59205	35710	36931	40626	53904
15% trabajadores	3764	3851	4217	4474	4581	8881	5357	5540	6094	8086
25% IR	5333	5456	5974	6338	6490	12581	7588	7848	8633	11455
SALDO DESPUES DE IMPUESTOS	15999	16367	17922	19015	19469	37743	22765	23544	25899	34364
DEPRECIACION	5295	5295	5295	5295	5295	5355	5355	5355	5355	5355
FLUJO NETO EFECTIVO	21294	21662	23217	24310	24764	43098	28120	28899	31254	39719

VAN

§ 124.319,37

Fuente: Las Autoras

CONCLUSIONES: En la proyección del estado de flujo neto de VICALZA sin inversión no se puede calcular la TIR porque no hay inversión en el año 0.

3.10.1.2. Proyección con Inversión

La evaluación del proyecto de inversión se lo realizará utilizando flujos incrementales.

3.10.1.2.1 Proyección de Ventas con Inversión

Para realizar la proyección de ventas se ha incrementado los clientes ya que VICALZA se va expandir hacia nuevos mercados como son las ciudades de Loja, y el Oriente, mediante estrategias como son innovación, diferenciación, calidad, entregar a tiempo los pedidos, servicio a los clientes, lo que le permitirá mejorar su rentabilidad y su cartera de clientes, el porcentaje es en un 11%, en los primeros años, pero este crecimiento no será constante debido a que se puede proyectar ventas, y estas sobrepasen la capacidad instalada de VICALZA.

Tabla N. 13 Proyección de Ventas con Inversión

Años	VENTAS	%
1	472512	15%
2	543389	15%
3	630331	16%
4	731184	16%
5	848173	16%
6	983881	16%
7	1151141	17%
8	1346835	17%
9	1575797	17%
10	1843682	17%

Fuente: Las autoras

3.10.1.2.2. Proyección de gastos y costos de Venta con Inversión

Tabla N. 14 Proyección de gastos y costos de Venta con Inversión

COSTOS PROYECTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% Costo de Ventas	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%
Ventas	472512	543389	630331	731184	848173	983881	1151141	1346835	1575797	1843682
Costo de Ventas	309495	355920	412867	478925	555554	644442	753997	882177	1032147	1207612
% de Costos	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
	\$ 40.164	\$ 46.188	\$ 53.578	\$ 62.151	\$ 72.095	\$ 83.630	\$ 97.847	\$ 114.481	\$ 133.943	\$ 156.713
Costos Variables	\$ 30.625	\$ 35.218	\$ 40.853	\$ 47.390	\$ 54.972	\$ 63.768	\$ 74.608	\$ 87.292	\$ 102.131	\$ 119.494
Costos Fijos	\$ 9.539	\$ 10.970	\$ 12.725	\$ 14.761	\$ 17.123	\$ 19.862	\$ 23.239	\$ 27.189	\$ 31.811	\$ 37.219
Depreciacion	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.827	\$ 7.827	\$ 7.827	\$ 7.827	\$ 7.827

Fuente: Las Autoras

3.10.1.2.2. Plan de Inversión

Para poder expandirse por los diferentes mercados, se requiere la compra de maquinaria.

Ver Anexo N.10

3.10.1.2.3. Financiamiento

Nuestro Financiamiento será con una deuda del 19%, es decir los propietarios aportarán el 81% de la inversión fija.

Tabla N. 15 Financiamiento

Inversion de los socios	0,81	85920
Financiamiento	0,19	20000
Total	1	105920

Fuente: Las Autoras

El financiamiento del 19% se realizará con el BNF (Banco Nacional del Fomento) con una tasa de interés del 11%, para 5 años de plazo.

Ver Anexo 11

3.10.1.2.4 Proyección del Flujo neto con Inversión

Para realizar el estado de Flujo Neto con inversión se propone la inversión de maquinaria con la cual se espera aumentar la producción de zapatos, con la finalidad de aumentar su capacidad productiva y llegar a nuevos mercados.

Tabla N. 16 Proyección del Flujo neto con Inversión

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS		472512	543389	630331	731184	848173	983881	1151141	1346835	1575797	1843682
VENTA DEL ACTIVO											14600
VEHICULO											9500
TROQUELADORA											5100
COSTOS VARIABLES		30625	35218	40853	47390	54972	63768	74608	87292	102131	119494
COSTOS FIJOS		9539	10970	12725	14761	17123	19862	23239	27189	31811	37219
INTERES DEL PRESTAMO		2200	1847	1455	1019	536	0	0	0	0	0
DEPRECIACION		7767	7767	7767	7767	7767	7827	7827	7827	7827	7827
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		422381	487587	567531	660247	767775	892424	1045467	1224527	1434027	1679142
IMPUESTO		105595	121897	141883	165062	191944	223106	261367	306132	358507	419786
UTILIDAD NETA		316786	365690	425648	495185	575832	669318	784100	918395	1075520	1259357
DEPRECIACION		7767	7767	7767	7767	7767	7827	7827	7827	7827	7827
INVERSION	-104720										
PLANTA	80000										
TROQUELADORA	9940										
ARMANDORA DE PUNTAS Y TALONE	7040										
PRENSADORA	6540										
SELLADORA	1200										
PRESTAMO	20000										
AMORTIZACION DE LA DEUDA		3211	3565	3957	4392	4875					
VALOR DESECHO											13191
VEHICULO											8850
TROQUELADORA											4341
FLUJO DE CAJA	-84720	321342	369893	429459	498560	578723	677145	791927	926222	1083347	1280375
VAN	\$ 2.239.301,97										
TIR	395%										

CONCLUSIONES

Con el flujo podemos observar que tenemos una TIR del 395% lo que significa que es factible nuestra inversión por lo tanto se acepta el proyecto.

Para poder tener un crecimiento en las ventas, será en base a políticas de marketing que son muy importantes, la reducción de costos en la materia prima, a mayor cantidad se logrará tener descuentos, lo que reducirá los costos de materia prima, además se logrará una mejor organización en el control de materiales, para evitar pérdidas considerables a la hora de producir.

A continuación detallaremos las depreciaciones de las diferentes máquinas de VICALZA

Ver Anexo 12

3.10.1.3. Escenario Optimista

Para que se de este escenario mayor al normal que es con inversión, se debe a un buen plan de marketing, con estrategias de posicionamiento de la marca, en la cual incrementará las ventas, y un crecimiento sostenido de sus clientes, lo que le permitirá maximizar la rentabilidad.

Tabla N. 17 Ventas Proyectas en el escenario Optimista

Años	VENTAS	%
1	493056	20%
2	591667	20%
3	710001	20%
4	852001	20%
5	1039441	22%
6	1268118	22%
7	1547104	22%
8	1933880	25%
9	2417350	25%
10	3021687	25%

Fuente: Las Autoras

3.10.1.3.1. Proyección de gastos y costos de Venta ESCENARIO OPTIMISTA

COSTOS PROYECTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% Costo de Ventas	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%
Ventas	\$ 493.056	\$ 591.667	\$ 710.001	\$ 852.001	\$ 1.039.441	\$ 1.268.118	\$ 1.547.104	\$ 1.933.880	\$ 2.417.350	\$ 3.021.687
Costo de Ventas	\$ 310.625	\$ 372.750	\$ 447.300	\$ 536.760	\$ 654.848	\$ 798.914	\$ 974.675	\$ 1.218.344	\$ 1.522.930	\$ 1.903.663
% de Costos	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
	\$ 39.444	\$ 47.333	\$ 56.800	\$ 68.160	\$ 83.155	\$ 101.449	\$ 123.768	\$ 154.710	\$ 193.388	\$ 241.735
Costos Variables	\$ 30.076	\$ 36.092	\$ 43.310	\$ 51.972	\$ 63.406	\$ 77.355	\$ 94.373	\$ 117.967	\$ 147.458	\$ 184.323
Costos Fijos	\$ 9.368	\$ 11.242	\$ 13.490	\$ 16.188	\$ 19.749	\$ 24.094	\$ 29.395	\$ 36.744	\$ 45.930	\$ 57.412
Depreciacion	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.767	\$ 7.827	\$ 7.827	\$ 7.827	\$ 7.827	\$ 7.827

Fuente: Las Autoras

3.10.1.3.2. Proyección del Flujo Neto ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS		493056	591667	710001	852001	1039441	1268118	1547104	1933880	2417350	3021687
VENTA DEL ACTIVO											14600
VEHICULO											9500
TROQUELADORA											5100
COSTOS VARIABLES		30076	36092	43310	51972	63406	77355	94373	117967	147458	184323
COSTOS FIJOS		9368	11242	13490	16188	19749	24094	29395	36744	45930	57412
INTERES DEL PRESTAMO		2200	1847	1455	1019	536	0	0	0	0	0
DEPRECIACION		7767	7767	7767	7767	7767	7827	7827	7827	7827	7827
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		443645	534720	643979	775054	947982	1158842	1415509	1771342	2216135	2772125
IMPUESTO		110911	133680	160995	193764	236996	289710	353877	442836	554034	693031
UTILIDAD NETA		332733	401040	482984	581291	710987	869131	1061631	1328507	1662101	2079094
DEPRECIACION		7767	7767	7767	7767	7767	7827	7827	7827	7827	7827
INVERSION	-104720										
PLANTA	80000										
TROQUELADORA	9940										
ARMANDORA DE PUNTAS Y T	7040										
PRENSADORA	6540										
SELLADORA	1200										
PRESTAMO	20000										
AMORTIZACION DE LA DEUDA		3211	3565	3957	4392	4875					
VALOR DESECHO											13191
VEHICULO											8850
TROQUELADORA											4341
FLUJO DE CAJA	-84720	337289	405242	486794	584666	713879	876958	1069458	1336334	1669928	2100112
VAN	\$ 2.921.750,62										
TIR	418%										

3.10.1.2.4. Escenario Pesimista

En este escenario, se analiza que no se obtiene el crecimiento esperado, que simplemente tiene un crecimiento del 10% por falta de una buena dirección del taller, mal manejo de materiales, compras exageradas en materia prima, no existe un marketing que le ayude a promociona la marca por tal razón las ventas se ven reflejadas a continuación:

Tabla N. 18 Ventas Proyectadas ESCENARIO PESIMISTA

Años	VENTAS	%
1	451968	10%
2	497165	10%
3	546881	10%
4	601569	10%
5	661726	10%
6	727899	10%
7	800689	10%
8	880758	10%
9	968834	10%
10	1065717	10%

Fuente: Las Autoras

3.10.1.2.4.1. Flujo Neto ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS		451968	497165	546881	601569	661726	727899	800689	880758	968834	1065717
VENTA DEL ACTIVO											14600
VEHICULO											9500
TROQUELADORA											5100
COSTOS VARIABLES		41355	45491	50040	55044	60548	66603	73263	80589	88648	97513
COSTOS FIJOS		12881	14169	15586	17145	18859	20745	22820	25102	27612	30373
INTERES DEL PRESTAMO		2200	1847	1455	1019	536	0	0	0	0	0
DEPRECIACION		7767	7767	7767	7767	7767	7827	7827	7827	7827	7827
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		387765	427891	472034	520595	574016	632724	696779	767240	844747	930004
IMPUESTO		96941	106973	118008	130149	143504	158181	174195	191810	211187	232501
UTILIDAD NETA		290824	320918	354025	390446	430512	474543	522584	575430	633560	697503
DEPRECIACION		7767	7767	7767	7767	7767	7827	7827	7827	7827	7827
INVERSION	-104720										
PLANTA	80000										
TROQUELADORA	9940										
ARMANDORA DE PUNTAS Y TALON	7040										
PRENSADORA	6540										
SELLADORA	1200										
PRESTAMO	20000										
AMORTIZACION DE LA DEUDA		3211	3565	3957	4392	4875					
VALOR DESECHO											13191
VEHICULO											8850
TROQUELADORA											4341
FLUJO DE CAJA	-84720	295379	325121	357836	393821	433404	482370	530411	583257	641387	718521
VAN	1624131,85										
TIR	359%										

COSTO DE CAPITAL

Para el costo de capital se tomó en cuenta el wacc, con la siguiente formula:

$$WACC = \frac{D}{V}rd(1 - T) + \frac{E}{V} + re$$

	rf	0,035
	rm	0,12
RE=	b	0,85
	rp	0,06
		0,16725

COSTO DE CAPITAL

	D	0
valor de deuda	E	1
valor de acciones	V	1
rendimiento exigido deuda	rd	0,11
rendimiento exigido accionistas	re	0,16725
tasa de impuesto	T	0,3575

Wacc=16,73%

Análisis de la TIR y VAN

TASA DE DESCUENTO	16,73%
VAN	\$ 2.239.301,97
TIR	395%

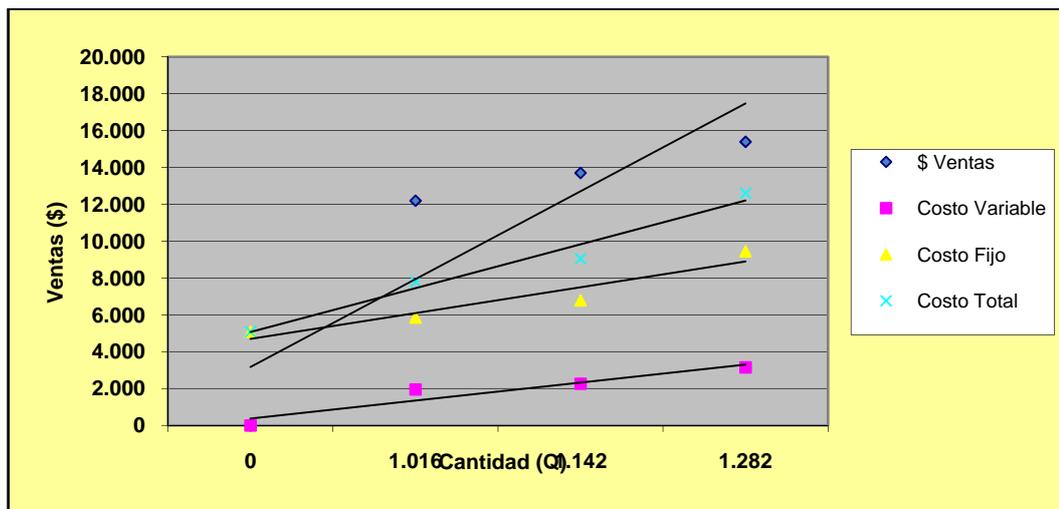
Luego de haber realizado estas proyecciones, con la inversión necesaria para este proyecto se puede concluir que este proyecto de inversión es viable, es rentable, obteniendo una rentabilidad mayor a la tasa de descuento, este proyecto si se acepta.

PUNTO DE EQUILIBRIO

BOTAS

Q Ventas	0	1.016	1.142	1.282
\$ Ventas	0	12.195	13.700	15.390
Costo Variable	0	1.951	2.264	3.151
Costo Fijo	5.090,38	5.853,94	6.791	9.453
Costo Total	5.090	7.805	9.054	12.604
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 1.867 pares al mes				

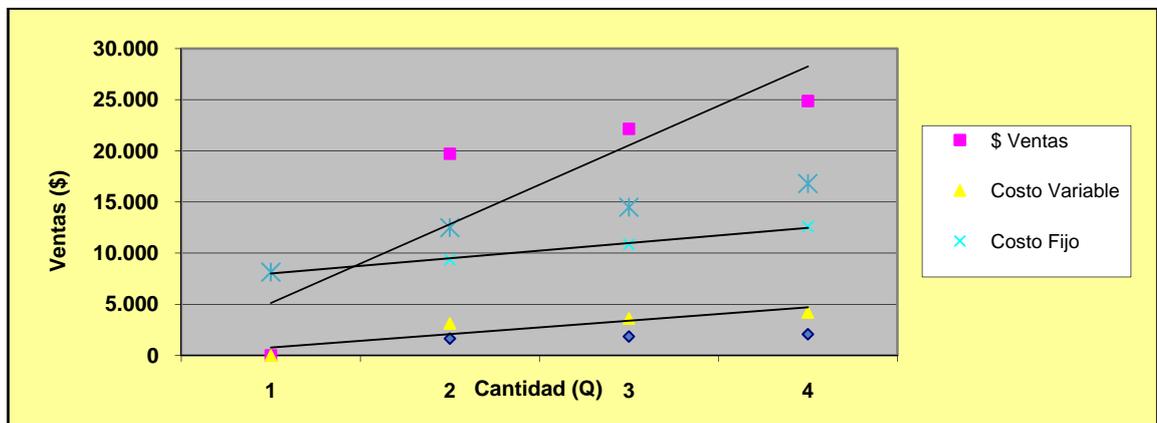
Precio Venta	14	
Coste Unitario	11	
Gastos Fijos Mes	5.090	
Pto. Equilibrio	1.867	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	25.452	\$ de Equilibrio



SANDALIAS

Q Ventas	0	1.643	1.846	2.073
\$ Ventas	0	19.719	22.149	24.876
Costo Variable	0	3.122	3.622	4.201
Costo Fijo	8.144,61	9.366,31	10.865	12.603
Costo Total	8.145	12.488	14.487	16.804
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 3.624 pares al mes				

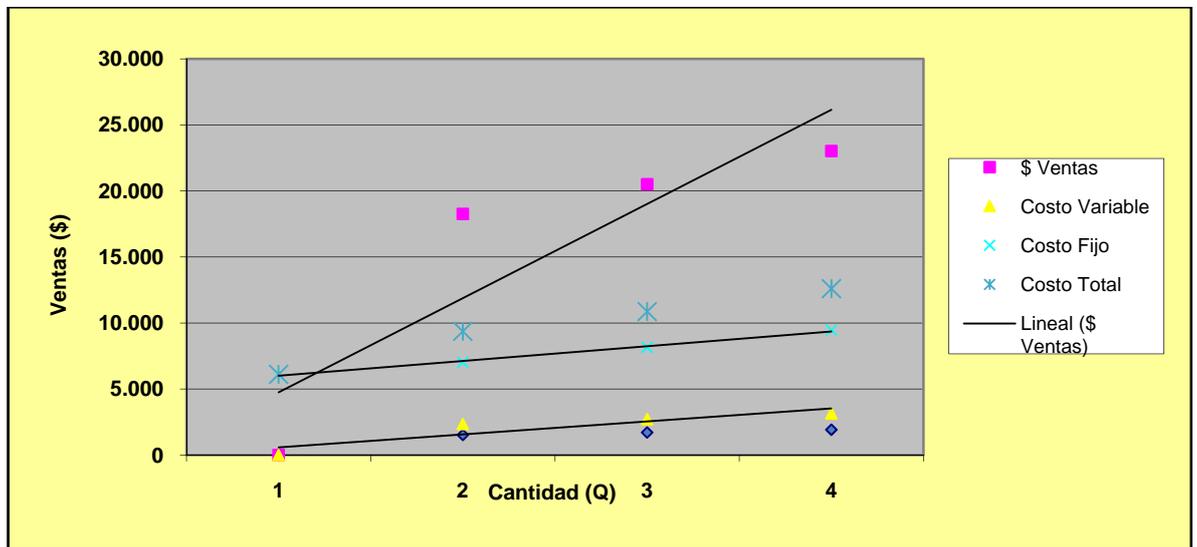
Precio Venta	11,24	
Coste Unitario	8,99	
Gastos Fijos Mes	8.145	
Pto. Equilibrio	3.624	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	40.723	\$ de Equilibrio



TACONES

Q Ventas	0	1.522	1.709	1.919
\$ Ventas	0	18.260	20.505	23.023
Costo Variable	0	2.342	2.716	3.151
Costo Fijo	6.108,66	7.024,96	8.149	9.453
Costo Total	6.109	9.367	10.865	12.604
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 2.910 pares al mes				

Precio Venta	9,10	
Coste Unitario	7,00	
Gastos Fijos Mes	6.109	
Pto. Equilibrio	2.910	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	26.471	\$ de Equilibrio



CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

Al finalizar con este plan de inversión para el taller VICALZA, se concluye y se recomienda lo siguiente:

Para lograr ampliar la capacidad productiva del taller, se requiere la inversión de diferentes máquinas que le ayudarían a incrementar su producción, según los criterios financieros nos indican cifras que la inversión es factible y que se acepta el proyecto, entonces tendrá la capacidad suficiente para expandirse en otros mercados, VICALZA, según el plan de inversión es rentable realizar esta inversión, porque ayuda a incrementar la producción en sus zapatos, lo que permite cubrir la demanda en las ciudades donde se quiere posicionar, para lograr una rotación rápida de sus inventarios es necesario planearse estrategias de mercado como es diferenciación, posicionamiento, factores importantes, de esta manera el mercado va aceptar nuestro calzado y esto garantiza que lo que produce se vende.

Además dentro del taller, es necesaria una mejor organización con los trabajadores, distribuidos en secciones como es el diseño, cortado, plantado, aparado, terminado, además un mejor manejo con los materiales, un buen ambiente de trabajo, para que los colaboradores del taller, tengan motivación y gusto en realizar sus actividades, a VICALZA se le recomienda al momento de elegir a su personal se le haga con el respectivo proceso de selección, para que no exista la rotación de personal, esto es negativo para el taller porque es pérdida de tiempo y de dinero, al tener trabajadores fijos se puede aumentar la productividad porque cada quien conoce sus tareas a cumplir, y el taller puede cumplir pedidos con sus clientes a tiempo.

Según el estudio de mercado realizado, VICALZA debe proyectarse en obtener una buena imagen corporativa llegando a nuevos mercados debe hacer que la percepción del cliente sea mayor a la esperada, esto garantizará el éxito porque dentro de la competencia se debe ser el mejor, el que haga la diferencia, mediante la innovación que es lo más importante en el giro de negocio del taller, porque se dedica a fabricar calzado y la moda es tan cambiante lo que significa que el VICALZA debe ir de acuerdo a los cambios de mercado, un portafolio completo de productos es importante porque el cliente siempre busca algo nuevo, de esta manera va ganando

posicionarse en la mente del cliente porque sabe que nuestra marca siempre está de acuerdo a los gustos y necesidades del consumidor.

Un taller que cuente con tecnología le permitirá aún más garantizar su producto es una fortaleza para el taller, porque actualmente como lo viene haciendo netamente artesanal, siendo así ha logrado tener una buena participación lo que incentiva a expandirse en otras ciudades donde muestran resultados de aceptación, para esto el taller debe eliminar a los intermediarios y llegar directamente al cliente, mediante alianzas estratégicas con almacenes, centros comerciales, donde pueda conocer más cerca los que respecta al cliente, ofreciendo un taller de reparación donde pueda acudir clientes con algunas fallas, ajustes, referente al calzado que adquirió,

Con respecto a sus clientes, se les recomienda no tener un alto porcentaje de cuentas por cobrar porque esto significa la amortización del dinero, lo que debería hacer es dar un plazo de crédito menor a las que les dan sus proveedores porque esto a futuro ocasiona la falta de liquidez.

BIBLIOGRAFIA

- ROBBINS, Stephen P. y otros “Fundamentos de administración conceptos esenciales y aplicables”, Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996.
- STONER, James y otros “Administración”, Prentice-Hall Hispanoamericana, México. 6a. ed. 1996.
- FLORES, A. “Organización Empresarial Económica y Administrativa”, Ediciones Don Bosco, Barcelona. 1978.
- BREALEY, Myers y Allen, “Principios de Finanzas Corporativas”, Editorial McGraw, Hill. 8va. Edición. New York. 2006.
- SAPAG CHAIN Nassir, y SAPAG CHAIN Reinaldo, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, McGraw-Hill. Bogotá, 5a. ed. 2008
- CHASE, Richard B. y otros,
- CHASE Richard, y otros “Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja Competitiva”, Editorial McGraw Hill. México, 10a. ed. 2004
- KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. “Investigación de mercados un enfoque aplicado”, McGraw-Hill. Santa Fe de Bogotá, 5a. ed. 1991.
- LLUÍS CUATRECASAS, Arbós, “Lo que se aprende en los mejores MBA”. Ediciones Gestión, México, 2000.
- MALHOTRA, Nareshk, “Investigación de mercados: un enfoque aplicado”, Pearson Educación. México, 4a. ed. 2004.
- KOTLER, Philip, ARSMSTRONG, Gary, “Marketing” Pearson Educación, México, 8a. ed. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración de recursos humanos” McGraw-Hill Interamericana. Santa Fe de Bogotá, 5a. ed. 2001.

PAGINAS WEB

- Estudio de factibilidad para la constitución de una importadora de calzado de seguridad industrial con distribución en el territorio ecuatoriano

Autoras: Denisse Katherine Avegno Reyes, Elva y Liana Moreira Vásquez, Andrea Stephanie Parrales Herrera

Guayaquil, 2009

http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-38684.pdf

- Planeación Estratégica Recuperado (15-febrero-2011)

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- Pre-WISE Recuperado (01-marzo-2011)

<http://www.langmaster.com/lmcom/com/web/sp-sp/pages/help/downloads/rewrite.aspx>

- Plan de Marketing Recuperado (02-julio-2011)

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/192/11/CAPITULO%20III.pdf>

- Procesos Recuperado (03-Agosto-2011)

<http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090817201330AAk6XEv>

ANEXOS

Anexo 1: Tamaño de la Muestra

Loja	446743
Oriente	739831
Total	1186574

Anexo 2:

Cálculo de la muestra

Formula

$$n = \frac{N \cdot pq}{(N - 1) \frac{B^2}{4} + pq}$$

$$n = \frac{1186574(1.96)(0.05)}{(1186574 - 1) + 0.50^2/4 + (1.96)(0.05)}$$

$$(1186574 - 1) + 0.50^2/4 + (1.96)(0.05)$$

n= 400 encuestas

Anexo 3:

Diseño de la Encuesta

OBJETIVO	HIPOTESIS	PREGUNTA
Conocer que clase de calzado prefiere el consumidor a la hora de comprar	EL 70% compra calzado nacional y el 30% compra el importado	1. Ud. Compra calzado nacional? Si ___ No ___ Si su respuesta es por la primera opción continúe con las siguientes preguntas Tipo de pregunta: Dicotómica Escala Nominal
Conocer en que clase de material prefiere que sea el calzado a la hora de comprar	El 40% prefiere el de cuero y el 60% prefiere el sintético	2. Qué clase de calzado es de su preferencia? Cuero ___ Sintético ___ Tipo de pregunta: Dicotómica Escala Nominal
Conocer el grado de satisfacción del cliente respecto a la calidad del calzado nacional	El calzado nacional un 50 % lo califica como regular	3. Cómo calificaría la calidad del calzado nacional? Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Tipo de pregunta: Escala de Medición Escala Intervalo
Determinar el tipo de calzado que prefiere el cliente	El 70% del mercado prefiere el tacón	4. ¿Qué tipo de calzado prefiere? Zapatillas ___ Botas ___ Tacon ___ Deportivo ___ Planta ___ Otros ___ Especifique cuales _____ Tipo de pregunta: Selección Múltiple Escala Nominal
Conocer las factores de mayor importancia que toma en cuenta el cliente a la hora de comprar	Los factores mas importantes para la compra: Calidad 3 Diseño 1 Precio 2 Marca 5 Servicio 4	5. Mencione en orden de importancia donde 1 sea el más importante, los aspectos que toma en cuenta para comprar sus zapatos Calidad ___ Diseño ___ Precio ___ Marca ___ Servicio ___ Tipo de Pregunta: Escala de Importancia Escala Ordinal
Conocer los lugares donde el cliente frecuenta para realizar la compra de calzado	UN 20% prefiere comprar en ferias y el otro 80% lo hace en almacenes	6. En qué lugares realiza Ud. la compra de sus zapatos? Boutique ___ Ferias ___ Almacenes ___ Centros Comerciales ___ Catálogos ___ Puerta a Puerta ___ Fuera de la ciudad ___ Especifique el lugar ___ Otros ___ Tipo de Pregunta: Selección Múltiple Escala Nominal
Conocer el precio promedio de venta del calzado que ofrece la competencia	Un 80% prefieren pagar entre 8 y 10 dólares	7. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un par de zapatos? Entre 8 y 10 dolares ___ Entre 11 y 14 dolares ___ Entre 15 y 18 dólares ___ Más de 20 dólares ___ Tipo de Pregunta: Selección Múltiple Escala Nominal
Determinar la posibilidad de qué tan aceptable va ser la intención de compra del cliente a una marca nacional	Un 90% quizá lo compraría	8. Si estuviera disponible un calzado de marca nacional ud? Definitivamente lo compraría 1 ___ Quizás lo compraría 2 ___ No estaría seguro 3 ___ Quizás no lo compraría 4 ___ Definitivamente no lo compraría 5 ___ Tipo de Pregunta: Escala de intención de compra Escala de Intervalo
Implementar mejoras con las sugerencias del consumidor, en la Fabrica VICALZA	El 95% recomendaría mejorar en la calidad	9. Qué recomendaría a un productor de calzado? _____ _____ _____ Tipo de Pregunta: Totalmente Inestructurada Escala Nominal

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS

Estimado señor(a) (ita)

Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, el objetivo de esta encuesta es para conocer las preferencias del consumidor por el calzado nacional, y a la vez nos permitirá tener una información utilitaria para poder visualizar las necesidades que existe referente al calzado.

1. ¿Ud. Compra calzado nacional?

Si

No

Si su respuesta es por la primera opción continúe con las siguientes preguntas

2. ¿Qué clase de calzado es de su preferencia?

Cuero

Sintético

3. ¿Cómo calificaría la calidad del calzado nacional?

Excelente__ Muy buena __ Buena __ Regular__ Mala__

4. ¿Qué tipo de calzado prefiere?

Zapatillas____ Botas____ Tacón____ Deportivo____ Planta____ Otros____

Especifique cuales_____

5. ¿Mencione en orden de importancia donde 1 sea el más Importante, los aspectos que toma en cuenta para comprar sus zapatos?

Calidad__ Diseño__ Precio__ Marca__ Servicio__

6. ¿En qué lugares realiza Ud. la compra de sus zapatos?

Boutique___ Ferias___ Almacenes___ Centros Comerciales___ Catálogos___ Puerta
a Puerta___ Fuera de la ciudad___ Otros___ Especifique el lugar_____

7. ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un par de zapatos?

Entre 8 y 10 dólares Entre 11 y 14 dólares Entre 15 y 18 dólares

Más de 20 dólares

8. ¿Si estuviera disponible un calzado de marca nacional Ud.?

Definitivamente lo compraría 1

Quizás lo compraría 2

No estaría seguro 3

Quizás no lo compraría 4

Definitivamente no lo compraría 5

9. ¿Qué recomendaría a un productor de calzado?

Sexo: _____

Edad: _____

Ciudad: _____

Anexo N.4 Portafolio de Productos del taller VICALZA

TACONES



BOTAS



SANDALIAS ROMANAS



CASUALES



DE PARADA



Anexo N.5 Garantía



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

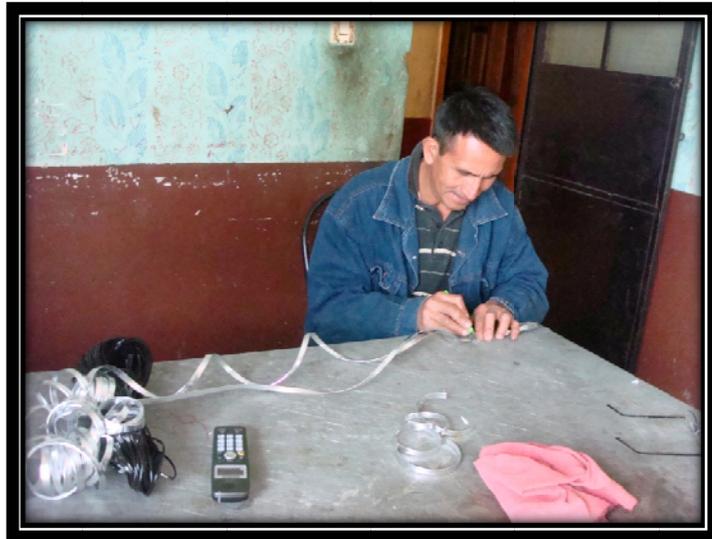
Anexo N. 6 Producción

CORTADO



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

CORTADO



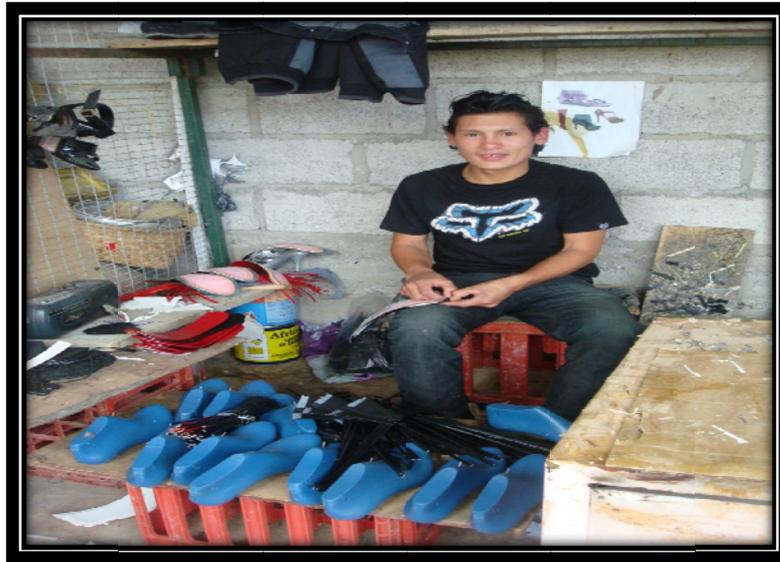
Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

APARADO



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

PREPARADO



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

PLANTADO



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA



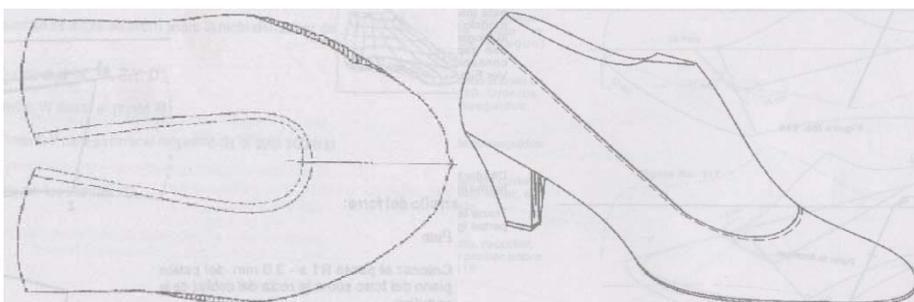
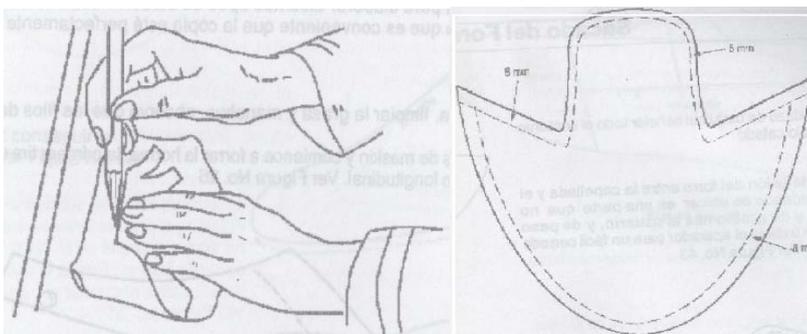
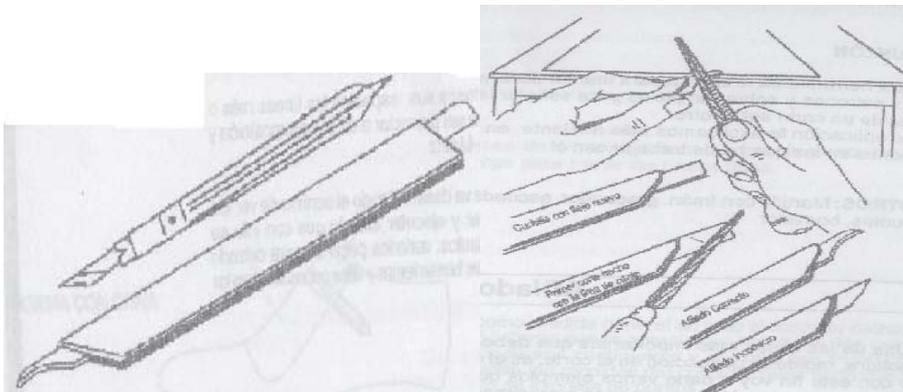
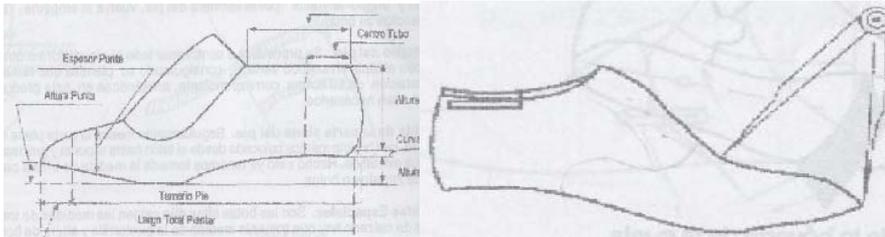
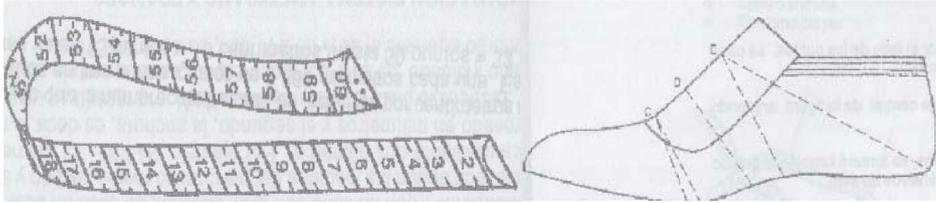
Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

Anexo N.7 Sistema de Diseño



Fuente: Fotografía tomada por las Autoras en el taller VICALZA

Herramientas que se utilizan para el DISEÑO:



Anexo N. 8 Estudio de Mercado

Estadísticos

	Compra calzado nacional	Clase de calzado que prefiere	Como calificaría el calzado nacional	Tipo de calzado de preferencia	Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto CALIDAD orden 1	Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto DISEÑO orden 2	Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto PRECIO orden 3	Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto MARCA orden 4	Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto SERVICIO orden 5	Lugares que realiza su compra	Cuanto gasta en promedio en un par de zapatos	Si estuviera disponible zapatos de marca nacional	Que recomendaría a un productor de calzado	SEXO	EDAD	CIUDAD	COMPRA = 1 & MATERIAL = 2 (FILTER)
N	Válidos	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	217	218	217	218	218
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0

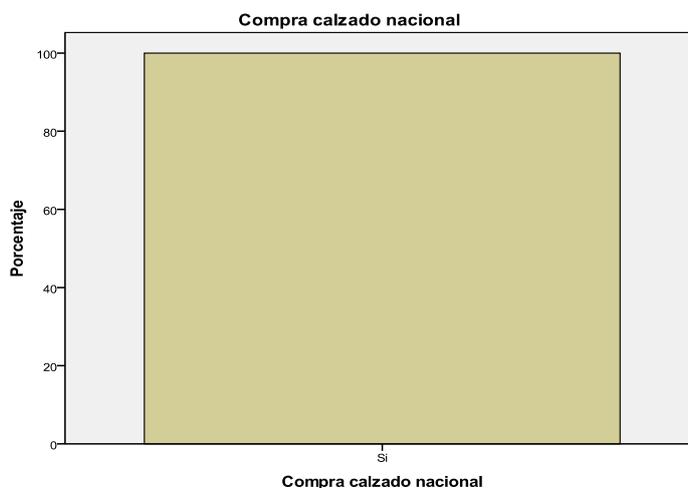
1. Compra calzado nacional

Tabla de frecuencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	218	100,0	100,0	100,0

Fuente: Las Autoras

Gráfico: 1



Fuente: Las Autoras

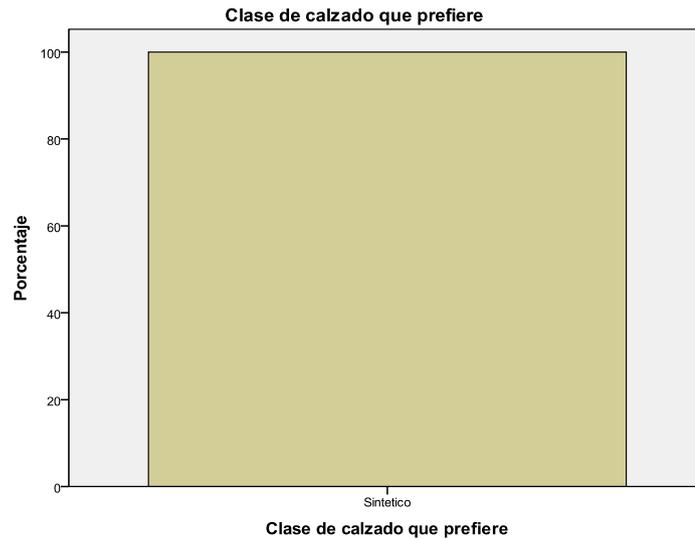
CONCLUSIONES

Según la investigación realizada de la muestra tomada, las 218 compran calzado nacional, esto es gracias a las tasas arancelarias impuestas por el gobierno, lo que benefició a los productores de calzado, por lo tanto VICALZA tiene la oportunidad de abrir nuevas plazas dentro del país, en el sector se ha incrementado en el último año un 40% en la producción nacional, se redujo la importación de zapatos entre 50% y 60%. Debido a ello, la demandada de zapatos nacionales creció en 30%. Con este estudio VICALZA puede invertir respecto a tecnología, para poder cubrir satisfactoriamente al mercado donde quiere llegar.

2. Clase de calzado que prefiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sintético	218	100,0	100,0	100,0

Gráfico: 2



Fuente: Las Autoras

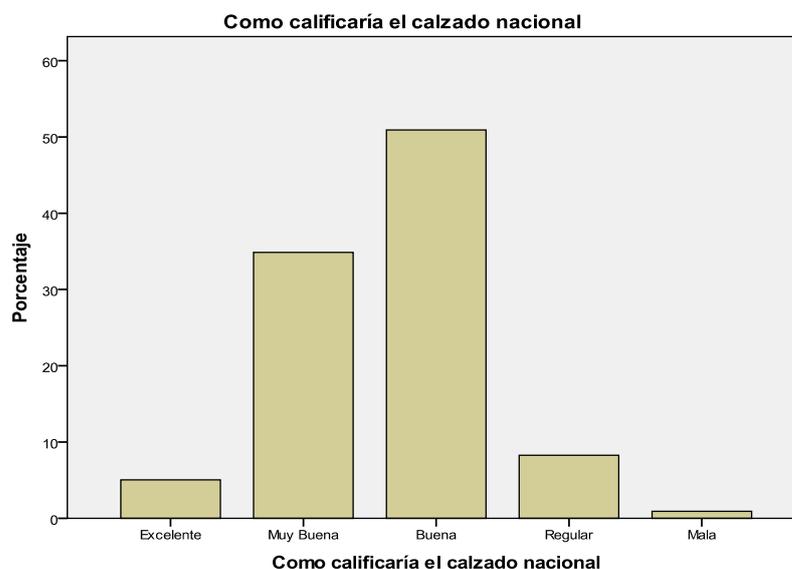
CONCLUSIONES

Según el estudio realizado, de la muestra tomada 218 prefieren un calzado en material sintético, que VICALZA oportunamente se dedica a fabricar calzado en este material, es algo que beneficia a nuestra empresa ya que podemos satisfacer a un gran número de clientes que optan por la compra de zapatos en este material, porque es a un precio más bajo y tiene diversidad en colores por lo que se puede hacer modelos para cada temporada por lo que VICALZA se especializara en esta rama para satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

3. Cómo calificaría el calzado nacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Excelente	11	5,0	5,0	5,0
Muy Buena	76	34,9	34,9	39,9
Buena	111	50,9	50,9	90,8
Regular	18	8,3	8,3	99,1
Mala	2	,9	,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico: 3



Fuente: Las Autoras

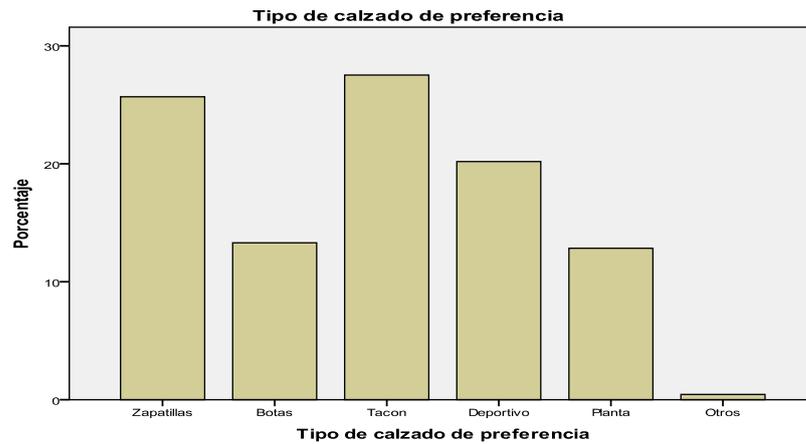
CONCLUSIONES

Las mujeres opinan que el calzado que se produce en el Ecuador es bueno a **VICALZA** se le caracteriza por ofrecer calzado de calidad y que lo fabrica artesanalmente, ahora con una inversión para el mejoramiento del taller se espera producir mejor calzado para que los clientes lo califiquen como excelente y así poder ser competitivos y llegar a posicionarnos en el mercado como un calzado de calidad y marca reconocida.

4. Tipo de Calzado de Preferencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Zapaticas	56	25,7	25,7	25,7
Botas	29	13,3	13,3	39,0
Tacón	60	27,5	27,5	66,5
Deportivo	44	20,2	20,2	86,7
Planta	28	12,8	12,8	99,5
Otros	1	,5	,5	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico: 4



Fuente: Autoras

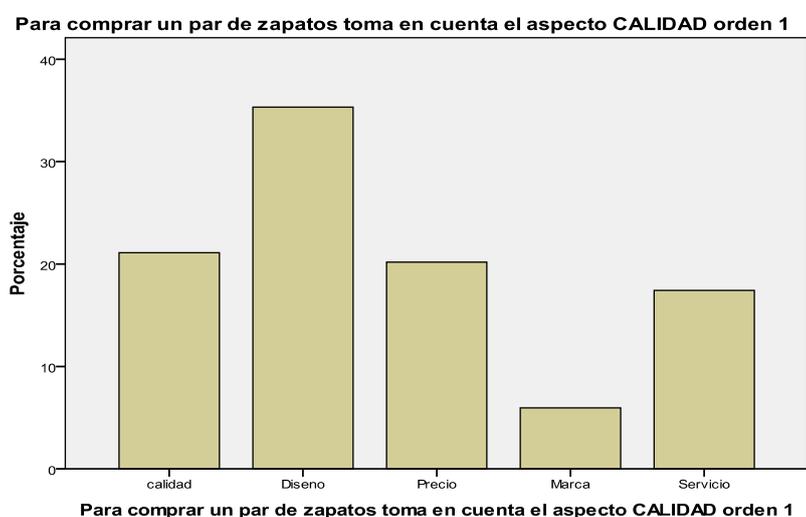
CONCLUSIONES

Según el estudio realizado las mujeres prefieren los tacones y las zapatillas, pero actualmente VICALZA se dedica a fabricar botas y tacón lo que se plantearía como objetivo empezar con la línea de zapatillas porque tienen gran demanda en el mercado del 25%, entonces el taller se dedicaría a lo que es tacón, botas y zapatillas para esto requeriría una pequeña inversión en lo que es hormas, maquinaria como es una troqueladora, que facilitara la rapidez en el corte para la producción, una armadora de puntas y talones para lo que es la línea de tacón para garantizar un acabado perfecto, y una prensadora para las zapatillas para garantizar su pegado y la mano de obra pero con la seguridad de que lo que produce se venderá, de esta manera incrementaremos el número de clientes satisfechos y por lo tanto nuestras ventas crecerán.

5. Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto CALIDAD orden 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos calidad	46	21,1	21,1	21,1
Diseño	77	35,3	35,3	56,4
Precio	44	20,2	20,2	76,6
Marca	13	6,0	6,0	82,6
Servicio	38	17,4	17,4	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico: 5



Fuente: Autoras

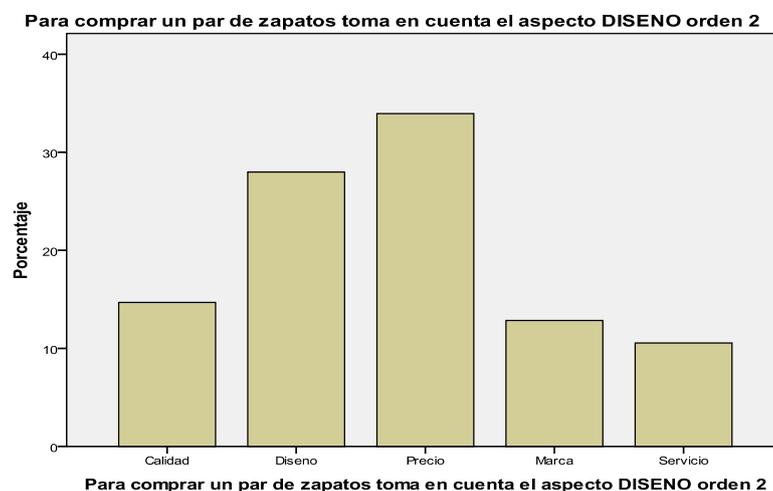
CONCLUSIONES

Las mujeres a la hora de realizar su compra como primer aspecto toman en cuenta el diseño un punto muy importante que debería considerar VICALZA para poder ofrecer un buen calzado y satisfacción por parte de los clientes mediante el diseño se lograra la recompra esto significa ser un taller innovador y estar en mejoramiento continuo porque en el mundo de la moda lo nuevo y diferente se vende para esto VICALZA debería tener una área de diseño con personas calificadas en esta rama para a futuro poder garantizar un trabajo bien hecho

- Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto **DISEÑO** orden 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	32	14,7	14,7	14,7
	Diseno	61	28,0	28,0	42,7
	Precio	74	33,9	33,9	76,6
	Marca	28	12,8	12,8	89,4
	Servicio	23	10,6	10,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Gráfico: 6



Fuente: Autoras

CONCLUSIONES

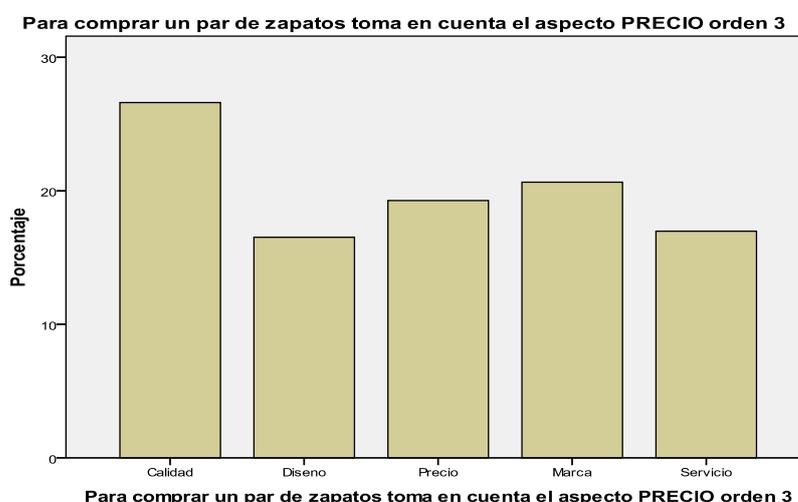
Las mujeres como segundo aspecto toman en cuenta el precio esto significa que VICALZA debería realizar estrategias para establecer su precio porque en este sector del calzado es muy competitivo caso contrario optan por la competencia y esto perjudicaría al taller.

VICALZA debe tratar de optimizar sus recursos, disminuir sus costos de producción para poder ofrecer a sus clientes el calzado a un precio cómodo y accesible y poder competir dentro del mercado.

. Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto **PRECIO** orden 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	58	26,6	26,6	26,6
	Diseño	36	16,5	16,5	43,1
	Precio	42	19,3	19,3	62,4
	Marca	45	20,6	20,6	83,0
	Servicio	37	17,0	17,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Gráfico: 7



Fuente: Autoras

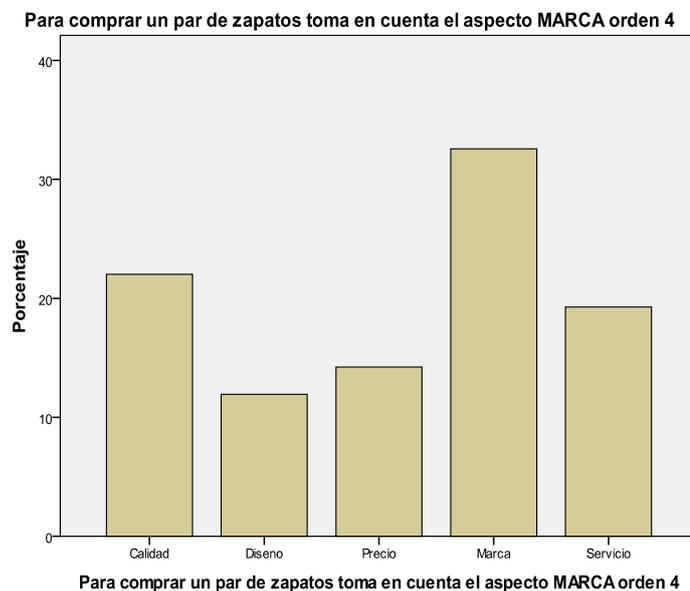
CONCLUSIONES

Como tercer aspecto toman en cuenta al momento de realizar la compra la calidad para esto el Taller debe establecer estándares de calidad, un buen manejo y control de desperdicios, trabajo en equipo desde que entra la materia prima hasta la obtención del producto final, con sus respectivas capacitaciones a los trabajadores con la finalidad de que realicen su trabajo con gusto y por el bien de toda la organización, esto sería una herramienta que le permitiría obtener una Ventaja Competitiva en el mercado, porque en los dos últimos años gracias a las tasas arancelarias impuestas por el gobierno hizo que incremente el número de productores trayendo como consecuencia la producción de cantidad y no calidad, lo que a la larga esto no es rentable por lo tanto VICALZA no espera llegar a este punto sino más bien especializarse para realizar un producto con excelente calidad.

- Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto MARCA orden 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Calidad	48	22,0	22,0	22,0
Diseño	26	11,9	11,9	33,9
Precio	31	14,2	14,2	48,2
Marca	71	32,6	32,6	80,7
Servicio	42	19,3	19,3	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico:8



Fuente: Autoras

CONCLUSIONES

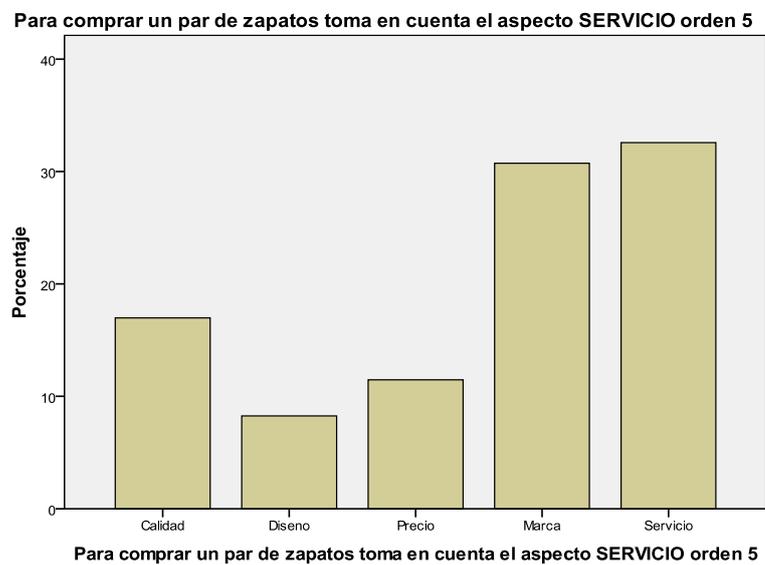
Como cuarto aspecto tenemos la marca, actualmente pasa a segundo plano la marca pero a futuro esto ayudaría mucho al taller porque los clientes ya conocen del calzado que les ofrecen una calidad, innovación, precio a futuro entre la competencia ya elegiría la marca VICALZA por la gran trayectoria que se realiza desde el inicio.

Lo que le haría diferente porque una marca es quien la dará a conocer, identificarse y diferenciarse de la competencia lo que garantizara la calidad y mejora constante.

- Para comprar un par de zapatos toma en cuenta el aspecto **SERVICIO** orden 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Calidad	37	17,0	17,0	17,0
Diseño	18	8,3	8,3	25,2
Precio	25	11,5	11,5	36,7
Marca	67	30,7	30,7	67,4
Servicio	71	32,6	32,6	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico:9



Fuente: Autoras

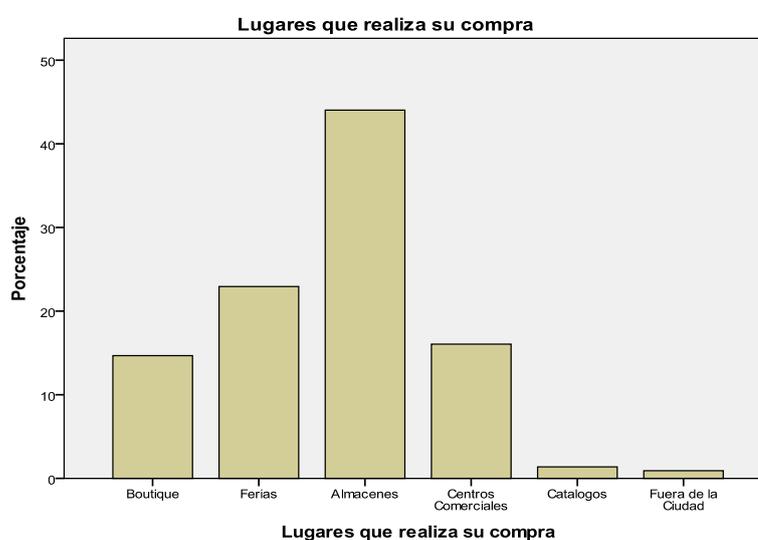
CONCLUSIONES

Como último aspecto toman en cuenta el Servicio VICALZA con el fin de que el cliente obtenga el calzado en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, debería capacitar a sus agentes vendedores personas que recorrerán por las principales ciudades donde el taller quiere expandir sus ventas porque por ahora los clientes no toman mucho en cuenta el servicio pero a futuro será muy importante ya que los clientes son la razón de ser de una empresa porque es el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, el servicio al cliente debe ser fuente de vida del taller VICALZA esto significa satisfacción total del cliente.

6. Lugares que realiza su compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Boutique	32	14,7	14,7	14,7
Ferias	50	22,9	22,9	37,6
Almacenes	96	44,0	44,0	81,7
Centros Comerciales	35	16,1	16,1	97,7
Catálogos	3	1,4	1,4	99,1
Fuera de la Ciudad	2	,9	,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico:10



Fuente: Autoras

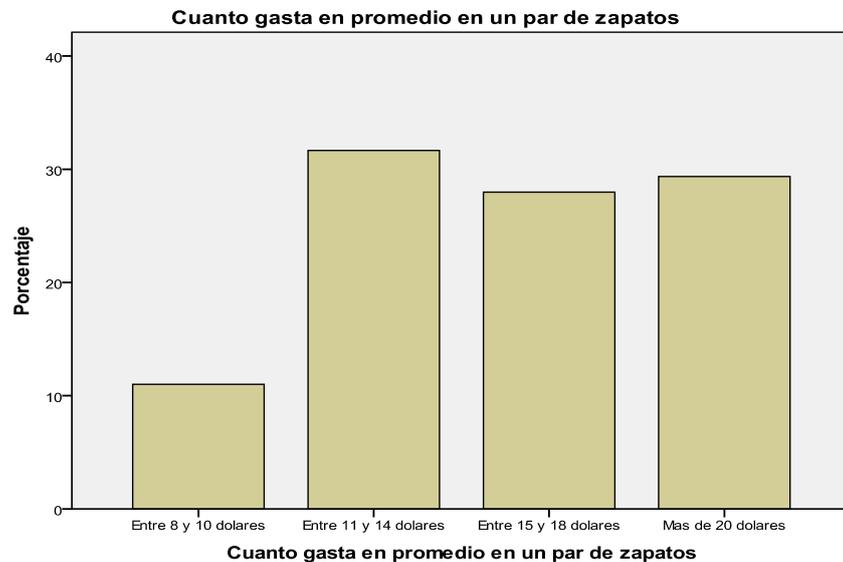
CONCLUSIONES

Actualmente VICALZA comercializa su calzado acudiendo a ferias y la venta directa desde sus instalaciones ubicada en el cantón Gualaceo, según la investigación realizada las mujeres prefieren un 44% en Almacenes y un 22% en ferias lo que se puede analizar que VICALZA está perdiendo sus clientes potenciales, por no optar otra fuente de comercialización donde pueda ofrecer su calzado, lo que debería hacer es acudir a estos Almacenes ofrecer la diversidad de modelos que produce y que mediante estos intermediarios nuestro calzado llegue a los clientes con estos almacenes se puede realizar Alianzas Estratégicas que le permitan las ventas, acceso a nuevos mercados y canales de distribución y a la vez un contacto más directo con los clientes.

7. Cuánto gasta en promedio en un par de zapatos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Entre 8 y 10 dólares	24	11,0	11,0	11,0
Entre 11 y 14 dólares	69	31,7	31,7	42,7
Entre 15 y 18 dólares	61	28,0	28,0	70,6
Mas de 20 dólares	64	29,4	29,4	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico:11



CONCLUSIONES

Con el estudio se ha concluido la cantidad promedio que gasta por un par de zapatos es de 11 y 14 dólares es un punto muy importante para VICALZA porque actualmente su precio de venta es de 10 dólares con lo que se podría incrementar el precio porque los clientes pagan una cantidad mayor a lo que actualmente lo hace el taller pero para esto debería cumplir con todas las características que las mujeres toman en cuenta al elegir un par de zapatos que es diseño, precio, calidad, marca y servicio.

8. Si estuviera disponible zapatos de marca nacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente lo Compraría	114	52,3	52,3	52,3
Quizás lo Compraría	70	32,1	32,1	84,4
No estaría Seguro	29	13,3	13,3	97,7
Definitivamente no lo compraría	5	2,3	2,3	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Gráfico:12



Fuente: Autoras

CONCLUSIONES

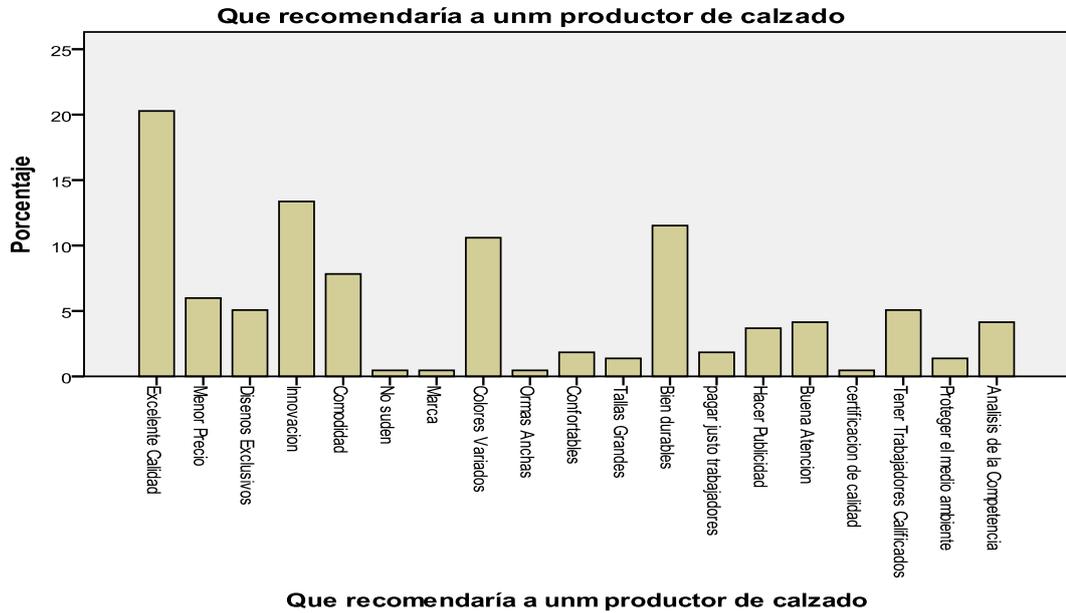
Gracias a las tasas arancelarias se empezó a consumir lo nuestro lo HECHO EN ECUADOR esto ha ayudado la demanda por el calzado nacional por lo que VICALZA por esta buena oportunidad que se presenta mediante una inversión debería producir más pares de zapatos para cubrir la demanda que existe en el mercado porque según el estudio realizado un 50% si compraría nuestro calzado.

9. Que recomendaría a un productor de calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente Calidad	44	20,2	20,3	20,3
	Menor Precio	13	6,0	6,0	26,3
	Diseños Exclusivos	11	5,0	5,1	31,3
	Innovación	29	13,3	13,4	44,7
	Comodidad	17	7,8	7,8	52,5
	No suden	1	,5	,5	53,0
	Marca	1	,5	,5	53,5
	Colores Variados	23	10,6	10,6	64,1
	Hormas Anchas	1	,5	,5	64,5
	Confortables	4	1,8	1,8	66,4
	Tallas Grandes	3	1,4	1,4	67,7
	Bien durables	25	11,5	11,5	79,3
	pagar justo trabajadores	4	1,8	1,8	81,1
	Hacer Publicidad	8	3,7	3,7	84,8
	Buena Atención	9	4,1	4,1	88,9
	certificación de calidad	1	,5	,5	89,4
	Tener Trabajadores Calificados	11	5,0	5,1	94,5
	Proteger el medio ambiente	3	1,4	1,4	95,9
	Análisis de la Competencia	9	4,1	4,1	100,0
	Total	217	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		218	100,0		

Fuente: Autoras

Gráfico: 13



Fuente: Autoras

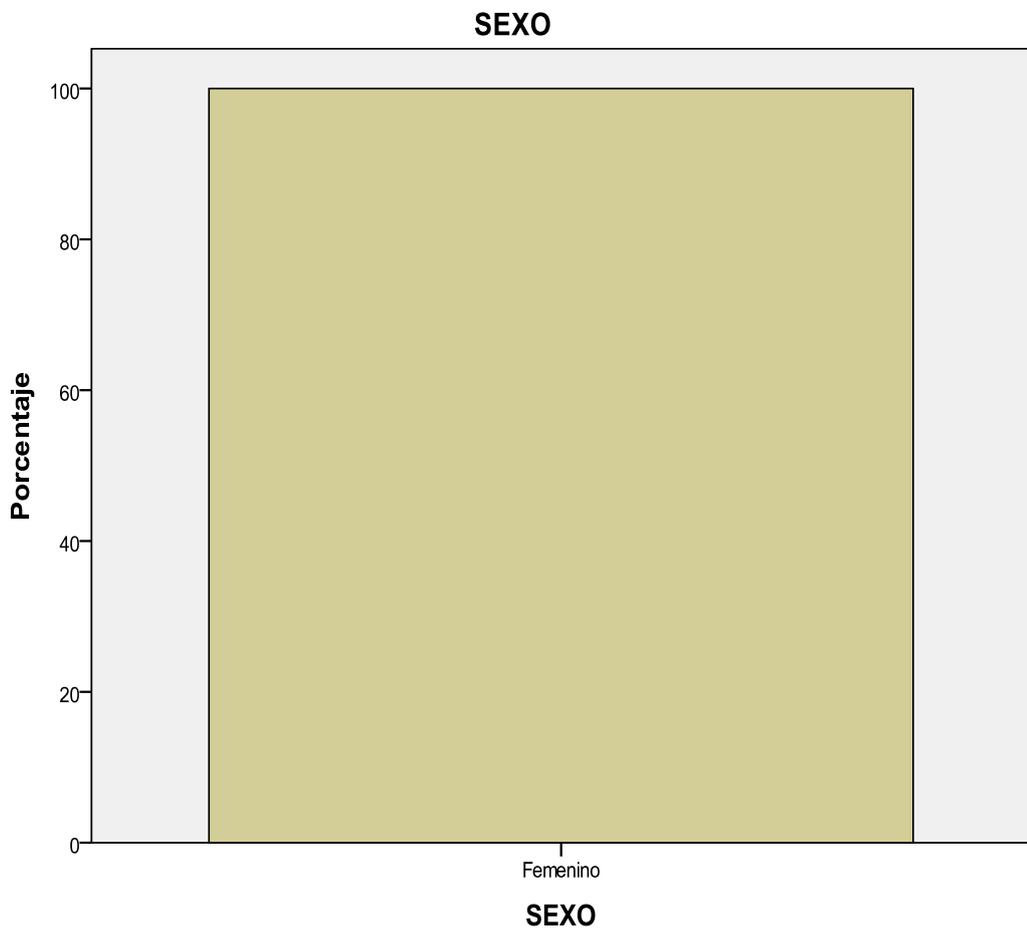
CONCLUSIONES

Un 20% de las encuestadas recomiendan excelente calidad en el calzado y como consiguiente innovación con un 13%, por lo que VICALZA debe enfocarse principalmente en estos dos aspectos ya que la creatividad e innovación se relaciona con la búsqueda de oportunidades las necesidades reales que existe en el mercado esto garantizara la rentabilidad a largo plazo para el taller.

VICALZA al ofrecer calidad mediante la mejora continua, innovación lograra la fidelización de los clientes, creación de valor, rescate de clientes esto significa el manejo de fallas

- **SEXO**

Gráfico: 14

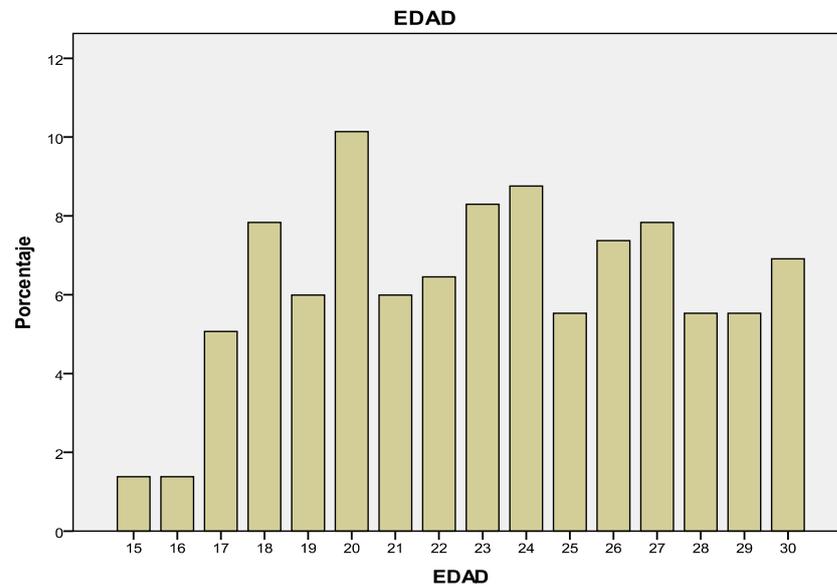


Fuente: Autoras

- **EDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15	3	1,4	1,4	1,4
	16	3	1,4	1,4	2,8
	17	11	5,0	5,1	7,8
	18	17	7,8	7,8	15,7
	19	13	6,0	6,0	21,7
	20	22	10,1	10,1	31,8
	21	13	6,0	6,0	37,8
	22	14	6,4	6,5	44,2
	23	18	8,3	8,3	52,5
	24	19	8,7	8,8	61,3
	25	12	5,5	5,5	66,8
	26	16	7,3	7,4	74,2
	27	17	7,8	7,8	82,0
	28	12	5,5	5,5	87,6
	29	12	5,5	5,5	93,1
	30	15	6,9	6,9	100,0
	Total	217	99,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,5		
Total		218	100,0		

Gráfico:15



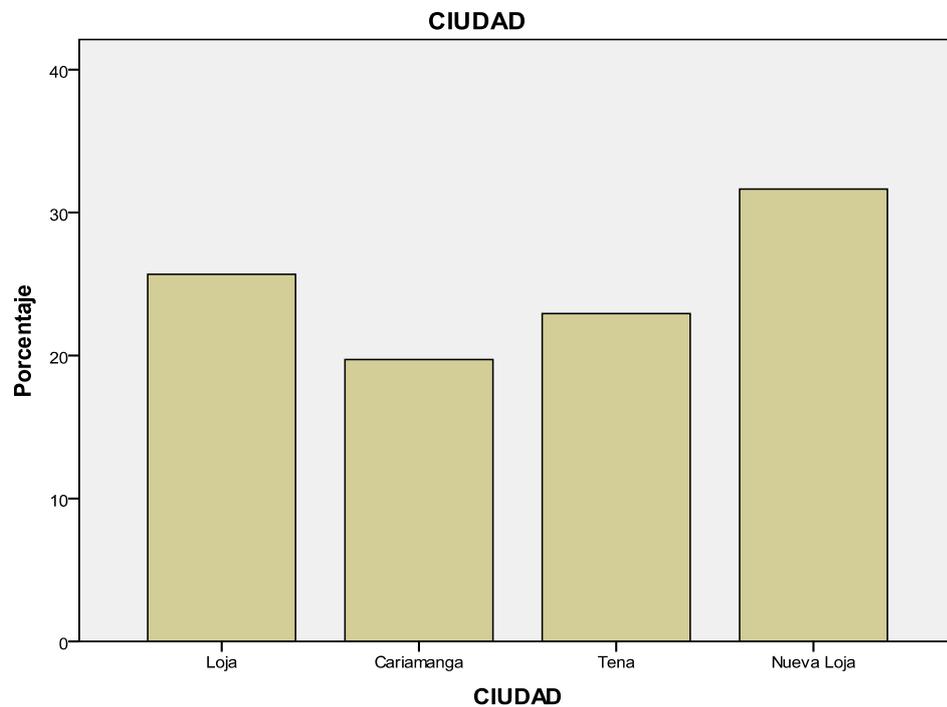
Fuente: autoras

- **CIUDAD**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Loja	56	25,7	25,7	25,7
Cariamanga	43	19,7	19,7	45,4
Tena	50	22,9	22,9	68,3
Nueva Loja	69	31,7	31,7	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Fuente: Autoras

Gráfico: 16



Fuente: Autoras

Anexo N. 10

COSTOS

AÑO	Ventas dolares	Costo de Ventas	% por año
2007	69120	44928	65
2008	72576	48626	67
2009	79108	53793	68
2010	83228	58259	70
Totales			270
		Promedio	67,50%

Anexo N. 11

GASTOS

AÑO	Ventas dolares	Gastos	%por año
2007	\$ 69.120	\$ 6.221	9
2008	\$ 72.576	\$ 7.258	10
2009	\$ 79.108	\$ 8.583	11
2010	\$ 83.228	\$ 9.155	11
Totales			41
		Promedio	10,21%

Anexo N. 10 Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES											
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Planta	\$ 80.000,00										
Troqueladora	9.940										
Armadora	7.040										
Prensadora	6.540										
Selladora	1.200										
Computadora	1.200				1200			1200			1200
Camioneta			18000					18000			
TOTAL	105.920	0	18.000	0	1.200	0	0	19.200	0	0	1.200

Fuente: Las Autoras

MAQUINA	CARACTERISTICAS	PRECIO
TROQUELADORA		
	Serie SE-20 / 20 Toneladas	
	Regulación automática del final de recorrido de corte para el empleo de troqueles de diferentes alturas	9940
	Usada el área máxima de corte 16 (400 mm) x 32 (800 mm) / 17 (430 mm) x 36 (900 mm). capacidad: 100 docenas mínimo	
SELLADORA		
	Controlador de temperatura PID, impresión de contacto de alta calidad	
	Velocidad de cierre: máximo 49 ft (15) / minuto	1200
	Sellado de ancho: 0.4" (10 mm.) / 0.6" (14 mm.) ó 0.2" (5 mm.) Opcional	
	Calentador: 6" (150 mm.) L x 500W (2ea)	
	Temperatura de sellado: máximo 390 grados	
	Sistema de refrigeración: Refrigeración por aire forzado	
	Consumo de energía: 560 W/H	
	Peso neto: 77lbs. (35 kg.)	
	Capacidad: 200 pares diarias	
ARMADORA DE PUNTAS Y TALONES		
	Controlador de temperatura PID, impresión de contacto de alta calidad	
	Velocidad de cierre: máximo 49 ft (15) / minuto	
	Sellado de ancho: 0.4" (10 mm.) / 0.6" (14 mm.) ó 0.2" (5 mm.) Opcional	7040
	Calentador: 6" (150 mm.) L x 500W (2ea)	
	Temperatura de sellado: máximo 390 grados	
	Sistema de refrigeración: Refrigeración por aire forzado	
	Consumo de energía: 560 W/H	
	Peso neto: 77lbs. (35 kg.)	
	Capacidad: 250 pares diarias	
PRENSADORA		
	Máquina hidráulica universal, para prensar suelas con cojines autorregulables, disposición de tacos automática	
	capacidad: 400 pares diarios	

Fuente: Las Autoras

Anexo N. 11 Tabla de Amortización

AMORTIZACION PRESTAMO BANCARIO					
Prestamo:	20.000,00		Periodos:	5	
Años:	5		Interes Anual:	11%	
Tiempo:	anual				
Período	Monto	Dividendo	Interés	Capital	Saldo
0					\$ 20.000,00
1	\$ 20.000,00	\$ 5.411,41	\$ 2.200,00	\$ 3.211,41	\$ 16.788,59
2	\$ 16.788,59	\$ 5.411,41	\$ 1.846,74	\$ 3.564,67	\$ 13.223,92
3	\$ 13.223,92	\$ 5.411,41	\$ 1.454,63	\$ 3.956,78	\$ 9.267,15
4	\$ 9.267,15	\$ 5.411,41	\$ 1.019,39	\$ 4.392,02	\$ 4.875,14
5	\$ 4.875,14	\$ 5.411,41	\$ 536,27	\$ 4.875,14	\$ 0,00

Fuente: Las Autoras

Anexo N. 12 Depreciaciones

DEPRECIACIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS DE VILCALZA

Bien:	Muebles y Enceres		Valor:
Vida Util:	10		380,00
Porcentaje:	0,10		
Periodo	Depreciacion	Depreciacion Acumulada	Valor Libros
-			
1,00	38,00	38,00	342,00
2,00	38,00	76,00	304,00
3,00	38,00	114,00	266,00
4,00	38,00	152,00	228,00
5,00	38,00	190,00	190,00
6,00	38,00	228,00	152,00
7,00	38,00	266,00	114,00
8,00	38,00	304,00	76,00
9,00	38,00	342,00	38,00
10,00	38,00	380,00	-

Fuente: Las Autoras

Bien: Vehiculo		Valor:	
Vida Util:	5	24.500,00	
Porcentaje:	0,20		
Periodo	Depreciacion	Depreciacion Acumulada	Valor Libros
-			-
1,00	4.900,00	4.900,00	19.600,00
2,00	4.900,00	9.800,00	14.700,00
3,00	4.900,00	14.700,00	9.800,00
4,00	4.900,00	19.600,00	4.900,00
5,00	4.900,00	24.500,00	-

Fuente: Las Autoras

Bien: Vehiculo		Valor:	
Vida Util:	5	24.500,00	
Porcentaje:	0,20		
Periodo	Depreciacion	Depreciacion Acumulada	Valor Libros
-			-
1,00			
2,00			
3,00			
4,00			
5,00			
6,00	4.900,00	4.900,00	19.600,00
7,00	4.900,00	9.800,00	14.700,00
8,00	4.900,00	14.700,00	9.800,00
9,00	4.900,00	19.600,00	4.900,00
10,00	4.900,00	24.500,00	-

Fuente: Las Autoras

Bien: Equipo de Oficina		Valor: 900,00	
Vida Util:	5		
Porcentaje:	0,20		
Periodo	Depreciacion	Depreciacion Acumulada	Valor Libros
-			-
1,00	180,00	180,00	720,00
2,00	180,00	360,00	540,00
3,00	180,00	540,00	360,00
4,00	180,00	720,00	180,00
5,00	180,00	900,00	-

Fuente: Las Autoras

Bien: Equipo de Oficina		Valor: 1.200,00	
Vida Util:	5		
Porcentaje:	0,20		
Periodo	Depreciacion	Depreciacion Acumulada	Valor Libros
-			-
1,00			
2,00			
3,00			
4,00			
5,00			
6,00	240,00	240,00	960,00
7,00	240,00	480,00	720,00
8,00	240,00	720,00	480,00
9,00	240,00	960,00	240,00
10,00	240,00	1.200,00	-

Fuente: Las Autoras

Tabla de Depreciacion N.5			
Bien:	Maquinaria	Valor:	1.770,00
Vida Util:	10		
Porcentaje:	10%		
Periodo	Depreciacion	Depreciacion Acumulada	Valor Libros
-			-
1,00	177,00	177,00	1.593,00
2,00	177,00	354,00	1.416,00
3,00	177,00	531,00	1.239,00
4,00	177,00	708,00	1.062,00
5,00	177,00	885,00	885,00
6,00	177,00	1.062,00	708,00
7,00	177,00	1.239,00	531,00
8,00	177,00	1.416,00	354,00
9,00	177,00	1.593,00	177,00
10,00	177,00	1.770,00	-

Fuente: Las Autoras

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1. Concepto de Administración.....	3
1.1. Funciones de la Administración.....	3
1.1.1. Planeación.....	3
1.1.1.1. Modelo administrativo según Peter Drucker	4
1.1.1.1.1. Principios de la Gerencia por Objetivos.....	4
1.1.1.1.2. Fijación de Objetivos.....	5
1.1.1.1.3. Importancia de los Objetivos.....	6
1.1.1.1.4. Jerarquía de Objetivos.....	6
1.1.2. Organización.....	6
1.1.2.1. Estructura Organizacional.....	7
1.1.3. Dirección.....	7
1.1.4. Control.....	8
1.2. Pymes.....	8
1.2.1. Diagnostico.....	9
1.2.2. Características de las Pymes en el Ecuador.....	9
1.2.3. Las pymes en el entorno social y económico.....	10
1.2.4. Pymes en el mundo.....	11
1.2.5. Metodología WISE.....	11
1.2.5.1. Pymes y el método WISE.....	12
1.2.5.2. Productividad, competitividad y condiciones de trabajo en Pymes.....	12
1.3. Sistema Investigativo de Mercado.....	13
1.3.1. Concepto	13
1.3.2. Objetivo	13
1.3.3. Programa de Mercadotecnia.....	13
1.3.4. Participantes en las Actividades de Investigación de Mercados.....	14
1.3.5. El proceso de investigación.....	15
1.3.5.1. Proceso para diseñar e implementar un estudio de investigación.....	15
1.4. Rediseño de procesos.....	16
1.4.1. Reingeniería.....	16
1.4.1.1. Etapas de la Reingeniería.....	17
1.4.2. La producción y los sistemas productivos.....	18
1.4.2.1. Principios esenciales de los sistemas productivos y sus procesos.....	18
1.4.2.2. Elementos que constituyen un sistema productivo.....	19
1.4.3. Los procesos dentro de las PYMES.....	20
1.4.3.1. Concepto.....	21
1.5. El Benchmarking.....	21
1.5.1. Concepto.....	22
1.5.2. Importancia.....	22
1.5.3. Beneficios.....	22
1.5.4. Etapas del proceso.....	22
1.5.5. Tipos de Benchmarking.....	23
1.5.5.1. Benchmarking Interno.....	23
1.5.5.2. Benchmarking Competitivo.....	23
1.5.5.3. Benchmarking Funcional	23
1.6. FODA.....	24
1.6.1. Análisis de FODA en las pymes.....	25
1.6.2. Análisis FODA de la Industria del calzado.....	26
1.7. Estudio de mercado.....	27
1.7.1. Tipos de investigación.....	28
1.7.1.1. Investigación Exploratoria.....	28
1.7.1.2. Investigación Concluyente.....	28

1.7.1.3. Investigación de Monitoreo del Desempeño.....	29
1.7.2. Fuentes de datos.....	29
1.7.2.1. Encuestados.....	29
1.7.2.2. Situaciones análogas.....	30
1.7.2.3. Experimentación.....	30
1.7.2.4. Fuentes secundarias	30
1.7.2.4.1. Datos Internos.....	30
1.7.2.4.2. Datos Externos.....	31
1.7.2.5. Fuentes primarias.....	31
1.7.2.5.1. Determinar el Tipo General de Fuente	31
1.7.2.5.2. Determinación de la Fuente Específica.....	31
1.7.2.5.3. Consecución General de Datos.....	32
1.7.3. Diseño cuestionario.....	32
1.7.3.1. Objetivos de un Cuestionario	32
1.7.3.2. Proceso de diseño de cuestionarios	33
1.7.3.2.1. Tipos de preguntas.....	35
1.7.3.2.1.1. Preguntas abiertas.....	35
1.7.3.2.1.2. Preguntas de opción múltiple.....	35
1.7.3.2.1.3. Preguntas Cerradas.....	35
1.7.3.2.1.4. Preguntas dicotómicas.....	35
1.7.3.2.1.5. De respuesta múltiple.....	35
1.7.4. Cálculo estadístico de la muestra.....	35
1.7.4.1. Definición de la Población Meta.....	35
1.7.4.2. Determinar el marco de la muestra.....	36
1.7.4.3. Seleccionar las técnicas de muestreo.....	36
1.7.4.3.1. Estrategia Bayesiana.....	36
1.7.4.3.2. Muestreo con Reemplazo.....	36
1.7.4.3.3. Muestreo sin Reemplazo.....	36
1.7.4.4. Determinar el tamaño de la muestra.....	36
1.7.4.5. Ejecución del Proceso de Muestreo.....	37
1.7.4.6. Clasificación de las técnicas de muestreo.....	37
1.7.4.6.1. Muestreo no probabilístico:	37
1.7.4.6.1.1. Técnicas.....	37
1.7.4.6.2. Muestreo Probabilístico:	37
1.7.4.6.2.1. Técnicas.....	38
1.7.4.7. Estrategia estadística para determinar el tamaño de la muestra.....	38
1.7.4.7.1. Muestreo Proporcional.....	38
1.8. Plan de Negocios.....	39
1.8.1. Historia del calzado.....	39
1.8.2. Antecedentes del Sector.....	40
1.8.3. Antecedentes de la Empresa.....	41
1.8.4. Misión: Catowe.....	42
1.8.4.1. Misión de VICALZA.....	43
1.8.5. Visión.....	43
1.8.5.1. Visión de VICALZA.....	43
1.8.6. Objetivos.....	43
1.8.6.1. Objetivos de VICALZA.....	44
1.8.7. Políticas.....	44
1.8.7.1. Políticas de VICALZA.....	44
1.8.8. Valores.....	45
1.8.8.1. Valores de VICALZA.....	45
1.8.8.2. Valores empresariales.....	45
1.8.9. Análisis Competitivo del Sector del Calzado Ecuatoriano.....	46
1.8.10. Competencia.....	48
1.8.11. Análisis de Mercado.....	49

1.8.11.1. La demanda del calzado nacional.....	49
1.8.11.2. Proveedores.....	50
1.8.11.3. Plan de Marketing.....	50
1.8.11.4. Planeación Estratégica.....	50
1.8.11.4.1. Dirección Estratégica.....	51
1.8.11.4.2. Fases de la Planeación Estratégica.....	52
1.8.12.1. Estrategia de Marketing.....	55
1.8.12.2. Mix de los Produservicios.....	57
1.8.12.2.1. Producto.....	58
1.8.12.2.1.1. Portafolio del producto.....	59
1.8.12.2.1.2. Garantía.....	60
1.8.12.2.1.3. Empaque.....	60
1.8.12.2.1.4. Producción.....	62
1.8.12.2.1.4.1. Sistema de diseño.....	62
1.8.12.2.1.5. Ubicación estratégica.....	63
1.8.12.2.1.6. Lanzamiento.....	64
1.8.12.2.1.7. Mercado.....	65
1.8.12.2.1.8. Objetivos estratégicos del marketing.....	65
1.8.12.2.1.9. Estrategias para el posicionamiento.....	68
1.8.12.2.1.9.1. Diferenciación y Costo.....	68
Además se mantendrá diferenciaciones en.....	69
1.8.12.2.1.9.2. Diferenciación del producto.....	69
1.8.12.2.1.9.3. Diferenciación de los servicios.....	69
1.8.12.2.1.9.4. Diferenciación en el talento humano.....	69
1.8.12.2.1.10. Estrategia de Diferenciación.....	70
1.8.12.2.1.11. Segmentación.....	71
1.8.12.2.1.11.1. Descriptores demográficos.....	71
1.8.12.2.1.11.2. Descriptores geográficos.....	72
1.8.12.2.1.11.3. Descriptores conductual.....	72
1.8.12.2.2. Precio.....	73
1.8.12.2.2.1. Fijación de precios basada en el costo.....	73
1.8.12.2.2.2. Propuesta de fijación de precios para VICALZA.....	74
1.8.12.2.3. Plaza.....	74
1.8.12.2.1.14.1. Venta a través de Intermediarios.....	75
1.8.12.2.4. Promoción.....	76
1.8.12.2.4.1. Publicidad.....	76
1.8.12.2.4.1.1. Medios publicitarios.....	79
1.8.12.2.4.1.2. Página web.....	80
1.8.12.2.4.1.2.1. Diseño página web.....	80
1.8.12.2.4.1.3. Ventas personales.....	80
1.8.12.2.4.1.3.1. Proceso de venta personal.....	82
1.8.13. Gestión y organización.....	82
1.8.13.1. Estudio administrativo y Organizacional.....	82
1.8.13.2. Estructura Orgánica.....	83
1.8.13.3. Organigrama.....	83
1.8.13.4. Plan de Organización.....	84
1.8.13.4.1. Selección de personal calificado.....	84
1.8.13.4.2. Capacitación al personal.....	84
1.8.13.4.3. Descripción de cargos.....	84
1.8.13.4.4. Reclutamiento.....	87
CAPITULO II	
Estudio de Factibilidad.....	90
2. Disposiciones Legales.....	90
2.1. La Importancia del marco Legal	90

2.1.1 Efectos Tributarios	91
2.1.2 Endeudamiento.....	91
2.1.3 Beneficios para los artesanos.....	91
2.2 Restricciones industriales y ecológicas.....	93.
2.3. Estudio de mercado.....	94

CAPITULO III

ESTADOS DE FLUJOS NETOS PROYECTADOS

3. Flujo de Efectivo.....	97
3.1. Flujo de Operación.....	97
3.2. Estructura del Estado de Flujo de Efectivo del Inversionista.....	97
3.2. Razones Financieras	98
3.3. Los ratios	99
3.3.1. Grupos de los ratios.....	99
3.3.1.1. El análisis	99
3.3.1.1.1. Análisis de Liquidez.....	99
3.3.1.1.1.1. Razón Corriente	100
3.3.1.1.1.2. Liquidez Inmediata.....	100
3.3.1.1.1.3. Capital de Trabajo.....	100
3.3.1.1.1.4. Solvencia.....	100
3.3.1.1.1.5. Endeudamiento.....	100
3.3.1.1.1.6. Índice de Rentabilidad.....	101
3.3.1.1.1.7. Análisis del estado de Pérdidas y Ganancias en forma vertical.....	101
3.3.1.1.1.8. Apalancamiento Financiero.....	101
3.3.1.1.1.8.1. Apalancamiento Total.....	101
3.4. Valores de Desecho.....	102
3.5. Punto de equilibrio.....	103
3.5.1. Métodos para determinar el punto de equilibrio.....	103
3.5.2. Determinación del punto de equilibrio.....	104
3.5.2. Grafico del punto de equilibrio.....	104
3.6. Valor actual neto (van).....	105
3.6.1. Importancia del van.....	106
3.7. Tasa interna de retorno (tir).....	106
3.8. Ponderado del costo de capital o coste medio ponderado de capital (wacc).....	107
3.9. Análisis e interpretación financiera para el taller VICALZA.....	108
3.10 estado de flujos netos proyectados.....	111
3.10.1. Proyección sin Inversión.....	111
3.10.1.1 Ingresos por Ventas.....	111
3.10.1.1.1. Gastos y Costos de Venta.....	112
3.10.1.1.2. Proyección de Costos y Gastos.....	113
3.10.1.1.3 Proyección del estado de Flujo neto.....	115
3.10.1.2. Proyección con Inversión.....	116
3.10.1.2.1 Proyección de Ventas con Inversión.....	116
3.10.1.2.2. Proyección de gastos y costos de Venta con Inversión.....	117
3.10.1.2.2. Plan de Inversión.....	117
3.10.1.2.3. Financiamiento.....	118
3.10.1.2.4 Proyección del Flujo neto con Inversión.....	118
3.10.1.3. Escenario Optimista.....	120
3.10.1.3.1. Proyección de gastos y costos de Venta ESCENARIO OPTIMISTA.....	121
3.10.1.3.2. Proyección del Flujo Neto ESCENARIO OPTIMISTA.....	122
3.10.1.2.4. Escenario Pesimista.....	123
3.10.1.2.4.1. Flujo Neto ESCENARIO PESIMISTA.....	124
Conclusiones y recomendaciones.....	129
Bibliografía.....	132
Anexos.....	135