



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE CALZADO “VILLA” DEL CANTÓN GUALACEO DURANTE EL PERÍODO 2010-2011.

Tesis previa a la Obtención de
Título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

ANA MARCELA BANEGAS ULLOA

MARCELO FRANCISCO YUNGA CHIMBO

DIRECTOR:

ECON. PEDRO MORA

CUENCA - ECUADOR



Responsabilidad de autoría

Las ideas y opiniones expuestas en la presente tesis son de responsabilidad absoluta de sus autores.

ANA MARCELA BANEGAS

MARCELO FRANCISCO YUNGA



DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la oportunidad de cumplir mis sueños, a mis padres por su apoyo y amor incondicional, a mis hermanos, cuñada, sobrino y a toda mi familia ya que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este anhelo y aquella persona que a pesar de todos los obstáculos siempre estuvo conmigo.

ANA MARCELA B.

DEDICATORIA

A Dios por regalarme el don de la vida y por todas sus bendiciones, quiero dedicar este trabajo especialmente a mi mamá, la mujer más maravillosa del mundo, gracias mami por tu dedicación y sacrificio llenándote de orgullo, a mi ñaño y a mi familia por apoyarme siempre, a Eli Eras por sus enseñanzas profesionales y humanas, y a ti por ser parte de mi vida y vivirla junto a mí.

MARCELO YUNGA



AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo, nos sentimos muy agradecidos con la Universidad de Cuenca y los docentes que formaron parte de nuestra carrera.

De la misma manera, queremos agradecer de manera especial al Econ. Pedro Mora, director de nuestra tesis, quién de manera desinteresada y paciente supo guiarnos para la realización de este trabajo.

También queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a la Fábrica de Calzado Villa, representada por Juan Carlos Villa, quién nos facilitó la información necesaria para desarrollar nuestra tesis.

Y por último a nuestros amigos y compañeros quienes siempre estuvieron pendientes de nuestra formación y de la consecución de este sueño, el de ser profesionales.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del cantón Gualaceo.....	2
1.2. Historia de la empresa.....	3
1.3. Localización.....	3
1.4. Aspectos administrativos y legales.....	5
1.5. Estructura organizacional.....	5
1.6. Misión, Visión y Objetivos.....	6
1.7. Análisis FODA.....	6
1.8. Estudio Técnico.....	7
1.9. Productos y Precios.....	13
1.10. Mercadeo de Productos.....	16
1.11. Situación Financiera.....	16

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Plan Estratégico.....	18
2.1.1. Estructura Organizacional.....	18
2.1.2. Visión, Misión y Objetivos.....	20
2.1.3 Análisis FODA.....	24
2.1.4. Estrategias Empresariales.....	26
2.1.5. Planes de Acción.....	29
2.1.6. Seguimiento y Evaluación.....	30
2.2. Estudio Técnico.....	31
2.3. Plan de Marketing.....	33
2.3.1. Producto.....	34
2.3.2. Análisis del Mercado.....	34
2.3.3. Análisis de la Industria (modelo M. Porter).....	35

2.3.4. Publicidad y Promoción.....	37
2.3.5. Canales de Distribución.....	38
2.4. Plan Financiero.....	39
2.4.1. Flujo de Fondos y Valor de Recupero.....	39
2.4.2. Estados financieros.....	41
2.4.3. Indicadores Financieros e índices de valuación.....	45
2.4.3.1. Indicadores Financieros... ..	45
2.4.3.2. Índices de Valuación.....	48
2.4.4. Financiamiento.....	49

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE CALZADO VILLA

3.1. Plan Estratégico.....	52
3.1.1. Estructura Organizacional.....	52
3.1.2. Misión, Visión y Objetivos.....	56
3.1.3. Análisis FODA.....	56
3.1.4. Estrategias Empresariales.....	61
3.1.5. Planes de Acción.....	63
3.1.6. Seguimiento y Evaluación.....	64
3.2. Estudio Técnico.....	65
3.2.1. Producción.....	65
3.2.2. Proceso Operativo.....	66
3.3. Plan de Marketing.....	69
3.3.1. Productos y Precios.....	69
3.3.2. Análisis del Mercado.....	71
3.3.2.1. Análisis de la Demanda.....	71
3.3.2.2. Análisis de la Oferta.....	80
3.3.3. Análisis de la Industria.....	80
3.3.4. Promoción y Publicidad.....	82



3.3.4.1. Promoción.....	82
3.3.4.2. Publicidad.....	82
3.3.5. Canales de Distribución.....	83
3.4. Plan Financiero.....	83
3.4.1. Plan financiero del Escenario Uno.....	86
3.4.1.1. Flujo de Fondos.....	86
3.4.1.2. Estados Financieros.....	88
3.4.1.3. Índices de Valuación.....	91
3.4.2. Plan financiero del Escenario Dos.....	91
3.4.2.1. Flujo de Fondos.....	91
3.4.2.2. Estados Financieros.....	93
3.4.2.3. Índices de Valuación.....	96
3.4.3. Comparación de resultados.....	96

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS	



RESUMEN

El presente proyecto se llevó a cabo en la Fábrica de Calzado Villa, este trabajo responde a la necesidad de contar con un Plan de Negocios de manera que reúna toda la información necesaria para conocer la situación actual de la misma y como ésta podría ser mejorada utilizando ciertas herramientas mercadológicas.

El Plan de Negocios para la Fábrica de Calzado Villa está formado por tres capítulos:

CAPÍTULO I. Este capítulo se refiere a los antecedentes del cantón Gualaceo, así como la historia de la empresa, su localización, los productos que ofrece y los problemas que actualmente presenta.

CAPITULO II. El cual tiene que ver con el marco teórico es decir con todas las teorías y conceptos de los temas desarrollados en este trabajo.

CAPÍTULO III. Se trata del desarrollo mismo del plan de negocio, iniciamos proponiendo una estructura organizacional con sus respectivas funciones; planteamos la visión, misión y objetivos que debe tomar en cuenta la administración de la empresa; se realizó un análisis FODA y además se expone algunas estrategias y planes de acción.

Posteriormente se realiza el Estudio Técnico en el cual se propone un proceso operativo mejorado y un nuevo plano de distribución física de la fábrica.

A continuación se realiza un plan de marketing en donde se describen los productos y precios de los artículos que vende la empresa, se realiza un estudio de la demanda mediante la aplicación de un cuestionario; se analiza la oferta y la industria; además se propone implementar algunas prácticas de promoción y publicidad.

Finalmente se realiza el Plan Financiero, en el cual se determina los estados financieros de la empresa, los cuales permitieron realizar las proyecciones de ingresos y egresos, así como el flujo de fondos, y por último se aplicaron índices de valuación, los cuales demostraron la viabilidad del proyecto y de reinvertir en el mismo.

PALABRAS CLAVES: Plan de negocio, Plan estratégico, Estudio técnico, Plan Financiero



ABSTRACT

This project was carried out at the Shoe Factory Villa, this work responds to the need for a business plan so that together all the information necessary to understand the current situation of it and how it could be improved by using certain tools marketing issues.

The Business Plan for Villa Shoe Factory consists of three chapters:

CHAPTER I. This chapter covers the history of the canton Gualaceo and the company's history, location, products offered and the challenges currently presented.

CHAPTER II, Which has to do with the theoretical framework that is with all the theories and concepts of the themes developed in this work.

CHAPTER III, This is the very development of the business plan, start by proposing an organizational structure with their respective functions, we propose the vision, mission and objectives should take into account the company's management, FODA analysis was performed and also outlines some strategies and action plans later, itself implement the Technical Study which proposes an improved operating process and a new level of physical layout of the factory.

The following is a marketing plan which describes the products and prices of items sold the company, is a study of demand by applying a questionnaire analyzing the supply and industry, also intends to implement some advertising and promotion practices.

Finally, does the Financial Plan, which determines the financial statements of the company, which allowed for the revenue and expense projections and cash flow, and finally applied rates of return, which demonstrated the viability.

KEYWORDS: Business Plan, Strategic Plan, Technical Study, Financial Plan



INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que vivimos, las empresas en su afán de sobresalir entre la competencia se han visto en la obligación de implementar estrategias que permitan enfrentar los retos del mismo. Una herramienta que se utiliza es el Plan de Negocios con el objetivo de conseguir el cumplimiento de metas y de ésta manera asegurar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

Cabe mencionar que en la Fábrica de Calzado Villa la toma de decisiones está concentrada únicamente en pocas personas y muchas de las veces éstas no son acertadas ya que en su mayoría están enfocadas al trabajo diario y no se proyectan hacia el futuro, además existe un problema ocasionado por la entrega tardía de los productos originando malestar entre los clientes, corriendo el riesgo de perderlos y por ende la disminución de sus ingresos.

Con los antecedentes anteriormente indicados, el presente proyecto pretende diseñar un plan de negocios que permitirá a quienes están al frente de Fábrica de Calzado Villa contar con una herramienta para conocer la situación actual de la empresa y del mercado en el cual se desenvuelve, así como también demostrar los lineamientos con los que se maneja permitiendo de ésta manera que las decisiones se tomen en base a la información y análisis de una guía elaborada técnicamente.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes del cantón Gualaceo

El cantón Gualaceo está ubicado al Nororiente de la provincia del Azuay; al Noreste de la ciudad de Cuenca, el cantón limita al norte con el cantón Paute, al sur con el cantón Chordeleg, al este con la provincia de Morona Santiago y al oeste con el cantón Cuenca.

En cuanto a la fecha de su fundación, no existe un dato concreto, por lo que se considera como referencia la orden emitida por el Virrey del Perú, Hurtado de Mendoza, de establecer un asiento minero para la explotación aurífera en el río Santa Bárbara, dando lugar a que se asentaran españoles en la zona, y creen un caserío que luego se convertiría en villa y posteriormente en cantón.

En 1820, Gualaceo era una de las parroquias de la Provincia de Cuenca, luego en el año 1821, el comandante Tomas de Heres divide esta provincia en cantones y Gualaceo asciende a la categoría de cantón.

En 1824 (23-25 de junio), por Ley Colombiana, se crea la provincia del Azuay, con los cantones de Cuenca, como capital, Gualaceo, Cañar y Girón. El 18 de agosto de 1825, este cantón alcanza la categoría de Villa de la República de Colombia.

En los archivos municipales del cantón Gualaceo, no existen documentos originales de la creación del cantón; esta pérdida se produjo como consecuencia del levantamiento subversivo de los indios en 1922, que atacaron a la población y a la Casa Municipal, lo que provocó un incendio que destruyó archivos y enseres.

En la actualidad el cantón Gualaceo, está formado por una parroquia urbana que lleva el mismo nombre, y siete parroquias rurales Daniel Córdova, Luis Cordero Vega, Mariano Moreno, San Juan, Zhidmad, Remigio Crespo Toral y Jadán.¹

¹<http://www.elmercurio.com.ec/web/histocant/gualaceo.html>



1.2. Historia de la empresa

La fábrica de Calzado Villa empieza su actividad económica en 1990, como herencia de una profesión familiar.

En esa época únicamente se dedicaban al arreglo de calzado, y luego de dos años empezó a la fabricación de calzado exclusivamente para mujeres.

Al principio, su trabajo lo realizaba en su domicilio ubicado en el Sector Bullzhún, del Cantón Gualaceo y lo realizaban de manera artesanal y en pequeña escala, sin el uso de maquinarias especializadas y sin un espacio adecuado para su funcionamiento, laboraban únicamente su propietario y sus dos hermanos; por el año 2001, adquiere un local propio, el cual hasta la fecha, se encuentra ubicado en la calle Manuel Moreno y Dávila Chica, durante su proceso evolutivo ha adquirido diversas maquinarias, con el fin de mejorar la calidad del producto.

A través del tiempo, la fábrica se ha enfrentado a varias barreras en su desarrollo, en sus inicios la materia prima se adquiría en locales de venta al por menor en donde los precios no permitían que el producto sea competitivo, por ello se establecieron contactos en Cuenca

Inicialmente las ventas se realizaban solo a almacenes del cantón Gualaceo, posteriormente y mediante su crecimiento las ventas del producto se han expandido a otras ciudades del país tales como Cuenca, Quito, y Loja.

Actualmente cuenta con 17 trabajadores entre cortadores, aparadores, plantadores y terminadores de calzado.²

1.3. Localización

La fábrica de calzado Villa desarrolla sus actividades productivas en el cantón Gualaceo, Provincia del Azuay; a 45 minutos aproximadamente de la ciudad de Cuenca. El gráfico siguiente nos muestra la ubicación del cantón Gualaceo:

² Información obtenida mediante conversaciones mantenidas con el dueño de la fábrica de calzado.

MAPA DEL CANTÓN GUALACEO

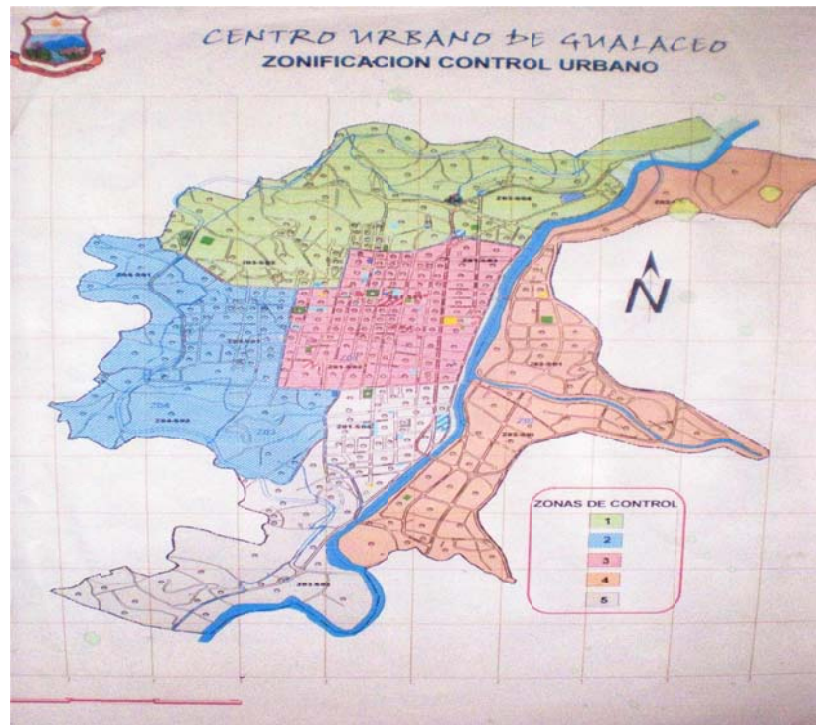


Gráfico 1.1.

La empresa se encuentra ubicada en la calle Manuel Moreno y Dávila Chica, del cantón Gualaceo, a continuación, se muestra un croquis de la ubicación de la empresa (círculo), en la cual se desarrollan las actividades de producción y comercialización de calzado. El croquis fue elaborado por los autores de la tesis.

CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO



Gráfico 1.2.



1.4. Aspectos administrativos y legales

La empresa cuenta con todos los documentos en regla, los mismos que le han permitido su normal funcionamiento, entre ellos se cuenta con:

- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del cantón Gualaceo, actualizado al 31 de enero del 2011. Ver Anexo 1.
- Patente del Municipio del Cantón Gualaceo, actualizado al 1 de febrero del 2011. Ver Anexo 2; y,
- Registro Único de Contribuyentes. Ver Anexo 3.

1.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la estructura formal de la organización de una empresa, indica los departamentos y puestos administrativos existentes así como sus relaciones entre sí, consiguiendo que se trabaje con eficiencia para la consecución de objetivos.

La Fábrica de calzado Villa actualmente carece de una estructura organizacional, únicamente mantiene un esquema de responsabilidades asignadas a todo el personal pero de manera verbal.

A continuación se explica las funciones realizadas en cada cargo que existe en la empresa:

- Gerente-propietario: Es el encargado del manejo general de la fábrica, realiza las compras de materia prima, diseña modelos de calzado y toma decisiones sobre la producción y venta de sus productos.
- Cortador: Es el encargado de cortar la materia prima de acuerdo a los moldes y según la cantidad del pedido.
- Aparador: Encargado de armar las piezas, coserlas y formar el corte.
- Plantador: Es el encargado de dar forma de pie al corte y ensamblar el corte con la suela.
- Terminador de calzado: Se encarga de la limpieza y empaqueo del calzado.



1.6. Misión, Visión y Objetivos

La Fábrica de Calzado Villa no tiene plasmado en documentos su misión, visión y objetivos, pero tanto su propietario como sus empleados conocen y trabajan para mantener una buena rentabilidad para la empresa.

En conversaciones mantenidas con el personal de la empresa, se llegó a determinar lo siguiente:

Misión

Ofrecer al mercado calzado que proporcione comodidad, seguridad y satisfacción al cliente.

Visión

Ser reconocidos a nivel nacional tanto por su calidad, la diversidad de modelos y sus precios.

Objetivos

Entre los objetivos que tiene la fábrica se encuentran los siguientes:

- Mejorar la cantidad de producción.
- Superar a la competencia.
- Posicionarse en el mercado.
- Obtener mayor ganancias por sus ventas.

1.7. Análisis FODA

Mediante conversaciones con el propietario de la Fábrica y sus empleados se pudo obtener la siguiente información en lo que se refiere al análisis FODA, a continuación se muestra el detalle de la fábrica de calzado Villa, dentro del análisis de cada componente:

Fortalezas

- Diversidad de modelos de calzado con características de modernidad, elegancia y comodidad.
- Se acepta solamente materia prima de excelente calidad
- Dispone de maquinaria capaz de producir artículos de buena calidad.



- El personal que labora realiza su trabajo en base a su especialización.
- Buenas relaciones con proveedores y clientes.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- Maquinaria con mayor tecnología.

Debilidades

- Desperdicio de materia prima.
- Espacio reducido con respecto al número de personal
- Falta de estrategias de promoción y publicidad.
- No mantiene control de materia prima.
- No tiene definido claramente su visión ni misión.
- No cuenta con estructura organizacional definida.
- Falta de capital de trabajo

Amenazas

- Importación de calzado de origen asiático (chinos) a precios inferiores y de baja calidad.
- Ingreso al mercado de nuevas fábricas de calzado.

1.8. Estudio Técnico

Mediante el Estudio Técnico, se identificó dentro de la ubicación de la empresa sus instalaciones, sus procesos internos y las maquinarias que actualmente son utilizadas para la producción de calzado.

Procesos y Operaciones

Infraestructura Física

La infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización.

A continuación se presenta la distribución de la infraestructura que posee la empresa, en donde se puede apreciar las diferentes áreas que lo conforman.



Área 1	Administración
Área 2	Producción

El plano de distribución de Fábrica de Calzado Villa se muestra en el Anexo No. 4.

Capacidad de Producción

- Capacidad instalada: 13 máquinas
- Capacidad utilizada: 12 máquinas (una máquina dañada).

Del total de clientes de la Fábrica de calzado en promedio demandan alrededor de 13000 pares al año, es decir 1083 pares al mes pero de la cual la fábrica en promedio produce el 50% quedando insatisfecho el 50%.

Maquinaria y Equipos

El equipo y maquinaria con lo que cuenta la Fábrica de Calzado Villa para la producción es el siguiente:

1 Troqueladora
2 Devastadoras
5 Máquinas de coser
1 Horno
2 Prensadoras
1 Pulidora
1 Terminadora

- **Máquina de coser:** su función es armar la pieza y forma el corte mediante la costura recta.



- **Máquina devastadora:** tiene como función eliminar la parte inferior del cuero sintético que no se requiere, para que la piel del cuero quede fina y lista para coser o forrar los tacos.



- **Horno para el pegado:** sirve para activar los materiales a los que se han aplicado el pegamento, mediante la temperatura alta se realiza el pegado del corte con las plantas o la fibra.



- **Troqueladora:** es utilizado para cortar el material con moldes debidamente hechos a la forma del diseño.



- **Pulidora:** se usa para cardar³ los materiales a pegarse y luego para dar un terminado al calzado con la pulida de los filos.



- **Prensadora:** Sirve para comprimir la suela con el calzado, una vez que se haya realizado el plantado.



- **Terminadora:** Tiene como función limpiar al calzado, dando brillo al material y dejándolo listo para el empaque.



³ Separar completamente o eliminar las fibras cortadas.



Materia Prima

Las principales materias primas que se utiliza para la elaboración del calzado son las siguientes:

- Cuero sintético.
- Plantas de poliuretano.
- Fibra
- Plantas de PVC.
- Suelas
- Tacos
- Pegamento
- Plantillas
- Hilos
- Accesorios (hebillas, adornos), etc.,

Los principales proveedores de la materia prima para la producción son los siguientes:

- Comercial Caldas
- Comercial Velásquez
- Comercial Gómez
- Vidatex
- Comercial Matute
- Distribuidora Los Andes

El mayor proveedor de materia prima es Comercial Gómez y está ubicado en Gualaceo, Calle Vicente Peña Reyes y Dávila Chica.

Proceso Productivo

En el proceso de producción actual la Fábrica de calzado desarrolla las siguientes actividades para conseguir el producto final, las cuales se muestran en el siguiente flujo grama de procesos.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL DE LA FÁBRICA

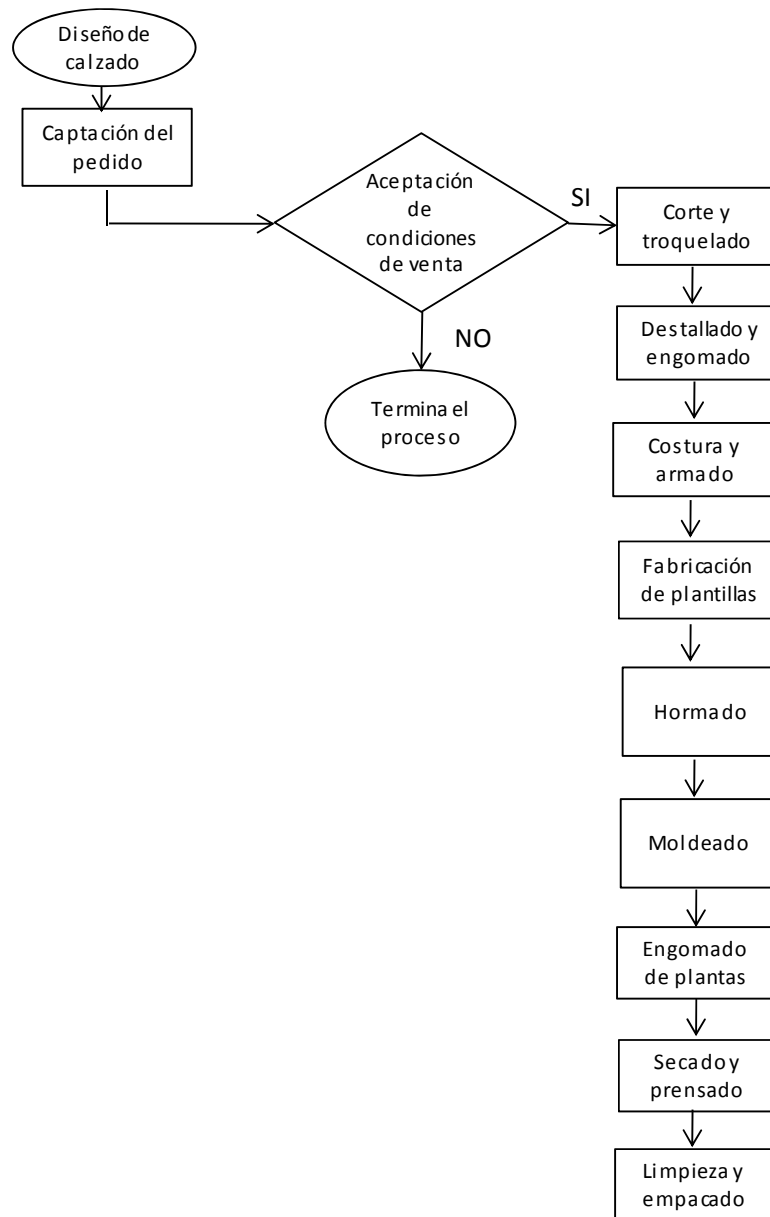


Gráfico 1.3.

A continuación se describe cada uno de los pasos del actual proceso de producción que la fábrica de calzado desarrolla para obtener el producto final:

1. **Diseño del calzado:** es el punto donde se inicia el proceso de fabricación del calzado. Para la realización de estos diseños el propietario se basa en revistas, realiza investigaciones de tendencias de moda y diseños propios.



2. **Captación de pedidos:** con los nuevos diseños ya elaborados para muestra, se presenta a los clientes en base a las preferencias de los consumidores decidirán realizar la orden de pedido.
3. **Corte y troquelado de las partes:** los materiales utilizados en la producción de la capellada del calzado son cortados en segmentos pequeños de forma manual. El tamaño y la forma de cada segmento está determinado por el molde de corte. Las piezas que representan la parte decorativa del calzado son troqueladas de acuerdo a la forma del diseño.
4. **Destallado y engomado de las piezas:** una vez cortadas las piezas deben ser rebajadas al grosor deseado, engomados los bordes, ribeteadas antes de la costura y agregados los adornos si los requieren.
5. **Costura y armado de piezas:** las piezas ribeteadas son cosidas para formar la capellada del calzado con sus accesorios.
6. **Plantado o montaje:** en esta etapa se procede a realizar las plantillas, una vez elaborada la plantilla, ésta es clavada a la horma y el reverso de la capellada es moldeada a la forma de la horma; las plantas que ya han sido limpiadas y engomadas, son colocadas en un horno para calzado con la finalidad de que la goma sea más compacta y lograr un pegado correcto de la capellada con la planta; el calzado es enfriado; la suela es prensada con la máquina prensadora para asegurar el proceso de sellado, y finalmente es removido de la horma. Cuando el calzado a fabricar es de taco éste es clavado a la plantilla para luego pegar la fibra.
7. **Limpieza y empacado:** en esta etapa cualquier hilo u otro material de desecho son eliminados, el calzado es limpiado, inspeccionado, etiquetado y empacado en cajas.

1.9. Productos y Precios

Productos

La fábrica de calzado Villa, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, ofrece las siguientes líneas de producto:

Zapatos

- Casuales para dama taco fino



- Formales para oficina.



Sandalias

- De taco magnolia



- De taco fino



Botas

- Botas de cuero sintético



Botines

- Botines de gamuza



- Botines de cuero sintético



Precios

Los precios han sido establecidos en base al método de costo más un margen de beneficio; éstos son relativamente bajos a pesar de la buena calidad del producto.



PRECIOS DE CALZADO

Cuadro 1.1

LÍNEA DE CALZADO	PRECIOS AL POR MAYOR
ZAPATOS	14.00
SANDALIAS	12.00
BOTAS	19.00
BOTINES	17.00

Fuente: Propietario de la fábrica

Elaborado por: Los autores

1.10. Mercadeo de Productos

Distribución y comercialización

La distribución del calzado lo realiza el dueño de la fábrica. Para entregar a los clientes de fuera del cantón, envía en cartones por transporte intercantonal e interprovincial; si es dentro del cantón realiza la entrega haciendo uso de su vehículo. La distribución es realizada a los almacenes de calzado, quienes hacen llegar los productos al cliente final, estos almacenes se tornan intermediarios entre la fábrica de calzado y el cliente.

Publicidad

Actualmente la única vía que tiene la Fábrica de Calzado Villa para promocionar sus productos es mediante la información que ofrece su propietario, ya que es el encargado de dar a conocer a los clientes sobre los productos y las novedades respecto a ellos. Al momento la empresa ha descartado el uso de medios de comunicación para publicitar sus productos, sin embargo, mantiene un buen nivel de aceptación en el mercado en el cual distribuye sus productos.

1.11. Situación Financiera

Al momento no se lleva un control adecuado de los recursos económicos y financieros que circulan dentro de la empresa, mediante conversaciones con el dueño de la empresa se procedió a establecer los estados financieros de los dos últimos años a pesar de que se contó con escasa información.



En estos dos últimos años la empresa vendió en promedio entre 5.000 y 6.000 pares de zapatos al año, el costo de su producción alcanzó más de \$77.000 generándole más de \$98.000 de ingresos anuales en el año 2010, luego de cubrir los gastos de administración, financieros y de ventas, la empresa maneja alrededor de \$11.000 de utilidades anuales, las cuales a decir del dueño de la empresa, son reinvertidas en la producción de calzado generándole una rentabilidad muy alta para la empresa.

Cerca del 50% del valor total de los activos, se registran en las maquinarias de la empresa, notándose claramente la importancia que representa el tener maquinarias en óptimas condiciones para una adecuada producción.

Por ende, podemos determinar que su buen nivel de producción e ingresos proporcionan una rentabilidad aceptable, puesto que sus Activos vienen financiando todo su capital y no dependen de obligaciones financieras, sin embargo, esto no significa que su productividad satisfaga el alto nivel de la demanda actual en el mercado donde viene desarrollando sus actividades comerciales.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Plan Estratégico

Es una herramienta que consiste en aclarar y documentar lo que es la empresa; a qué se dedica, a dónde quiere llegar; además, define lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo. A través del Plan Estratégico se busca definir una adecuada Estructura Organizacional, definiendo su Organigrama, su Misión, su Visión y los Objetivos Empresariales para contribuir a la consecución de su Visión, se debe implementar Estrategias Empresariales que mediante Planes de Acción, ayuden a documentar y a conseguir los objetivos empresariales de la fábrica de calzado, así como también la finalidad de los objetivos que se persiguen.

2.1.1. Estructura Organizacional

Probablemente el elemento más determinante para un Plan de Negocios exitoso es la Estructura Organizacional, debido a que todas las empresas están influenciadas por el entorno en el que la empresa está inmersa. La estructura de la organización describe la asignación de responsabilidades a las personas que la integran, demuestra el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los individuos para formar departamentos y el agrupamiento de estos departamentos para conformar la organización como un todo.

*“Por todo ello, podemos afirmar que la división del trabajo es la razón misma de la **organización**, ya que en toda actividad productiva que no sea individual se necesita un determinado grado de organización que distribuya las distintas tareas entre los trabajadores.”*⁴

Para demostrar la estructura organizacional que se ha implementado en una organización, se debe utilizar un organigrama; una representación gráfica de las funciones, áreas y departamentos operativos y administrativos que conforman una empresa, dentro del organigrama, se reflejan los niveles jerárquicos de autoridad o

⁴<http://iestamar.educa.aragon.es/economia/tema5.pdf>

mando, las redes de comunicación y la distribución de los diferentes departamentos o áreas.

La más común de las agrupaciones dentro de una empresa es la Organización Funcional, en este tipo de organización, se agrupan todas las actividades relacionadas bajo un solo departamento o área, como por ejemplo: Administración, Producción, Ventas, Contabilidad, etc.

*A los gerentes y supervisores, cuyo principal trabajo es velar por que los productos y servicios se produzcan y entreguen, suele considerárseles miembros de la organización de línea. A las otras personas del equipo gerencial que les ayudan a decidir qué hacer y cómo hacerlo, que los asisten en la coordinación de los esfuerzos de todos o que prestan servicios u ofrecen sus conocimientos y experiencias especiales, se les llama personal de staff.*⁵ Dentro de las actividades de *línea* se encuentran departamentos tales como: producción, ventas, compras, etc. Dentro del área de *staff*, podemos encontrar a los departamentos de asesor legal, asesor contable, asesor tributario, mantenimiento, etc.

Una vez establecidos las áreas y/o departamentos que conforman una organización, y diferenciados por *línea* y por *staff*, se debe determinar el tipo de organigrama que se ajuste a la realidad de la empresa, entre los principales tipos de estructura organizacional tenemos:

Organización por Funciones o Departamentos: Las actividades se organizan y se agrupan en función de las especializaciones a las que se dedican, se consigue departamentos tales como: comercial, administrativo, financiero, producción.

ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES⁶

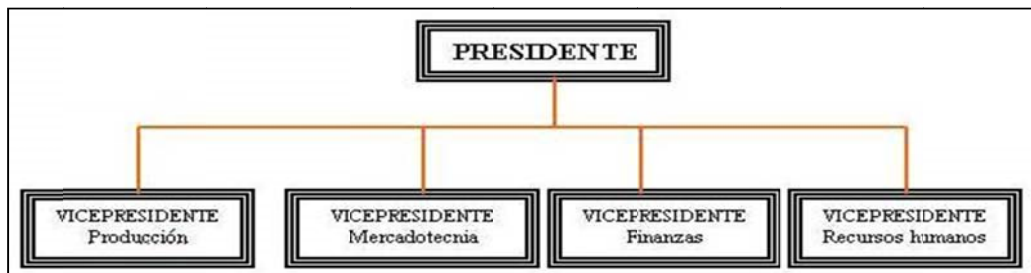


Gráfico 2.1.

⁵Newstrom, John W. DIRECCIÓN: Gestión para lograr Resultados. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, 2007, Pg. 115.

⁶http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm

Organización por Producto: Todos los departamentos y subdivisiones se agrupan por tipo de cada tipo de producto que fabrica la empresa.

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO⁷

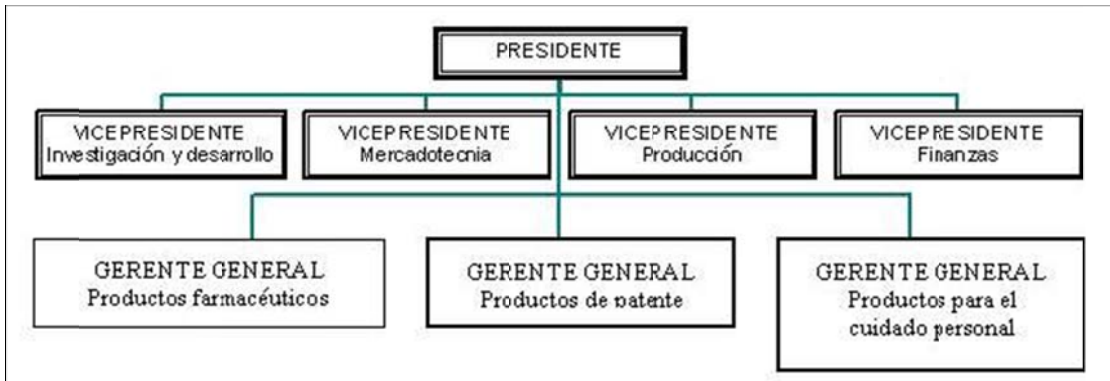


Gráfico 2.2.

Organización por Clientes: Los departamentos de línea y de staff son divididos por tipo de cliente a los que satisface la empresa con sus productos y/o servicios.

ORGANIZACIÓN POR CLIENTES⁸



Gráfico 2.3.

2.1.2. Visión, Misión y Objetivos

Misión Empresarial

Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una empresa de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se le llama declaración de credo, de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración

⁷http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm

⁸http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm

*definiendo nuestra empresa. de propósitos, de filosofía, de creencias, de principios empresariales o declaración definiendo nuestra empresa.*⁹

La Misión Empresarial básicamente responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, al definir la misión, se está determinando cuál es la función básica de la organización, qué desea ser, a quién quiere servir y que actividades va a desempeñar en un contexto específico.

El constituir la Misión Empresarial para una organización, exige estudiar, formular y generar objetivos y estrategias empresariales factibles y realistas; todo contribuirá a la consecución de la Visión Empresarial que la organización busca obtener.

Como principales propósitos de la Misión podemos citar los siguientes:

- a. Genera motivación a los empleados de la empresa.
- b. Proporciona una dirección empresarial, que sirve como una guía para la organización.
- c. Provee a la institución de una imagen corporativa y una filosofía empresarial ante el mercado.
- d. Mantiene y atrae nuevos clientes potenciales.
- e. La Misión permite que todos los relacionados con la empresa, como proveedores, clientes, administradores, instituciones públicas, etc., tengan conocimiento de las actividades y la estabilidad de la organización.
- f. Cimiento principal para la consecución de la Visión Empresarial.
- g. Evita una desviación en el desarrollo de las principales actividades de la empresa.

Una Misión Empresarial debe tener, entre otras, las siguientes características principales:

- a. Concepto de sí misma (fortalezas y ventajas competitivas).
- b. Principales actividades que desempeña la empresa.
- c. Clientes y mercados a los que sirve y/o satisface.
- d. Productos y/o servicios que al mercado.
- e. Tecnología, proceso, procedimientos que utiliza.
- f. Filosofía empresa (valores, principios y aspiraciones).

⁹ García, Estela. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Práctica. México: Trillas, 2007. Pág. 16.



- g. Relaciones con los dependientes internos y externos de la organización.

Objetivos Empresariales

Son los fines a los que debe dirigirse los esfuerzos de un grupo humano.

Los objetivos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además de que área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales.¹⁰

Entre las principales características de los Objetivos, tenemos:

- a. Los Objetivos deben ser cuantitativos, expresados mediante volumen, cantidad, porcentajes.
- b. Deben estar expresados con un tiempo específico para su realización, entendiéndose como tal, inmediatos: menos de seis meses, corto plazo: mayores de seis meses y menores de un año, mediano plazo: mayores a un año y menores de tres años, y largo plazo: mayores de tres años.
- c. Deben ser susceptibles de medición y evaluación, por medio de resultados cuantitativos y cualitativos.
- d. Deben ser claros y específicos, para que sean claramente entendidos por los miembros de una organización.
- e. Deben ser realistas, acordes la situación actual del medio económico, político, social de la región donde la empresa desarrolla sus actividades.

Los Objetivos son importantes debido a que:

- a. Sirven para guiar y coordinar las actividades establecidas a obtener un determinado resultado.
- b. Ayudan a evaluar y controla los resultados.
- c. Motivan a los empleados y directivos de la organización.
- d. Ayuda a que los integrantes de una unidad o departamento contribuyan a conseguir un mismo fin.

Entre los principales tipo de Objetivos están:

¹⁰ García, Estela. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Práctica. México: Trillas, 2007. Pág. 17.



- a. **Objetivos Estratégicos:** Son establecidos por la alta dirección de la empresa, son a largo plazo e involucran a toda la empresa en su conjunto, los mismos que afectarán el destino de la organización.
- b. **Objetivos Tácticos:** Comprenden a una determinada área de la empresa, generalmente están expresados a mediano y corto plazo.
- c. **Objetivos Operacionales:** Incluyen únicamente a las unidades o departamentos operativos de la organización, son establecidos de manera inmediata o a corto plazo.

Visión Empresarial

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?¹¹

La Visión es creada por la alta dirección de la empresa, debe incluir la mayoría de las aspiraciones de los dependientes de la organización; luego de establecer la Visión, todas las acciones, objetivos y estrategias, se fijan en ella y las dudas e inquietudes se esclarecen con mayor facilidad. Todo miembro de una organización que conozca la Visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a establecer de mejor manera la Visión:

- a. ¿Qué identidad corporativa busca conseguir a largo plazo?
- b. ¿Cuáles serán los principales productos y/o servicios que ofrezca?
- c. ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- d. ¿Cuáles serán las principales características de los productos y servicios que se ofrezcan?
- e. ¿Cuáles serán los valores, principios, actitudes y características de la empresa?
- f. ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes actuales y potenciales, los trabajadores y demás personas vinculadas con la empresa?

Entre las principales características de la Visión:

¹¹http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm



- a. Debe ser positiva, alentadora e inspiradora.
- b. Debe promover el sentido la identificación de la empresa y el compromiso de todos los miembros de la empresa.
- c. Debe estar acorde con los valores y principios de la empresa.
- d. Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- e. Debe ser algo difícil de alcanzar, pero no imposible.
- f. Debe ser ambiciosa, pero realista y factible.
- g. Debe tener en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

2.1.3 Análisis FODA

Es una herramienta que permite analizar la situación actual y competitiva de una organización, su principal función es detectar la relaciones entre las variables más importantes sobre la base del análisis del ambiente interno y externo de la organización, además proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, además de la generación de nuevos proyectos de mejora.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna analiza las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos fuertes mediante los cuales la empresa ha conseguido posicionarse en el mercado y ante sus clientes; de la misma manera, las debilidades representan espacios que quizás le estén impidiendo crecer económica y productivamente.

La parte externa analiza las oportunidades y amenazas que debe enfrentar el negocio en el entorno en el que desarrolla sus actividades económicas, examina las oportunidades de negocio que le ofrecen el mercado, e identifica las amenazas que debe enfrentar su negocio para minimizar el riesgo de obtener pérdidas e inclusive de salir del mercado.

El siguiente gráfico expresa de mejor manera el análisis FODA¹²

¹²<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

ANÁLISIS FODA



Gráfico 2.4.

Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas hacen referencia a aquellos aspectos en los que la empresa mantiene cierta ventaja competitiva dentro del mercado, además, muestra aquellos puntos en los que las actividades, procesos y procedimientos permiten que la empresa genere altos rendimientos financieros y económicos para la empresa. Las fortalezas de ser mantenidas y conservadas de mejor manera, pueden proporcionar a la empresa un inmejorable posicionamiento frente a sus competidores, además de generar altas utilidades.

Las debilidades, en cambio demuestran los aspectos en los que la empresa presenta bajos rendimientos operativos, económicos y financieros, frente a las demás instituciones que desarrollan actividades similares. Estas debilidades, de no ser solventadas y superadas, podrían generar pérdidas económicas a la organización.

Algunos aspectos importantes para determinar las fortalezas y las debilidades de una organización son:

- a. **Recursos:** Capital, personal, sistemas informáticos, activos fijos tangibles, activos intangibles.
- b. **Actividades y procesos:** Administración, gerencia, producción, ventas, compras, creatividad, innovación.
- c. **Relación con dependientes:** Trato con clientes, proveedores, instituciones públicas en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- d. **Productos y servicios:** Características principales y únicas que poseen los productos y servicios de una empresa, frente a los de sus competidores.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades representan aquellas ocasiones en las que podrían generar un mejoramiento notable en el desarrollo varios de los procesos de la empresa, altos rendimientos económicos o un incremento en los puntos de atención y ventas a los clientes actuales y potenciales de la organización.

Las amenazas representan aquellos aspectos negativos dentro de la empresa, generalmente son aquellas áreas donde la empresa haya varias dificultades para alcanzar altos niveles de desempeño, las mismas que podrían representar pérdidas de recurso, operativas y económicas a la organización.

- a. **Entorno:** Disposición y funcionamiento de la industria, proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores.
- b. **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, accionistas, clientes potenciales.
- c. **Aspectos:** Geográficos, demográficos, políticos, legislativos, tributarios.
- d. **Nivel de la tecnología:** En el desarrollo de las actividades o en la fabricación de productos y prestación de servicios.

2.1.4. Estrategias Empresariales

*Son recurso alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa.*¹³

Entre los principales tipos de Estrategias tenemos las planteadas por Michael Porter:

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento

Estas Estrategias buscan que la empresa ingrese y se posicione en la mente de los consumidores de una manera sólida y agresiva, además de incrementar su participación en el mercado, entre las principales estrategias tenemos:

- a. **Concentración:** La empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio; con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

¹³ García, Estela. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Práctica. México: Trillas, 2007. Pág. 19.



- b. Diversificación Concéntrica:** La empresa fabrica productos y servicios relacionados con sus principales productos y/o servicios.
- c. Integración Vertical:** Cuando en una empresa se decide por aumentar una etapa de producción a su actual proceso de fabricación, ya sea hacia atrás, productos anteriores al actual, o hacia delante, productos posteriores al producto final.
- d. Innovación:** Consiste en la búsqueda permanente de nuevos productos y servicios, que en el mercado aún no existen.

Estrategias Defensivas

Permiten que la empresa se anticipe ante posibles problemas y amenazas que puedan afectar el crecimiento de la organización, tales como:

- a. Reducción:** Se busca disminuir el número de los procesos y actividades de una empresa para optimizar su productividad, cuando se requiere disminuir costos operativos o de personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado.
- b. Recuperación:** La empresa utiliza estrategias encaminadas a detener posibles pérdidas económicas y un declive de la empresa, y mejorarlas condiciones para que sobreviva y genere utilidades.

Estrategias Concéntricas

Estas estrategias se basan en cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, afectan a toda la organización, entre las principales tenemos:

- a. Innovación:** Estrategias que se basan en la generación y capacidad de desarrollar ideas innovadoras y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus diferentes áreas.
- b. Enfoque al Cliente:** Estrategias que requieren de una buena actitud de cada empleado, con la finalidad de programar y realizar actividades para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
- c. Capacidad de aprendizaje:** Estrategias que buscan adquirir nuevos conocimientos y formas de trabajo, para ser aplicados a cada una de las áreas de la organización.



Al momento de implementar las estrategias más apropiadas para una empresa, con miras a su crecimiento en el mercado, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Productividad Laboral:** En cada área de la organización, las actividades laborales deben ser asumidas con absoluta responsabilidad con la finalidad de alcanzar eficiencia y eficacia operativa y administrativa.
- b. Modernización Tecnológica:** La empresa debe estar al día en las innovaciones tecnológicas que le competen a su actividad económica, así podrá mantener un buen nivel de liderazgo tecnológico, mientras que aquella tecnología que posea la empresa, debe ser usada más eficientemente.
- c. Información:** Dentro de la organización, se debe crear y mantener un buen sistema de información, para que las estrategias de la empresa sean implementadas de manera correcta y eficiente, y de la misma manera, provean de información para toda la organización.
- d. Orientación al Mercado:** Las áreas relacionados directamente con el mercado, tales como: ventas, compras, producción, atención al cliente y desarrollo de productos, deben tener especial atención de la alta dirección.

CUADRO RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Cuadro 2.1.

TIPO	ESTRATEGIA	OBJETIVO
OFENSIVA O DE CRECIMIENTO	CONCENTRACIÓN	Producir y comercializar un solo producto de calidad
	DIVERSIFICACIÓN	Producción de artículos relacionados
	INTEGRACIÓN VERTICAL	Incremento de un etapa de producción a su actual proceso
	INNOVACIÓN	Presentar al mercado nuevos productos
DEFENSIVAS	RECUPERACIÓN	Detener pérdidas económicas y mejorar condiciones para generar utilidades
	REDUCCIÓN	Disminuir procesos y costos para producir con eficiencia y eficacia
CONCENTRICAS	INNOVACIÓN	Crear nuevas ideas para mejorar la calidad de los productos
	ENFOQUE AL CLIENTE	Pensar en las necesidades del cliente interno y externo
	CALIDAD DE APRENDIZAJE	Adquirir conocimientos y ponerlos en práctica en el área de trabajo

Fuente: Internet

Elaborado por: Los autores



2.1.5. Planes de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.¹⁴

El Plan de Acción registra las estrategias empresariales planteadas por la empresa con la finalidad de alcanzar sus objetivos, cumpliendo de esta manera con la Misión empresarial implementada para conseguir la Visión de la organización planteada por su alta dirección.

De esta manera el Plan de Acción efectiviza las actividades que deben desarrollar las diferentes unidades operativas, departamentos y áreas que conforman la organización; así contribuyen a la consecución de sus objetivos.

Un Plan de Acción comprende:

- a. Área, departamento o unidad.
- b. Estrategias.
- c. Actividades por cada estrategia.
- d. Indicadores de gestión.
- e. Metas a cumplirse.
- f. Tiempos de cumplimiento, fechas de inicio y fin.
- g. Responsables y recursos necesarios.

Un Plan de Acción sirve para:

- a. Definir acciones y tareas fundamentales a realizar, para conseguir los Objetivos.
- b. Organizar de mejor manera las actividades operativas de cada área de la empresa.
- c. Distribuir de manera correcta las actividades de una empresa.
- d. Asignar responsables y fechas de cumplimiento para las actividades planteadas.

Una vez elaborados los Planes de Acción, deben ser implementados, los mismos, deben seguir un proceso de revisión y evaluación, estas actividades contribuyen al mejoramiento de la planificación del siguiente ciclo.

¹⁴<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>



A continuación, el siguiente grafico realizado por Guadalupe López de Miranda, muestra un esquema ejemplo de un Plan de Acción¹⁵

ESQUEMA DE UN PLAN DE ACCIÓN

1- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS, REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE AIRES ACONDICIONADO					
Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo (Fecha de Inicio y Finalización)	Responsable
Elaborar un formato para el control y seguimiento de las solicitudes realizadas por los clientes.	Capacitación sobre manejo de software y hojas de cálculo.	-Determinación de la institución a quién se requerirán las respectivas capacitaciones. -Establecer costos financieros.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Del 01 al 31 de Julio de 2008.	Jefe de Departamento de Servicios, reparación y mantenimiento de aires acondicionado.

Gráfico 2.5.

2.1.6. Seguimiento y Evaluación

*El **seguimiento** consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización.*¹⁶

El Seguimiento se basa en los objetivos, metas y Visión establecidos por la empresa, por lo que permite:

- Seguir una línea de trabajo en cada área de la empresa.
- Permite a la administración detectar lo que no está funcionando.
- Ayuda a mantener una buena administración.
- Proporciona una guía de información para la evaluación.
- Permite determinar si los recursos asignados en cada Plan de Acción son suficientes y si están correctamente administrados.
- Permite evaluar la capacidad de trabajo, y si ésta es suficiente y adecuada.
- Obtener una mejor visión de que se esté haciendo lo que se había planificado.

*La **evaluación** consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido.*¹⁷

¹⁵<http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml>

¹⁶<http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>



La Evaluación se basa en el resultado de las acciones efectuadas en pos de la consecución de los objetivos planteados por la organización, la evaluación se basa en la utilización de indicadores de gestión para determinar el grado de eficacia y eficiencia que alcanzo el Plan de Acción, por medio de la Evaluación se puede:

- a. Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- b. Determinar debilidades en el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas de la organización.
- c. Obtener una base de información cuantitativa y cualitativa sobre la utilización de personal y recursos asignados.
- d. Determinar actividades, personal y recursos para futuros Planes de Acción.
- e. Obtener una visión más amplia de los logros conseguidos mediante las estrategias planteadas por la empresa.
- f. Determinar si surgieron cambios, positivos o negativos, en toda la empresa y en sus diferentes áreas.
- g. Determinar la eficiencia de cada estrategia implementada.
- h. Proporcionar la administración, información necesaria para tomar decisiones sobre la empresa.
- i. De ser necesario, efectuar cambios las estrategia y los planes establecidos.

Para establecer el Seguimiento y la Evaluación, se deben obtener:

- a. Indicadores de eficacia, efectividad e impacto.
- b. Sistemas de recopilación de información para cada indicador.
- c. Recopilación y registro de la información.
- d. Análisis de la información.
- e. Resultados
- f. Análisis de resultados.

2.2. Estudio Técnico

El estudio técnico servirá para responder ciertas interrogantes dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un

¹⁷<http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

*proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.*¹⁸

El principal objetivo del estudio técnico es analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para la realización de la producción.

En el estudio técnico se define:

- La ubicación e instalaciones de la empresa.
- Distribución de las instalaciones: diagrama.
- Fuentes de materia prima, mercaderías y/o materiales.
- Maquinarias: características, usos y costos.
- Procesos y procedimientos: describiendo cada fase de la producción de un bien.
- Personal necesario para la empresa: funciones, requisitos mínimos y sueldos.
- Aspectos legales y tributarios: permiso de funcionamiento, declaraciones de impuestos, etc.

Las fases del estudio técnico son:

- a. Tamaño de la planta:** hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un bien o servicio durante la vigencia de un proyecto.

Para la determinación del tamaño de la planta se considera la capacidad, ya que desde un principio es necesario definir la unidad de medida del tamaño de la planta que permita dimensionarlo. La forma más utilizada es establecer la cantidad de producción o de prestación del servicio por unidad de tiempo.

Las capacidades son: capacidad instalada y capacidad utilizada.

- **Capacidad instalada:** Corresponde a la capacidad máxima disponible.
- **Capacidad utilizada:** es la fracción de la capacidad instalada que se está empleando.

- b. Factores condicionantes:**

- Tamaño y mercado.

¹⁸BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta. Edición, McGraw- Hill, México, 2001



- Costos y aspectos técnicos
 - Disponibilidad de servicios públicos.
- c. Localización:** éste estudio se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar en donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o minimización de costos.
- d. Ingeniería del proyecto:** en este paso se determina si el proyecto está bien concebido desde el punto de vista técnico; consiste en el desarrollo de: diseño, programación cronológica de la construcción, costos de construcción, selección de materiales de construcción, determinación de maquinarias y obras de infraestructura.

En nuestra tesis lo que buscamos con el estudio técnico es determinar la función de producción óptima para la utilización de los productos disponibles en la producción del calzado, al finalizar éste estudio conoceremos los resultados encontrados en cuanto a la necesidad y disponibilidad de mano de obra, maquinaria y materia prima.

2.3. Plan de Marketing

*En un plan de marketing se debe aprender y conocer el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, las estrategias y planes que permitan ejecutar las mismas según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.*¹⁹

Entre las principales utilidades del plan de marketing están:

- Refleja la situación actual de la empresa.
- Nos permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Nos indica sobre el posicionamiento y la competencia.

En nuestra tesis se desarrollará un plan de marketing con el objetivo de descubrir y conocer el comportamiento del mercado y de ésta manera establecer acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos.

¹⁹KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia 7ª edición, Prentice Hall, México, 2003

2.3.1. Producto

*Es todo lo que puede ofrecerse en el mercado para atraer la atención del público y lograr la adquisición o consumo; comprende objetos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas. El comprador y vendedor pueden distinguir tres clases de productos: el producto formal, producto esencial y el producto ampliado.*²⁰

En base a ésta definición se deduce que el producto es todo lo que la fábrica pone a disposición del cliente.

2.3.2. Análisis del Mercado

Según Kotler el análisis del mercado “*es un proceso en el cual se descubre la situación actual del mercado ésta debe incluir tamaño, crecimiento y segmentación del mercado, competencia y mercado objetivo*”. Así mismo se deberá analizar la percepción que tiene el cliente con respecto al producto y sus beneficios.

Análisis de la demanda

*Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.*²¹

El principal propósito que se sigue persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio. Está en función de ciertos factores tales como: necesidad del bien o servicio, precio, nivel de ingresos, etc.

Análisis de la Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Igualmente como la demanda está en función de ciertos factores como precios de productos en el mercado, ayuda de gobiernos, etc.

²⁰KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia 7ª edición, Prentice Hall, México, 2003

²¹BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta. Edición, McGraw-Hill, México, 2001

A través del análisis del mercado determinaremos cuáles son los puntos clave en los que se debe incurrir a fin de conocer a nuestros clientes, sus gustos, preferencias y qué cantidad de organizaciones están dispuestos a satisfacer tales necesidades.

2.3.3. Análisis de la Industria (modelo M. Porter).

A inicios de los años 80 Michael Porter propuso un modelo para analizar los sectores Industriales, que resulta de agrupar a las empresas que compiten entre sí, produciendo o comercializando productos o servicios iguales o similares.²²

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Amenaza de nuevos competidores.

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. La solidez de la fuerza competitiva depende de las barreras impuestas al ingreso, el concepto de barreras de ingreso significa un costo para entrar a la industria.

Las fuentes más importantes de barreras para un nuevo ingreso son: lealtad de marca, ventajas de costo y economías de escala.

2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

La existencia de sustitutos que desempeñan las mismas funciones que los productos o servicios que se están analizando es una condición básica que sobrepasa la cantidad de valor que una industria puede crear.

El análisis de las posibilidades de sustitución con que cuentan los compradores debe complementarse con una consideración de las posibilidades con que cuentan los proveedores.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

²² PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Cecs, México, 2002.



3. Poder del proveedor

Los proveedores pueden convertirse en una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad de ésta.

El poder de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando:

- Existen solamente algunas materias primas sustitutas.
- Costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

4. Poder del comprador

Es una de las dos fuerzas verticales que influye sobre quién se apodera del valor creado por una industria.

El poder del comprador les permite a los clientes obtener márgenes de la industria obligando a los competidores a reducir los precios y aumentar el nivel de servicio ofrecido sin recompensa.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades de productos.
- Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos.

5. Rivalidad entre competidores

Si ésta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensiva rivalidad.

MODELO M. PORTER

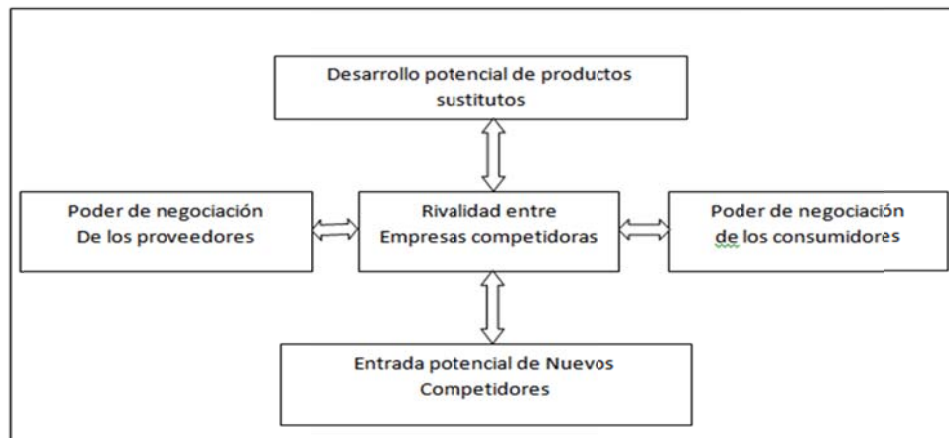


Gráfico 2.6.

2.3.4. Publicidad y Promoción

La publicidad y promoción son herramientas del marketing que se utilizan para dar a conocer un local comercial y/o los productos así como los estímulos de ventas que las estrategias realizan para atraer a los consumidores.

“La publicidad es cualquier forma, no personal, de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador que se identifica”²³

“La promoción de ventas abarca un conjunto diverso de herramientas que generan incentivos principalmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o el comercio”²⁴

La publicidad y promoción permiten dar a conocer la existencia de un producto en el mercado, es por ello que se deberá emprender una adecuada campaña publicitaria que implique estrategias de comunicación responsables para captar la atención del público y consecuentemente su consumo.

En ésta tesis la publicidad será considerada como el medio que permitirá dar a conocer a los clientes potenciales los productos y servicios que la Fábrica de Calzado Villa ofrece,

²³ KLOTTER Philip, 2001, Dirección de marketing, Edit. Prentice Hall Inc., México.

²⁴ KLOTTER Philip, 2001, Dirección de marketing, Edit. Prentice Hall Inc., México.

para ello se deberá utilizar los medios de comunicación tales como: radio, prensa escrita, etc.

2.3.5. Canales de Distribución

Los canales de distribución son los que permiten al productor hacer llegar un bien o servicio, al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

Sabiendo que la distribución es parte vital en el funcionamiento de una empresa, ya que si no se utilizan los medios adecuados para que el producto llegue al consumidor, por más que tenga características excelentes de precios y calidad, no llegarán adecuadamente al consumidor y por lo tanto no se tendrán los beneficios esperados.

La forma a través de la cual el bien o servicio llegue al consumidor puede ser directa o a través de intermediarios, dependiendo del tipo de producto.

Detallamos a continuación los tipos de canales:

- **Canal Directo:** no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte y almacenaje.

CANAL DIRECTO

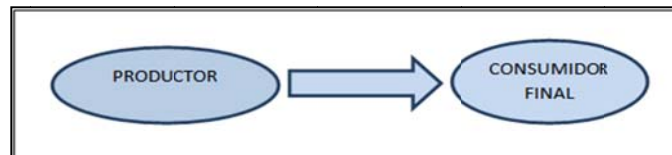


Gráfico 2.7.

- **Canal Detallista:** cuenta con un nivel de intermediarios.

CANAL INDIRECTO



Gráfico 2.8.

En nuestro plan de marketing los canales de distribución nos ayudará a determinar la alternativas que permitan colocar el producto en un lugar y momento adecuado de ésta manera obtendremos la satisfacción del cliente a costos adecuados.

2.4. Plan Financiero

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y sopesar los efectos de las diferentes alternativas. El plan financiero suele estar compuesto de entradas y salidas. Como ejemplo de entrada tenemos las proyecciones de ventas, mientras que las salidas son los estados financieros pro forma, es decir estados financieros proyectados²⁵

2.4.1. Flujo de Fondos y Valor de Recupero

El análisis del Flujo de Fondos está encaminado a medir la rentabilidad de un proyecto o la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el mismo o la capacidad de pago de un eventual préstamo para financiar una inversión, en este estado financiero se resumen todas las entradas y salidas de fondos, efectuadas mediante el cumplimiento de las actividades económicas de una organización, dentro de un periodo de tiempo determinado, el flujo de fondos puede ser efectuado de manera diaria, mensual, bimensual o trimestral, según sea los requerimientos de la empresa.

Un flujo de fondos, correctamente elaborado, permite a la organización:

- a. Observar el comportamiento de su fuente principal de ingresos.
- b. Determinar los principales usos del dinero de la empresa.
- c. Saber si la organización genera o no, suficientes ingresos para hacer frente a todas sus necesidades de recursos.
- d. Proveer de información de suma importancia para la toma de decisiones.
- e. Determinar aquellos periodos de tiempo en los que la empresa enfrentara excesos o déficit de recursos.
- f. Visualizar si está en capacidad de contraer obligaciones crediticias.
- g. Planear el uso correcto de fondos, en caso de darse un exceso del mismo.
- h. Identificar fuentes de fondeo para enfrentar un déficit de liquidez.

²⁵ VAN HORNE, James, Administración Financiera, Prentice Hall, México, 1997.



Para construir un flujo de fondos, se debe tener en cuenta que la empresa se obliga a:

- a. Identificar claramente las principales fuentes de ingresos, que provean a la organización de dinero; estos pueden ser Operacionales (proviene del giro normal del negocio, por ejemplo las ventas) o No operacionales (ingresos extraordinarios, diferentes del giro normal del negocio).
- b. Identificar los principales usos del efectivo, sean costos o gastos de la empresa, los mismos que serán restados de los ingresos; entre los principales usos de efectivo tenemos: Operacionales, mantienen una relación directa con la producción de bienes (Materia prima, sueldos, publicidad, arriendos, entre otros) y No operacionales: son salidas eventuales de efectivo (adquisición de equipos de oficina, materiales de limpieza, adecuaciones de inmuebles, etc.).
- c. Establecer un periodo cero, aquel en el que se van a realizar todas las inversiones, ingresos y egresos del efectivo.

Componentes del Flujo de Fondos

Tenemos dos grupos de cuentas o valores dentro del Flujo de Fondos: los ingresos y los egresos.

Dentro de los Ingresos tenemos un saldo de efectivo inicial, ventas, inversiones, financiamientos y otros ingresos.

En los Egresos tenemos Costos Fijos (Sueldos, Arriendos, Seguros), Costos Variables (Servicios básicos, Materiales y suministros, Mantenimiento, Combustible) y Otros Costos y Gastos (Intereses, Seguridad, Aseo).

Valor de Recupero

En el flujo de fondos es recomendable hacer constar el valor de recupero o valor de recuperación, con la finalidad de determinar el valor, que después de un período determinado de tiempo, tendrían los activos fijos después de su vida útil o cuando un proyecto deje de funcionar, como definición tenemos la siguiente:

*Es la cantidad, expresada en términos monetarios, que se puede obtener como resultado de la venta de un bien después de terminada su vida económica, para un uso alterno*²⁶

2.4.2. Estados financieros

Los Estados Financieros son estructuras de información que demuestran la situación económica y financiera de una organización durante un determinado periodo de tiempo.

En los estados financieros se registran, a manera de resumen, el resultado de todas las transacciones y operaciones económicas que una empresa efectuó para llevar adelante su negocio, por lo que son herramientas imprescindibles para una eficiente administración y en la toma de decisiones.

Entre los principales estados financieros tenemos:

- a. Balance General; y,
- b. Estado de Resultados.

BALANCE GENERAL

El balance general es una estructura de datos que demuestran la verdadera situación financiera de una organización, a un periodo determinado de tiempo, generalmente un año comercial.

El balance general está conformado por Activos, Pasivos y Patrimonio.

Los **Activos** son todos aquellos bienes tangibles e intangibles que son propiedad o le pertenecen a una empresa, son considerados como Activos, debido a que prometen generar un beneficio económico a futuro a favor de la empresa. Generalmente los activos son aquellos recursos, bienes o derechos económicos propiedad de la empresa y está conformado por:

- a. **Activo Corriente**, son todos aquellos activos líquidos o susceptibles de convertirse en dinero en efectivo a corto plazo. Además, se consideran corrientes

²⁶ http://www.indaabin.gob.mx/glosario_terminos/glosario_v.htm

a aquellas deudas que terceras personas mantienen con la empresa, algunos ejemplos de activos corrientes son:

- Caja,
- Bancos,
- Inversiones,
- Cuentas por cobrar,
- Mercaderías (almacenes).

b. Activos no Corrientes, son aquellos activos que corresponden a recursos, bienes y derechos que no son susceptibles de conversión en efectivo por una empresa a corto plazo o durante un periodo determinado, permaneciendo como tales por más de un ejercicio económico. Dentro de los activos no corrientes tenemos generalmente a los activos fijos, aquéllos bienes que una empresa utiliza continuamente durante el transcurso de sus operaciones, considerándose como tales aquellos que tienen una vida útil de más de un año, deben generar beneficios económicos a la empresa por más de un año y deben ser utilizados de manera permanente y directa en la producción de bienes y servicios, la contabilidad manda a depreciar los bienes mientras transcurre su vida útil, debido al desgaste que origina su uso o por obsolescencia, de forma que se refleje su valor más ajustado a la realidad posible, algunos ejemplos:

- Edificios;
- Propiedad, planta y equipo,
- Equipos de computación;
- Muebles y enseres;
- Terrenos (no son depreciables);
- Vehículos.

Los **Pasivos** representan todas aquellas obligaciones de la empresa para con terceras personas, ya sean por obligaciones provenientes de financiamiento suministrado por acreedores financieros o por acreedores comerciales, los pasivos generan futuras salidas de recursos económicos de la empresa, a corto, mediano o largo plazo; los pasivos están conformados por:

a. Pasivos Corrientes o Circulante, corresponden a todas aquellas obligaciones que la empresa ha contraído con terceras personas a corto plazo, tales como:

- Proveedores,
- Documentos por pagar a corto plazo,
- Cuentas por pagar a corto plazo.

b. Pasivos No Corrientes o Fijo, son aquellas obligaciones que la empresa mantiene con terceros y son a largo plazo, por ejemplo:

- Hipotecas,
- Préstamos a largo plazo.

El **Patrimonio** es el resultado de la diferencia entre los activos totales de la empresa menos sus pasivos, el Patrimonio constituye el derecho sobre propiedad, que tiene la empresa sobre las aportaciones realizadas para su constitución o aportes posteriores, así como también, sobre los resultados económicos del ejercicio de la empresa, es decir, la utilidad o pérdida obtenida en durante un determinado periodo contable, también forman parte del patrimonio las reservas y los resultados obtenidos de ejercicios económicos anteriores.

A continuación se muestra un ejemplo del esquema de un Balance General²⁷

ESQUEMA DE UN BALANCE GENERAL

Balance General al 30 de Septiembre			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	20,000	Proveedores	125,000
Bancos	240,000	Documentos por pagar	45,000
Clientes	245,000	Acreedores diversos	10,000
Almacenes	275,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudores Diversos	10,000	Total	200,000
Total	790,000		
Activo Fijo		Pasivo Fijo	
Edificios(Local Comercial)	150,000	Acreedores Hipotecarios	60,000
Equipo de Transporte	60,000	Total	60,000
Total	210,000		
		Capital Contable	
		Capital Social	350,000
		Utilidades retenidas	390,000
		Total	740,000
Total de Activo	1,000,000	Total de Pasivo y Capital	1,000,000

Gráfico 2.9.

²⁷http://www.ideasparapymes.com/imprimir_articulo.db?idarticulo=114



ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados refleja la relación que existe entre los ingresos y egresos de recursos económicos, que una organización ha efectuado durante un cierto periodo de tiempo; de la diferencia de entre los ingresos menos los egresos, obtenemos un resultado operativo denominado utilidad o pérdida operativos.

El estado de resultados está conformado por Ingresos, Costos o Gastos y Resultados.

Los **Ingresos** son aquellos recursos recibidos por la empresa, generalmente ocasionados por el producto de las ventas de un producto y/o servicio, también son considerados ingresos aquellos que provienen de fuentes diferentes a las del giro normal del negocio, por ejemplo, los ingresos provenientes de las ventas de productos y/o servicios.

Los **Costos y Gastos** son aquellos egresos de recursos, causados durante el proceso de generación de ingresos, sean costos directos o indirectos en el desarrollo de las actividades económicas de una empresa, ya sea producción o prestación de bienes y/o servicios, dentro de este grupo tenemos:

- a. **Costo de Ventas:** Aquí se registran el valor de las compras de mercaderías, así como también el valor de las devoluciones y descuentos obtenidos sobre dichas compras, los inventarios iniciales y finales; también se debe registrar los gastos de transporte sobre las compras e impuestos sobre las compras de las mercaderías.
- b. **Gastos Operativos:** Son todos aquellos gastos que fueron ocasionados por las actividades de los departamentos de compras, ventas y administración de la empresa; entre los gastos operativos tenemos:
 - **Gastos de Venta:** Se muestran todos los gastos incurridos directamente con la venta y entrega de productos, tales como por ejemplo: gastos de publicidad, de sueldos y salarios, depreciación de equipos y vehículos, gastos de locales de ventas, gastos de transportación sobre ventas y de vendedores, etc.
 - **Gastos de Administración:** Se registran todos los gastos de administración de la empresa, gastos de quienes llevan los registros contables, compras de útiles y materiales de oficina, sueldos de contabilidad, gastos de créditos,

depreciación de equipo y muebles de oficina, gastos de edificio y oficinas de la administración, nómina de oficina, servicios básicos, etc.

- **Otros ingresos y gastos;** son aquellos que valores tanto de ingresos como de gastos, que se han generado de manera extraordinaria, diferente del giro normal del negocio de la empresa.

Los **Resultados** son el producto de la diferencia entre los ingresos menos los egresos, esta diferencia puede ser positiva: Utilidad, o negativa: Pérdida.

A continuación mostramos un ejemplo de un Estado de Resultados

ESQUEMA DE ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados			
Del ____ de _____ al ____ de _____ de _____			
	Ventas		xxxxxx
Más:	Devoluciones en Ventas		xxxxxx
Menos:	Descuentos en Ventas		xxxxxx
Igual:	Ventas Netas		xxxxxx
Menos:	Costo de Ventas:		xxxxxx
	Inventario Inicial	xxxxxx	
	(+) Compras Netas	xxxxxx	
	(-) Inventario Final	xxxxxx	
Igual:	Utilidad Bruta		xxxxxx
Menos:	Gastos de Operación:		xxxxxx
	Gastos de Venta	xxxxxx	
	(+) Gastos de Administración	xxxxxx	
Igual:	Utilidad de Operación		xxxxxx
Menos:	Otros Gastos		xxxxxx
Más:	Otros ingresos		xxxxxx
Igual:	Utilidad antes de Impuestos y Part. Trabajadores		xxxxxx
Menos:	Impuestos		xxxxxx
Menos:	Participación Trabajadores		xxxxxx
Igual:	Utilidad Neta		xxxxxx

Gráfico 2.10.

2.4.3. Indicadores Financieros e índices de valuación

2.4.3.1. Indicadores Financieros

El análisis de los indicadores financieros se basa en la comparación de dos o más valores de los estados financieros correspondientes a un mismo período contable, este análisis permite obtener índices financieros que permiten evaluar la situación económica y financiera de la empresa y su rendimiento.

A continuación detallamos algunos grupos de indicadores financieros:



Rentabilidad

a. Margen de Utilidad Bruta (MUB)

$$\text{MUB} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El MUB, expresado en porcentaje, mide el grado de cobertura que la Utilidad Bruta mantiene sobre sus costos operativos de ventas, tanto fijos como variables.

b. Margen de Utilidad Operativa (MUO)

$$\text{MUO} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El MUO, mide porcentualmente, la rentabilidad total después de considerar todos los gastos de operación, tanto de las ventas así como también de los gastos de administración.

c. Margen de Utilidad Neta (MUN)

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El MUN mide la rentabilidad neta de la empresa, relaciona la utilidad neta sobre el valor de las ventas totales.

d. Rendimiento sobre Activos (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales

Representa el grado de rentabilidad que se está obteniendo sobre la inversión realizada por la empresa.

e. Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) = Utilidad Neta / Patrimonio

Nos indica el grado de rentabilidad que los accionistas y/o propietarios de la empresa, están obteniendo.

Liquidez

Los indicadores de liquidez reflejan si la empresa tiene suficientes activos líquidos para poder hacer frente a sus obligaciones con proveedores u obligaciones financieras contraídas a corto plazo.

**a. Índice de Liquidez Corriente (ILC)**

$$\text{ILC} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

El índice de liquidez corriente, permite determinar la capacidad, cantidad de activos corrientes tales como efectivo, bancos, cuentas y documentos por cobrar, inventarios; de una empresa para poder cumplir con todas sus obligaciones contraídas con terceros a corto plazo, tales como proveedores, cuentas y documentos por pagar; este índice debe darnos un resultado mayor o igual a 1, para considerarlo aceptable.

b. Índice de Liquidez Inmediato (ILI) o Prueba Ácida

$$\text{ILI} = \frac{\text{Caja + Bancos + Ctas. Por Cobrar}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Los indicadores financieros generalmente son utilizados como una herramienta fundamental en la evaluación de proyectos e inversiones, miden el valor de una inversión mediante la comparación de sus beneficios y costos proyectado.

c. Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Este indicador nos muestra cual es la inversión neta con la que se cuenta para hacer girar al negocio, restando las inversiones y financiamientos a corto plazo por terceros.

Apalancamiento

El apalancamiento nos ayuda a determinar el grado en el que nuestros activos están siendo financiados por accionistas (capital social) y por fuentes externas de endeudamiento.

a. Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

Determina porcentualmente el nivel de financiamiento de nuestros activos totales por parte de nuestros pasivos.

b. Endeudamiento a Corto Plazo = Pasivo Corriente / Activo Total

Determina porcentualmente el nivel de financiamiento de nuestros activos totales por parte de nuestros pasivos a corto plazo.

c. Endeudamiento a Largo Plazo = Pasivo No Corriente / Activo Total

Determina porcentualmente el nivel de financiamiento de nuestros activos totales por parte de nuestros pasivos a largo plazo.

2.4.3.2. Índices de Valuación

Mediante los índices de valuación, se pretende conocer si es o no posible la realización de un proyecto de inversión, o si es factible adquirir un determinado activo fijo para el desarrollo de una actividad comercial.

Entre los principales índices de valuación tenemos los siguientes:

Valor Actual Neto (VAN)

“Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto”²⁸

El VAN se calcula en base a una tasa específica que vendría a ser la rentabilidad del proyecto de inversión, de tal forma que se tendrían los siguientes criterios:

Resultado	Interpretación	Decisión a tomar
VAN > 0	Se obtendría ganancias sobre la rentabilidad exigida	Se debería invertir en el proyecto
VAN = 0	No se obtendrían ni pérdidas ni ganancias	Es indiferente
VAN < 0	Se obtendría pérdidas sobre la rentabilidad exigida	No se debería invertir en el proyecto

²⁸[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor actuarial neto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actuarial_neto)

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de rentabilidad de un proyecto de inversión que permite que el VAN de una inversión sea igual a cero. Este índice nos indica, que una inversión es conveniente si la TIR es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, mientras mayor sea la TIR, más beneficioso será la inversión a realizar.

Relación Costo – Beneficio

Este indicador utiliza los costos y los beneficios totales que se obtendrían al invertir en un determinado proyecto, el resultado nos muestra cuanto se estaría recuperando por cada dólar invertido. Su fórmula es igual a:

Relación Costo-Beneficio	=	$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$
-----------------------------	---	---

Retorno sobre la Inversión (ROI)

Mide el porcentaje de rentabilidad que se obtendría sobre la inversión en un determinado proyecto, su fórmula es: $\text{ROI} = (\text{Utilidades} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$.

ROI	=	$\frac{\text{Utilidades} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$	x	100
-----	---	---	---	-----

Período de Recuperación

Este índice nos indica el plazo o período de tiempo en el cual la inversión original se recuperaría en base a las utilidades proyectadas, mientras más corto sea el período de recuperación y más largo la duración de un proyecto, mayor será la rentabilidad. Su fórmula es igual a $\text{Inversión inicial} / \text{Utilidades proyectadas}$.

Período de Recuperación	=	$\frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Utilidades Proyectadas}}$
----------------------------	---	--

2.4.4. Financiamiento

La financiación de la empresa es el conjunto de recursos económicos que se ponen a disposición de la misma para la adquisición de los bienes y derechos (el Activo) que se utilizan para llevar a cabo la actividad productiva de la misma.

*La estructura financiera o PASIVO es con lo que se financia la estructura económica o ACTIVO.*²⁹

Dentro del financiamiento, determinaremos las principales ventajas y desventajas de obtener financiamiento externo para las posibles necesidades futuras de inversión de una empresa.

Como principales fuentes de financiamiento tenemos:

Crédito Comercial

Son todas aquellas cuentas por pagar de la empresa, se constituyen como fuentes de financiamiento a corto plazo, tanto de los inventarios de mercaderías como de materias primas, esta fuente de financiamiento es menos costosa y se consigue de forma inmediata, pues con esta fuente, se puede agilizar las actividades económicas de la empresa.

Crédito en Instituciones Financieras

Son todos aquellos créditos obtenidos en instituciones del sistema financiero nacional, puede ser un tipo de financiamiento a corto o a largo plazo, además de obtener financiamiento, se dispone de una gran variedad de servicios financieros que le puede ser útiles para las actividades de la empresa. Un crédito financiero permite a la empresa financiar altas necesidades de capital, pero a un costo financiero alto y sujeto a condiciones estrictas, las cuales pueden limitar el acceso a este tipo de financiamiento.

Para poder acceder a un crédito financiero, se debe presentar los siguientes requisitos mínimos:

- El destino financiero del crédito.
- El monto a solicitar.
- Indicadores financieros de la empresa.
- Situación actual y futura de la empresa.
- Garantías y colaterales para avalar el crédito.
- Historial crediticio de la empresa, etc.

²⁹<http://www.madrimasd.org/emprendedores/consolidacion-empresa/financiacion/comun/financiacionProyectosEmpresariales.pdf>



Antes de incurrir en un crédito financiero se debe tener muy en cuenta las tasas de interés de todas las instituciones del sistema financiero, con la finalidad de acceder a aquel que le sea lo menos costoso posible.

CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE CALZADO VILLA

3.1. Plan Estratégico

En base al análisis efectuado sobre la conformación, organización y administración de la fábrica de calzado, además de conversaciones mantenidas con los dueños de la empresa, hemos llegado a determinar la siguiente estructura organizacional acorde las funciones y actividades que ésta desarrolla. A continuación detallaremos lo socializado por quienes estamos desarrollando esta tesis y los dueños de la fábrica.

3.1.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que a continuación proponemos se acopla a la actividad económica de la fábrica de calzado, ya que es una Organización por Funciones o Departamentos, a pesar de no existir la infraestructura necesaria, a futuro la empresa debería estar conformada por los siguientes niveles de organización con sus respectivas actividades:

- Nivel Estratégico: Gerencia, toma de decisiones y administración del negocio.
- Nivel Administrativo: Departamentos Administrativos, dirección del negocio y del personal.
- Nivel Operativo: Departamentos de gestión y producción.

El siguiente gráfico es una propuesta de organigrama para la empresa, el mismo que fue elaborado por los autores de la tesis:

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

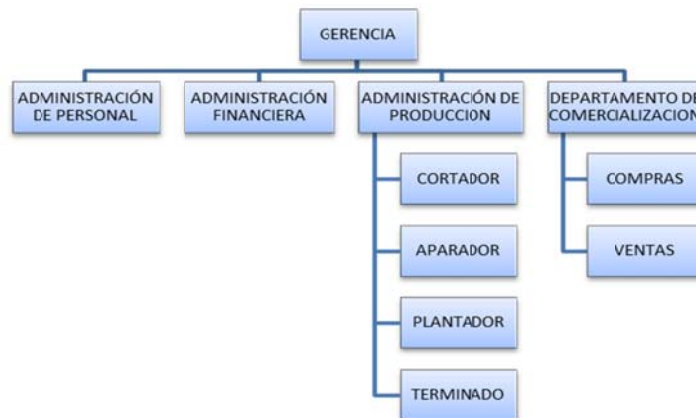


Gráfico 3.1.



A continuación planteamos el siguiente personal y sus respectivas funciones que conformarían los diferentes departamentos de la empresa, cuando esta cuente con la infraestructura adecuada:

- **Gerencia**

-
- Administración y dirección de la empresa.
 - Toma de decisiones relevantes y estratégicas para un buen funcionamiento de la empresa.
 - Establecer un reglamento interno de trabajo para todas las actividades y personal de la fábrica.
 - Coordinar las funciones y actividades que desarrollan cada departamento de fábrica.
 - Fijar objetivos, así como también metas, tareas, actividades, personal y recursos para su consecución.
 - Motivar y evaluar el desempeño del personal que labora en la empresa.
 - Comunicar y transmitir información relevante sobre el desempeño de la empresa.
 - Buscar capacitarse continuamente sobre temas relacionados al manejo y administración del negocio.
 - Cumplir con leyes, reglamentos y cualquier otra normativa que rija en el país, así como también con el pago de impuestos al fisco.
 - Velar por el estricto cumplimiento de todas las obligaciones contraídas para con sus clientes o con terceros, manteniendo una buena imagen de la empresa.
 - Desarrollar un presupuesto anual, fijados posibles necesidades de efectivo.
 - Generar un buen ambiente laboral para el correcto desempeño de las actividades de la empresa.



- **Administrador de Personal**

-
- Contratar personal debidamente capacitado para cubrir necesidades de la empresa.
 - Fijar políticas de remuneración de personal, cumpliendo con leyes vigentes.
 - Establecer, con Gerencia, un reglamento interno sobre la administración del personal: contratación, selección, remuneración, sanciones, multas, causales de despido.
 - Evaluar el desempeño del personal, conjuntamente con Gerencia.
 - Gestionar capacitaciones continuas para los empleados de la fábrica.
 - Proveer de equipos de seguridad para preservar la salud física y mental de los trabajadores.

- **Administrador Financiero**

-
- Administrar eficientemente todos los aspectos financieros de la empresa.
 - Elaborar, con Gerencia, un presupuesto anual, así como también, un flujo de caja con una periodicidad de al menos un mes.
 - Asesorar eficientemente sobre las posibles fuentes de financiamiento externo, ante necesidades de efectivo.
 - Análisis continuo de la situación económica y financiera de la empresa.
 - Manejo de la contabilidad, de inventarios y del cumplimiento del pago de impuestos con organismos de control.
 - Manejo eficiente y eficaz del efectivo que ingresa a la empresa por medio de sus ventas.
 - Desembolso de efectivo para el pago de obligaciones con empleados, proveedores y organismos de regulación y control.
 - Mantener informada a Gerencia sobre la situación económica y financiera de la empresa.



- **Administrador de Producción**

- Producir calzado de óptima calidad para los clientes de la empresa.
- Cumplir en los plazos y condiciones previstos las obligaciones contraídas con clientes.
- Manejar eficientemente los recursos asignados para la producción de calzado.
- Vigilar el correcto desempeño de las funciones de cada unidad de producción.
- Velar por la seguridad de los empleados de producción, dotándoles de implementos óptimos.
- Velar por un buen cuidado, mantenimiento y uso de las maquinarias de la fábrica y evitar desperdicios de recursos materiales.

- **Comercialización**

- **Compras**

- Proveer a la fábrica de materia prima y materiales necesarios para la producción.
- Buscar proveedores de recursos de buena calidad y costos razonables.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Mantener provisto de recursos los inventarios de materia prima y materiales.
- Manejar un correcto sistema de inventarios de los recursos a su cargo.
- Elaborar un presupuesto, por lo menos cada mes, de las necesidades de materia prima y mano de obra.

- **Ventas**

- Mantener buenas relaciones laborales con los clientes actuales de la empresa.
- Buscar e identificar posibles nuevos clientes.
- Identificar los medios de transporte idóneos para la comercialización de los productos.
- Identificar medios publicitarios aptos y capaces de incrementar los niveles de ventas actuales.
- Gestionar el cobro de recursos fruto de las ventas efectuadas.



3.1.2. Misión, Visión y Objetivos

Luego de un análisis efectuado sobre el propósito y los objetivos que persigue la empresa, planteamos la siguiente Misión, Visión y los Objetivos para que sean tomados en cuenta por la administración de la fábrica de calzado.

Misión Empresarial

“Somos una microempresa dedicada a la producción de calzado de la mejor calidad, que proporciona al mercado productos que generan comodidad, seguridad y satisfacción al cliente, elaborados con materia prima de la mejor calidad, mano de obra calificada y maquinaria de última tecnología, en base a principios de responsabilidad, honestidad y puntualidad.”

Visión Empresarial

“En el 2015, Fábrica de Calzado Villa será la mejor empresa de la ciudad de Gualaceo, proporcionando al mercado calzado y otros accesorios de la mejor calidad para damas, caballeros y niños, llegando a ser reconocidos por el mercado a nivel nacional por su calidad, diversidad de modelos y sus precios.”

Objetivos Empresariales

- Mejorar la productividad en un 70% a partir de la reinversión en la Fábrica de Calzado.
- Aumentar los ingresos por ventas en un 5% al final de cada mes, alcanzando un 60% de incremento en las ventas anuales.
- Obtener un 15% más de clientes en un año.
- Vender aproximadamente 900 pares de zapatos al final de cada mes.
- Posicionar la empresa en el mercado y expandirse a nivel nacional.
- Obtener un 4% más de rentabilidad al final del 2011.
- Dotar continuamente de capacitación profesional a sus empleados.
- Adquirir una maquinaria de última tecnología a mediados del próximo año.

3.1.3. Análisis FODA

En base a un profundo estudio y varios análisis efectuados al entorno interno y externo de la empresa, hemos podido encontrar los siguientes factores importantes y relevantes que conforman cada componente del análisis FODA.

**Fortalezas**

1. Diversidad de modelos de calzado con características de modernidad, elegancia y comodidad.
2. Productos fabricados con materia prima de excelente calidad
3. Maquinaria en buenas condiciones.
4. Personal especializado y con un buen nivel de experiencia.
5. Buenas relaciones con proveedores y clientes.
6. Características únicas del producto que se oferta.
7. Fidelidad de sus clientes.
8. Precios accesibles.
9. Empleados comprometidos con los objetivos de la empresa.
10. Cumplimiento de obligaciones con organismos de regulación y de control.
11. Garantía en todos sus productos.

Oportunidades

1. Mercado en crecimiento y mal atendido.
2. Maquinaria con mayor tecnología.
3. Necesidades insatisfechas del producto
4. Incremento del poder adquisitivo del mercado.
5. Regulación y leyes a favor de la producción nacional.
6. Ferias de calzado local y nacional.
7. Nuevos modelos de zapatos.
8. Nuevas tendencias en gustos y preferencias de los clientes.
9. Capacitaciones sobre producción de calzado.



Amenazas
• Importación de calzado de origen asiático (chinos) a precios inferiores.
• Ingreso y crecimiento continuo de nuevas fábricas de calzado al mercado.
• Competencia muy agresiva.
• Acaparamiento del mercado por productos de fuera del país.
• Aumento de los costos de materia prima y materiales.
• Incremento en el costo de la mano de obra.
• Carencia de mano de obra calificada.
• Nuevos impuestos y aranceles.
• Materiales de mala calidad.

Debilidades
• Desperdicio de materia prima.
• Espacio físico reducido.
• Carencia de estrategias de promoción y publicidad.
• Deficiencias en el control de materia prima y materiales.
• Ausencia de una debida estructura organizacional.
• Ausencia de políticas, reglamentos y objetivos.
• El personal carece de capacitaciones continuas sobre producción de calzado.
• Capital de trabajo mal utilizado.
• Deficiencia de conocimientos gerenciales y de administración.
• Capacidad reducida de producción.
• Demanda de la fábrica cubierta parcialmente.
• Cobro mediante cheques sin fondos.

A continuación compararemos la relevancia de todos los factores críticos a través de la matriz del análisis FODA, relacionándolos entre sí. Para este análisis, determinaremos la siguiente puntuación en base a cada nivel de importancia y/o relevancia.

Puntuación Análisis FODA

Cuadro 3.1

Relación	Puntuación
Alta	5
Media	3
Baja	1

Fuente: Internet

Elaborado por Los Autores

En base a todos los factores críticos del análisis FODA, se construyó la siguiente tabla de relación:

MATRIZ ANÁLISIS FODA

Cuadro 3.2.

ANÁLISIS FODA		OPORTUNIDADES										TOTAL	AMENAZAS										TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1		2	3	4	5	6	7	8	9			
FORTALEZAS	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43	5	5	5	5	1	1	1	1	5	29		
	2	5	5	3	5	3	5	5	5	5	41	5	5	5	5	5	1	1	1	5	33		
	3	1	5	3	1	1	1	5	3	5	25	1	5	1	1	1	1	1	1	1	13		
	4	1	5	1	1	1	1	1	1	5	17	1	1	1	1	1	5	5	1	1	17		
	5	5	3	5	5	1	5	3	3	1	31	5	5	5	5	5	1	1	1	5	33		
	6	5	1	5	5	3	5	5	5	1	35	5	5	5	5	1	1	1	5	1	29		
	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	3	5	3	41		
	8	3	5	3	3	1	1	3	3	5	27	3	3	3	1	1	5	5	1	1	23		
	9	1	1	1	1	1	5	1	1	1	13	3	3	3	3	5	5	5	5	1	33		
	10	5	1	5	5	3	5	5	5	1	35	5	5	5	5	1	1	1	1	5	29		
TOTAL		36	36	36	36	22	38	38	36	34		38	42	38	36	26	26	24	22	28			
DEBILIDADES	1	1	5	1	1	1	1	5	3	5	23	3	3	3	3	5	1	1	5	5	29		
	2	3	5	3	5	1	1	1	1	1	21	1	1	1	1	5	1	1	1	1	13		
	3	5	1	5	5	1	5	5	5	1	33	5	5	5	5	1	1	1	1	1	25		
	4	1	1	1	1	1	1	3	3	5	17	1	1	1	1	5	1	1	5	5	21		
	5	1	1	1	1	5	3	3	3	1	19	1	5	5	1	1	5	5	5	5	33		
	6	5	5	1	1	5	5	3	3	1	29	1	1	1	1	5	5	5	5	1	25		
	7	1	5	1	1	1	1	5	5	5	25	1	5	5	5	1	5	5	1	1	29		
	8	1	5	1	1	1	5	5	5	5	29	1	1	1	1	5	5	1	5	1	21		
	9	5	5	3	5	5	3	3	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	1	41		
	10	1	5	1	1	1	5	5	5	5	29	5	5	5	5	1	1	1	1	5	29		
	11	5	5	5	5	1	5	5	5	5	41	5	5	5	5	5	5	5	1	5	41		
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	3	3	1	5	1	17		
TOTAL		30	44	24	28	24	36	44	44	40		30	38	38	34	42	38	32	40	32			

Fuente: Internet

Elaborado por: Los Autores



El cuadro 3.2. nos muestra la interrelación que existe entre los factores críticos de los componentes internos y externos del análisis FODA, mediante esta interrelación, podemos identificar de mejor manera cuales son los factores críticos que debemos fortalecer o aprovechar de mejor manera, y por lo contrario, reducir o eliminar aquellos factores negativos para la empresa.

Fortalezas

La empresa debe procurar conservar de la mejor manera la fidelidad de sus clientes, ya que el factor más importante para el crecimiento de la fábrica, así mismo, se debe mantener la excelente calidad y variedad de modelos de calzado que se oferta a sus intermediarios, puesto consideramos que esto hace que se mantenga una gran fidelidad de sus clientes. Consideramos también, que la calidad de la materia prima y demás materiales utilizados en la producción del calzado juega un papel muy importante a la hora de obtener calzado de calidad.

Debilidades

La debilidad que afecta en mayor proporción a la fábrica de calzado es su incapacidad para satisfacer al 100% la demanda de sus clientes, quizás se deba al conformismo que la Gerencia mantiene sobre esta situación, ya que otra debilidad que tiene la empresa, es que se tienen pocos conocimientos sobre administración de empresas, por lo que la fábrica puede estar perdiendo muchas oportunidades de mejorar institucional y económicamente. Lo que también está afectando a la empresa, es que no se toman decisiones sobre la utilización de publicidad y promociones, dejando de utilizar una fuente importante de dar a conocer a la fábrica y a sus productos; se tiene además, una capacidad reducida de producción, dejando de producir el 100% de la necesidad de sus clientes.

Oportunidades

Para mantener una alta fidelidad de los clientes de la empresa, se debería incrementar los modelos de calzado, esto en base a un amplio estudio de mercado, específicamente se debe conocer las nuevas tendencias, de gustos y preferencias del mercado al cual se quiere satisfacer, además, se debe tener muy en cuenta que el modernizar la tecnología a ser utilizada en el proceso de producción de calzado, ayudaría a optimizar la productividad, reduciendo costo y aumentando la producción.



Amenazas

Según nuestro análisis FODA, las amenazas más significativas son aquellas relacionadas al nivel de competencia actual que debe afrontar la empresa, existen muchas fábricas de calzado que abaratan el mercado local con una gran cantidad de productos de calzado con diferentes características e incluso con algunos valores agregados, asimismo, a más de la presencia de productos nacionales, existe una gran cantidad de productos extranjeros a precios bajos aunque algunos de mala calidad.

3.1.4. Estrategias Empresariales

A continuación proponemos a la fábrica las siguientes estrategias empresariales, a fin de que sean consideradas para cumplir los propósitos que la administración busca conseguir:

Crecimiento

- **Reducción:** Contar con maquinaria capaz de reducir procesos y el uso de mano de obra, evitar pérdidas innecesarias de materia prima u otros materiales, reducir costos de producción.
- **Crecimiento:** expandirse a través de sucursales dentro de nuevos mercados locales, regionales y nacionales.
- **Venta de Activos:** identificar activos, bienes, equipos, maquinarias, muebles y enseres que no estén proporcionando valor agregado a las operaciones de la empresa, y liquidarlos a través de su venta.

Productos

- **Nuevos productos:** desarrollo y elaboración de nuevos productos acorde las necesidades y requerimientos de los clientes.
- **Innovación:** implementar una nueva línea de productos tales como carteras, billeteras, cinturones, y otros artículos similares.
- **Liquidación de productos:** venta de productos que a la fecha no han tenido salida en el mercado, a través de promociones, descuentos y ofertas de productos.



Marketing

- **Enfoque al cliente:** orientarse a un segmento de mercado específico, implementar espacios físicos y dotarlos de personal para una debida atención al cliente.
- **Servicio Post-Venta:** brindar la posibilidad de que un cliente requiere servicios o información adicionales al producto adquirido.
- **Canales de Distribución:** buscar una óptima distribución de los productos a través de nuevos intermediarios e incluso distribuyéndolos directamente al consumidor final.
- **Investigación de Mercado:** realizar un estudio de mercado de manera frecuente, en la cual la fábrica esté enterada de las condiciones del mercado, obteniendo información respecto a tendencias de productos, gustos y preferencias de los clientes, nuevos mercados geográficos, nivel de competidores, nivel de precios, costos y gastos.
- **Publicidad:** utilizar nuevas y mejores opciones para dar a conocer los productos al mercado, enfocándose en aspectos tales como precio, calidad, variedad.
- **Promociones:** en épocas de bajas ventas, se debe recurrir a las promociones, ofertar productos a bajos precios, otorgar facilidades de pago, dos por uno, descuentos.
- **Financiamiento:** identificar todas las fuentes de financiamiento crediticio para posibles necesidades de recursos, así como también, sus ventajas y desventajas.
- **Contabilidad:** contratar un profesional en el área de la contabilidad, para que se haga cargo de llevar un mejor control de los ingresos y costos y gastos de la empresa, además de los aspectos tributarios con organismos de control.
- **Capacidad de Aprendizaje:** obtener información de cursos de capacitación y especializaciones de producción de calzado y atención al cliente, a los cuales los obreros y empleados de la fábrica podrían asistir.
- **Productividad Laboral:** la Administración procurará obtener altos y óptimos niveles de productividad en todas las áreas de la fábrica.
- **Modernización Tecnológica:** identificar nuevas y modernas alternativas tecnológicas en lo que se refiere a maquinarias y equipos que ayuden a mejorar la calidad de los productos, reduciendo tiempos y costos.

3.1.5. Planes de Acción

En base a las estrategias empresariales propuestas anteriormente, hemos construido los siguientes planes de acción, los mismos que ayudaran a mantener un mejor control de todas las actividades planteadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

PLANES DE ACCIÓN

Cuadro 3.3.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS	PLAZOS	RESPONSABLES
Crecimiento	Reducción	Comprar nuevas máquinas para reducir procesos manuales	Financieros	1 año	Gerencia
	Crecimiento	Búsqueda de nuevos mercados locales, regionales y nacionales	Humanos, Financieros	6 meses	Gerencia, Adm. de Comercialización
	Venta de Activos	Liquidar bienes que proporcionan un reducido valor agregado a la empresa	Humanos, Financieros	6 meses	Gerencia, Adm. Financiero
Productos	Nuevos productos	Nuevos modelos de calzado	Humanos, Materiales, Financieros, Tecnológicos	6 meses	Gerencia, Adm. de Producción, Adm. de Comercialización
	Innovación	Nueva línea de productos			
	Liquidación de Productos	Venta de productos sin mucha demanda			
Marketing	Enfoque al cliente	Obtener segmentos específicos de mercado	Humanos, Financieros, Tecnológicos	6 meses	Gerencia, Adm. de Producción, Adm. Comercialización
		Crear áreas específicas de ventas y atención al cliente			
	Servicio Post-Venta	Brindar atención y servicios posteriores a las ventas			
	Canales de Distribución	Buscar nuevos intermediarios			
		Llegar directamente al cliente final			
	Investigación de Mercado	Estudio de nuevos mercados físicos			
		Análisis de nuevas tendencias de producto			
		Información de gustos y preferencias de clientes			

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS	PLAZOS	RESPONSABLES
Marketing	Investigación de Mercado	Estudio de niveles de gastos, costos y precios	Humanos, Financieros, Tecnológicos	6 meses	Gerencia, Adm. de Producción, Adm. Comercialización
		Análisis de los niveles de competencia			
	Publicidad	Dar a conocer los productos a través de medios publicitarios más utilizados			
	Promociones	Ofertar productos en épocas de bajas ventas a través de promociones y descuentos			
Financiera	Fuentes de Financiamiento	Identificar ventajas y desventajas de fuentes de financiamiento disponibles	Humanos	1 año	Gerencia, Adm. Financiero
Internas	Capacidad de Aprendizaje	Capacitación y especialización en producción de calzado	Humanos, Financieros	1 año	Gerencia, empleados y obreros
		Especialización en atención al cliente			
	Productividad Laboral	Mejorar e incrementar la productividad laboral en cada departamento de la empresa			
		Evitar al máximo desperdicios innecesarios			
		Utilizar al máximo la capacidad productiva de las máquinas de la empresa			
	Modernización tecnológica	Identificar ventajas y desventajas de adquirir maquinaria nueva y moderna			
		Identificar todas las opciones de maquinaria nueva			

Fuente: Administración de la fábrica

Elaborado por: Los Autores

3.1.6. Seguimiento y Evaluación

Sugerimos que la Administración de la empresa ejecute un minucioso seguimiento a la aplicación de las estrategias empresariales puestas a consideración, los Planes de Acción serán de gran ayuda para la Gerencia, puesto que en ellos se reflejan claramente las



estrategias, acciones, actividades inmediatas, recursos necesarios, plazos y responsables a seguir y emplear, con la finalidad de cumplir con la Misión de la empresa en la búsqueda de su Visión Empresarial.

También sugerimos que la misma Gerencia, ejecute una amplia evaluación de todas y cada una de las acciones inmediatas ya ejecutadas para llevar a cabo las estrategias empresariales que la empresa vaya a adoptar.

Para la evaluación de las estrategias, sugerimos tomar en cuenta indicadores como nivel de producción, nivel de ingresos y gastos, número de empleados, tiempos de producción, número de clientes, entre otros indicadores.

3.2. Estudio Técnico

Mediante el Estudio Técnico, se pretende implementar una óptima ubicación y mantenimiento de las instalaciones de la empresa, además de sus procesos internos, y las maquinarias que actualmente son utilizadas para la producción de calzado.

Después de haber realizado el análisis del proceso operativo de la Fábrica de Calzado Villa se propone los siguientes cambios.

3.2.1. Producción

Considerando que en la Fábrica no se lleva un registro para el control de la producción se sugiere utilizar la siguiente documentación:

Orden de Pedido: una vez que se hayan acordado las condiciones con el cliente se describirá en este documento toda la información con respecto al pedido, con el fin de determinar el calzado que se debe producir, sus especificaciones y así evitar reclamos futuros.

Constará de la siguiente información:

CANTIDAD
MODELO
COLOR
TALLA
FECHA DE ENTREGA



Hoja de requerimiento de material: Permitirá conocer el material faltante y de ésta manera suministrar de manera inmediata para no ocasionar estancamientos en la producción, se incluirá también el costo.

Orden de entrega: Terminado el proceso de producción, se distribuirá los pedidos a los clientes; para llevar un mayor control se propone esta orden y deberá contener lo siguiente:

FECHA DE ENTREGA
CÓDIGO DEL PRODUCTO
CANTIDAD
PRECIO UNITARIO
PRECIO TOTAL
FIRMA DEL VENDEDOR Y CLIENTE

De esta manera se tendrá un mayor control de los artículos que se deben producir para de esta manera evitar problemas con los clientes.

3.2.2. Proceso Operativo

Descripción del proceso productivo

Después de haber realizado el análisis del proceso productivo de la Fábrica de Calzado Villa se han determinado algunas fallas a ser corregidas, esto es realizar modificaciones, implementar y quitar etapas debido al uso de una nueva máquina que permitirá realizar el trabajo de una manera más rápida y con menos utilización de mano de obra; por lo expuesto anteriormente se sugiere lo siguiente:

- El propietario de la Fábrica debe presentar a los clientes los nuevos diseños, mediante la exposición de muestras tanto de material y del calzado, haciendo uso de los catálogos en donde puedan apreciarse los modelos a fabricar.
- En caso de que el cliente se interese por realizar el pedido, se establecerá la forma de pago, fecha de entrega entre otras.
- Se procede a realizar la orden de pedido.



- Se entregará al encargado del departamento de producción, para que revise y provea los materiales, esta información será incluida en la hoja de requerimiento de material con la finalidad de detectar el faltante de material con anticipación y además se incluirá el costo de cada material para así llevar un control de los costos de producir.

Las siguientes etapas corresponden a la producción misma del calzado:

- Se procede a cortar y troquelar las piezas según los modelos solicitados.
- En la siguiente etapa se procede a realizar el destallado y engomado de las piezas, aquí se agregan los adornos al calzado según el modelo.
- Se continúa con la costura y armado de piezas para formar la capellada.
- Se realiza las plantillas.
- Una vez armadas las capelladas y fabricadas las plantillas, entraría a funcionar la nueva máquina llamada “Viradora” (Anexo 5) que es la encargada de dar forma al calzado haciendo uso de la horma, en esta misma etapa se colocan las plantas.
- El calzado es enviado al horno para de esta manera lograr un pegado correcto y durable; seguidamente se colocan en la máquina prensadora para pegar a presión la planta, finalmente se remueve el calzado de la horma.
- En caso de ser de taco se procede a la adhesión del mismo.
- Limpieza e inspección del calzado.
- Etiquetado y empacado.
- Se procederá a llenar la orden de trabajo.
- Se efectúa la entrega del producto al cliente, se realiza el cobro y la entrega de la factura.

A continuación se propone el flujo de procesos con las modificaciones:

FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO

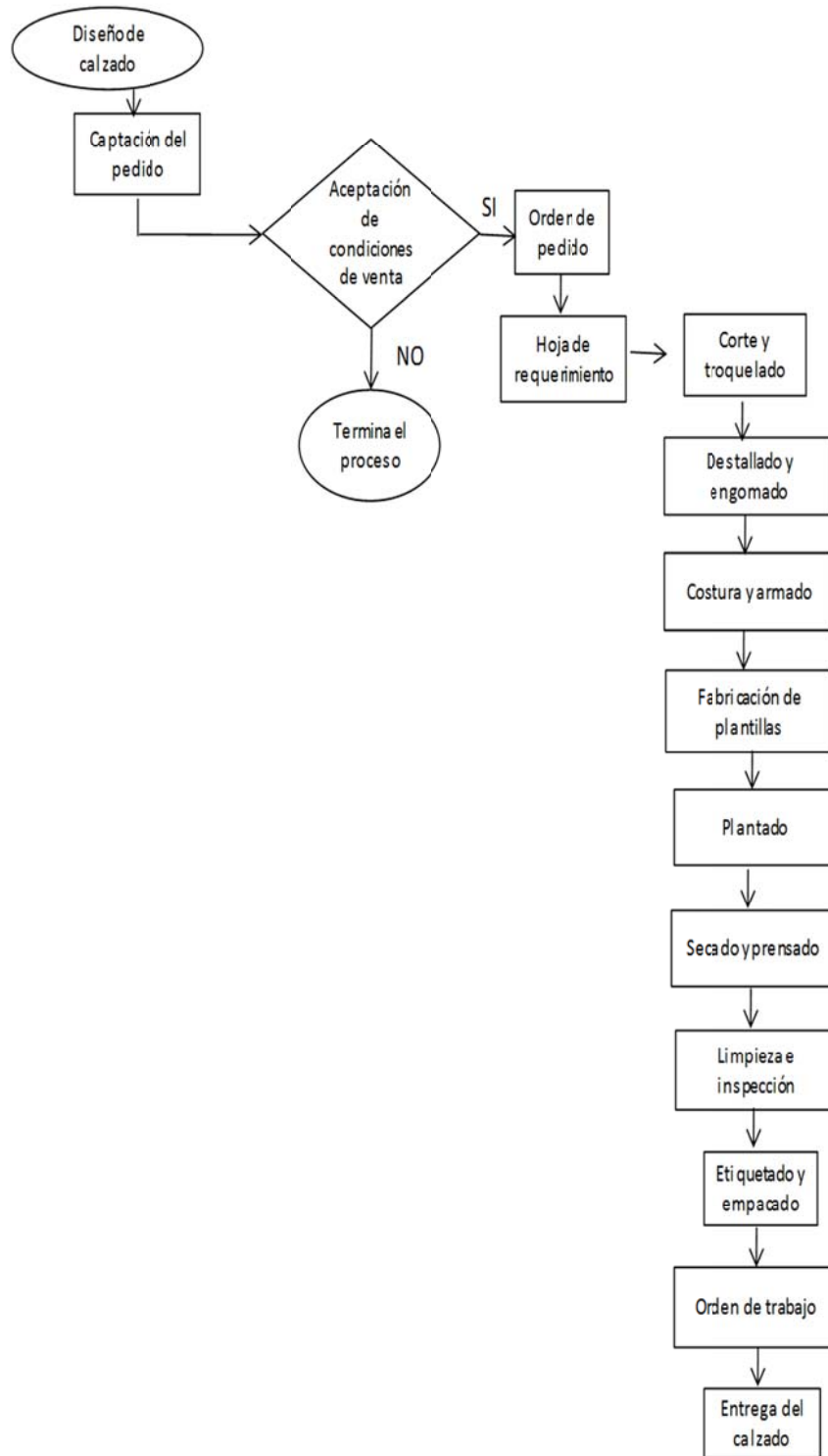


Gráfico 3.2.



Con la adquisición de la maquinaria llamada “VIRADORA” se reduce 3 pasos del proceso de fabricación ya que anteriormente era necesario realizarlo de forma manual y por separado las actividades de hormado, moldeado y engomado, en cambio al utilizar ésta máquina solamente se hará necesario ubicar los cortes en el tablero, éstos serán colocados en las hormas anteriormente preparadas y serán engomadas.

Además se propone un nuevo plano de distribución de la fábrica (Anexo 6), considerando que actualmente la distribución de sus maquinarias y procesos carecen de una correcta ubicación, pues a decir del dueño de la empresa la distribución actual ocasiona demoras en la producción y pérdidas.

3.3. Plan de Marketing

Hemos efectuado un amplio estudio y análisis del entorno mercadológico en el cual la empresa desarrolla sus actividades y comercializa sus productos. La finalidad del Plan de Marketing se basa en incrementar las ventas de calzado a nivel regional, ofreciendo productos de calidad, mediante un buen servicio y a precios competitivos, logrando mantener para la empresa una gran fidelidad de sus clientes y una alta rentabilidad.

3.3.1. Productos y Precios

Producto

La fábrica de calzado Villa, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, ofrece las siguientes líneas de producto:

Zapatos

- Casuales para dama taco fino
- Casuales para dama taco magnolia.
- Formales para oficina.

Sandalias

- De taco magnolia
- De taco fino

Botas

- Botas de gamuza



- Botas de cuero sintético

Botines

- Botines de gamuza
- Botines de cuero sintético

Precios

Los precios han sido establecidos en base al método de costo más un margen de beneficio; éstos son relativamente bajos a pesar de la buena calidad del producto.

PRECIOS DEL CALZADO

Cuadro 3.4.

LÍNEA DE CALZADO	PRECIOS AL POR MAYOR
ZAPATOS	14.00
SANDALIAS	12.00
BOTAS	19.00
BOTINES	17.00

Fuente: Propietario de la Fábrica

Elaborado por: Los Autores

Estrategia de precios

La estrategia de precios es muy importante, ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros.

Los precios de los productos de Fábrica de calzado Villa son accesibles, pues son aproximadamente el precio promedio del mercado. Se mantendrá ese nivel de precios con ligeras variaciones, dependiendo del costo de cada producto, ya que de darse el caso del incremento en los precios de los materiales se verá reflejado en el producto final.

3.3.2. Análisis del Mercado

El ambiente competitivo actual al que se enfrentan las empresas requiere de una toma de decisiones efectiva, por lo cual se hace necesario que éstas conozcan las necesidades de los clientes, es por esto que se plantea realizar una investigación cuantitativa utilizando la técnica de la encuesta dirigida a los clientes distribuidores.

3.3.2.1. Análisis de la Demanda

La Fábrica de Calzado Villa cuenta con una cartera de 30 clientes (distribuidores) ubicados en diferentes lugares del país; con el propósito general de conocer cuáles son las opiniones acerca del producto y el servicio que le ofrece la fábrica, se elaboró una encuesta (Anexo 7) la cual fue realizada vía telefónica con preguntas abiertas y cerradas a todos sus clientes, es necesario mencionar que el enfoque de pregunta abiertas tiene el fin de no limitar sus respuestas para poder obtener mayor riqueza de información en las respuestas de los clientes distribuidores.

Los objetivos de ésta encuesta son los siguientes:

- Evaluar el grado de satisfacción que tiene el cliente respecto del calzado que ofrece la Fábrica de Calzado Villa.
- Conocer los principales problemas que se presentan al realizarse la entrega del calzado.
- Conocer a través de ellos, el nivel de aceptación por parte de los consumidores finales que compran calzado en sus locales de venta.

Análisis y sistematización de la información obtenida

Pregunta No. 1

¿Cuánto tiempo es Ud. cliente de la fábrica de calzado?



TABULACIÓN PREGUNTA NO. 1

Tabla 3.1.

AÑOS	No. Clientes	PONDERACION
Menos de 1	1	3,33%
1	2	6,67%
2	3	10,00%
3	7	23,33%
4	9	30,00%
5	4	13,33%
6	2	6,67%
7	1	3,33%
8	1	3,33%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

Interpretación: Del total de clientes-distribuidores se puede observar que el 30% se mantienen como tales desde hace 4 años, notándose que más del 50% de los clientes mantienen una alta fidelidad a la empresa.

Pregunta No. 2

¿Con qué frecuencia Ud. realiza los pedidos de calzado?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 2

Tabla 3.2.

FRECUENCIA	No. Respuestas	PONDERACIÓN
Diario	0	0,00%
Cada semana	11	36,67%
Cada quince días	9	30,00%
Cada mes	4	13,33%
Otra	6	20,00%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 2

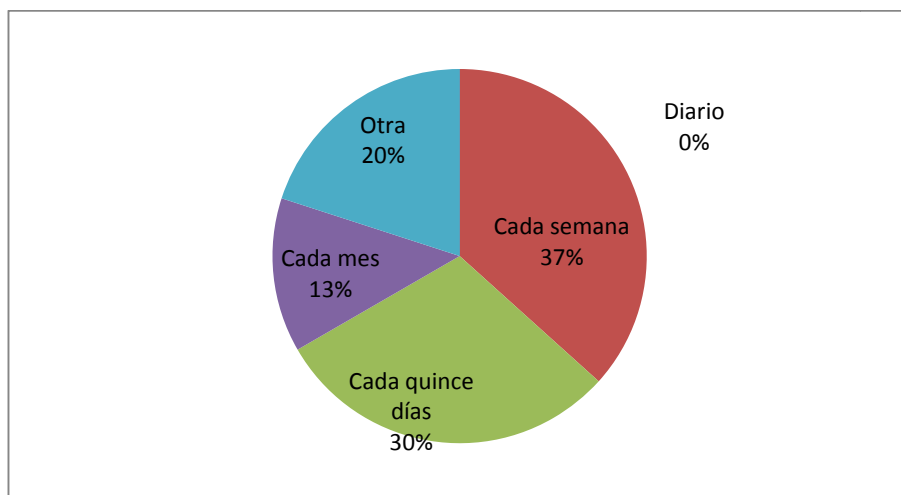


Gráfico 3.3.

Interpretación: A través de la encuesta determinamos que el 36.67% de los clientes de la Fábrica de calzado realizan sus pedidos semanalmente, en tanto que un 30% cada quince días, mientras que el 13,33% cada mes, considerando también como importante que el 20% realiza los pedidos cada año; ya que son instituciones educativas que hacen uso de nuestros productos.

Pregunta No. 3

¿En qué cantidad Ud. adquiere los productos?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 3

Tabla 3.3.

OPCIONES	CANTIDAD	PONDERACIÓN
1 a 5 docenas	10	33,33%
5 a 10 docenas	13	43,33%
Más de 10	7	23,33%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores



REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 3

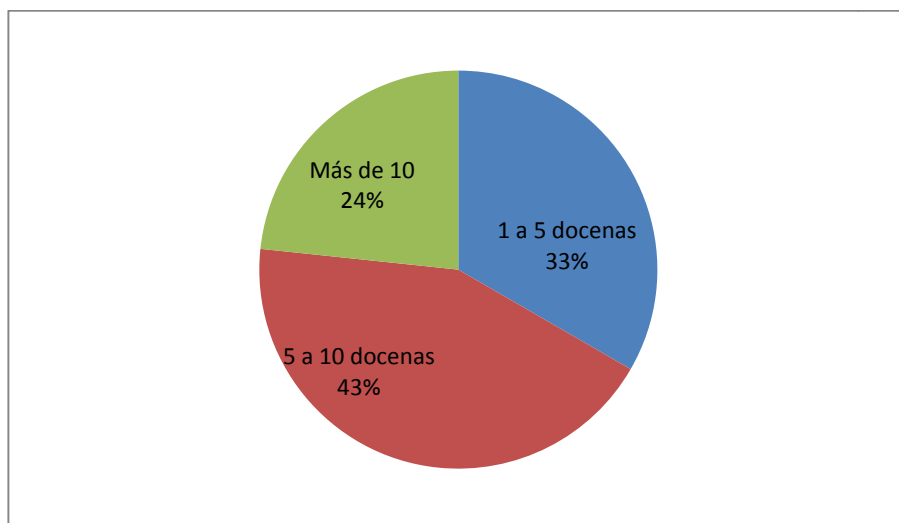


Gráfico 3.4.

Interpretación: El 43.33% de los clientes- distribuidores adquieren calzado en cada pedido de 5 a 10 docenas, mientras que el 33.33% lo hacen de 1 a 5 docenas y el 23.33% más de 10 docenas.

Pregunta No. 4

¿Qué factores influyen en la adquisición de productos?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 4

Tabla 3.4.

OPCIONES	CANTIDAD	PONDERACIÓN
Precio	10	33,33%
Calidad	12	40,00%
Diversidad de modelos	7	23,33%
Facilidades de pago	1	3,33%
Plazos de entrega	0	0,00%
Otras	0	0,00%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores



REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 4

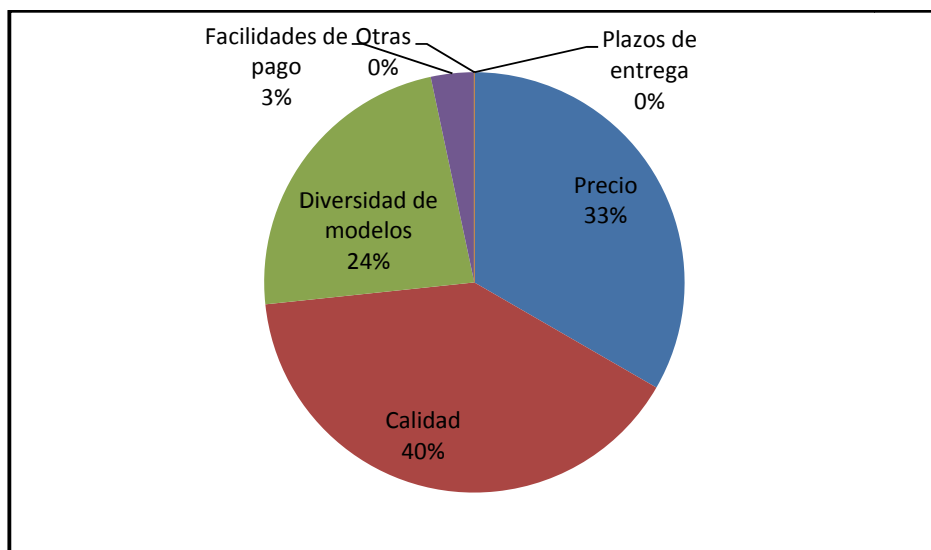


Gráfico 3.5.

Interpretación: Según la encuesta realizada se determinó que el 40% de los clientes-distribuidores al momento de adquirir el calzado consideran como factor principal la calidad. Para el 33.33% de las personas resulta importante el precio, de igual manera el 23.33% manifiesta que es importante la diversidad de modelos que ofrece.

Pregunta No. 5

¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 5

Tabla 3.5.

OPCIONES	CANTIDAD	PONDERACIÓN
Insatisfecho	0	0,00%
Medianamente Satisfecho	6	20,00%
Completamente Satisfecho	24	80,00%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 5

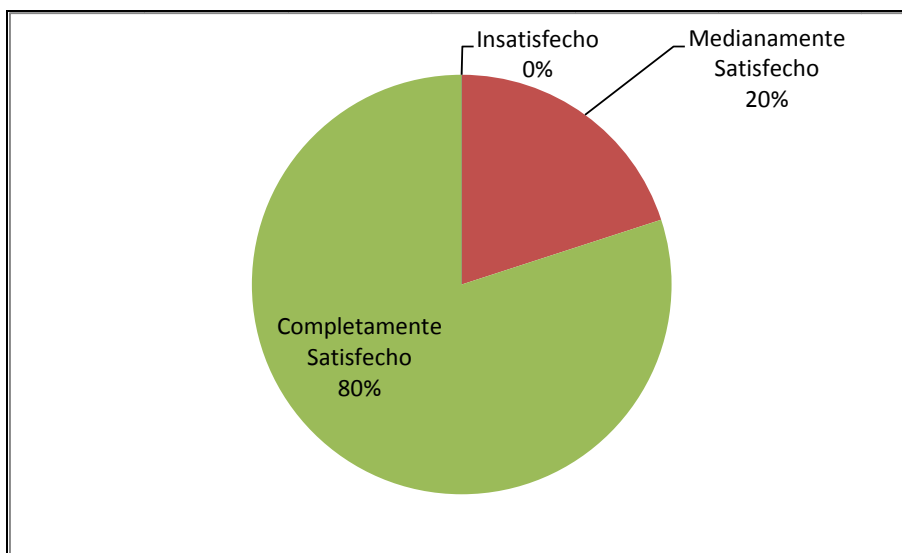


Gráfico 3.6.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, el 80% de los clientes-distribuidores están completamente satisfechos con los productos, mientras que el 20% lo está medianamente satisfecha.

Pregunta No. 6

¿Ud., adquiere productos a otras empresas?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 6

Tabla 3.6.

OPCIONES	CANTIDAD	PONDERACIÓN
SI	23	76,67%
NO	7	23,33%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 6

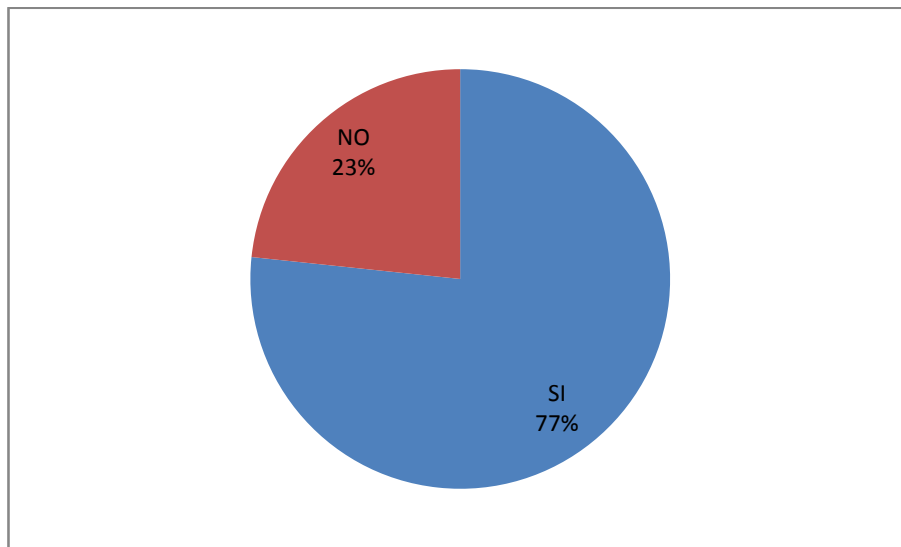


Gráfico 3.7.

Interpretación: Según la encuesta realizada se determinó que el 76.67% de los clientes-distribuidores adquieren productos a otras empresas, y el 23.33% no.

Pregunta No. 7

¿Ha recomendado a otros almacenes los productos de la Fábrica de Calzado Villa?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 7

Tabla 3.7.

OPCIONES	CANTIDAD	PONDERACIÓN
SI	22	73,33%
NO	8	26,67%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores



REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 7

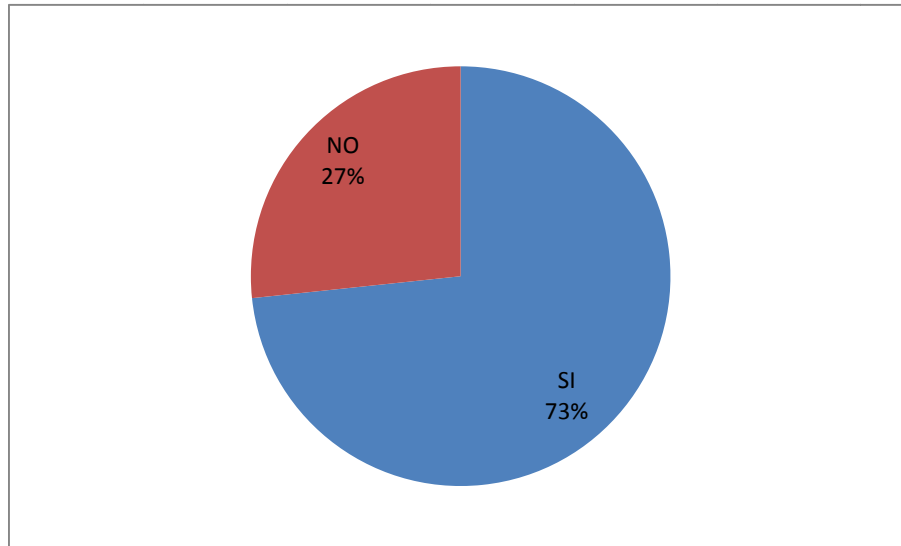


Gráfico 3.8.

Interpretación: El 73.33% de los clientes-distribuidores de la Fábrica han recomendado a otros almacenes los productos, en tanto que el 26.67% no lo han hecho.

Pregunta No. 8

¿Según Ud. cuáles son los factores en los que la Fábrica debe mejorar?

En base a las respuestas obtenidas en las encuestas los clientes recomiendan que se debe llevar un mayor control y organización en la producción para que de ésta manera no incumplan con ellos.

Pregunta No. 9

¿Qué factores le disgustan de la fábrica de calzado?

La principal observación negativa que se le hace a la fábrica de calzado, es el tiempo de entrega de los pedidos, lo cual muchas veces genera disgustos entre los clientes, concluyendo así que el calzado elaborado por la Fábrica de Calzado Villa presenta excelentes características que los clientes identifican, por lo tanto no existen problemas en relación al producto, sin embargo es necesario realizar mejoras en los aspectos que disgustan a los clientes y evitar de ésta manera que esto se traduzca a pérdidas económicas.

Pregunta No. 10

¿Has tenido algún problema al momento de comercializar los productos adquiridos a la fábrica?

TABULACIÓN PREGUNTA NO. 10

Tabla 3.8.

OPCIONES	CANTIDAD	PONDERACIÓN
SI	0	0,00%
NO	30	100,00%
	30	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Los Autores

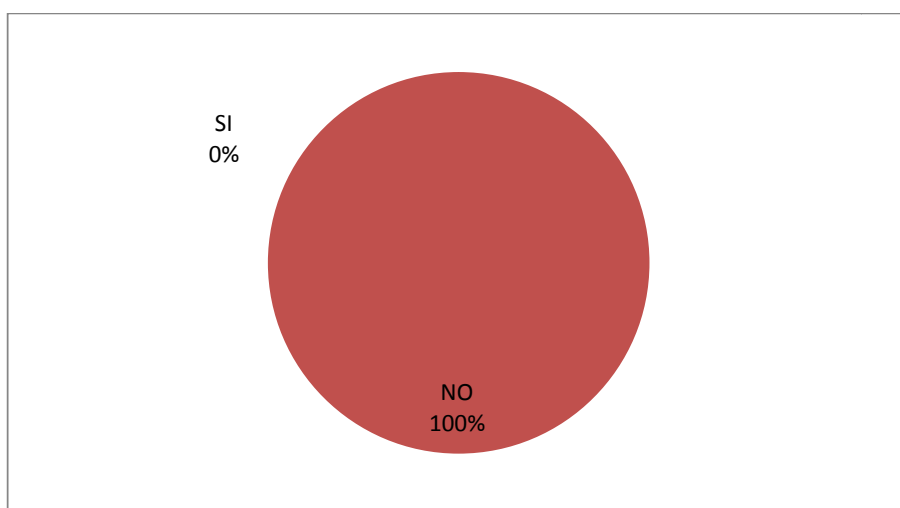
REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESPUESTAS PREGUNTA 10

Gráfico 3.9.

Interpretación: El 100% de los clientes-distribuidores indican que no han tenido ningún problema al comercializar los productos adquiridos en la Fábrica de calzado Villa.

3.3.2.2. Análisis de la Oferta

Actualmente existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de calzado en el cantón, sin embargo el número no se puede determinar ya que la mayoría de ellas no están asociadas ni calificadas a Cámara de la pequeña industria del Azuay, ni tienen calificación artesanal.

A continuación se presenta la lista de los principales oferentes.

COMPETENCIA EN GUALACEO Y CHORDELEG

Cuadro 3.4.

En Gualaceo		En Chordeleg
Calzado Litargmode	Calzado Camila	Calzado Elite
Calzado Jennifer	Calzado ClassyFeet	Calzado Loren´s
Calzado Roland	Calzado Mikaela	Calzado Esmabel
Calzado Herrera	Calzado Lidestrush	Calzado DeifFaerma
Sherynas Factory	Serracalzad	Calzado Antholexis
Calzado Fasioni	Calzado Lofac	
Calzado Italia	Calzado Caprinela	
Calzado Capriana	Arecalza	
Calzado Tebra	Calzado D Carlos	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los Autores

3.3.3. Análisis de la Industria

En base a las cinco fuerzas de M. Porter, se procedió a desarrollar un análisis del sector de la industria del calzado, tomando como referencia la información de un artículo de diario El Mercurio³⁰, por lo que se determinó lo siguiente:

³⁰ <http://www.elmercurio.com.ec/233769-gualaceo-quiere-fortalecer-produccion-de-calzado.html>



1. Amenaza de nuevos competidores.

En el cantón Gualaceo existen cerca de setenta productores de calzado; de ellos, 40 son pequeños y medianos; mientras que en el cantón Chordeleg, las fábricas de zapatos superan los 60, denotando un 30 por ciento de incremento en los dos últimos años, anualmente, en los dos cantones, la producción supera el millón 200 mil pares al año.

2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

La producción de calzado del cantón Gualaceo es muy reconocida tanto a nivel local como nacional, entre los principales factores que han influido para su reconocimiento están la calidad y sus precios bajos; de esta manera se han incrementado los productores e intermediarios de calzado de cuero, existen poca producción y venta de productos sustitutos tales como zapatillas o calzado deportivo, por esta razón sería complicado el ingreso al mercado de estos productos sustitutos.

3. Poder del proveedor

En la producción de calzado, la materia prima juega un papel muy importante al momento de ser comercializada en el mercado, la falta de materia prima de calidad en el Ecuador es una gran limitante a la hora de producir zapatos, por lo que los productores se ven obligados a importar suelas, plataformas, sintéticos, tacones, corchos y cuero de fuera del país, en este sentido, el poder de los proveedores es muy alto puesto que estarían en la capacidad de imponer precios y condiciones a los importadores.

4. Poder del comprador

En la industria del calzado existen dos niveles de compradores: el nivel intermediarios y el nivel de los clientes finales; para definir el nivel del poder de los compradores, debemos fijarnos en un aspecto, la cantidad de producción adquirida, en base a esto, podemos determinar que los intermediarios (almacenes de venta de calzado) son quienes tienen un control significativo de la industria de zapatos, pues ellos adquieren casi toda la producción de zapatos, bajo esta condición, son ellos quienes deciden a que fábrica comprar y a cual no.

5. Rivalidad entre competidores

En los cantones de Gualaceo y Chordeleg existe un nivel muy alto de competidores productores de calzado, muchos de ellos han comenzado como intermediarios (almacenes de ventas), al ser un sector muy rentable, la rivalidad entre los competidores se incrementa considerablemente, esto desemboca en una continua disputa del mercado en base a precios bajos.

3.3.4. Promoción y Publicidad

3.3.4.1. Promoción

En lo referente a Promoción, se plantea implementar distintas prácticas, como incentivos a los clientes para adquirir nuestros productos, entre las cuales se tiene:

- **Saldos:** Productos que no se vendieron durante la temporada, ponerlos a disposición del público a precios de fábrica, con un margen mínimo de utilidad.
- **Descuentos por temporada:** existen temporadas como la navidad en la que se puede otorgar descuentos.
- **Descuentos por días especiales:** en fechas especiales tales como; día de la madre, día del padre, entre otras, se otorgará un descuento significativo.
- **Descuentos por volumen de compra:** a los clientes que adquieran los productos en gran volumen se otorgará un descuento de acuerdo a una tabla de descuentos establecida.

3.3.4.2. Publicidad

Se propone elaborar catálogos y trípticos los cuales serían entregados directamente a los clientes, además con una adecuada atención al cliente se estaría haciendo uso de la técnica de recomendación, es decir, de cliente a cliente. Otra práctica muy recomendada es la de la realizar publicidad en medios de comunicación masivos, a través de revistas, diarios, emisoras y canales de televisión locales.

Además de las propuestas anteriores, ponemos a consideración de la administración de la empresa, unos modelos de catálogos y trípticos con información de los productos y servicios de la fábrica de calzado, dichos modelos se muestran en los (Anexos 8 y 9).

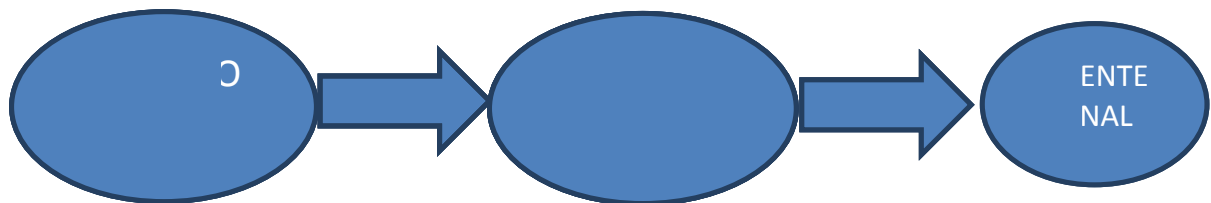
3.3.5. Canales de Distribución

Los Canales de Distribución permitirán que la actividad comercial de colocación del calzado en el mercado, se dé en condiciones óptimas, minimizando gastos y generando la entrega oportuna del producto.

En base a lo antes expuesto, planteamos que la fábrica de Calzado Villa utilice un canal de distribución indirecto.

El canal indirecto funciona cuando los clientes mayoristas adquieren los productos y los hacen llegar hasta el cliente final a través de las exposiciones en sus propios almacenes.

Cuando la empresa haya llegado a satisfacer el 100% su demanda actual o en el caso de que su demanda actual disminuya en relación a su nivel de producción se propone que la empresa ponga en marcha un local propio que funcione como almacén de ventas directas de sus productos al consumidor final.



3.4. Plan Financiero

La implementación de un Plan Financiero dentro de la empresa de calzado es muy importante y hasta imprescindible, pues existe una gran necesidad de llevar un mejor control de los recursos financieros y económicos que circulan dentro de la fábrica, con la finalidad de conseguir una mejor rentabilidad.

Para conseguir un óptimo control de recursos financieros, planteamos la necesidad de mantener un correcto manejo de la contabilidad, además de llevar un registro de los recursos financieros que circulan durante el desarrollo de la producción y comercialización del calzado, esto con la finalidad de optimizar el dinero, proporcionándole un uso óptimo a esta parte vital de la empresa, se propone llevar registros contables, flujos de caja, presupuestos y estados financieros.



Para poder preparar y desarrollar el plan financiero, en base a datos históricos proporcionados por la administración de la empresa, se ha obtenido los siguientes estados financieros:

Estado de Resultados

En el Estado de Resultados se registran todos aquellos valores que le generan ingresos y egresos por el giro propio del negocio. Los principales ingresos de la empresa se generan por las ventas del calzado, así mismo, los principales egresos o gastos se dan por la materia prima, la mano de obra y otros gastos para la fabricación de sus productos.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 2009	AÑO 2010
INGRESOS		
INGRESOS POR VENTAS DE ZAPATOS	21,000.00	25,060.00
INGRESOS POR VENTAS DE SANDALIAS	15,600.00	19,440.00
INGRESOS POR VENTAS DE BOTAS	18,810.00	25,175.00
INGRESOS POR VENTAS DE BOTINES	23,800.00	28,560.00
TOTAL INGRESOS	79,210.00	98,235.00
COSTO DE VENTAS	60,235.00	77,960.00
MATERIA PRIMA ZAPATOS	7,500.00	10,740.00
MATERIA PRIMA SANDALIAS	5,590.00	8,100.00
MATERIA PRIMA BOTAS	10,395.00	11,925.00
MATERIA PRIMA BOTINES	10,500.00	15,120.00
COSTO DE MATERIA PRIMA	33,985.00	45,885.00
MANO DE OBRA ZAPATOS	4,500.00	5,370.00
MANO DE OBRA SANDALIAS	3,900.00	4,860.00
MANO DE OBRA BOTAS	2,970.00	3,975.00
MANO DE OBRA BOTINES	4,500.00	5,040.00
COSTO DE MANO DE OBRA	15,870.00	19,245.00
GASTOS DE FAB.ZAPATOS	3,000.00	3,580.00
GASTOS DE FAB. SANDALIAS	2,600.00	3,240.00
GASTOS DE FAB.BOTAS	1,980.00	2,650.00
GASTOS DE FAB.BOTINES	2,800.00	3,360.00
GASTOS DE FABRICACIÓN	10,380.00	12,830.00
UTILIDAD BRUTA	18,975.00	20,275.00
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	3,755.00	4,917.45
SUELDO SECRETARIA TALLER	2,640.00	2,880.00
SERVICIOS BÁSICOS	1,100.00	1,692.05
PATENTES Y PERMISOS	15.00	18.00
INTERESES CREDITO	-	327.40
UTILIDAD OPERACIONAL	15,220.00	15,357.55
Impuesto a la Renta	3,805.00	3,839.39
UTILIDAD NETA	11,415.00	11,518.16



En estos dos últimos años la empresa vendió en promedio entre 5.000 y 6.000 pares de zapatos al año, el costo de su producción alcanzó más de \$77.000 generándole más de \$98.000 de ingresos anuales en el año 2010, luego de cubrir los gastos de administración, financieros y de ventas, la empresa maneja alrededor de \$11.000 de utilidades anuales, las cuales a decir del dueño de la empresa, son reinvertidas en la producción de calzado generándole una rentabilidad muy alta para la empresa.

Balance General

En el Balance General se registraron los valores de aquellos bienes y recursos propios de la empresa, así como también en la medida en la que estos recursos son financiados ya sean mediante obligaciones financieras que la empresa mantiene con terceros o con recursos propios de la fábrica de calzado.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA BALANCE GENERAL

	AÑO 2009	AÑO 2010
ACTIVO		
ACTIVOS CORRIENTES	20,180.00	39,850.00
CAJA	200.00	300.00
BANCOS	400.00	800.00
INVENTARIOS	13,000.00	18,700.00
CLIENTES	6,580.00	20,050.00
ACTIVOS FIJOS	65,485.00	75,524.00
EDIFICIOS	35,000.00	40,000.00
MAQUINARIA	22,000.00	24,000.00
MUEBLES Y ENSERES	3,500.00	5,000.00
HERRAMIENTAS	1,200.00	1,700.00
HORMAS	3,700.00	4,700.00
UTILES DE OFICINA	85.00	124.00
TOTAL ACTIVOS	85,665.00	115,374.00
PASIVO		
PASIVO CIRCULANTE	18,500.00	19,000.00
CTAS. POR PAGAR BANCOS	12,500.00	10,000.00
CTAS. POR PAGAR PROVEEDORES	6,000.00	9,000.00
TOTAL PASIVOS	18,500.00	19,000.00
PATRIMONIO		
CAPITAL	55,750.00	84,855.84
UTILIDAD	11,415.00	11,518.16
TOTAL PAS. + PAT.	85,665.00	115,374.00

Se puede observar que del total de Activos, cerca del 50% se registran en las maquinarias de la empresa, notándose claramente la importancia que representa el tener maquinarias en óptimas condiciones para una adecuada producción. Respecto a los Pasivos, la empresa mantiene obligaciones con instituciones financieras y con sus proveedores y que a la fecha las ha cumplido cabalmente, actualmente la empresa ha adquirido un crédito por \$10.000 para incrementar el capital de trabajo de la producción de calzado; respecto a su Patrimonio más del 50% de los recursos de la empresa están en su capital, es decir, que más de la mitad de la empresa está en manos de sus dueños y no en poder de terceros, a más de ser una empresa rentable en su vida operacional.

Por ende, podemos determinar que su buen nivel de producción e ingresos proporcionan una rentabilidad aceptable, puesto que sus Activos vienen financiando todo su capital y no dependen de obligaciones financieras, sin embargo, esto no significa que su productividad satisfaga el alto nivel de la demanda actual en el mercado donde viene desarrollando sus actividades comerciales.

Para evaluar de mejor manera la opción de adquirir una nueva maquinaria para el proceso productivo de la fábrica de calzado se ha desarrollado dos posibles escenarios, el primer escenario en el que no se consideraría la opción de adquirir una nueva maquinaria se denominará ESCENARIO UNO; el segundo escenario que nos demuestre la factibilidad de invertir en la adquisición de una maquinaria se denominará ESCENARIO DOS.

3.4.1. Plan financiero del Escenario Uno

En el Plan Financiero para el Escenario Uno, se va a mostrar los estados financieros proyectados sin ningún tipo de modificación, es decir, no se consideraría la adquisición de una nueva maquinaria para la producción de calzado en la empresa. Cabe recalcar que la empresa al no estar obligada a llevar contabilidad, carece de estados financieros por lo que en base a datos históricos y actuales, se pudo construir los estados financieros que se muestran en éste capítulo, sobre los cuales se proyectó a cinco años los siguientes estados financieros:

3.4.1.1. Flujo de Fondos

Mediante el uso del Flujo de Fondos, se propone mantener un mejor control de las entradas y salidas de recursos en la empresa, de esta manera, se prevé conocer de mejor

manera cuando la empresa requiera contar con una cierta cantidad de recursos a una fecha determinada, de igual manera, se busca conocer cuáles son los principales rubros de ingresos y egresos que afectan directamente la actividad económica de la fábrica.

Los datos de las proyecciones efectuadas para el escenario número uno se muestran en el anexo No. 10; en este anexo se puede observar que se ha proyectado el incremento de la producción para cinco años, al incrementarse la producción se incrementa sus ingresos y por ende, también se incrementan los costos y gastos en los que se incurren para la producción y venta de calzado.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA						
FLUJO DE FONDOS						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
De ventas al contado	-	80,200.00	80,200.00	85,360.00	85,360.00	90,680.00
De ventas a crédito	-	20,050.00	20,050.00	21,340.00	21,340.00	22,670.00
De reinversión utilidades	-	9,214.53	9,486.15	10,101.21	10,461.42	12,653.63
Total de Ingresos	-	109,464.53	109,736.15	116,801.21	117,161.42	126,003.63
EGRESOS						
Costo de Ventas						
Materia Prima	-	46,500.00	46,500.00	49,388.50	49,388.50	52,408.46
Mano de Obra	-	19,500.00	19,500.00	22,110.00	22,110.00	25,047.00
Gastos de Fabricación	-	13,000.00	13,000.00	13,802.00	13,802.00	14,640.42
Gastos de Adm. y Ventas						
Sueldos de Adm.	-	3,168.00	3,168.00	3,484.80	3,484.80	3,833.28
Servicios Básicos	-	1,742.81	1,795.10	1,848.95	1,904.42	1,961.55
Impuestos	-	3,952.56	4,208.84	4,358.93	5,272.35	6,087.48
Materiales de oficina	-	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Pago a proveedores	-	3,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Patentes	-	21.00	24.00	27.00	30.00	33.00
Mantenimiento maquinari	-	-	200.00	-	300.00	-
Financiamiento						
Pagos crédito IFT's	-	3,992.47	3,983.70	3,974.26	1,322.32	-
Inversión						
Inversión inicial	75,400.00	-	-	-	-	-
Total de Egresos	75,400.00	94,916.84	94,419.63	101,034.43	98,654.38	105,051.19
Valor de Recupero						41,000.00
Flujo Neto de Fondos	- 75,400.00	14,547.69	15,316.51	15,766.78	18,507.04	61,952.44

Los valores de las proyecciones para el flujo de fondos tanto de los ingresos y de los costos de ventas se han calculado en función de la cantidad de producción proyectada para los cinco años (ver anexo 10).

Los cálculos de los gastos de administración y ventas se muestran a continuación con los debidos incrementos y observaciones:

Rubros	Observación	Variación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Adm.	Valor se incrementa cada dos años	10%	3,168.00	3,168.00	3,484.80	3,484.80	3,833.28
Servicios Básicos	Valor se incrementa cada año	3%	1,742.81	1,795.10	1,848.95	1,904.42	1,961.55
Impuestos	Se incrementan en función de la Utilidad Operativa	25%	1,715.60	1,220.91	621.88	52.82	-
Materiales de oficina	Valor constante anual		40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Pago a proveedores	Previsiones de la administración de la empresa		3,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Patentes	Se ha dado un incremento anual de \$3		21.00	24.00	27.00	30.00	33.00
Mantenimiento maquinaria	Cada dos años se da mantenimiento a maquinarias		-	400.00	-	500.00	-

En el rubro de financiamiento, se registran los valores de las cuotas a pagar del crédito actual que la empresa mantiene con una institución financiera, la tabla de amortización se muestra en el anexo No.11.

Mediante la siguiente tabla podemos ver el valor de las inversiones, el valor estimado de desecho o de recuperación es aquel valor que se estima van a tener los activos al final de la vida estimada para este proyecto, el valor a depreciar resultante de la diferencia entre el costo y el valor de desecho, también se fijan los porcentajes de depreciación y el respectivo cálculo de la depreciación anual por activo fijo en los cuales se va a invertir.

Activos Fijos	valor actual	Valor de Recuperación	Valor a Depreciar	% depreciación	Valor depreciación
Maquinaria	24,000.00	10,000.00	14,000.00	10%	1,400.00
Muebles y Enseres	5,000.00	2,500.00	2,500.00	10%	250.00
Herramientas	1,700.00	1,000.00	700.00	10%	70.00
Hormas	4,700.00	2,500.00	2,200.00	10%	220.00
Edificios	40,000.00	25,000.00	15,000.00	5%	750.00
Valor Inversión	75,400.00	41,000.00			2,690.00

Podemos observar que en el flujo de fondos, la utilidad mantiene una tendencia creciente, por lo que la empresa sigue siendo rentable tal y como se la está administrando, con el cálculo de los índices de valuación se podrá observar de mejor manera esta situación.

3.4.1.2. Estados Financieros

La fábrica de calzado debe mantener estados financieros mensuales tales como: un Estado de Resultados y de manera anual un Balance General, en los cuales se refleje claramente la situación financiera y económica de la empresa.

A continuación, exponemos los estados financieros de la empresa proyectados a cinco años, los cuales fueron contruidos en base a los datos del año anterior proporcionados por la administración de la empresa y de igual manera, en base al flujo de fondos proyectado.



Con el manejo de estados financieros, la empresa estará en la capacidad de identificar de mejor manera su crecimiento económico y de igual manera si en un determinado período, se obtuvo pérdidas o utilidades.

Estado de Pérdidas y Ganancias.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA					
ESTADO DE RESULTADOS					
PROYECCIÓN A 5 AÑOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
De ventas al contado	80,200.00	80,200.00	85,360.00	85,360.00	90,680.00
De ventas a crédito	20,050.00	20,050.00	21,340.00	21,340.00	22,670.00
Reinversión Utilidades	9,214.53	10,852.27	12,578.56	13,959.26	15,514.03
Total de Ingresos	109,464.53	111,102.27	119,278.56	120,659.26	128,864.03
EGRESOS					
Costo de Ventas					
Materia Prima	46,500.00	46,500.00	49,388.50	49,388.50	52,408.46
Mano de Obra	19,500.00	19,500.00	22,110.00	22,110.00	25,047.00
Gastos de Fabricación	13,000.00	13,000.00	13,802.00	13,802.00	14,640.42
Total Costo de Ventas	79,000.00	79,000.00	85,300.50	85,300.50	92,095.88
Utilidad Bruta	30,464.53	32,102.27	33,978.06	35,358.76	36,768.15
Gastos de Adm. y Ventas					
Sueldos de Adm.	3,168.00	3,168.00	3,484.80	3,484.80	3,833.28
Servicios Básicos	1,742.81	1,795.10	1,848.95	1,904.42	1,961.55
Patentes	21.00	24.00	27.00	30.00	33.00
Intereses crédito	1,715.60	1,220.91	621.88	52.82	-
Depreciación	2,690.00	2,690.00	2,690.00	2,690.00	2,690.00
Pago a proveedores	3,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Materiales de oficina	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Mantenimiento maquinaria	-	200.00	-	300.00	-
Total Gtos. Adm. y Vtas.	12,377.41	11,138.01	10,712.63	9,502.04	9,557.83
Utilidad Operacional	18,087.12	20,964.27	23,265.43	25,856.72	27,210.32
Impuestos	4,521.78	5,241.07	5,816.36	6,464.18	6,802.58
Utilidad Neta	13,565.34	15,723.20	17,449.07	19,392.54	20,407.74

En el estado de pérdidas y ganancias se puede notar claramente el incremento del total de ingresos de la empresa, la política interna de reinvertir sus utilidades en la producción de la empresa, ayuda de gran manera a incrementar la utilidad y rentabilidad de la misma, con el total de ingresos obtenidos se cubre los costos y gastos de producción, administración y ventas, sin embargo, se obtienen utilidades significativas para los dueños de la empresa.



Balance General.

El implementar el uso del Balance General ayudara a la empresa a conocer de mejor manera lo que ésta tiene como bienes y recursos propios, así como también, bienes o recursos financiados por terceras personas.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA BALANCE GENERAL PROYECCIÓN A 5 AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activos Corrientes	40,250.00	43,450.00	47,940.00	51,140.00	55,670.00
Caja	400.00	500.00	600.00	700.00	800.00
Bancos	800.00	900.00	1,000.00	1,100.00	1,200.00
Inventarios	19,000.00	22,000.00	25,000.00	28,000.00	31,000.00
Clientes	20,050.00	20,050.00	21,340.00	21,340.00	22,670.00
Activos Fijos	73,474.00	70,824.00	68,174.00	65,524.00	62,874.00
Maquinaria	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Muebles y Enseres	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Herramientas	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Hormas	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Útiles de oficina	164.00	204.00	244.00	284.00	324.00
Edificios	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Dep. Acumulada Activos Fijos	- 2,690.00	- 5,380.00	- 8,070.00	- 10,760.00	- 13,450.00
TOTAL ACTIVOS	113,724.00	114,274.00	116,114.00	116,664.00	118,544.00
PASIVO	15,661.51	11,384.67	6,621.88	2,269.50	-
Pasivo Circulante					
Cuotas por pagar bancos	2,276.86	2,762.79	3,352.38	1,269.50	-
Cuentas por pagar proveedores	6,000.00	4,000.00	2,000.00	1,000.00	-
Pasivo No Circulante					
Créditos por pagar	7,384.65	4,621.88	1,269.50	-	-
PATRIMONIO	98,062.49	102,889.33	109,492.12	114,394.50	118,544.00
Capital	84,497.15	87,166.13	92,043.05	95,001.96	98,136.26
Utilidad	13,565.34	15,723.20	17,449.07	19,392.54	20,407.74
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	113,724.00	114,274.00	116,114.00	116,664.00	118,544.00

Del total de sus activos totales más del 50% están dentro de maquinarias, edificios y herramientas para la producción de calzado, del 100% del total de sus activos, alrededor del 80% están siendo financiados por recursos propios de la empresa y el restante 20% está siendo financiado por recursos ajenos o de terceras personas.

El obtener utilidades netas positivas ayuda a que se fortalezca de mejor manera el patrimonio de la empresa, esto implica que la empresa tendría en su poder un amplio margen propio para hacer frente ante cualquier eventualidad o posibles necesidades inmediatas de capital.

3.4.1.3. Índices de Valuación

Para el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno del escenario número uno, se procedió a tomar los flujos netos de fondos de la proyección efectuada a 5 años; se tomó una tasa de requerimiento del 8%, tomando como referencia a la tasa de rendimiento de plazos fijos más alta pagada por el sistema financiero a más de 360 días.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA CÁLCULO ÍNDICES DE VALUACIÓN PROYECCIÓN A 5 AÑOS							
	Valor Presente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS							
<i>Total de Ingresos</i>	467,427.10	-	109,464.53	111,102.27	119,158.56	120,587.26	128,700.83
EGRESOS							
Inversión inicial		75,400.00	-	-	-	-	-
<i>Total de Egresos</i>	397,155.71	75,400.00	95,486.06	95,601.86	102,461.87	99,978.22	105,725.49
Valor de Recupero							41,000.00
<i>Flujo Neto de Fondos</i>	-	75,400.00	13,978.47	15,500.41	16,696.69	20,609.04	63,975.34
TASA DE RENDIMIENTO			8.00%				
VAN			22,775.31				
TIR			16.31%				
COSTO BENEFICIO	= Ingresos Actuales / Egresos Actuales		1.1769				
RECUPERACION	= Inversión Inicial / Utilidades Actuales		1.12				

Se puede observar que sin la compra de una nueva maquinaria para la empresa sigue siendo rentable pero en un nivel bajo, pues se tiene un VAN y una TIR positivas, además se tiene una relación Costo-Beneficio mayor a uno por lo que el proyectos es rentable.

3.4.2. Plan financiero del Escenario Dos

En el plan financiero para el Escenario Dos, vamos a reflejar el impacto y la importancia que tendría el reinvertir en maquinaria para el incremento de la producción de la empresa y posterior abastecimiento de los requerimientos de productos en el mercado local y regional.

3.4.2.1. Flujo de Fondos

El flujo de fondos proyectado a cinco años nos demuestra claramente el impacto que tendría la posible adquisición de la maquinaria para introducirla en el proceso productivo de calzado, al ser una empresa que ya se encuentra en funcionamiento, no tendría mayores egresos de recursos financieros, como consecuencia de la implementación de una nueva maquinaria en el proceso de fabricación, la producción aumentaría en un 70% del nivel alcanzado en el año anterior, esto se puede observar en las proyecciones del Anexo No.12, consecuentemente, se produce un incremento en los

costos y gastos de producción de la empresa, sin embargo, el crédito y el pago del mismo ayudaría a sostener estos posibles incrementos, haciendo posible que se mantenga utilidades netas durante los cinco años proyectados.

FÁBRICA DE CALZADO VILLA FLUJO DE FONDOS PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
De ventas al contado	-	136,960.00	136,960.00	143,960.00	143,960.00	151,120.00
De ventas a crédito	-	34,240.00	34,240.00	35,990.00	35,990.00	37,780.00
De reinversión utilidades	-	9,214.53	18,338.88	25,406.53	30,836.33	35,453.14
Total de Ingresos	-	180,414.53	189,538.88	205,356.53	210,786.33	224,353.14
EGRESOS						
Costo de Ventas						
Materia Prima	-	79,400.00	79,400.00	83,275.50	83,275.50	87,312.07
Mano de Obra	-	33,300.00	33,300.00	37,290.00	37,290.00	41,745.00
Gastos de Fabricación	-	22,200.00	22,200.00	23,278.00	23,278.00	24,400.70
Gastos de Adm. y Ventas						
Sueldos de Adm.	-	3,168.00	3,168.00	3,484.80	3,484.80	3,833.28
Servicios Básicos	-	1,742.81	1,795.10	1,848.95	1,904.42	1,961.55
Impuestos	-	6,792.18	9,409.82	11,420.86	13,130.79	14,318.47
Pago a proveedores	-	3,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Patentes	-	21.00	24.00	27.00	30.00	33.00
Mantenimiento maquinaria	-	-	500.00	-	600.00	-
Financiamiento						
Pagos crédito IFT's	-	3,992.47	3,983.70	3,974.26	1,322.32	-
Pagos crédito hipotecario	-	7,851.39	7,839.13	7,825.70	7,810.65	7,793.95
Inversión						
Inversión actual	115,400.00	-	-	-	-	-
Total de Egresos	115,400.00	161,467.85	163,619.75	174,425.07	173,126.48	182,398.02
Valor de recupero						66,000.00
Flujo Neto de Fondos	- 115,400.00	18,946.68	25,919.13	30,931.46	37,659.85	107,955.12

A continuación se muestran los cálculos en base a los cuales se ha procedido a proyectar los gastos de administración que inciden en la producción de calzado:

Rubros	Observación	Variación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Adm.	Valor se incrementa cada dos años	10%	3,168.00	3,168.00	3,484.80	3,484.80	3,833.28
Servicios Básicos	Valor se incrementa cada año	3%	1,742.81	1,795.10	1,848.95	1,904.42	1,961.55
Impuestos	Se incrementan en función de la Utilidad Operativa		6,792.18	9,409.82	11,420.86	13,130.79	14,318.47
Pago a proveedores	Previsiones de la administración de la empresa		3,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Patentes	Se ha dado un incremento anual de \$3		21.00	24.00	27.00	30.00	33.00
Mantenimiento maquinaria	Cada dos años se da mantenimiento a maquinarias		-	500.00	-	600.00	

Esto nos demuestra que sería de gran ayuda el endeudamiento de la empresa en la adquisición de la nueva maquinaria, pues la misma ayudaría a incrementar notablemente la producción de calzado, logrando compensar la demanda insatisfecha del portafolio de clientes en el mercado del cantón Gualaceo.

Abajo se muestran los cálculos sobre los cuales se estimó el valor de los activos y sus valores de recuperación y de depreciación:

DEPRECIACIONES	valor actual	Valor de Recuperación	Valor a Depreciar	% depreciación	Valor depreciación
Maquinaria	24,000.00	10,000.00	14,000.00	10%	1,400.00
Maquinaria nueva	40,000.00	25,000.00	15,000.00	10%	1,500.00
Muebles y Enseres	5,000.00	2,500.00	2,500.00	10%	250.00
Herramientas	1,700.00	1,000.00	700.00	10%	70.00
Hormas	4,700.00	2,500.00	2,200.00	10%	220.00
Edificios	40,000.00	25,000.00	15,000.00	5%	750.00
Valor Inversión	115,400.00	66,000.00			4,190.00

Los valores de las cuotas a pagar del crédito financiero que actualmente maneja la empresa, son los mismos presentados en el anexo No. 11; para la posible adquisición de una nueva maquinaria, se prevé la posibilidad de acceder a un crédito hipotecario a 8 años plazo, con una institución financiera del estado, los valores a pagar en los primeros cinco años se muestran en el anexo No. 13.

El flujo neto de fondos es positivo y con una tendencia creciente, esta situación se presentaría a pesar de mantener los precios bajos modificándolos cada dos años de cincuenta centavos de dólar, tal y como se muestra en el anexo No. 12.

3.4.2.2. Estados Financieros

A continuación vamos a reflejar cual sería el comportamiento de los estados financieros de pérdidas y ganancias y de situación general, al momento de adquirir una nueva maquinaria para implementarla en el proceso de producción de calzado.

**Estado de Resultados.**

FÁBRICA DE CALZADO VILLA ESTADO DE RESULTADOS PROYECCIÓN A 5 AÑOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Ventas al contado	136,960.00	136,960.00	143,960.00	143,960.00	151,120.00
Ventas a crédito	34,240.00	34,240.00	35,990.00	35,990.00	37,780.00
Reinversión Utilidades	9,214.53	18,338.88	25,406.53	30,836.33	35,453.14
Total de Ingresos	180,414.53	189,538.88	205,356.53	210,786.33	224,353.14
EGRESOS					
Costo de Ventas					
Materia Prima	79,400.00	79,400.00	83,275.50	83,275.50	87,312.07
Mano de Obra	33,300.00	33,300.00	37,290.00	37,290.00	41,745.00
Gastos de Fabricación	22,200.00	22,200.00	23,278.00	23,278.00	24,400.70
Total Costo de Ventas	134,900.00	134,900.00	143,843.50	143,843.50	153,457.77
Utilidad Bruta	45,514.53	54,638.88	61,513.03	66,942.83	70,895.37
Gastos de Adm. y Ventas					
Sueldos de Adm.	3,168.00	3,168.00	3,484.80	3,484.80	3,833.28
Servicios Básicos	1,742.81	1,795.10	1,848.95	1,904.42	1,961.55
Patentes	21.00	24.00	27.00	30.00	33.00
Intereses crédito	1,715.60	1,220.91	621.88	52.82	-
Depreciación	4,190.00	4,190.00	4,190.00	4,190.00	4,190.00
Pago a proveedores	3,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Mantenimiento maquinaria	-	500.00	-	600.00	-
Intereses hipoteca	4,508.40	4,101.58	3,656.95	3,157.62	2,603.65
Total Gtos. Adm. y Vtas.	18,345.81	16,999.59	15,829.58	14,419.66	13,621.48
Utilidad Operacional	27,168.72	37,639.30	45,683.45	52,523.17	57,273.89
Impuestos	6,792.18	9,409.82	11,420.86	13,130.79	14,318.47
Utilidad Neta	20,376.54	28,229.47	34,262.59	39,392.38	42,955.42

El Estado de Resultados nos demuestra claramente la rentabilidad y sostenibilidad de la actividad productiva de la empresa, la Utilidad Neta se eleva notablemente en el año 1 por un valor de \$20,376.54, que es donde aumentaría el nivel de producción a más de un 70%, sin embargo, los años siguientes demuestran un nivel tendiente a la alza, pero para ello se debe mejorar el uso de los recursos de la empresa, la producción se mantiene, su precio de venta se mantiene por dos años seguidos, pero sus costos y gastos también tienden a crecer, sin embargo, en los años siguientes la utilidad mantiene un alza notable y creciente, favorable para la empresa, a medida que van disminuyendo las obligaciones financieras también aumentan las utilidades.

El aumento de las utilidades ayudaría a la empresa de gran manera, ya que se incrementaría sus ingresos proporcionando más capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades productivas.

**Balance General.**

FÁBRICA DE CALZADO VILLA BALANCE GENERAL PROYECCIÓN A 5 AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activos Corrientes	54,440.00	54,640.00	57,590.00	58,790.00	61,780.00
Caja	400.00	500.00	600.00	700.00	800.00
Bancos	800.00	900.00	1,000.00	1,100.00	1,200.00
Inventarios	19,000.00	19,000.00	20,000.00	21,000.00	22,000.00
Clientes	34,240.00	34,240.00	35,990.00	35,990.00	37,780.00
Activos Fijos	111,974.00	107,200.40	103,028.44	98,858.28	94,690.11
Maquinaria	64,000.00	64,000.00	64,000.00	64,000.00	64,000.00
Edificios	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Muebles y Enseres	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Herramientas	2,000.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00
Hormas	5,000.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00	4,700.00
Útiles de oficina	164.00	180.40	198.44	218.28	240.11
Dep. Acumulada Activos Fijos	- 4,190.00	- 8,380.00	- 12,570.00	- 16,760.00	- 20,950.00
TOTAL ACTIVOS	166,414.00	161,840.40	160,618.44	157,648.28	156,470.11
PASIVO					
Pasivo Circulante					
Cuentas por pagar bancos	9,634.05	7,017.07	4,442.06	1,195.84	-
Cuentas por pagar proveedores	6,000.00	4,000.00	2,000.00	1,000.00	-
Cuota hipoteca a pagar	3,207.00	3,613.82	4,058.45	4,557.78	5,111.75
Pasivo No Circulante					
Hipoteca por pagar bancos	36,793.00	33,179.18	29,120.73	24,562.95	19,451.20
TOTAL PASIVOS	55,634.05	47,810.07	39,621.24	31,316.57	24,562.95
PATRIMONIO	110,779.95	114,030.33	120,997.20	126,331.71	131,907.16
Capital	90,403.41	85,800.86	86,734.61	86,939.34	88,951.74
Utilidad	20,376.54	28,229.47	34,262.59	39,392.38	42,955.42
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	166,414.00	161,840.40	160,618.44	157,648.28	156,470.11

Podemos resaltar que el valor por el costo de la nueva maquinaria aumentaría, los activos fijos crecerían haciendo que las obligaciones financieras también aumenten, sin embargo, el incremento de la producción ayudaría a cumplir dichas obligaciones.

Con la adquisición de la “Viradora”, el valor de los activos fijos aumentaría considerablemente, constituyendo que los activos fijos ocupan un 75% del total de los activos, esto debido al incremento del valor de las maquinarias.

En lo relacionado a la financiación de los recursos de la empresa, en el escenario número dos, podemos notar que del total de sus activos, el 36% va a ser financiado por recursos de instituciones financieras y el restante 64% por recursos propios de la empresa, esto quiere decir que ante eventualidades negativas de la situación económica de la fábrica, ésta tendría los suficientes recursos para sostenerse en el mercado.

3.4.2.3. Índices de Valuación

Para el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno del escenario número dos, se tomó los flujos netos de fondos de la proyección efectuada a 5 años; se tomó la misma tasa de requerimiento del 8%, a continuación se tienen los siguientes resultados:

FÁBRICA DE CALZADO VILLA CÁLCULO ÍNDICES DE VALUACIÓN PROYECCIÓN A 5 AÑOS							
	Valor Presente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS							
<i>Total de Ingresos</i>	800,193.39	-	180,414.53	189,538.88	205,356.53	210,786.33	224,353.14
EGRESOS							
Inversión inicial		115,400.00	-	-	-	-	-
<i>Total de Egresos</i>	679,639.24	115,400.00	161,467.85	163,619.75	174,425.07	173,126.48	182,398.02
Valor de Recupero							66,000.00
<i>Flujo Neto de Fondos</i>	-	115,400.00	18,946.68	25,919.13	30,931.46	37,734.85	108,005.74
TASA DE RENDIMIENTO			8.00%				
VAN			50,072.64				
TIR			19.35%				
COSTO BENEFICIO	= Ingresos Actuales / Egresos Actuales		1.1774				
RECUPERACION	= Inversión Inicial / Utilidades Actuales		0.90				

Con la reinversión en el proyecto y la adquisición de la nueva maquinaria, notamos claramente que la rentabilidad y el nivel de utilidades se incrementaría notablemente, en el cálculo de los índices de valuación se refleja la factibilidad y conveniencia de invertir en la adquisición de una nueva maquinaria la cual ayudaría a incrementar la producción y por ende sus ingresos, los cuales llegarían a cubrir sus costos y gastos de producción, permitiéndole obtener a la empresa una utilidad notable y una rentabilidad óptima para el de la fábrica de calzado.

3.4.3. Comparación de resultados

A manera de resumen y para comparar los resultados obtenidos entre los dos escenarios planteados anteriormente, se presenta a continuación un cuadro resumen con los indicadores de valuación más importantes a fin de proporcionar a la administración de la empresa la información necesaria para que pueda tomar la decisión más acertada con la única finalidad de mejorar su rentabilidad e incrementar sus ganancias:

Indices	Escenario Uno	Escenario Dos
Tasa de Rendimiento	8.00%	8.00%
VAN	22,775.31	50,072.64
TIR	16.31%	19.35%
Costo - Beneficio	1.1769	1.1774
Período de Recuperación	1.12	0.90



En el cuadro anterior podemos observar claramente que la empresa es rentable, en el escenario uno tenemos un VAN positivo de 22,775.31, pero en el escenario dos el valor del mismo indicador es más alto llegando a 50,072.64; en cuanto a la TIR, en el escenario uno se tiene una tasa del 16.31% pero en el segundo escenario se obtuvo una tasa superior de 19.35%.



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base al cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo de nuestra tesis y realizando un profundo análisis y estudio tendientes al incremento de la productividad y de la rentabilidad de la fábrica de calzado se concluye que:

- En el presente trabajo se recabo información para determinar los antecedentes de la ubicación geográfica en donde opera la fábrica de calzado Villa; mediante información obtenida del Cantón Gualaceo, ciudad donde opera la empresa, se pudo conocer cuál es el origen y el desarrollo de la institución, a través de la historia de la fábrica.
- La producción de calzado en el cantón Gualaceo, es una actividad que genera una gran cantidad de fuentes de empleo además de proporcionar riqueza para quienes desarrollan esta actividad, de esta manera podemos determinar que la industria del calzado es muy rentable.
- En la revisión de la Estructura Organizacional, se determinó cuantos empleados laboran en la empresa, y cuáles son las actividades que desempeñan en cada uno de sus puestos; determinando así la carencia de una estructura de empresa, y de la falta de políticas para el personal de la fábrica.
- La empresa carece de una Visión definida, esto hace que su Misión en el mercado no este claramente especificada tanto para el dueño de la fábrica, como para sus empleados; por ende, se necesita definir los Objetivos Empresariales necesarios que permitan definir su Visión y su Misión, con el propósito de mejorar la situación organizacional, económica y financiera de la institución.
- Mediante el análisis FODA se concluyó que las fortalezas de la empresa se basan en la producción de calzado de excelente calidad con mano de obra calificada y con experiencia, por ésta razón la empresa mantiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores y clientes.



- Fábrica de calzado Villa carece de una estructura organizacional claramente definida, todas sus actividades, roles y funciones son efectuadas de manera verbal sin determinarse claramente sus principales responsables.
- La demanda actual está siendo atendida deficientemente, esta se podría aprovechar de mejor manera incrementando su producción, adquiriendo nuevas maquinarias que ayuden a mejorar sus procesos de producción.
- Dentro de la empresa existen debilidades que impiden que la fábrica tenga un mejor crecimiento económico proyectándose al futuro, ya que al momento cuenta con un espacio físico reducido propiciando el desperdicio de la materia prima y por ende una reducción de su producción.
- Al ser una industria rentable, cada vez existe más competencia en el mercado e incluso un mayor crecimiento en la importación de productos extranjeros a precios bajos.
- La empresa carece de un control claramente definido sobre el manejo de los recursos económicos y financieros, tan sólo se llevan registros simples de los ingresos y egresos de sus recursos.

Recomendaciones

Después de desarrollar un amplio análisis de los aspectos más relevantes de la fábrica de calzado en lo referente a sus aspectos estratégicos, técnicos, financieros y económicos nos permitimos recomendar:

- Implementar un plan estratégico empresarial, tendiente a asumir un organigrama definiendo claramente las funciones y quienes serían sus responsables en el proceso de administración y producción de calzado, al implementar este plan, se tendría en cuenta el manejo de una misión, una visión y de sus objetivos empresariales, encaminado de mejor manera el futuro de la empresa.
- Proponemos readecuar las instalaciones y la ubicación interna que actualmente mantiene la empresa, con la finalidad de optimizar de mejor maneja tiempos y recursos, elevando su productividad y rentabilidad y disminuyendo la perdida innecesaria de recursos.



- Recurrir al uso de los diversos canales de promoción y publicidad de sus productos, de esta manera se obtendría un mayor número de clientes y por ende se elevaría la rentabilidad de la misma.
- Recomendamos adquirir la maquinaria denominada VIRADORA, la cual ayudaría a incrementar notablemente la producción en un 70%, la inversión se debería hacer mediante el endeudamiento a cinco años plazo, con el incremento de la producción se estaría cumpliendo con las obligaciones contraídas, además de mejorar su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta. Edición, McGraw- Hill, México, 2001
- GRAHAM FRIEND, Zehle Stefan, Como diseñar un plan de negocios, Buenos Aires: Ediciones Cuatro Media, 2008
- KOTLER Philip, 2001, Dirección de marketing, Edit. Prentice Hall Inc., México.
- PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Cecs, México, 2002.
- KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia 7ª edición, Prentice Hall, México, 2003
- GARCÍA, Estela. Planeación Estratégica: Teoría y Práctica. México: Trillas, 2007.
- NEWSTROM, John W. DIRECCIÓN: Gestión para lograr Resultados. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, 2007
- GRAHAM FRIEND, Zehle Stefan, Cómo Diseñar un plan de negocios, Buenos Aires: Ediciones Cuatro Media, 2008
- CASTAÑEDA, MARTINEZ, Luis. Implementación: El Arte de Convertir los planes de negocios en resultados rentables, México: Ediciones Poder, 2005.
- RODRÍGUEZ, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Editorial ECAFS, México 2001.
- BORELLO, Antonio, El plan de negocios, Colombia 2001
- STUTELY, Richard, Plan de negocios: La estrategia inteligente, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 2000.
- VAN HORNE, James, Administración Financiera, Prentice Hall, México, 1997

INTERNET

- www.civicus.org/new/media/Seguimiento
- www.monografias.com
- www.elmercurio.com.ec
- www.iestamar.educa.aragon.es/economia
- www.universopyme.com




- www.gestipolis.com
- www.municipiodegualaceo.gob.ec
- www.dequate.com
- www.webandmacros.com
- www.148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm
- www.ideasparapymes.com
- www.es.wikipedia.org
- www.indaabin.gob

REVISTAS

- GUALACEO, 2006
- GUALACEO, 2001
- TÉCNICA CUEROS, Edición No. 53

ANEXO 1

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS



CUERPO DE BOMBEROS VOLUNTARIOS DE GUALACEO

DEFARTAMENTO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS N°

00000024

255 - 102

EMERGENCIA

En uso de sus atribuciones establecidas en la Ley de Defensa Contra Incendios, en su Art. 35, concede el presente Permiso de Funcionamiento:

VALOR: \$20.00

LOCAL: ARMACEN DE CALZADO NACIONAL.

NOMBRES: VILLA CARACHI JUAN CARLOS

DIRECCION: LUIS CORDERO Y DAVILA CHICA.


CIUDAD: GUALACEO PROVINCIA: AZUAY

FECHA DE EXPEDICION: 31 Enero 2011 VALIDO HASTA: 31 Diciembre 2011


Por haber llenado todos los requisitos puntualizados en el Reglamento General de dicha Ley.

OBSERVACIONES: RUC 0109341988001

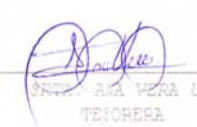
ABNEGACION Y DISCIPLINA





JUAN RIQUETTI
COMANDANTE-JEFE



Programado por Genaro Questa



ROSA VERA ULLORA
TESORERA

ESTE PERMISO DEBERA RENOVARSE HASTA EL 31 DE MARZO DEL PROXIMO AÑO

ANEXO 2

PATENTE MUNICIPAL

 MUNICIPALIDAD DE GUALACEO

No.00024

PATENTE ANUAL DE COMERCIO 2011

VALOR \$ 2.00

NOMBRE: VILLA CARCHI JUAN CARLOS

No. DE CEDULA: 3341988 REGISTRO No. 775

DIRECCION: CORDERO Y DAVILA CHICA

RAZON SOCIAL: ALMACEN DE CALZADO MY LADI

EMISION: 01/02/2011

**COMISARIA MUNICIPAL
Y DE CONSTRUCCIONES**

CADUCA: 31/12/2011


COMISARIO MUNICIPAL



ANEXO 3

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES


**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**
NUMERO RUC: 0103341988001

APELLIDOS Y NOMBRES: VILLA CARCHI JUAN CARLOS

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL:
NUMERO:
FEC. NACIMIENTO: 10/01/1970

FEC. ACTUALIZACIÓN:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 23/09/2008

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INSCRIPCIÓN: 23/09/2008

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO.

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: AZUAY Cantón: GUALACEO Parroquia: GUALACEO Calle: VA A BULZHUN Número: S-N Referencia: A TRES CUADRAS DE LA IGLESIA DE BULZHUN Teléfono: 972255830

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

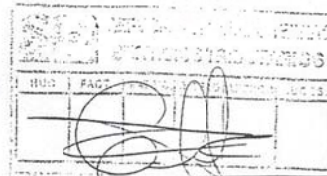
Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, están obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

JURISDICCIÓN: 1 REGIONAL DEL AUSTRO, AZUAY

CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
Usuario: GC0101408

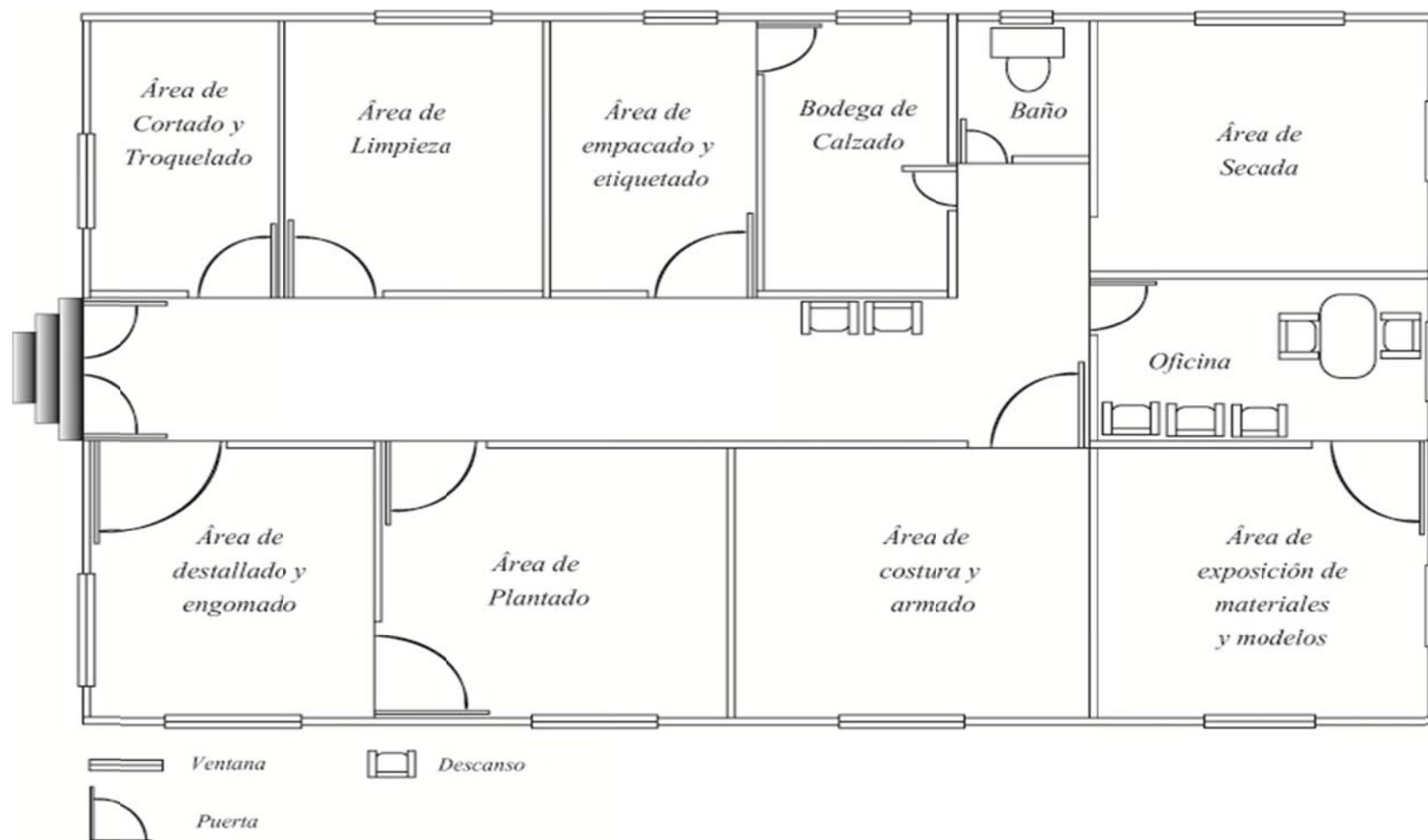
Lugar de emisión: CUENCA/AV. 12 DE ABRIL Y

Fecha y hora: 23/09/2008



ANEXO 4

DISTRIBUCIÓN FÍSICA ACTUAL DE LA FÁBRICA DE CALZADO



ANEXO 5

MAQUINA VIRADORA Y SUS CARACTERÍSTICAS



Características Técnicas V-2002

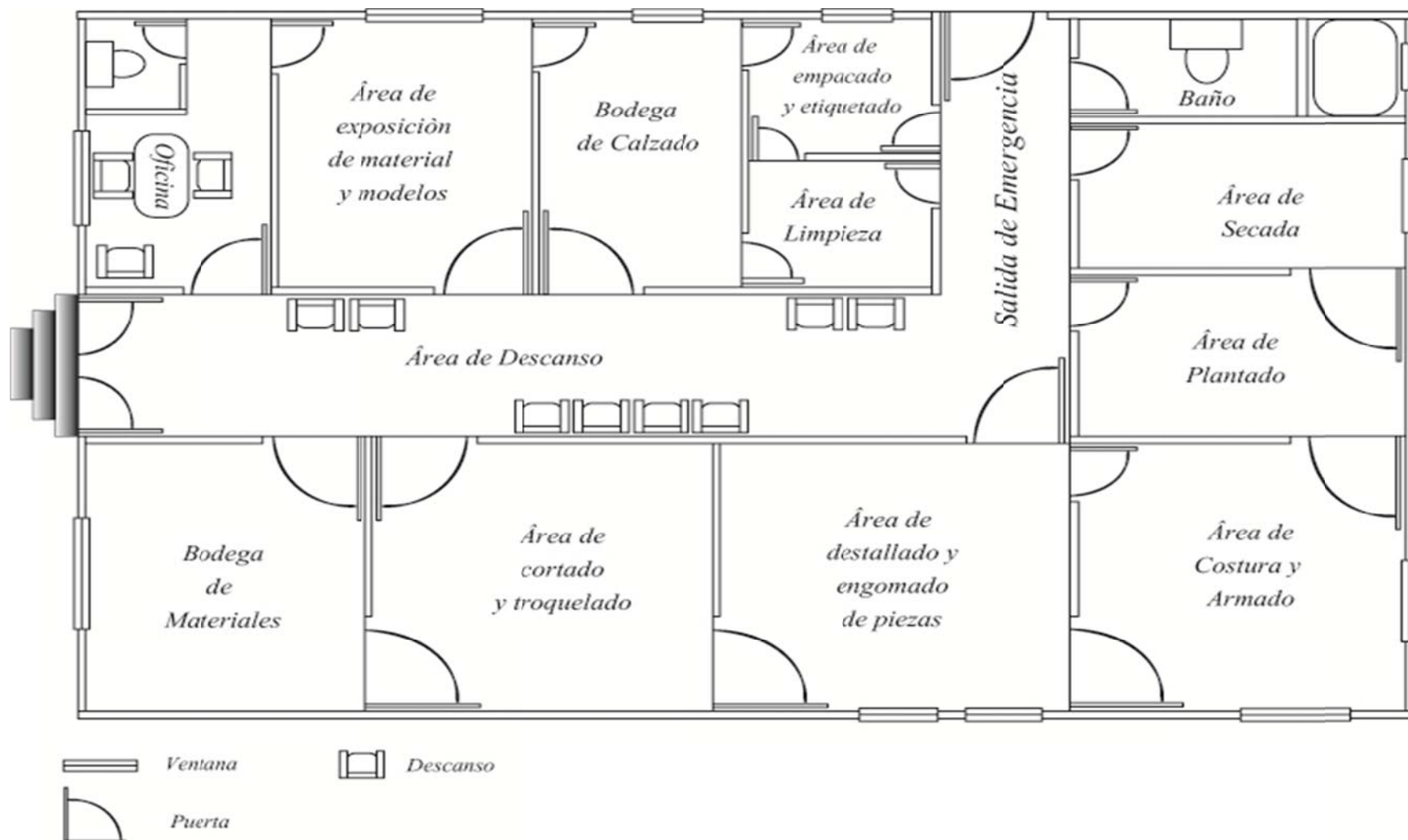
- Conexión Eléctrica: 220 V. 50/60 Hz.
- Conexión Neumática :7 BAR.
- Consumo Eléctrico: 1,2 Kw /hora.
- Consumo de Aire: 4 Litros ciclo.
- Ciclo de trabajo: Automáticos.
- Ciclo de temporizado: de 0 a 60 segundos.
- Temperatura de reactivado: 20º - 200º.
- Peso: 280 Kgs.

Medidas:

- Largo: 1.705 mm.
- Ancho: 1.680 mm.
- Profundidad: 800 mm.

ANEXO 6

PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE FÁBRICA DE CALZADO





ANEXO 7
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN
UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA

Nombre: Fecha:

Empresa:

1. ¿Cuánto tiempo es Ud. cliente de la fábrica de calzado?

.....

2. Con qué frecuencia Ud. realiza los pedidos de calzado:

a. Diario

b. Cada semana

c. Cada quince días

d. Cada mes

e. Otra.....Especifique.....



3. ¿En qué cantidad Ud. adquiere los productos?
 - a. De 1 a 5 docenas
 - b. De 5 a 10 docenas
 - c. Más de 10

4. ¿Qué factores influyen en la adquisición de productos?
 - a. Precio
 - b. Calidad
 - c. Diversidad de modelos
 - d. Facilidades de pago
 - e. Plazos de entrega de productos
 - f. Otra.....Especifique

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?
 - a. Insatisfecho
 - b. Medianamente Satisfecho
 - c. Completamente satisfecho

6. Ud. adquiere productos a otras empresas?
 - a. Si



b. No

7. ¿Ha recomendado a otros almacenes los productos de la fábrica de calzado Villa?

a. Si

b. No

8. ¿Según Ud. cuáles son los factores en los que la fábrica debe mejorar?

.....
.....

9. ¿Qué factores le disgustan de la fábrica de calzado?

.....
.....

10. ¿Ha tenido algún problema al momento de comercializar los productos adquiridos a la fábrica?

a. Si

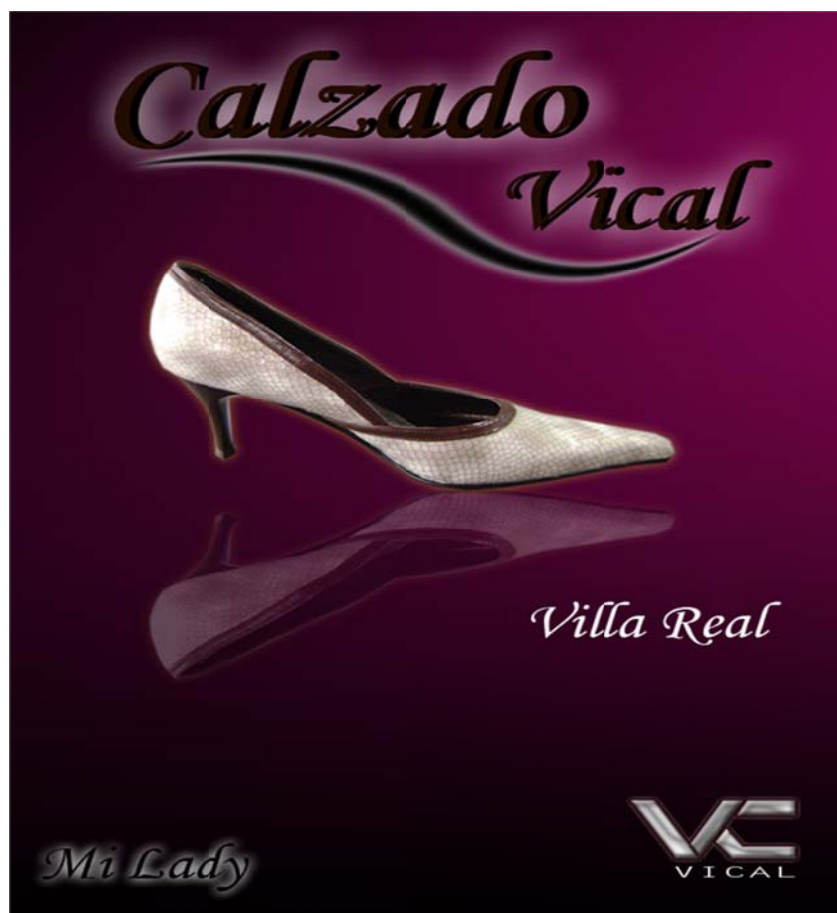
b. No

Especifique.....
.....



ANEXO 8

CATÁLOGO DE CALZADO



00187



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Cafè
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

00222



00207



VE
VICAL

Villa Real

00180



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Cafè
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

00217



Ojos Chinos



VE
VICAL

Villa Real

Botin 3 hebillas



00071



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Cafè
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

Sandalia 3 hebillas



Villa Real

00180



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Cafè
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

00194



00187



Villa Real

0067



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Café
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

00200



00220



Villa Real

00219



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Café
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

0002



00210



Villa Real

00219



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Café
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

0002



00210



VE
VICAL

Villa Real

Despuntado



Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:
Negro
Café
Castor
Gris
Turquesa
Lila
Rosado

00223



00225



VE
VICAL

Villa Real



ANEXO 9
TRÍPTICO DE PROMOCIÓN



00224



00205



00193



Villa Real

Dir. Manuel Moreno
y Dávila Chica
Telf: 2256-444

Calzado Vical



Mi Lady

Villa Real





00187

00194

0067

00222

00200

00207

00187

00220

Material Sintético

Talla 33 - 39

Color:

- Negro
- Café
- Castor
- Gris
- Turquesa
- Lila
- Rosado

VE
VICAL

Villa Real



ANEXO No. 10												
PROYECCIONES ESCENARIO UNO												
AÑOS	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CONTADO	CRÉDITO	MP	TOTAL MP	MDO	TOT MDO	CGF	TOT CGF
1	SANDALIAS	1650	12	19,800.00	15,840.00	3,960.00	5.00	8,250.00	3.00	4,950.00	2.00	3,300.00
1	ZAPATOS	1800	14	25,200.00	20,160.00	5,040.00	6.00	10,800.00	3.00	5,400.00	2.00	3,600.00
1	BOTAS	1350	17	22,950.00	18,360.00	4,590.00	9.00	12,150.00	3.00	4,050.00	2.00	2,700.00
1	BOTINES	1700	19	32,300.00	25,840.00	6,460.00	9.00	15,300.00	3.00	5,100.00	2.00	3,400.00
		6500		100,250.00	57,142.50	43,107.50		46,500.00		19,500.00		13,000.00
2	SANDALIAS	1650	12	19,800.00	15,840.00	3,960.00	5.00	8,250.00	3.00	4,950.00	2.00	3,300.00
2	ZAPATOS	1800	14	25,200.00	20,160.00	5,040.00	6.00	10,800.00	3.00	5,400.00	2.00	3,600.00
2	BOTAS	1350	17	22,950.00	18,360.00	4,590.00	9.00	12,150.00	3.00	4,050.00	2.00	2,700.00
2	BOTINES	1700	19	32,300.00	25,840.00	6,460.00	9.00	15,300.00	3.00	5,100.00	2.00	3,400.00
								46,500.00		19,500.00		13,000.00
3	SANDALIAS	1700	12.5	21,250.00	17,000.00	4,250.00	5.15	8,755.00	3.30	5,610.00	2.06	3,502.00
3	ZAPATOS	1850	14.5	26,825.00	21,460.00	5,365.00	6.18	11,433.00	3.30	6,105.00	2.06	3,811.00
3	BOTAS	1400	17.5	24,500.00	19,600.00	4,900.00	9.27	12,978.00	3.30	4,620.00	2.06	2,884.00
3	BOTINES	1750	19.5	34,125.00	27,300.00	6,825.00	9.27	16,222.50	3.30	5,775.00	2.06	3,605.00
								49,388.50		22,110.00		13,802.00
4	SANDALIAS	1700	12.5	21,250.00	17,000.00	4,250.00	5.15	8,755.00	3.30	5,610.00	2.06	3,502.00
4	ZAPATOS	1850	14.5	26,825.00	21,460.00	5,365.00	6.18	11,433.00	3.30	6,105.00	2.06	3,811.00
4	BOTAS	1400	17.5	24,500.00	19,600.00	4,900.00	9.27	12,978.00	3.30	4,620.00	2.06	2,884.00
4	BOTINES	1750	19.5	34,125.00	27,300.00	6,825.00	9.27	16,222.50	3.30	5,775.00	2.06	3,605.00
								49,388.50		22,110.00		13,802.00
5	SANDALIAS	1750	13	22,750.00	18,200.00	4,550.00	5.30	9,282.88	3.63	6,352.50	2.12	3,713.15
5	ZAPATOS	1900	15	28,500.00	22,800.00	5,700.00	6.37	12,094.26	3.63	6,897.00	2.12	4,031.42
5	BOTAS	1450	18	26,100.00	20,880.00	5,220.00	9.55	13,844.75	3.63	5,263.50	2.12	3,076.61
5	BOTINES	1800	20	36,000.00	28,800.00	7,200.00	9.55	17,186.58	3.63	6,534.00	2.12	3,819.24
								52,408.46		25,047.00		14,640.42



ANEXO 11										
TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO ACTUAL										
Cuota	Abono Capital	Interés	seguro	Cuota	Saldo	Años	Flujo de Fondos	Estado de Resultados	Balance General	
									Cuotas por Pagar	Saldo por Pagar
					10,000.00					
1	167.87	162.50	2.60	332.97	9,832.13	pagado				
2	170.60	159.77	2.56	332.93	9,661.53					
3	173.37	157.00	2.52	332.89	9,488.15					
4	176.19	154.18	2.47	332.84	9,311.96					
5	179.05	151.32	2.42	332.79	9,132.91					
6	181.96	148.41	2.38	332.75	8,950.94					
7	184.92	145.45	2.33	332.70	8,766.02					
8	187.93	142.45	2.27	332.65	8,578.10					
9	190.98	139.39	2.23	332.60	8,387.12					
10	194.08	136.29	3.18	333.55	8,193.04					
11	197.24	133.14	2.12	332.50	7,995.80					
12	200.44	129.93	2.08	332.45	7,795.36					
13	203.70	126.67	2.03	332.40	7,591.66					
14	207.01	123.36	1.98	332.35	7,384.65	año 1	3,992.47	1,715.60	2,276.87	7,384.65
15	210.37	120.00	1.92	332.29	7,174.28					
16	213.79	116.58	1.87	332.24	6,960.49					
17	217.27	113.11	1.80	332.18	6,743.22					
18	220.80	109.58	1.75	332.13	6,522.43					
19	224.38	105.99	1.70	332.07	6,298.04					
20	228.03	102.34	1.64	332.01	6,070.01					
21	231.74	98.64	1.57	331.95	5,838.28					
22	235.50	94.87	1.52	331.89	5,602.78					
23	239.33	91.05	1.45	331.83	5,363.45					
24	243.22	87.16	1.39	331.77	5,120.23					
25	247.17	83.20	1.33	331.70	4,873.06					
26	251.19	79.19	1.26	331.64	4,621.88	año 2	3,983.70	1,220.91	2,762.79	4,621.88



27	255.27	75.11	1.19	331.57	4,366.61					
28	259.42	70.96	1.13	331.51	4,107.19					
29	263.63	66.74	1.07	331.44	3,843.56					
30	267.92	62.46	0.99	331.37	3,575.65					
31	272.27	58.10	0.93	331.30	3,303.38					
32	276.69	53.68	0.86	331.23	3,026.68					
33	281.19	49.18	0.79	331.16	2,745.49					
34	285.76	44.61	0.72	331.09	2,459.74					
35	290.40	39.97	0.64	331.01	2,169.33					
36	295.12	35.25	0.57	330.94	1,874.21					
37	299.92	30.46	0.48	330.86	1,574.29					
38	304.79	25.58	0.41	330.78	1,269.50	año 3	3,974.26	621.88	3,352.38	1,269.50
39	309.74	20.63	0.33	330.70	959.76					
40	314.78	15.60	0.24	330.62	644.98					
41	319.89	10.48	0.17	330.54	325.09					
42	325.09	5.28	0.09	330.46	-	año 4	1,322.32	52.82	1,269.50	-
	10,000.00	3,875.66	62.98	13,938.65						



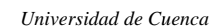
ANEXO 12

PROYECCIONES ESCENARIO DOS

AÑOS	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	CONTADO	CRÉDITO	MP	TOTAL MP	MDO	TOT MDO	CGF	TOT CGF
1	SANDALIAS	2800	12	33,600.00	26,880.00	6,720.00	5.00	14,000.00	3.00	8,400.00	2.00	5,600.00
1	ZAPATOS	3100	14	43,400.00	34,720.00	8,680.00	6.00	18,600.00	3.00	9,300.00	2.00	6,200.00
1	BOTINES	2300	17	39,100.00	31,280.00	7,820.00	9.00	20,700.00	3.00	6,900.00	2.00	4,600.00
1	BOTAS	2900	19	55,100.00	44,080.00	11,020.00	9.00	26,100.00	3.00	8,700.00	2.00	5,800.00
		11100		171,200.00	97,584.00	73,616.00		79,400.00		33,300.00		22,200.00
2	SANDALIAS	2800	12	33,600.00	26,880.00	6,720.00	5.00	14,000.00	3.00	8,400.00	2.00	5,600.00
2	ZAPATOS	3100	14	43,400.00	34,720.00	8,680.00	6.00	18,600.00	3.00	9,300.00	2.00	6,200.00
2	BOTINES	2300	17	39,100.00	31,280.00	7,820.00	9.00	20,700.00	3.00	6,900.00	2.00	4,600.00
2	BOTAS	2900	19	55,100.00	44,080.00	11,020.00	9.00	26,100.00	3.00	8,700.00	2.00	5,800.00
								79,400.00		33,300.00		22,200.00
3	SANDALIAS	2850	12.5	35,625.00	28,500.00	7,125.00	5.15	14,677.50	3.30	9,405.00	2.06	5,871.00
3	ZAPATOS	3150	14.5	45,675.00	36,540.00	9,135.00	6.18	19,467.00	3.30	10,395.00	2.06	6,489.00
3	BOTINES	2350	17.5	41,125.00	32,900.00	8,225.00	9.27	21,784.50	3.30	7,755.00	2.06	4,841.00
3	BOTAS	2950	19.5	57,525.00	46,020.00	11,505.00	9.27	27,346.50	3.30	9,735.00	2.06	6,077.00
								83,275.50		37,290.00		23,278.00
4	SANDALIAS	2850	12.5	35,625.00	28,500.00	7,125.00	5.15	14,677.50	3.30	9,405.00	2.06	5,871.00
4	ZAPATOS	3150	14.5	45,675.00	36,540.00	9,135.00	6.18	19,467.00	3.30	10,395.00	2.06	6,489.00
4	BOTINES	2350	17.5	41,125.00	32,900.00	8,225.00	9.27	21,784.50	3.30	7,755.00	2.06	4,841.00
4	BOTAS	2950	19.5	57,525.00	46,020.00	11,505.00	9.27	27,346.50	3.30	9,735.00	2.06	6,077.00
								83,275.50		37,290.00		23,278.00
5	SANDALIAS	2900	13	37,700.00	30,160.00	7,540.00	5.30	15,383.05	3.63	10,527.00	2.12	6,153.22
5	ZAPATOS	3200	15	48,000.00	38,400.00	9,600.00	6.37	20,369.28	3.63	11,616.00	2.12	6,789.76
5	BOTINES	2400	18	43,200.00	34,560.00	8,640.00	9.55	22,915.44	3.63	8,712.00	2.12	5,092.32
5	BOTAS	3000	20	60,000.00	48,000.00	12,000.00	9.55	28,644.30	3.63	10,890.00	2.12	6,365.40
								87,312.07		41,745.00		24,400.70



ANEXO 13										
TABLA DE AMORTIZACIÓN CRÉDITO MAQUINARIA NUEVA										
Cuotas	Saldo capital	Intereses	Seguros	Abono capital	Cuota	Años	Flujo de Fondos	Estado de Resultados	Balance General	
									Cuotas por Pagar	Saldo por Pagar
1	40,000.00	383.33	11.56	259.62	654.51					
2	39,740.38	393.54	11.87	249.41	654.82					
3	39,490.97	378.46	11.42	264.49	654.37					
4	39,226.48	388.45	11.72	254.50	654.67					
5	38,971.98	385.93	11.64	257.02	654.59					
6	38,714.96	371.02	11.19	271.93	654.14					
7	38,443.03	380.69	11.48	262.26	654.43					
8	38,180.77	365.90	11.04	277.05	653.99					
9	37,903.72	375.35	11.32	267.60	654.27					
10	37,636.12	360.68	10.88	282.27	653.83					
11	37,353.85	357.97	10.80	284.98	653.75					
12	37,068.87	367.08	11.07	275.87	654.02	año 1	7,851.39	4,644.39	3,207.00	36,793.00
13	36,793.00	352.60	10.64	290.35	653.59					
14	36,502.65	361.48	10.90	281.47	653.85					
15	36,221.18	347.12	10.47	295.83	653.42					
16	35,925.35	355.76	10.73	287.19	653.68					
17	35,638.16	352.92	10.65	290.03	653.60					
18	35,348.13	338.75	10.22	304.20	653.17					
19	35,043.93	347.03	10.47	295.92	653.42					
20	34,748.01	333.00	10.05	309.95	653.00					
21	34,438.06	341.03	10.29	301.92	653.24					
22	34,136.14	316.23	9.54	326.72	652.49					
23	33,809.42	324.01	9.77	318.94	652.72					
24	33,490.48	331.65	10.00	311.30	652.95	año 2	7,839.13	4,225.31	3,613.82	33,179.18



25	33,179.18	317.97	9.59	324.98	652.54					
26	32,854.20	325.35	9.81	317.60	652.76					
27	32,536.60	311.81	9.41	331.14	652.36					
28	32,205.46	318.92	9.62	324.03	652.57					
29	31,881.43	315.71	9.52	327.24	652.47					
30	31,554.19	302.39	9.12	340.56	652.07					
31	31,213.63	309.10	9.32	333.85	652.27					
32	30,879.78	295.93	8.93	347.02	651.88					
33	30,532.76	302.36	9.12	340.59	652.07					
34	30,192.17	279.70	8.44	363.25	651.39					
35	29,828.92	285.86	8.62	357.09	651.57	año 3	7,825.70	3,767.25	4,058.45	29,120.73
36	29,471.83	291.85	8.80	351.10	651.75					
37	29,120.73	279.07	8.42	363.88	651.37					
38	28,756.85	284.77	8.59	358.18	651.54					
39	28,398.67	272.15	8.21	370.80	651.16					
40	28,027.87	277.55	8.37	365.40	651.32					
41	27,662.47	273.94	8.26	369.01	651.21					
42	27,293.46	261.56	7.89	381.39	650.84					
43	26,912.07	266.50	8.04	376.45	650.99					
44	26,535.62	254.30	7.67	388.65	650.62					
45	26,146.97	258.93	7.81	384.02	650.76	año 4	7,810.65	3,252.87	4,557.78	24,562.95
46	25,762.95	238.67	7.20	404.28	650.15					
47	25,358.67	243.02	7.33	399.93	650.28					
48	24,958.74	247.16	7.46	395.79	650.41					
49	24,562.95	235.39	7.10	407.56	650.05					
50	24,155.39	239.21	7.22	403.74	650.17					
51	23,751.65	227.62	6.87	415.33	649.82					
52	23,336.32	231.09	6.97	411.86	649.92					
53	22,924.46	227.02	6.85	415.93	649.80					
54	22,508.53	215.71	6.51	427.24	649.46					
55	22,081.29	218.67	6.60	424.28	649.55	año 5	7,793.95	2,682.20	5,111.75	19,451.20
56	21,657.01	207.55	6.26	435.40	649.21					
57	21,221.61	210.15	6.34	432.80	649.29					
58	20,788.81	199.23	6.01	443.72	648.96					
59	20,345.09	194.97	5.88	447.98	648.83					
60	19,897.11	197.04	5.94	445.91	648.89					
61	19,451.20									