

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CALZADO
GARCÍA UBICADA EN CENTRO Y SUR DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

SYLVIA VERÓNICA ANTE ALDAZ

ECON . ALFONSO JURADO

QUITO, ENERO 2006

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. SYLVIA VERÓNICA ANTE ALDAZ, bajo mi supervisión.

Econ. Alfonso Jurado.
Director de Tesis

DECLARACIÓN

Yo, SYLVIA VERÓNICA ANTE ALDAZ, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo según lo establecido por la ley de prioridad, intelectual, por su reglamento y la normatividad institucional vigente.

Verónica Ante

DEDICATORIA

A MIS PADRES

Nancy y Julio , que por su afán y sacrificio fue posible la culminación de esta etapa universitaria que me ha capacitado para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

A MIS HERMANOS

Compañeros de vida

Alexandra, Diego y Diana, por su valioso apoyo que diariamente me brindaron para la realización y culminación de esta presente tesis.

Verónica

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Porque el ha sido y es mi guía , mi fortaleza, para seguir luchando en este arduo camino que ha sido el culminar mis estudios universitario

A MIS PADRES

Por su Amor , comprensión y apoyo quienes hicieron factible la culminación de este trabajo

A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Sitio donde forjamos nuestro futuro , porque de sus aulas llevo los mas gratos recuerdos que nunca olvidaré.

Con expresión de gratitud para el ECON. ALFONSO JURADO . De igual manera a todos los distinguidos señores profesores, que con nobleza y entusiasmo pusieron su apostolado en mis manos, para labrar un mejor porvenir en mi vida profesional.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	I
DECLARACIÓN	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE	V
RESUMEN EJECUTIVO	XI
PRESENTACIÓN	XV
PLAN DE TESIS	XVII
CAPITULO GENERAL	
1. GENERALIDADES	
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 EVOLUCIÓN	2
1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO	7
1.3.1 Actividad Económica	7
1.3.2 Análisis Empresarial del Sector	8
1.3.3 Descripción de la Empresa	10
1.3.4 Tipo de Empresa	13
CAPITULO II	
2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	15
A. MACROAMBIENTE	16
2.1.1 FACTOR DE ORDEN ECONÓMICO	16
2.1.1.1 Producto Interno Bruto	16
2.1.1.2 Balanza Comercial	18
2.1.1.3 Inflación	19
2.1.2 FACTOR DE ORDEN SOCIAL	20
2.1.3 FACTOR DE ORDEN POLITICO	21
2.1.4 FACTORES DE ORDEN TECNOLÓGICO	22
B. MICROAMBIENTE	23
2.1.5 COMPETIDORES	24
2.1.6 PROVEEDORES	26
2.1.7 CLIENTES	29
2.1.7.1 Muestra	31
2.1.7.2 Análisis e interpretación de datos	34
2.1.7.3 Fuerzas Competitivas de MICHAEL PORTER	44
2.2 ANALISIS INTERNO	47
2.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA	47
2.2.2 ORGANIGRAMA	48
2.2.3 AREAS Y NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA	50
2.2.3.1 Representación Gráfica Propuesto	51
2.2.4 AREA ADMINISTRATIVA	53
2.2.5 AREA DE COMERCIALIZACIÓN	54
2.2.6 ÁREA FINANCIERA	57
2.2.6.1 Análisis Financiera de la empresa	58
2.2.7 AREA DE RECURSOS HUMANO	65
2.2.8 MATRIZ SINTESIS	66
2.2.8.1 Análisis Externo	66
2.2.8.2 Análisis Interno	68
2.2.8.3 Análisis FODA	69
2.2.8.4 Factores Claves de Éxito de Calzado García	71

CAPITULO III**3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

3.1 CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA	75
3.2 PRINCIPIOS DE GESTION GERENCIAL	75
3.3 VALORES INSTITUCIONALES	77
3.4 VISION DE LA EMPRESA	78
3.5 MISION DE LA EMPRESA	78
3.6 OBJETIVOS	79
3.6.1 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS	80
3.6.2 OBJETIVOS FINANCIEROS	80
3.6.3 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN	80
3.6.4 OBJETIVOS DE RECURSO HUMANO	80
3.7 ESTRATEGIAS	81
3.7.1 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	81
3.7.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS	81
3.7.3 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	81
3.7.4 ESTRATEGIAS RECURSO HUMANO	81
3.8 POLÍTICAS	81
3.8.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	82
3.8.2 POLÍTICAS FINANCIERAS	82
3.8.3 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN	82
3.8.4 POLÍTICAS DE RECURSO HUMANO	82
3.9 MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CALZADO GARCÍA	83

CAPITULO IV**4. PLAN OPERACIONAL**

4.1 PROGRAMACIÓN	84
4.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA	
4.1.1.1 Objetivos	84
4.1.1.2 Estrategias	84
4.1.2 AREA FINANCIERA	
4.1.1.1 Objetivos	85
4.1.1.2 Estrategias	85
4.1.3 AREA DE COMERCIALIZACION	85
4.1.1.1 Objetivos	86
4.1.1.2 Estrategias	86
4.1.4 AREA DE RECURSOS HUMANOS	86
4.1.1.1 Objetivos	86
4.1.1.2 Estrategias	87
4.2 PROGRAMACION OPERATIVA DE PROYECTOS	87
4.2.1 ACCIONES BÁSICAS	87
4.2.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA	87
4.2.1.2 AREA FINANCIERA	89
4.2.1.2.1 Área Financiera	92
4.2.1.3 AREA DE COMERCIALIZACIÓN	94
4.2.1.3.1 Área de Comercialización	97
4.2.1.4 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	98
4.2.1.3.1 Área de Recursos Humanos	100
4.3 PROYECTO ESTRATEGICO INMEDIATO	100
4.3.1 Crear una sucursal en el mercado sector Norte de Quito	102
4.4 MATRIZ PROGRAMA DE PROYECTOS CALZADO GARCÍA	108
4.5 MATRIZ RESUMEN PROYECTOS ESTRATÉGICOS	109
4.6 CROOGRAMA PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA CALZADO GARCÍA	110
4.7 RESUMEN FINANCIERO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS	111

CAPITULO V**5. ANÁLISIS ECONOMICO FINANCIERO**

5.1 INTRODUCCIÓN	112
5.2 OBJETIVO	113
5.2.1 Objetivo Generales	113

5.2.2 Objetivo Especifico	113
5.3 ANALISIS DE VALORES	114
5.4 ESTADO DE RESULTADOS 2004	115
5.5 BALANCE GENERAL O SITUACION FINANCIERA	116
5.6 FLUJO DE CAJA 2005	117
5.7 FLUJO DE CAJA 2006	117
5.8 VALOR DE INVERSIÓN	122
5.8.1 Entradas de Efectivo	123
5.8.1.1 Análisis	124
5.8.1.2 Incremento en Ventas	124
5.8.2 Salidas de Efectivo	125
5.9 FLUJO DE CAJA PROYECTADO EMPRESA CALZADO GARCÍA	126
5.9.1 Valor Actual Neto (VAN)	127
5.9.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	127
5.9.3 Calculo Valor Actual Neto (VAN) y (TIR)	128
5.9.4 Periodo de Recuperación (PR) de la Inversión	130
5.9.5 Relación Costo Beneficio	131
5.10 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	132
CAPITULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 CONCLUSIONES	134
6.2 RECOMENDACIONES	138
7. ANEXOS	
7.1 ANEXO 1 Encuesta	142
7.2 ANEXO 2 Encuesta	143
7.3 ANEXO 3 Proyección Ventas 2005	144
7.4 ANEXO 4 Proyección Compras 2005	145
7.5 ANEXO 5 Proyección Ventas 2006	146
7.6 ANEXO 6 Proyección Compras 2006	147
7.7 ANEXO 7 Flujo de Entradas y Salidas de Efectivo	148
7.8 ANEXO 8 Tabla de Amortización	149
7.9 ANEXO 9 Depreciación	150

ÍNDICE DE CUADROS

	PAG.
Cuadro N. 1 Países importadores de calzado	6
Cuadro N. 2 PIB Tasa de variación anual	17
Cuadro N.3 PIB Oferta y Utilización Final	17
Cuadro N.4 Balanza Comercial	18
Cuadro N.5 Tasa de Inflación	19
Cuadro N. 6 Ubicación empresa en estudio	25
Cuadro N. 7 Proveedores locales 2005	27
Cuadro N. 8 Proveedores Extranjeros 2005	28
Cuadro N. 9 Procedencia de los clientes Calzado García	30
Cuadro N.10 Principales clientes de Calzado García	30
Cuadro N.11 N. hogares de en el cantón de Quito	31
Cuadro N.12 N. hogares de seleccionados 2005	32
Cuadro N.13 Prueba Piloto	32
Cuadro N.14 Tamaño de cada estrato	34
Cuadro N.15 N. de encuesta realizadas en la ciudad de Quito	34
Cuadro N.16 Calzado Habitual 2005	35
Cuadro N.17 Tiempo de compra 2005	36
Cuadro N.18 El calzado en donde prefiere 2005	37
Cuadro N.19 Cantidad destinada a la compra	38
Cuadro N.20 En que se fija 2005	39
Cuadro N.21 Tipos de Calzado 2005	40
Cuadro N.22 Marca 2005	41
Cuadro N.23 Calidad en servicio 2005	42
Cuadro N.24 Desea calzado importado 2005	43
Cuadro N.25 Conoce usted nuestro marcas 2005	43
Cuadro N.26 Nivel Operativo Calzado Gracia	51
Cuadro N.27 Razones Financieras	59
Cuadro N.28 FODA	70
Cuadro N.29 Factores críticos para el éxito	72

Cuadro N.30 Mapa estratégico de la empresa Calzado García	83
Cuadro N. 31 Cronograma de proyecto propuesto para Calzado García	105
Cuadro N.32 Responsable de proyecto para Calzado García	106
Cuadro N.33 Presupuesto general de proyecto estratégico inmediato	107
Cuadro N.34 Cronograma de proyectos estratégicos para Calzado Gracia	110
Cuadro N.35 Recursos Financieros para implantar proyectos estratégicos	111
Cuadro N.36 Flujo de Caja 2005	118
Cuadro N.37 Flujo de Caja 2006	120
Cuadro N.38 Inversión Inicial	122
Cuadro N.39 Flujo de caja proyectado para la empresa Calzado García	125
Cuadro N.39 Calculo VAN y TIR	128
Cuadro N.40 Calculo VAN y TIR	128
Cuadro N.41 Calculo VAN y TIR	129
Cuadro N.42 Periodo de Recuperación Calzado García	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N.1 Factores internos y externo del diagnostico empresarial	5
Gráfico N.2 N. de Hogares seleccionados 2005	32
Gráfico N.3 Calzado habitual 2005	35
Gráfico N.4 Tiempo en compra 2005	36
Gráfico N.5 Calzado donde prefiere 2005	37
Gráfico N.6 Cantidad destinada a la compra 2005	38
Gráfico N.7 En que se fija 2005	39
Gráfico N.8 Tipo de Calzado 2005	40
Gráfico N.9 Marcas 2005	41
Gráfico N.10 Calidad en servicios 2005	42
Gráfico N.11 Calzado Importado 2005	43
Gráfico N.12 Conoce usted nuestras marcas 2005	44
Gráfico N.13 Fuerzas propuestas por PORTER	44
Gráfico N. 14 Organigrama estructural de Calzado García	48
Gráfico N.15 Organigrama Funcional	49
Gráfico N.16 Organigrama estructural y funcional propuesto para la empresa	56
Gráfico N.17 Gráfico Ventas Calzado García 2005	52
Gráfico N.18 Plan estratégico	73
Gráfico N.19 Calidad Planificación Estratégica	74
Gráfico N.20 Ventas 2005	124

ÍNDICES DE MATRIZ

	Pág.
Matriz N.1 Síntesis Análisis Externo Calzado García	67
Matriz N.2 Síntesis Análisis Interno Calzado García	69
Matriz N.3 Programa de proyectos para la empresa Calzado García	108
Matriz N.4 Resumen de proyectos estratégicos para la empresa	109

RESUMEN EJECUTIVO

Ante un entorno cada vez más competitivo que vive el mundo actual debido principalmente al proceso de apertura comercial, ha sido indispensable que la empresa Calzado García, considere cambios, que se ajusten a la realidad del mercado. Estos cambios que habitualmente operan las empresas, han producido una serie de innovaciones tendientes al diseño o racionalización de muchos de los procesos vigentes hace unos años y frente a esta perspectiva de crecimiento la empresa mencionada deberá plantear y adecuar nuevos sistemas con la finalidad de suministrar a la gerencia herramientas destinadas a facilitar el logro de los objetivos, estrategias y políticas en el desarrollo de su gestión

El objetivo de las empresas es la creación de valor y el verdadero valor se encuentra en los conocimientos, habilidades y competencias de su capital humano, la fidelidad y capacidad de atraer nuevos clientes, así como también la capacidad de innovación y adaptación a los cambios del entorno.

Para alcanzar sus fines y objetivos, la empresa ha estructurado un Plan Estratégico encaminado a diagnosticar y proyectar su gestión en los diferentes estamentos y en los distintos responsables de su ejecución. Para que el comportamiento de las distintas unidades organizativas sea congruente con los fines y objetivos globales, ha sido necesario plantear mecanismos que permitan promover tanto la coordinación e integración de sus operaciones interna como la adaptación de la empresa al entorno externo. La necesidad de Control es especialmente importante en la medida en que las empresas se enfrentan a condiciones de creciente competencia a nivel mundial.

La tesis presenta los elementos y herramientas necesarias, sobre la disciplina del Control de Gestión, en forma de un sistema integral de conocimientos orientados a un manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos y materiales asignados a cada área o unidad de negocio. Además pretende ser una guía para la adecuada gestión financiera de la empresa, tomando en cuenta los problemas que enfrentan y los nuevos retos que deben asumir en el mundo de los negocios.

El primer capítulo. Denominado Generalidades, presenta los antecedentes, y su evolución tanto industrial como empresarial haciendo hincapié del papel que ha jugado la industria de Calzado en la actividad económica del país.

En el segundo capítulo. Diagnóstico Empresarial. Se analiza en el ambiente externo los aspectos que de una u otra forma afectan a la empresa iniciándose por los grupos más cercanos como el caso de los proveedores, clientes, competencia y organismos de control y las Fuerzas de Porter .

En cuanto al entorno socioeconómico se hace un análisis de las principales variables macroeconomicas que de una u otra forma han afectado a la empresa., como son : la inflación , producto interno bruto y balanza comercial; en el orden social la pobreza como el principal problema en nuestro país, y dentro del orden político la ingobernabilidad.

Dentro del ambiente interno se planteó el organigrama estructural y funcional de la empresa para definir las funciones y actividades a nivel de las áreas administrativas y operativas de la entidad. Es así como se estudió las fortalezas y debilidades de cada área lo que nos llevó a plantear el diagnóstico de la misma. Estudio que se complementó con el FODA y que detectó la verdadera situación en su posicionamiento en el entorno de la comercialización de calzado.

En el tercer capítulo. Se hace mención a la propuesta del Plan Estratégico o direccionamiento estratégico; luego de haber realizado el análisis de la situación actual, tanto interno como externo de la empresa Calzado García se planteó los correctivos para mejorar la gestión convirtiéndola en más eficaz. Con esta base se diseñó estrategias encaminadas a corregir las debilidades internas, así como crear un marco para enfrentar las amenazas del medio externo, de modo que la entidad reciba el menor impacto.

Este capítulo señala que la planificación es clave para el funcionamiento de los proyectos que desarrollará a futuro la empresa para lo cual, se planteó la visión, la misión, objetivos, estrategias y políticas de acción que debe implementar como propuesta integral.

En el cuarto capítulo. Plan Operacional. Consiste en presentar un estudio de mercado como base de la investigación para potenciar los productos , precios, y nuevos diseños . Se planteó proyectos para cada área como es: la elaboración

de un Manual Orgánico Funcional ; un Sistema de Control Presupuestario y de Contabilidad ; Campañas Publicitarias para la empresa; un Sistema de Reclutamiento y Selección ; y, Capacitación al Cliente Interno.

La propuesta inmediata formula un mercado meta sobre crear una nueva sucursal en la ciudad de Quito sector norte , para lo cual se tomó una muestra de estudio a través de encuestas . Calzado García ha considerado que para alcanzar un desarrollo en la microempresa , debe expandirse, es por eso que al ser una comercializadora, la única forma de que ésta permanezca en el mercado es ser reconocida a nivel local y de esta manera aumentar su Nivel de Ventas .

En el quinto capítulo. Análisis Económico Financiero. Se analizó el aspecto financiero de la empresa Calzado García. Para evaluar la viabilidad de este proyecto se realizó un estudio de los indicadores más utilizados por los expertos como: Valor actual neto, tasa interna de retorno, coeficiente beneficio costo, y, periodo de recuperación.

Para Calzado García se prevé un excedente de efectivo a diciembre del 2006 equivalente a 16.717 dólares, ante dicha situación se presenta la propuesta de inversión a mediano plazo de 6.000 dólares, que radica en la apertura de un nuevo local en el sector de norte de la ciudad de Quito. El Flujo de Caja, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), son herramientas que nos han permitido calificar la factibilidad de la propuesta ,con esto determinamos que la propuesta del plan estratégico es admisible permitiendo el crecimiento y desarrollo, siempre y cuando se realice una inversión total de 21.180 dólares.

En el sexto capítulo. Se refiere a las conclusiones y recomendaciones , que se han establecido después de la investigación y análisis exhaustivo llevado a cabo a lo largo del desarrollo de la presente tesis, considerando que la hipótesis ha sido validada en cuanto a demostrar que con la obtención de recursos y una mejor gestión del Plan Estratégico genera un buen posicionamiento del producto en el mercado .

Por último, se indica los distintos anexos y bibliografía que sirven de apoyo para una mayor explicación y comprensión de la temática tratada en este trabajo.

PRESENTACIÓN

Actualmente las personas deciden formar sus propias empresas convirtiéndose en empresarios, y gerentes de sus negocios; definiendo así su misión, sus metas y sus objetivos, esto significaría que está ocurriendo un cambio importante en el carácter de las entidades y en sus formas de gestión. Se entendería también como consecuencia de los esfuerzos que se vienen realizando en materia de formación, capacitación y orientación de sus líderes, estos líderes deberán estar motivados por alcanzar un objetivo que quizá sea el de mayor trascendencia en el ámbito profesional. Significaría que, no obstante su carácter eminentemente familiar, se empieza a constituir una estructura organizativa para la toma de decisiones, y así establecer relaciones con sus clientes tanto actuales como potenciales, en coordinación directa con sus trabajadores, actividades y responsabilidades que permitan alcanzar a la empresa su mayor éxito. Se podría interpretar en suma como en la Pequeña y mediana empresa se comienza a practicar la gestión estratégica, presumiblemente con mayor énfasis que en aquellas empresas más grandes constituidas como sociedades anónimas o compañías limitadas.

La industria del calzado se caracteriza por estar altamente "globalizada" y muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las compañías líderes en el mundo. El ciclo de valor de la industria está interconectado a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de producción, regiones productoras y países. Además esta industria es una importante fuente generadora de empleo (aproximadamente 100 mil empleos directos y 500 mil en toda la cadena), se localiza fundamentalmente en tres regiones: Sierra (41.8%), Costa (13.6%); y el resto del país (16.1%), teniendo como resultado una mejor calidad de vida. La ventaja competitiva está asociada a la eficiencia operativa y a la integración de la cadena de valor cuero-calzado que consiste en: desarrollo y diseño de productos, abastecimiento de materias primas, tecnología-manufactura, distribución logística, comercialización y venta.

El documento que se pone a consideración corresponde a un modelo de Planificación Estratégica para la empresa Calzado García, el mismo que es respaldado por el propietario de la empresa. Considerando que la apertura de mercados, es importante para que se inserte en un proceso de desarrollo y a la vez permita reaccionar efectivamente ante la competencia, este plan se basa en la evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, definiendo sus objetivos a corto y mediano plazo, identificando las metas y sus estrategias con el aprovechamiento óptimo de sus recursos

Por las antecedentes mencionadas esta investigación ha tenido el propósito de demostrar que el Plan Estratégico planteado para Calzado García es un instrumento de gestión que adoptará la gerencia; Constituyendo así quizá en una importante herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa , y a la vez adaptarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno en la actual situación de la crisis que vive el país y que hoy en día repercute en muchos empresas ecuatorianas, por lo que a través de esta investigación se pretende contribuir como un modelo en el negocio de la actividad del calzado .

PLAN DE TESIS

PRESENTADO POR : Sylvia Verónica Ante Aldaz	AREA DEL TEMA: Planificación Estratégica
REVISADO POR: Econ. Alfonso Jurado.	FECHA: Quito, 27 de Septiembre del 2004

TEMA.

Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Calzado García ubicada en el centro y sur de la ciudad de Quito

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente en el Ecuador la industria manufacturera especialmente la de calzado se ha visto afectada en su rentabilidad por la falta de estrategias y planificación en la comercialización de los productos.

Muchas empresas se han acostumbrado a separar al final de la línea, los productos que no cumplen con las especificaciones y a esperar la queja de los mismos, en lugar de elaborar productos que logren satisfacer las necesidades de los clientes y una cantidad aun mayor de ellas desconoce la forma de medir los costos que implica el no trabajar con calidad, esto genera erogaciones que al final son cargadas vía precio al consumidor final de las cuales la alta dirección no esta consiente de su existencia aun cuando cuente con datos de la misma, diseminados a lo largo de sus sistemas internos de información .

En la Economía Ecuatoriana principalmente el comportamiento de las variables macro-económicas de la industria manufacturera, en la cual esta inmersa la rama del cuero-calzado, y la incidencia que esta tiene en la economía del país. Estimamos el volumen de producción del sector industrial del Ecuador una cuantificación indirecta de la oferta y demanda del calzado , en base a las existencias del cuero y suela destinados a su elaboración , así como la demanda potencial del producto tomando en consideración el consumo per. capita al año.

En el análisis de la comercialización , identificamos quienes demandan, que cantidad , a que precio , considerando especialmente el nivel de ingreso que es el

que determina su capacidad de compra o la sustitución por otro tipo de zapato. Bajo esta consideración se determina los diferentes canales de distribución y las estrategias que se emplean para su comercialización.

Se podría decir que existe una escasa información estadística y actualizada del sector , y de alguna manera contribuya a mejorar la situación de la industria de calzado , ya que constituye uno de los pilares importantes de la economía del país en general, generando fuentes de trabajo y riqueza.

La industria de calzado ha pasado por varias etapas en los últimos 10 años en 1997, se fortalecen los sectores del cuero y calzado de las cámaras de la Pequeña Industria , fundamentalmente de Pichincha, en 1998 junto con la coyuntura de conseguir materia prima barata de Colombia y de Perú , se incrementa la demanda de cuero , las fabricas nacionales de calzado y manufactureras también tuvieron una explosión de su demanda con lo cual los grafican subsectores se volvieron fortalecidos en sus ventas , pero con dificultades para la provisión de materias primas , esto determino que el calzado y las manufactureras subieran de precio a tales niveles que para 1999 la situación varié de tal forma que las ventas comenzaron a decrecer.

Por lo tanto el análisis manifestado que el aporte de este sector representa el 17,8% con relación al Producto Interno Bruto , total (100%) lo que quiere decir que el aporte de la industria manufacturera no es muy importante con relación al aporte que realizan los demás sectores de la economía

La empresa Calzado García en cuanto al sector competitivo se dice que tiene una estructura de un sector industrial ya que tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La empresa Calzado García cuenta con una competencia directa entre ellos, Calzado Buestan, Calzado Patricio, Calzado Marcelo, estas empresas son competidores que se encuentran ubicadas en el mismo sector ya que son empresas que implementa un sistema de promoción permanente en la fechas pico y ofrece una excelente atención de acuerdo a esto nos daremos cuenta que la atención al cliente será altamente competitivo

Para esto Calzado García debe encontrar una posición de dicho sector en la cual puede defenderse mejor contra las fuerzas competitivas , y a la vez las

amenazas de estas fuerzas y la formulación de estrategias son el medio idóneo para sobrellevar cualquier adversidad.

Para el análisis de la competitividad tecnológica del sector, en el subsector del calzado, donde el impacto de los cambios tecnológicos es más concluyente, se han considerado una serie de subprocesos característicos a través de los cuales se analiza este impacto.

La empresa Calzado García tiene que aplicar un Plan Estratégico ya que esto ayudara a realizar un proceso de evaluación sistemático del negocio definiendo objetivos a largo plazo esto quiere decir en un periodo de 10 años ya que es una empresa que comercializa calzado de calidad brindando servicio eficientes a distribuidores y proveedores.

Además se identificara su competitividad , calidad y precios en sus productos así poder satisfacer las expectativas del consumidor en el Ecuador y con proyección a otros mercados nacionales , con utilidad razonable para todos los inversionistas y los trabajadores con permanente espíritu de de servicio y desarrollo integral de los recursos humanos y tecnológicos .

- El negocio no tiene ningún tipo de plan estratégico.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

La problemática por la cual atraviesa la Empresa Calzado García es que carece de un Plan Estratégico, además identificamos los problemas de la industria de calzado y las necesidades de apoyo especializados para superarlos y procurar su vinculación en el mercado nacional y la postre su proyección hacia otros mercados nacionales , expandirse a todo el Ecuador y luego a Latinoamérica .

Es necesario establecer que en el sector industrial calzado no existe planes concretos de desarrollo tomando en cuenta que este sector genera empleo y riqueza al país. La gran masa de talleres del calzado de Ecuador debido a sus limitaciones de: infraestructura, equipamiento , capitales y tecnología presentan un aparente déficit de utilidad económica en la actividad que realiza o no se revierte en beneficio de sus ampliación y mejoramiento.

En cuanto a las causas mas importantes son:

- Falta de un análisis del entorno tanto interno (sector) como externo (país).
- Falta de un proceso de evolución sistemática.

- Falta de un plan operativo de la empresa.

Estas causas tiene como efectos los siguientes aspectos:

- La empresa al no establecer un análisis del entorno, existiría mayor competencia en sector Industrial tanto en el sector (a su alrededor),como el país , además no existiría una cuantificación indirecta de la oferta y demanda del calzado
- Si la empresa no aplica un proceso de evaluación sistemática no tendría objetivos factibles de lograr, y a la vez el negocio o área a competir, no correspondería con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- Al no tener un plan operativo la empresa no identificaría las estrategias tanto principales como secundarias

Si la empresa Calzado García utiliza un Plan Estratégico podrá tener una dimensión que contribuya con respuestas efectivas a los consumidores además que debe existir un esfuerzo permanente de Calzado García a Clientes, para que vaya evolucionando cada día y a la vez ofrecer productos de calidad total , sin términos medios esta puede mejorarse ; La calidad esta asociada con la forma como la gente trabaja, la forma como los productos son elaborados es decir con tecnología de punta que va evolucionando día a día.

Así mismo la calidad de los productos deben ser excelentes, a través del mejoramiento continuo que significa practica y control total de la calidad, se debe ofrecer bienes y servicios de conformidad con las necesidades del cliente ya que se establece la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, se debe examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles que tiene la empresa. La Planificación facilita la posterior toma de decisiones que ayuda a obtener mayores beneficios y menores riesgos

Es necesario que el gerente adecúe los recursos de la organización a sus aportes de mercado a corto plazo y largo Plazo, para encaminar más formalmente y con mayor frecuencia la manera óptima de adecuar sus recursos y las oportunidades con la finalidad de aprovechar esas y evitar los peligros que entornan los mercados cambiantes. Calzado García, deberá competir diariamente empleando una operacionalizacion y un enfoque gerencial es decir que la empresa obtenga rentabilidad a corto y largo plazo.

FORMALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Como incrementaría la capacidad productora de la empresa?
- ¿Qué tipo de plan de acción tendría que implementar para poder ampliar el mercado ?
- ¿Cómo hacer funcionar las estrategias Costo -Beneficio?

DELIMITACIÓN DEL TEMA

Temporal

El estudio estará basado en el registro del último semestre del año 2005

Espacial

Este estudio se lo realizará en el centro y sur de Quito.

De Contenido

Para realizar este estudio se hará un exhaustivo diagnóstico de la realidad de la empresa analizando los departamentos de comercialización, ventas, calidad, recursos humanos , y bodegas para lo cual se utilizará un sistema de recolección de datos establecidos así algunos aspectos que sean significativos para dicha empresa, como efecto de la planificación estratégica

OBJETIVO GENERAL

Estructurar y Operativizar a la empresa Calzado García para mejorar su situación tanto actual como futura.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Determinar los factores de potencia de la empresa y sus escenario
- Identificar los componentes que formaría el Plan Estratégico
- Establecer los recursos que permita operativizar el Plan Estratégico

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación tiene como propósito demostrar si el Plan Estratégico que va a utilizar Calzado García, es el más adecuado , como medida de aporte a la gerencia para la toma de decisiones , el cual constituye una herramienta quizás la mas importante en un situación de crisis , como las que actualmente sufren muchas empresas ecuatorianas , ya que no pueden identificar las causas de los problemas que tienen para mejorar la comercialización y cuanto costaría solucionarlos , de esta manera reducir los errores y consecuentemente los costos y así poder incrementar la productividad , rentabilidad y por consiguiente la

competitividad de la empresa. Esto ayudará a obtener mayor beneficio y menos riesgo , así alcanzar los objetivos ya sean estos a corto o largo plazo .

La entidad debe adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado, esta empresa debe estar dirigida hacia el mercado ya que los procesos administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado darán como resultado éxito en un futuro.

El Gerente General de la empresa Calzado García, define a su mercado como el conjunto de cliente actuales y potenciales dirigiendo la planeación estratégica como un modelo y remodelo del negocio ya que productos de la entidad, deben combinar para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La contribución investigativo pretende conseguir un mecanismo idóneo y accesible a la realidad de la empresa capaz que este marque el inicio para una nueva forma de servicio de la empresa, independiente de las relaciones familiares que se mantienen en el negocio.

A través de esta investigación, se pretende contribuir con ideas y conocimientos para que el objeto de estudio mejore y contribuya a los consumidores tanto actuales como potenciales.

MARCO DE REFERENCIA

a.- MARCO TEÓRICO

Las orientaciones administrativas por lograr eficiencia y eficacia en los procesos que llevo a desarrollar una serie de estrategias en la búsqueda de la calidad, la calidad total es uno de estos esfuerzos viabilizados ¹

Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios. Sugiere una nueva y radical definición de la función de la empresa, más que hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación , la mejora y el mantenimiento .²

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas,

¹ DEMING

² DEMING

proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.³

Igor Ansoff (1980). Gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas⁴.

Frederik Taylor. Manifestaba que el papel esencial del "Management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador lo realizara.⁵

b. MARCO CONCEPTUAL

Todas las actividades humanas que se desarrollan en las empresas en cuanto a la planeación estratégica, debemos tomar en cuenta que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en tomo al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

Planificar. Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posible. Supone mayores beneficios y menores riesgo⁶

Pauta o Plan. Que integran los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. La estrategia ayuda a la empresa a asignar recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.⁷

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de Información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

El "Brainstorming". O Lluvia de Ideas, fue la primera entre las técnicas creativas que se aplicaron a la gestión, Alex F.⁸

³ Anibal

⁴ ANSOFF Igor

⁵ TAYLOR Frederick

⁶ Josan

⁷ SCANLAN Burt

⁸ F. Alex

Diagrama Causa-Efecto. Lo desarrolló el Dr. K. Ishikawa en 1960 en Japón, al darse cuenta que el resultado de un proceso no era predecible a menos que se considerara los factores causales de este proceso y como interaccionaban

El FODA. Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El Mapa Político. Es una herramienta diseñada para analizar las dimensiones políticas en la formulación de políticas y programas para el planeamiento de acciones y así administrar el ambiente político

Proveedor de Calzado. Puede promover sus ventas a todo los niveles comerciales de calzado en mercado nacional

Intermediario Comerciante. Son aquellos intermediarios que adquieren en propiedad el calzado para comercializarlo.

Agentes Comerciantes. Ayuda a compradores y vendedores , a encontrarse en algún punto , sin adquirir el calzado en propiedad.

Mayorista. Distribuyen a usuraos, comerciantes , minoristas fabricas o al gobierno.

Minoristas. Venden la producción de calzado al consumidor

HIPÓTESIS

Conociendo que en la mayoría de empresas de comercialización de calzado en el Ecuador no tiene un diseño de un Plan Estratégico, nuestro estudio permitirá establecer el beneficio que este constituya para reducir en forma continua los productos que se encuentran en estantería lo cual influye directamente en la rentabilidad de la empresa demostrando así que mientras mejor se diseñe un Plan Estratégico, mayor será la aceptación por parte de los consumidores tanto actuales como potenciales.

METODOLOGÍA

La metodología ha emplearse estará dada por investigaciones de campo, enfoques de la realidad del sector en forma analítica y descriptiva, encuestas , el método deductivo me permitirá ir al análisis global para luego determinar el comportamiento de las diferentes variables que intervienen , su grado de interrelación e independencia.

Las fuentes de información y mas textos de consulta serán utilizados para cumplir con los objetivos e hipótesis planteada.

PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Recursos Materiales

Computador con impresora, acceso a correo electrónico e Internet, teléfono.

Materiales de Oficina. hojas de papel bond, cartuchos, lápices, borrador, carpetas

Recursos Financieros

Movilización	90 dólares
Adquisición de Textos	20 dólares
Fotocopias	20 dólares
Computador e Internet	20 dólares
Material de Oficina	20 dólares
Empastado	30 dólares
Varios	25 dólares
Total	225 dólares
TUTORIA	
Curso	200 dólares
Derecho	200 dólares
Otros	100 dólares
Total	500 dólares
TOTAL	775 DOLARES

Fuente. Información
 Autora: Verónica Ante

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La industria del calzado nace con la humanidad, en el tiempo del Paleolítico; La tecnología de la elaboración es empleada por los primeros seres humanos, fue muy elemental esta actividad, fue con el pasar de los años desarrollándose, y es así como en la edad antigua apareció el taller de fabricación artesano.

En tiempos del Bajo Imperio romano se consolida un tipo de taller en el que uno o varios maestros artesanos, junto con algunos aprendices, producían para el mercado local, sirviendo el mismo taller como punto de venta. Con diversas variaciones, ésta fue la base productiva que se mantuvo hasta el siglo XIX. En el siglo XVII aparecieron algunas grandes factorías, especialmente en Francia, protegidas por la Corona y orientadas a productos de lujo. Otro modelo organizativo del sector, también usual desde el siglo XV, fue la articulación de la producción en pequeños talleres que trabajaban para un comerciante, quien proporcionaba suministros y compraba el producto acabado.

Estos sistemas desaparecieron después de la Revolución Industrial. Desde el comienzo del siglo XIX se generaliza el modelo de fábrica, tal como se conoce ahora. El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos, que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del cosido, y las colas de tipo sintético, que rebajan los costes y mejoran la resistencia del producto acabado.

En nuestro país la industria es insuficiente por tal razón la artesanía abastece de artículos que en otros países son obtenidos en fábricas .

Los trabajadores artesanos son aproximadamente seis veces más numerosos que los trabajadores industriales. En el caso de los países industriales, como los Estados Unidos, la mayoría un 90%, utilizan ropa de fabricación industrial y solo el 10 % ropa artesanal, es decir, confeccionado por artesanos . En el Ecuador todavía hasta el tiempo presente persiste la confección a través de los artesanos.

1.2 EVOLUCION

Desde el paleolítico hasta nuestros días, los zapatos se han convertido en el reflejo de nuestra cultura. Aunque el diseño de cada época es notoriamente distinto, ellos siempre dirán algo acerca de quiénes somos, qué hacemos, dónde hemos estado y hacia dónde vamos. Observar la evolución del calzado es, de alguna manera, una forma de estudiar la humanidad

Se suele agrupar en la misma rama que la industria de la confección, ya que buena parte de ella se integra en el complejo de la industria de la moda. Es frecuente que los parámetros de moda para la producción de prendas de confección incorporen también el calzado en sus estrategias de venta, al ser cada vez más habitual que las firmas del sector presenten una oferta amplia de todo tipo de complementos .

El Ecuador desde la época Colonial hasta los actuales momentos, ha prevalecido la artesanía del calzado , inclusive antes de la llegada de los españoles, los habitantes de lo que hoy es nuestro Ecuador, tenían conocimientos artesanales avanzados, especialmente de cerámica y orfebrería; además otros trabajos realizados en concha ,hueso, madera, cestería, y tejidos testimonios de ellos son los restos arqueológicos encontrados a lo largo del territorio nacional. Desde hace miles de años el Ecuador ha tenido una rica producción artesanal; los pueblos de América del Sur, mucho antes que el incario, alcanzaron a dominar una serie de técnicas para la producción de instrumentos de trabajo, los pueblos indígenas desarrollaron grandes habilidades , por ejemplo la cerámica encontrada en los alrededores del complejo arqueológico de Ingapirca; prueba de manera irrefutable la habilidad y capacidad artística de los Cañaris para moldear el barro .

Los Incas lograron imponer su propia organización social de mejores artículos y en mayores volúmenes . Con la llegada de los españoles a América la producción artesanal sufrió cambios fundamentales.

Se instalaron obrajes, algunos de ellos intentaron , mecanizar sus talleres pero las políticas de la corona no permitirán la industrialización de las colonias obligándoles a desmantelar la maquinaria ; de esta manera, la decadencia de los obrajes, llevó al surgimiento de la artesanía casera practicada por artesanos campesinos situación que en el país ha permanecido hasta nuestro días.

En el Ecuador la industria no se ha desarrollado eficientemente debido a la carencia de tecnología e inversiones ; en el caso de la industria del calzado su situación ha sido mas deplorable ; pues esta se encuentra en proceso de relativo crecimiento siendo su producción insuficiente para abastecer el mercado ecuatoriano. Los sitios en donde actualmente más se ha desarrollado la producción del calzado son las provincias de : Pichincha, Tungurahua, y Guayas, debido naturalmente a ciertas condiciones como son la concentración de la población, la facilidad de encontrar obreros calificados , semicalificados y aprendices , la cercanía a las fábricas productoras de materiales como son el cuero, pita, cera, clavos, y otros, la facilidad de obtención de capitales y en especial la cercanía a los mercados de compradores reales y potenciales que disponen de mayores ingresos .

La situación actual de la pequeña industria del calzado ha decaído por diversos aspectos entre ellos la introducción de las importaciones de Colombia, Brasil, Bolivia , y otros países que con bajos precios han quebrado el mercado nacional, por otro lado el aumento de precios en las materias primas , herramientas , maquinarias y salarios, etc , que han perjudicado la situación de la pequeña industria del calzado. Identificamos al sector industrial de calzado , en sus problemas, sus necesidades de apoyo especializado ,para así procurar una vinculación en el mercado nacional y a la postre su proyección hacia mercado intencionales en especial dentro del mercado latinoamericano . Es necesario establecer que en este sector no existen planes concretos de desarrollo, a pesar del hecho de que en el se genera empleo y riqueza al país.

En un entorno cada vez más globalizado el sector exterior es el canal básico de la actividad económica. Un aspecto muy vinculado al sector externo es la competitividad de las exportaciones, que depende tanto de los precios relativos de los productos como de su calidad y grado de penetración en los países de destino.

No obstante, la industria del calzado mantiene su preocupación por la situación negativa actual y confía en una recuperación a medio plazo.

De las principales variables que han afectado negativamente a la actividad económica de la industria del calzado cabe destacar:

- La crisis económica mundial que ha tenido incidencia en Estados Unidos, Alemania y Japón, cuyos mercados son de gran trascendencia para el calzado.
- La fortaleza del euro frente al dólar, lo que frena las exportaciones al mercado estadounidense.
- El calzado al ser un producto de moda su consumo se ve directamente afectado en momentos de recesión económica, reduciéndose el consumo

La ventaja competitiva está asociada a la eficiencia operativa y a la integración de la cadena de valor cuero-calzado que consiste en: desarrollo y diseño de productos, abastecimiento de materias primas, tecnología-manufactura, distribución logística, comercialización y venta.

Países como China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia están presentes en la competencia mundial con mucho éxito, fundamentalmente por su disponibilidad de mano de obra, estos países utilizan la tecnología moderna. Actualmente tienen conquistados los mercados que eran dominio de los países industrializados y éstos han adoptado la estrategia de colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y controlan la comercialización, dejando a un lado la manufactura.

La búsqueda constante de calidad, la creatividad en los diseños y las buenas materias primas han facilitado que países como Italia, España, Portugal, China, India, Brasil, Italia, Tailandia, Indonesia, Turquía, Vietnam y México tengan una posición dominante en el contexto internacional. Así mismo los países importadores de calzado (ver cuadro n.-1), Estados Unidos se encuentra en primer lugar con un porcentaje de 26,4 %, y España con un 2,0 % que se encuentra ubicado en el último lugar. Tomando en cuenta que es un país con menos importaciones de calzado.⁹

El sector calzado trabaja en la mejora de sus procesos para incrementar la competitividad del sector, lo que permitiría a Ecuador subir en el ranking mundial y aprovechar la apertura de nuevos mercados y la consolidación en los que ya tenemos presencia. Lo anterior podrá ser una realidad mediante la innovación, la moda, nuevas tecnologías, profesionalización de las empresas, creación de imagen de marca y un mayor enfoque hacia el cliente.

Si bien esta actividad tiene un efecto multiplicador sobre el resto de sectores por la cantidad de recursos que genera para el país, no se puede afirmar que su influencia haya sido lo suficientemente sólida para promover el crecimiento requerido en el resto de la economía, especialmente en las actividades productivas y generadoras de mayores plazas de trabajo, situación que se requiere con urgencia para alcanzar el despegue definitivo de la economía.

Es así que los sectores que registraron las mayores tasas de crecimiento durante 2005 fueron fundamentalmente las actividades de servicios como: intermediación financiera; servicios comunitarios, sociales y personales; enseñanza; servicios sociales y de salud, etc.), mientras que sectores productivos como la industria manufacturera, en la rama del calzado, la construcción y la agricultura tuvieron un desempeño muy por debajo del esperado.

⁹ Informes Estadísticos de Comercio Exterior

Cuadro N.1
PAÍSES IMPORTADORES DE CALZADO
2005

PAIS	PORCENTAJE
Estados Unidos	26.4%
Alemania	11.6%
Francia	9.9 %
Reino Unido	7.9%
Italia	5.4%
Países Bajos	4.1%
Rusia	3.2%
Japón	2.9%
Bélgica	2.8%
España	2.0%
Resto de países	24,1%
Total	100%

Autora : Verónica Ante

Fuente: Informes Estadístico de Comercio Exterior.

Los canales de comercialización del calzado en el mercado interno, están dominados en su mayoría por la relación fabricante - cadenas de tiendas de calzado; le siguen los autoservicios y los mayoristas. En los últimos años los fabricantes están incursionando en la apertura de tiendas propias, con la finalidad de mantener su rentabilidad, a través de la venta directa al consumidor.

En consecuencia nace el interés y la necesidad de crear una empresa destinada exclusivamente a comercialización de productos de calzado dejando la creación empírica que existía y aceptando las ideas de innovación.

En este panorama nace la microempresa Calzado García como una alternativa en el mercado ofreciendo a los clientes calidad, presentación y precios cómodos, desde su creación en febrero de 1968 .sus actividades tienen la óptica de servir al mercado ecuatoriano con productos y servicios de calidad logrando una aceptación a sus productos dentro del mercado Quito y proyectándose en una forma vertiginosa a nivel nacional.

En este sentido el presente trabajo propone una alternativa de desarrollo corporativo planificado, apegado a las técnicas y herramientas científicas que aseguren su validez y permitan lograr a una ventaja de la firma dentro de su

medio de trabajo. Además viene condicionado por la actitud y el estilo de la gestión de dirección.

La idea y la actitud ante un plan estratégico es pues necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo y una permanente evolución. La adaptación al cambio debe ser constante y no se puede improvisar. En un mercado competitivo hay que sustituir acciones defensivas por acciones ofensivas. Estas dos premisas conducen a una idea de evolución integrada de la empresa en su entorno, es decir estudiar, analizar y planear cual es su situación y potencialidad en el presente y en el futuro.

Sin duda el éxito de la empresa se basará en estrategias del negocio; en principios y valores de la empresa, en la visión, misión que pretenda a través del trabajo, el posicionamiento y el desarrollo de la misma.

Una vez determinadas las estrategias, Calzado García podrá establecer los objetivos y políticas para limitar sus alcances ya sean financieros, y de mercado

1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

1.3.1 Actividad Económica

Durante los últimos años el Ecuador ha experimentado una crisis económica y social profunda, situación que ha deteriorado la calidad de vida de la población, los duros efectos de la crisis trajeron consecuencias severas que requieren solución inmediata.

El desempeño sectorial demuestra que si bien la economía en general tuvo un crecimiento importante, los sectores individuales presentan resultados heterogéneos, reconociéndose el predominio de una sola industria, que es la que marca el ritmo de la economía en general y que opaca el desempeño del resto de actividades; He ahí la explicación de porqué a nivel microeconómico no se sienten los efectos de la aparente reactivación productiva del país.

El desempeño de la economía nacional muestra un resultado muy limitado, es así que el crecimiento experimentado en el período 1991-1999, es apenas del 2.6%. En 1999 el crecimiento económico es negativo -6.3%; en el año 2000, muestra una recuperación económica con un crecimiento de 2.8 %, situación que para el 2001, tiene un crecimiento del 5.1%. Sin embargo para el año 2002 se advierte

una disminución situándose en el 3.4 % y estimada para el 2005 en el 3.6% (ver cuadro n.2).

Por otro lado la inflación anual a precios del consumidor en el año 2003 fue de 1.80% y en el 2004 de 2.97% con una diferencia de 1.17 %; Y en lo precios al productor se incrementó del 15.34 % año 2003 al 17.96 % en el 2004 con una diferencia de 2.62 %¹⁰. (Cuadro n.5)

La empresa Calzado García, no se vio favorecida en el sistema dolarizador debido a que es una empresa comercializadora, que depende del comportamiento de los mercados externos , con precios altos ; A nivel interno , la empresa también se vio afectada por , el fenómeno de El Niño, un abultado déficit fiscal, y una brusca caída de los precios del petróleo que se dio en los inicios de la dolarización.

En general la industria de calzado no pudo estar lejos de la situación mencionada, pues muchas empresas cerraron sus producciones , una de las características de esta industria es que su actividad esta altamente atomizada en ella participan empresas grandes , medianas y pequeñas.

Calzado García . en el aspecto económico atravesó por una situación bastante difícil. La crisis de 1999, y otros factores más, estuvieron a punto de cambiar la economía de esta empresa. No obstante la aplicación de medidas de gestión por parte del gerente de la empresa como: restricción de gastos, bajo nivel de endeudamiento, y diversificación de actividades, permitieron a la empresa salir adelante frente a estos acontecimientos.

1.3.2 Análisis Empresarial del Sector

La actividad de calzado al igual que el resto de actividades del país, por los cambios políticos sufridos en el Ecuador, dado el comportamiento de la moneda, y posteriormente en el continuo cambio de gobiernos, ha tenido, repercusiones de mucho ajuste en el desarrollo empresarial nacional, Por lo tanto algunas empresas han desistido en la participación del mercado.

En el país las empresas que sobrevivieron y algunas nacientes, en su gran mayoría presentan una nueva lucha en el mercado nacional.

En el sector es notoria la importancia de empresas dedicadas a la comercialización de calzado dentro de la economía nacional indicando que en la

¹⁰ Boletín N. 52 1994 I. -2004 .IV miles de dólares de 2000 31 de Marzo 2005

mayor parte de la mercadería para esta línea son importadas Inducalsa (Bunky), Pony, Chávez, sin embargo estas empresas comercializan productos que no están acorde a las expectativas del consumidor nacional.

El mercado en general es bastante amplio. Existen en el país productos extranjeros como nacionales compuestos de una gran variedad de zapatos como : casual, deportivo, e informal. Su distribución se encuentran ubicada principalmente en Pichincha, Tungurahua y Guayas constituyéndose estas en proveedoras de la demanda interna.

Este tipo de mercados muestra una tendencia al crecimiento puesto, que existe un aumento en la población y las necesidades de usar calzado , esto siempre y cuando los consumidores tengan la posibilidad de ingresos frente a los precios de estos bienes.

En la gran industria la producción se encuentra determinada por la tecnología que se halla incorporada al producto gracias a esto se puede diseñar modelos, colores, cortes y cantidades así como también en la calidad de la materia prima que se utiliza y de los recursos humanos que tengan capacitación en la rama.

La producción industrial se refiere a la elaboración de zapatos de hombre, mujer y niño con un 2% de desperdicio como máximo; establecido ya en el diseño y el corte. El corte se lo realiza en basa a la tecnología (computadoras), la pantalla nos provee de información que nos sirve para determinar el corte de todas las piezas ya que se ocupa el mismo campo tecnológico de la matricería en el corte como también la ubicación de piezas.

Aproximadamente cinco o seis troqueladoras cortan diariamente de dos mil a tres mil pares. Para el montaje, armado y costurado se tiene personal ya calificado como también maquinaria de alta tecnología que producirá de dos mil a dos mil quinientos pares diarios para costurado específicamente. En el costurado encontramos tecnología mas sofisticada debido a que existen maquinarias de alta tecnología y computarizadas, aquí tenemos un desperdicio del 0.5% en hilo; así también en el factor tiempo se determina la cobertura de adiestramiento del personal que se esta constantemente capacitando para el uso debido de la maquinaria con tecnología de punta. En el campo del montaje encontramos las máquinas inyectoras que dan una producción de un par y un zapato por minuto,

de igual manera el personal debe estar tecnológicamente capacitado en cuanto se refiere al armaje de puntas, armaje de talones y empalmes.

Para determinar el montaje de las suelas observamos se utiliza una avanzada tecnología y materia prima prefabricada, como el PVC, la suela y otros materiales. El montaje directo o el de PVC en las prensas es de cinco o seis pares a diferencia de la pequeña industria en el cual se lo lince de par en par, así en la gran industria, se obtienen seis pares de un solo golpe.

En el campo de terminación son mas amplios sus factores de envejecimiento como también una nueva tecnología en base de otros productos que se relacionan directamente con los nuevos avances tecnológicos en la industria del calzado. En el embalaje no existe la presencia directa de personal puesto que se lo realiza a base de maquinaria.

En la gran industria del calzado la maquinaria y el equipamiento es mas satisficada que otras industrias. La producción diaria alcanza un promedio de 2500 a 3000 pares. En la gran industria del calzado se utiliza aproximadamente el 60% de la capacidad instalada.

1.3.3 Descripción de la Empresa

La presente experiencia adquirida en este campo tiene la finalidad de dar a conocer al sector manufacturero en la rama del calzado : que esta actividad es una inversión segura para el gremio de la industria del calzado a la vez que constituye un fuente generadora de ingresos como de empleo , resaltando de manera especial que la empresa Calzado García , utiliza productos (calzado) nacionales e importados tanto de Brasil y Colombia.

Es así que este estudio pretenderá cumplir con la función de especificar todos los procesos de comercialización, y ventas, a través de un ejemplo práctico de cómo viabilizar una empresa con las debidas especificaciones técnicas y legales existentes en nuestro país.

Por su trayectoria, Calzado García nace de la idea de un grupo de familiares que tienen mucha experiencia en la rama de calzado y que deseaban canalizar la comercialización de este producto , en una forma mas técnica y organizada .

En febrero de 1968 hace 35 años marcó el inicio de la actual empresa Calzado García cuya actividad actual es la importación y comercialización de calzado.

La microempresa Calzado García es de nacionalidad Ecuatoriana y su domicilio principal está en la ciudad de Quito, se encuentra ubicada en el centro de la ciudad específicamente en el Casco Colonial entre Venezuela y Guayaquil ahí cuenta con una oficina y una bodega, además tiene una sucursal en el sur de la ciudad particularmente en el Centro Comercial el Recreo local J 23. (adjunto croquis ver Pág.25-26).

Es una microempresa dedicada a la importación y comercialización de calzado, en su gran mayoría sus proveedores son marcas nacionales como: Bunky, Pony, Chávez, Garibaldi ; En cuanto a marcas extranjeras cuenta con Valderrama y Spago que vienen directamente de Colombia , así mismo marcas Brasileñas como : Kolosh, Gabriel, Uni Picadueli. y la marca Italiana Lliugi Valdini Esto se maneja por contratos hacia sus proveedores de Representante y Distribuidor a Nivel Nacional de las marcas de estas empresas.

Su línea de productos se basa en calzado casual , calzado estudiantil, calzado deportivo de hombre y mujer, calzado formal cuyo mercado comprende entre 5 a 50 años aproximadamente además su mercado esta situado principalmente en Quito .

Las ventas se dirige a cubrir tres secciones tanto para niños, damas y caballeros ubicados en un establecimiento amplio , En este panorama nace la Microempresa Calzado García como una alternativa en el mercado local , ofreciendo al cliente producto de gran variedad en cuanto a diseño, precio y calidad .

El actual nivel de ventas tiene como rubros: La venta directa del producto al consumidor finales es decir ventas al contado, Calzado García tiene vinculación con una institución importante la cual es : Registro Civil-centro, está institución cancela al contado sus compras .

La comercialización se la realiza casi en su totalidad, al por menor , la venta directa al consumidor de calzado importado es a través de dos puntos de venta antes mencionados .

La microempresa realiza su comercialización mediante agente vendedores externos que prestan sus servicios bajo comisión.

Sus competidores directos son: Calzado Patricio, Calzado Buestan- Bunky estas empresa son competidores , se encuentran ubicadas en el mismo sector .

Mientras tanto en el sur sus competidores directos son: Creaciones Marcelo, Bubble Gummers, Calzado Lliugi Valdini, Calzado Pony; Y su competencia indirecta son productos importados desde China, Japón. Para esto cabe mencionar que la entidad deberá competir diariamente, lo que obligará una operacionalización y un enfoque gerencial, dando como resultado una rentabilidad.

En otro ámbito se debe destacar que la microempresa cuenta con cuatro trabajadores que están capacitados en ventas, un Gerente General el cual realiza trabajos como administrador.

La microempresa se basa en proporcionar al cliente lo más actual en moda, es decir en la línea del calzado tanto casual como informal y deportivo, ya sea nacional o importado, pero muchas veces el cliente no se siente satisfecho es así que la empresa en su tiempo de funcionamiento e indistintamente de sus debilidades y amenazas, ha presentado según el gerente un desarrollo aceptable que podría mejorarse; Por lo que el presente estudio pretende responder favorablemente a esta situación.

La industria del calzado se caracteriza por estar altamente Globalizada y muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las compañías líderes en el mundo. El ciclo de valor de la industria está interconectado a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de producción, regiones productoras y países.¹¹

Entre los objetivos principales que persiguen la microempresa Calzado García es de comercializar sus productos tanto a nivel Quito como a nivel nacional, crear nuevas fuentes de trabajo el mismo que estará incentivado por varios cursos de capacitación y especialización en la rama de calzado, con el fin de incrementar tanto comercialización como la calidad de sus productos en forma sistemática y organización de recursos como en los servicios al cliente. Evitar toda clase de problemas laborales, manteniendo al día en los pagos de los sueldos y salarios establecidos según la ley, Aprobación de un crédito de 6000 dólares para crear una nueva sucursal de la microempresa en el Norte de Quito a partir de diciembre del 2006.

¹¹ MICIP

La contribución investigativo pretende conseguir un mecanismo idóneo y accesible a la realidad de la empresa capaz que este marque el inicio para una nueva forma de servicio de la empresa independiente de la relaciones familiares que se mantienen en el negocio.

A través de esta investigación se pretende contribuir con ideas y conocimientos para que el objeto de estudio mejore y contribuya a los consumidores tanto actuales como potenciales.

1.3.4 Tipo de Empresa

Como se indico anteriormente , la Microempresa surgió hace años como una tienda de calzado común , razón por la cual no presento registros en cuanto a asociaciones de las diversas cámaras u asociaciones de comercio existentes, siendo un negocio familiar hasta el día de hoy .

Para la iniciación de la microempresa necesitamos primero, la necesidad manifiesta, ya sea por inexistencia o porque las compañías establecidas no satisfacen cabalmente la demanda actual; y en segundo, la obtención de beneficios económicos para los propietarios en forma de utilidades.

La empresa Calzado García esta legalmente registrada en el Servicio de Rentas Internas como contribuyente natural obligada a llevar contabilidad y cuya actividad económica es la venta al por menor y mayor de Calzado

Su inscripción al RUC, e inicio de actividades con todos sus papeles en regla fue el 10 de noviembre de 1977. Entre los diversos aspectos de su constitución mencionaremos que.

Conforme a lo dispuesto en el art. 22 del Código de Comercio , se inscribe en la matricula de comercio de William López, quien se dedicara a las actividades mercantiles en lo referente a la importación y comercialización de calzado .

Actuara bajo la razón social de su propio nombre ,la microempresa Calzado García cuenta con un capital social de 2.500 dólares.

La empresa es netamente comercializadora en el ámbito Sierra (Quito), de productos de calzado ,los cuales presentan la exclusividad para la empresa . Calzado García se define como una organización económica que comercializa bienes y servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para

sus titulares o dueños. Los cuales son, El titular , Los colaboradores , Los bienes o derechos destinados a su funcionamiento

Por su tamaño es una empresa mediana que existen muchas razones para instruir, capacitar y desarrollar ejecutivos metódicamente. En condiciones de expansión acelerada, el número de empleados sin preparación aumenta más rápidamente que el número de personas que están capacitadas para colocarse en puestos de gerencia media y alta.

Por el sector al que pertenece es de sector privado debido al aporte de capital de una persona natural privada, es además de ámbito familiar constituyendo el 100% de sus acciones a favor de su propietario y fundador .

CAPITULO II

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial es un proceso en la cual busca determinar los factores que influyen en forma directa o indirecta a la organización . Además este análisis permitirá conocer como se encuentra actualmente la empresa, con el fin de aprovechar al máximo y tratar de reducir las debilidades que el medio le impone.

Grafico N.1
Factor Interno y Externo del Diagnostico Empresarial

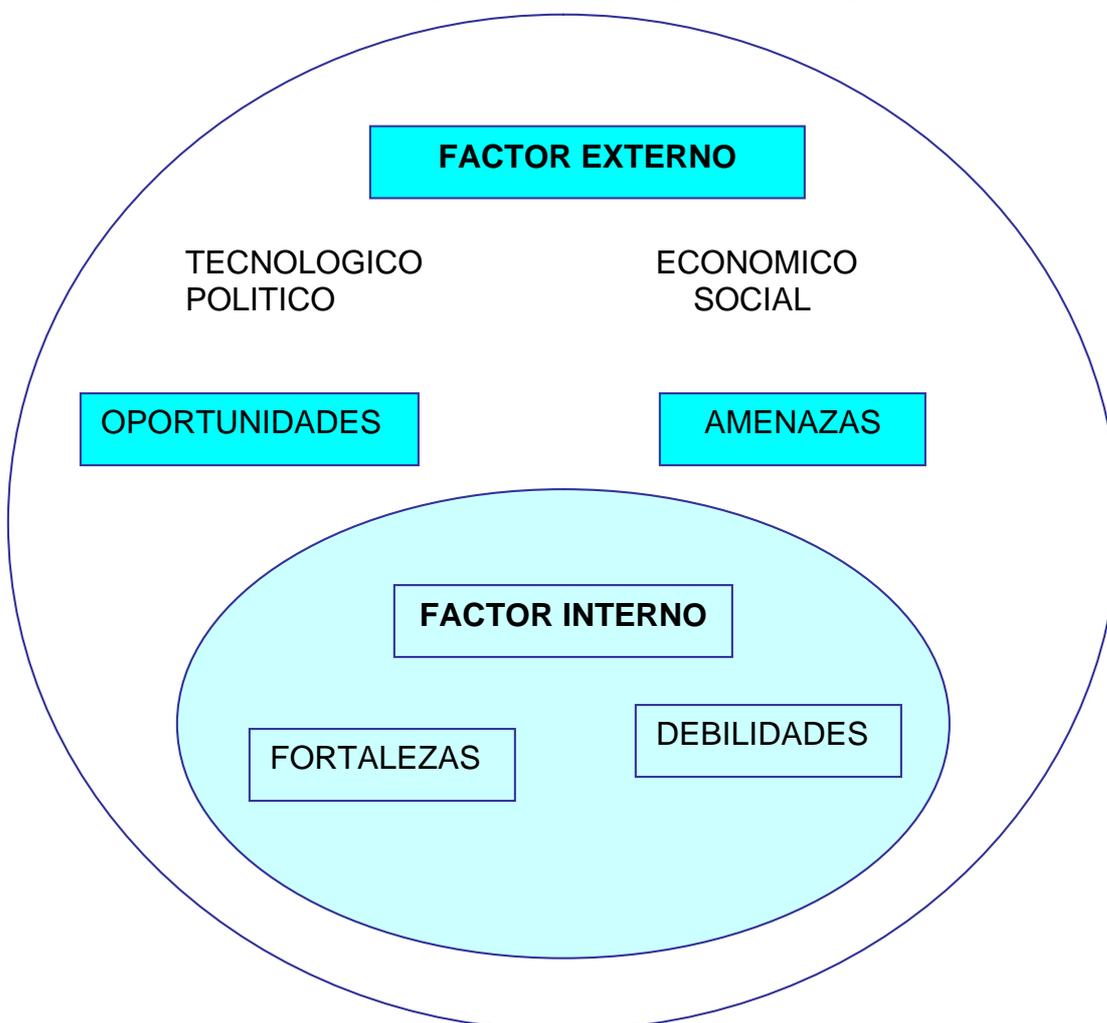


Grafico: N.1 SERNA, Humberto
Fuente :Planeacion y Gestión Estratégica
Autora .Verónica Ante

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Son factores que se encuentran fuera de la organización . Se incluye las fuerzas eventos y tendencias externas con los cuales la empresa tiene contacto permanente . Este análisis se divide en Macroambiente y Microambiente.

MACROAMBIENTE

El Macroambiente esta constituido por aquellos factores externos que tienen incidencia no solo en la microempresa, sino en el ámbito general de todas las organizaciones situadas en un medio terminado dentro de estos factores se analizan los que tienen relación en el aspecto político, económico, tecnológico, y en especial al medio ambiente.

2.1.1 FACTOR DE ORDEN ECONÓMICO

2.1.1.1 Producto Interno Bruto

El Producto interno Bruto (PIB) es una variable macroeconómica que mide el nivel de la actividad productiva de una economía, es decir, mide el valor de los bienes y servicios finales que un país produce durante un periodo específico de tiempo¹².

En el año de 1994 en el Ecuador, se dio un ligero crecimiento económico, sin embargo, a inicios de 1995 y luego en 1996, ocurrieron eventos adversos para la economía como el conflicto con el Perú, la falta de producción, crecimiento del sector informal, etc., significaron un decrecimiento de la economía. Entre el período 2000 y 2001, se advierte un mejoramiento económico, no así durante el año 2002, donde nuevamente se produce disminución del PIB, tal como se muestra en el Cuadro n.-2.

El PIB del Ecuador se incremento en un 6.9 % en el 2004 con respecto al 2003 que fue del 2.7%. Lo que significó el nivel más elevado de la ultima década ubicándolo en \$ 30.281.50 millones . Sin embargo, en el 2005 tiene un porcentaje de 3.6% ; Este importante nivel de crecimiento esta sustentado en una realidad

¹² Revista ECOS, 2005

que cada vez se vuelve mas preocupante pues la economía ecuatoriana no ha logrado diversificarse y sigue dependiendo ampliamente del petróleo para sustentar su dinamismo.

Gracias al elevado precio registrado en los mercados mundiales, el petróleo se consolidó como la principal fuente de recursos para el país, incluso incrementando su importancia relativa dentro de la economía respecto a años anteriores. Actualmente el Ecuador se ve afectado por problemas externos, como: escasa apertura de mercado (importaciones mayores que las exportaciones), crisis externa ; que a futuro nos puede llevar a un estancamiento económico .

Cuadro N.2
PIB TASA DE VARIACION ANUAL
1999-2005

AÑO	PORCENTAJE
1999	-6.3
2000	2.8
2001	5.1
2002	3.4
2003*	2.7
2004*	6.9
2005*	3.6

*Provisional

Fuente : Información Estadística Mensual N. 1839 Mayo 31 -2005
Autora . Verónica Ante

Cuadro N.3
PIB OFERTA Y UTILIZACION FINAL DE BIENES Y SERVICIOS
TASA DE VARIACION ANUAL
1999-2005

AÑO	PORCENTAJE
1999	12.5
2000	5.6
2001	8.0
2002	7.0
2003*	2.1
2004*	7.7
2005*	4.1

*Provisional

Fuente : Información Estadística Mensual N. 1839 Mayo 31 -2005
Autora .Verónica Ante

La microempresa objeto de estudio, tomo varias decisiones de corte económico y de gestión para mantenerse en el mercado como la contratación de créditos para apalancar la situación financiera.

Por ello a pesar de los múltiples esfuerzos que realice la microempresa Calzado García para crecer económicamente, dependería de las políticas que tome el gobierno en el sentido de que están beneficien o causen daño a las mismas.

2.1.1.2 Balanza Comercial

En el año 2002, la balanza comercial estuvo muy próxima a alcanzar el equilibrio, pues la diferencia entre exportaciones e importaciones fue de -12.93 %. El buen momento que estaba pasando el sector petrolero permitió que se alcance dicho resultado, la balanza comercial entre exportaciones e importaciones en el 2004 fue de 6.37%. Tal como muestra el cuadro n.4 ; Para del 2005 la diferencia entre exportaciones e importaciones se proyecta en el 5.37 %; Esto nos da la evidencia de que el sector exportador se encuentra en una etapa de recesión.

Cuadro N. 4
BALANZA COMERCIAL
TASA DE CRECIMIENTO
1999-2005

AÑOS	EXPORTACION (%)	IMPORTACION (%)	TOTAL (%)
1999	5.90	-46.40	-40.50%
2000	10.68	24.51	-13.83%
2001	-5.04	43.59	38.55%
2002	7.65	20.58	-12.93%
2003	19.90	1.53	18.37%
2004	25.96	19.59	6.37%
*2005 enero-octub	24.31	18.94	5,37%

*Provisional

Fuente : Información Estadística Mensual N. 1839 Mayo 31 -2005

Autora .Verónica Ante

Si bien para el país fue perjudicial, un déficit en la balanza comercial, sin embargo para Calzado García , constituyó una oportunidad . Efectivamente la empresa incrementó su volumen de ventas por el crecimiento de las importaciones de calzado situación que favorece al desarrollo local del mercado, en este caso del calzado. No obstante la demanda de sus clientes empieza a disminuir por la incertidumbre política económica.

2.1.1.3 Inflación

La inflación es otro indicador que muestra el incremento porcentual en los precios de los bienes y servicios disponibles para la producción y el consumo. Desde los inicios de la dolarización se registró una importante variación en el año 2000 se evidenció un descenso de 91.0% , al 9,36 % a diciembre del 2002 sin embargo estos porcentajes representan valores muy altos con relación a otros países que mantienen el mismo tipo de moneda.

El Ecuador está entrando en otra etapa, muy distinta, en su historia inflacionaria. La inflación empezará a moverse en rangos de un dígito es así para el 2003 su tasa fue del 6.07% y para el 2004 se redujo a un porcentaje de 1.95 % y para junio del 2005 esta bajo a 1.71% anual pero la capacidad de compra de los ecuatorianos es bajo por sus reducidos salarios.

Cuadro N.5
TASA DE INFLACIÓN
1999-Junio2005

AÑOS	INFLACION ANUAL
1999 DIC	60.7%
2000 DIC	91.0%
2001 DIC	22.4%
2002 DIC	9.36%
2003 DIC	6.07%
2004 DIC	1.95%
2005 ENERO	1.71%
2005 NOVIEM.	2.70%

Fuente : INEC. Índice de Precios al Consumidor Área Urbana. IPCU
Autora .Verónica Ante

La inflación representa para Calzado García una amenaza constante pues esta ha afectado directamente al incremento de los precios, y los costos para el 2005 la empresa necesita un monto aproximado de 5.000,00 dólares para la operación del negocio, hoy en día esta cifra se ha triplicado, debido al incremento de tarifas de transporte, renta de bodegas, sueldos de empleados , servicios básicos , etc. situación que forzó a los directivos a incrementar los precios del calzado.

2.1.2 FACTOR DE ORDEN SOCIAL

La pobreza sigue siendo el principal problema social de nuestro país, y de Latinoamérica. La causa principal es que los gobiernos no asignan adecuadamente los recursos para estos sectores tales como: salud, educación y vivienda principalmente. Por lo que es necesario demostrar una voluntad decidida para enfrentar estos problemas, priorizando necesidades.

El Ecuador experimenta en la actualidad niveles de pobreza absoluta, debido a su bajo nivel de desarrollo económico situación que viene dada principalmente por los siguientes aspectos:

- Mala administración de los gobiernos.
- Pérdida de valores éticos y morales.
- Falta de aplicación de leyes y corrupción de la función judicial.
- Generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales.
- Crisis económica.
- Desempleo masivo.
- Migración del campo a la ciudad y de la ciudad hacia otras partes del mundo.
- Inflación en los últimos años.
- Mala asignación presupuestaria.
- Aplicación del plan Colombia.

Esta situación trae consigo problemas sociales que en la actualidad son difíciles de superar, como son: el alto nivel delincuencia!, desempleo, drogadicción, alcoholismo.

Los ecuatorianos buscando mejores oportunidades de vida, salen del Ecuador agobiados por la pobreza y la falta de trabajo dejando atrás a familiares y amigos. En la actualidad la migración constituye un problema gravísimo que afecta no solo a la sociedad por la ruptura de los vínculos familiares, que más tarde desencadenarán problemas de delincuencia alcohol y drogadicción, sino también porque el Ecuador poco a poco se va quedando sin mano de obra calificada impidiendo el crecimiento empresarial y por ende deteriorándose aún más la calidad de vida de los ecuatorianos.

Es importante destacar otro problema social que afecta al Ecuador y es la aplicación del plan Colombia, situación que motiva una gran alarma fundamentalmente por la guerra global contra el terrorismo, y la posibilidad cierta que el próximo blanco para Estados Unidos después de Afganistán sea el territorio donde se asientan las FARC, ocasionando un traslado masivo de campesinos y grupos subversivos a nuestras fronteras, situación que ya se ve reflejado con el alto crecimiento de delincuencia y secuestros en nuestro país.

Para Calzado García , uno de los principales factores de orden social que afecta directamente sus operaciones, es la migración de la población al exterior, debido a que en el mercado de trabajo escasean recursos calificados en este campo.

Otro factor que influye en la eficiencia del negocio es la corrupción de servicios públicos .La corrupción en las aduanas es impresionante, son engorrosos y exigen coimas lo que repercute en el costo del artículo .

2.1.3 FACTOR DE ORDEN POLÍTICO

En cualquier sociedad, la cuestión política tiene una importancia considerable; ya que cuando una comunidad, alcanza mayor madurez, en la forma de pensar en la demagogia el populismo, el doble discurso que ocupan los candidatos han convertido al país en una democracia inestable. .

Así hoy en día en nuestro país. Los movimientos políticos tienen mucha similitud en sus problemas como: falta de liderazgo, inseguridad política y ausencia de reglas claras.

La crisis política en el Ecuador, agudizó con la caída del abogado Abdalá Bucarám, asumiendo el gobierno interino el doctor Fabián Alarcón, al que sucedió en la presidencia por elecciones populares el doctor Jamil Mahuad, quien fue derrocado por el movimiento indígena en enero de 1999, asumiendo el poder el doctor Gustavo Noboa ; Durante el desarrollo de la presente tesis, El Ingeniero Lucio Gutiérrez ,que fue elegido como presidente por un período de cuatro años, fue derrocado por el pueblo Ecuatoriano el 20 de Abril del 2005 , quien no pudo concluir su mandato. Ese mismo día la presidencia fue asumida por el Vicepresidente de la republica el Doctor. Alfredo Palacios, quien se encuentra laborando hasta el presente mes del 2005 .Las nuevas elecciones populares se probablemente se realizarán en el mes de agosto del 2006, el pueblo decidirá

quien es el nuevo gobernador del país durante los próximos cuatro años. Todos estos acontecimientos provocaron, una gran inestabilidad política, social y económica en el país.

Calzado García estará a la expectativa de las decisiones políticas del nuevo gobierno, pues hay la esperanza de que a través de las reformas y las acciones que se tomen, se logre la ansiada estabilidad política y así haya inversión directa tanto nacional como extranjera para reactivar el aparato productivo. Lo que permitirá el desarrollo de las empresas y a su vez el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

2.1.4 FACTORES DE ORDEN TECNOLÓGICO

Los productos que importa Calzado García son obtenidos a base de tecnología de punta, es decir ofrecer al cliente final productos de calidad en cuanto a diseño moda y marca, Calzado García actualmente cuenta con productos que vienen directamente de Brasil, Colombia, Italia, ofreciendo zapato tanto: escolar, casual, deportivo, de hombre y mujer . calzado García, en la sucursal principal ubicada en el centro de la ciudad y el local que se encuentra ubicado en el sur cuenta con estanterías distribuidos para calzado casual, deportivo, y escolar, y a as vez sus ventas son verificadas en un computador el cual ayuda a verificas cuantos productos se han vendido en el día.

La tecnología en la industria en general, tiene un ritmo de innovación acelerado debido principalmente a la apertura de la economía mundial, lo que obliga a las empresas, no solamente a competir en precios sino en calidad, situación que se logra a través de la implementación de última tecnología en la empresa, que haga más fácil y eficiente el trabajo.

Este último siglo, se ha caracterizado por los grandes y excepcionales avances tecnológicos, que han servido para el bienestar de la humanidad, aunque algunos también han sido utilizados para causar destrucción y desolación. Lo cierto es que la humanidad ha dado un salto equivalente a una edad histórica completa y es más, el futuro tecnológico supera toda predicción.

La consecuencia directa de los avances de la ciencia, significa la llegada de nuevas tecnologías y, el mejoramiento de las vigentes. Todos estos logros siguen siendo de propiedad exclusiva de los países avanzados. Justamente, la dependencia de los países subdesarrollados se debe a su incipiente desarrollo científico y a la falta de capacidad para convertir los resultados de la investigación científica en tecnologías.

Los países del tercer mundo sólo podrán superar el atraso cuando se reorienta el ejercicio de la política en un ambiente de honestidad y buenas intenciones en beneficio de la sociedad; se realice una revolución de los sistemas de educación; se identifiquen los problemas nacionales; se planteen soluciones alcanzables con nuestros recursos humanos; materiales; financieros; tecnológicos; y, especialmente, la voluntad humana, y se ofrezca un franco y decidido apoyo para la realización de la investigación científica.

Para Calzado García la tecnología es un factor muy importante ya que sus ventas depende de la calidad de sus productos que comercializa, es por eso que la empresa prefiere vender productos importados de otros países como: Brasil, Colombia e Italia, donde la elaboración de sus productos es a base de tecnología de punta. Es decir tengan calidad y sobre todo los consumidores puedan sentirse satisfechos al adquirir el producto final. En una mínima cantidad comercializan productos nacionales por el mismo hecho de que no son elaborados a base de tecnología de punta. Es decir su maquinaria no ha variado y por ende sus productos no son de buena calidad, es por eso que el cliente prefiere calzado importado.

B. MICROAMBIENTE

El análisis del micro ambiente corresponde identificar todos los factores con lo que la empresa tiene contacto directo y permanente. Este contacto con clientes, proveedores , competencia y con las relaciones existentes político social del sector en donde se encuentran inmersa la empresa.

2.1.5 COMPETIDORES

Antes de nada es necesario señalar que la sucursal principal de la microempresa Calzado García se encuentra ubicada en el centro de la ciudad y la otra sucursal en el Centro Comercial El Recreo, ubicado en el barrio el Recreo, para una mejor comprensión del número de competidores se tomo como referencia de estudio el sector del centro de la ciudad de Quito sector que se encuentra comprendido entre las calles Benalcazar y Espejo.

Para Calzado García la competencia representa una debilidad, puesto que en los últimos años las empresas de calzado han crecido notablemente y para captar a un número de clientes ofertan precios exageradamente bajos con los cuales es difícil competir, sin embargo la calidad de producto ofrecido por la empresa y el buen servicio hacen que sea preferida por los consumidores. Se pudo llegar a la conclusión que existen dos negocios similares en el centro de Quito, es decir, Calzado Buestan vinculado con Bunky, y Creaciones Patricio, mientras en el sur existen cuatro negocios similares es decir; Bubble Gummers, Creaciones Marcelo, Calzado Lliugi Valdini, Calzado Pony, que se dedican a la comercialización de una gran variedad de productos y a la producción de servicios que básicamente se traducen en atención personalizada al cliente.

Respecto a las empresas grandes como Inducalsa y Buestan representa una amenaza competitiva para Calzado García puesto que debido a los grandes stock que mantienen, están en la posibilidad de manejar economías de escala es decir radica en la creación de mercados de proporciones mucho mayores que cualquier interno, y esto trae como consecuencia la oferta mayor de artículos de consumo o intermedios, generalmente a menores precios; por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente. En temporadas de clases ofrecer promociones en la venta de sus productos ya sean productos menos costosos o este factor constituye una desventaja para Calzado García por cuanto no cuenta con los suficientes recursos para manejar pedidos en volúmenes grandes que le permita entrar en economías de escala.

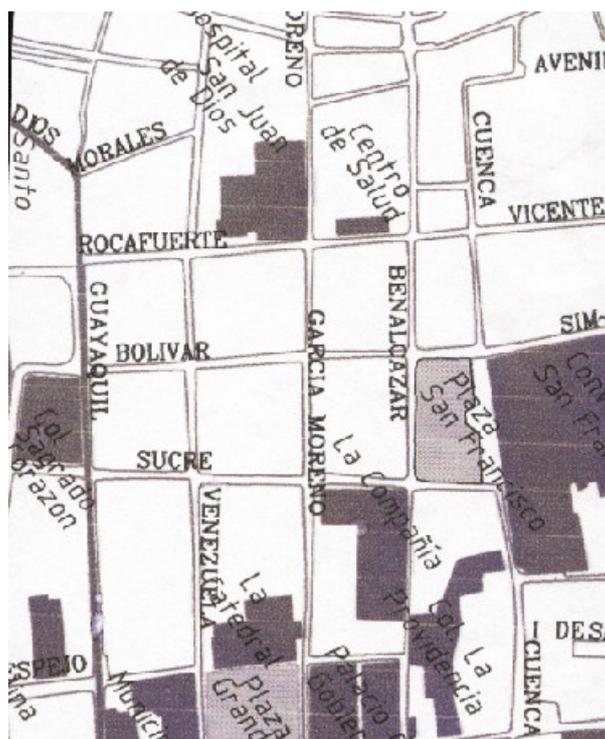
Estas razones son suficientes para ver que es muy difícil competir a nivel de las empresas antes mencionadas debido a los recursos limitados por lo que se va a poner más énfasis en el análisis de la competencia a nivel del sector del centro de la ciudad y el recreo lugar donde se puede competir en igual de condiciones hasta lograr ventajas competitivas.

Debido al número alto de competidores para Calzado García y al producto que se comercializa es estandarizado, tienen requerimientos comunes y no representa una dificultad para los clientes cambiar de una marca a otra, esta situación disminuye la participación de las mismas en el sector lo que repercute en un menor volumen de ventas, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

El factor competencia se constituye en una amenaza para Calzado García, pues el número de competidores es abundante, a esto súmese que existen barreras de entrada baja, que permiten su eventual participación, y que el tipo de productos que comercializa no admite diferenciaciones, pues al ser de uso genérico elevaría sin costo, reduciendo la participación del mercado de la empresa.

Cuadro N.6
UBICACIÓN MICROEMPRESA EN ESTUDIO CENTRO
2005

Empresa	Ubicación
Creaciones Patricio	Casco Colonial entre Mejía Y Guayaquil
Calzado Buestan - Bunky	Casco Colonial entre Venezuela y Guayaquil

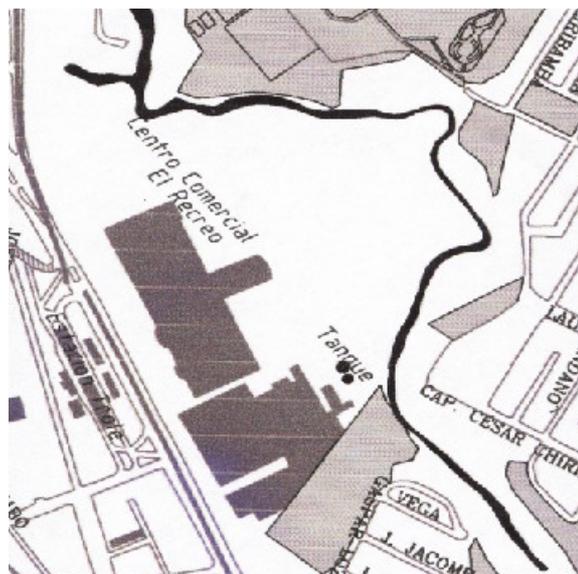


Fuente. Calzado García
Autora: Verónica Ante

UBICACIÓN MICROEMPRESA EN ESTUDIO SUR 2005

Empresa	Ubicación
Bubble Gummers	Centro Comercial El Recreo
Creaciones Marcelo	Centro Comercial El Recreo
Calzado Lliugi Baldini	Centro Comercial El Recreo
Calzado Pony	Centro Comercial El Recreo

Fuente. Calzado García
 Autora: Verónica Ante



2.1.6 PROVEEDORES

Los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que se encargan de proveer, a la empresa, de todo lo que es necesario e indispensable para emprender cualquier actividad productiva.

Los proveedores presentan un poder de negociación en las ocasiones que desarrollan un producto totalmente diferenciado y no estandarizado de manera que obliga a un alto precio de compra.

Para realizar cualquier adquisición es necesario calificar previamente a los proveedores, los mismos que serán escogidos, de acuerdo a: precios, calidad y plazo que otorguen a sus productos. En referencia a la actualización de modelos, las empresas proveedoras se encuentran pendientes de ferias a gran escala en el ámbito mundial, generalmente la moda que se persigue es la italiana conocida mundialmente por sus diversos estilos.

La ventaja situacional del país permite estar a la moda en los diferentes meses, debido a que no existen las temporadas estacionales, manejándose el mercado por temporadas especiales como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, Inicio de clases, Navidad.

Entre los principales proveedores a nivel nacional se puede destacar los siguientes:

**Cuadro N. 7
PROVEEDORES LOCALES
AI 2005**

EMPRESA PROVEEDORA	PROCEDENCIA	DIRECCIÓN	PRODUCTO
Inducalsa	Quito	Quimiag Oe2-106 y Gonzalo esq.	Zapato escolar hombre, mujer, y zapato deportivo
Pony	Quito	Panamericana Norte KM. 5 1 /2	Zapato casual, escolar, y deportivo hombre, mujer .
Chávez	Quito	Panamericana Norte	Zapato niños hombre y mujer
Garibaldi	Quito	Av. 10 de agosto y Borja Esquina	Zapato niños hombre y mujer

Fuente. Calzado García
Autora : Verónica Ante

En cuanto a fábricas de los proveedores, mencionaremos que poseen un amplio conocimiento de Ingeniería de Producción tanto en espacio, como en su producción continua , donde ahorran en lo posible tiempo y trabajo innecesarios. Permiten al sistema evitar en un buen porcentaje los famosos cuellos de botella, originando un bajo porcentaje de pérdida por los materiales no utilizados. Con relación a la maquinaria fabril siempre se encuentran pendientes de una mejor maquinaria para una mayor capacidad de producción, tanto en Brasil como Colombia, se sortean con manejo de sistemas de transporte y pedido acorde con su capacidad.

Los proveedores extranjeros tanto de Colombia y Brasil e Italia para entablar negocios de exclusividad y representación poseen estrictas normas tanto lo relacionado con el volumen de compras, como el pago por carta de crédito a la vista de bancos de primer orden. El poder de negociación y el grado de credibilidad poseen un alto porcentaje para manejar este punto donde juega la habilidad y experiencia de la gerencia.

Cuadro N. 8
PROVEEDORES EXTRANJEROS
PERIODO ENERO 2005 -ABRIL 2005

Marca – Empresa Proveedorora	País	Producto	Precios
Valderrama y Spago	Colombia	Zapatos casual, y formal hombre ,mujer	Oscila entre \$22-\$40
kolosh, Gabriel, Uni Picaduell.	Brasil	Zapato casual , y formal hombre , mujer	Oscila entre \$22-\$34
Luigi Valdini	Italia	Zapato casual ,hombre y mujer	Oscila entre \$34 a 65\$

Fuente. Calzado García
 Autora : Verónica Ante

Cabe indicar que la situación que atraviesa Colombia ocasiona que el proveedor incumpla su contrato por unos cuantos pares que lo pagan en efectivo empresas que se dirigen a hablar personalmente; sin pensar que muchas veces se entera la empresa de la firma de exclusividad, perdiendo así la mayoría de su producción. Por el problema anterior también debe indicarse que muchas veces se encuentran líquidos de manera que no se proveen de manera óptima de materiales necesarios y en especial del cuero. Dado esto muchas de estas empresas se ven obligadas a endeudarse para cumplir con el pedido, muchas de ellas no planifican bien esta situación por lo que a pesar de su buen producto se ven obligadas a cerrar temporalmente . Esta falta de cuero es parecida al problema del Ecuador en dónde el que posee dinero para pago en efectivo, posee los cueros en primera instancia.

En los actuales momentos la empresa dada la situación del vecino país Colombia optó por abrirse camino con empresas Brasileñas, para proveer de un mejor producto al país, a través de diversas Ferias y ruedas de Negocios, la telecomunicación se trabaja por vía telefónica, fax , e-mail para el pedido de muestras físicas, documentación de trabajo, precios, catálogos y demás para empezar a investigar su mercado en el País. Se trabaja mucho hasta llegar a un precio competitivo para introducir el producto. Se ha trabajado mucho con muestras brasileras de manera que se han reducido las compras en Colombia.

En cuanto al seguimiento de la empresa proveedorora hacia Calzado García solo algunas lo realizan y se encuentran dispuestas a apoyar en aspectos de venta tal

es el caso de carteras, llaveros, etc., que de una u otra forma sirven para un servicio post venta por parte de ellos y una reducción en costos de promoción.

Muchas veces se presentan concursos para proveer calzado en diversas instituciones del estado como Privadas, en donde se presenta al producto con todas las ventajas e información pertinente la cual es enviada por los proveedores de manera clara o técnica.

El factor proveedores constituye una oportunidad para las dos sucursales de Calzado García debido al número grande de estos que actualmente las abastecen, por lo que los precios los maneja el mercado y no el proveedor, este es fácil reemplazable y ambos negocios están en la capacidad de exigir calidad y servicio.

Sin embargo, hay un cierto tipo de proveedor que debido a que maneja productos únicos en el mercado, posee estrategias de distribución más eficaces y por que su cambio por otro implicaría un costo significativo para la microempresa.

2.1.7 CLIENTES

Los clientes para la microempresa, son aquellas personas naturales o jurídicas que compran bienes o utilizan servicios de forma habitual o esporádica, a una misma empresa.

El mercado Ecuatoriano ha sido y es un buen cliente de zapatos extranjeros, ya que este país está entrando en el mundo de la globalización en donde existen en los mercados ecuatorianos diversidad de calzado que compite en calidad y precios palmo a palmo con la industria nacional. Además que resulta para esta actividad en algunos casos mucho más barato importar que fabricar el calzado. Y sin duda ayuda el favorecimiento del clima en el cual se usa modas internacionales de invierno y verano.

Calzado García dirige sus ventas hacia un tipo de cliente el cual es: Consumidor Final este representa el 100% de dichas ventas . por otro lado los meses de temporadas altas en venta son: mayo por el día de la madre , junio por el día del padre y el niño , en septiembre por inicio de clases y diciembre por navidad y fin de año. Dentro de total de clientes, el mayor mercado se ubica en el centro y sur de Quito y en menor proporción en el norte lo que se evidencia en el siguiente cuadro.

Cuadro N. 9
PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES DE CALZADO GARCIA EN LA CIUDAD DE QUITO
PERIODO DICIEMBRE 2004 / MARZO 2005

LUGAR	PORCENTAJE
NORTE	25,5%
CENTRO	42,7%
SUR	31,8%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de la empresa
 Autora : Verónica Ante

La situación óptima estaría dada en mantener un mayor porcentaje de consumidores fijos o al menos algo más elevado en relación a los establecimientos y en base a estrategias lograr que se incrementen los niveles de venta.

Los principales clientes se detallan así :

Cuadro N. 10
PRINCIPALES CLIENTES DE CALZADO GARCIA
PERIODO DICIEMBRE 2004/JUNIO 2005

Categoría de Clientes	Ciudad	Productos que adquieren
Cientes Tradicionales		
Empresa		
Registro Civil-centro	Quito	Calzado casual hombre y mujer
Cientes compradores que miran el precio		
Estudiantes de colegio, universitarios y amas de casa.	Quito	Calzado deportivo, estudiantil, casual, hombre y mujer
Cientes amantes de la moda		
Hombres y mujeres entre 15 y 30 años que suelen estar al tanto de la moda y diseño	Quito	Calzado casual, formal, hombre y mujer
Cientes los deportistas		
Acostumbran a ser los jóvenes que gustan de practicar algún deporte	Quito	Calzado deportivo hombre y mujer

Fuente : Investigación de la empresa
 Autora: Verónica Ante

Bajo las categorías expuestas no se puede homogenizar a la clientela como sensibles al precio , por lo que es necesario conocer **QUE ES LO QUE REALMENTE DESEA EL CLIENTE** , esto se lograra a través del desarrollo de habilidades distintivas que permitan entregar productos y servicios que sean valorados por cada segmento de mercado y enrumbar así a la microempresa en el camino hacia la excelencia en servicio.

Para definir los clientes existentes y potenciales de Calzado García, se aplico una encuesta, a los mismos, con el Objeto de Evaluar el servicio, las necesidades y el comportamiento de consumo. Hay que señalar que la misma encuesta y datos complementarios se puede encontrar en (anexo 1 y 2) respectivamente esta se la efectuó en ambas sucursales .

2.1.7.1 Muestra

Para poder determinar el tamaño de la muestra, se aplicó un muestreo aleatorio estratificado por cuanto esto conduce a estimados muestrales que tienen una mayor confiabilidad dada la posibilidad de obtener limites más pequeños para el error de estimación.

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC el Ecuador tiene 13.971.798 habitantes.

Los niveles socioeconómicos en porcentajes son:

Cuadro N.11
N. HOGARES EN EL CANTÓN DE QUITO
Mayo 2005

Nivel	N.Hogares	Porcentaje
Alto	19.080	8%
Medio	71.548	30%
Bajo	147.865	62%
Total	238.493	100%

Fuente : Investigación de la empresa
Autora: Verónica Ante

La estratificación se realizó sobre la base de los hogares de nivel socioeconómico medio, alto debido a que el calzado es selectivo, de moda por tanto , ahora solo pueden acceder a ellos las personas consideradas dentro de los niveles mencionados anteriormente.

Cuadro N.12
N. DE HOGARES SELECCIONADOS
MAYO 2005

Nivel	N. Hogares	Porcentaje
Alto	19.080	21%
Medio	71.548	79%
Total	90.728	100%

Fuente : Investigación de la empresa
Autora: Verónica Ante

Grafico N. 2



Autora: Verónica Ante

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula la que se calcula con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Se realizó una prueba piloto la cual fue aplicada a treinta personas, en la ciudad de Quito. Se les realizó una sola pregunta.

¿ Usa la mayoría de los días de la semana calzado casual. ?

SI NO

Los resultados se presenta a continuación:

Cuadro N. 13
PRUEBA PILOTO

Sector	SI	NO
Norte	10	6
Centro	5	1
Sur	6	2
Total	21	9
PORCENTAJE	70,00	30,00

Fuente : Investigación de la empresa
Autora: Verónica Ante

Por consiguiente la probabilidad de ocurrencia es del 70% y la de ausencia de ocurrencia de 30%.

$$\sum_{i=1}^L EN^i p_i q_i / w_i$$

$$n = \frac{E^2 p L/4 + E \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}{E^2 p L/4 + E \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}$$

N = Población o universo

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de no ocurrencia

N_i = Tamaño del estrato

n = Tamaño de la muestra

w_i = Fracción de observaciones asignados al estrato

E = Error de muestreo

$$\frac{(71.548)^2 \times 0.7 \times 0.3}{71.548} = 90.728$$

$$\frac{19.080 \times 0.7 \times 0.3}{19.080} = 90.728$$

$$n = \frac{(19.080)^2 \times (0.05) + (71.548 \times 0.7 \times 0.3) + (19.080 \times 0.7 \times 0.3)}{(19.080)^2 \times (0.05) + (71.548 \times 0.7 \times 0.3) + (19.080 \times 0.7 \times 0.3)}$$

n = 150 encuestas, se elaboran y se aplicará a los clientes de Calzado García para así realizar un análisis de la empresa.

MUESTRA ESTRATIFICADA

$$N = \left(\begin{array}{c} N_i \\ \hline N \end{array} \right)$$

Por lo tanto, el tamaño para cada estrato es de:

$$N1 = 150 \frac{71.548}{90.728} = 118$$

$$N2 = 150 \frac{19.080}{90.728} = 32$$

Cuadro N.14
TAMAÑO DE CADA ESTRATO

Nivel	N .hogares	Porcentaje
Medio	118	79%
Alto	32	21%
TOTAL	150	100%

Fuente : Investigación de la empresa
Autora: Verónica Ante

Las 150 encuestas obtenidas a través de la muestra se aplicaran en la ciudad de Quito . Para realizar las encuestas (ver anexo n. 1 y 2) a los clientes en el centro, norte y sur fueron distribuidas de la siguiente manera.

2.1.7.2 Análisis e Interpretación de Datos

Después de haber realizado la tabulación de las 150 encuestas, se procedió al análisis e interpretación de datos.

Cuadro N. 15
N. DE ENCUESTAS REALIZADAS EN LA CIUDAD DE QUITO
2005

EDAD	NORTE	CENTRO	SUR	TOTAL	%
13-19	0	2	3	5	3.33
20-24	16	20	18	54	36
25-29	19	16	21	56	37.33
30-39	10	4	5	19	12.7
40-49	3	5	3	11	7.33
50 en adelante	2	3	0	5	3.33
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación de la empresa
Autora: Verónica Ante

PREGUNTA N.- 1

¿Que tipo de Calzado utiliza usted habitualmente?

Esta pregunta tiene por objeto comprobar el uso que tipo de calzado se utiliza habitualmente en cierto modo el zapato ofrecido es catalogado como formal e informal, de manera que se tomara como positivo ambos como casual, así conoceremos el comportamiento del consumidor.

Cuadro N.16
CALZADO HABITUAL
2005

	NORTE	CENTRO	SUR	TOTAL	%
Deportivo	8	12	9	29	19.33
Casual	25	22	21	68	45.33
Formal	17	14	17	48	32
Otros		2	3	5	3.33
TOTAL	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora: Verónica Ante

Grafico N.3
2005



Autora: Verónica Ante

De las repuestas obtenidas logramos distinguir que el cliente tiene la preferencia de utilizar el calzado casual con un 45 %; Esto nos demuestra el mercado potencia existente en el medio, mas de esto podemos encontrar un 32% de preferencia de calzado siendo este similar al casual.

PREGUNTA N.- 2

¿Con que frecuencia compra calzado?

Esta pregunta tiene por objeto determinar el tiempo que una persona cambia de calzado dando opciones de cambio a partir de los 4 meses, estas pregunta nos

permite llegar a importantes conclusiones de cada que tiempo se debe renovar la mercadería en stock y principalmente modelos.

Cuadro N. 17
TIEMPO DE COMPRA
2005

	Norte	Centro	Sur	Total	%
4 Veces	16	7		23	15,33%
6 veces	20	18	4	42	28
8 veces	5	17	12	34	22,67%
12 veces	9	6	28	43	28,66%
Otros		2	6	8	5,33%
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora: Verónica Ante

Grafico N. 4
2005



Autora: Verónica Ante

En esta pregunta se pudo deducir el tiempo de reposición y compra de calzado se acentúa generalmente cada 12 meses dándonos una ventaja de duración del producto de cerca de un año en el peor de las cosas con un porcentaje del 28.6%.

PREGUNTA N.-3

¿El calzado que usted prefiere de que país lo encuentra más en el Ecuador ?

Esta pregunta tiene por objeto determinar cual es el origen del calzado importado que usa la gente entre las opciones establecidas tenemos los países de Colombia con el 41.33 % y Brasil con el 24.67%, mercados que nos interesan como empresas ya que nuestra mercadería proviene de dichos países, a la vez esta interrogante nos permite la oportunidad de abrir nuevos mercados de acuerdo a las preferencias y necesidades del mercado.

Cuadro N. 18
EL CALZADO DE DONDE PREFIERE
2005

País	Norte	Centro	Sur	Total	%
Colombia	23	19	20	62	41,33%
Brasil	11	14	12	37	24,67%
Nacional	10	9	13	32	21,33%
Otros	6	8	5	19	12,67%
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora: Verónica Ante

Grafico N. 5
2005



Autora: Verónica Ante

Podemos decir que la gente en su mayoría conoce calzado Colombiano y Brasileiro y por supuesto el Nacional.

Dentro del manejo del mercado Colombiano es que, dado su conocimiento y facilidades se vuelve rápidamente conocido se ahoga su mercado siendo menor a seis meses. Es por esto las estrategias hacia nuevos mercados siendo este el Brasileiro el cual dado su tecnología en calzado presenta un problema muy grande para las empresas ecuatorianas copiadoras; marca así una importante oportunidad para la empresa

PREGUNTA N.-4

¿Que cantidad de dinero dispone usted para la compra de calzado?

Esta pregunta tiene por objeto determinar que cantidad de dinero usa la gente para comprar calzado, con lo cual conoceremos los ingresos económicos para establecer una política de precios acorde a nuestro mercado, con descuentos y al contado.

El 37% de personas tanto en el centro como en el sur se encuentran dispuestos a gastar de 0 a 20 dólares por un par de zapatos que cumpla sus expectativas de moda, esto corresponde al 31,33% del total.

Esto representa una clara oportunidad para la empresa puesto que a través de la venta al detal posee precios promedios de 0 a 20 dólares, con precios al por mayor desde 10 hasta 40 dólares logrando así establecer una ganancia competitiva a los mayoristas.

Cuadro N. 19
CANTIDAD DESTINADA A LA COMPRA
2005

Dólares	Norte	centro	Sur	Total	%
\$ 0-20	3	18	26	47	31,33
\$21-40	5	21	15	41	27,33
\$41-60	23	6	5	34	22,67
\$61 o mas	19	5	4	28	18,67
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : investigación
Autora : Verónica Ante

Grafico N.6
2005



Autora : Verónica Ante

PREGUNTA N.-5

¿Cuándo usted compra calzado en que se fija ?

**Cuadro N. 20
EN QUE SE FIJA
2005**

	Norte	Centro	Sur	total	%
Precio	11	8	9	28	18,67
Promociones que efectúan	3	2	4	9	6
Variedad de productos	15	13	15	43	28,67
Productos de mejor calidad	9	15	10	34	22,67
Moda	12	12	12	36	24
Total	50	50	50	150	100

Fuente : Investigación
Autora : Verónica Ante

**Grafico N.7
2005**



Autora : Verónica Ante

Esta pregunta tiene por objeto determinar cuales son los detalles que la gente se fija al comprar calzado, nos interesa saber si se deciden por el precio , por la variedad de productos que ofrece la empresa, por la moda o por los productos de mejor calidad esto permitirá segmentar de acuerdo a las necesidades y requerimientos del mercado objetivo.

Las personas al momento de la compra se fija en la variedad de productos y en la moda con el 28,27 % del total . La oportunidad para la empresa se presenta en las constantes búsquedas de nuevos modelos de calzado para lograr la satisfacción del cliente.

PREGUNTA N.-6

¿Usted prefiere calzado nacional, importado, ambos ?

Cuadro N. 21
TIPO DE CALZADO
2005

	Norte	Centro	Sur	Total	%
Nacional	10	15	12	37	24,67
Importado	36	28	30	94	62,67
Ambos	4	7	8	19	12,66
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora : Verónica Ante

Grafico N.8
2005



Autora : Verónica Ante

PREGUNTA N.-7

¿Cuando usted compra calzado de moda se fija en ?

esta pregunta tiene por objeto determinar cuales son las cualidades, características que el cliente se fija al comprar calzado, ya que existe mucha gente que compra marcas conocidas, llamados clientes fieles a la marca y los prefieren lo novedosos y deciden probar con nuevas marcas para comprobar calidad y comodidad.

Cuadro N. 22
MARCA
2005

Marca	Norte	Centro	Sur	Total	%
Marca conocida	28	32	21	81	54
Marca desconocida	16	11	18	45	30
Ambos	6	7	11	24	16
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora : Verónica Ante

Grafico N.9
2005



Autora : Verónica Ante

El 54% de los entrevistados desearían una marca conocida, lo cual nos obliga a una dura penetración de marcas en el mercado exigente, además prefieren calzado de moda y con una variedad de calzado.

PREGUNTA N.-8

¿Cuándo usted compra calzado en nuestra empresa en el servicio pide?

Esta pregunta tiene por objeto determinar que niveles de servicio que se da en la venta de calzado, ya que los clientes o la mayoría de los entrevistados que es el 59 % prefieren amabilidad al comprar calzado lo cual se hace mucho más difícil en el medio debido a que la mayoría no reciben una capacitación y entrenamiento adecuado que permita conocer y resolver la satisfacción del cliente , influye mucho el grado de trato interno, el cual debe manejarse de la mejor manera para reflejar al exterior la imagen de la empresa, otros clientes prefieren la rapidez , y el autoservicio en donde no interviene el vendedor sino es solo para el cobro del artículo elegido por el cliente.

Cuadro N. 23
CALIDAD EN SERVICIO
2005

	Norte	Centro	Sur	Total	%
Rapidez	12	8	9	29	19,33
Autoservicio	7	6	6	19	12,67
Amabilidad	28	31	29	88	58,67
Otros	3	5	6	14	9,33
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora : Verónica Ante

Grafico N.10
2005



Autora : Verónica Ante

PREGUNTA N.-9

¿Usted desearía un calzado casual importado de moda de cualquier marca?

Esta pregunta tiene por objeto determinar que nivel de aceptación tiene nuestro tipo de mercadería ya que esto nos dará un parámetro de los niveles de importación en volúmenes y marcas de calzado que comercializa la empresa.

Con esta pregunta aseguramos nuestra mercado favoreciéndonos en un porcentaje de un 79 % con la preferencia de calzado importado de cualquier marca pero acorde a la moda; Esto nos da una amplia oportunidad de desenvolvimiento de estrategias de penetración de mercados, y establecimientos de políticas de precios, canales y el Mix de MK.

Cuadro N. 24
DESEA CALZADO IMPORTADO
2005

	Norte	Centro	Sur	Total	%
SI	37	42	39	118	78,67
NO	13	8	11	32	21,33
TOTAL	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora : Verónica Ante

Grafico N.11
2005



Autora : Verónica Ante

PREGUNTAN.- 10

¿Conoce usted nuestras marcas Valderrama, Spago, Kolosh, Gabriel, Unipicadueli, Bunky, Pony, Chávez, Garibaldi, Lliugi Valdini ?

Esta pregunta tiene por objeto determinar que tan conocidas son nuestras marcas que son distribuidas en el ámbito centro, norte, sur, lo que nos permitirá establecer los objetivos que persiguen el Plan Estratégico.

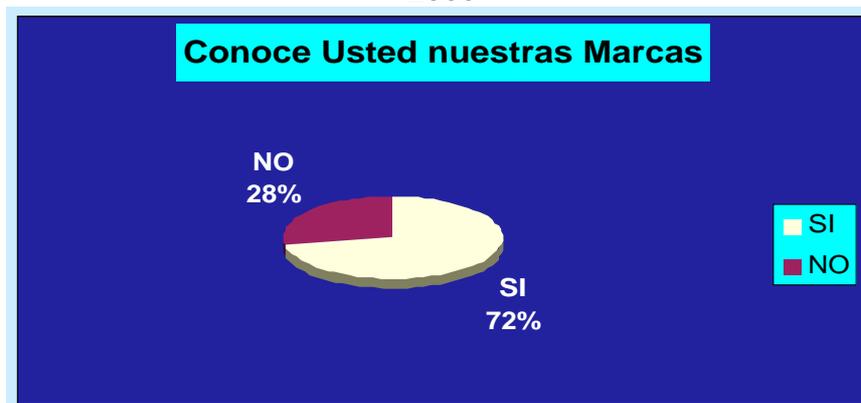
Con esto notamos claramente que del conjunto de entrevistados se conoce las marcas ofrecidas por la empresa, en el centro y sur de la ciudad de Quito en el norte.

Cuadro N. 25
CONOCE USTED NUESTRAS MARCAS
2005

	Norte	Centro	Sur	Total	%
SI	29	38	41	108	72
NO	21	12	9	42	28
Total	50	50	50	150	100%

Fuente : Investigación
Autora : Verónica Ante

Grafico N.12
2005



Autora : Verónica Ante

2.1.8 ANÁLISIS SOBRE LA BASE DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Según Michael Porter, indica que existen cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente en el sector. De ella observaremos cual es la posición de la empresa frente al sector, su participación en el mercado como distribución del calzado, sus debilidades y fortalezas frente a las negociaciones, debilidades y fortalezas frente a sus proveedores y clientes , las posibles estrategias para aumentar la competitividad en el mercado¹³

Grafico N. 13

CINCO FUERZAS PROPUESTAS POR PORTER



14

¹³ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica,

¹⁴ ROJAS, Stalin Lose

Grado de Rivalidad de la Competencia

El mercado o el segmento no es atractivo para Calzado García, ya que es una amenaza de nuevos competidores, dependiendo de que las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Para Calzado García será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Riesgo de entrantes potenciales al sector comercial.

Existe una gran cantidad de barreras que difícilmente permiten que nuevas empresas entren a formar parte de las importaciones. Entre estas barreras se mencionan. La inversión financiera inicial requiere de muchos recursos. La credibilidad en el extranjero repercute en muchas ocasiones en el nivel financiero que posee la empresa compradora, especialmente los primeros pedidos se dan en efectivo con carta a la vista;¹⁵ muchas veces juega un papel importante la negociación personal como es el caso de Calzado García.

- Lealtad del cliente. Muchas veces los clientes han manifestado que se vende el mismo producto a costos más bajos o en su defecto información de las empresas que evidencian copias del producto. Lo cual es fruto de una buena relación de Calzado García - Cliente, dada por los años en el mercado y por las facilidades dadas a los mismos.
- La no correcta aplicación de estrategias de Marketing y de elección de canales, ocasiona que diversos productos se ahoguen es decir su ciclo de vida sea muy veloz y quede con inventarios.
- Aranceles y derechos de aduanas que representan un costo al igual que el grado de negociación con los currier nacionales, contratación de seguro, vía de embarque, valor de flete, procedimientos de Aduana, inspecciones, etc.

¹⁵ SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica

Amenazas de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos es decir Calzado García, en este punto existe un reducido porcentaje debido a que se compite con zapatos deportivos los cuales no se usan a diario pero si lo utilizan en un reducido número, en cuanto al calzado casual que no es importado es decir las copias nacionales se realizan sin una acorde tecnología, ni cuidado de calidad, pero que de una manera u otra perjudican la imagen del producto original reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios

Poder de negociación del proveedor

Los proveedores son parte de la comercialización de la empresa por tal razón un segmento no es atractivo si esos proveedores; Elevan los precios o disminuyen los pedidos; Por otro lado los proveedores para ganar mercado, tratan de prestar un mejor servicio a sus clientes compitiendo entre si, coadyuvando a la empresa en sus negocios.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Actualmente suscitado el problema de Colombia con sus diversos problemas internos, muchas empresas han cerrado y se han asentado en nuestro territorio, representando una amenaza de competencia naciente con la integración vertical hacia adelante de éstas empresas colombianas.

Poder de negociación del comprador

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes de Calzado García, estén muy bien organizados, el producto que ofrece tiene varios o muchos sustitutos, como es calzado casual, deportivo, formal, y escolar, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

La combinación de estas fuerzas, son elementales claves de marketing para las empresas y ayudar a canalizar sus recursos.

2.2 ANALISIS INTERNO

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc. En la cual analizaremos sus actividades comerciales desde Febrero de 1968 hasta Mayo del 2005. Con el objeto de cubrir de la mejor forma los aspectos relacionados con el ámbito interno de la organización.

2.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

La empresa Calzado García no tiene una estructura orgánica formalmente aprobada, sin embargo empíricamente el dueño de la empresa le ha dado la siguiente estructura; Considerando que no cuenta con mucho personal y que esta trabajando por mejorar su posición e imagen en el mercado.

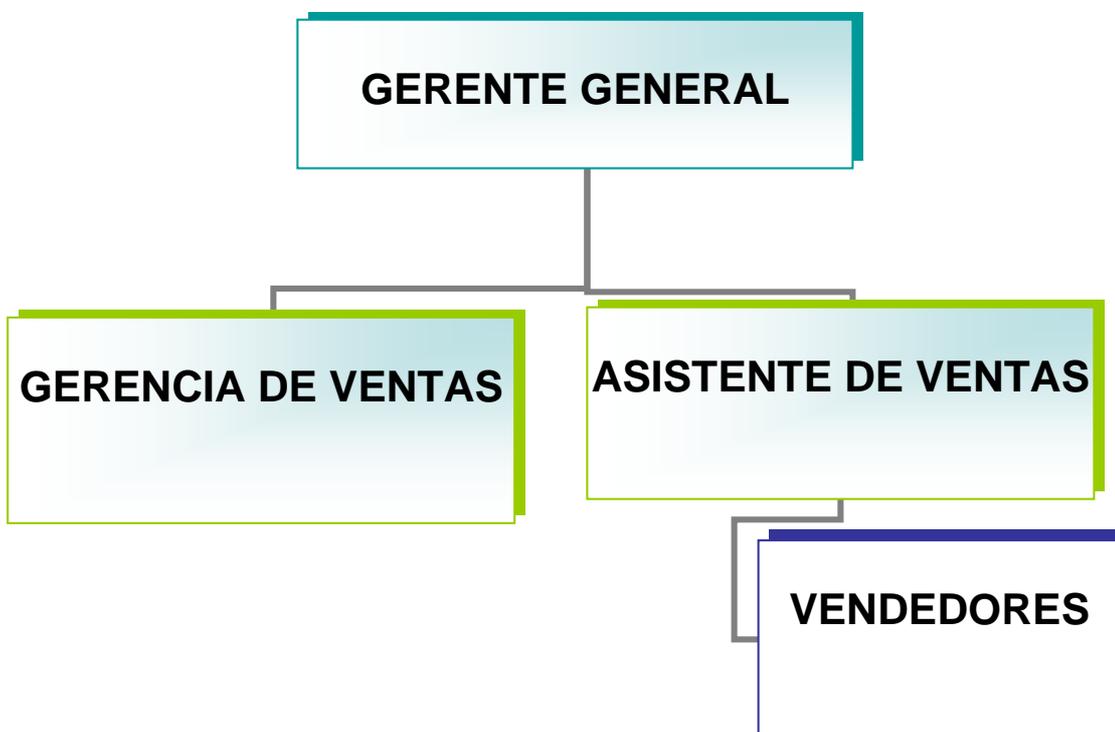
La ausencia de la estructura básica en la empresa objeto de investigación, no ha permitido que la organización pueda cumplir con sus logros estratégicos lo que ocasiona inconvenientes impidiendo que la empresa pueda:

- Dividir el cargo en tareas que puedan ser ejecutados en forma lógica tomado por las personas y grupo de trabajo
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente

- Establecer la vinculación de los departamentos para que se refleje la jerarquía de la organización
- Fijar mecanismos para integrar las actividades de los departamentos y vigilar la eficacia de dicha integración .

A continuación en el Grafico N.14 se presenta el respectivo organigrama de la empresa Calzado García, tomando en consideración que realiza un trabajo específico como es la comercialización de calzado .

GRAFICO N.-14
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE CALZADO GARCIA



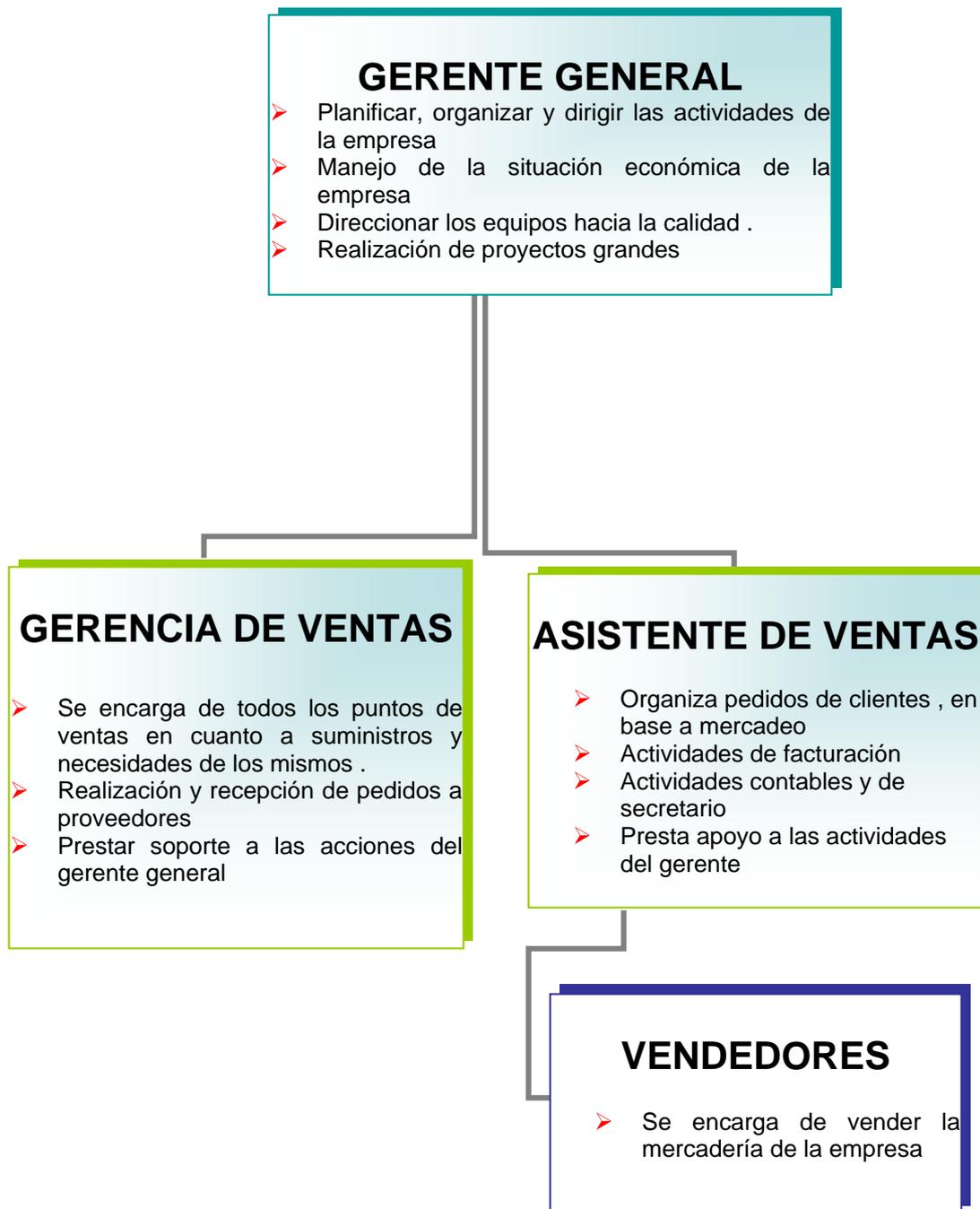
Fuente: Investigación
Autora : Verónica Ante

2.2.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Calzado García cuenta con personas responsables por cada área y delegación constituyendo un equipo de trabajo, a través de esto buscan un mejor desempeño.

De la observación directa de las actividades realizadas por las personas de la empresa, se presenta así la descripción de funciones en el siguiente organigrama funcional.

GRAFICO N.-15
ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL PARA CALZADO GARCIA



2.2.3 AREAS Y NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA

La importancia de este documento radica en que constituye una guía fundamental que regula el funcionamiento de la estructura Orgánico Funcional, de la empresa, por esta razón y por la naturaleza dinámica en que se desenvuelve la empresa, este documento deberá estar sujeto a permanentes reformulaciones y ajustes.

El dueño en coordinación con el administrador emprenderán las acciones pertinentes encaminadas a lograr un proceso de actualización del esquema Orgánico Funcional, en coordinación con cada una de las unidades que se hayan incrementado a la empresa a través del tiempo, pues tales cambios demandan una labor en conjunto , trabajo en equipo para obtener los resultados mas óptimos.

Las áreas principales que se toman en cuenta son:

- Compras
- Control
- Dirección
- Operaciones

Niveles Organizacionales.

La organización propuesta consta de tres niveles: directivo, técnico administrativo y operativo descentralizado.

Nivel Directivo. Se encuentra constituido por el dueño , los cuales se encargan de tomar decisiones para la empresa en cuanto a supervivencia, crecimiento o rentabilidad.

Nivel técnico administrativo. Constituido por la unidad de “Compras” encargada de todo lo relacionado a la planificación y control de las mismas , la unidad “Dirección”, encargada de la supervisión de los locales e infraestructura , servicio al cliente y personal.

Nivel operativo. Descentralizado, constituyen las unidades de operaciones, es decir el nivel responsable de la vida misma de una organización que es su naturaleza y razón de ser, que en este caso son las ventas resultantes de la actividad comercial y de la atención al cliente que se originan en la empresa y se originarán en las sucursales que se creasen en un futuro.

Además es el que se encarga de cumplir las actividades que contribuyen al desarrollo y crecimiento de Calzado García, donde la atención, el éxito y la lealtad serán el pilar para que la empresa permanezca en este nicho de mercado (ver cuadro n. 26).

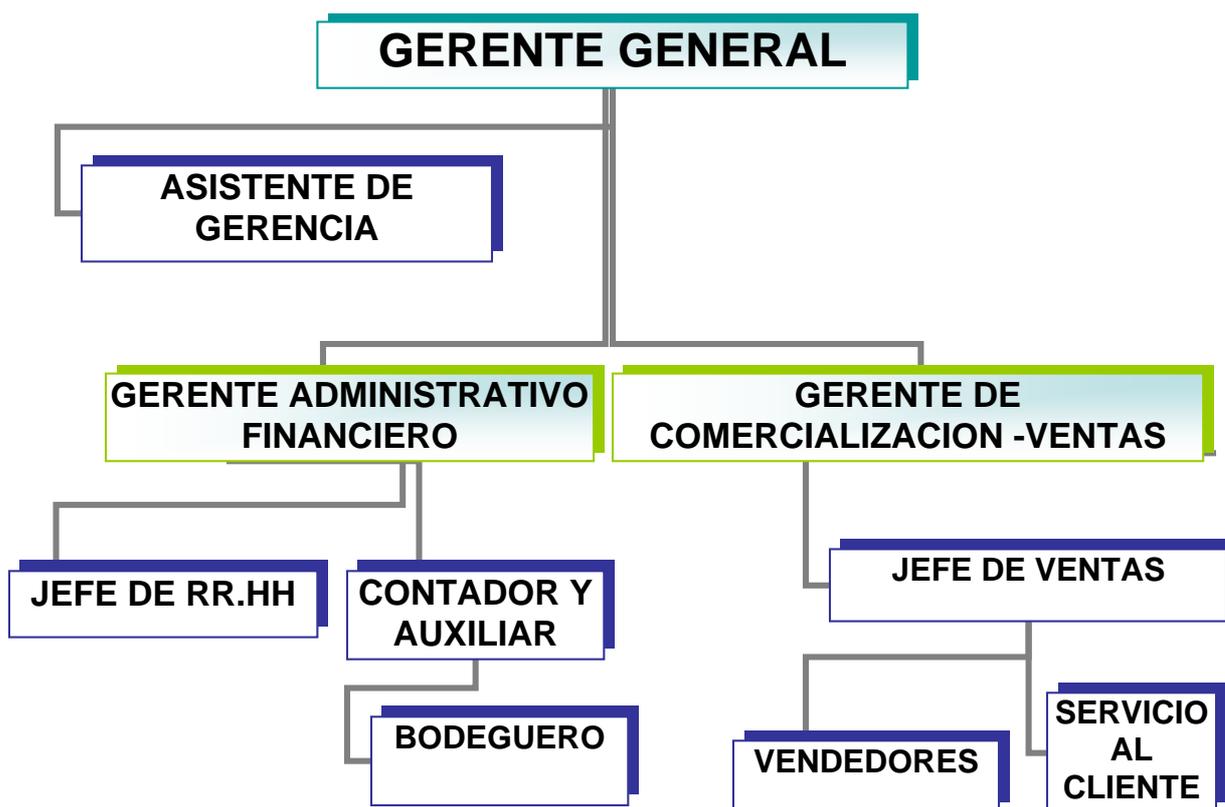
Cuadro N. 26
NIVEL OPERATIVO
CALZADO GARCIA

Departamento Administrativo y Financiero	Contabilidad	Archivo
	Presupuesto	Registro
	RR .HH	Archivo
Departamento de Ventas y Comercialización	Vendedores	
	Clientes	

Fuente: Investigación
Autora : Verónica Ante

2.2.3.1. REPRESENTACION GRAFICA

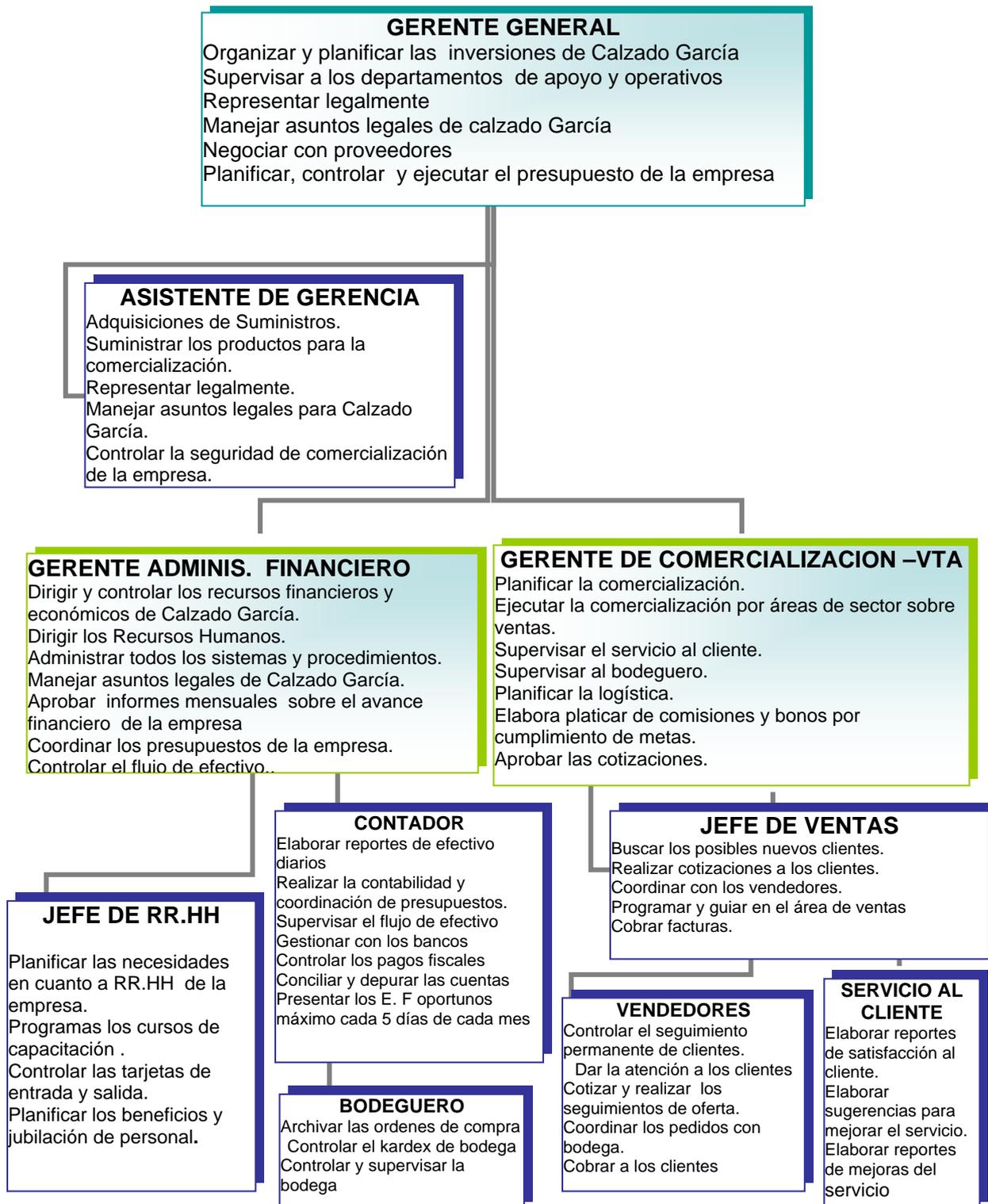
Grafico N. 16
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA CALZADO GARCIA



Fuente: Investigación

Autora : Verónica Ante

Grafico N. 17
ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA CALZADO GARCIA



Fuente: Investigación
 Autora : Verónica Ante

2.2.4 ÁREA ADMINISTRATIVA

Es el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados para Calzado García .

A continuación se evaluará el desempeño y la situación actual de la empresa a través del análisis de los componentes básicos del proceso administrativo , que Calzado García no cuenta con un sistema de planificación que le permita realizar un trabajo organizado ,esta es la base fundamental que la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

El manejo administrativo es asumido por una persona en este caso es el Gerente General que guía, delega en otras personas: tareas, funciones y en particular, el trabajo para desarrollarlo con responsabilidad y cumplimiento motivadas, por alcanzar los objetivos como un equipo organizado. En el caso de Calzado García no se los ha estructurado formalmente es así que la empresa , no cuenta con una misión, visión, políticas ,objetivos. El clima organizacional de la empresa es muy bueno ya que existe un alto grado de afinidad entre los empleados algo que se ha conseguido en varios años de trabajo. Para Calzado García es importante conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos; sin embargo la microempresa no cuenta con una estructura organizacional definida para conocer sus componentes y características, representativas y comportamiento con el fin de optimizar sus funcionamiento.

No existe definido, un sistema de gestión, puesto que en la actualidad hay retrasos en ciertos aspectos de trabajo especialmente en el área contable y en el manejo de inventario lo que ha dificultado tener nuevos resultados en la administración de sus recursos.

2.2.5 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

El área de comercialización está a cargo del Gerente General de la microempresa quien es el que coordina las actividades de cobros y de los contactos con potenciales clientes; especialmente en temporadas de Navidad, Día del padre, Día de la madre, y Entrada a clases. Esta área es la más importante, ya que es la que se encarga de buscar a los clientes, y de mantener un servicio eficiente, antes de que estos busques a la competencia.

ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

El marketing es una herramienta propia de las economías de mercado, si bien la filosofía inherente al marketing puede ir más allá del mercado y tiene su aplicación en muchas otras actividades de las sociedades humanas.

PRODUCTO. Zapatos los cuales presentan tanto en duración como en calidad.

- Innovación continua del producto.- Puesto que cada cuatro meses se importa calzado que están acordes a la tendencia de la moda que aparece en el mercado, existen los productos de línea, todo el año y los productos temporales que en promedio se importan cada cuatro meses, en función del incremento o disminución de los pedidos.
- Importación de varias líneas de productos.- Existen en la actualidad 6 líneas para hombre, y 6 para mujer, situación que da lugar a una buena estrategia de diversificación. Este punto suple en parte el estudio de mercado que no se realiza pero ocasiona costos adicionales hasta localizar líneas de productos que al cliente le agrade.
- No existen productos de segunda categoría. Se cuenta con agentes de venta, que se preocupan de salir de productos pasados de moda, los cuales se comercializan a un precio inferior satisfaciendo a otros segmento de mercado, con lo que se minimiza la pérdida.

PRECIO. Fijación del precio del producto o servicio en base a la situación existente en el mercado, es decir, lo que el consumidor está dispuesto a pagar y los precios de los competidores.

- Es bajo y competitivo.- Puesto que se maneja un margen de rentabilidad del 35% al por mayor y de esta cantidad con igual porcentaje al detalle, la mayoría de ventas son hechas al por menor, por lo que se es competitivo ya que el precio en el mercado se encuentra a la par de los demás productos tanto nacionales como importados.
- El producto da grandes márgenes de ganancias a nuestros clientes.- Ya que un zapato se lo vende al cliente mayorista a un precio, del cual el mayorista obtiene un margen de ganancia de aproximadamente el 40%, por lo que se puede ver que los costos del calzado son muy competitivos es decir que la empresa atrae fácilmente a intermediarios, los mantiene satisfechos y los impulsa a vender más.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD . Es un gasto para Calzado García , pero esto se ve recompensado en las compras que realizan los clientes, a quienes se les entregan dos pares de zapatos por uno o se les hace un descuento del 10% depende de temporadas se trata de que cada vez sea diferente y que realmente impresione al cliente en lo cual tiene que ver mucho los modelos, y la calidad del producto.

Calzado García busca crear imagen y posicionamiento de marca.- Esto se ha logrado con eventos dirigidos especialmente a sus clientes, finales y a nuevos clientes, con el fin de posicionar e introducir la imagen de una marca original importada al Ecuador.

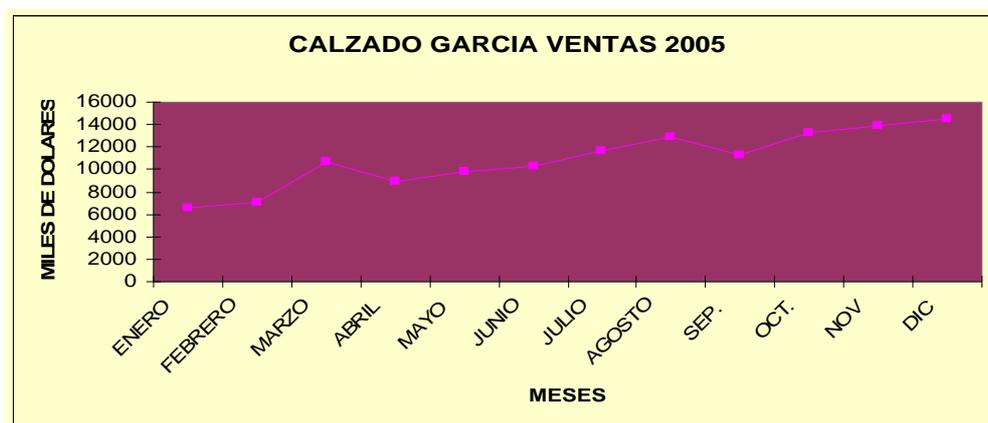
La venta personal.- La fuerza de ventas al distribuidor no es muy efectiva, se influye directamente en la compra del producto cuando el cliente llega la promoción. Actuales clientes se mantienen debido a las cualidades del producto.

El grafico n.17, permite observar el comportamiento de las ventas de Calzado García, durante el periodo 2005 , las ventas se proyecta a diciembre en

130.774,92 dólares también se proyecta para los meses de enero a diciembre del 2006 respectivamente. (Ver anexo n. 5)

El nivel de ventas dentro de la empresa presenta una tendencia ascendente de enero a diciembre del 2005, lo que demuestra un crecimiento estable de la organización, así mismo en abril y septiembre las ventas decrecen para luego en marzo y agosto mostrar una recuperación, es necesario que se asegure las ventas crecientes y constantes, en un periodo de tiempo ya que así alcanzara estabilidad y firmeza en el mercado y a la vez obtener beneficios.

Grafico N. 17



Fuente: Investigación
 Autora : Verónica Ante

PLAZA

En este caso se define dónde encontrará el consumidor el producto o el servicio que ofrece Calzado García, de forma que le resulte lo más cómodo posible y se ajuste a sus conveniencias. El producto o el servicio puede estar disponible en un punto de ventas o puede enviarse a la dirección indicada por el consumidor.

Esta es una gran debilidad debido a que se vende a grandes distribuidores, sin saber en que lugares específicos realiza su comercialización, y en cierto momento, los distribuidores cambian de proveedor, no se tiene contacto suficiente para hacer una distribución directa a minoristas o a consumidores finales.



Autora: Verónica Ante

SERVICIO

Se tiene un producto con garantía.- Los clientes están respaldados por si existe algún defecto o insatisfacción, pueden hacer la devolución y cambiar el producto por uno en óptimas condiciones.

El producto se encuentra en la etapa de crecimiento de mercado, y ha permanecido durante mucho tiempo en este periodo debido a la gran capacidad que tiene la empresa para innovar sus productos, en el resto del mundo el uso del calzado de calidad se ha convertido en toda un tradición por lo que el producto es muy difícil que llegue en el corto plazo a su destino.

2.2.6 ÁREA FINANCIERA

La relación que existe entre el tamaño de la empresa y uso de crédito comercial se explica considerablemente por la cantidad de los inventarios, por la rotación del mismo y por las condiciones de competencia, puesto que el crédito comercial surge en el momento de adquirir inventario, se observa que mientras mayor sea la proporción de inventario con respecto al activo total, mayor será la proporción del crédito comercial con el activo total.

Tomando en cuenta que Calzado García fue creada en el año 1968 , tuvo poca actividad económica hasta el año 2005, encontrándose con que en el mes de diciembre del año 2006, obtendrá un préstamo de 6000 dolares para establecer una sucursal en el Norte de Quito. Actualmente se encuentra en una alianza estratégica, crecimiento empresarial y aplicación de estrategias de mercadeo y ventas para alcanzar mayores cuotas de mercado es decir que es en donde mayores problemas presenta la empresa, debido a que no a existido un control adecuado de contabilidad.

Para Calzado García uno de los principales problemas es la falta de financiamiento adecuado y la mala organización y administración.

Otro de los problemas principales con el que cuenta la empresa es que no tiene sus estados financieros en orden es por eso que luego de un trabajo exhaustivo se logro establecer los estados financieros esto se lo hizo en el mes de diciembre del 2004 .

El mayor problema se presentó en el costo de ventas y las cuentas por pagar esto debido a que no se tenía en orden las cuentas y por ende se tuvo que rebizar minuciosamente sus estados. Los resultados obtenidos lograron buscar la mejor forma de obtener utilidades; Y es por ello que cualquier planeación depende en mucho de la participación individual de quienes la realizan es decir del gerente general .

Las ideas y actividades del gerente general ayudan a consolidar y modificar la estructura inicial del proceso administrativo, para hacer frente a situaciones diferentes o cambiantes que él puede percibir más rápidamente y fácil que un grupo. A partir de junio del 2004, la empresa tenía que llevar en orden el inventario, pero esto no se ha cumplido. Esta área necesita mucho trabajo para que exista un buen manejo de los fondos de la empresa.

Para así mantener márgenes de liquidez y desahogó que no permita la quiebra de Calzado García. Puesto que existen considerables retrasos, que han impedido la elaboración de balances mensuales o de informes más técnicos sobre la situación financiera de la empresa objetivos del área de Finanzas.

2.2.6.1 Análisis Financiero de la Empresa

La empresa no cuenta con un sistema contable, datos se encuentran sin un orden y archivo, no dispone de estos informes ante esta situación se procedió a la elaboración del Balance General y de Resultados a través de la recopilación de datos del año 2004 punto de partida para un análisis situacional financiero y económico de la empresa.no

RAZONES FINANCIERAS

Cuadro N. 27
Razones Financieras
31 de Diciembre del 2004

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	CONCEPTO
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Razón Corriente	AC/PC	Se utiliza para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.
Prueba Acida	AC-INV/PC	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes ,pero sin contar la venta de sus existencias, es decir con los saldos de caja y lo recuperado de sus cuentas por cobrar
Capital de Trabajo	AC-PC	Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo , después de pagar todos sus pasivos corrientes .en el caso de que tuviera que ser cancelado de inmediato , además representa el capital con que cuneta para el desarrollo de sus actividades operativas del siguiente periodo
R. DE ACTIVIDAD		
Rotación de Inventarios	Cst M / Inv	Indica el numero de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas.
Rotación C x P	Comp.Cont/Cxp Prom	Indica el numero de veces en que la empresa paga sus deudas a los proveedores.

R. ENDEUDAMIENTO		
R. Endeudamiento	$PT/AT*100$	Muestra la cantidad del total de activos de la empresa que han financiado los acreedores
Apalancamiento	$PT/PATRIMONIO*100$	Muestra la cantidad del patrimonio que corresponde a fuentes de financiamiento externas
R. DE RENTABILIDAD		
Margen Bruto de Utilidad	UB/VN	Indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas
Margen Neto de Utilidad	UN/VN	Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado después de haber deducido todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso
Rentabilidad Patrimonial	$UN/PATRIMONIO$	
Rendimiento sobre activos	$UN/AC .T$	También es conocido como rendimiento sobre la inversión

Fuente: CHASE Richard; GORDON Paúl; Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades
 Autora : Verónica Ante

CÁLCULO E INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE CALZADO GARCIA

RAZONES DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo, además sirve para establecer la facilidad o dificultad que tienen la entidad para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos circulantes .

Razón Corriente . Para Calzado García la razón corriente en el año 2004 es de 2,82 lo que significa que la empresa cuenta con \$2,82 para cubrir las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{55671,36}{19.683} = 2,82$$

Prueba Acida. Calzado García dispone de \$0,46 en dinero efectivo para cubrir \$1,00 de sus obligaciones. Lo que significa que la empresa esta en capacidad para liquidar los pasivos sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente- Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{55671,36 - 46465,51}{19683} = 0,46$$

Capital de Trabajo. Calzado García, cuenta con un capital de trabajo neto de \$35988,36 lo cual es muy bueno para la operación comercial del local.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 55671,36 - 19883 = 35988,36$$

RAZONES ACTIVIDAD

Mide la eficiencia en la utilización de los activos de la empresa , se usan los siguientes indicadores.

Rotación de Inventarios. El inventario de mercadería de calzado García rota 0,87 veces mensualmente.

Plazo promedio reinventario $30/0,87 = 34,48$ días, el inventario entra y sale en su totalidad de la empresa cada 34 días , lo que significa que el proceso de rotación es demasiado lento.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{40787,51}{46465,51} = 0,87$$

Rotación Cuentas por Pagar. Las compras al contado se cancelan 6,37 veces al mes. Plazo promedio de cuentas por pagar $= 30/6,37 = 4,7$ días. Calzado García esta cancelando en promedio sus cuentas por pagar cada 5 días lo cual es malo ya que sale rápido las salidas de efectivo sin perder la confianza de su proveedor.

$$\text{Rotación de Ctas por P} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Promedio de Ctas X P}}$$

$$\text{Rotación de Ctas por P} = \frac{5678}{883} = 6,37$$

RAZON DE ENDEUDAMIENTO

Razón de Endeudamiento. Por cada dólar que Calzado García tienen invertido en activos , \$0,32 ha sido financiado por créditos, es decir , los acreedores alcanzaran el 32% del endeudamiento de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{19.683 * 100}{59771,36} = 32\%$$

Apalancamiento. El patrimonio de la empresa esta comprometido en el orden del 49% por deudas contraídas, siendo razonable el manejo de sus pasivos.

$$\text{Razón de Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total} * 100}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Razón de Aplanamiento} = \frac{19683 * 100}{40088} = 49\%$$

RAZON DE RENTABILIDAD

Margen Bruto de Utilidades. Las ventas de la empresa en estudio generaron un 37% de utilidad , es decir cada dólar vendido genero \$0,37 ctvs de utilidad bruta en el periodo.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{46465,51}{125497,22} = 0,37$$

Margen Neto de Utilidades. Para Calzado García cada dólar vendido generó \$0,29 ctvs, de utilidad neta en el periodo.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{37588,362}{125497,22} = 0,29$$

Rentabilidad Patrimonial. Las utilidades corresponden 93% sobre el patrimonio, porcentaje que corresponde a los dueños como rendimiento sobre su inversión.

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{37588,362}{40088,36} = 0,93$$

Rentabilidad sobre Activos. El rendimiento sobre la inversión o cada dólar invertido en activos generó \$0,62 ctvs de utilidad neta en el periodo analizado.

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rendimientos sobre Activos} = \frac{37588,362}{59771,36} = 0,62$$

2 2.7 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

De igual manera Calzado García no cuenta con un sistema de administración de personal, reclutamiento, ni evaluación de puestos .

El personal es el principal recurso para Calzado García ya que aporta sus ideas y su iniciativa para coadyuva al cumplimiento de los objetivos y a realizar profesionalmente todas las actividades dando a notar que es una fortaleza trabajan alrededor de 5 personas entre nivel gerencial, administrativo operativos .

La mayoría de empleados nunca fueron sometidos a una estricta selección de personal y en la actualidad son muy pocos los que reciben capacitación, la evaluación del desempeño se mide en función de trabajo realizado, mas no de la gestión, Existe compromiso por un gran numero de empleados de colaborar con la empresa ; sin embargo ,existe un cierto grupo ,que por la poca comunicación de objetivos , y por la falta de motivación no cumplen eficientemente son sus funciones.

2.2.8 MATRIZ SINTESIS

"La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis D.A.F.O,"¹⁶ Conocido comúnmente como FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, se debe fundamentalmente en las fortalezas de la microempresa, con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir las debilidades.

Para escoger las mejores alternativas se debe evaluar y confrontar entre sí con respecto a su capacidad de lograr las metas propuestas. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias en el ámbito funcional, de comercialización y corporativo. El proceso de selección de estrategias requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo que vivimos y de rápido cambio, típico de la mayoría de las empresas modernas.

2.2.8.1 Análisis Externo

Antes de un análisis DAFO primeramente realizaremos una síntesis de la situación externa actual de la empresa, a través de una matriz de oportunidades y amenazas, al misma que servirá como base para plantear estrategias. Para lo cual se debe tener muy en claro los conceptos de oportunidades y amenazas.

Oportunidad.- es la situación que surge cuando las circunstancias externas le permite a una organización superar en las metas u objetivos establecidos.

¹⁷**Amenazas.-** Considerada esta como una situación que de darse en el futuro, complicarían a un organización en la consecución de metas y objetivos propuestos.

Matriz de la situación externa actual.- Es de la información dada por la organización y se presenta en la matriz n. 1.

¹⁶ JOHNSON, Ferry, Dirección Estratégica, Prentice Hall . madre 1997 p 137

¹⁷ STONER, James, Administración Prince Hall Hispanoamericana S.A , 6ta ed.1996. México P23

MATRIZ N.1
SÍNTESIS DEL ANALISIS EXTERNO CALZADO GARCIA

FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M		A	M	B
MACROAMBIENTE									
POLITICO									
No hay políticas claras por parte del gobierno para el sector empresarial					x		x		
Preferencia de los clientes por comerciantes informales				x			x		
Mala imagen por el país a nivel internacional lo que ahuyenta a la inversión extranjera					x		x		
ECONOMICO									
Nivel de inflación alto				x				x	
Crisis bancaria				x				x	
Producto Interno Bruto alto				x			x		
TECNOLOGICO									
Utilización materiales de calidad		x						x	
SOCIAL									
La perdida de valores éticos y morales	x						x		
Migración	x						x		
Desempleo masivo	x						x		
MICROAMBIENTE									
CLIENTE									
Nueva filosofía del cliente	x						x		
Concentración de los clientes en mercados de la costa y oriente	x						x		
COMPETENCIA									
Precios bajos de la competencia				x			x		
Preferencia de los comerciantes mayoristas por la empresa	x						x		
PROVEEDORES									
Existencia de proveedores informales				x			x		

IMPACTO A = Alto ; M =Medio ; B = Bajo

Fuente: Investigación

Autora : Verónica Ante

Las ponderaciones del impacto, tanto de la oportunidad como las amenazas en el éxito del negocio se lo ha clasificado por las letras A = alta, B = baja y M = media, analizando los sectores macroeconómico y microeconómico.

Para su elaboración se ha agrupado las oportunidades y amenazas en lo político, económico, cliente y competencia.

Con este diagnóstico se puede distinguir con claridad las condiciones externas que afectan a la Empresa y que le imponen desafíos y oportunidades; con esto permitirá identificar qué es y donde se encuentra la actualidad.

Para ello implica un estudio profundo y simultáneo, tanto de sus fortalezas y debilidades internas, como de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa.

En estos términos una evaluación realista de la situación actual de la Empresa, permitirá evaluar su desempeño, para la elaboración del Plan Estratégico

2.2.8.2 Análisis Interno

Matriz de la situación interna actual

La matriz es la información dada por la organización y se presenta en la matriz n. 2.

MATRIZ N.2
SÍNTESIS DE ANALISIS INTERNO
CALZADO GARCIA

FACTOR INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
	A	M	B	A	M		A	M	B
ADMINISTRATIVO					X		X		
No existen objetivos claros por áreas					X		X		
Falta de objetivos por parte del personal					X		X		
Falta de difusión de cultura corporativa					X		X		
ORGANIZACIÓN									
Estructura orgánica obsoleta					X		X		
No existe manual de clasificación de puestos				X			X		
RECURSOS HUMANOS									
Deficiente sistema de selección				X			X		
Falta de capacitación a empleados				X			X		
Inconformidad del personal por bajas de remuneración					X		X		
COMERCIALIZACION									
Precios competitivos	X						X		
Buen servicio al cliente	X						X		
Cumplimiento en la entrega de pedidos	X						X		
Falta de publicidad en TV					X		X		
ADMINISTRACION FINANZAS									
No tiene un diseño de control presupuestario	X						X		
No tiene un sistema de contabilidad	X						X		
Falta de financiamiento				X			X		

IMPACTO A = Alto ; M =Medio ; B = Bajo

Fuente: Investigación

Autora : Verónica Ante

2.2.8.3 Análisis FODA

A través de un análisis de diagnóstico sobre la base de los factores FODA podemos conocer cual es la situación actual de la empresa . Para realizar el diagnóstico se ha buscado identificar como se encuentra el perfil de la capacidad interna, agrupándolos en aspecto organizacionales, áreas, y recursos de la

empresa así como la capacidad directiva, y también ciertos escenarios del medio externo como económico, político tecnológico social, entre otros.

Cuadro N.28
FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Autora: Verónica Ante

Fortalezas. Como fortalezas con que cuenta son las siguientes:

- Cumplimiento en la entrega de pedidos a clientes.
- Buen servicio al cliente.
- Son bien definidos sus locales (merchandising).
- Los productos que importan son elaborados a base de buena tecnología.
- Precios muy competitivos.

Debilidades. Las principales debilidades que se ha podido observar en la Empresa son: Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas

- Falta de cultura corporativa.
- El personal de la empresa no es estable.
- No existe la separación empresa familia.
- No existe una publicidad en los medios de comunicación.
- No tienen un sistema de contabilidad especializada.
- No existe un diseño de control presupuestario.
- Falta de objetivos por parte del personal.
- No existe un manual de clasificación de puestos.
- No aplican los sistemas de control.
- Inconformidad en el personal por las bajas remuneraciones.
- Falta de colaboración por sus miembros.
- Falta de capacitación para los empleados.
- Falta de control de desempeño.
- Falta de liderazgo en áreas.

- El personal de la empresa no es estable.

Oportunidades .

Las oportunidades que tiene la empresa son:

- Utilización de merchandising.
- Nueva filosofía del cliente enfocada al servicio y al producto.
- Preferencia de los comerciantes mayoristas por la empresa.
- Innovar diseños y modelos periódicamente, y a la vez complacer las exigencias de los clientes.
- Mejorar la parte administrativa.
- Nueva tecnología.
- Concentración de clientes en los mercados de toda la Sierra .

Amenazas. Las amenazas con las que se enfrenta la empresa son las siguientes:

- Mala imagen del país en el ámbito internacional, lo que ahuyenta a la inversión extranjera.
- Niveles de inflación altos.
- La crisis bancaria que afectó por el congelamiento de las cuentas de la Empresa.
- Existencia de vendedores informales.
- Las actitudes negativas al cambio de parte del personal.
- Existencia de nuevos productos importados a bajos precios.
- Preferencia de proveedores informales.
- Precios bajos de la competencia informal.
- Falta de decisión política por parte de las autoridades del Gobierno.
- Preferencia de los clientes por los comerciantes informales.
- Nuevas imposiciones tributarias.

2.2.8.4 Factores Claves de Éxito de Calzado García

Al realizar el DOFA hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores claves de éxito o fracaso.

Cuadro N. 29 FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	
FORTALEZAS	
➤	Bien definido sus local
➤	Buen servicio al cliente
➤	Precios Competitivos
➤	Cumplimiento de entrega de pedidos
DEBILIDADES	
➤	No hay objetivos por áreas
➤	Falta de objetivos al personal
➤	Falta de difusión corporativa
➤	No aplica los sistemas de control
➤	No tiene manual de clasificación de puestos
➤	Estructura Organizacional Obsoleta
➤	Falta de capacitación de empleados
➤	Falta de publicidad
➤	Inconformidad de Remuneración
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	
OPORTUNIDADES	
➤	Utilización de merchandising
➤	Nueva tecnología
➤	Innovar diseños y modelos periódicamente
➤	Nueva filosofía de clientes
➤	Preferencia de los comerciantes mayoristas
AMENAZAS	
➤	Comerciantes informales
➤	Nuevas imposiciones tributarias
➤	Falta de decisión política
➤	Mala imagen del país no ahuyenta la inversión
➤	Producto Interno Bruto alto
➤	Precios bajos de la competencia
➤	Vendedores informales
➤	Niveles de inflación altos

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.¹⁸

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas . Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores clave de éxito ¹⁹

Grafico N. 18



¹⁸ JOSAN, <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>

¹⁹ SERNA, Humberto , Planeación y Gestión Estratégica Bogota 1994 Pág. 17

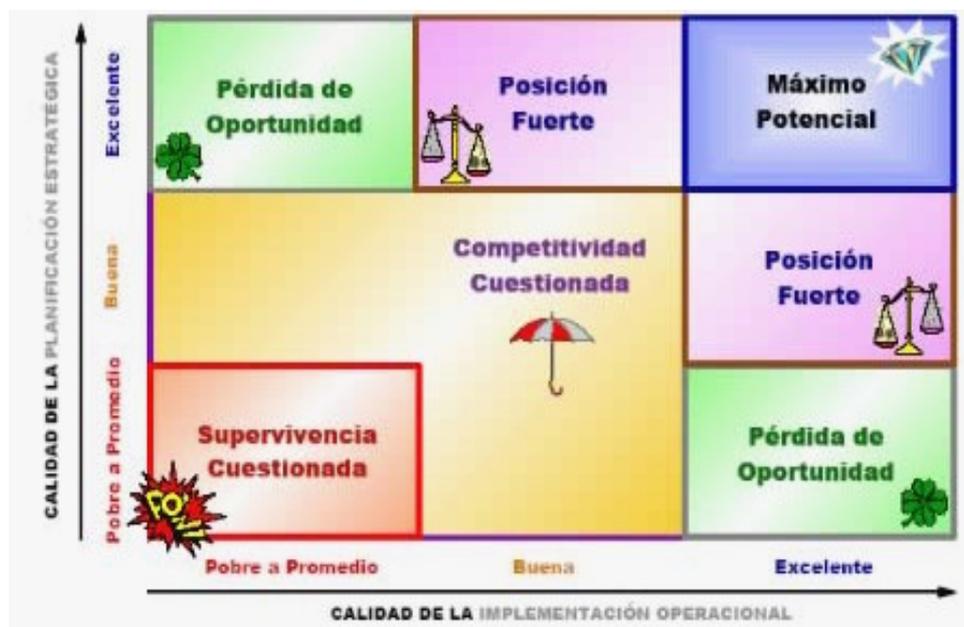
²⁰ SERNA, Humberto , Planeación y Gestión Estratégica Bogota 1994 Pág. 17

Solo una **Excelente Planificación** unida a una **Excelente Ejecución** así como una evaluación periódica llevarán a la empresa, a desarrollar su **Máximo Potencial**.

Planificar excelentemente lo ayudará a revisar a fondo sus paradigmas gerenciales, sus verdaderas competencias y capacidades, a dar la suficiente libertad de acción a su gente para innovar en el mercado, enrolando a todo el mundo en la empresa para lograr “esa” meta común. Usted estará en capacidad ya no sólo de responder rápidamente a los cambio en el mercado, sino a anticiparlos y dirigirlos. El dinero no se gana en el presente - el dinero se gana en el futuro.²¹

Grafico N . 19

Calidad de la Planificación Estratégica



22

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual, tanto interno como externo de Calzado García se hace necesario implantar los correctivos para hacer la gestión de la empresa mas eficaz. Con esta base se implantara estrategias encaminadas a corregir las debilidades internas, así como crear un marco para

²¹ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, Bogota 1994 Pág..Legis editores S.A. 2 ED

²² SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Bogota 1994 Pág..Legis editores S.A. 2 ED

enfrentar las amenazas del medio externo, de modo que Calzado García reciba el menor impacto.

3.1 CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA

Cada organización tiene su propia cultura distinta a los demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida de la empresa. El estudio de liderazgo en el ámbito de la alta gerencia, las normas, los procedimientos de la Empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura corporativa.²³

Este concepto se pretende delinear un marco en el cual se circunscriba la cultura corporativa de la empresa, marco que se fundamenta en primer termino en la conceptualización para posteriores difusiones entre el personal, de la visión y misión de Calzado García, para dar paso a las políticas que normaran su accionar y de esta manera lograr los objetivos planteados.

3.2 PRINCIPIOS DE GESTION GERENCIAL

Los principios corporativos de gestión gerencial es como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción; es decir definir el marco de referencia en el cual se direcciones e institucionalice.

Los principios deben tener las siguientes cualidades:

- Prácticos, lo que quiere decir que pueden ser casi aplicados en cualquier momento de la vida de la empresa y que serán apropiados.
- Deben ser pertinentes a las formas generales de estructura organizacional propios de la empresa.
- Congruentes para conjuntos de circunstancias singulares en que se presentarán resultados similares.
- Flexibles por que su aplicación toma en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización

²³ SERNA, Humberto , Planeación y Gestión Estratégica, Legis editores S.A. 2 ED. 1994 P87

La Empresa Calzado García desarrollará sus actividades en el marco de un sistema de gerencia integral, que basa sus principios en una combinación de filosofías de Calidad Total y de Administración por Sistemas, siendo principios de calidad, seguridad, imagen, rentabilidad, diversidad de productos y servicios, estructura administrativa, productividad, competitividad, liderazgo entre otros. Así los principios de gestión gerencial de Calzado García se maneja con los principios de:

- Calidad.- La calidad de los productos y servicios es muy importante, se practica el trabajo en equipo de manera que se produzca un ambiente interno y externo positivo.
- Rentabilidad.- Como todo negocio se propenderá a una máxima rentabilidad mediante la rotación constante y herramientas básicas del Plan Estratégico.
- Seguridad.- Se compromete con el bienestar de los consumidores ofreciendo el calzado de moda con características de confort y duración.
- Diversidad de productos y servicios.- El calzado cuenta con diversidad en diseños, modelos y marcas por lo cual satisface la necesidad de los clientes, en lo referente al servicio presenta diversidad antes, durante y después de la compra.
- Imagen.- El calzado casual y el servicio son de calidad originando una imagen sólida ante el cliente y manteniéndose en el mercado
- Competitividad.- Como se dijo antes el recurso humano de la empresa es altamente competitivo debido a las condiciones del mercado dado por la globalización y el desarrollo tecnológico.
- Compromiso con el Cliente.- Al manejarse por objetivos se manifiesta un compromiso con el cual el cliente interno como externo goza de las mejores atenciones, acorde a sus requerimientos y necesidades para la satisfacción de manera que se convierta en un cliente fiel.
- Liderazgo.- Al ser líderes del mercado se conoce las necesidades del cliente, se identifica lo que representa valor para el cliente y se ofrece alternativas. A este conocimiento se suma la Planeación Estratégica dando

como resultado una visión de excelencia en el producto y servicio siendo líderes en el mercado.

- Responsabilidad.- Es un atributo moral que implica el cumplimiento de un deber u obligación de acuerdo con las ordenes dadas o las promesas hechas. En toda sociedad civilizada se reconoce que un derecho lleva consigo una obligación o deber. Este principio impone al individuo la conformidad con normas establecidas por el grupo o con quienes tiene la autoridad.

3.3 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores son la base para una filosofía administrativa, esto es la aceptación diferentes valores por un gerente, ayuda a formular la filosofía administrativa de esa persona. Los valores revelan lo que realmente es importante para un gerente, y que es en lo personal significativo y lo que será el tono de las acciones administrativas emprendidas.

Calzado García se basará para su desempeño en cinco valores fundamentales que son.

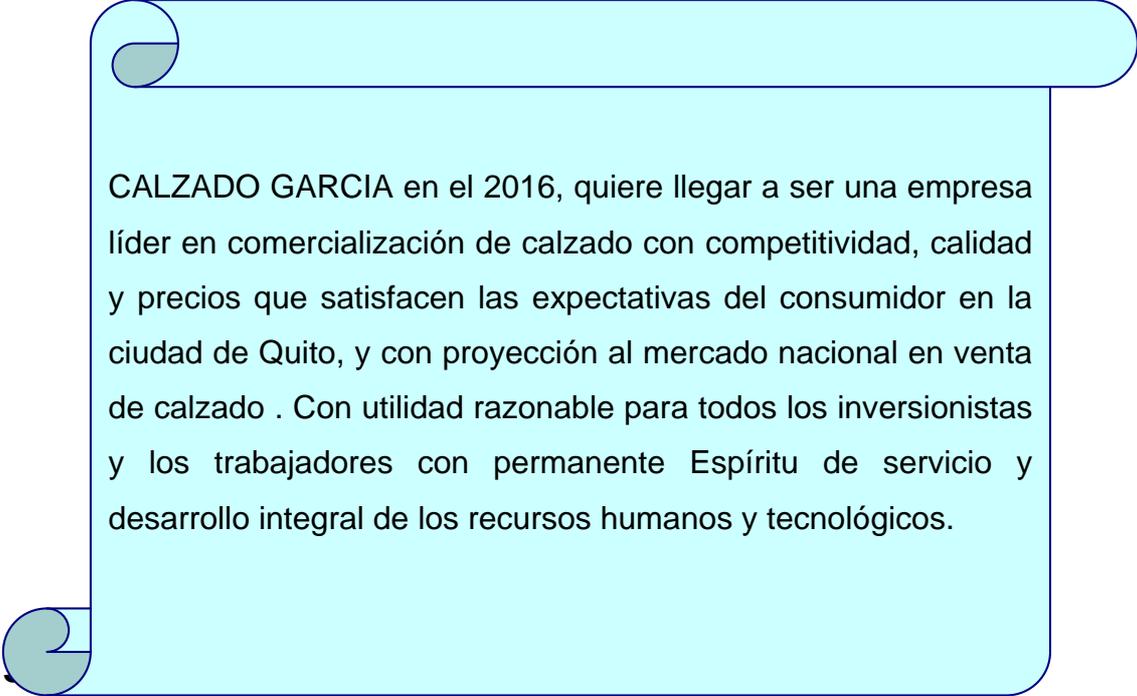
- Ética.- El comportamiento de los colaboradores de la Empresa estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de los principios de honestidad, integridad y justicia.
- Calidad del producto.- El de Calzado García debe ser óptimo y de la más alta calidad, verificando el perfecto estado del producto con exigentes normas de calidad, para beneficio de los clientes, procurando siempre ampliarlo y mejorarlo.
- Calidad del Recurso humano.- La Empresa se debe caracterizar por contar con un elemento humano de calidad.
- Rentabilidad.- Calzado García buscará altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad.

Dentro de este aspecto están incluidos otros valores como la ética profesional, respecto a los demás, responsabilidad, dedicación y compromiso con la

institución, así como deberán ser reconocidas en los trabajadores característica como la excelencia, imaginación, creatividad, destreza y honestidad.

3.4 VISION DE LA EMPRESA

La visión es una declaración amplia y suficiente del sitio en el que se requiere ubicar a la empresa en el plazo de 10 años. La visión señala el rumbo, la dirección o la cadena que une los elementos y condiciones del presente con el futuro. Con la visión establece ideas generales que orienten a la corporación a la definición de propósitos, objetivos, políticas y metas corporativas a mediano y largo plazo, en concordancia con los asociados de Calzado García y dado que no existe una Visión definida se ha propuesto lo siguiente.



CALZADO GARCIA en el 2016, quiere llegar a ser una empresa líder en comercialización de calzado con competitividad, calidad y precios que satisfacen las expectativas del consumidor en la ciudad de Quito, y con proyección al mercado nacional en venta de calzado . Con utilidad razonable para todos los inversionistas y los trabajadores con permanente Espíritu de servicio y desarrollo integral de los recursos humanos y tecnológicos.

La misión de una organización es: su declaración de propósitos mas generalizada y puede considerarse un expresión de su razón de ser²⁴.

Para Calzado García se evaluó en conjunto con los socios sus pretensiones y dado que no existe una misión definida se ha propuesto la siguiente.

²⁴ JOHNSON Ferry, Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las organizaciones Prentice Hall 1997

- Comercializar Calzado de calidad y variedad de diseños de moda y diferentes a los de mercado local, brindándole servicios eficientes, a distribuidores, y proveedores , Rentabilidad a los accionistas y bienestar a los trabajadores , optimizando los recursos humanos , tecnológicos y financieros contribuyendo al sistema Empresarial del Sector.
- Asumir el liderazgo de comercialización desde los campos propios de la industria de calzado , contribuyendo significativamente al mejoramiento de la calidad de vida del hombre y al desarrollo nacional.

3.6 OBJETIVOS

Los objetivos son enunciados que expresan los resultados concretos que la empresa desea obtener y pueden ser formulados de una manera que abarque a toda la empresa por áreas de funcionamiento. Para la generación de objetivos es necesario analizar elementos tales como: las demandas de clientes externos y clientes internos amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades .²⁵

²⁵ FRED R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

3.6.1 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Desarrollar un sistema administrativo en busca de un mejoramiento de las acciones y la orientación en la toma de decisiones para que los empleados puedan ejecutar sus funciones de mejor manera, así como también aplicar enfoques motivadores a fin de que den su mejor esfuerzo en las tareas a ellos enmendados.
- Hacer partícipes y fieles seguidores tanto a los dueños como a los empleados del lugar, de la cultura organizacional de la empresa para que puedan ponerla en práctica.

3.6.2 OBJETIVOS FINANCIEROS

- Desarrollar un sistema contable que permita la toma de decisiones oportunas y adecuadas por parte de los dueños.

3.6.3 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN

- Ampliar el mercado de la empresa a nivel nacional.
- Tener referencia de las cantidades vendidas, cual producto se vende más y en que estacionalidad, situación que servirá para tomar decisiones frente a la competencia.
- Incrementar las ventas de la empresa.

3.6.4 OBJETIVOS DE RECURSO HUMANO

- Capacitar el área de recursos humanos, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.
- Motivar al personal de la empresa de manera que pueda prestar un mejor servicio al cliente y así posicionar la imagen de la misma en base a la calidad del servicio prestado.

3.7 ESTRATEGIAS

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.²⁶

3.7.1 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Diseñar un manual de organizaciones , con el fin de tener una guía efectiva en el desarrollo de las actividades.
- Reforzamiento de la cultura organizacional de la empresa.

3.7.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Implantar un sistema administrativo contable a fin de contar con información clara y precisa para la toma decisiones en bienestar de la empresa.

3.7.3 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

- Establecer un plan de comercialización y conseguir eficiencia en las ventas de la empresa y la distribución.
- Crear sucursales .

3.7.4 ESTRATEGIAS RECURSO HUMANO

- Aplicar el método de evaluación de desempeño pareada., de modo que podamos establecer incentivos y recompensas mas objetivamente.

3.8 POLÍTICAS

Son series de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

²⁶ Fred R. David, "La Gerencia Estratégica". Fondo Editorial Legis, Tercera

3.8.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Mantener la participación del personal de la empresa Calzado García.
- Difundir y elaborar planes, programas, políticas y objetivos de la empresa.
- Los empleados deberán capacitar sus conocimientos de mercado, administración y finanzas a través de seminarios.

3.8.2 POLÍTICAS FINANCIERAS

- Toda obligación contraída por la empresa Calzado García se realizará mediante cheques.
- Los Pagos a los proveedores se realizaran cada 20 días.
- Se realizará informes trimestrales de las labores financieras y contables de la empresa.

3.8.3 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

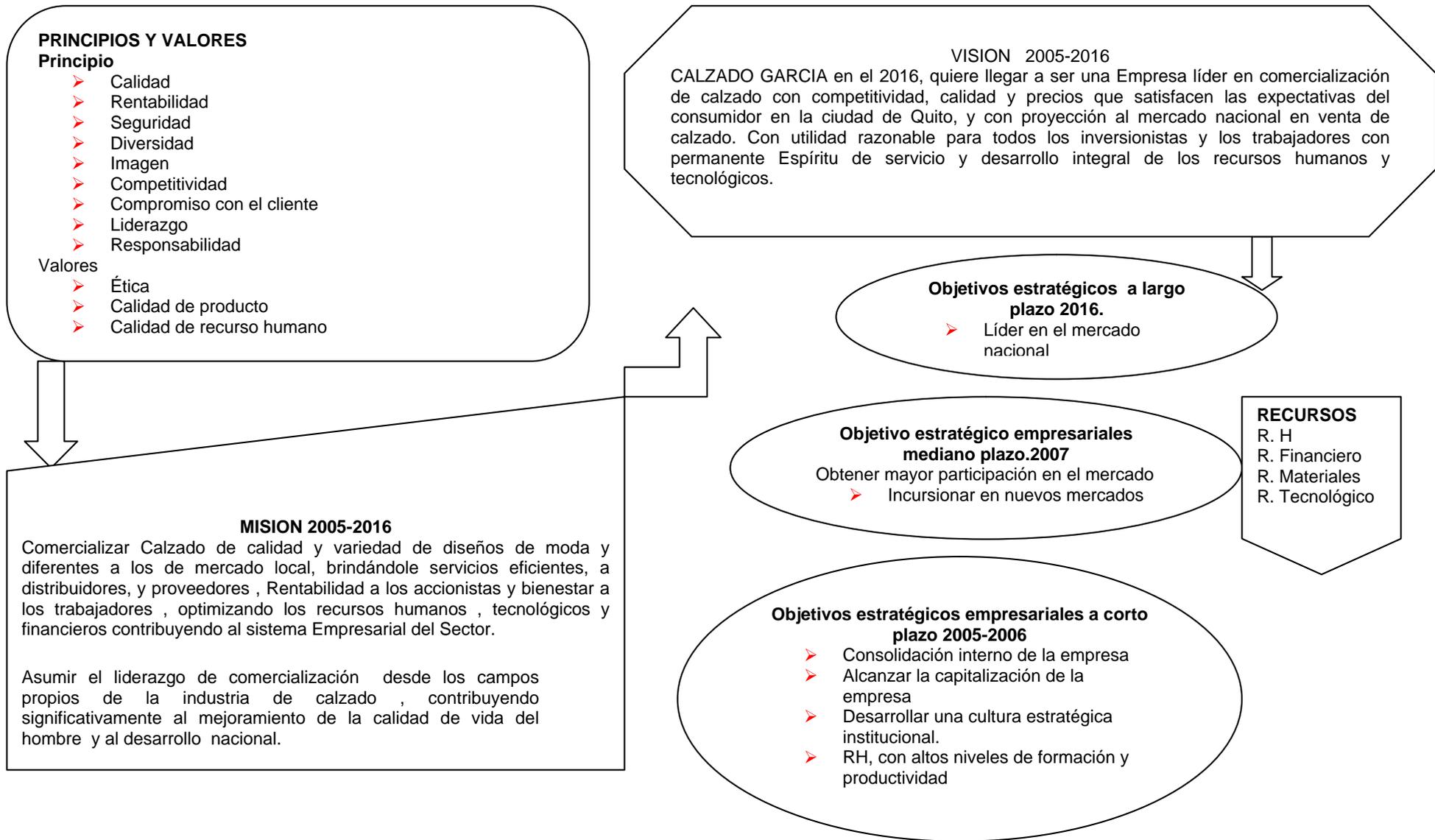
- El Marketing Mix se basará tomando en cuenta la atención personalizada del cliente, acorde a la evolución del ambiente comercial.
- Comercializar productos de calidad que ofrezcan garantía a los clientes.
- Toda mercadería deberá tener un triple control (control, bodega y caja).
- Será necesario especificar las funciones, y responsabilidades para las nuevas sucursales.

3.8.4 POLÍTICAS DE RECURSO HUMANO

- Mejorar el desempeño en la empresa mediante la capacitación periódica y como reconocimiento al mejor empleado del mes, se establecerá una bonificación.
- La evaluación al desempeño se la realizara cada 3 meses.
- El horario de trabajo de Calzado García es de lunes a sábado de 9:00am a 18:00pm la empresa solicita tiempo adicional cuando las situaciones así lo requieren.
- Para los empleados que hayan tenido un desempeño bajo, se motivará con cursos de capacitación que incentiven su actuación.

3.9 MAPA ESTRATEGICO CALZADO GARCIA

Cuadro N. 30
Mapa Estratégico Calzado García 2005-2016



CAPITULO IV

PLAN OPERACIONAL

El plan fortalecerá el desempeño global de la empresa de acuerdo a los objetivos, políticas, y estrategias; Estos deben estar acorde con la visión, misión y objetivos generales propuestos por la gerencia.

Con la consecución de estos objetivos, políticas y estrategias propuestas para cada área, se pretende que Calzado García sea mas organizada, metódica, y eficiente, lo que ayudará a la gerencia a conseguir lo planeado.

4.1 PROGRAMACION

4.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa la empresa Calzado García, espera alcanzar los siguientes objetivos:

4.1.1.1 Objetivos

- Contar con una organización clara ,flexible y eficiente donde se observe claramente que el equipo de trabajo este definido en sus funciones y responsabilidades permitiendo así el desarrollo de la gestión.
- Promover un sistema de dirección participativo y de equidad, para el buen funcionamiento interno de Calzado García de manera eficiente bajo los lineamientos estructurados en el Plan Estratégico Corporativo.

4.1.1.2 Estrategias

- Desarrollar y definir una estructura orgánica y funcional acorde con los requerimientos de Calzado García.
- Implementar un sistema de evaluación de procedimiento de personal.
- Definir políticas, y normas para la aplicación de los manuales.

- Elaborar un manual de procesos para las diferentes operaciones de la entidad a fin de que exista una optima asignación de tiempos y recurso.

4.1.2 ÁREA FINANCIERA

Con los objetivos que se propone implantar en el área financiera, se espera alcanzar las metas, como lo diría Leonardo Rodríguez.

Utilidad neta como meta, la utilidad neta como meta es uno de los objetivos menos comprendidos por el público en general. Debe considerarse la utilidad como recompensa lógica al riesgo corrido por el empresario ²⁷

4.1.2.3 Objetivos

- Establecer una adecuada organización en el área financiera de tal modo que permita un mejor control del sistema presupuestario.
- Contar con un sistema contable seguro, eficaz y flexible que permita una mejor gestión.

4.1.2.4 Estrategias

- Evaluar los problemas y necesidades del departamento financiero.
- Utilizar índices de gestión financiera para evaluar el desempeño económico de Calzado García.
- Implementar un sistema de contabilidad acorde con las necesidades presentes y futuras de Calzado García.
- Establecer el plan y el código de cuentas coordinando con el presupuesto
- Realizar el instructivo al plan de cuentas.
- Formular los registros básicos implantar el programa automático del proceso contable.

4.1.3 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Con los objetivos que se propone implantar en el área de comercialización Calzado García pretende alcanzar los siguientes objetivos y estrategias.

²⁷ RODRIGUEZ, Leonardo "Planificación ,organización y dirección de la PYME", South-Wester Publishing Co 1980 P31

4.1.3.1 Objetivos

- Aumentar la participación de la empresa en el mercado, sobre la base de un programa planificado de mercado.
- Implementar un servicio al cliente externo que se distinga por su profesionalismo, seriedad, y calidad, el mismo que deberá ser reconocido como el mejor del medio.
- Desarrollar un sistema personalizado de distribución, así como de promoción y publicidad de los productos de la empresa Calzado Gracia, a fin de acceder a nuevos clientes.
- Implementar nuevas sucursales que permita una estabilidad y rentabilidad permanente.

4.1.3.2. Estrategias

- Realizar un estudio de mercado de los productos actuales.
- Identificar a los potenciales nuevos clientes.
- Planificar un programa de ventas en el área de comercialización.
- Implementar un sistema de información a los clientes que cumpla con sus expectativas y con la de Calzado Gracia.
- Desarrollar un sistema de retroalimentación de las necesidades del cliente .
- Determinar las necesidades del departamento para lograr un trabajo eficiente.
- Realizar reportes trimestrales para medir la satisfacción de los clientes.
- Desarrollar un manual de procedimientos para el área comercial.
- Desarrollar un pequeño plan operativo de marketing.
- Desarrollar un sistema de promoción y publicidad .
- Desarrollar servicios adicionales a los clientes.
- Desarrollar un plan para el lanzamiento de nuevos productos.

4.1.4 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1.4.1 Objetivos

- Realizar un proceso de reclutamiento y selección a futuro dentro de la empresa.
- Implantar un sistema de capacitación y aplicar en las actividades que presentan falencias tanto actual como futuro de la empresa.

- Realizar un subsistema de evaluación de desempeño del personal .

4.1.4.2 Estrategias

- Elaborar un plan de necesidades prioritarias de personal a futuro en Calzado García.
- Establecer fuentes y medios de reclutamiento tanto interno como externo.
- Sistematizar el diseño de instrumentos, su aplicación, su evaluación y otros aspectos primordiales.
- Identificar las necesidades del personal de la empresa.
- Capacitar a los vendedores actuales en el manejo del inventario a fin de tener un mejor control del mismo.
- Capacitar al nuevo personal en el área de ventas de los productos que comercializa Calzado García.
- Fijar el tipo de instrumentos de evaluación de desempeño que mejor se ajuste a las necesidades de Calzado García.
- Sistematizar la realización de este proceso en forma permanente a todo el personal de la empresa.
- Retroalimentar los resultados alcanzados a través de la evaluación periódica del proceso.

4.2 PROGRAMACION OPERATIVA DE PROYECTOS

4.2.1 ACCIONES BÁSICAS

4.2.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

Proyecto : Manual Orgánico Funcional

Responsable: Gerente General

Objetivo :

- Lograr el mejoramiento interno de la empresa y una organización jerárquica de la misma.
- Determinar las funciones y responsabilidades para cada uno de los miembros y para cada área de la empresa y así lograr un mejor desenvolvimiento en las actividades de la misma.
- Fijar líneas de autoridad entre jefes y subordinados en la empresa.

Política.

Realizar reuniones de trabajo entre todas las personas que laboran en la empresa para dar a conocer las funciones y responsabilidades, entre jefes y subordinados vigentes en la entidad.

Estrategias.

Elaborar un manual de organizaciones

Fases del Proyecto .

1. Determinar el objetivo para utilizar el manual.
2. Recolección de información para elaborar el manual.
3. Determinar una estructura organizacional con todas sus áreas y niveles con el título de la persona a su cargo.
4. Determinar relaciones de dependencia y supervisión.
5. Determinar el objetivo del puesto.
6. Determinar áreas con las que coordina sus acciones y demás actividades.
7. Estructuración de funciones y responsabilidades básicas con su respectiva periodicidad.
8. Elaboración del organigrama estructural funcional y posicional de Calzado García a fin de determinar requisitos mínimos para la ocupación del puesto.
Redacción del manual.
9. Desarrollo de reuniones de capacitación sobre el manual.
10. Control de la aplicación respectiva.

Recursos.

- **Humanos** Gerente General.
Asesoría profesional.
- **Materiales** Computadora, manuales de apoyo, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Determinar el objetivo para utilizar el manual					
Recolección de información para elaborar el manual.					
Determinar una estructura organizacional con todas sus áreas y niveles con el título de la persona .					
Determinar relaciones de dependencia y supervisión					
Determinar el objetivo del puesto					
Determinar áreas con las que coordina sus acciones y demás actividades					
Estructuración de funciones y responsabilidades básicas con su respectiva periodicidad					
Elaboración del organigrama estructural funcional y posicional de Calzado García					
Redacción del manual					
Desarrollo de reuniones de capacitación sobre el manual					
Control de la aplicación respectiva					

Presupuesto del proyecto (en dólares)

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. semana	Total
Gerente General	1	1 mes	50,00	200,00
Aseso. profesional	1	1 mes	150,00	600,00
Suministros e imprevistos			En total	198,00
Total Proyecto				998,00

4.2.1.2 ÁREA FINANCIERA

Proyecto : Sistema de Contabilidad Especializada

Responsable: Contador

Objetivo :

- Organizar y actualizar la contabilidad de la empresa
- Obtener información necesaria con el fin de analizar e interpretar datos financieros de la empresa para una mejor toma de decisiones.

- Permitir que Calzado García cuente con un sistema de contabilidad especializada en la que proporcione un adecuado control interno eficaz.

Política

El manejo contable dentro de la empresa permite ahorros que en el tiempo serán significativos y así mismo, a partir de la permanente y oportuna información que pueda brindar apoyo a los ejecutivos en la toma de decisiones más certeras, y a la vez realizar una sistematización de la contabilidad para una mejor gestión.

Estrategia .

Elaborar el plan de cuentas y preparar el manual de instrucciones a través de sistema computarizados.

Fases del proyecto

1. Realizar un estudio al proceso contable y fijar un cronograma de trabajo mensual para analizar las cuentas de la empresa.
2. Mantener actualizados los registros contables de la empresa.
3. Realizar declaraciones y pago de impuesto al fisco.
4. Realizar balances mensuales para Calzado García.
5. Elaborar el análisis financiero de la empresa a través de un sistema computarizado.
6. Formular informes y recomendaciones para la gerencia, para la toma de decisiones.

Recursos

Contador.

Es el encargado de registrar, estudiar e interpretar toda las operaciones relativa a la contabilidad de la empresa; todo esto de acuerdo con las instrucciones y modelos pautados por la Contraloría General de la Republica. Procesa toda la información con ingresos, depósitos, notas de debito, emisión y cancelación de ordenes de pago, cuentas por pagar, elaborando asientos contables en la contabilidad presupuestaria y en la contabilidad fiscal , es decir cumplir con los objetivos planteados y será la persona encargada de llevar a cabo el proyecto.

Gerente general.

Es la persona encargada de analizar los resultados y tomar las decisiones mas adecuadas

Asistente de gerencia. Es la persona encargada de mantener los registros actualizados

Materiales. Computadora, manuales de apoyo, registros contables, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Realizar un estudio al proceso contable y fijar un cronograma de trabajo mensual para analizar las cuentas de la empresa					
Mantener actualizados los registros contables					
Realizar declaraciones y pago de impuesto al fisco					
Realizar balances mensuales para Calzado García					
Elaborar el análisis financiero de la empresa					
Formular informes y recomendaciones para la gerencia, así lograr una mejor toma de decisiones.					

Presupuesto del proyecto (en dólares)

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. Semana	Total
Contador	1	2 años y 1 semana	50,00	5.850,00
Gerente general	1	1 mes	50,00	
Asistente de gerencia	1	3 semanas	40,00	
Suministros e imprevistos.			En total	
Total Proyecto				5.850,00

El costo para las actividades encomendadas al gerente general como para la asistente de gerencia se los considera incluido dentro del sueldo de cada uno de estas personas por tratarse de las actividades que se realiza diariamente así mismo los suministros utilizados para este proyecto se tomara de caja chica de la empresa ,para esto se necesita de una mejor organización de cada uno de los empleados y empleadores para realizar este proyecto .

4.2.1.2.1 ÁREA FINANCIERA

Proyecto : Proponer un diseño para el control del Sistema Presupuestario

Responsable: Contador

Objetivo :

- Planificar en la empresa pronostico y metas económicos financieros por alcanzar , tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo además se debe planear los que se va a hacer, los obstáculos que se pueden presentar y los diferentes cursos de acción para llegar a la meta.
- Organizar. Es fundamentalmente, dividir el trabajo, constituir unidades, áreas o divisiones en las cuales agrupemos funciones, actividades, tareas y labores homogéneas.
- Elaborar un diseño Manual de presupuestos adicional a ello será el de difundir la técnica de la presupuestacionn en los niveles operativo, administrativos , y capacitar al personal.
- Dirigir. las metas, fines o resultados que se pretenden alcanzar en un futuro determinado mediante la realización de todos los trabajos necesarios para lograrlo.

Estrategia.

Al desarrollarse una sistema presupuestario en la empresa se desarrollara un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la empresa es decir en un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Política.

Al realizar el sistemas presupuestaria dentro de Calzado García constituirá algo primordial ya que es la herramienta mas importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos financieros .

Son normas de acción expresadas en forma verbal, escrita o implícita, mediante la cual los dirigentes desean transmitir a todas la divisiones de la empresa sus criterios para orientar la toma de decisiones.

Fases del proyecto

1. Realizar el presupuesto de ventas y compras para la entidad.
2. Realizar presupuesto operativo para Calzado García.
3. Clasificación de presupuestos para Calzado García.
4. Elaboración de estados financieros (general y resultados) para posibles resultados a obtener.
5. Realizar Presupuesto de flujo de caja.
6. Balance general presupuestado.
7. Elaborar el informe.

Recursos**Contador.**

Será La persona encargada de llevar a cabo el proyecto , ya que conoce el manejo de la contabilidad de la empresa que se lleva actualmente.

Gerente general.

Es la persona encargada de dar asesoría en realizar los presupuestos y dar una información clara y precisa acerca de la contabilidad de la empresa

Materiales.

Computadora, manuales de apoyo, registros contables, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Realizar el presupuesto de ventas y compras para la entidad					
Realizar presupuesto operativo para Calzado García					
Elaboración de estados financieros (general y resultados) para posibles resultados a obtener					
Realizar Presupuesto de flujo de caja					
Balance general presupuestado					
Elaborar el informe.					

Presupuesto del proyecto (en dólares)

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. semana	Total
Contador	1	3 meses y una semana	50,00	650,00
Gerente general	1	3 semanas	50,00	150,00
Suministros e impres.			En total	181,00
Total Proyecto				981,00

4.2.1.3 ÁREA DE COMERCIALIZACION

Proyecto : Desarrollar campañas publicitarias para la empresa

Responsable: Gerente Ventas

Objetivo :

- Incrementar nivel de ventas
- Incrementar la participación de mercado de la entidad con respecto a la competencia que permita alcanzar la satisfacción del mercado .
- Conservar la participación de los clientes tanto interno como externos
- Mejorar el posicionamiento mediante precio y calidad

Política

Desarrollar continuamente programas de marketing enfocados en la publicidad de la empresa

Políticas de ventas

- Evaluación de ventas
- Se realizarán visitas técnicas a la empresa, se vigilara las bajas de clientes
- Se evaluara la satisfacción del cliente y efectividad de servicio
- Se establecerá descuentos especiales a clientes
- Se dará comisiones a recaudadores
- Se mantendrán reuniones

Políticas de compras

- Control de suministro de oficina y de insumos en lo que produce
- Se receptaran propuesta de proveedores de materiales , productos en el mercado cada 3 meses
- Pago a proveedores

Políticas de atención al cliente

- Atender al cliente de una manera cordial
- Ofrecer productos de calidad
- Brindar confianza al cliente

Estrategia .

La empresa Calzado García adoptará una estrategia de mezcla de promoción haciendo énfasis en la fuerza de ventas ,se hará conocer el producto y promocionar a la empresa para que en el mercado afiance su posición cabe indicar que muchas marcas son conocidas en mayor porcentaje por la empresa

Fases del proyecto

1. Coleccionar información de la empresa
2. Elaboración de objetivos y estrategias a usarse
3. Estructuración de modelos para la publicidad vía prensa.
4. Definir la cartera de productos
5. Definir los responsables para manejar los segmentos de los clientes
6. Definir las herramientas publicitarias

Recursos

Gerente Ventas . Es la persona encargada de aprobar el plan publicitario para que la empresa pueda ser reconocida no solo a nivel Quito sino nacional.

Asistente de gerencia.

Asistente de Gerencia. Es la persona encargada de brindar asesoría para que se realice este proyecto.

Materiales

Computadora, manuales de apoyo, registros de mercadeo, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Coleccionar información de la empresa					
Elaboración de objetivos y estrategias a usarse					
Estructuración de modelos para la publicidad vía prensa					
Definir la cartera de productos					
Definir los responsables para manejar los segmentos de los clientes					
Definir las herramientas publicitarias que se van a utilizar					

Presupuesto del Proyecto (en dólares)

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. semana	Total
Gerente ventas	1	2 meses y 2 semanas	50,00	500,00
Asesoría profesional		3 meses	400	4.800
Asistente de gerencia	1	1 mes y 2 semanas	50,00	300,00
Suministros e impres.			En total	191,00
Total Proyecto				5.791,00

4.2.1.3.1 ÁREA DE COMERCIALIZACION

Proyecto : Crear una sucursal en el mercado sector norte ciudad Quito

Responsable: Gerente Ventas

Objetivo :

- Incrementar las ventas de la empresa
- Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes al momentos de adquirir los productos.
- Determinar a los oferentes y demandantes, que deben tener la capacidad el deseo , la necesidad , los unos en vender y los otros en adquirir los productos o servicios.
- Mejorar la imagen de Calzado García

Política

La empresa es comercializadora de calzado la rapidez y la buena atención en la ventas de los productos ayuda a que el cliente adquiera en una forma satisfactoria además será necesario especificar que funciones , responsabilidades e información contable se necesitaran para manejar una nueva sucursal- .

Estrategia .

La empresa Calzado García adoptará una estrategia de aumentar la cuota de mercado. Establecer sucursales en el mercado geográfico de influencia , en función de las reales demandas del sector y de las potencialidades de crecimiento. Y a la vez tendrá una defensa de una posición de mercado.

Fases del proyecto

1. Hacer un estudio financiero de la situación de la Empresa para saber si es factible la expansión con sus propios recursos
2. Buscar fuentes de financiamiento para el proyecto
3. Elaborar un presupuesto para crear 2 sucursales nuevas
4. Cotizar locales en el sector elegido
5. Negociación local
6. Adquisición de los recursos necesarios para la implementación de los locales
7. Instalación de insumos y equipos necesarios para la venta
8. Transferencia de procedimientos administrativos

9. Contratación de capacitación del personal

10. Contactar con proveedores

11. Atraer a los clientes

12. Legalización reglamentaria

Recursos

Gerente Ventas . Es la persona encargada de aprobar este proyecto además de mejorar el incremento de las ventas

Gerente General .ayudara a controlar y aprobar las decisión en cuanto a este proyecto.

Materiales

Computadora, manuales de apoyo, registros de mercadeo, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Este proyecto esta considerado como **PRIORITARIO** en el desarrollo global de la empresa por lo que se operativizara mas adelante , el cronograma y el presupuesta se detalla en el siguiente capitulo

4.2.1.4 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Proyecto : Determinar el sistema de reclutamiento y selección

Responsable: Gerente General

Objetivo :

- Considerar que el recurso mas importantes con que cuenta es el conocimiento y capacidad de trabajo de sus empleados.
- Reconocer el esfuerzo del buen desempeño., la lealtad, y creatividad, en base a evaluaciones justas y objetivas por parte de la empresa.
- Integrar a todo su equipo humano en un solo conjunto que piense y actué , a nivel empresa para futuras actividades

Política

La empresa busca -y alcanzar- la excelencia, una excelencia que debe estar al servicio de nuestro entorno y de los demás

Estrategia .

Para Calzado García es fundamental trabajar en todas los aspectos con una medida ética y manejo intachable de los negocios y las relaciones. Actúa con seriedad, honestidad y conciencia en todas las actividades de la empresa .

Fases del proyecto

1. Desarrollar las actividades a futuro por parte de Calzado García.
2. Análisis de puestos y funciones requeridas .
3. Estudio de perfiles para ocupar diferentes puestos en la empresa
4. Diseño y evaluación para la realización de pruebas de aptitud .
5. Contratación de personal e investigación por parte de la empresa
6. Desarrollar lineamientos y políticas para el manejo de este subsistema.
7. Desarrollar el informe

Recursos

Gerente General . es la persona encargada de realizar este proyecto ya que es una persona que tienen conocimientos y experiencia.

Asistente de gerencia. Ayudara a recopilar información y a desarrollar el informe

Materiales

Computadora, manuales de apoyo, registros de mercadeo, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Desarrollar las actividades a futuro por parte de Calzado García.					
Análisis de puestos y funciones requeridas					
Estudio de perfiles para ocupar diferentes puestos en la empresa					
Diseño y evaluación para la realización de pruebas de aptitud					
Contratación de personal e investigación por parte de la empresa					
Desarrollar lineamientos y políticas para el manejo de este subsistema					
Desarrollar el informe					

Presupuesto del proyecto (en dólares)

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. semana	Total
Gerente General	1	2 meses y 2 semanas	50,00	500,00
Asistente de Gerencia	1	1 mes y 1 semana	50,00	250,00
Suministros e impres.		1 mes	En total	40,00
Total Proyecto				790,00

4.2.1.4.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Proyecto : Capacitar al cliente interno

Responsable: Gerente General

Objetivo :

- Promover la capacitación al personal para que con el conocimiento adquirido, pueda brindar un aporte efectivo a la empresa y logre su desarrollo personal.
- buscar las mejores opciones de capacitación acorde con el ambiente laboral y preparación de los empleados para que puedan ejecutar sus funciones de mejor manera así como también aplicar enfoques motivadores a fin de que los empleados den de su mejor esfuerzo en las tareas a ellos encomendadas
- Desarrollar requerimientos de capacitación para el futuro personal de la empresa en el área de ventas.

Política

La empresa en su afán de integrar a todo su equipo humano en un solo conjunto que piense y actúe, a nivel de empresa, busca potenciar las capacidades destrezas y habilidades propias del recurso humano actual y futuro de manera que se pueda mejorar el desempeño laboral de la empresa como de los empleados.

Los empleados que opten de los cursos de capacitación deberán haber trabajado al menos 6 meses en la empresa.

Estrategia

Capacitar al personal para que con el conocimiento adquirido, pueda brindar un aporte efectivo a la empresa y logre su desarrollo personal.

Fases del proyecto

1. Desarrollar las necesidades del cliente interno a futuro.
2. Inventario de las necesidades de la capacitación .
3. Análisis de la organización total.
4. Análisis y descripción de cargos.
5. programación de la capacitación.
6. Ejecución de la capacitación.
7. Evaluación y desarrollo sobre resultados obtenidos.

Recursos

Gerente General.

Es la persona encargada de realizar este proyecto

Asesoría Profesional.

Será la persona encargada de la capacitación

Materiales.

Computadora, sistema de software, manuales de apoyo, registros de mercadeo, impresiones del documento final ,copias ,suministros de oficina.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Desarrollar las necesidades del cliente interno a futuro					
Inventario de las necesidades de la capacitación					
Análisis de la organización total					
Análisis y descripción de cargos					
Programación de la capacitación					
Ejecución de la capacitación					
Evaluación y desarrollo sobre resultados obtenidos.					

Presupuesto del proyecto (en dólares)

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. semana	Total
Gerente General	1	3 semanas	50,00	150,00
Asesoría Profesional	1	1 mes	100,00	400,00
Suministros e impres.		2 meses	En total	220,00
Total Proyecto				770,00

Nota.- se debe indicar que para el presupuesto de los diferentes proyectos se escogió el sueldo básico que percibe el personal de Calzado García. Se tomo en cuenta un pago adicional a las horas extras que realizo cada empleado tomando en consideración que todo fue en benéfico de la empresa.

Personal	Sueldo
Gerente General	200,00
Gerente de Ventas	200,00
Asistente de Gerencia	150,00
Vendedores	150,00
Contador	200,00

4.3 PROYECTO ESTRATEGICO INMEDIATO

4.3.1. CREAR UNA SUCURSAL EN EL MERCADO DE INFLUENCIA ESPECÍFICAMENTE EN SECTOR NORTE DE QUITO

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN PROYECTO

La propuesta de crear una sucursal en la ciudad de Quito en el sector Norte se considera de prioridad inmediata y a continuación se presenta su desarrollo.

Calzado García ha considerado que para alcanzar un desarrollo en la microempresa misma que estaría dada en el ámbito de mercado, específicamente en la realización de un cambio en el canal de distribución definido actualmente.

La empresa Calzado García al ser una comercializadora la única forma de que esta permanezca en el mercado es ser reconocida a nivel nacional y logrando un crecimiento en el nivel de ventas de la empresa. Así mismo atraer nuevos clientes. De esta forma lo que se pretende es mantener y mejorar la posición comercial de la microempresa. Con el objeto de alcanzar eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento de la empresa. No se ha tomado el proyecto de publicidad ya que las marcas que comercializa la entidad están ya posicionados en la mente del consumidor.

Los productos se ofrecería Calzado García al establecer la sucursal en el sector norte de la ciudad de Quito serán distribuidos directamente al cliente final y a la vez la atención será en una forma mas directa, ya que se estaría evitando la intermediación. Para esto ha sido escogido el sector del norte, ya que es un sector grande y atrae mucha gente es por eso que la ubicación dentro de la ciudad será en un lugar estratégico que permita llevar adelante este cometido se haría necesario acondicionar el local, contratar el personal con experiencia en el área de ventas, e implementar acciones que permita un expendio directo de calidad. El manejo interno de la microempresa en la diferentes áreas deberá aportar con su apoyo de gestión para así lograr un buen funcionamiento de lo que se proyecta .

Todo esto significa una inversión de capital la cual se realizara un préstamo en el Banco del Pichincha con una tasa del 10% que se compensaría ante los resultados que se pretende alcanzar; al realizar esta propuesta seria una estrategia para ganar una mayor participación de mercado no solo en el sector centro y sur de la ciudad de Quito sino también en norte .Así abarcara el mercado Quito.

Consolidar el posicionamiento y emplear los preceptos expuestos dentro de la estrategia de ventaja competitiva. Logrando así un desarrollo organizacional, al obtener nuevos segmentos del usuario común que presenta requerimientos más pequeños y puede ser rentable considerando su cantidad. De la misma forma se mantendrían sin alteraciones a los otros segmentos de la empresa antes mencionada, ya que gracias a esto se estaría ampliando el numero de usuarios y

consecuentemente el incremento de ventas y los ingresos que se puede obtener , además se ofrecerá un mejor servicio a consumidor final, al exponer los productos y a efectuar una distribución concreta, los precios de los bienes que comercializaría Calzado García en el sector norte serian más accesibles.

Así mismo su atención debe ser mejor que lo que ofrece la competencia, la organización ofrecería a los clientes diferentes opciones y marcas , La empresa es comercializadora de calzado la rapidez y la buena atención en la ventas de los productos ayuda a que el cliente adquiera en una forma satisfactoria , las ventas serian directas esto implicaría la realización de actividades concretas que permitan ofrecer bienes y servicios de calidad y en especial productos que estén a la moda , como son publicidad, promociones, merchandising.

La propuesta de Establecer una sucursal en el sector norte de la ciudad de Quito que es una provincia que posee un mercado grande y un mercado y que va evolucionando día a día , en función de las reales demandas del sector y de las potencialidades de crecimiento. Y a la vez tendrá una defensa de una posición de mercado a nivel Quito. Ayudará a que la empresa, pueda generar un mayor desarrollo corporativo, una mejor imagen dentro del mercado y aumentar la cuota de clientes.

El Gerente General será el responsable de planificar y decidir la ubicación en el sector norte , además será la persona encargada de aprobar y controlar la decisión en cuanto a este proyecto, con el fin de mejorar el incremento de las ventas de Calzado García. Como el Gerente General, toma la decisión también como Gerente de Ventas, la misma persona se encargara de la implantación del almacén como tal, tanto en al distribución interna como en la contratación del personal para la atención al cliente estos deberán atender al cliente en forma directa y tendrán las responsabilidades de manejar el almacén y velar por su buen funcionamiento.

Cuadro n. 31
Cronograma de Proyecto Propuesto para Calzado García
2006-2007

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	1	2	3	4	5
Hacer un estudio financiero de la situación de la empresa	x				
Buscar fuentes de financiamiento para el proyecto		x			
Elaborar un presupuesto para crear la sucursal en el sector norte de la ciudad de Quito			x		
Cotizar locales en el sector elegido		x			
Negociación local		x			
Adquisición de los recursos necesarios para la implementación del local				x	
Instalación de insumos y equipos necesarios para la venta			x		
Transferencia de procedimientos administrativos		x			
Contratación y capacitación del personal		x			
Contactar con proveedores				x	
Atraer a los clientes vendedores					x
Legalización reglamentaria					x

Autora : Verónica Ante

Cuadro N. 32
Responsables del Proyecto para Calzado García
2006- 2007

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Hacer un estudio financiero de la situación de la empresa	Gerente General
Buscar fuentes de financiamiento para el proyecto	Gerente General-Ventas
Elaborar un presupuesto para crear la sucursal en el sector norte de la ciudad de Quito	Gerente General
Cotizar locales en el sector elegido	Gerente General
Negociación local	Gerente General
Adquisición de los recursos necesarios para la implementación del local	Gerente General- Asistente de Ventas
Instalación de insumos y equipos necesarios para la venta	Gerente General
Transferencia de procedimientos administrativos	Gerente General
Contratación y capacitación del personal	Gerente General
Contactar con proveedores	Gerente General
Atraer a los clientes vendedores	Asistente de Ventas- Vendedores
Legalización reglamentaria	Gerente General

Autora : Verónica Ante

Cuadro N. 33
Presupuesto General de Proyecto Estratégico Inmediato (en dólares)
Calzado García

Recursos	N.de pers	Unid. de medida	Cost. semana	Total
Gerente Ventas	1	5 semanas	50,00	250,00
Gerente General	1	5 semanas	50,00	250,00
Vendedores	3	mensual	37,50	450,00
Instalación			En total	3.750
1. Computador				850
2. Impresora matricial				150
3. Línea telefónica				200
4. Telefax				160
5. Estanterías				820
6. Caja				70
7. Mercaderías				1.500
Suministros e imprevistos como			En total	250
1. Manuales de apoyo				
2. Registros de mercadeo				
3. Impresiones Copias				
Local			En total	250
Garantía local			En total	800
Total Proyecto				6.000,00

El costo de mercaderías esta considerado para los productos que se harían necesario adquirir, puesto que se debe tomar en cuenta que la empresa Calzado García dispone dentro de su stock de mercaderías con bienes que se podrían destinar a incorporar el almacén ubicado en el Sector norte de la ciudad de Quito, por lo que el monto para el presente plan no presenta una cuantía demasiado elevada en este rubro.

4.4 MATRIZ PROGRAMA DE PROYECTOS PARA CALZADO GARCÍA

MATRIZ N.3				
MATRIZ PROGRAMA DE PROYECTOS PARA CALZADO GARCÍA				
Área de Actividades	N.-	Proyectos	Prioridad	Responsable
Administrativas	1.	Desarrollar un Manual orgánico funcional	C/P	Gerente general
	2.	Manual de procesos	M/P	Gerente general
Financiera	3.	Sistema de contabilidad especializada	C/P	Contador
	4.	Elaborar un diseño para el control del sistema presupuestaria	C/P	Contador
Comercialización	5.	Crear una sucursal en el mercado	M/P	Gerente Ventas
	6.	Propuesta publicitaria para la empresa	C/P	Gerente General
	7.	Crear un Sistema de comercialización	C/P	
	8.	Mejorar la atención al cliente y ofrecer un buen servicio para satisfacer las necesidades	C/P	Gerente Ventas
Recursos Humanos	9.	Determinar el sistema de reclutamiento y selección	C/P	Gerente General
	10.	Capacitar al cliente interno	C/P	Gerente General
	11.	Evaluar el desempeño del cliente interno	M/P	Gerente General

Autora: Verónica Ante

4.5 MATRIZ RESUMEN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA CALZADO GARCÍA

MATRIZ N.-4							
MATRIZ RESUMEN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA CALZADO GARCÍA							
PROYECTO	RESPONSABLE	U.MEDIDA	META		TIEMPO	PRIORIDAD	OBSERVACIONES
			Física	Financiera			
Elaborar un Manual orgánico funcional	Gerente general	Manual	1	\$ 998	3 meses	1	
Elaborar un Sistema de contabilidad especializada	Contador	Informe	1	\$ 5.850	1mes	2	Permanente
Elaborar un diseño para el control del Sistema presupuestaria	Contador	Informe	1	\$ 981	2 meses	2	Permanente
Crear una sucursal en el mercado	Gerente ventas	Informe	1	\$ 6.000	5meses	1	
Campaña publicitaria para la empresa	Gerente ventas	Ventas	1	\$ 5.791	2 meses	2	
Determinar el sistema de reclutamiento y selección	Gerente general	Informe	1	\$ 790	1mes	3	
Capacitar al cliente interno	Gerente General	Informe	1	\$ 770	1 mes	2	
TOTAL				\$ 21.180			

Autora: Verónica Ante PRIORIDAD

1. Realización de prioridad inmediata
2. realizar de prioridad primaria
3. Realizar de prioridad secundaria

4.6 CRONOGRAMA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA CALZADO GARCÍA

Cuadro n.34													
Calzado García SA													
Cronograma de Proyectos Estratégicos para Calzado García													
PROYECTO	2006	Meses año 2007											
	Dic	Ener	Febr	Mar	Abril	May	Junio	Julio	Agost	Sept.	Octub.	Nov	Dic
Elaborar un Manual orgánico funcional			-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Sistema de contabilidad especializada			-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Elaborar un diseño para el control del Sistema presupuestaria													
Crear una sucursal en el mercado			-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Propuesta publicitaria para la empresa													
Determinar el sistema de reclutamiento y selección													
Capacitar al cliente interno													

Autora: Verónica Ante

NOTA. -----Proyecto Permanente..... Este cronograma se inicia desde 2006 diciembre, que permitan la ejecución del proyecto, prioritario, inmediato, el financiamiento se lo tomara del mes de diciembre del 2006, con el objeto de amortizar la amortización ,la inversión a partir del 2006 durante 20 meses.

Prioridad inmediata. (1)

Realizar un buen manual de organizaciones para que la empresa pueda incrementar sus ventas

Prioridad inmediata. (2)

Sistema de contabilidad especializada

Elaborar un diseño para el control del Sistema presupuestaria

Crear una sucursal en el mercado

Propuesta publicitaria para la empresa

Capacitar al cliente interno

Prioridad inmediata. (3)

Determinar el sistema de reclutamiento y selección

4.7 RECURSOS FINANCIEROS PARA LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

CUADRO N.35			
CALZADO GARCÍA			
RECURSOS FINANCIEROS PARA IMPLEMENTAR PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2007			
Área de Actividades	N.-	Proyectos	Costo dólares
Administrativas	1.	Elaborar un Manual orgánico funcional	\$ 998
Financiera	2.	Sistema de contabilidad especializada	\$ 5.850
	3.	Elaborar un diseño para el control del Sistema presupuestaria	\$ 981
Comercialización	4.	Crear una sucursal en el mercado	\$ 6.000
	5.	Propuesta publicitaria para la empresa	\$ 5.791
Recursos Humanos	6.	Determinar el sistema de reclutamiento y selección	\$ 790
	7.	Capacitar al cliente interno	\$ 770
Total			\$ 21.180

Elaborado: Autora

CAPITULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 INTRODUCCIÓN

Para planear y controlar sus actividades financieras futuras, las empresas preparan presupuestos. Se trata de pronósticos formales por escrito de ingresos y gastos. En ellos se fijan los límites de gasto con base en los pronósticos acerca de las operaciones.

La aplicación del presupuesto puede ayudar a determinar las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Además un análisis financiero es una manera de controlar gastos y comparar el desempeño real con los pronósticos. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales a largo plazo
- Especificación de las metas de la empresa
- Plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales
- Sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas Procedimiento de seguimiento.

La evaluación para analizar este proyecto Calzado García se basa normalmente en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta cuándo son efectivamente recibidos y entregados es decir, en los flujos de caja (cash flows) que se obtienen en dicho proyecto con el fin de determinar si son suficientes para soportar el servicio de la deuda anual (principal + intereses) y de retribuir adecuadamente el capital.

Para evaluar la viabilidad de este proyecto los indicadores más utilizados por los expertos son: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno; Coeficiente Beneficio Costo, y Período de Recuperación.

Estos indicadores de evaluación permiten dar una medida, más o menos ajustada, de la rentabilidad que podemos obtener con el proyecto de inversión, antes de ponerlo en marcha. También permiten compararlo con otros proyectos similares, y, en su caso, realizar los cambios en el proyecto que se consideren oportunos para hacerlo más rentable.

Por tanto este trabajo se basa en la evaluación desde el punto de vista empresarial utilizando los indicadores antes mencionados, para una mejor toma de decisión. Aunque es oportuno decir que para un mejor análisis se puede hacer también una evaluación social, un análisis de sensibilidad u otros.

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 Objetivo General . Obtener elementos de juicios necesarios para la toma de decisiones de ejecutar o no el proyecto, respecto a las condiciones que ofrece dicho proyecto.

5.2.2 Objetivo Específico

- Manejar los resultados de una evaluación empresarial, para la toma de decisiones sobre la ejecución o no del proyecto.
- Manejar los indicadores más utilizados que brindan información necesaria para el análisis de las inversiones.
- Aplicar la evaluación económica, la evaluación financiera y la evaluación del accionista, necesarios para determinar la rentabilidad del proyecto.
- Identificar los elementos que conforman el Estado de Ganancias y pérdidas, con la finalidad de efectuar la proyección de las utilidades del proyecto.

- Manejar los elementos del flujo de caja para proyectar los ingresos en efectivo y los egresos en efectivo, que generen siempre saldos mayores a cero.
- Identificar los componentes que integran el Estado de fuentes y Usos de Fondos, con el objeto de proyectar saldos de caja positivos que aseguren la operatividad del proyecto.

5.3 ANÁLISIS DE VALORES

La empresa forma parte de un entorno económico en que se destaca la certidumbre. Razón por la cual se debe planear todas las actividades si desean seguir sobreviviendo, ya que más incertidumbre hacia el futuro, mayores serán los riesgos que tenga que correr. Al realizar el análisis financiero se ha tomado datos reales de la empresa hasta octubre del 2005 y se han proyectado las cifras para los meses siguientes es decir noviembre y diciembre (ver anexo n.3). A este periodo las ventas se proyectaron en base la formula de la regresión lineal, y para los demás gastos se aplicó la tasa de inflación del mes de octubre que equivale a un 3 % según INEC y para los meses del año 2006 se aplico lo antes mencionado. Esto ayuda a identificar los méritos propios del proyecto, independientemente de la manera como se obtengan y se paguen los recursos financieros que necesite y del modo como se distribuyan los excedentes o utilidades que genera. De esta forma y teniendo como punto de partida estas cantidades, se procedió a efectuar un estudio económico de los ingresos y egresos previstos para Calzado García , proyectando hasta el año 2016, con un incremento de ventas del 11,96% esto se calculo mediante la tasa nominal,(considerando el porcentaje de inflación), así mismo para el resto de años es decir para cada situación en los respectivos balances de resultados , buscando con esto permanente un desarrollo equilibrado y real de los movimientos económicos de la empresa.El desembolso para efectuar la propuesta se lo realizará mediante la adquisición de un crédito en una institución financiera en un periodo de 20 meses considerando para esto la tasa referencial anual (10%) (Ver anexo n.8), estos valores se definen como activos amortizables con el objeto de trasladarla a gasto con una cuota fija cada año. Esta prestación,

se pretende contraer en diciembre del 2.006. Con el objeto de mejorar a partir del 2007. Además la empresa Calzado García, toma en consideración la manera como se obtengan y se paguen los recursos financieros necesarios para el proyecto, sin considerar el modo como se distribuyen las utilidades que genera. Para el caso de Calzado García esta claro que no dispone de estos informes ante esta situación se procedió a la elaboración del Balance General y de Resultados a través de la recopilación de datos de diciembre del 2.004 que se presenta a continuación.

5.4 ESTADO DE RESULTADOS

Es un resumen de los ingresos y gastos de una empresa durante un período específico que termina con una utilidad o pérdida para el período después del impuesto.

Calzado García
Estado de Resultados
1 de Enero al 31 de Diciembre 2004

Ventas Netas	125.497,22
Costos y gastos operacionales	
Marketing	856
Remuneración y Beneficios	11.526
Comisiones	7.256
Servicios Básicos	5.506,07
Arriendo	1.610,16
Honorarios Y Viáticos	450
Otros costos ventas	5.236,72
Depreciación	-850
Proveedores	29.583
total costo y gasto	61.173,95
Utilidad en operación	64.323,27
Otros Ingresos	6.589
Otros egresos	8.265
Utilidad	6.2647,27
15% Utilidad Neta	9.397,09
Utilidad antes del impuesto renta	53.250,1795
25% Impuesto Renta	15.661,8175
UTILIDAD NETA	37.588,362

5.5

5.5 BALANCE GENERAL O SITUACIÓN FINANCIERA

Es un resumen de la posición financiera de una empresa en una fecha dada que presenta las cuentas de activo, pasivo y patrimonio la depreciación se realizó mediante el cálculo realizado (ver anexo n. 9).

Calzado García
Estado de Situación Financiera
1 de Enero al 31 de Diciembre 2004

ACTIVOS	dólares	dólares
Activo Corriente		
Bancos	3.000	55.671,36
inversiones	6.205,85	
inventarios	46.465,51	
Activos Fijos		4.450
Equipo de Oficina	1.000	
Muebles y enseres	3.450	
Depreciación acumulada		-850
Total Activo Fijo Neto		3.600
Otros Activos		500
TOTAL ACTIVOS		59.771,36
PASIVO		
Pasivo Corriente		
CXP		500
Proveedor		18.300
Gastos Acumulados x p		883
TOTAL PASIVO		19.683
PATRIMONIO		40.088,36
CAPITAL		2.500
UTILIDAD DEL EJERCICIO		37.588,36
Total Pasivo y Patrimonio		59.771,36

5.6 FLUJO DE CAJA 2005

El flujo de caja es un documento que muestra los ingresos y egresos de un negocio, de un proyecto o de una empresa en un período de tiempo determinado. Sirve fundamentalmente para conocer los faltantes y sobrantes de efectivo y las fechas en que estos ocurrirían.

El objetivo principal de flujo de caja es presentar en forma condensada y comprensible, la información sobre la obtención y aplicación del efectivo por parte de la empresa durante en un período determinado.

Calzado García muestra que el punto mas bajo es en mes de enero con 193,85 dólares así mismo se observa que el punto mas alto de saldo de efectivo son el meses de noviembre con 18.736,6993 y diciembre con 18.037,2804 dólares esto se debe a la temporada escolar y navideña que genera un incremento de ventas . (Ver cuadro n. 35).

5.7 FLUJO DE CAJA 2006

En el mes de enero el saldo de caja es negativo esto equivale a -646,39 dólares, así mismo en el mes de febrero con -4.247,17, dólares en comparación al año 2.005 no obstante en los meses siguientes ya se ve una recuperación; es decir en el mes de marzo tiene un saldo de 851,6274 dólares y para el mes de diciembre el saldo es de 16717,0744 dólares. En este año la empresa no ha realizado ningún préstamo (Ver cuadro n. 37)

Invertir en los proyectos antes mencionados y sobre todo en crear una sucursal en la ciudad de Quito permitirá expandir las operaciones de Calzado García.

Cuadro N. 36
Calzado García
Flujo de Caja Enero a Junio del 2005

Meses Flujo	1	2	3	4	5	6
Meses Calendario	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
INGRESOS						
Entradas de efectivo						
Ventas Netas	6598,76	7120,54	10625,24	8921,87	9784,32	10234,67
Contado 100%						
Otros Ingresos	6101,72	6284,7716	6473,31475	6667,51419	6867,53962	7073,5658
Total Entradas de Efectivo	12700,48	13405,3116	17098,5547	15589,3842	16651,8596	17308,2358
GASTOS						
Salidas de Efectivo						
Compras pago proveedor	3256,98	4129,54	4329,75	6743,98	6537,65	7432,87
100% de las compras del ultimo mes	9784,65	3256,98	4129,54	4329,75	6743,98	6537,65
Marketing	71,33	73,4699	75,673997	77,9442169	80,2825434	82,6910197
Remuneración y Beneficios Sociales	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
comisiones	321,39	356,027	531,262	446,0935	489,216	511,7335
Servicios Básicos	375,50	386,765	398,36795	410,318989	422,628558	435,307415
Arriendo	400,87	400,87	400,87	400,87	400,87	400,87
Honorarios y Viáticos	54,16	55,7848	57,458344	59,1820943	60,9575571	62,7862839
otros gastos	1041,75	81,3	81,3	81,3	81,3	81,3
Total Salidas de Efectivo	16006,63	9440,7367	10704,2223	13249,4388	15516,8847	16245,2082
Flujo neto de efectivo	-3.306,15	3964,5749	6394,33246	2339,94539	1134,97496	1063,02759
Saldo inicial de efectivo	3500	193,85	4158,4249	10552,75	12892,6954	14027,6704
financiamiento	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final de efectivo	193,85	4158,4249	10552,7574	12892,6954	14027,6704	15090,698

Calzado García
Flujo de Caja (continuación)
Julio Diciembre del 2005

7	8	9	10	11	12
julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
11630,51	12867,76	11324,04	13257,09	13874,34	14535,78
7285,77278	7504,34596	7729,47634	7961,36063	8200,20145	8446,20749
18916,2828	20372,106	19053,5163	21218,4506	22074,5415	22981,9875
8547,65	7528,87	9432,65	8543,98	10215,22	10863,74
7432,87	8547,65	7528,87	9432,65	8543,98	10215,22
85,1717503	87,7269028	90,3587099	93,0694712	95,8615553	98,737402
700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
581,5255	643,388	566,202	662,8545	693,717	726,789
448,366637	461,817636	475,672166	489,942331	504,6406	519,779818
400,87	400,87	400,87	400,87	400,87	400,87
64,6698724	66,6099686	68,6082676	70,6665156	72,7865111	74,9701064
81,3	81,3	81,3	81,3	81,3	81,3
18342,4238	18518,2325	19344,5311	20475,3328	21308,3757	23681,4063
573,859019	1853,87345	-291,014802	743,117814	766,165783	-699,418833
15090,698	15664,557	17518,4305	17227,4157	17970,5335	18736,6993
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15664,557	17518,4305	17227,4157	17970,5335	18736,6993	18037,2804

Cuadro N. 37
Calzado García
Flujo de Caja
Enero a Julio del 2006

Meses Flujo	1	2	3	4	5	6	7
Meses Calendario	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
INGRESOS							
Entradas de efectivo							
Ventas Netas	6728,23	6728,23	7897,65	9854,87	8654,97	10126,98	10879,67
Contado 100%							
Otros Ingresos	7120	7120	7333,6	7553,608	7780,21624	8013,62273	8254,03141
Total Entradas de Efectivo	13848,23	13848,23	15231,25	17408,478	16435,1862	18140,6027	19133,7014
GASTOS							
Salidas de Efectivo							
Compras pago proveedor	3556,98	3556,98	4456,98	5674,87	6243,87	7543,23	7198,78
100% de las compras del ultimo mes	10863,74	10863,74	3556,98	4456,98	5674,87	6243,87	7543,23
Marketing	79,8	79,8	82,194	84,65982	87,1996146	89,815603	92,5100711
Remuneración y Beneficios Sociales	740,83	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
comisiones	354,78	360,00	394,8825	492,7435	432,7485	506,349	543,9835
Servicios Básicos	390,87	390,87	402,5961	414,673983	427,114202	439,927629	453,125457
Arriendo	410,87	400,87	400,87	400,87	400,87	400,87	400,87
Honorarios y Viáticos	55	55	56,65	58,3495	60,099985	61,9029846	63,7600741
otros gastos	1041,75	1041,75	81,3	81,3	81,3	81,3	81,3
Sucursal							
Total Salidas de Efectivo	17494,62	17449,01	10132,4526	12364,4468	14108,0723	16067,2652	17077,5591
Flujo neto de efectivo	-3.646,39	-3.600,78	5098,7974	5044,0312	2327,11394	2073,33751	2056,14231
Saldo inicial de efectivo	3000	-646,39	-4.247,17	851,6274	5895,6586	8222,77253	10296,11
Saldo final de efectivo	-646,39	-4.247,17	851,6274	5895,6586	8222,77253	10296,11	12352,2524
Financiamiento	0	0	0	0	0	0	0
Saldo final de efectivo	-646,39	-4.247,17	851,6274	5895,6586	8222,77253	10296,11	12352,2524

Calzado García
Flujo de Caja (continuación)
Agosto a Diciembre del 2006

8	9	10	11	12
agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
11950,65	12867,76	11324,04	13257,09	13969,06
8501,65235	8756,70192	9019,40298	9289,98507	9568,68462
20452,3024	21624,4619	20343,443	22547,0751	23537,7446

9549,87	8645,54	10043,89	8628,76	10793,6
7198,78	9549,87	8645,54	10043,89	8628,76
95,2853733	98,1439345	101,088252	104,1209	107,244527
700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
597,5325	643,388	566,202	662,8545	698,453
466,719221	480,720798	495,142422	509,996694	525,296595
400,87	400,87	400,87	400,87	400,87
65,6728763	67,6430626	69,6723545	71,7625251	73,9154009
81,3	81,3	81,3	81,3	81,3
19156,03	20667,4758	21103,705	21203,5546	22009,4395
1296,27238	956,986127	-760,262049	1343,52045	1528,3051
12352,2524	13648,5247	14605,5109	13845,2488	15188,7693
13648,5247	14605,5109	13845,2488	15188,7693	16717,0744
0	0	0	0	0
13648,5247	14605,5109	13845,2488	15188,7693	16717,0744

5.8 VALOR DE LA INVERSIÓN

La empresa Calzado García, ha tomado como proyecto estratégico inmediato. Crear una sucursal en la ciudad de Quito en el sector Norte. La entidad quiere acaparar todo el mercado de Quito es por eso que han tomado esta decisión logrando obtener un gran porcentaje en ventas. La ubicación resulta conveniente ya que es una zona comercial, va a tener una competencia muy fuerte pero Calzado García, es reconocida por la buena calidad de productos que ofrece al cliente final y por ofrecer precios cómodos. La inversión inicial que requiere la organización para realizar los proyectos es de \$21.180 (ver cuadro n. 38); de los cuales 15.180 dólares serán financiados con capital propio y los 6000 dólares restantes serán financiados mediante un préstamo a través del Banco Pichincha, en el mes de diciembre del 2006 este préstamo será para realizar el proyecto estratégico inmediato. **Crear una Sucursal en la Ciudad de Quito** sector Norte. La tabla de amortización del préstamo se encuentra en el (Ver anexo n. 8)

Inversión Inicial Cuadro. 38 CALZADO GARCIA RECURSOS FINANCIEROS PARA IMPLEMENTAR PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL 2006			
Área de Activid.	N.-	Proyectos	Costo dolares
Administrativas	1.	Elaborar un Manual orgánico funcional	\$ 998
Financiera	2.	Eaborar un Sistema de contabilidad especializada	\$ 5.850
	3.	Elaborar un diseño para el control del Sistema presupuestaria	\$ 981
Comercialización	4.	Crear una sucursal en el mercado	\$ 6.000
	5.	Campañas publicitaria para la empresa	\$ 5.791
Recursos Humanos	6.	Determinar el sistema de reclutamiento y selección	\$ 790
	7.	Capacitar al cliente interno	\$ 770
Total			\$ 21.180

Autora: Verónica Ante

Fuente: Presupuestos Proyecto Pág.111

5.8.1 ENTRADAS DE EFECTIVO

Se determina los ingresos que se van a dar por concepto de ventas y otros ingresos de efectivos como puede ser la venta de activos fijos, arriendos, cobro de intereses etc. Para elaborar la proyección de ventas, el mismo que consiste en identificar los ingresos para cada mes del período cubierto por el presupuesto existen dos métodos :

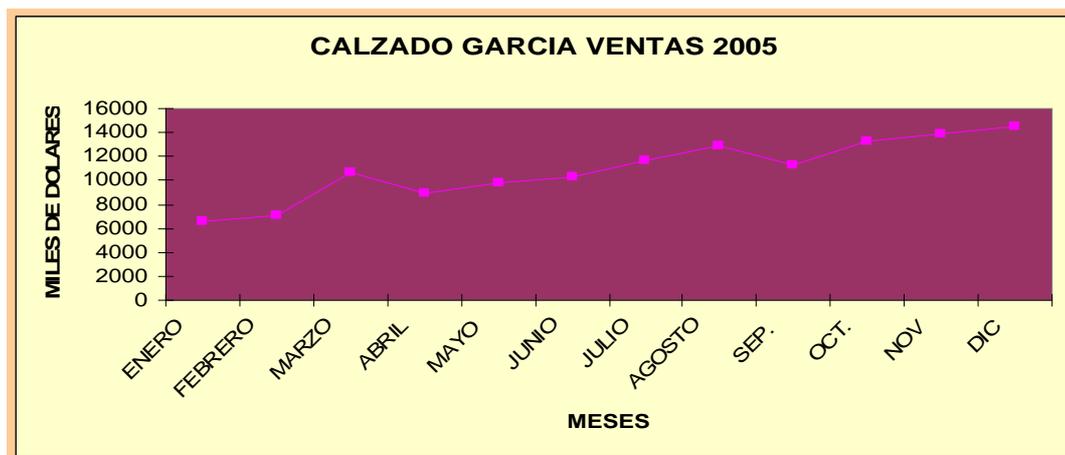
Información del personal de ventas: Los vendedores deben proyectar las ventas del próximo periodo ya que ellos trabajan activamente con los clientes y tienen mayor percepción del comportamiento de compra de los clientes y de los productos de los competidores.

Enfoque estadístico. Los análisis de regresión y tendencias son técnicas útiles para proyectar las ventas. Este tipo de análisis se basa en examinar las ventas anteriores para pronosticar ventas futuras. Calzado García utilizará este método para la proyección de ventas. Algunos factores que influyen y se deben tomar en cuenta sobre la proyección de ventas son: condiciones generales económicas y sector competencia variaciones de temporada, publicidad y otras promociones , políticas de precio entre otros.

Para que la proyección de ventas, termine, se debe establecer los ingresos provenientes de dichas ventas. Para este caso las ventas de la empresa las realiza al contado esto quiere decir que se recibe efectivo al momento de la venta, pero en la Institución donde se entrega el producto de Calzado García muchas veces es cancelado mediante cheques cruzado.

Para el local comercial en estudio, las ventas tienden a subir y bajar durante el año principalmente se ven influenciadas por las temporadas escolar y navideña tal como se muestra en el gráfico.

Gráfico N.20
2005



Autora: Verónica Ante
Fuente: Presupuestos

5.8.1.1 Análisis

Para la proyección de ventas de Calzado García se aplicó la fórmula de regresión lineal, en vista que es una medida que muestran los cambios porcentuales de una serie de datos ver el cálculo en el (anexo n.3 y 5).

Calzado García, no hace ventas a crédito, solamente las realiza al contado esto quiere decir que el 100% de clientes cancelan al momento de adquirir el producto por ende no se hará recuperación de cartera.

Para la proyección de venta de los proyectos se basó en la experiencia de ventas de Calzado García.

Con los datos anteriores que se pudo obtener, que las ventas a diciembre del 2006 es de 16.717,0744 dólares.

5.8.1.2 Incremento en Ventas

El incremento de ventas para los siguientes años se calculó aplicando la tasa nominal puesto que esta considera el riesgo e inflación con estos valores se efectúa el flujo de caja para cada caso y de la deferencia de los flujos obtenidos para cada ciclo (saldo neto de flujo de caja). Estos factores influyen a las empresas y por lo tanto permite obtener una proyección cercana a la realidad.

TASA NOMINAL	
TASA NOMINAL	$= (1+R) (1+I)$
	$= (1,10874) (1,03)$
	$= 1,11-1 *100$
	= 11,96

Autora: Verónica Ante
Fuente: Presupuestos Proyecto

La tasa de incremento aplicada fue 11,96%, buscando con esto mantener un desarrollo equilibrado y real de los movimientos económicos de Calzado García.

5.8.2 SALIDAS DE EFECTIVO

Una vez que se conoce el pronóstico de ventas se procede a estimar las compras de mercaderías de cada mes del periodo presupuestado, esto se baso en los datos históricos de Calzado García (Ver anexo n. 4 y 6). El correspondiente desembolsos de efectivo para el pago a proveedores y demás gasto se aplico la tasa de inflación del 3%, en que incurriría Calzado García.

Para la proyección de compras se utilizó la misma fórmula metodología utilizada en las ventas. (Ver anexo n. 7).

Calzado García no incrementara los sueldos se les paga de acuerdo a la ley sueldo básico que equivale 150 dólares.

La inversión inicial de 21.180 dólares se la realiza en diciembre del 2.006 para los siguientes años se obtendrán flujos de efectivo incrementales, que al parecer es conveniente, no obstante se te tomará la decisión a partir de los cálculos VAN y TIR.

5.9.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el costo de oportunidad del capital (COK) de la empresa que hace la inversión.

$$VAN = - A + [FC1 / (1+r)^1] + [FC2 / (1+r)^2] + \dots + [FCn / (1+r)^n]$$

Para realizar el cálculo del VAN , entendido como el valor que tiene en la actualidad, se tomo como base la tasa de interés activa del 13,43% a partir del período 2007 , con estos resultados se demuestra que el VAN al ser mayor que cero (positivo), es aceptable con lo que evidencia la consistencia financiera de la propuesta.

5.9.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero, es decir, se efectúan tanteos con diferentes tasas de descuento consecutivas hasta que el VAN sea cercano o igual a cero y obtengamos un VAN positivo y uno negativo.

Para el estudio se calculó por medio de la herramientas ,funciones ,dentro de utilitario EXCEL, el valor obtenido señala que la tasa de rendimiento para la propuesta es de 29% por lo que se considerando que es superior a la tasa de descuento con la que se evaluó el VAN (13,43%) se denota que la inversión es atractiva .

Además se debe apreciar que es una tasa aceptable , puesto que si se coloca el dinero a invertirse (21.180), en una institución financiera , el crédito obtenido sería

bastante bajo, atendiendo a que a la fecha, se percibe un interés anual de tal solo 4,50% (Banco del Pichincha), siendo optimista para el 2007 (periodo de ejecución del proyecto), se podría estimar la tasa pasiva de mercado en 5% se llega a la conclusión de aceptar el proyecto de inversión y a la vez se demuestra que la propuesta es mas rentable.

Por otro lado se debe tomar en cuenta que si los proyectos se efectúan de acuerdo a los especificado, aparte de alcanzar un desarrollo global en el desenvolvimiento de la firma también se estaría aportando con un beneficio social, ya si la microempresa crece, existe la oportunidad de generaciones de nuevas fuentes de empleo y la contribución de progreso hacia el sector empresarial dentro del país.

5.9.3 CÁLCULO VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y (TIR)

Cuadro. 39
TASA INTERNA DE RETORNO
VALOR ACTUAL NETO
CALZADO GARCÍA
2006-2016

T- Desct	n.	Valor	1+i	(1+i) ⁿ	VA	VAN	Valor Actual
	0	-21180	1,29	1,0	-21180	-0	21180
29%	1	3032,51	1,29	1,3	2350,78295		
	2	1364,3048	1,29	1,7	819,845442		
	3	2251,0887	1,29	2,1	1048,63289		
	4	5076,1797	1,29	2,8	1833,06619		
	5	8239,1516	1,29	3,6	2306,39635		
	6	11780,415	1,29	4,6	2556,36185		
	7	15745,213	1,29	5,9	2648,62557		
	8	20184,202	1,29	7,7	2632,04858		
	9	25154,1	1,29	9,9	2542,73669		
	10	30718,38	1,29	12,8	2407,1392		

Autora : Verónica Ante

Fuente :Presupuestos Proyecto

Cuadro. 40
TASA INTERNA DE RETORNO
VALOR ACTUAL NETO
CALZADO GARCÍA
2006-2016

	VAN	TIR		
Inversión Inicial	21180	-21180	TIR	29%
2007	-3032,51	3032,51		29%
2008	-1364,3048	1364,3048		
2009	-2251,0887	2251,0887		
2010	-5076,1797	5076,1797		
2011	-8239,1516	8239,1516		
2012	-11780,415	11780,415		
2013	-15745,213	15745,213		
2014	-20184,202	20184,202		
2015	-25154,1	25154,1		
2016	-30718,38	30718,38		
VAN	\$ -24.480,00	\$ 24.480,00		

Autora : Verónica Ante
Fuente :Presupuestos Project

Cuadro. 41
Tasa Interna de Retorno
Valor Actual Neto
CALZADO GARCÍA
2006-2016

TIR	VA	VAN
15%	2141,2548	23321,2548
28%	-20190,0748	989,925208
35%	-26165,4821	-4985,48214
29%	-21180	0,00

Autora : Verónica Ante
Fuente :Presupuestos Proyecto

5.9.4 PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PR) DE LA INVERSIÓN

Cuadro. 42
PERÍODO DE RECUPERACIÓN
CALZADO GARCÍA
2006-2016

Inversión Inicial	-21180	-21180
2007	3032,51	-18147,49
2008	1364,3048	-16783,1852
2009	2251,0887	-14532,0965
2010	5076,1797	-9455,9168
2011	8239,1516	-1216,7652
2012	11780,415	10563,6498
2013	15745,213	26.308,8628
2014	20184,202	6124,6608
2015	25154,1	31278,7608
2016	30718,38	61997,1408

Autora : Verónica Ante
Fuente :Presupuestos Proyecto

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año 2012 en el cuál los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Se efectúa por tanteos utilizando los valores del VAN hasta obtener un valor negativo y uno positivo.

No se considera un método adecuado si se toma como criterio único. Pero, de la misma forma que el método anterior, puede ser utilizado complementariamente con el VAN.

Como se observa, la inversión se recupera cuando el total de flujo de caja acumulado se hace positivo, específicamente en los primeros días de enero del sexto año (2012).

5.9.5 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

COEFICIENTE BENEFICIO COSTO (BC)

Se obtiene con los **datos** del VAN; cuando se divide la sumatoria de todos los beneficios entre la sumatoria de los costos.

En los cuales se incurren en el proyecto y los provechos que se consigue del mismo así, que lo que se espera es que los beneficios sean mayores a los desembolsos, para asegurar resultados favorables hacia la inversión realizada. Si $BC > 1$: El proyecto es aceptable es decir la relación es conveniente puesto que se demuestra que los ingresos son mayores a los egresos.

$$\begin{array}{l} \text{Flujos generados por el proyecto} \\ \text{RAZON C/B} = \frac{\text{-----}}{\text{Inversión}} \\ \text{RAZON C/B} = \frac{123545,545}{21180} \\ \text{RAZON C/B} = \mathbf{5,83} \end{array}$$

Autora : Verónica Ante
Fuente :Presupuestos Proyecto

Este resultado justifica que logran rendimientos en relación a los costos a efectuarse para realizar los proyectos de mejoramiento en la empresa, esto significa que por cada cinco dólares invertido Calzado García, obtiene 83 centavos de utilidad

5.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Algunos análisis confunden al TIR con la tasa de descuento pero debemos recordar que la TIR de un proyecto mide la contabilidad del mismo. Es una tasa de rentabilidad Interna en el sentido de que depende únicamente de los flujos de caja propios de proyecto .

La tasa de descuento es un estándar para decidir si se acepta el proyecto. Es igual a la rentabilidad ofrecidas por otras inversiones equivalentes, donde mediante escenarios de optimismo, realismo y pesimismo el análisis de sensibilidad, permite identificar los efectos inmediatos sobre la TIR, el VAN al realizar fluctuaciones en los variables mas importantes de los proyectos.

En condiciones de un escenario optimista se requiere especificar ciertas líneas estratégicas de carácter general que la entidad debería desarrolla en la cartera de productos que comercializa.

Se ha considerado dentro de los proyectos definidos dos que podrían contribuir a aprovechar de mejor forma las oportunidades que estas situaciones implicarían, en este ámbito se ha tomado como base el proyecto desarrollado de incremento de las ventas a través del uso de crear una sucursal , ya que de este modo , se estaría propendiendo a un aumento en la participación de mercado al incursionar con productos a la modo dentro del mercado potenciales locales apoyándose para esto en establecer una sucursal en el norte de Quito. Sin considerar el riesgo que involucra el dejar de lado las variables complementarias tales como: ventas, factores de competencia, posicionamiento en el mercado.

Dentro del escenario normal como el panorama en el cual las principales variables externas e internas , inflación, tasa de interés, mercado , competencia, proveedores clientes , áreas internas de gestión, mantengan su evolución según lo establecido en el estudio , las acciones para este contexto estarían definidas dentro de lo que se propone en la investigación ya que la misma responde a las necesidades reales de la entidad en los distintos ámbitos que la conforman , por lo que se busca in mejoramiento y potenciación de estos en búsqueda de

consolidar la posición organizacional , hay que tomar en cuenta factores claves que permitan a la empresa Calzado García a mantenerse en este entorno como son el mejoramiento de la atención y servicio al cliente sin olvidar el desarrollo interno de sus diferentes departamentos a fin de lograr una mejor posición competitiva y alcanzar eficiencia para sus operaciones.

Un escenario pesimista, permite apreciar el impacto en el cambio de las variables que pueden mostrar un comportamiento desfavorable hacen referencia al ambiente externo de la entidad, básicamente en cuanto al potencial industrial de calzado, y a los problemas legales ,institucionales y financieros del sector, además aspectos de índole económica, financiera y social en el país, sin desatender los cambios que puede sufrir el mercado, específico de la microempresa, proveedores, competencia , clientes y que no se alcance un mejoramiento de los factores internos de la firmas, si se produce lo mencionado , las posibilidades de crecimiento para la entidad serian bajan o nulas ya que se vería afectado el desarrollo de la demanda para los productos que se distribuyen y esto repercutiría en el nivel de ventas , de utilidades y en el crecimiento y estabilidad de la empresa.

Dentro del manejo administrativo interno de la empresa será necesario que se vayan puliendo aspectos que presentan falencias actualmente y que requieren corregirse indistintamente de que apliquen proyectos especificados ya que es un adecuado desenvolvimiento en todas las áreas de la organización, contribuirá a generar una fortaleza que consienta en afrontar de mejor forma las adversidades de probable ocurrencia en las normales actividades corporativas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

En el plan de tesis que fue la antesala al proyecto que he venido desarrollando establecimos la siguiente tesis.

- Conociendo que en la mayoría de empresas de comercialización de calzado en el Ecuador no tienen un diseño de un Plan Estratégico, nuestro estudio permitirá establecer el beneficio que este constituya para reducir en forma continua los productos que se encuentran en estantería lo cual influye directamente en la rentabilidad de la empresa demostrando así que mientras mejor se diseñe un Plan Estratégico, mayor será la aceptación por parte de los consumidores tanto actuales como potenciales

Debo señalar que la hipótesis planteada en la presente tesis ha sido válida en cuanto a la implementación del plan estratégico como tal, por esta razón en cada uno de los proyectos de mejoramiento planteados, se recalca la participación activa del recurso humano de la organización, como una forma de entregarles poder sobre sus responsabilidades y generar confianza y apersonamiento sobre las actividades a efectuarse, considerando, como se señala en las recomendaciones de la presente tesis. El desarrollo y permanencia del personal, a fin de lograr una mejor orientación de las acciones y de la cultura corporativa que se pretende. De este modo, haciendo partícipes a los empleados según lo propuesto, su nivel de colaboración, compromiso, responsabilidad, y eficiencia, logrados, se ve reflejado directamente en el grado de satisfacción del cliente y lo repercutirá directamente en el adelanto corporativo general.

6.2 CONCLUSIONES

Luego de haber concluido el estudio en la empresa CALZADO GARCIA, se han establecido conclusiones y recomendaciones que podrían ser utilizadas como guía en su plan de desarrollo.

- La mayor parte de las microempresas en la comercialización de calzado funcionan bajo la administración de un solo propietario y producen para una clientela específica; adicional a ello, tienen una incipiente división del trabajo y por limitaciones tecnológicas y de capital, no presentan alternativas de promoción interna, y comercialización siendo su rentabilidad sumamente baja.
- Para la mayoría de los microempresarios en esta rama, su actividad es la única fuente de empleo e ingresos, pues es la que les permite satisfacer las necesidades más esenciales propias y familiares. Es una oportunidad laborar para aquellas personas que no han encontrado trabajo en el sector formal e inclusive aquellas que teniendo un trabajo mantienen esta actividad como generadora de ingresos extras, considerando las crisis económica por la que atraviesa el país, de ahí la importancia de este sector en la dinámica de la economía nacional.
- Mientras el Estado no tenga opción para el desempleo y subempleo, el sector microempresarial se constituirá una fuente observadora de empleo y de capital. Por lo tanto, se requiere, a nivel nacional, que las disposiciones municipales faculten el trabajo informal y le provean de medios para mejorarlo en procura del bienestar ciudadano, suprimiendo persecuciones que se mantiene en contra de este sector, deteriorando la autoestima y dignidad de miles de ecuatorianos informales.

- La reducida atención en los servicios de asesoramiento y de crédito por parte del sistema financiero-bancario, así como también sus altas tasas de interés que desestimulan los préstamos ; los largos trámites burocráticos y requisitos complejos que se deben cumplir; la inadecuada organización y administración interna de los talleres , negocios o microempresas, que provoquen que los microempresarios no puedan ser considerados como sujetos de crédito.

- Para la mayoría de microempresarios de calzado la agremiación es percibida como una instancia de posible registro para el pago de impuestos, lo que causa temor y rechazo. La ley tributaria establece un tratamiento duro para estas organizaciones. El marco legal complejo e incierto influye negativamente en el desarrollo del sector.

- Los escasos beneficios que microempresarios ofrecen a sus socios, es una de las razones por la cual no encuentran motivación suficiente para asociarse; son pocas las organizaciones existentes que han logrado consolidar su representatividad y liderazgo en el sector. También hay que considerar que no existe en el Ecuador una exigencia legal para que los microempresarios se asocien.

- Por lo general estos negocios carecen de un buen sistema de contabilidad especializada; también de un control presupuestario y adicional a ello, no disponen de las suficientes herramientas de gestión porque hacen que estas microorganizaciones no alcancen su debida eficiencia y capacidad administrativa, financiera y comercial. Calzado García no se confía de esta situación.

- La Planeación Estratégica es una herramienta que permite mejorar la eficiencia y eficacia de todos los procesos de gestión de la organización tanto a nivel interno como externo, ya que faculta visualizar de manera integrada , el futuro de la institución , sin embargo , dentro de Calzado García , esta no ha sido tomada en cuenta como un instrumento de mejoramiento corporativo.

- La falta de planificación y delimitación de alcances futuros de la empresa , han causado problemas en su desenvolvimiento y resultados mediocres en lo que se desea alcanzar , además , considerando que el recursos humano es el activo mas importante de una empresa , calzado García se han descuidado los alcances que se puede lograr a través de la implementación de los distintos subsistemas para su administración.

- La estructura orgánica funcional con la que cuenta Calzado García, actualmente no se ajusta a la realidad de ésta, ni a sus necesidades.

- Calzado García no cuenta con los medios y recursos indispensables para su desarrollo, sin embargo ha logrado mantenerse en el mercado con relativo éxito debido principalmente a la gestión e iniciativa de la Gerencia.

- Los resultados alcanzados en la evaluación del estudio financiero, demuestra que el 29% de su Tasa Interna de Retorno, es superior a la tasa de Descuento del 13,43% con la que se calculo el Valor Actual Neto, un periodo de recuperación de la inversión de cinco años y una relación costo /beneficio de 5,83 . Situación que hace ver que la propuesta es admisible en el sentido a lograr mayor grado de eficiencia y eficacia de la misma.

- Calzado García, es una empresa comercializadora, que se encuentra posicionada en el mercado importador de calzado casual con el 48%, gracias a una lista de clientes grandes y leales a la empresa.

6.3 RECOMENDACIONES

- Como se ha demostrado, la empresa no se ha desarrollado técnicamente, pero durante el tiempo de su existencia ha alcanzado experiencia y éxito a través del empirismo. Dada la importancia del sector microempresarial en la rama de calzado, el Estado debe revisar sus políticas de importación de equipos y maquinaria en el sentido de liberar ciertos aranceles; para elevar la producción nacional y de esta manera su mas competitivos.
- Es necesario que el Estado concientice la situación del sector microempresarial, como un sector mayoritario y productivo con pleno derecho a las oportunidades, motivando primeramente su auto respeto y generando luego el reconocimiento social pleno.
- Es necesario que el Estado a través de los organismos pertinentes, asuma su responsabilidad frente a la educación nacional, revisando los planes educativos con el fin de prevenir la real aplicación de la educación no formal, de carácter técnico y modalidades rápidas para los microempresarios, así como alternativas de capacitación técnico- productiva y administrativo-gerencial para sus hijos, futuros administradores de microempresa.
- El Estado debe asumir su responsabilidad en torno a la Seguridad Social partiendo del hecho de la obligación a ser miembro activo de todo ente económico, abriendo canales diversos que viabilicen el

aporte de los microempresarios acorde con su situación económica referente a montos, plazos y lugares adecuados.

- Se recomienda a la institución mantener liderazgo en la línea de productos de calzado que se comercializa tardes del mejoramiento en su accionar interno y externo, situación que se plantea con los proyectos propuestos, mismos que buscan asegurar la permanencia de la firma en su competitivo mercado de referencia.
- En cuanto a Calzado García debe haber un compromiso serio por parte del gerente y demás empleados. La implementación del Plan Estratégico, a través de la divulgación y puesto en marcha haciendo notar que los cambios serán para el beneficio de todos y de la empresa.
- El Plan Estratégico es una propuesta para Calzado García, por lo tanto para ejecutarlo es necesario el apoyo de todo el personal y contar con la inversión necesaria que permita su implementación , con el fin de buscar la permanencia de la empresa en el mercado nacional.
- La empresa deberá establecer semanalmente reuniones de trabajo con sus colaboradores a fin de conocer el plan de actividades y sus responsabilidades así como también de los problemas que se han presentado para el normal cumplimiento de sus funciones.
- Implantar el sistema de contabilidad para lo cual se deberá contratar un contador, quien deberá presentar los balances y un informe , tanto de situación como el de resultados trimestralmente al gerente para su aprobación y la toma de decisiones .
- Utilizar productos de calidad y a la moda que este acorde a las necesidades del cliente para que la empresa crezca y tenga un mayor desarrollo en el mercado.

- Cada año la empresa debe realizar la evaluación del plan y en función de los resultados obtenidos llevar a cabo los ajustes que fueren necesarios.

- Si Calzado García adapta sus patrones de funcionamiento a las exigencias de su mercado y a los requerimientos propios de su gestión interna, puede ser mas competitivo ante los restos de la globalización, y convertirse en un modelo de desarrollo para empresas similares en el ramo, con tamaños parecidos , o con características propias a su experiencia.

- En el corto plazo se pondrá en funcionamiento la sucursal en el norte de la ciudad de Quito, para lo cual se buscara el sitio adecuado , el personal apropiado, y los productos estarán de acuerdo al estrato de población que va ofrecer.

- Mantener una constante información del mercado tanto interno como externo con fin de conocer precios, diseños y calidad para ser mas competitivos.

- Buscar la diversificación de mercados hacia otros nichos, tanto a nivel nacional como internacional, mediante el acceso a la informática.

7.

**A
N
E
X
O
S**



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ENCUESTA A CLIENTES

SEXO: Masculino () Femenino ()

ESTADO CIVIL : Soltero () Casado () Divorciado ()

EDAD: 13-19 () 20-25 () 25- 26() 30-39() 40-49() 50 en adelante ()

SECTOR: Centro () Sur () Norte ()

RESPONSABLE:.....

El objetivo de nuestra encuesta es determinar el nivel de comportamiento del cliente, y su decisión de compra. Politécnico

Sírvase hacer una “x” calificando cada una de las siguientes preguntas

1.- ¿Qué tipo de calzado utiliza usted habitualmente?

Deportivo ()
Casual ()
Formal ()
Otros ()

2. ¿Con que frecuencia compra calzado?

Cada 4 meses ()
Cada 6 meses ()
Cada 8 mese ()
Cada 12 meses ()
Otros ()

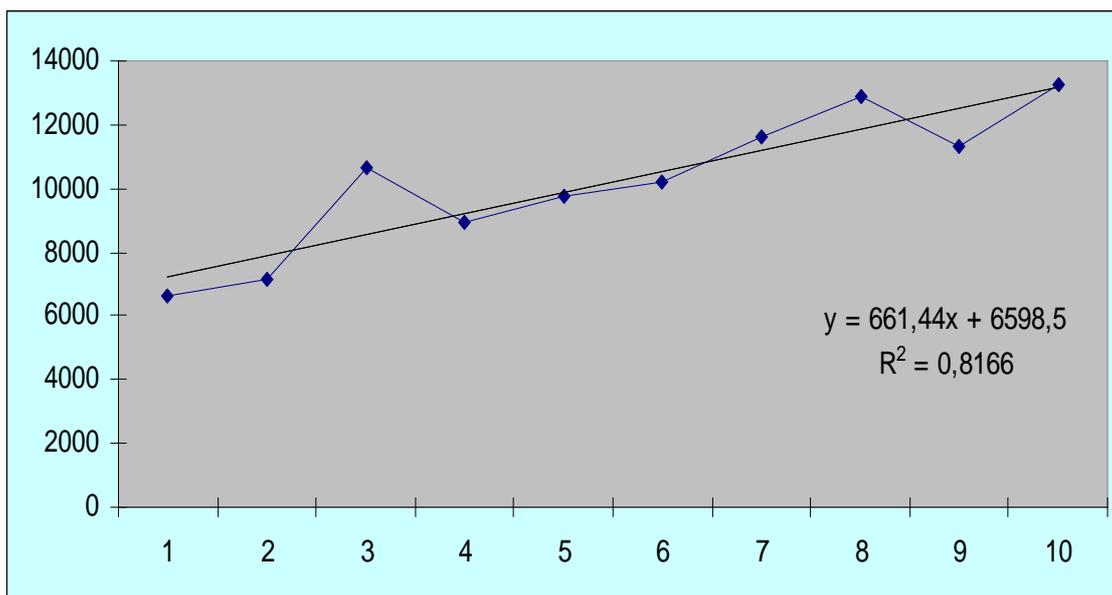
3. ¿El calzado que usted prefiere de que país lo encuentra más en el Ecuador?

Colombia ()
Brasil ()
Nacional ()
Otros ()



PROYECCION VENTAS 2005

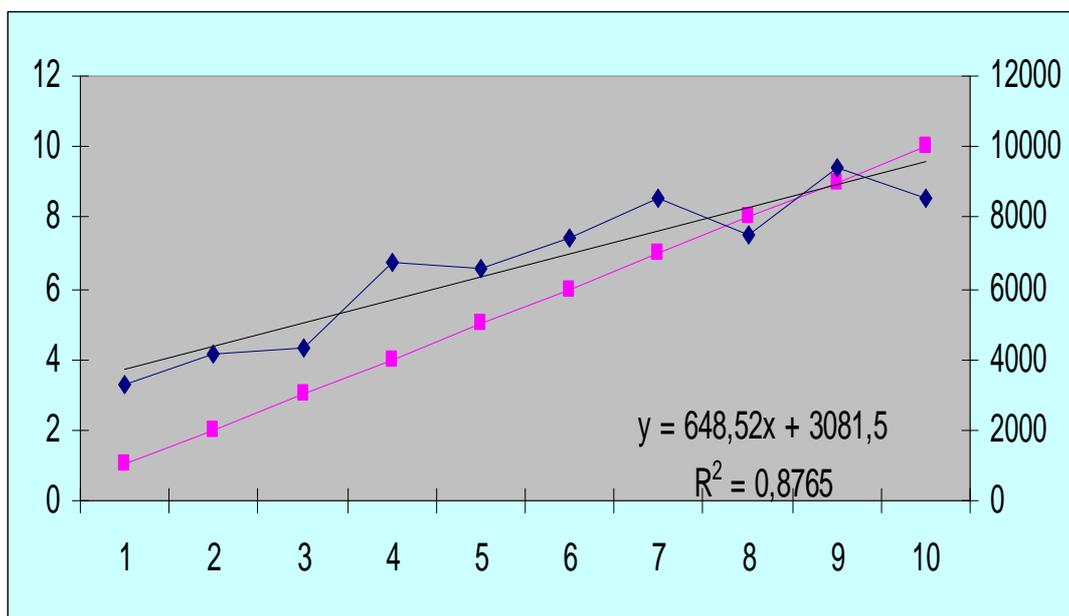
ENERO	6598,76
FEBRERO	7120,54
MARZO	10625,24
ABRIL	8921,87
MAYO	9784,32
JUNIO	10234,67
JULIO	11630,51
AGOSTO	12.867,76
SEPTIEMBRE	11324,04
OCTUBRE	13257,09
NOVIEMBRE	13874,34
DICIEMBRE	14535,78
TOTAL	130774,92





PROYECCION COMPRAS 2005

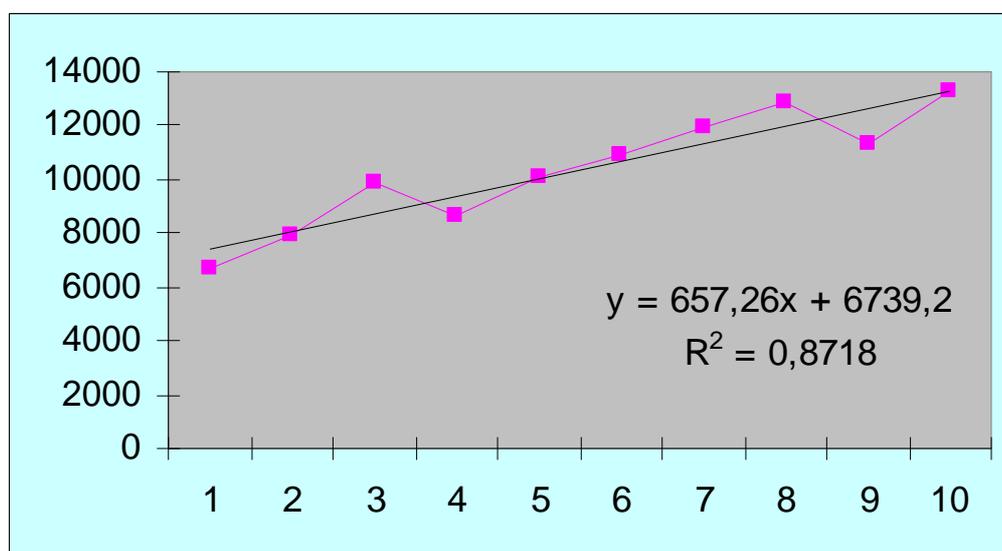
ENERO	3256,98
FEBREO	4129,54
MARZO	4329,75
ABRIL	6743,98
MAYO	6537,65
JUNIO	7432,87
JULIO	8547,65
AGOSTO	7528,87
SEOTIEMBRE	9432,65
OCTUBRE	8543,98
NOVIEMBRE	10215,22
DICIEMBRE	10863,74
	87562,88





PROYECCION VENTAS 2006

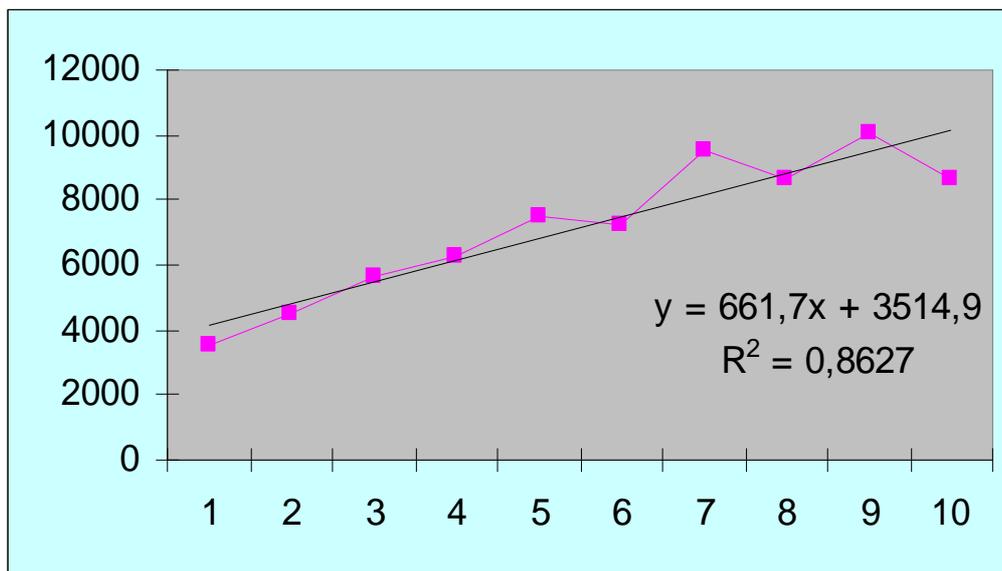
ENERO	6728,23
FEBRERO	7897,65
MARZO	9854,87
ABRIL	8654,97
MAYO	10126,98
JUNIO	10879,67
JULIO	11950,65
AGOSTO	12867,76
SEPTIEMBRE	11324,04
OCTUBRE	13257,09
NOVIEMBRE	13969,06
DICIEMBRE	14626,32
13	15283,58

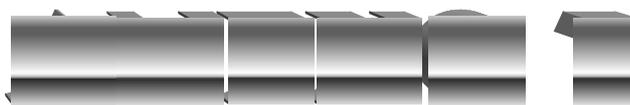




PROYECCIÓN COMPRAS 2006

ENERO	3556,98
FEBRERO	4456,98
MARZO	5674,87
ABRIL	6243,87
MAYO	7543,23
JUNIO	7198,78
JULIO	9549,87
AGOSTO	8645,54
SEPTIEMBRE	10043,89
OCTUBRE	8628,76
NOVIEMBRE	10793,6
DICIEMBRE	11455,3
13	12117





FLUJO ENTRANTES DE EFECTIVO	
CUENTAS	
	2007
Ventas 100% contado	11890
Otros ingresos	4230
Total Entradas de efectivo	16120
FLUJO SALIDA DE EFECTIVO	
Compras	12117
Marketing	110
Remuneración y Beneficios Sociales	750,00
Comisiones	740,00
Servicios Básicos	650,00
Arriendo	420,00
Honorarios y Viáticos	80
Otros gastos	90
Depreciación	-850
proyecto	
Total salidas de efectivo	14107



TABLA DE AMORTIZACIÓN FIJA

PRÉSTAMO PARA FINANCIAR EL PROYECTO DE EXPANSIÓN

CAPITAL	6000
INTERÉS	10%
TIEMPO	20 meses
CAPITALIZACIÓN	mensual

CUOTAS	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CUOTA	CAPITAL RED.
				6000
1	276,83	50	326,83	5723,17
2	279,14	47,69	326,83	5444,03
3	281,46	45,37	326,83	5162,57
4	283,81	43,02	326,83	4878,76
5	286,17	40,66	326,83	4592,59
6	288,56	38,27	326,83	4304,03
7	290,96	35,87	326,83	4013,07
8	293,39	33,44	326,83	3719,68
9	295,83	31	326,83	3423,85
10	298,3	28,53	326,83	3125,55
11	300,78	26,05	326,83	2824,77
12	303,29	23,54	326,83	2521,48
13	305,82	21,01	326,83	2215,66
14	308,37	18,46	326,83	1907,29
15	310,94	15,89	326,83	1596,35
16	313,53	13,3	326,83	1282,82
17	316,14	10,69	326,83	966,68
18	318,77	8,06	326,83	647,91
19	321,43	5,4	326,83	326,48
20	326,48	2,72	326,83	0
	6000	538,97	6536,6	



	DEPRECIACIÓN		
			Valor Libros
Años	Cargo Depreciación	Dep. Acumul	4450
1	850	850	5300
2	850	1700	3600
3	850	2550	1050

8. BIBLIOGRAFÍA

- PETER J. Paúl; CERTO C. Samuel; Dirección Estratégica: 350 páginas Segunda Edición; 1996; Imprenta ESCLANADEC; España.
- PORTER Michael; Planeación Estratégica Competitiva; 407 páginas; Segunda Edición; 1993; Editorial CECOSA; México.
- LEONAR William; Auditoria Administrativa: 350 páginas; Cuarta Edición; 1990; Editorial Edina; México.
- STONER James; WANKEL Charles; Administración; 621 páginas; Tercera Edición; 1991; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; México.
- CHIAVENATO Idalberto; Administración de Recursos Humanos; 450 páginas; Segunda Edición; 1997; Editorial McGraw Hill; Santa Fe de Bogotá.
- STANTON, William; Fundamentos de Mercadotecnia , México, Editorial Mc. Graw Hill, Novena Edición, 1993.
- SERNA, Humberto, Planeacion y Gestión Estratégica, Bogota 1994 Pág. 17,87 ,Legis editores S.A. 2 ED. 1994.
- JOHNSON Ferry, Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las organizaciones , Prentice Hall 1997.
- FRED R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- HAST- Reardon , Gerencia de Ventas al Detal, PG 323
- JOHNSON, Ferry, Dirección Estratégica, Prentice Hall . Madrid 1997 p 137

- JOSAN, <http://www.tja.entelnet.bo/uteplan/planpag1.html>
- CARRILLO, Penso Rogelio
- CALZADO GARCIA, [Folletos Informativos,2004-2005](#)
- INEC, [www.inec.gov.ec.2004-2005](http://www.inec.gov.ec)
- BCE, [www.bce.ec.2004-2005](http://www.bce.ec)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.