



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

“PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO  
VANNIS, DEL CANTÓN CEVALLOS PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA, PERÍODO 2012 – 2013”

Inés Maribel Callay Lara

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

-----  
Ing. Jorge Bolívar Alvarado Maldonado

Director de Tesis

-----  
Ing. José Ramón Balanzateguá Jervis

Miembro del Tribunal

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

Inés Maribel Callay Lara

## **AGRADECIMIENTO**

“Agradezco primeramente a Dios, mi Señor quien fue mi guía en todo este trayecto de mi vida. Todo mi agradecimiento a mi Director de Tesis el Ing. Jorge Alvarado y al Ing. Ramón Balanzateguí que con sus conocimientos, experiencias y sugerencias me han ayudado a desarrollar este trabajo con mucho éxito, del cual me siento muy orgullosa. Gracias por su paciencia, afecto, amistad y apoyo incondicional.”

Inés Maribel Callay Lara

## **DEDICATORIA**

“Dedico este presente trabajo a mis padres, abuelitos y hermanos que me brindaron su apoyo incondicional, y de manera especial a mi hija, gracias por siempre confiar y creer en mí, por brindarme su cariño y afecto a lo largo de mi vida. Es a todos ellos a quienes dedico mi esfuerzo y dedicación ya que fueron las personas que me enseñaron que todo se puede lograr con esfuerzo y sacrificio.”

Inés Maribel Callay Lara

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Tema</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autorización.....	III
Agradecimiento .....	IV
Dedicatoria .....	V
Índice de contenido .....	VI
Índice de tablas.....	IX
Índice de gráficos .....	XI
Índice de anexos .....	XII
Introducción .....	XIII
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
1.1. Datos identificativos de la empresa.....	1
1.2. Antecedentes .....	2
1.3. Reseña histórica .....	3
1.4. Organigrama estructural propuesto .....	4
1.5. Ubicación geográfica .....	5
1.6. Visión propuesta.....	5
1.7. Misión propuesta.....	6
1.8. Marco teórico .....	6
1.8.1. Proyectos de inversión .....	6
1.8.2. Situación de la industria del calzado a nivel nacional y local.....	11
1.8.3. Principales aspectos técnicos a ser considerados para proyectos de calzado.....	13

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1. Análisis externo.....	18
2.1.1. Análisis del macro entorno.....	18
2.1.1.1. Dimensión económico – demográfica .....	19
2.1.1.2. Dimensión político – legal.....	21
2.1.1.3. Dimensión socio – cultural .....	22
2.1.1.4. Dimensión tecnológico – ambiental.....	23
2.1.2. Análisis del micro entorno .....	24
2.1.2.1. Análisis de la competencia .....	24
2.1.2.2. Análisis de la clientes .....	25
2.1.2.3. Análisis de la proveedores .....	26
2.2. Análisis interno .....	27
2.2.1. Función administrativa.....	28
2.2.2. Función financiera.....	29
2.2.3. Función de producción.....	31
2.2.4. Función de mercadeo y comercialización.....	32
2.3. Perfil estratégico.....	34
2.4. Capacidad de respuesta a factores estratégicos.....	38
2.5. Matriz FODA .....	42

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO VANNIS, DEL CANTÓN CEVALLOS PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2012 – 2013**

3.1. Estudio de mercado .....	44
3.1.1. Mercado de demanda .....	44
3.1.2. Mercado de oferta .....	58

3.1.3. Demanda insatisfecha actual y proyectada .....	60
3.1.4. Marketing mix .....	63
3.1.4.1. Estrategias de producto .....	63
3.1.4.2. Estrategias de precio .....	64
3.1.4.3. Estrategias de plaza (distribución) .....	65
3.1.4.4. Estrategias de promoción (publicidad) .....	66
3.2. Estudio técnico .....	67
3.2.1. Tamaño .....	67
3.2.2. Localización .....	70
3.2.3. Proceso productivo .....	72
3.2.4. Distribución en planta .....	74
3.2.5. Requisitos administrativos y legales .....	75
3.3. Estudio financiero .....	78
3.3.1. Plan maestro .....	79
3.3.1.1. Presupuesto de ventas .....	80
3.3.1.2. Presupuesto de producción .....	81
3.3.1.3. Presupuesto de materia prima .....	81
3.3.1.4. Presupuesto de mano de obra .....	82
3.3.1.4. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación .....	83
3.3.1.5. Presupuesto de gastos administrativos .....	83
3.3.1.6. Presupuesto de gastos de ventas .....	84
3.3.1.7. Presupuesto de inversiones .....	85
3.3.1.8. Estado de resultados presupuestado .....	88
3.3.1.9. Balance general presupuestado .....	89
3.3.1.10. Flujo de caja .....	90

3.3.2. Evaluación financiera del proyecto .....	91
3.3.3. Análisis de sensibilidad.....	96

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. Conclusiones .....	98
4.2. Recomendaciones.....	99
Resumen.....	990
Abstract .....	991
Bibliografía .....	992
Anexos.....	994

### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Dimensión económico – demográfica.....	19
2.	Dimensión político – legal .....	21
3.	Dimensión socio – cultural .....	22
4.	Dimensión tecnológico – ambiental.....	23
5.	Dimensión competencia.....	25
6.	Dimensión clientes .....	25
7.	Dimensión proveedores.....	26
8.	Función administrativa.....	28
9.	Función financiera.....	29
10.	Función de producción.....	31
11.	Función de mercadeo y comercialización .....	32
12.	Perfil estratégico externo .....	34
13.	Perfil estratégico interno .....	36

14. Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos .....	39
15. Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos .....	40
16. Matriz FODA .....	43
17. Población objetivo al 2010.....	45
18. Actualización de la población objetivo al 2013 .....	46
19. Distribución de la muestra .....	47
20. ¿Considera usted que el calzado procedente del cantón cevallos cumple con sus requerimientos? .....	48
21. ¿Al momento de comprar calzado en qué lugar de preferencia lo hace?.....	49
22. ¿Con qué frecuencia adquiere calzado? .....	50
23. ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia?.....	51
24. ¿De qué material prefiere que esté elaborado el calzado que compra con mayor frecuencia? .....	52
25. ¿Qué tipo de plantilla prefiere que tenga el calzado que compra con mayor frecuencia?52	
26. Señale los factores que influyen en su decisión al momento de comprar calzado.....	53
27. ¿Qué precio está dispuesta a pagar por un par de zapatos que cumpla con sus requerimientos? .....	54
28. ¿Ha comprado alguna vez calzado producido por la fábrica vannis? .....	55
29. En su opinión el calzado que produce la fábrica vannis es:.....	56
30. ¿Si la fábrica de calzado vannis le ofrece un producto que satisfaga sus requerimientos estaría dispuesta a adquirirlo? .....	57
31. Principales competidores .....	59
32. Cálculo de la demanda actual.....	61
33. Cálculo de la oferta actual.....	61
34. Proyección de la demanda insatisfecha.....	62
35. Presupuesto de ventas .....	80

36. Presupuesto de producción.....	81
37. Presupuesto de materia prima .....	82
38. Presupuesto de mano de obra.....	82
39. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación .....	83
40. Presupuesto de gastos administrativos.....	84
41. Presupuesto de gastos de ventas.....	84
42. Inversión del proyecto.....	85
43. Estructura de financiamiento .....	87
44. Amortización del préstamo .....	87
45. Estado de resultados presupuestado .....	88
46. Balance general proyectado .....	89
47. Flujo de caja.....	90
48. Tasa mínima atractiva de rentabilidad (TMAR).....	91
49. Valor actual neto (VAN).....	92
50. Relación beneficio – costo (RBC) .....	94
51. Período de recuperación de la inversión (PRI) .....	95
52. Análisis de sensibilidad.....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1.	¿Considera usted que el calzado procedente del cantón cevallos cumple con sus requerimientos?.....	49
2.	¿Al momento de comprar calzado en qué lugar de preferencia lo hace?.....	49
3.	¿Con qué frecuencia adquiere calzado?.....	50
4.	¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia?.....	51
5.	¿De qué material prefiere que esté elaborado el calzado que compra con mayor frecuencia? .....	52

6. ¿Qué tipo de plantilla prefiere que tenga el calzado que compra con mayor frecuencia?	53
7. Señale los factores que influyen en su decisión al momento de comprar calzado.....	54
8. ¿Qué precio está dispuesta a pagar por un par de zapatos que cumpla con sus requerimientos? .....	55
9. ¿Ha comprado alguna vez calzado producido por la fábrica VANNIS? .....	56
10. En su opinión el calzado que produce la fábrica VANNIS es: .....	57
11. ¿Si la fábrica de calzado vannis le ofrece un producto que satisfaga sus requerimientos estaría dispuesta a adquirirlo? .....	57

### ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1.	Organigrama estructural de la empresa vannis (propuesta) .....	4
2.	Croquis georeferenciado de la empresa .....	5
3.	Canal de distribución “venta al mayoreo” .....	65
4.	Canal de distribución “venta directa” .....	65
5.	Flujo del proceso productivo.....	72
6.	Distribución en planta .....	74

### ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1.	Cuestionario de verificación (análisis interno) .....	105
2.	Reporte de población por sexo y edades de la zona urbana de Ambato y Cevallos – censo 2010.....	109
3.	Modelo de encuesta.....	112
4.	Detalle de remuneraciones .....	116
5.	Depreciaciones y amortizaciones .....	118
6.	Extracto del código de la producción.....	121

## INTRODUCCIÓN

En la década de los ochenta debido al inicio del proceso de globalización se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial del país, el proceso de crecimiento empresarial y participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, que inician su incursión en el mercado internacional y básicamente en el de Colombia.

Ahora bien, la industria del calzado, requieren el uso de modernas herramientas capaces de apoyar al mejoramiento y crecimiento y al mismo tiempo ganar competitividad y mayor producción.

El presente estudio de investigación propone un proyecto que permita planificar su mejoramiento; por lo que se plantea el proyecto de ampliación con fines de crecer y proyectarse a ámbitos de mercado más amplios y rentables para la empresa VANNIS periodo 2012-2013 del Cantón Cevallos.

VANNIS es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de mujer, el mismo que es realizado de manera artesanal debido a la experiencia de parte de su propietario, y al no poseer la maquinaria suficiente y necesaria para realizar un proceso de producción tecnificado que ayude a aumentar su producción en menos tiempo y sobre todo a obtener un producto de calidad, pues esto se convierte en una debilidad para la misma, está ubicada en el Cantón Cevallos a 1 km de la vía Panamericana entre vía Yanahurco y Camino Real.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA EMPRESA

<b>Razón Social:</b>	Empresa Productora y Comercializadora de Calzado VANNIS
<b>Abreviatura:</b>	VANNIS
<b>Ubicación Geográfica:</b>	(País) Ecuador, (Provincia) Tungurahua, (Cantón) Cevallos, (Parroquia) n/a, (Dirección) a 1 km de la Panamericana entre vía Yanahurco y Camino Real.
<b>Tipo de Empresa:</b>	(Jurídica) De Hecho, (Actividad) Producción y Comercialización, (Tamaño) Microempresa, (Sector) Privado.
<b>Objeto Social:</b>	VANNIS se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de mujer, el mismo que es realizado de manera artesanal debido a la experiencia de parte de su propietario.
<b>Clasificación CIIU:</b>	Según el Clasificador Industrial Internacional Unificado 4ta edición (CIIU4) <sup>1</sup> la actividad a la que se dedica la empresa VANNIS recae en el código C1520.01 correspondiente a la “Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado”.
<b>Mercado Objetivo:</b>	El mercado objetivo al que la empresa VANNIS dirige sus esfuerzos son mujeres de entre 15 y 45 años de edad; que geográficamente están ubicadas en la provincia de Tungurahua.

---

<sup>1</sup> Documento oficial y estandarizado internacionalmente que maneja la Superintendencia de Compañías del Ecuador para clasificar la actividad industrial en el país.

## 1.2. ANTECEDENTES

Para contextualizar y explicar el objetivo del presente trabajo investigativo cabe mencionar lo citado en la introducción del documento soporte de este trabajo (el anteproyecto), citando el fenómeno acontecido en nuestro país en la década de los ochenta en donde debido al inicio del proceso de globalización se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial, el proceso de crecimiento empresarial y participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, que inician su incursión en el mercado internacional y básicamente en el de Colombia.

Es por ello que muchas de las empresas productoras de calzado se vieron en la necesidad de incrementar la producción para mejorar su productividad<sup>2</sup> y de esta manera incursionar y competir en esos nuevos mercados mediante la incorporación a sus procesos productivos de modernas herramientas, capaces de apoyar al mejoramiento y crecimiento de la industria produciendo en serie y dejando atrás la producción artesanal.

La población del Cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua se ha especializado en la producción de calzado de forma artesanal, lo cual le ha permitido posicionarse en el mercado nacional con sus productos característicos, pero a la vez le ha significado un estancamiento en lo que a desarrollo industrial se refiere, precisamente por la manera artesanal o empírica con que se viene elaborando el calzado, razón por la cual en este Cantón han proliferado pequeños talleres de calzado debido a la falta de apoyo para desarrollar una industria a gran escala.

La Fábrica de Calzado VANNIS, ubicada en éste Cantón, es una de las empresas artesanales que ante tal problemática se ha visto en la necesidad de ampliar su infraestructura, para poderse especializar y buscar por sus propios medios un desarrollo industrial que le permita beneficiarse de la producción a gran escala.

---

<sup>2</sup> Utilizando la definición de Krajewski & Ritzman, (2000, pág 78) en su libro Administración de Operaciones, en donde definen a la Productividad como *la relación entre el volumen de producción de una empresa y los recursos utilizados para generar tal producción*; se pudo determinar que algunas de las citadas empresas ecuatorianas incrementaron su PRODUCTIVIDAD mediante el incremento de la capacidad productiva pero otro tanto también logró este incremento mediante la optimización de recursos y mejora en los procesos de producción.

Dada la importancia y los beneficios que brinda una ampliación de instalaciones o incremento de capacidad productiva, la fábrica VANNIS podría aprovechar sus conocimientos, habilidades y experiencias alcanzadas hasta la fecha, para mejorar su posición competitiva ampliando sus instalaciones y readecuando sus procesos, con ello se beneficiaría de mejor manera de los cambios que se van produciendo en el entorno industrial del calzado, en virtud de que la innovación del sector obliga a desarrollar la creatividad para ofertar mejores modelos y productos de calidad y precios accesibles al mercado de la empresa.

### **1.3. RESEÑA HISTÓRICA**

Según información obtenida directamente del propietario<sup>3</sup>, VANNIS es una empresa cuya actividad principal se encuentra vinculada a la fabricación y comercialización de calzado, su línea de producción está enfocada en damas. Tiene sus orígenes hace aproximadamente 4 años por iniciativa de su propietario, el Sr. Carlos Peralta quién debido a su conocimiento y experiencia en la elaboración de calzado e influenciado por la tradición productiva del Cantón Cevallos y por ende de su familia decide dedicarse a producir calzado artesanalmente con herramientas básicas y sin ningún tipo de tecnificación. Exactamente inicia sus actividades el 4 de Agosto del 2009, con un presupuesto de \$300, dedicándose a la fabricación y comercialización de calzado para damas con materia prima colombiana, empezando así con una producción semanal de una docena de zapatos y paulatinamente incrementándola gracias a que la pequeña producción era totalmente vendida en el mercado local.

Con el avanzar del tiempo fue posicionándose con sus productos en el mercado local, ya que su principal fuente de clientes era la plaza del Cantón, gracias a ello y a los crecientes resultados que generaba la empresa, el propietario se vió en la necesidad de contratar personal que colabore en la fabricación del producto, esto también provocó que la empresa incremente y en ciertos casos cambie la maquinaria con el afán de mantenerse en el mercado y poder competir, así también se ha visto obligada a buscar proveedores dentro del país que ofrezcan materia prima de calidad tales como: suelas, pegas, forros, y un sinnúmero de

---

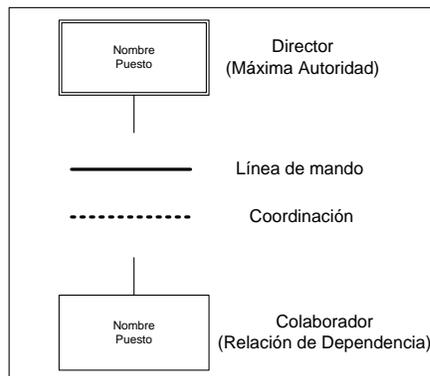
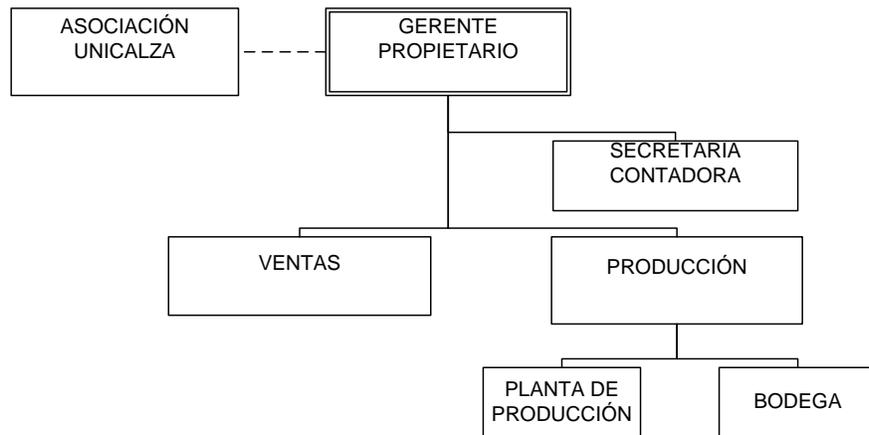
<sup>3</sup>La Reseña Histórica fue redactada en base a una entrevista mantenida con el propietario de la empresa

insumos que den al producto la categoría que merece, logrando obtener productos de calidad, durabilidad y con imagen para comercializar, además se ve en la necesidad de ir incrementando maquinaria tecnificada.

Actualmente el propietario cuenta con una calificación artesanal y pertenece a la asociación UNICALZA del Cantón Cevallos. Posee una pequeña infraestructura, donde elabora entre 12 docenas de zapatos a la semana, cuenta con 3 trabajadores en el área de producción y 1 agente vendedor. Trabaja con herramientas y maquinaria que tienen cierto grado de tecnificación para elaborar los zapatos. Estos productos se destacan por su variedad y calidad, los cuales tienen una buena aceptación en el mercado, sin embargo la empresa es consciente que le falta aumentar la capacidad de producción para cubrir el mercado.

#### 1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

**Figura No. 1: Organigrama Estructural de la empresa VANNIS**

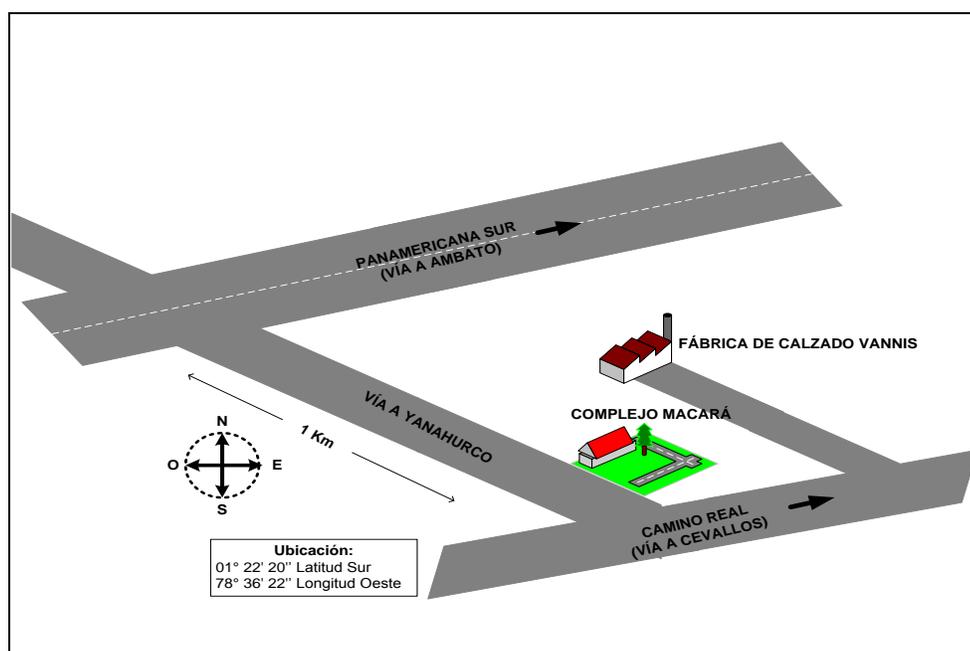


**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

## 1.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Como se mencionó en páginas anteriores la empresa se encuentra ubicada en el Cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua a 1 km de la vía panamericana entre la entrada a Yanahurco y la entrada a Camino Real. Pero en este apartado es importante georeferenciar técnicamente su ubicación para que pueda ser fácilmente localizada e identificar claramente las coordenadas del proyecto de acuerdo al siguiente croquis:

**Figura No. 2: Croquis Georeferenciado de la Empresa**



**Fuente:** Google Earth (ArcGis), Información fotográfica  
**Elaborado por:** Alonso Carvajal (Diseñador Gráfico)

## 1.6. VISIÓN PROPUESTA

*“Buscamos ser una empresa conocida y posicionada en la fabricación de calzado suave para dama que garantice la satisfacción de los clientes”.*

## **1.7. MISIÓN PROPUESTA**

*Somos una empresa dedicada a diseñar, fabricar y comercializar calzado de mujer, utilizando materias primas de óptima calidad, con personal altamente comprometido por brindar una atención rápida y oportuna buscando siempre satisfacer las exigencias de nuestras clientes en cuanto a actualidad, variedad y tendencia”.*

## **1.8. MARCO TEÓRICO**

### **1.8.1. Proyectos de Inversión<sup>4</sup>**

Según lo que propone la organización Caja de Herramientas "InfoMypime" (2008) en su página web, a continuación se extrae a manera de resumen los aspectos teóricos y metodológicos más importantes para plantear proyectos de inversión para microempresas:

El proyecto es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio. Se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.

En el proyecto predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo. Por ejemplo: alimentos (pan, carne, frutas, etc.); tener más confort en el hogar (electrodomésticos, muebles, etc.); esparcimiento (cine, teatro, viajes); transporte (automóviles, ómnibus, aviones).

---

<sup>4</sup>(Caja de Herramientas "Info Mypime", 2008) El Plan de Negocios, publicado el 14 de octubre de 2008, disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>

Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente de satisfacerlos. En primer lugar, el empresario debe definir en qué negocio (sector industrial) se encuentra el producto o servicio que va a desarrollar.

### **Estudio de Organización**

Todas las empresas, grandes o pequeñas, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno. Es necesario distribuir las tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa. En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas.

En los micro o pequeños emprendimientos es común que el propietario esté a cargo de todas las áreas desempeñando todas las funciones. Se encarga de producir, vender, cobrar, realizar la administración y manejar las finanzas.

Cuando se redacta el proyecto, es necesario prestar mucha atención al área de personal, porque el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente que participa en la organización. Para ello se debe tomar en cuenta:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Cantidad de personal a incorporar
- Cuáles son las aptitudes, formación y antecedentes que debe reunir el personal para cubrir la función a desempeñar.
- Elaborar un programa de trabajo y fijar la línea de autoridad y responsabilidad.

**Misión:** La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer. La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- ¿Qué vendemos? (oferta).
- ¿A quién se lo vendemos? (demanda).
- ¿Por qué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).

Al construir un plan de negocio alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente. En otras palabras, una misión ayuda a que la compañía pase de "tratar de hacer las cosas bien" a "hacer lo correcto".

**Análisis Estratégico:** El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus "fortalezas" y "debilidades", que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Se analiza el contexto que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las "oportunidades"; y por otra parte se evalúan las "amenazas" que representan un obstáculo para su crecimiento.

**Objetivos:** El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado. Los objetivos deben ser realistas y alcanzables. Se deben cuantificar y medir. Tienen que ser alcanzables y accesibles para quién se lo proponga. A medida que se van logrando los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios. La formulación de objetivos debe cumplir con algunos requisitos esenciales:

- Establece un único resultado a lograr (aumentar la producción un 10 % el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible.
- Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.
- Deber ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

### **Estudio de Mercado**

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Es necesario definir quiénes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc. Esta información es valiosa para

determinar por ejemplo: si los clientes potenciales son personas mayores de edad, entre 50 y 65 años con un determinado poder adquisitivo, ¿qué tipo de publicidad es necesario realizar?, ¿qué política de precios?, ¿cuál va ser la ubicación del negocio?, etc. ¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios? ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?, ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios? Esto permite mejorar los productos y hacerlos más atractivos para los potenciales clientes.

La investigación permite saber en qué mercado va a actuar la empresa, que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quienes son los competidores, quienes y en qué cantidades van a comprar el producto, a qué precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

**Plan de Marketing:** "Marketing es el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor".

Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan y lo compren. Para ello es necesario desarrollar un plan de marketing que comprenda las cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (comunicación).

- **El Producto:** El producto tiene tres aspectos básicos que es necesario tener en cuenta:
  - Característica del producto; ¿qué es?
  - Funciones; ¿qué hace?
  - Beneficios; ¿qué necesidades satisface?
  
- **El Precio:** Muchos empresarios utilizan un enfoque muy simple para determinar los precios, sin comprender que éstos son una variable estratégica del marketing. Es necesario considerar varios factores antes de establecer los precios, tales como los Costos (los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable), los precios de los competidores (puede ser más alto o más bajo aún cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores), y la percepción de los clientes (los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano)

- **La Distribución (Plaza):** El propósito fundamental es poner el producto o servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución).
- **La Comunicación (Promoción):** La comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general. La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales: Publicidad (brindar información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio), Promoción de Ventas (tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa), y las Relaciones Públicas.

### **Estudio Financiero**

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Por otro lado el objetivo de toda empresa es generar utilidades. Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado lo que se denomina el "costo" para producir un bien o un servicio y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos.

Una vez determinado el nivel de ventas estimado, ahora se puede trabajar en los costos. Debe establecerse una clasificación de los costos en fijos y variables. Los costos fijos son los que permanecen constantes independientemente del nivel de producción. Son por ejemplo: Sueldos, alquileres, seguros, patentes, impuestos, servicios públicos, etc. Hay que pagarlos aún cuando no se venda nada. Los costos variables son los que cambian, aumentando o disminuyendo de manera proporcional a la producción. Por ejemplo: la materia prima, los insumos directos, material de embalaje, la energía eléctrica (para la producción), etc. Una vez identificados ingresos y egresos es importante realizar un análisis del punto de equilibrio que es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio. Implica la determinación del volumen de ventas necesario para que

la empresa no gane ni pierda. Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

Luego de haber realizado la estimación de ventas y el análisis de los costos se debe confeccionar una planilla donde quede reflejado el resultado de la empresa. La proyección de ganancias o pérdidas puede prepararse en forma mensual para el primer año de actividades y en forma anual para los dos años posteriores. Es importante acompañar la proyección con información adicional para explicar cómo se llegó a las cifras y el proceso que se utilizó.

Finalmente se estructura el flujo de fondos que es un instrumento financiero para pronosticar con suficiente anticipación las necesidades de fondos y tomar los recaudos necesarios para evitar situaciones embarazosas en la marcha del negocio.

### **1.8.2. Situación de la Industria del Calzado a nivel Nacional y Local**

Según información revisada en los principales diarios que circulan a nivel nacional como el Comercio y el Universo, a continuación se presenta un extracto de los reportes más significativos ordenados de manera cronológica para dar una idea general de evolución de la industria del calzado a nivel nacional y particularmente a nivel local, haciendo referencia a la provincia de Tungurahua y el Cantón Cevallos:

#### **Hace 10 años el 77% del calzado en Ecuador era importado<sup>5</sup>**

La industria del calzado nacional anda con los zapatos ajustados, pero los empresarios del sector hacen intentos por avanzar. La competencia interna pasó y sienten que el contrabando y la mercadería extranjera les quitan mercado. Según estimaciones de la Cámara del Calzado de Tungurahua cerca del 77% del consumo nacional proviene de afuera. La mercadería llega desde China, Corea, Panamá, EE.UU., Chile y Brasil.

Una de las carnadas que usan estos productores es dar precios bajos. Por ejemplo, en la calle Chile, (sector Ipiates), un local oferta zapatos chinos que cuestan entre cinco y seis dólares. Las sandalias se ofrecen desde 1,50 dólares. Y este ejemplo se repite en otros lugares.

Con estos antecedentes el mercado que se reparten los fabricantes locales no llega ni a siete millones de pares de zapatos. Si se toma en cuenta que en el país se vende un promedio de 20

---

<sup>5</sup> Noticia Publicada en la página web del Diario el Comercio el 27 de marzo de 2003

millones de pares al año, según las últimas cifras de los involucrados en el negocio. Es decir, cada habitante consume unos dos pares al año.

Y en esta dinámica las pequeñas empresas tienden a desaparecer. Lo que pasa en Tungurahua, una de las provincias dedicadas a la actividad, es un referente. En 1997, cuando se hizo un censo del sector, el número de fabricantes de calzado -entre grandes, medianos, pequeños y artesanales- era de 2.200. La realidad cambió siete años más tarde. El presidente de la Cámara del Calzado de Tungurahua, Calixto Peñaloza, estima que hoy quedan unas 600 personas dedicadas a la actividad.

### **Ambato tiene el primer Centro de Moda y Diseño de Cuero y Calzado del país<sup>6</sup>**

En Ambato existe el primer Centro de Moda y Diseño de Cuero y Calzado del país, en donde los artesanos del sector pueden mejorar su competitividad, a través del fortalecimiento de sus capacidades en los procesos de diseño, modelaje y producción.

La inversión requerida para la instalación de este centro fue de \$ 468.000, de los cuales 200 mil fueron donados por el Fondo Ítalo Ecuatoriano (FIE), 190 mil aportó el Ministerio de Industrias (Mipro) y \$ 68 000 por parte de actores involucrados en el sector como la empresa Plasticaucho, la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), el Gobierno de la provincia del centro del país, entre otros.

En el complejo se diseñan modelos de calzado con 25 equipos de última tecnología y se harán pruebas de laboratorio para control de calidad “para la creación de prototipos, y así impulsar nuevos negocios en beneficio de las micro y pequeñas empresas (Mipymes) del sector”, según explicó Lilia Villavicencio, presidenta de la Caltu.

En este contexto, Benjamín Chávez, subsecretario de Mipymes del Mipro, informó que el crecimiento que ha tenido el sector del calzado en el país se debió principalmente a la implementación de aranceles y salvaguardias para estos productos, impuestas en 2009.

“Habían muchas empresas que estaban por quebrar, y la decisión oxigenó al sector y le generó un crecimiento interanual del 68% entre 2008 y 2009”, explicó. Esta medida generó una reducción en las importaciones de calzado del 77% entre 2008 y 2009, lo que representa 19 mil toneladas métricas (TM) de producto y ahorros por \$ 100 millones, destacó Chávez.

---

<sup>6</sup> Noticia Publicada en la página web del Diario el Universo el 3 de mayo de 2011

Se anunció que próximamente se unirán a la iniciativa de los centros los sectores del calzado de Guacaleo, Azuay, y Cota cachi, Imbabura. Según datos de medios especializados, el 45,7% de las empresas de calzado de todo el país se encuentran en Ambato; seguidas de Quito, con el 16,7%; y el 12,7% asentadas en Guayaquil.

Además consta que un porcentaje mayoritario (44%) son pymes, mientras que el 32% corresponde a sociedades anónimas y compañías limitadas, el 12% a personas naturales y el 8% a microempresas y a la sociedad civil comercial.

Además consta que un porcentaje mayoritario (44%) son pymes, mientras que el 32% corresponde a sociedades anónimas y compañías limitadas, el 12% a personas naturales y el 8% a microempresas y a la sociedad civil comercial.

### **1.8.3. Principales aspectos técnicos a ser considerados para Proyectos de Calzado**

En esta sección se presentan de manera específica, algunos lineamientos que se deben considerar cuando se está pensando incursionar en la industria del calzado, referentes a procesos de producción, técnicas de comercialización, procesos de desarrollo de nuevos productos, etc.

#### **Proceso de la Elaboración del Calzado<sup>7</sup>**

Una fábrica de calzado es una estructura diseñada para la realización de un producto importante de la vestimenta de los individuos. Posee maquinaria especializada para la construcción de los productos. Consta de siete áreas principales: cortado, descarnado, costura, pega, rematado, montura y limpieza; que constituyen el proceso, de inicio a fin, de la fabricación de los zapatos.

**Diseño y cortado:** Las personas que trabajan en esta área, se encargan de cortar todas las piezas del zapato que son de piel, la goma, el contrafuerte, las plantillas, entre otros. Para ello se usan troqueles (piezas de metal hechas para cada una de las piezas del zapato) que son especiales para cada parte y a la medida de la horma del pie (número del calzado). En esta área también se diseñan los zapatos para pasar a su proceso de elaboración.

**Pegado:** Se pega, dobla y arma el zapato. Las personas que trabajan en esta área se encargan de untar de pega y doblar las partes del zapato que así lo necesiten.

---

<sup>7</sup> Proceso productivo de calzado, publicado el 21 de diciembre de 2002, disponible en <http://www.calzacuero.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/proceso.htm>

**Limpieza y embalado:** En esta área los trabajadores se encargan de eliminar los sobrantes de pega, le introducen las plantillas, pintan los zapatos, los pulen y luego los introducen en las cajas, ya terminados.

### **Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos<sup>8</sup>**

Independientemente de cuál sea el enfoque organizacional que se utilice para el desarrollo de nuevos productos, los pasos que se siguen son casi siempre los mismos.

**Generación de la Idea:** Las ideas se pueden generar a partir del mercado o de la tecnología. Las ideas del mercado se derivan de las necesidades del consumidor. La identificación de las necesidades del mercado puede llevar entonces al desarrollo de nuevas tecnologías y productos para satisfacer estas necesidades, por otro lado las ideas también pueden surgir de la tecnología disponible o nueva.

**Selección del producto:** No todas las ideas nuevas deben desarrollarse para convertirlas en nuevos productos. Las ideas para nuevos productos deben pasar por lo menos tres pruebas: el potencial del mercado, factibilidad financiera, compatibilidad con operaciones. Antes de colocar la idea de un nuevo producto en el diseño preliminar se le debe someter a los análisis necesarios que se organizan alrededor de estas tres pruebas. El propósito del análisis de selección es identificar cuáles son las mejores ideas.

**Diseño preliminar:** Esta etapa del diseño de un producto se relaciona con el desarrollo del mejor diseño para la idea del nuevo producto. Cuando se aprueba un diseño preliminar, se puede construir un prototipo para someterlo a pruebas adicionales y análisis. En el diseño preliminar se toma en cuenta: costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado y que pueda producirse.

**Construcción del prototipo:** La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes, se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final.

**Pruebas:** Las pruebas en los prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciarlo es construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado. Las pruebas de mercado casi siempre duran entre seis meses y dos años y se limitan a una región

---

<sup>8</sup> Proceso productivo de calzado, publicado el 21 de diciembre de 2002, disponible en <http://www.calzacuero.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/proceso.htm>

geográfica pequeña. El propósito de una prueba de mercado es obtener datos cuantitativos sobre la adaptación que tiene el producto entre los consumidores.

**Diseño definitivo del producto:** Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios en el diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final. La atención se coloca en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción.

A medida que el proyecto de desarrollo avanza a lo largo de cada fase, los riesgos y el potencial del proyecto son analizados y evaluados, tanto desde el punto de vista técnico como de negocios, de manera que en todas las etapas del proceso cualquier proposición para el nuevo producto pueda morir o ser diferida. Que tan bien se administre este proceso determinara, no solo el éxito del producto, sino también el futuro de la compañía. El énfasis en el desarrollo del producto puede ser externo (dirigido al mercado), interno (dirigido a la tecnología y la innovación) o una combinación (las organizaciones sobresalientes siempre encuentran la mejor combinación).

### **Formas de Comercialización del Calzado<sup>9</sup>**

Las típicas formas de comercialización del calzado son de dos maneras: la primera es de una manera directa por medio de la fábrica, y la segunda es de manera indirecta por medio de intermediarios o por Internet, esta puede ser usada con miras de abarcar territorio nacional y extranjero.

**Por Fábrica:** Estableciendo un acuerdo entre el importador o cliente mediante un convenio PRE establecido de compra y venta.

**Por Intermediario:** Los intermediarios para la venta en el exterior pueden ser a través de las tiendas o mercados ya establecidos la cual se encargaría de vender el calzado. Adquiriendo un porcentaje de ganancia por la transacción.

### **Factores Predominantes para ubicar una Fábrica de Calzado<sup>10</sup>**

---

<sup>9</sup> Proceso productivo de calzado, publicado el 21 de diciembre de 2002, disponible en <http://www.calzacuero.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/proceso.htm>

<sup>10</sup> Idem

Para determinar las posibles ubicaciones de la fábrica de calzado hay que tomar en consideración aspectos muy importantes como:

**Proximidad de los Proveedores de Materia Prima:** La cercanía a la principal materia prima es un factor muy importante para la localización de una fábrica de calzado, pues el transporte implica un costo que se podría reducir cuanto más cerca se encuentren los lugares de abastecimiento de materia prima. La principal materia prima para la elaboración de calzado es el cuero, se deberá buscar ubicaciones cercanas a curtiembres (productoras de cuero).

**Disponibilidad de Mano de Obra:** Par el caso de ésta industria no se requiere de personal con un alto grado de preparación técnico – profesional pero si se requiere de personas dispuestas a trabajar por un salario básico y realizar operaciones manuales y repetitivas.

**Disponibilidad de Energía Eléctrica:** El abastecimiento de energía eléctrica es un factor importante para operar la maquinaria, es por ello que se debe buscar lugares en donde principalmente haya un constante abastecimiento de energía eléctrica, no hayan variaciones de voltaje ni cortes de energía.

**Vías de Acceso:** Es importante que el lugar en donde se ubique la fábrica cuente con buenas vías de acceso, puesto que muchos de los clientes o distribuidores ingresarán con vehículos para transportar la mercadería, además que la misma fábrica necesitará trabajar con vehículos para transportar mercadería, materia prima y los propios colaboradores.

### **Maquinaria Básica para la Fabricación de Calzado<sup>11</sup>**

Haciendo referencia al proceso de producción del calzado es indispensable que se cuente con los siguientes equipos básicos:

	<p><b>Máquina Cortadora</b></p> <p>En la parte inicial del proceso de producción se requiere de esta máquina que permite costar el cuero dando la forma del zapato y además se puede cortar el material para las plantas.</p>
---	---

<sup>11</sup> Máquinas para producir zapatos, disponible en <http://www.calzacuero.com/Docs/GT/Offline/maquinas>



### **Máquina Moldeadora**

En ella se puede moldear el cuero conforme los modelos pre establecidos y así dar forma al zapato.



### **Máquina de Coser**

La máquina de coser es indispensable para unir las piezas cortadas y moldeadas, acorde con los modelos y diseños pre establecidos.



### **Máquina de Limar**

Es una máquina que sirve para dar los acabados al zapato, puesto que en ella se corrigen las fallas del cortado y los excesos que quedan después del proceso del armado del zapato.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO**

En este capítulo se expone un Análisis Situacional de VANNIS, que permitirá tener un diagnóstico general de la Empresa, a partir del cual se estructurará la propuesta. Se inicia con el análisis del medio externo que comprende la identificación de variables del Macro entorno y Micro entorno que influyen en el desempeño de la Empresa, posteriormente de entre éstos se determinará aquellos factores que afecten significativamente ya sea de manera positiva o negativa. Los factores seleccionados pasarán a formar parte del Perfil Estratégico Externo, identificando así las Amenazas y Oportunidades, para luego en base a criterios técnicos de los involucrados determinar la capacidad de respuesta de la Empresa.

El análisis externo comprende la revisión de factores tanto a nivel del macro entorno, en donde se evalúa las dimensiones económico – demográfica, político – legal, socio – cultural, y tecnológico – ambiental; como a nivel del micro entorno en donde se evalúa las dimensiones cercanas a la empresa, es decir aquellos actores que rodean y se relacionan en el día a día con la empresa, estos son clientes, proveedores y competidores.

##### **2.1.1. Análisis del Macro Entorno**

Respecto a los factores externos de Macro entorno, se refiere a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelven sus actividades las empresas en general (país), estos factores se analizan en función de su tendencia y el impacto que generarían en la empresa y así determinar si posteriormente pueden ser considerados como amenazas u oportunidades.

Al identificar el Macro entorno o medio ambiente general se estudiarán las fuerzas que no se pueden controlar, es decir que están fuera del alcance de la empresa, y no tiene ningún grado de intervención, básicamente se consideran cuatro aspectos que son los siguientes:

- Dimensión Económico – Demográfica

- Dimensión Político – Legal
- Dimensión Socio – Cultural
- Dimensión Tecnológico – Ambiental

#### 2.1.1.1. Dimensión Económico – Demográfica

**Tabla No. 1: Dimensión Económico – Demográfica**

<b>DIMENSIÓN ECONÓMICO – DEMOGRÁFICA</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DED-1	Inflación (3,78%)	Al alza	Alto	Variación en precios de los insumos puede encarecer el producto.
DED-2	Desempleo (5,19%)	A la baja	Bajo	No genera gran impacto puesto que la empresa cuenta con suficiente personal.
DED-3	Crecimiento Poblacional (1,95%)	A la baja	Alto	Cada vez habrá menos demandantes.
DED-4	Subempleo (42,96%)	Al alza	Medio	Más personas pueden dedicarse al comercio informal de zapatos.
DED-5	Canasta Básica (\$) (587,86)	Al alza	Alto	Las familias priorizarán comprar productos de primera necesidad dejando en segundo plano la compra de zapatos.

DED-6	Salario Básico (\$ 318)	Al alza	Medio	La remuneración al personal cada vez se hace más costosa.
DED-7	Pobreza (28,60%)	A la baja	Alto	Más personas podrán comprar zapatos.
DED-8	Producto Interno Bruto PIB (\$67.426 millones USD)	Al alza	Medio	El incremento de la producción del país provoca que haya más competitividad lo que puede favorecer a la empresa sobre todo en los insumos.
DED-9	Crecimiento Económico (7,78%)	A la baja	Medio	Una recesión puede afectar la demanda de productos secundarios como las prendas de vestir.
DED-10	Tasa de Interés Activa (8,17%)	A la baja	Alto	Posibilidad de adquirir financiamiento a menor costo.

**Fuente:** Págs. Web INEC y Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**2.1.1.2. Dimensión Político – Legal**

**Tabla No. 2: Dimensión Político – Legal**

<b>DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DPL-1	Código de la Producción	Desconcentrar el desarrollo de Quito y Guayaquil	Alto	La empresa puede aprovechar los incentivos que ofrece este cuerpo legal.
DPL-2	Nueva normativa Laboral	Endurecer sanciones en materia laboral	Alto	Incremento de costos en temas laborales: IESS, Salario Digno, Horas extras, etc.
DPL-3	Ley de Control de Poder del Mercado	Posibilitar desarrollo a MIPYMES	Alto	Por su condición de microempresa puede aprovechar los incentivos que ofrece este cuerpo legal.
DPL-4	Confrontación del Gobierno con Medios de Comunicación	Sin posibilidades de tregua	Bajo	Mientras se respete el derecho a la libre empresa tales confrontaciones no afectan.
DPL-5	Estabilidad Política	El presidente podría ser reelecto	Medio	Ambiente de tranquilidad para continuar trabajando.

DPL-6	Política Fiscal	Aumento de la presión fiscal	Alto	La subida de impuestos y/o el mayor control de las declaraciones provoca que se realicen egresos que antes no se hacían lo cual se traduce al precio final del producto.
-------	-----------------	------------------------------	------	--

Fuente: Pág. Web Asamblea Nacional  
Elaborado por: Inés Callay (la autora)

### 2.1.1.3. Dimensión Socio – Cultural

**Tabla No. 3: Dimensión Socio – Cultural**

<b>DIMENSIÓN SOCIO – CULTURAL</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DSC-1	Globalización de la cultura	Pérdida de rasgos culturales propios del país	Medio	La empresa puede producir zapatos de acuerdo a las tendencias mundiales.
DSC-2	Cambio de patrones de compra de los entes de la sociedad	Cada vez más acelerado	Alto	La empresa se puede quedar con mercadería en inventarios por los cambios acelerados de tendencias.

DSC-3	Identidad Cultural	Cada vez se pierde	Bajo	La empresa produce zapatos estándar por la globalización, no le afecta la pérdida de identidad cultural.
-------	--------------------	--------------------	------	--

Fuente: Págs. Web: Ministerio de Cultura, Diario La Hora, MIES

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

#### 2.1.1.4. Dimensión Tecnológico – Ambiental

**Tabla No. 4: Dimensión Tecnológico – Ambiental**

<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICO – AMBIENTAL</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DTA-1	Maquinaria y Equipo Especializado	Disponibilidad y mayor facilidad para adquirirlos	Alto	Posibilidad de actualizar la infraestructura tecnológica.
DTA-2	Legislación Ambiental	Endurecer sanciones en materia ambiental	Medio	Nuevos costos por trámite de licencia ambiental e implantación de planes de manejo ambiental.
DTA-3	Tecnología para automatización y sistematización de procesos administrativos	Automatización total de procesos	Alto	La empresa puede mejorar sus sistemas de control administrativos.

DTA-4	Contaminación ambiental a nivel general	Incremento por falta de concientización	Bajo	No genera mucho impacto en la empresa mientras tal contaminación no afecte a sus procesos.
DTA-5	Cambios bruscos de clima	Impredecible inclusive para los expertos	Bajo	No genera impacto en la empresa ya que los zapatos no son un producto estacional.

**Fuente:** Págs. Web: Ministerio del Ambiente, MIPRO, InfoMiPyme.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 2.1.2. Análisis del Micro Entorno

Respecto a los factores externos de Micro entorno, se refiere a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelve sus actividades VANNIS, estos factores se analizan en función de su tendencia y el impacto que generarían en la empresa y así determinar si posteriormente pueden ser considerados como amenazas u oportunidades.

Al identificar el Micro entorno o medio ambiente específico se estudiarán las fuerzas cercanas a la empresa que no se pueden controlar, es decir que están fuera del alcance de la empresa, y no tiene ningún grado de intervención, básicamente se consideran tres aspectos que son los siguientes:

- Competencia
- Clientes
- Proveedores

#### 2.1.2.1. Análisis de la Competencia

**Tabla No. 5: Dimensión Competencia**

<b>DIMENSIÓN COMPETENCIA</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DCO-1	Número de Competidores	En aumento	Bajo	Aunque crezca el número de competidores, la empresa ya tiene su mercado de clientes.
DCO-2	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Gran variedad de sustitutos	Medio	Al ser un mercado tan amplio la empresa no pierde en ventas por la existencia de sustitutos.
DCO-3	Poder de los competidores	Empresas con mejor capacidad de producción	Alto	La empresa podría verse absorbida por competidores con mayor nivel de productividad.

**Fuente:** Págs. Web: MIPRO, InfoMiPyme, Ecuador en Cifras.

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

**2.1.2.2. Análisis de la Clientes**

**Tabla No. 6: Dimensión Clientes**

<b>DIMENSIÓN CLIENTES</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DCL-1	Número de compradores	Muchos compradores	Bajo	Debido a que la empresa comercializa sus productos directamente al consumidor no corre riesgo de que alguno de ellos intente ejercer poder.
DCL-2	Gustos y preferencias del mercado objetivo	Cada vez mayor variedad y exigencias	Medio	La empresa se queda con mucha mercadería en inventarios por cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

**Fuente:** Págs. Web: MIPRO, InfoMiPyme, Ecuador en Cifras.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 2.1.2.3. Análisis de la Proveedores

**Tabla No. 7: Dimensión Proveedores**

<b>DIMENSIÓN PROVEEDORES</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
DPR-1	Número de Proveedores	Pocos Proveedores	Alto	Por las características de la empresa que compra insumos en grandes cantidades y a pocos proveedores, corre el riesgo que intenten ejercer poder.
DPR-2	Crédito de proveedores	Confianza y facilidad de acceso	Medio	La empresa puede financiar los inventarios hasta rotar la mercadería.

**Fuente:** Págs. Web: MIPRO, InfoMiPyme, Ecuador en Cifras.

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

En segunda instancia se realiza el análisis del medio interno, que contempla la identificación de factores dentro de las áreas funcionales de VANNIS que determinan su desempeño, y de entre ellos se selecciona los factores más relevantes o de mayor impacto. Con éstos se estructura el Perfil Estratégico Interno, en el cual se identifican las Fortalezas y Debilidades que se someten a criterios de los expertos técnicos de las áreas involucradas para determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante esos factores.

El análisis interno está encaminado a determinar tanto fortalezas como debilidades tomando como referencia los aspectos a nivel interno de la empresa, esto es, en cada área funcional siempre buscando identificar todos los factores posibles puesto que de ellos dependen las acciones que se tomarán en el proyecto, es decir las fortalezas se convierten en la base de

actuación y las debilidades son las que se deberán corregir, ya que la empresa tiene influencia directa sobre ellas, no así con los factores externos que no tiene control sobre ellos y lo único que puede hacer es evitarlos o aprovecharlos.

Para realizar este análisis se procedió a aplicar un cuestionario de verificación (Anexo 1) entre los directivos y colaboradores de la empresa con el propósito de obtener información de base para el análisis.

### 2.2.1. Función Administrativa

**Tabla No. 8: Función Administrativa**

<b>FUNCIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
ADM-1	Planificación Estratégica	No posee	Alto	Al no planificar las actividades la empresa corre el riesgo de no tener un rumbo fijo y podría estancarse.
ADM-2	Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos	Insuficiente	Alto	Si los colaboradores desconocen los objetivos empresariales es poco probable que trabajen por ellos.

ADM-3	Manuales de Funciones y Procedimientos	No posee	Medio	Aunque los empleados tengan muy claro y conozcan de memoria lo que tienen que hacer es importante contar con documentos escritos que dejen en claro las responsabilidades de cada uno.
ADM-4	Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal	Posee y aplica	Alto	Es bueno que la empresa se preocupe por establecer un mecanismo de administración de personal, pero también es bueno que se actualice constantemente.

**Fuente:** Cuestionario de verificación (Anexo 1)

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 2.2.2. Función Financiera

**Tabla No. 9: Función Financiera**

<b>FUNCIÓN FINANCIERA</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
FIN-1	Situación Financiera	Solvente	Alto	Le permite a la empresa mantener una imagen sólida frente al sistema financiero y los proveedores, generando confianza.
FIN-2	Capital de Trabajo	Suficiente	Alto	Asegura que la empresa no tenga inconvenientes al momento de hacer frente a posibles demoras en la recuperación de cartera.
FIN-3	Capacidad para obtener financiamiento	Buena	Alto	Puede financiar incrementos de activos fijos y corrientes sin ningún inconveniente.
FIN-4	Políticas de manejo en temas financieros	No posee	Alto	Puede provocar malos entendidos en el manejo de los recursos y posibles desvíos de fondos.

FIN-5	Experiencia y preparación de los administradores financieros	Ninguna	Medio	El desconocimiento y falta de preparación del personal que está a cargo de las finanzas puede provocar que no se optimice el dinero.
-------	--	---------	-------	--

**Fuente:** Cuestionario de verificación (Anexo 1)

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 2.2.3. Función de Producción

**Tabla No. 10: Función de Producción**

<b>FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
PRO-1	Instalaciones operativas y administrativas	Buen estado	Alto	El tener las instalaciones en buen estado permite que la empresa proyecte una buena imagen a sus clientes.
PRO-2	Políticas y procedimientos para el control de inventarios	Inexistentes	Alto	No tener un adecuado control de inventarios provoca desperdicios lo que se traduce en altos costos.
PRO-3	Políticas y procedimientos para el Control de	Adecuadas	Alto	El control de calidad asegura la satisfacción de los

	Calidad			clientes.
PRO-4	Ubicación de las instalaciones, los recursos y los mercados	Buena	Medio	El tener una ubicación estratégica con respecto a sus proveedores y los mercados le permite ahorrar costos de traslado de la mercadería.
PRO-5	Competencias tecnológicas	No posee	Alto	Provoca que sus productos no cumplan con estándares de calidad dentro de la industria.

**Fuente:** Cuestionario de verificación (Anexo 1)

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

#### 2.2.4. Función de Mercadeo y Comercialización

**Tabla No. 11: Función de Mercadeo y Comercialización**

<b>FUNCIÓN DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Explicación del Impacto en la Empresa</b>
MER-1	Segmentación de Mercados	Buena	Alto	El saber con claridad al mercado al cual se está dirigiendo es importante para enfocar esfuerzos y evitar egresos innecesarios en mercados no definidos.

MER-2	Posicionamiento a nivel de mercado objetivo	Bajo	Alto	A nivel local la empresa es reconocida aunque a nivel nacional el posicionamiento es deficiente.
MER-3	Canales de distribución	Confiables	Alto	El tener definidos los canales de distribución y confiar en ellos asegura las ventas y ayuda a disminuir costos de búsqueda de canales.
MER-4	Participación de Mercado	En aumento	Alto	La empresa se encuentra en constante crecimiento en su mercado.
MER-5	Promoción y Publicidad	Poca inversión	Alto	La empresa se desarrolla a menor ritmo que lo haría si se invirtiera mejor en este rubro.
MER-6	Marca Registrada	No posee	Alto	En un mercado tan competitivo es una desventaja que la empresa no se diferencie con una marca.

**Fuente:** Cuestionario de verificación (Anexo 1)

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 2.3. PERFIL ESTRATÉGICO

Luego de identificar los factores internos dentro de cada dimensión determinaremos los factores estratégicos para armar un perfil estratégico tanto a nivel externo como interno de la empresa considerando como criterio de elección a aquellos factores que provocan un “ALTO” impacto en la empresa.

Dichos factores se convertirán en amenazas y oportunidades (análisis externo); y, debilidades y fortalezas (análisis interno), con los que se procede a determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante esos factores.

**Tabla No. 12: Perfil Estratégico Externo**

<b>PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Neutral</b>	<b>Amenaza</b>
DED-1	Inflación (3,78%) con tendencia al alza podría provocar que los precios de los insumos encarezcan el producto.			X
DED-3	La tendencia a la baja del Crecimiento Poblacional (1,95%) podría provocar que cada vez haya menos demandantes.			X
DED-5	La Canasta Básica (\$ 587,86) con tendencia al alza podría provocar que las familias prioricen comprar productos de primera necesidad dejando en segundo plano la compra de zapatos.			X
DED-7	El Índice de Pobreza (28,60%) con tendencia a la baja provocaría mayor demanda.	X		

DED-10	Tendencia a la baja de la Tasa de Interés Activa (8,17%) posibilita adquirir financiamiento a menor costo.	X		
DPL-1	Incentivos en el Código de la Producción para desconcentrar el desarrollo de Quito y Guayaquil.	X		
DPL-2	Endurecimiento de sanciones laborales provocaría incremento de costos: IESS, Salario Digno, Horas extras, etc.		X	
DPL-3	El apoyo a MIPYMES planteado en la Ley de Control de Poder del Mercado posibilita a la empresa aprovechar los incentivos que ofrece este cuerpo legal.	X		
DPL-6	Aumento de la presión tributaria por la Política Fiscal del Gobierno provoca mayores costos por impuestos lo cual se traduce al precio final del producto.		X	
DSC-2	Cambios acelerados de patrones de compra de los entes de la sociedad provoca que la empresa se quede con mucha mercadería en inventarios.			X
DTA-1	Disponibilidad y mayor facilidad para adquirir Maquinaria y Equipo Especializado brinda la posibilidad de actualizar la infraestructura tecnológica.	X		

DTA-3	Tendencia hacia la automatización total de procesos posibilita a que la empresa mejore sus sistemas administrativos de control.	X		
DCO-3	La empresa podría verse absorbida por competidores con mayor nivel de productividad.			X
DPR-1	La existencia de un Pocos Proveedores supone el riesgo de que intenten ejercer poder sobre la empresa.			X
<b>TOTALES</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Tablas No. 1 – 7

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

**Tabla No. 13: Perfil Estratégico Interno**

<b>PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Neutral</b>	<b>Debilidad</b>
ADM-1	No posee Planificación Estratégica y por lo tanto la empresa no tiene un rumbo fijo.			X
ADM-2	Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos por lo que es poco probable que trabajen para conseguirlos.			X
ADM-4	Posee y aplica Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	X		

FIN-1	Solvente Situación Financiera lo que se traduce en una imagen sólida de la empresa frente al sistema financiero y los proveedores.	X		
FIN-2	Suficiente Capital de Trabajo por lo tanto no tiene inconvenientes ante demoras en la recuperación de cartera.	X		
FIN-3	Buena Capacidad para obtener financiamiento, que le posibilita apalancarse sin ningún inconveniente.	X		
FIN-4	No posee políticas en temas financieros, lo que podría provocar malos entendidos en el manejo de los recursos y posibles desvíos de fondos.			X
PRO-1	Buen estado de las Instalaciones operativas y administrativas.	X		
PRO-2	Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios lo cual provoca desperdicios.			X
PRO-3	Adecuadas Políticas y procedimientos para el Control de Calidad.	X		
PRO-5	Las instalaciones para la producción no poseen competencias tecnológicas lo que provoca que en ciertos casos no			X

	cumpla con estándares de calidad.			
MER-1	Buena Segmentación de Mercados.	X		
MER-2	Bajo Posicionamiento a nivel de mercado objetivo.			X
MER-3	Canales de distribución confiables, lo cual asegura las ventas y ayuda a disminuir costos de búsqueda de nuevos canales.	X		
MER-4	Participación de Mercado en aumento.	X		
MER-5	Poca inversión en Promoción y Publicidad podría provocar que la empresa se desarrolle a menor ritmo que lo haría si se invirtiera mejor en este rubro.			X
MER-6	No posee Marca Registrada por lo que pierde identidad dentro de un mercado tan competitivo.			X
<b>TOTALES</b>		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Tablas No. 8 – 11

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

#### **2.4. CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS**

Una vez identificados los factores estratégicos tanto a nivel externo como interno se observa que la empresa tiene que enfrentarse a igual número de amenazas que de oportunidades, y a nivel interno posee ligeramente un mayor número de fortalezas que de debilidades, por lo que se recomienda poner especial atención a los factores externos sobre todo cuando una de las amenazas se active, y en cuanto a los factores internos al momento de formular el proyecto se deben plantear estrategias tendientes a sostener las fortalezas y a mejorar las debilidades.

A continuación se procede a determinar la capacidad de respuesta que actualmente tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas (externo), y por otro lado la capacidad de respuesta que tiene para mejorar sus debilidades y mantener sus fortalezas (interno), para lo cual se acude a solicitar el apoyo del propietario de la empresa, quien en primer lugar ayuda a determinar el peso que se deberá dar a cada factor estratégico y luego proporcionará una calificación en función de la rapidez con que la empresa da respuesta a dichos factores, tal calificación la dió considerando los siguientes criterios:

- 4=Responde muy bien
- 3= Responde bien
- 2= Responde promedio
- 1= Responde mal

**Tabla No. 14: Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
DED-1	Inflación con tendencia al alza.	0,05	4	0,20
DED-3	Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.	0,05	3	0,15
DED-5	Tendencia creciente de la Canasta Básica.	0,05	1	0,05
DED-7	Disminución del Índice de Pobreza.	0,05	1	0,05
DED-10	Bajas Tasas de Interés para adquirir financiamiento a menor costo.	0,15	4	0,60
DPL-1	Incentivos en el Código de la Producción para desconcentrar el desarrollo de Quito y Guayaquil.	0,10	3	0,30

DPL-3	El apoyo a MIPYMES planteado en la Ley de Control de Poder del Mercado.	0,10	4	0,40
DSC-2	Cambios acelerados de patrones de compra de los entes de la sociedad.	0,10	2	0,20
DTA-1	Disponibilidad y mayor facilidad para adquirir Maquinaria y Equipo Especializado.	0,15	2	0,30
DTA-3	Tendencia hacia la automatización total de procesos.	0,05	3	0,15
DCO-3	Competidores con mayor nivel de productividad.	0,10	4	0,40
DPR-1	Pocos Proveedores con riesgo de que ejerzan poder sobre la empresa.	0,05	3	0,15
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

**Fuente:**Tabla No. 12, calificaciones dadas por el propietario de la empresa.

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

Una calificación ponderada de 2,95 interpreta que la empresa tiene una capacidad de respuesta aceptable (responde bien) ante los factores estratégicos externos, aunque se podrían tomar acciones para mejorar esta situación.

### **Tabla No. 15: Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES INTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
ADM-1	No posee Planificación Estratégica.	0,05	1	0,05
ADM-2	Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos.	0,05	2	0,10
ADM-4	Posee y aplica Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	0,05	4	0,20
FIN-1	Solvente Situación Financiera.	0,10	3	0,30
FIN-2	Suficiente Capital de Trabajo.	0,05	2	0,10
FIN-3	Buena Capacidad para obtener financiamiento.	0,10	3	0,30
FIN-4	No posee políticas para el manejo de las finanzas.	0,05	4	0,20
PRO-1	Buen estado de las Instalaciones operativas y administrativas.	0,05	2	0,10
PRO-2	Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios.	0,05	2	0,10
PRO-3	Adecuadas Políticas y procedimientos para el Control de Calidad.	0,05	1	0,05

PRO-5	No posee competencias tecnológicas.	0,10	3	0,30
MER-1	Buena Segmentación de Mercados.	0,05	3	0,15
MER-2	Bajo Posicionamiento a nivel de mercado objetivo.	0,05	2	0,10
MER-3	Canales de distribución confiables.	0,05	1	0,05
MER-4	Participación de Mercado en aumento.	0,05	2	0,10
MER-5	Poca inversión en Promoción y Publicidad.	0,05	2	0,10
MER-6	No posee Marca Registrada.	0,05	2	0,10
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

**Fuente:**Tabla No. 13, calificaciones dadas por el propietario de la empresa.

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

Una calificación ponderada de 2,40 interpreta que la empresa tiene una capacidad de respuesta baja (responde promedio) ante los factores estratégicos internos, es decir que aunque posea fortalezas no las está aprovechando en su totalidad y por otro lado no está haciendo mucho para mejorar sus debilidades, esto se tomará muy en cuenta para proponer acciones para mejorar esta situación.

## 2.5. MATRIZ FODA

La matriz FODA se compone de los factores estratégicos identificados:

**Tabla No. 16: Matriz FODA**

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
		<b>FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee y aplica Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.</li> <li>2. Buen estado de las Instalaciones operativas y administrativas.</li> <li>3. Adecuadas Políticas y procedimientos para el Control de Calidad.</li> <li>4. Buena Segmentación de Mercados.</li> <li>5. Canales de distribución confiables.</li> <li>6. Participación de Mercado en aumento.</li> <li>7. Solvente Situación Financiera.</li> <li>8. Suficiente Capital de Trabajo.</li> <li>9. Buena Capacidad para obtener financiamiento.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>		
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No posee Planificación Estratégica.</li> <li>2. Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos.</li> <li>3. No posee políticas y procedimientos para el control de inventarios.</li> <li>4. No posee competencias tecnológicas.</li> <li>5. Bajo Posicionamiento a nivel de mercado objetivo.</li> <li>6. Poca inversión en Promoción y Publicidad.</li> <li>7. No posee Marca Registrada.</li> <li>8. No posee políticas para el manejo de las finanzas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación con tendencia al alza.</li> <li>2. Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.</li> <li>3. Tendencia creciente de la Canasta Básica.</li> <li>4. Cambios acelerados de patrones de compra de los entes de la sociedad.</li> <li>5. Pocos Proveedores con riesgo de que ejerzan poder sobre la empresa.</li> <li>6. Competidores con mayor nivel de productividad.</li> </ol>	
<b>FACTORES ESTRATÉGICOS TOMADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO</b>			

Fuente: Tablas No. 11 – 12

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

## **CAPÍTULO III**

### **PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA FÁBRICA DE CALZADO VANNIS, DEL CANTÓN CEVALLOS PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2012 – 2013**

#### **3.1. ESTUDIO DE MERCADO**

Para el presente estudio se analizará primeramente la demanda, que es la cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a adquirir, tomando como referencia la demanda histórica, y en base a encuestas determinar la demanda actual para proyectar una demanda futura. También se estudiará la oferta, que es la cantidad de productos que está disponible en el mercado, los precios y los canales de distribución más óptimos para comercializar el producto.

Finalmente se determinarán las estrategias de marketing más adecuadas, económicas y eficientes, que nos permitan dar a conocer el producto y así lograr un posicionamiento estable en el mercado.

##### **3.1.1. Mercado de Demanda**

El estudio de la demanda se lo realizará en base a encuestas personales con el fin de determinar la cantidad de personas que tengan la capacidad económica y a la vez estén dispuestas a adquirir los productos de la empresa, por otro lado también se buscará determinar la frecuencia de consumo, las preferencias en cuanto a precios, modelos y colores, y de ésta manera obtener la demanda del producto.

Para desarrollar este estudio es importante identificar y delimitar con claridad el mercado objetivo al que se llegará con el producto, delimitado de manera geográfica, demográfica y psicográfica (personalidad, estilo de vida, valores, clase social). Es así que el mercado objetivo de la presente investigación se delimita de la siguiente manera:

- **Delimitación Geográfica**
  - **País:** Ecuador

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantones:** Ambato, Cevallos
- **Zona:** Urbana
  
- **Delimitación Demográfica**
  - **Sexo:** Femenino
  - **Edad:** 15 a 45 años
  
- **Delimitación Psicográfica**
  - **Nivel Socio Económico:** C+ y C- (haciendo referencia a las clases sociales media típica y media baja, según la última estratificación del INEC)<sup>12</sup>

Obteniendo esta información de la base de datos del INEC del censo de población y vivienda realizado en el 2010, es posible identificar numéricamente el mercado objetivo al que la empresa dirigirá sus esfuerzos de comercialización:

**Tabla No. 17: Población Objetivo al 2010**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Población Total (Ambato y Cevallos)	338.019
Población Urbana	167.686
Población Femenina	86.692
Población de 15 a 45 años	41.706
Población estratos C+ y C- (72,1%)	<b>30.070</b>

**Fuente:** INEC Redatam Censo Población y Vivienda 2010.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

<sup>12</sup> El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, la misma que servirá para homologar las herramientas de estratificación, así como para una adecuada segmentación del mercado de consumo. Este estudio se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. Para esta clasificación se utilizó un sistema de puntuación a las variables. Las características de la vivienda tienen un puntaje de 236 puntos, educación 171 puntos, características económicas 170 puntos, bienes 163 puntos, TIC's 161 puntos y hábitos de consumo 99 puntos.

Es importante puntualizar que los datos presentados corresponden al Censo del 2010, por lo que para una mayor aproximación a la realidad conviene proyectarlos hasta el presente año utilizando la tasa de crecimiento poblacional que según el mismo INEC se ubica en 1,95%<sup>13</sup>:

**Tabla No. 18: Actualización de la Población Objetivo al 2013**

Años	Tasa de Crecimiento	Población
2010	-	30.070
2011	1,95%	30.656
2012	1,95%	31.254
2013	1,95%	<b>31.863</b>

**Fuente:** INEC Censo Población y Vivienda 2010.

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

Una vez identificada la población objetivo, siendo ésta numerosa es necesario apoyarse en un instrumento masivo de recolección de información, en este caso se utilizará una encuesta personal, de ahí que otro aspecto importante para asegurar que los resultados de la encuesta sean representativos es la definición del tamaño de la muestra, es decir su dimensionamiento. Para el objeto es necesario conocer las características de la muestra y de acuerdo a ellas, definir el grado o nivel de significación o confiabilidad estadística y por tanto el nivel de error máximo que se asume.

Con la población objetivo podemos determinar el tamaño de la muestra, es decir la proporción de la población objetivo a ser investigada, para ello se utilizará la fórmula del tamaño de la muestra para poblaciones finitas<sup>14</sup>:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Población del año base (31.863 habitantes)

<sup>13</sup> INEC. (2010) Fascículo Nacional: Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Pág. 1

<sup>14</sup> Según (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008) "Formulación y Evaluación de Proyectos". Pág. 37 se considera a una población como finita cuando sus elementos no sobrepasan los 100.000 casos.

- p = Probabilidad de Ocurrencia (0,50 cuando se desconoce)
- q = Probabilidad de no Ocurrencia (0,50 cuando se desconoce)
- z = Valor Estandarizado dado un nivel de confianza (1,96 para un nivel de confianza del 95% -el más utilizado-)
- e = Error esperado (se recomienda 5%)

Con ello procedemos a calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{31863 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (61606 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{30601,23}{80,62}$$

$$n = 380$$

Se levantará información a 380 personas que cumplan con las características de la población objetivo, para obtener un nivel de confianza del 95% y poder extender los resultados a la población. Tales encuestas se distribuyen geográficamente en función de la proporción poblacional, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla No. 19: Distribución de la Muestra**

Ciudad	Población Objetivo	%	Muestra
Ambato	31.405	98,56%	375
Cevallos	458	1,44%	5
<b>Totales</b>	<b>31.863</b>	<b>100%</b>	<b>380</b>

**Fuente:** INEC Censo Población y Vivienda 2010.

**Elaborado por:** InésCallay (la autora)

Pudiéndose evidenciar que el lugar en donde se realizará la mayoría de encuestas es la zona urbana de la ciudad de Ambato. Por otro lado se procede a diseñar el modelo de cuestionario para realizar encuestas personales con el fin de determinar las cantidades de zapatos de mujer

demandadas en la actualidad, las preferencias en cuanto a colores, precios y materiales, la frecuencia de consumo y así poder estimar en base a inferencia estadística la demanda actual del producto.

Dichas preguntas fueron elaboradas en base a las siguientes características:

- Se evitó la identificación del encuestado.
- Las preguntas fueron de tipo cerradas para que el encuestado no pueda emitir juicios que dificulten la tabulación de los datos obtenidos.
- En preguntas de tipo cuantitativos se formuló en rangos definidos.
- El cuestionario no contuvo un número excesivo de preguntas para facilitar el manejo de datos y mantener la atención del encuestado.

Inicialmente se estructuró un cuestionario piloto que fue puesto a prueba con 5 personas seleccionadas aleatoriamente de lo cual se pudo efectuar ciertas correcciones en la formulación de las preguntas, y se pudo tener listo el cuestionario final que se encuentra disponible en el Anexo 3.

Con el propósito de minimizar costos y tiempo en el levantamiento de la información, y hacer uso de la tecnología actual en cuanto a TIC's (tecnologías tradicionales de la comunicación) se recurrió a colocar el cuestionario en un reconocido y muy utilizado sitio web "la red social Facebook" direccionando a personas que cumplan con las características planteadas respecto de la población objetivo.

A continuación se presentan los resultados de la información una vez validada, digitada y tabulada; se expone por cada pregunta:

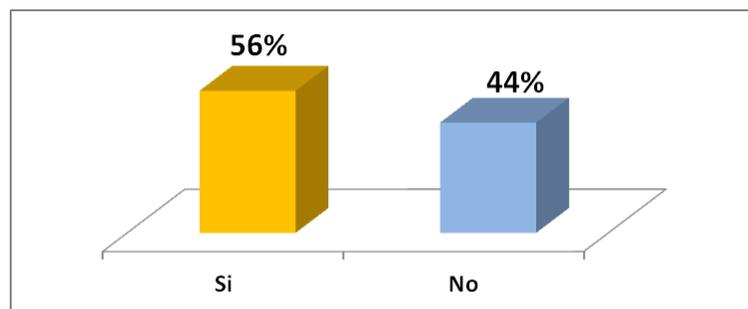
**Tabla No. 20: ¿Considera usted que el calzado procedente del Cantón Cevallos cumple con sus requerimientos?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	214	56%
No	166	44%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 1: ¿Considera usted que el calzado procedente del Cantón Cevallos cumple con sus requerimientos?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

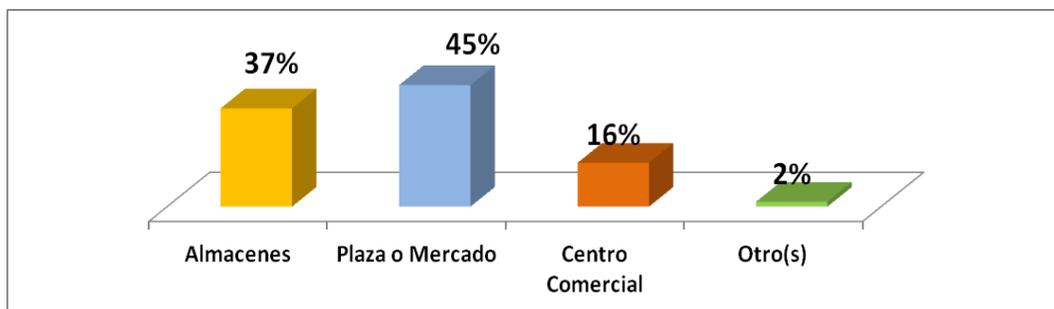
**Análisis:** Se evidencia que existe una gran proporción (44%) de las personas encuestadas que consideran que el calzado producido en el Cantón Cevallos no cumple con sus requerimientos. Se pudiese ver desde el otro lado pero con ésta interpretación lo que se buscará es identificar los factores de descontento de esas personas para plantear las estrategias del producto.

**Tabla No. 21: ¿Al momento de comprar calzado en qué lugar de preferencia lo hace?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Almacenes	139	37%
Plaza o Mercado	172	45%
Centro Comercial	62	16%
Otro(s)	7	2%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 2: ¿Al momento de comprar calzado en qué lugar de preferencia lo hace?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

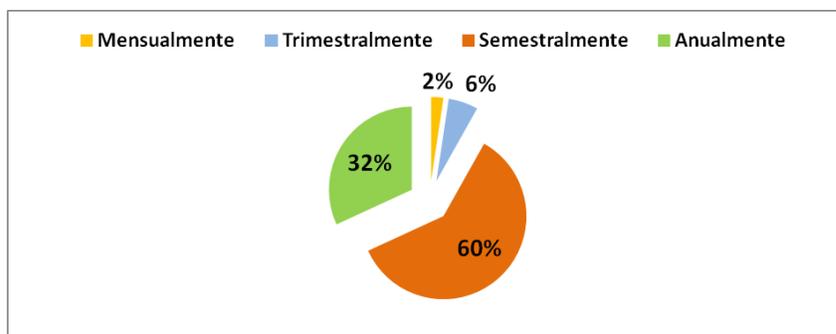
**Análisis:** La mayor parte de las personas encuestadas prefieren las Plazas o Mercados (45%) y los Almacenes (37%) para adquirir calzado. En menor grado adquieren este producto en Centros Comerciales (16%); y entre los que prefieren otros lugares o mecanismos (2%) dijeron que compra por Internet y por Catálogos.

**Tabla No. 22: ¿Con qué frecuencia adquiere calzado?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	9	2%
Trimestralmente	22	6%
Semestralmente	228	60%
Anualmente	121	32%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 3: ¿Con qué frecuencia adquiere calzado?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** Existe un importante grupo de encuestados que compra zapatos cada semestre (60%), seguido de un 32% de encuestados que dijeron comprar cada año, es decir la gente adquiere entre uno y dos pares de zapatos al año.

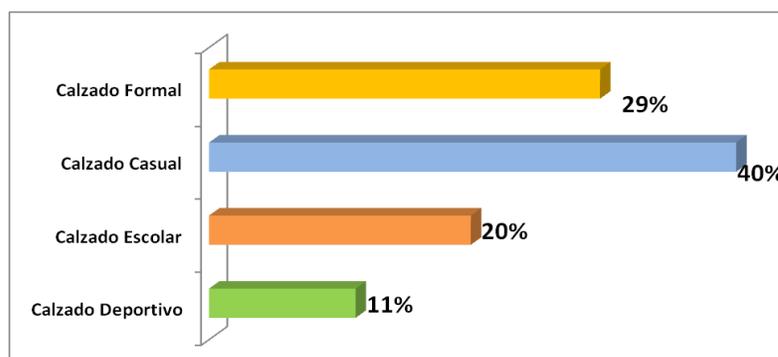
**Tabla No. 23: ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calzado Formal	112	29%
Calzado Casual	151	40%
Calzado Escolar	75	20%
Calzado Deportivo	42	11%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 4: ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** No existe una diferencia marcada entre una y otra opción, aunque si se puede evidenciar una ligera inclinación hacia la compra de calzado casual (40%) seguida del calzado formal (29%), que sumadas representan las 2 terceras partes de los encuestados, haciendo suponer que existe un importante mercado de demandantes de productos similares a los que produce y comercializa la empresa VANNIS.

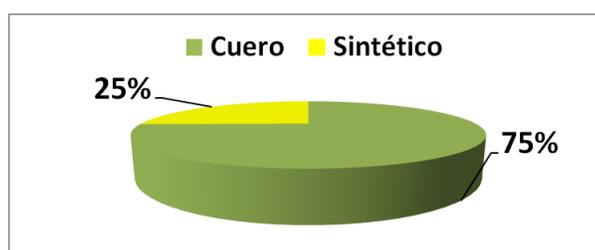
**Tabla No. 24: ¿De qué material prefiere que esté elaborado el calzado que compra con mayor frecuencia?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Cuero/ sintético	284	75%
cuero/ cuero	96	25%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 5: ¿De qué material prefiere que esté elaborado el calzado que compra con mayor frecuencia?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** Se observa claramente que la gran mayoría de los encuestados (75%) prefieren que el calzado que compran esté elaborado de cuero, este es un aspecto importante que se deberá tomar en cuenta al momento de diseñar la propuesta de estrategias del producto dentro del marketing mix.

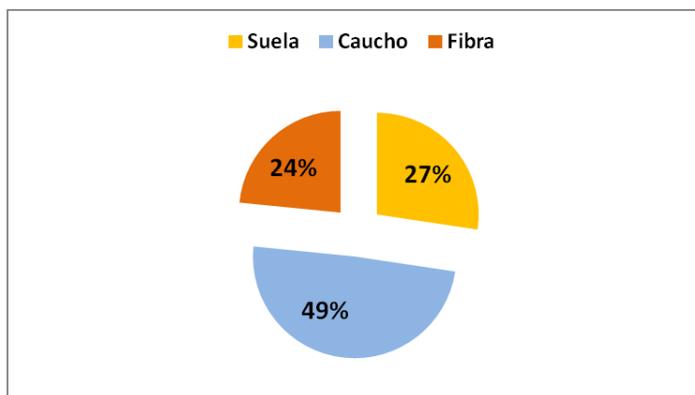
**Tabla No. 25: ¿Qué tipo de plantilla prefiere que tenga el calzado que compra con mayor frecuencia?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Suela	104	27%
Caucho	187	49%
Fibra	89	23%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 6: ¿Qué tipo de plantilla prefiere que tenga el calzado que compra con mayor frecuencia?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** Aproximadamente la mitad de las personas encuestadas (49%) prefieren que la planta de los zapatos que compran sea de caucho, y en cuanto a los otros 2 materiales propuestos se puede decir que existe paridad en cuanto a éstas alternativas, con una ligera preferencia por la suela (27%) y en menor grado la fibra (24%).

**Tabla No. 26: Señale los factores que influyen en su decisión al momento de comprar calzado**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Precio	320	84%
Diseño	358	94%
Color	112	29%
Marca	132	35%
Calidad	343	90%
Variedad	79	21%
Otro(s)	2	1%

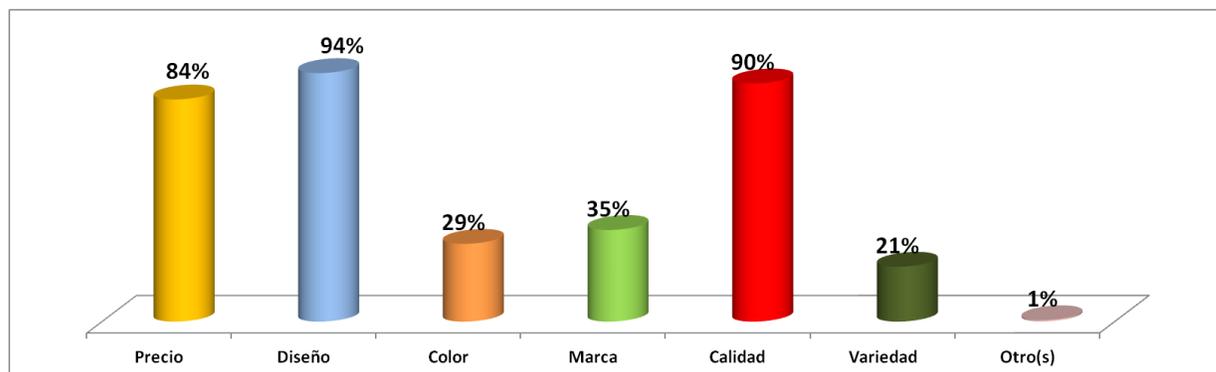
**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

---

**Nota:** Al permitirse más de una respuesta en ésta pregunta, el porcentaje se calcula dividiendo el número de respuestas que tuvo cada opción para el total de encuestas.

---

**Gráfico No. 7: Señale los factores que influyen en su decisión al momento de comprar calzado**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

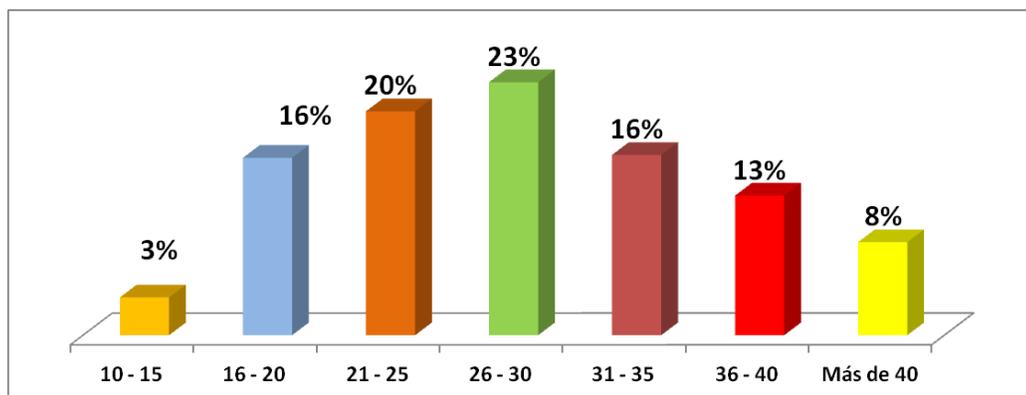
**Análisis:** El 94% de los encuestados seleccionaron al diseño como uno de los factores que influyen en su decisión de compra, así también el 90% seleccionó a la calidad y el 84% de encuestados también seleccionaron al precio como factor importante. Con esto se evidencia que los factores más influyentes en la decisión de compra son el diseño, la calidad y el precio; y en menor grado se fijan en la marca, el color y la variedad.

**Tabla No. 27: ¿Qué precio está dispuesta a pagar por un par de zapatos que cumpla con sus requerimientos?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
10 – 15	13	3%
16 – 20	61	16%
21 – 25	77	20%
26 – 30	87	23%
31 – 35	62	16%
36 – 40	48	13%
Más de 40	32	8%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 8: ¿Qué precio está dispuesta a pagar por un par de zapatos que cumpla con sus requerimientos?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** No existe mucha diferencia entre las opciones, con una ligera inclinación (23%) a pagar entre \$26 y \$30 por un par de zapatos, seguida por un importante grupo de encuestados (20%) que está dispuesto a pagar entre \$21 y \$25. En conclusión se puede decir que el precio medio que están dispuestos a pagar los encuestados está entre \$21 y \$30; las demás opciones van disminuyendo proporcionalmente conforme se alejan de ésta media similar al comportamiento de una curva normal estándar.

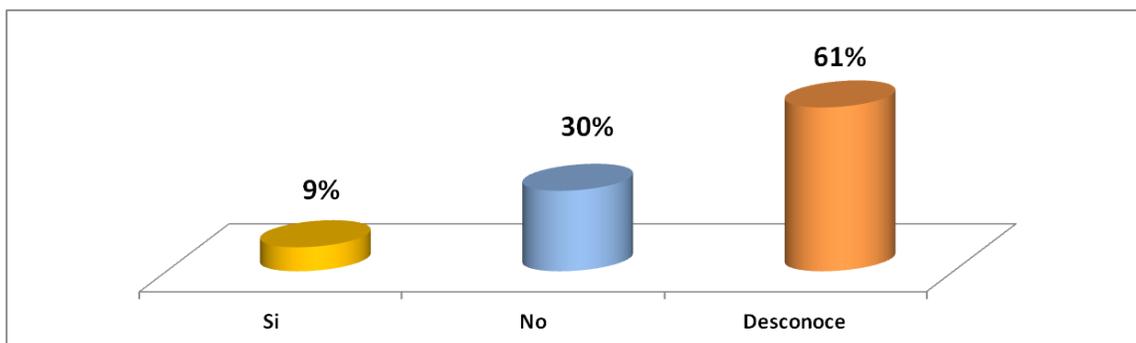
**Tabla No. 28: ¿Ha comprado alguna vez calzado producido por la Fábrica VANNIS?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	9%
No	114	30%
Desconoce	232	61%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### Gráfico No. 9: ¿Ha comprado alguna vez calzado producido por la Fábrica VANNIS?



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** Claramente se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados desconoce si ha compra o no calzado elaborado por la Fábrica VANNIS, apenas un 9% dice haber comprado calzado de la empresa. Esta información puede ser clave para plantear estrategias de marketing tendientes a diseñar, promocionar y posicionar una marca que identifique los zapatos elaborados por la empresa.

### Tabla No. 29: En su opinión el calzado que produce la Fábrica VANNIS es:

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	11	32%
Bueno	17	50%
Regular	6	18%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

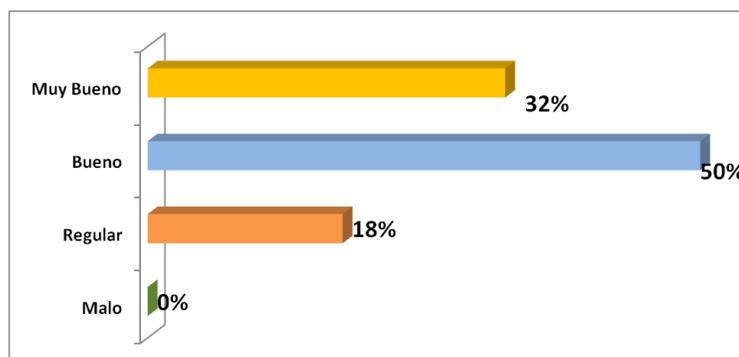
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

---

**Nota:** Los porcentajes de ésta pregunta se calcularon considerando únicamente las respuestas de aquellas personas que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, es decir sólo con aquellas personas que dijeron haber compra calzado elaborado por la empresa VANNIS.

---

**Gráfico No. 10: En su opinión el calzado que produce la Fábrica VANNIS es:**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** De aquellas personas que han comprado calzado de la empresa VANNIS, el 50% dice que el producto es bueno, un 32% dice que el producto es muy bueno y apenas un 18% afirma que el producto es regular. Cabe destacar que en términos generales la opinión que los encuestados tienen sobre los productos de la empresa es buena, lo que constituye una fortaleza para la empresa, aunque no se podría decir que éstos resultados son determinantes porque apenas representan el 9% del total de encuestados, pero se puede tomar como referente.

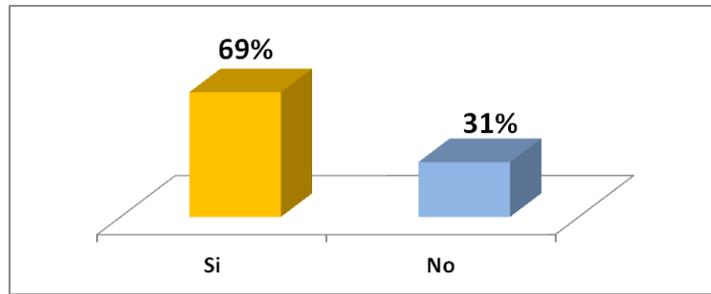
**Tabla No. 30: ¿Si la Fábrica de calzado VANNIS le ofrece un producto que satisfaga sus requerimientos estaría dispuesta a adquirirlo?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	264	69%
No	116	31%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Gráfico No. 11: ¿Si la Fábrica de calzado VANNIS le ofrece un producto que satisfaga sus requerimientos estaría dispuesta a adquirirlo?**



**Fuente:** Investigación de Campo, agosto 2013.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Análisis:** Un 69% de las personas encuestadas muestran predisposición a comprar calzado elaborado por la empresa VANNIS, siempre y cuando satisfaga sus requerimientos; resultado importante que sirve para identificar la demanda potencial del producto.

Con los resultados de la investigación de mercado es posible cuantificar la demanda actual y en base a ésta realizar proyecciones para los próximos años, además mucha de ésta información servirá de ayuda para diseñar las estrategias de marketing planteadas en una sección de éste capítulo.

### 3.1.2. Mercado de Oferta

Considerando que la oferta son las cantidades de producto que actualmente se encuentran disponibles en el mercado, o dicho de otra manera es aquella parte de la demanda que ya se encuentra satisfecha, se hace relación a las empresas que producen y venden los mismos productos que se pretende ofertar con el proyecto. En términos generales se está hablando de los competidores. Para el análisis de los productos que la competencia tiene posesionados en el mercado sea interno o externo tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- La calidad y diseño de los acabados
- Iniciativa para proponer nuevos productos en el mercado
- Rapidez de reposición y atención al cliente
- Las políticas de los precios

Entre los factores que afectan a la oferta tenemos la existencia de diferentes marcas y modelos de calzado que ingresan al mercado, muchas de éstas de contrabando provenientes

de otros países como: Colombia, Panamá, Perú, Chile, Venezuela y los países Asiáticos con materias primas y mano de obra a bajo costo y tecnología de punta. Otro de los factores que influyen la oferta interna es las medidas adoptadas por el gobierno central a través del SRI y la CAE quienes controlan tanto el contrabando como la evasión de impuestos, abriendo camino para la competencia en igualdad de condiciones.

Mientras que la producción interna en un alto porcentaje proviene de artesanos que producen con total desconocimiento de: costo de producción, políticas definidas para la comercialización, utilización de materia prima de calidad, atención al cliente, mismos que son aprovechados y explotados por los intermediarios.

Según datos obtenidos utilizando la técnica de “*cliente espía*” se ha podido conocer que los principales ofertantes en el mismo mercado objetivo al que se pretende dirigir los esfuerzos de la empresa son:

**Tabla No. 31: Principales Competidores**

<b>Nombre de la Empresa</b>	<b>Oferta</b>
Calzado Sander	40 docenas a la semana
Calzado Ariel	45 docenas a la semana
Calzado Ariel's	10 docenas a la semana
Calzado Rodriz	12 docenas a la semana
Calzado Liz	25 docenas a la semana
Calzado Martínez	40docenas a la semana

**Fuente:** Investigación de Campo, (cliente espía).

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Considerando que la empresa VANNIS, es un negocio en marcha cabe identificar también su oferta actual, es así que actualmente la empresa produce 20 docenas a la semana, pero pretende incrementar tal oferta.

Por otro lado la competencia exclusivamente dentro del Cantón Cevallos, es decir que no venden sus productos más que en el mercado local tenemos: Calzado Gusmar como la más

representativa, seguida de la Fábrica de Calzado Joshep”S Mac, la Fábrica de Calzado Jhonry, Calzado Javier, y Calzado Pavis.

Con esta información es posible, bajo supuestos técnicamente fundamentados hacer una estimación de la oferta total de calzado tanto en el Cantón Ambato como en el Cantón Cevallos.

### **3.1.3. Demanda Insatisfecha Actual y Proyectada**

Con la información levantada tanto de demanda como de oferta se procede al cálculo y proyección de éstas fuerzas del mercado, para en base a ellas determinar la demanda insatisfecha y conocer si el existirá realmente mercado que justifique una ampliación de la fábrica de calzado VANNIS.

En primer lugar se procede a calcular la demanda actual de calzado tomando como base los resultados de la investigación de mercado referentes a la intensión de compra y a la frecuencia de consumo, para luego inferir en la población objetivo, así:

Resultado de la pregunta 11 (intensión de compra)

- Si 69%
- No 31%

Por lo tanto al extender este resultado a la población objetivo se tendría que el 69% de ésta demandaría el calzado de la empresa:

- Población Objetivo: 31.863 habitantes
- Población con intención de compra: 21.985 habitantes

Con la población que tiene la intención de compra se procede a calcular la demanda en función de los resultados de la pregunta 3 (frecuencia de consumo).

**Tabla No. 32: Cálculo de la Demanda Actual**

Opciones de Frec. Consumo	Porcentaje	Población	Consumo Anual per cápita	Consumo Anual Total
Mensualmente	2%	440	12	5.280
Trimestralmente	6%	1.319	4	5.276
Semestralmente	60%	13.191	2	26.382
Anualmente	32%	7.035	1	7.035
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>21.985</b>		<b>43.973</b>

**Fuente:** Tablas 22 y 30.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Se tendría una demanda actual de 43.973 pares de zapatos al año lo cual significaría una demanda semanal de 814 pares aproximadamente. Por otro lado con los datos de la oferta se procede a estimar la oferta actual bajo el supuesto que los competidores investigados son los más representativos dentro del mercado objetivo:

**Tabla No. 33: Cálculo de la Oferta Actual**

Competidores	Oferta Semanal	Oferta Anual
Calzado Sander	40	2.160
Calzado Ariel	45	2.430
Calzado Ariel's	10	540
Calzado Rodriz	12	648
Calzado Liz	25	1.350
Calzado Martínez	40	2.160
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>9.288</b>

**Fuente:** Tablas 22 y 30.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Así se tendría una oferta anual de 9.288 pares o 172 pares semanales en los cantones de Ambato y Cevallos, con esto se puede evidenciar a simple vista la existencia de una demanda

insatisfecha, no obstante es importante proyectar estos resultados para estimar los ingresos y egresos del proyecto y en base a ellos evaluar su factibilidad. Se procederá a proyectar la demanda utilizando la tasa de crecimiento poblacional de 1,95% y para proyectar la oferta se utilizará el índice de actividad económica del 4,71%<sup>15</sup>, para ello se recurrirá la siguiente fórmula:

$$P_n = P_0(1 + i)^n$$

Dónde:

- $P_n$  = Demanda proyectada para el año n
- $P_0$  = Demanda actual
- $i$  = Tasa de crecimiento poblacional
- $n$  = Año para el cual se realiza la proyección

Reemplazando los datos se obtiene las siguientes proyecciones:

**Tabla No. 34: Proyección de la Demanda Insatisfecha**

Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
1	44.830	9.725	35.105
2	45.705	10.184	35.521
3	46.596	10.663	35.933
4	47.505	11.165	36.340
5	48.431	11.691	36.740

**Fuente:** Tablas 32 y 33. INEC.

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Como se puede observar en todos los años considerados como período de evaluación del presente proyecto (5 años) se tiene una demanda insatisfecha superior a los 35.000 pares de zapatos anuales o 648 pares semanales aproximadamente.

<sup>15</sup> Datos actualizados a septiembre de 2013 según constan en la página web del INEC ([www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec))

### 3.1.4. Marketing Mix

El mix de marketing o mezcla de marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. Se basa en proporcionar un conjunto de acciones o estrategias que involucran una combinación sincronizada de las variables producto, precio, plaza y promoción.<sup>16</sup> Básicamente las estrategias que se plantearán buscarán los siguientes objetivos:

- Crear una imagen corporativa para la fábrica de calzado VANNIS en el mercado.
- Que el reconocimiento de los productos en el mercado permita posicionar la marca.
- Tener la capacidad de cambiar y mejorar la línea de productos constantemente y darla a conocer al mercado objetivo mediante una buena publicidad.

A continuación se procede a definir las estrategias o acciones que se recomiendan para el plan de marketing de la empresa.

#### 3.1.4.1. Estrategias de Producto

El producto es un calzado femenino de cuero, de alta calidad, con un diseño propio y exclusivo acorde a las tendencias y los gustos que hoy en día rigen la mente de los consumidores, está hecho a base de cuero sintético 100% importado de países especializados en ello como Colombia, Perú y China, que a diferencia de otros, fabrican un cuero sintético que no se pela, no cambia de color, es difícilmente deteriorable y por ende no pierde su forma ni diseño original.

La mano de obra será nacional, especializada, y por ende será considerado como producto nacional por su mano de obra y su diseño.

- **Nombre del Producto:** *CALZADO VANNIS*, se recomienda conservar el mismo nombre, ya que según los resultados de la investigación de mercado, aquellas personas que han comprado el producto tiene una buena opinión del mismo, con este nombre se espera que se perciba que es un producto innovador, exclusivo y que resalta en la mujer un aspecto de feminidad, comodidad y confianza al caminar. La idea de mantener y fortalecer el

---

<sup>16</sup>Gultinan, J. (1998). Gerencia de Márketing. 6ta ed. Bogotá: McGrawHill. Pág. 15

nombre pretenderá posicionarlo en la mente de los consumidores. Además es un nombre con el cual se pueden diseñar atractivas campañas publicitarias.

- **Slogan:** Se propone acompañar al nombre del producto con la frase “ELEGANCIA Y ESTILO”.
- **Etiqueta:** Se propone que en el calzado lleve un impreso del logotipo y nombre en la plantilla y en la caja, realizando un convenio con los proveedores de plantillas y de cajas de cartón para los zapatos.



- **Caja:** Serán proporcionadas por una imprenta que directamente se encargará de realizar el diseño impreso con las especificaciones del tipo de calzado, el color, la talla, modelo.



### 3.1.4.2. Estrategias de Precio

Según los resultados de la investigación, el valor monetario que los clientes están dispuestos a pagar, debe mantenerse en un mismo margen de acuerdo al que actualmente rige el mercado de la venta de calzado femenino, ese se manifiesta entre los \$20,00 y \$30,00 dependiendo de la calidad, diseño y modelo del calzado.

Se recomienda que la empresa busque vender su calzado mediante cadenas de distribución y comercialización a un precio que contemple entre un 8% y 10% de descuento sobre el precio final del producto.

Ya que el producto se encuentra actualmente integrado al mercado, se recomienda utilizar una estrategia de precios de paridad al de la competencia lo que se maneja en primera instancia con el margen de utilidad que se desea obtener.

### 3.1.4.3. Estrategias de Plaza (Distribución)

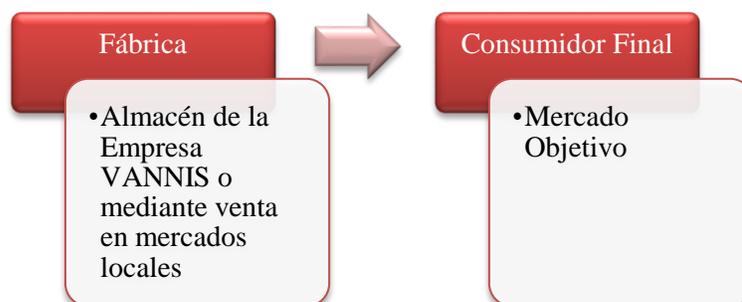
La distribución se plantea que se haga por dos canales, el primero denominado venta al mayoreo que será desde la bodega de la empresa hacia la bodega de los almacenes minoristas o de acuerdo a las políticas de la empresa a la que se dirija; y, el segundo canal denominado venta directa en donde se comercialice el producto directamente al consumidor final ya sea en el almacén de la empresa o en mercados locales.

**Figura No. 3: Canal de Distribución “Venta al Mayoreo”**



Elaborado por: Inés Callay (la autora)

**Figura No. 4: Canal de Distribución “Venta Directa”**



Elaborado por: Inés Callay (la autora)

### 3.1.4.4. Estrategias de Promoción (Publicidad)

En este factor de vital importancia se recomienda poner especial dedicación, para lo cual se plantea a corto y mediano plazo ejecutar campañas de publicidad dirigidas a promocionar el calzado exaltando las características que lo diferencian de los demás como son el diseño, la calidad y la comodidad.

La empresa debe enfocarse en comunicar más el diseño, ya que según los resultados de la investigación, éste era el factor más importante al momento de la decisión de compra del consumidor. Lo que seguramente y de acuerdo al comportamiento del consumidor será clave para la venta del calzado.

Por otro lado también se recomienda adherir la empresa a la campaña “*mucho mejor si es hecho en Ecuador*” promovida por el Ministerio de Industrias y Productividad, ya que por su condición de fabricantes nacionales podrían hacer uso de éste beneficio que incluye la incorporación en las cajas del producto del siguiente logotipo:



Fuente: [www.muchohomejorecuador.org.ec](http://www.muchohomejorecuador.org.ec)

Con ésta fórmula se propone a la empresa que diseñe tarjetas de presentación para sus agentes vendedores y demás personal que promociona el producto, de acuerdo al siguiente modelo:



Además, para posicionar el producto en la mente de los consumidores se propone efectuar una campaña en medios radiales a nivel local Tungurahua.

### **3.2. ESTUDIO TÉCNICO**

Con la información proporcionada por el estudio de mercado y las variables preestablecidas que existiesen en torno al proyecto se procede a desarrollar el planteamiento técnico del mismo, cuyo objetivo central es definir al detalle las características de las instalaciones y procesos del proyecto. Para ello, sus áreas de análisis se concentrarán en cinco campos que son: tamaño, localización (macro y micro), diseño de procesos, distribución en planta y requerimientos tanto a nivel físico como administrativo<sup>17</sup>.

Al tratarse de un proyecto de ampliación de una fábrica de calzado el tamaño estará directamente condicionado por la capacidad de las máquinas que necesitará la empresa para la producción adicional de zapatos que se pretende conseguir, y en el diseño de procesos considerará el know how<sup>18</sup> que actualmente posee la empresa junto con postulados o teorías de la administración de la producción que se acoplen a los procesos actuales y con ello permitan mejorar la productividad de la fábrica.

#### **3.2.1. Tamaño**

El tamaño del proyecto se define como el volumen de producción que se obtendrá de la fábrica en un período dado, es decir depende de la cantidad de productos finales que le pueda producir<sup>19</sup>.

Para definir el tamaño óptimo que tendrá el proyecto, primero hay que puntualizar que al tratarse de un proyecto de ampliación de una fábrica de calzado, el tamaño se deberá entender como el volumen o capacidad de producción adicional que requiere la empresa, es decir se desea aumentar la producción actual, en éste cálculo no se considerará la capacidad de producción que se tiene actualmente sino lo que se necesita incrementar.

---

<sup>17</sup> Magdalena Reinoso (2011). Formulación, Elaboración y Evaluación de Proyectos. Págs. 69 – 70

<sup>18</sup>Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

<sup>19</sup>Krajewski & Ritzman. (2000). Administración de Operaciones. Pág. 112

Por otro lado, una vez puntualizada la definición de tamaño para el presente proyecto se procede a analizar cada uno de los factores que condicionan la elección del tamaño óptimo:

- **Tamaño vs. Demanda Insatisfecha:** Uno de los factores más importantes y que condicionan la fijación del tamaño de la planta es sin duda la proyección de la demanda insatisfecha, ya que en función de ésta se podrá tener una primera idea de la cantidad de productos que se deberá fabricar para atender tal demanda. En este caso según los resultados que arroja el estudio de mercado se proyecta una demanda insatisfecha para los próximos 5 años así:

○ Año 1	35.105 pares anuales o 54,17docenas semanales
○ Año 2	35.521pares anuales o 54,82docenas semanales
○ Año 3	35.933pares anuales o 55,45docenas semanales
○ Año 4	36.340pares anuales o 56,08docenas semanales
○ Año 5	36.740pares anuales o 56,70 docenas semanales

- **Tamaño vs. Disponibilidad de Recursos:** Al hablar de recursos tenemos la tecnología, los insumos y la mano de obra. En el caso del presente proyecto, por un lado la tecnología no representa un condicionante para definir el tamaño, puesto que en la actualidad existen los equipos necesarios para producir lo que requiere el mercado e inclusive mucho más; por otro lado en lo referente a mano de obra también se puede decir que no es un condicionante porque no se requiere de mano de obra calificada, además que en el Cantón Cevallos al ser productor de calzado existe el personal suficiente con el conocimiento necesario para fabricar zapatos; y, finalmente en lo que tiene que ver con insumos de producción, los proveedores que actualmente trabajan con la empresa están en capacidad de atender un mayor número de pedidos de material. Si se quiere identificar un limitante dentro de los recursos, se podría decir que lo constituye la tecnología, por ello a continuación se expone los equipos que actualmente se ofertan el mercado por Importadora Amalusa (ubicada en Ambato), que en su conjunto tiene un valor total de \$32.000, y cuya capacidad estimada es de 20 docenas de pares de zapatos semanales:



- Tamaño vs. Capacidad de Financiamiento:** El acceso a recursos financieros es una variable importante en la determinación del tamaño de la planta, debido a la inversión en los que se incurren para el desarrollo de esta actividad. En este caso el propietario de la empresa dispone de \$20.000 en efectivo y podría acceder a un crédito en el Banco del Pichincha por el valor de \$30.000, dando un total de \$50.000 para financiar el proyecto.

Una vez identificados los condicionantes se procede a determinar el tamaño óptimo del proyecto en función de éstos 3 factores, es así que el tamaño óptimo para el presente proyecto, al no verse condicionado por ningún factor, sería de 20 docenas de pares de zapatos semanales o 1.080 docenas anuales, que en promedio cubren un 37% de la demanda insatisfecha. A continuación los equipos con sus características:

	<p><b>Máquina Cortadora</b></p> <p>En la parte inicial del proceso de producción se requiere de esta máquina que permite costar el cuero dando la forma del zapato y además se puede cortar el material para las plantas.</p>
	<p><b>Máquina Prensadora</b></p> <p>Se utiliza para el montaje en la línea de fábrica de zapatos. Es conveniente para la fijación de la toepart, puntera, talón de la suela de nylon, con una fuerte presión, adjuntando perfecto.</p>

	<p><b>Hormas para Zapato de Mujer</b></p> <p>Sirven para moldear los zapatos de acuerdo a modelos preestablecidos, se componen de material plástico – sintético, aunque algunas son de marfil.</p>
	<p><b>Compresor de Aire</b></p> <p>El compresor sirve de base para el soplete, durante el proceso de tinturado del calzado.</p>
	<p><b>Soplete</b></p> <p>Equipo especializado para tinturar zapatos que se utiliza conjuntamente con un compresor.</p>

### 3.2.2. Localización

Es el estudio tendiente a determinar el mejor sitio para ubicar el proyecto en función de factores que influyen tanto a nivel macro como a nivel micro, y el nivel de complejidad depende de las características del nuevo negocio.

La localización del proyecto es una valoración de la disponibilidad de recursos existentes ya sean estos tecnológicos y humanos. Una adecuada localización permitirá obtener mayores márgenes de rentabilidad sobre el capital invertido.

En el caso específico de este proyecto, al tratarse de una “empresa en marcha”, es decir que la empresa ya existe, y por lo tanto se encuentra ubicada en un punto geográfico establecido, no hay muchos parámetros o factores a considerar y por ende el nivel de complejidad es bajo, en este caso se procede a identificar claramente la ubicación geográfica de la empresa:

- **Macro Localización:** Partiendo de criterios generales a nivel internacional, es importante identificar la localización del proyecto considerando tales parámetros, en base a los cuales la empresa VANNIS se encuentra ubicada en:
  - Continente: América del Sur
  - País: Ecuador
  - Región: Sierra
  - Provincia: Tungurahua
- **Micro Localización:** Por otro lado los criterios de micro localización sugieren que se identifique hasta el mínimo detalle la ubicación del proyecto, en este sentido la empresa VANNIS se encuentra ubicada en:
  - Cantón: Cevallos
  - Sector: Rural
  - Parroquia: n/a
  - Calle principal: a 1 km de la Panamericana
  - Intersección: entre vía Yanahurco y Camino Real

Actualmente la empresa tiene definida la localización, la misma que brinda ciertas condiciones necesarias para un buen desempeño, estas son:

- **Disponibilidad de Terreno:** La planta actual de la empresa se encuentra construida en una parte del terreno del propietario, existiendo todavía suficiente terreno para utilizar si se requiere construcciones adicionales
- **Proximidadde las Materias Primas:** La cercanía a la principal materia prima es un factor muy importante para la focalización de nuestra empresa, pues el transporte implica un costo que se podría reducir cuanto más cerca se encuentre los lugares de producción de la materia prima. La principal materia prima es el cuero el cual será abastecida por un proveedor cercano.
- **Disponibilidad de mano de obra:** Para el caso a esta planta no se requiere de gran cantidad de personal, y en el Cantón Cevallos existe la suficiente mano de obra con conocimiento sobre producción de calzado.
- **Disponibilidad de energía eléctrica:** El abastecimiento de energía eléctrica en este sector está garantizada por parte de CENEL Tungurahua. Las tarifas actuales que brindan

al servicio de energía eléctrica no tiene entre este sector y las demás localidades de la provincia.

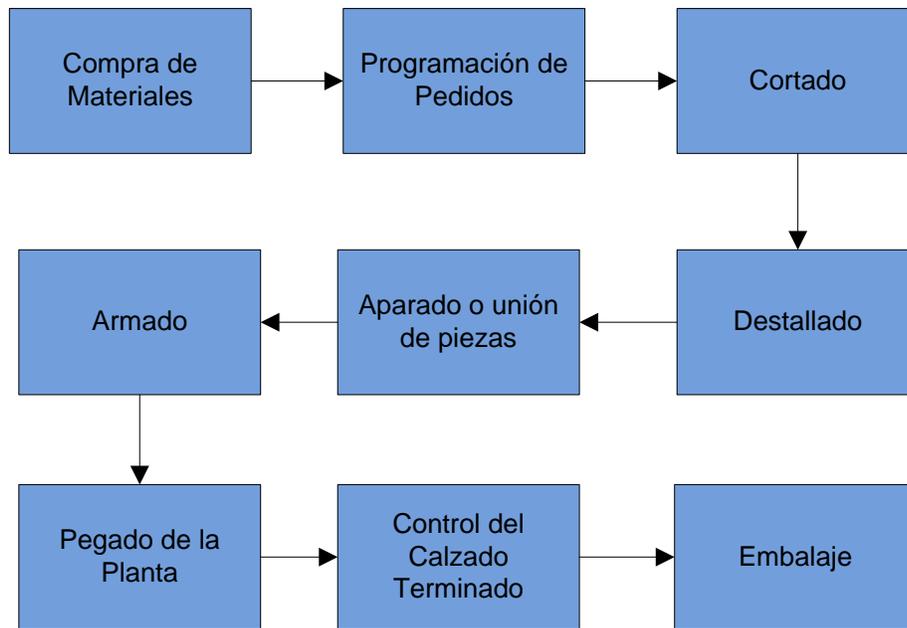
- **Disponibilidad de agua:** El abastecimiento de agua potable en este sector es constante y es suministrada por la empresa municipal de agua potable.
- **Servicios de transporte:** El sector cuenta con una red de vías que comunica los diferentes mercados y también en las localidades entre sí..
- **Cercanía al mercado:** Dado que el mercado objetivo del proyecto son los cantones Cevallos y Ambato, la localización de la empresa es óptima permitiendo reducir costos de traslado.

### **3.2.3. Proceso Productivo**

El proceso para fabricar un zapato por lo general es el mismo para todos los modelos, a diferencia de ciertos zapatos como son las sandalias. Por consiguiente se detallara el proceso de fabricación de producción del calzado que actualmente tiene la fábrica, se recomienda mantenerlo ya que ha sido un modelo de producción que le ha venido dando resultados a la empresa.

A continuación se diagrama el flujo del proceso productivo:

#### **Figura No. 5: Flujo del Proceso Productivo**



**Fuente:** Observación directa “Empresa VANNIS”  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### Fases del Proceso Productivo

A continuación se describen detalladamente cada una de las fases del proceso productivo:

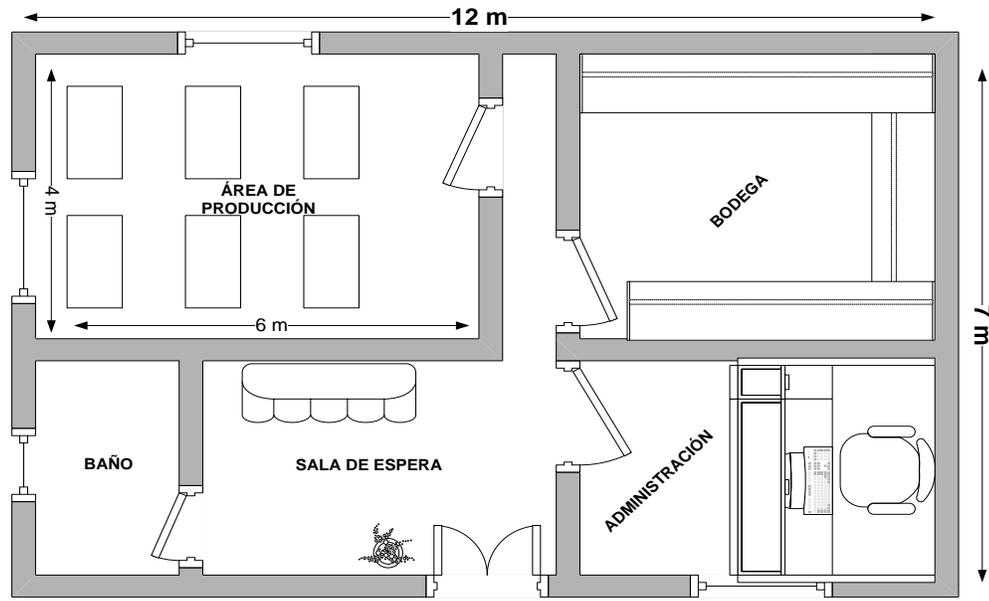
1. **Compra de Materiales.**- Los materiales deben ser comprados de acuerdo a las necesidades de colores, textura y tipos como son: Castor, Microsed (gamuza), PU, Arrugado, Liso y Novo, materiales sintéticos utilizados para la fabricación.
2. **Programación de pedido.**- en esta fase se debe considerar los pedidos existentes para la semana y realizar una programación diaria de cómo van a ser elaborados considerando la eficiencia y eficacia de los operadores.
3. **Cortado.**- en esta fase es donde van a ser cortadas todas las piezas que conforman la capellada del zapato; cada molde o modelo se encuentra cortado sobre un pedazo de lata fina para su mejor manipulación al momento de hacer un corte manual de parte del operario, las piezas cortadas saldrán exactas conforme al modelo.
4. **Destallado.**- se lo realiza mediante una máquina destalladora la cual tiene una cuchilla interna que al pasar la pieza de cuero disminuye el grosor de dicha pieza, se lo realiza con el objeto de que todas las piezas que han sido cortadas y que necesitan ser dobladas al momento de aparar no tengan un espesor demasiado grande.

5. **Aparado o unión de piezas.-** en esta fase se procede a ensamblar las piezas, a coser todas las piezas que conforman el corte o capellada, el aparador es el encargado de colocar los forros internos para que el zapato no sea propenso a ser frágil.
6. **Armado.-** en esta fase el armador es la persona encargada de colocar la capellada o corte sobre la horma del modelo que deseamos fabricar, esta capellada estará con pegamento amarillo (solución) como también de clavos. El armador se encarga de colocar contrafuertes en las partes que lo ameriten como con las puntas y el talón y sobre todo el cartón polímero en base de la capellada.
7. **Pegado de la planta.-** esta fase es la que se encarga del pegado de la planta de parte del operario, se procede a sacar los clavos utilizados al momento de armar, a cortar los excesos de material o pulir el cuero donde ira la planta, pues la planta deberá ser calentada previamente para que pueda adherirse de la mejor manera. Dejar secar un día y proceder a sacar la horma.
8. **Control del calzado terminado.-** consiste en dar un control de calidad final para detectar las fallas que pueden presentarse en el zapato, con el fin de garantizar con ello la buena calidad del calzado.
9. **Embalaje.-** consiste en proteger al calzado por medio de una caja de cartón o una funda plástica, quedando listo para su venta.

#### **3.2.4. Distribución en Planta**

Considerando el proceso productivo se procede a diseñar un bosquejo de plano para definir la distribución más adecuada tanto del espacio físico de oficinas y reas de trabajo como de los equipos, los insumos y las personas:

#### **Figura No. 6: Distribución en Planta**



**Fuente:** Observación directa “Empresa VANNIS”  
**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 3.2.5. Requisitos Administrativos y Legales

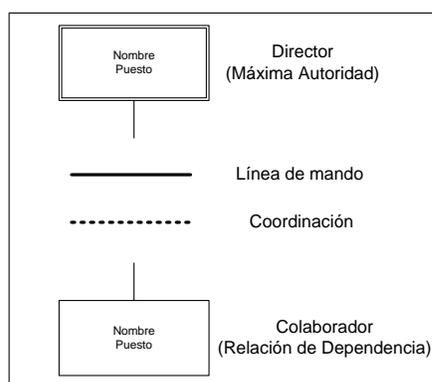
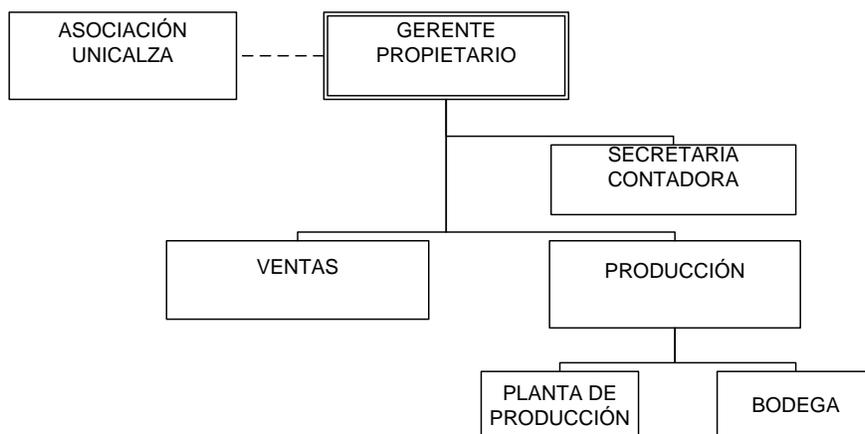
Para dar una estructura jurídico – administrativa acorde con las características de la empresa se propone por un lado una estructura jurídica formal, y por otro lado se recomienda acoger los modelos de visión, misión y organigrama estructural propuestas en el capítulo 1, que se menciona a continuación:

**Estructura Jurídica:** Por las características del negocio se recomienda que se constituya como una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada para que en caso de problemas con terceros se proteja el patrimonio del propietario, en ese caso la razón social de la empresa sería **VANNIS E.U.R.L.**

**Misión:** Somos una empresa dedicada a diseñar, fabricar y comercializar calzado de mujer, utilizando materias primas de óptima calidad, con personal altamente comprometido por brindar una atención rápida y oportuna buscando siempre satisfacer las exigencias de nuestras clientes en cuanto a actualidad, variedad y tendencia.

**Visión:** Buscamos ser una empresa conocida y posicionada en la fabricación de calzado suave para dama que garantice la satisfacción de los clientes.

## Organigrama Estructural:



Elaborado por: Inés Callay (la autora)

## Manuales de Funciones:

Para que la empresa VANNIS tenga éxito en sus actividades que generen resultados óptimos, es fundamental disponer de una guía para tener una mejor organización.

### GERENTE (propietario)

#### Funciones:

- Definir las políticas de la empresa.
- Planificar y dirigir el funcionamiento general de la empresa.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.
- Autorizar las compras tanto de materias primas, como de otros elementos.

- Tomar decisiones sobre un problema.

## **SECRETARIA - CONTADORA**

### **Funciones:**

- Registrar y consolidar la contabilidad general de la empresa.
- Recibe comunicaciones telefónicas o vía correo electrónico pedidos
- Llevar registro de cuentas acreedoras y deudoras.
- Realizar y controlar los trámites bancarios.
- Registrar asientos contables, ingresando las facturas de proveedores de materias primas, materiales y servicios.
- Encargarse de la tesorería realizando los pagos a proveedores, emisión de cheques y comprobantes, y cobros a clientes.
- Realizar arqueos de caja. .
- Registro de la producción.
- Elaborar el rol de pagos al personal
- Estar al día en las obligaciones tributarias y con el IESS.
- Elaborar balances mensuales.

## **JEFE DE PRODUCCIÓN**

### **Funciones:**

- Elaborar y dirigir los planes de producción y las políticas de compras.
- Planificar la producción, tomando en cuenta materiales, procesos, plazos
- Coordinar y supervisar el diseño y la calidad de los productos en fabricación.
- Controlar todos los procesos de la producción.
- Encargado de supervisar a los operarios
- Prever las necesidades de piezas de recambio y mantenimiento de la maquinaria.

## **JEFE DE COMERCIALIZACIÓN**

**Funciones:**

- Elaborar y dirigir los planes de comercialización y las políticas de ventas.
- Planificar las ventas en base a pronósticos e investigaciones de campo sobre los gustos, preferencias y tendencias.
- Coordinar y supervisar a los vendedores.
- Atender a los clientes y entregarles la información pertinente de una manera cortés y amable.
- Concertar citas o entrevistas.
- Manejar el archivo de las facturas y demás documentos indispensables.

**VENEDORES****Funciones:**

- Asesorar a los clientes sobre los beneficios que tiene el producto que están ofertando.
- Retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes y distribuidores.
- Mantener una sana relación con los clientes y distribuidores, ya que son el nexo entre el cliente y la empresa.
- Retroalimentar a la empresa informando todas las situaciones que pasan en el mercado sobre inquietudes, quejas, requerimientos de los clientes y sobre otros productos similares que sean introducidos al mercado.

**3.3. ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero actúa dentro de un estudio de pre inversión como un sintetizador, concentrando de manera cuantitativa las principales conclusiones logradas durante el análisis de mercado y el técnico. Del primero recoge, principalmente, los datos relativos a la cantidad de demanda que cabría satisfacer mediante la inversión durante un cierto período, así como los precios y tarifas adecuados, en función de las posibilidades que demuestre la competencia y los futuros consumidores.

En cuanto al estudio técnico, las variables de mayor trascendencia para la elaboración del estudio financiero se refieren tanto al monto de inversión en terrenos y construcciones como

al calendario de obras y a las condicionantes de localización y tamaño. Estas últimas influyen en los otros rubros de inversión (como equipos, mobiliario, gastos pre operativos, etc.) y en el establecimiento de los costos y gastos operativos.

Entre los objetivos que persigue este estudio se pueden citar:

- Cuantificar las inversiones del proyecto y en base a ellas definir la estructura de financiamiento.
- Calcular los Ingresos y egresos tanto operacionales como no operacionales del proyecto.
- Proyectar la situación económica y financiera de la empresa considerando la ejecución del proyecto para su posterior evaluación.

### **3.3.1. Plan Maestro**

El plan o presupuesto maestro se compone de presupuestos de operación y presupuestos financieros, que a su vez se subdividen de la siguiente manera:

- **Presupuestos de Operación:**
  - Presupuesto de Ventas
  - Presupuesto de Producción
  - Presupuesto de Materia Prima
  - Presupuesto de Mano de Obra
  - Presupuesto de Gastos de Fabricación
  - Presupuesto de Gastos Administrativos
  - Presupuesto de Gastos de Ventas
- **Presupuestos Financieros:**
  - Presupuesto de Inversiones
  - Estado de Resultados Presupuestado
  - Balance General Presupuestado
  - Flujo de Caja

### 3.3.1.1. Presupuesto de Ventas

En este punto compete elaborar los pronósticos específicos de ingresos o ventas en función de los niveles de precios, por otro lado también se debe considerar las restricciones impuestas por aspectos como la dimensión del proyecto (estudio técnico) y sus compromisos operacionales, es así que para una adaptación progresiva al nuevo incremento de la capacidad de la fábrica se optará por empezar estimando vender el 80% de la capacidad durante el primer año, el 90% durante el segundo año, y 100% a partir del tercer año. Como se sabe, el ingreso bruto resulta de multiplicar las cantidades a vender por sus respectivos precios. Tales ingresos se proyectan por períodos a lo largo de un lapso prudencial que en el caso del presente proyecto será de 5 años.

**Tabla No. 35: Presupuesto de Ventas**

INGRESOS	NIVEL DE VENTAS				
	864	972	1.080	1.080	1.080
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecciones (3,78% Inflación)					
Botas Pequeñas (docenas) (60%)	518	583	648	648	648
Precio (por docena)	120,00	124,54	134,13	149,92	173,91
<b>Subtotal</b>	<b>62.208,00</b>	<b>72.629,40</b>	<b>86.915,50</b>	<b>97.148,98</b>	<b>112.691,96</b>
Botas Medianas (docenas) (25%)	216	243	270	270	270
Precio (por docena)	144,00	149,44	160,95	179,91	208,69
<b>Subtotal</b>	<b>31.104,00</b>	<b>36.314,70</b>	<b>43.457,75</b>	<b>48.574,49</b>	<b>56.345,98</b>
Botas Taco Forrado (docenas) (15%)	130	146	162	162	162
Precio (por docena)	156,00	161,90	174,37	194,90	226,08
<b>Subtotal</b>	<b>20.217,60</b>	<b>23.604,55</b>	<b>28.247,54</b>	<b>31.573,42</b>	<b>36.624,89</b>
<b>INGRESO TOTAL (USD)</b>	<b>113.529,60</b>	<b>132.548,65</b>	<b>158.620,79</b>	<b>177.296,89</b>	<b>205.662,82</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

#### **Notas:**

- Según información proporcionada por el propietario, la empresa produce 3 tipos de zapatos: Botas pequeñas, Botas medianas y Botas con Taco Forrado; las cuales contribuyen a las ventas totales en un 60%, 25% y 15% respectivamente según estimaciones del propietario.*
- Al tratarse de un Proyecto de Ampliación de una empresa en marcha, los niveles de precios se estimaron considerando los que actualmente maneja la empresa: \$10*

por cada par de botas pequeñas, \$12 para botas medianas y \$13 para botas con taco forrado. Luego se estimaron precios por docena (unidad de medida más utilizada para ventas al mayoreo) y finalmente se proyectaron considerando la inflación del 3,78%.

### 3.3.1.2. Presupuesto de Producción

En este apartado se procede a describir con cierto grado de detalle el plan de producción que deberá seguir la empresa para producir los zapatos, y de éste se desprenderán los costos de producción que se detallarán en el siguiente punto, además se debe considerar niveles de inventarios tanto iniciales como finales que en este caso por las características del negocio en donde no se puede manejar niveles elevados de inventario por la fluctuación de las preferencias y gustos de los consumidores se recomienda trabajar con la modalidad de *Inventario Cero*, con éstos datos el plan de producción sería:

**Tabla No. 36: Presupuesto de Producción**

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD				
	80%	90%	100%	100%	100%
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Pres. de Ventas (docenas)	864	972	1.080	1.080	1.080
(+) Inventario Final	0	0	0	0	0
(-) Inventario Inicial	0	0	0	0	0
(=) Unidades a Producir (doc.)	864	972	1.080	1.080	1.080

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

### 3.3.1.3. Presupuesto de Materia Prima

La materia prima necesaria para la producción debe estimarse en función de las unidades a producir y de las cantidades necesarias para elaborar una unidad de producto, en este caso se estimaran las cantidades de materia prima necesarias para elaborar una docena de botas (unidad de medida) y con ello se procederá a estimar las cantidades totales para los 5 años estimados de evaluación del proyecto, con sus respectivos valores unitarios proyectados considerando la inflación:

**Tabla No. 37: Presupuesto de Materia Prima**

MATERIA PRIMA	PROYECCIONES			Inflación (3,78%)	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cuero sintético</b>	<b>20.520,00</b>	<b>23.957,61</b>	<b>27.625,79</b>	<b>28.670,04</b>	<b>29.753,77</b>
Cantidad (metros)(a)	2.160	2.430	2.700	2.700	2.700
Valor Unitario	9,50	9,86	10,23	10,62	11,02
<b>Plantillas (pares)</b>	<b>36.288,00</b>	<b>42.367,15</b>	<b>48.854,03</b>	<b>50.700,71</b>	<b>52.617,20</b>
Cantidad (pares)(b)	10.368	11.664	12.960	12.960	12.960
Valor Unitario	3,50	3,63	3,77	3,91	4,06
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>56.808,00</b>	<b>66.324,76</b>	<b>76.479,82</b>	<b>79.370,76</b>	<b>82.370,97</b>

Fuente: Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

**Notas:**

- a) Según el Propietario, sólo trabaja con cuero sintético, y se necesita alrededor de 2,5 metros de cuero para producir una docena de zapatos.
- b) Cabe recordar que la unidad de medida para expresa la producción y venta del presente proyecto es “docena”, y al necesitar un par de plantillas por cada par de zapatos, significa que se necesita 12 pares de plantillas por cada docena producida.

**3.3.1.4. Presupuesto de Mano de Obra**

Otro elemento importante del costo de producción es la mano de obra directa, que en este caso la constituyen los operarios que están directamente relacionados con la producción del calzado. Aquí se considera el valor de la remuneración mensual, las remuneraciones complementarias, aportes al IESS y para proyectar se utilizó la inflación:

**Tabla No. 38: Presupuesto de Mano de Obra**

MANO DE OBRA (a)	PROYECCIONES			Inflación (3,78%)	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Jefe de Producción</b>	<b>6.101,20</b>	<b>6.331,83</b>	<b>6.571,17</b>	<b>6.819,56</b>	<b>7.077,34</b>
Remuneraciones	4.800,00	4.981,44	5.169,74	5.365,15	5.567,96
Aportes IESS	583,20	605,24	628,12	651,87	676,51
13° Sueldo	400,00	415,12	430,81	447,10	464,00
14° Sueldo	318,00	330,02	342,50	355,44	368,88
<b>Operarios (2)</b>	<b>9.831,29</b>	<b>10.202,91</b>	<b>10.588,58</b>	<b>10.988,83</b>	<b>11.404,21</b>
Remuneraciones	7.632,00	7.920,49	8.219,88	8.530,60	8.853,05
Aportes IESS	927,29	962,34	998,72	1.036,47	1.075,65

13° Sueldo	636,00	660,04	684,99	710,88	737,75
14° Sueldo	636,00	660,04	684,99	710,88	737,75
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>	<b>15.932,49</b>	<b>16.534,74</b>	<b>17.159,75</b>	<b>17.808,39</b>	<b>18.481,54</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Notas:**

a) El detalle de la estimación de la remuneración se encuentra en el Rol de Pagos (Anexo 4).

### 3.3.1.4. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Los costos y gastos indirectos constituyen los egresos adicionales que se requiere hacer para obtener los productos terminados, están compuestos por la compra de materiales adicionales para la producción como ojales, pegamento hilo, otros un egreso virtual: la depreciación de los activos asociados con la operación, proyectados con el dato de la inflación para los próximos 5 años:

**Tabla No. 39: Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación**

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (a)	PROYECCIONES					Inflación (3,78%)
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ojales	672,00	697,40	723,76	751,12	779,51	
Pegamento	360,00	373,61	387,73	402,39	417,60	
Hilo	288,00	298,89	310,18	321,91	334,08	
Otros	240,00	249,07	258,49	268,26	278,40	
Depreciaciones(b)	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	
<b>TOTAL GASTOS IND. FAB.</b>	<b>4.760,00</b>	<b>4.544,99</b>	<b>4.750,92</b>	<b>4.809,55</b>	<b>4.870,39</b>	

**Fuente:** Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Notas:**

a) Se estimaron considerando que el propietario dijo gastar un promedio de \$130 mensuales en estos materiales (ojales, pegamento, hilo, otros).

b) El detalle del cálculo de las depreciaciones se encuentran en el Anexo 5.

### 3.3.1.5. Presupuesto de Gastos Administrativos

Los gastos de administración los componen los gastos laborales (como sueldos, seguro social y prestaciones legales), depreciación y amortización de mobiliario e intangibles

**Tabla No. 40: Presupuesto de Gastos Administrativos**

GASTOS ADMINISTRATIVOS	PROYECCIONES			Inflación (3,78%)	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos que representan desembolso:					
Sueldos Administrativos(a)	7.547,00	7.832,28	8.128,34	8.435,59	8.754,45
Asesoría Contable y Tributaria	600,00	622,68	646,22	670,64	695,99
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléf.)	840,00	871,75	904,70	938,90	974,39
Parcial	8.987,00	9.326,71	9.679,26	10.045,13	10.424,84
Gastos que no representan desembolso:					
Depreciaciones(b)	384,00	384,00	384,00	384,00	384,00
Amortizaciones(b)	132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRAT.</b>	<b>9.503,00</b>	<b>9.842,71</b>	<b>10.195,26</b>	<b>10.561,13</b>	<b>10.940,84</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Notas:**

a) El detalle de los sueldos administrativos se encuentran en el Anexo 4.

b) El detalle del cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se encuentran en el Anexo 5.

**3.3.1.6. Presupuesto de Gastos de Ventas**

Los gastos de ventas incluyen el gasto laboral, publicidad, y movilizaciones para la distribución del calzado. Cabe mencionar que para realizar las proyecciones se trabajó con precios corrientes, es decir incorporando incrementos por efecto de la inflación (3,78% para este caso – ver Tabla No. 1):

**Tabla No. 41: Presupuesto de Gastos de Ventas**

GASTOS DE VENTAS	PROYECCIONES			Inflación (3,78%)	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos (Jefe y Vendedor)(a)	11.016,84	11.433,28	11.865,46	12.313,97	12.779,44
Publicidad	1.440,00	1.494,43	1.550,92	1.609,55	1.670,39
Transporte y Moviliz. (distribución)	2.400,00	2.490,72	2.584,87	2.682,58	2.783,98
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>14.856,84</b>	<b>15.418,43</b>	<b>16.001,25</b>	<b>16.606,10</b>	<b>17.233,81</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

---

**Notas:**

a) Para el cálculo de Sueldos y Salarios anuales se consideraron también los beneficios legales como se expone en el Anexo 4.

---

**3.3.1.7. Presupuesto de Inversiones**

Las inversiones se definen como los egresos necesarios para implementar, mejorar o aumentar la riqueza futura y posibilitar el crecimiento de la producción de un bien o servicio, mediante la adquisición o arrendamiento de bienes de producción, dando como resultado la recuperación del egreso más un beneficio.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo. En este aspecto no se requiere de mucha inversión puesto que la empresa ya se encuentra en funcionamiento y ya existen costos sepultados que se han realizado en años anteriores, no obstante para la implantación de la propuesta, consistente en ampliar la capacidad de producción, se expone el siguiente cuadro de inversiones:

**Tabla No. 42: Inversión del Proyecto**

CONCEPTO	CANTIDAD	V. UNITAR.	V. TOTAL
<b>INVERSIÓN FIJA</b>			<b>\$ 35.840</b>
<u>MAQUINARIA Y EQUIPOS (a)</u>			<u>\$ 32.000</u>
Máquina Cortadora	1	\$ 9.100	\$ 9.100
Máquina Prensadora	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Hormas para zapato de mujer (pares)	100	\$ 60	\$ 6.000
Compresor y Soplete	1	\$ 4.900	\$ 4.900
<u>MOBILIARIO</u>			<u>\$ 3.840</u>
Mesas de Trabajo	3	\$ 1.200	\$ 3.600
Sillas de Trabajo	6	\$ 40	\$ 240
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>			<b>\$ 660</b>
<u>GTOS DE INSTAL. (0,5% Maq. y Equipo)</u>			<u>\$ 160</u>
<u>GASTOS DE ORG. Y CONSTITUCIÓN</u>			<u>\$ 500</u>
Trámites Legales (abogado)	1	\$ 300	\$ 300
Escrituras y documentos (notario)	1	\$ 120	\$ 120

CONCEPTO	CANTIDAD	V. UNITAR.	V. TOTAL
Varios	1	\$ 80	\$ 80
<b>CAPITAL DE TRABAJO (1 mes = 4 sems)</b>			<b>\$ 9.434</b>
<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>			<u>\$ 7.776</u>
Cuero sintético (metros)(b)	200	\$ 9,50	\$ 1.900
Plantillas (pares)(c)	960	\$ 3,50	\$ 3.360
Varios (ojales, pegamento, hilo, etc)	4	\$ 120	\$ 480
Salarios (Jefe y Operarios)(d)	1	\$ 2.036	\$ 2.036
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>			<u>\$ 620</u>
Sueldos Administrativos(d)	1	\$ 500	\$ 500
Asesoría Contable y Tributaria	1	\$ 50	\$ 50
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléf.)	1	\$ 70	\$ 70
<u>GASTOS DE VENTAS</u>			<u>\$ 1.038</u>
Sueldos (Jefe y Vendedor)(d)	1	\$ 718	\$ 718
Publicidad(e)	1	\$ 120	\$ 120
Transporte y Moviliz. (distribución)	4	\$ 50	\$ 200
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>\$ 45.934</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el Propietario de la Empresa

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Notas:**

- a) Se realizó en función de la cotización utilizada para determinar el Tamaño del proyecto dada por la "Importadora Amaluza" de la ciudad de Ambato.
- b) Según el Propietario sólo trabaja con cuero sintético, y se necesita alrededor de 2,5 metros de cuero para producir una docena de zapatos, es por ello que para producir 20 docenas semanales se necesitaría 50 metros o 200 metros mensuales.
- c) Se estima que para las 80 docenas mensuales que se planea producir se necesitan 960 pares de plantillas (80 x 12)
- d) Según el Rol de Pagos expuesto en el Anexo 4.
- e) Según lo planificado en las Estrategias de Promoción en el Estudio de Mercado.

La Inversión Total del presente Proyecto de Ampliación asciende a \$45.934. En lo referente al financiamiento se debe establecer las formas y los medios necesarios que se requieren para financiar el capital para cubrir las inversiones necesarias para implementar el proyecto.

El monto necesario para el financiamiento del capital puede ser obtenido de varias fuentes de financiamiento como son: los accionistas, la banca privada o una combinación de los dos.

Para el presente negocio se considerará utilizar una combinación de las dos fuentes para lo cual el monto para las inversiones se financiará con un crédito de la Banca privada y el aporte del inversionista:

**Tabla No. 43: Estructura de Financiamiento**

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR A FINANCIAR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Aporte Inversionista	\$ 15.934	35%
Préstamo	\$ 30.000	65%
<b>Total</b>	<b>\$ 45.934</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Por lo que se pedirá un crédito de \$30.000 al Banco Pichincha a un plazo de 3 años al 18% de interés anual, que se pagará en cuotas mensuales como se presenta en la siguiente tabla de amortización:

**Tabla No. 44: Amortización del Préstamo**

<b>Meses</b>	<b>Amortización Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>	<b>Capital</b>
0				30.000
1	833	450	1.283	29.167
2	833	438	1.271	28.333
3	833	425	1.258	27.500
4	833	413	1.246	26.667
5	833	400	1.233	25.833
6	833	388	1.221	25.000
7	833	375	1.208	24.167
8	833	363	1.196	23.333
9	833	350	1.183	22.500
10	833	338	1.171	21.667
11	833	325	1.158	20.833
12	833	313	1.146	20.000
13	833	300	1.133	19.167
14	833	288	1.121	18.333
15	833	275	1.108	17.500
16	833	263	1.096	16.667
17	833	250	1.083	15.833

Meses	Amortización Capital	Interés	Cuota	Capital
18	833	238	1.071	15.000
19	833	225	1.058	14.167
20	833	213	1.046	13.333
21	833	200	1.033	12.500
22	833	188	1.021	11.667
23	833	175	1.008	10.833
24	833	163	996	10.000
25	833	150	983	9.167
26	833	138	971	8.333
27	833	125	958	7.500
28	833	113	946	6.667
29	833	100	933	5.833
30	833	88	921	5.000
31	833	75	908	4.167
32	833	63	896	3.333
33	833	50	883	2.500
34	833	38	871	1.667
35	833	25	858	833
36	833	13	846	0

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

### 3.3.1.8. Estado de Resultados Presupuestado

Con toda la información anterior se procede a estructurar el Estado de Resultados para lo cual se toma la información correspondiente a las proyecciones de Ventas del Proyecto y los Costos y Gastos:

**Tabla No. 45: Estado de Resultados Presupuestado**

ESTADO DE RESULTADOS	PROYECCIONES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	113.530	132.549	158.621	177.297	205.663
Costo de Ventas	77.500	87.404	98.390	101.989	105.723
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	36.029	45.144	60.230	75.308	99.940
Gastos de Administración	9.503	9.843	10.195	10.561	10.941
Gastos de Ventas	14.857	15.418	16.001	16.606	17.234
UTILIDAD OPERACIONAL	11.669	19.883	34.034	48.141	71.765
Gastos Financieros(a)	4.575	2.775	975	0	0
UTILIDAD ANTES PART. TRAB.	7.094	17.108	33.059	48.141	71.765

Participación Utilidades (15%)(b)	1.064	2.566	4.959	7.221	10.765
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>6.030</b>	<b>14.542</b>	<b>28.100</b>	<b>40.920</b>	<b>61.000</b>
Impuesto a la Renta (22%)(c)	1.327	3.199	6.182	9.002	13.420
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.703</b>	<b>11.343</b>	<b>21.918</b>	<b>31.917</b>	<b>47.580</b>

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

**Notas:**

- a) En función de la Tabla de Amortización del Préstamo.
- b) Si la empresa considera adoptar la estructura jurídica propuesta en el presente trabajo (Requisitos Administrativos y Legales) legalmente deberá cumplir con la obligación de distribuir utilidades entre sus colaboradores.
- c) Según lo dispuesto en la disposición transitoria primera del Código de la Producción (Anexo 6).

**3.3.1.9. Balance General Presupuestado**

Luego se presenta el Balance General proyectado para los 5 años, considerando inicialmente (Año 0) la información referente a la estructura de Inversión y Financiamiento del proyecto, y para los próximos años se va acumulando por el lado del Activo el efectivo generado por el proyecto y por el lado del Patrimonio los resultados previstos para cada año:

**Tabla No. 46: Balance General Proyectado**

BALANCE GENERAL	PROYECCIONES					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9.434</b>	<b>7.853</b>	<b>12.912</b>	<b>28.546</b>	<b>64.180</b>	<b>115.476</b>
Efectivo	3.694	2.113	7.172	22.806	58.440	109.736
Inventario Materia Prima	5.740	5.740	5.740	5.740	5.740	5.740
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>35.840</b>	<b>32.256</b>	<b>28.672</b>	<b>25.088</b>	<b>21.504</b>	<b>17.920</b>
Maquinaria y Equipos	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
Mobiliario	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840	3.840
(-) Depreciaciones	0	3.584	7.168	10.752	14.336	17.920
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>660</b>	<b>528</b>	<b>396</b>	<b>264</b>	<b>132</b>	<b>0</b>
Gastos de Instalación	160	160	160	160	160	160
Gastos de Constitución	500	500	500	500	500	500
(-) Amortizaciones	0	132	264	396	528	660
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>45.934</b>	<b>40.637</b>	<b>41.980</b>	<b>53.898</b>	<b>85.816</b>	<b>133.396</b>
<b>PASIVO</b>	<b>30.000</b>	<b>20.000</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstamo (Parte Corriente)	10.000	10.000	10.000	0	0	0
Préstamo (Parte No Corriente)	20.000	10.000	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>15.934</b>	<b>20.637</b>	<b>31.980</b>	<b>53.898</b>	<b>85.816</b>	<b>133.396</b>

Capital	15.934	15.934	15.934	15.934	15.934	15.934
Utilidad del Ejercicio	0	4.703	11.343	21.918	31.917	47.580
Utilidad Acumulada	0	0	4.703	16.046	37.964	69.882
<b>TOTAL PASIVO + PATRIM.</b>	<b>45.934</b>	<b>40.637</b>	<b>41.980</b>	<b>53.898</b>	<b>85.816</b>	<b>133.396</b>

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

### 3.3.1.10. Flujo de Caja

Finalmente, sobre la base de estos reportes financieros se procede a construir el Flujo Neto de Efectivo, considerando únicamente los ingresos y egresos que representarán reales movimientos de dinero. Cabe mencionar que en el Año 0, conocido también como año de la Inversión, existirán por obvias razones únicamente egresos de dinero, ya que en ésta fase de montaje del proyecto todavía no se generan ingresos, es por ello que el flujo de este año es negativo y coincide exactamente con el rubro de la Inversión Total del Proyecto. También es importante mencionar que los flujos resultantes de cada año servirán para posteriormente evaluar el proyecto:

**Tabla No. 47: Flujo de Caja**

FLUJO NETO DE EFECTIVO	PROYECCIONES					
	0	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ventas Contado		113.530	132.549	158.621	177.297	205.663
Ventas Crédito		0	0	0	0	0
Parcial		113.530	132.549	158.621	177.297	205.663
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Costos de Operación		74.300	84.204	95.190	98.789	102.523
Gastos de Administración		8.987	9.327	9.679	10.045	10.425
Gastos de Ventas		14.857	15.418	16.001	16.606	17.234
Gastos Financieros		4.575	2.775	975	0	0
Parcial		102.719	111.725	121.846	125.440	130.182
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		<b>10.810</b>	<b>20.824</b>	<b>36.775</b>	<b>51.857</b>	<b>75.481</b>
<b>D. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Adquisición de Activos Fijos	35.840					
Adquisición de Activos Diferidos	660					
Consolidación del Capital de Trabajo	9.434					
Pago Préstamo (Capital)		10.000	10.000	10.000	0	0
Impuestos y Participación		2.391	5.765	11.141	16.224	24.185
Parcial	45.934	12.391	15.765	21.141	16.224	24.185
<b>E. FLUJO DE EFECTIVO (C-D)</b>	<b>-45.934</b>	<b>-1.581</b>	<b>5.059</b>	<b>15.634</b>	<b>35.633</b>	<b>51.296</b>

### 3.3.2. Evaluación Financiera del Proyecto

Con los resultados del Flujo de Efectivo se puede proceder a realizar la evaluación del proyecto para determinar su viabilidad de ejecución desde el punto de vista financiero. La Evaluación Financiera permite hacer un análisis sobre el flujo de dinero tanto de gastos como los ingresos que se recibe por concepto de este aporte, basándose en proyecciones y empleando precios reales de mercado o precios financieros.

La Evaluación Financiera identifica, desde el punto de vista de un inversionista o un participante en el proyecto, los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto, y en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo. La Evaluación Financiera comprende básicamente lo siguiente:

- Calcular el Valor Actual Neto del proyecto.
- Calcular la Tasa Interna de Retorno del proyecto.
- Calcular la Relación Beneficio – Costo del proyecto.
- Calcular el Período de Recuperación de la Inversión del proyecto.

#### Valor Actual Neto (VAN)

Previo a la determinación del valor actual neto es necesario establecer la Tasa Mínima Atractiva de Rentabilidad TMAR que tome en cuenta la aportación de capitales del inversionista y del prestamista, para lo cual se considera el porcentaje de aportación y la tasa de oportunidad del inversionista (en este caso se utilizará un 25% que es el promedio de rentabilidad que ha venido generando la empresa), para que combinada con la tasa de crédito considerada para el préstamo determinar la tasa de ponderación a ser utilizada para obtener el valor actual neto, a continuación se detallada dicho cálculo.

**Tabla No. 48: Tasa Mínima Atractiva de Rentabilidad (TMAR)**

Fuentes de Financiamiento	Aporte	Peso (%)	Costo de Capital	T.M.A.R.
Capital Propio	15.934	35%	25%	8,67%

Sistema Financiero	30.000	65%	18%	11,76%
<b>Total</b>	<b>45.934</b>	<b>100%</b>		<b>20,43%</b>

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Con los flujos de efectivo antes indicados se deberá obtener el Valor Actual Neto para una Tasa de Retorno del 20,34%, así se tiene que para la determinación del Valor Actual Neto se hace uso de la siguiente fórmula:

$$VAN = I_0 + \frac{FE_1}{(1 + K)^1} + \frac{FE_2}{(1 + K)^2} + \frac{FE_3}{(1 + K)^3} \dots \dots \dots + \frac{FE_n}{(1 + K)^n}$$

Dónde:

- $I_0$  = Es la inversión que se realiza en el año 0
- $FE_n$  = Flujo de efectivo en el período n
- K = Tasa de rendimiento (TMAR)
- n = Vida útil del proyecto

**Tabla No. 49: Valor Actual Neto (VAN)**

AÑOS	FNE	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FNE ACTUALIZADOS
0	-\$ 45.934	1,0000	-\$ 45.934
1	-\$ 1.581	0,8304	-\$ 1.312
2	\$ 5.059	0,6895	\$ 3.488
3	\$ 15.634	0,5726	\$ 8.951
4	\$ 35.633	0,4754	\$ 16.941
5	\$ 51.296	0,3948	\$ 20.251
<b>VAN</b>			<b>\$ 2.385</b>

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

Con las condiciones del presente proyecto, que tiene un horizonte de 5 años con un requerimiento inicial de inversiones por USD 45.934 a una TMAR del 20,43% (considerando una combinación de financiamiento propio, vía inversionista, y con la banca privada, vía préstamo) se tiene como resultado que el Valor Actual Neto es de USD 2.385

valor que resulta de reemplazar los flujos operacionales anuales en la fórmula anteriormente descrita. El valor positivo del VAN para el presente proyecto permite concluir que el mismo es viable.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

El cálculo de la TIR puede ser un proceso complicado si la vida útil del proyecto es mayor a dos años (lo que sucede con mucha frecuencia), para el presente caso se considera el flujo de caja efectivo y se busca, mediante procesos iterativos de prueba y error dando valores a la tasa de rendimiento (K) de la fórmula utilizada para obtener el VAN hasta cuando este sea igual a cero, lo que significa que será la máxima tasa que el proyecto pueda pagar para ser rentable. Otro método para determinar la TIR es utilizando la siguiente fórmula:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) * \frac{VAN_1}{(VAN_1 - VAN_2)}$$

Dónde:

- $VAN_1$ = VAN positivo
- $VAN_2$ = VAN negativo
- $i_1$ = Tasa de descuento para calcular el VAN positivo
- $i_2$ = Tasa de descuento para calcular el VAN negativo

Es importante aclarar que para una mayor precisión de la fórmula hay que encontrar tasas de descuento que puedan arrojar como resultado un VAN lo más cercano a cero, tanto por el lado positivo como por el lado negativo.

Para nuestro caso hemos determinado las siguientes tasas de descuento de 21,50% para el VAN positivo y 22% para el VAN negativo, a continuación el cálculo de la TIR:

$$\begin{aligned} TIR &= i_1 + (i_2 - i_1) * \frac{VAN_1}{(VAN_1 - VAN_2)} \\ &= 0,2150 + (0,2200 - 0,2150) * (633,07 / (633,07 - (-156,52))) \\ &= 0,2150 + (0,0050) * (633,07 / 789,60) \end{aligned}$$

$$= 0,2150+0,0050*0,8018$$

$$= 0,2150+0,0040$$

$$= 0,2190$$

$$= 21,90\%$$

Como se observa la TIR Financiera del presente proyecto tiene un resultado de 21,90%, importe superior a la TMAR (20,43%), lo que hace que el proyecto sea rentable o factible de llevar a cabo.

### Relación Beneficio – Costo (RBC)

Este indicador muestra en términos muy simples la ganancia que generará cada dólar que circule por el proyecto. Para su cálculo se consideran los ingresos y egresos efectivos que generará el proyecto desde su etapa de inversión actualizados a valor presente, se utiliza la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{VAN_{INGRESOS}}{VAN_{EGRESOS} + INVERSIÓN}$$

**Tabla No. 50: Relación Beneficio – Costo (RBC)**

AÑOS	FACTOR DE ACTUALIZ.	INGRESOS	EGRESOS	VAN INGRESOS	VAN EGRESOS
1	0,8304	\$ 113.530	\$ 106.435	\$ 94.272	\$ 88.381
2	0,6895	\$ 132.549	\$ 115.441	\$ 91.394	\$ 79.598
3	0,5726	\$ 158.621	\$ 125.562	\$ 90.819	\$ 71.891
4	0,4754	\$ 177.297	\$ 129.156	\$ 84.292	\$ 61.405
5	0,3948	\$ 205.663	\$ 133.898	\$ 81.192	\$ 52.860
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 441.969</b>	<b>\$ 354.135</b>

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

$$RBC = \frac{VAN_{INGRESOS}}{VAN_{EGRESOS} + INVERSIÓN}$$

Como se observa la RBC del presente Proyecto tiene un resultado de 1,10, valor superior a 1, lo que hace que el proyecto sea aceptable o factible de llevar a cabo. Se puede decir que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá 0,10 de ganancia neta.

### Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión consiste en determinar cuánto tiempo de funcionamiento es necesario para que la propuesta permita generar ganancias una vez que se ha recuperado completamente el capital invertido, se calcula en función de la siguiente expresión:

$$PRI = \text{Último Año FNE(Act. y Acu.) negativo} \Delta \left[ \left| \frac{\text{Último FNE(Act. y Acu.) negativo}}{\text{Siguiente FNE(Act.)}} \right| \right] \times 12$$

**Tabla No. 51: Período de Recuperación de la Inversión (PRI)**

AÑOS	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 45.934,00	-\$ 45.934,00
1	-\$ 1.312,40	-\$ 47.246,40
2	\$ 3.487,99	-\$ 43.758,41
3	\$ 8.951,27	-\$ 34.807,14
<b>4</b>	<b>\$ 16.941,23</b>	<b>-\$ 17.865,91</b> ⇐
5	<b>\$ 20.250,94</b>	\$ 2.385,04

Elaborado por: Inés Callay (la autora)

$$= 4 \Delta \{ |-17.865,91/20.250,94| * 12 \}$$

$$4 \Delta 0,88$$

$$= 4 \text{ años, } 11 \text{ mes(es)}$$

La inversión inicial para las condiciones de esta propuesta se recuperaría a 4 años con 11 meses de implantada. La recuperación del capital invertido refleja que los niveles de

ingresos y utilidades son lo suficientemente elevados, como para acumular los recursos que se invirtieron inicialmente en el proyecto.

### 3.3.3. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una o más variables fuente del proyecto (precios, costos, gastos, demanda, costo de capital, etc.).

De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos determinar el grado de sensibilidad del proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN inicial con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio, y que a su vez puede compararse con la variación porcentual de las variables y de ésta manera determinar el grado de sensibilidad. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$GS_x = \left| \frac{(VAN_j - VAN_i)/VAN_i}{(x_j - x_i)/x_i} \right|$$

Dónde:

- $GS_x$ = Grado de sensibilidad de la variable x
- $VAN_i$ = VAN inicial
- $VAN_j$ = VAN nuevo
- $x_i$ = Valor inicial de la variable
- $x_j$ = Valor nuevo de la variable

Par interpretar los resultados de la fórmula se utiliza los siguientes criterios:

- $GS_x < 1$  El proyecto no es sensible ante la variación de x
- $GS_x > 1$  El proyecto es sensible ante la variación de x

En cada caso, mientras más se aleje el resultado de 1 significa mayor o menor grado de sensibilidad.

Para el presente proyecto realizaremos el análisis de sensibilidad considerando las variables más delicadas para el negocio, según el criterio del propietario de la empresa, que son: el costo del cuero, el precio final de los zapatos y el nivel de producción y ventas.

**Tabla No. 52: Análisis de Sensibilidad**

VARIABLE	VALOR INICIAL	VALOR NUEVO	VAN INICIAL	VAN NUEVO	GRADO SENSIB.
Costo del Cuero (metro)	\$ 9,50	\$ 15,00	\$ 2.385	-\$ 27.515	21,65
Precio de Venta (docena) (a)	\$ 131,40	\$ 109,50	\$ 2.385	-\$ 46.453	122,86
Nivel de Prod. Y Vtas.(b)	864	576	\$ 2.385	-\$ 32.158	43,45

**Elaborado por:** Inés Callay (la autora)

**Notas:**

- a) Al haberse calculado las Ventas considerando 3 productos, se procedió a determinar un Precio Promedio Ponderado: 120, 144 y 156 para el precio inicial; y, 100, 120 y 130 para el precio nuevo. Sabiendo que las participaciones de los 3 productos en las ventas son 60%, 25% y 15% respectivamente.
- b) Se disminuyó el nivel de producción y ventas de 80% (considerado para el año 1) a 53,33%, y además tal como la situación inicial, se planteó incrementar progresivamente en 10% por cada año hasta llegar al 100%.

Como se puede observar el presente proyecto es más sensible ante una variación del precio de venta de los zapatos, es decir si éste llegase a bajar el impacto en el proyecto es proporcionalmente mayor y por lo tanto puede hacer que la propuesta deje de ser rentable; luego también se puede detectar cierto grado de sensibilidad ante los niveles de producción y ventas, es decir si no se alcanzan los niveles estimados en la presente propuesta los resultados también pueden verse afectados considerablemente; finalmente se puede concluir que un aumento en el costo del metro de cuero no afectaría significativamente en los resultados del presente proyecto, por cuanto no es sensible ante la variación de este elemento.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- En lo referente a la formalidad en la organización se ha notado que la empresa VANNIS posee grandes debilidades, es decir no se manejan de una manera corporativa sino más bien existe una forma de organización empírica, fruto de su carácter de empresa familiar; a nuestro criterio fundamentado en la teoría de la ciencia administrativa, este factor puede ser el origen de muchos problemas que ha enfrentado la empresa desde su creación, por lo que se concluye que éstos apenas son un efecto del problema mayor: el desorden administrativo.
- En el proceso del diagnóstico situacional de la empresa, se encontró como una de las principales debilidades al indagar en el tema de la promoción y publicidad que la empresa no ha realizado los esfuerzos suficientes para expandirse; esto ha llevado a que la marca tenga un pobre nivel de posicionamiento y por ende limite sus posibilidades de crecimiento y deje escapar la oportunidad de incrementar su cuota de mercado.
- Entre una de las mayores fortalezas identificadas está la solvencia con que goza la empresa, lo que le hace sujeto de crédito en cualquier institución financiera y le facilita el acceder a financiamiento tanto a corto como a largo plazo, es decir tiene capacidad para financiar posibles planes de mejora como el que se propone en este trabajo investigativo.
- En torno a la propuesta diseñada bajo un modelo de proyecto de inversión, consideramos se ajusta perfectamente a las expectativas de crecimiento de la empresa, y sobre todo los resultados de la evaluación en términos financieros comprueban que es factible ejecutarlo ya que arroja un VAN de 2.385 y una TIR de 21,90% que le hace atractiva a la propuesta sobre otra alternativa de inversión en el mercado financiero.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Dar una estructura orgánico – funcional formal a la empresa, acorde con el crecimiento que pretende conseguir para acoplarla con la presente propuesta de ampliación, es decir definir documentadamente las funciones, responsabilidades, procesos, comunicación, etc. de las actividades internas de la empresa y de esta manera evitar problemas de tipo administrativo; para ello se sugiere empezar por acoger las propuestas realizadas en los requisitos administrativos y legales planteados en el estudio técnico de este proyecto.
- Se recomienda promocionar y publicitar la marca; por ello el presente documento prevé importantes esfuerzos en el presupuesto de costos y gastos, y estrategias de marketing mix en el estudio de mercado, para publicitar y promocionar los zapatos y sobre todo la marca de la empresa; y por consiguiente recomendamos ponerlas en práctica para mejorar el bajo posicionamiento que tiene la marca en su mercado objetivo, lo cual de seguro redundará en mayores niveles de ventas y beneficios para la empresa.
- Se recomienda a la empresa sacar provecho de sus elevados índices de solvencia, para acceder a financiamiento bancario en las condiciones y características propuestas en el Estudio Financiero, específicamente en la estructura de financiamiento, ya que esto le permitirá apalancarse y obtener mejores índices de rentabilidad al utilizar razonablemente la deuda.
- Finalmente, por la experiencia que la empresa ha ganado durante estos años de funcionamiento, y por los resultados arrojados en la Evaluación Financiera, se recomienda implementar este proyecto de ampliación de la capacidad de producción de la fábrica, poniendo especial atención en dar fiel cumplimiento de las estrategias y con un adecuado seguimiento de los presupuestos establecidos en el estudio financiero le llevarán a la empresa a hacer realidad las atractivas cifras de VAN y TIR.

## **RESUMEN**

En el presente trabajo investigativo se propone un Proyecto para la Ampliación de la capacidad productiva de la Fábrica de calzado VANNIS, del Cantón Cevallos provincia de Tungurahua, cuyo objetivo es evaluar la factibilidad económica y financiera de su puesta en marcha.

Para el levantamiento de la información se aplicó una encuesta al mercado objetivo, la cual permitió recolectar datos primarios, necesarios para estructurar la estrategia de marketing.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades a nivel interno e identificada claramente la demanda insatisfecha se procedió a diseñar las estrategias de marketing; por otro lado se desarrolló el estudio técnico que entre otras cosas plantea el tamaño óptimo de la ampliación de la fábrica, mejoras en el proceso y una redistribución del espacio físico; y, finalmente se detalla el estudio financiero que consolida en términos monetarios los resultados de los estudios anteriores para posteriormente evaluar la propuesta y determinar la factibilidad de ejecutar el proyecto desde el punto de vista financiero.

La principal conclusión gira en torno a la factibilidad de la propuesta ya que se ajusta perfectamente a las expectativas de crecimiento de la empresa, y los resultados de la evaluación comprueban que es viable su ejecución. Por lo que se recomienda tomar la decisión de poner en marcha el proyecto, aprovechando la experiencia que ha venido ganando la empresa durante los últimos años en el sector, la cual combinada con un adecuado plan de marketing le permitirá obtener y sobrepasar las proyecciones aquí estimadas sin mayor dificultad.

## **ABSTRACT**

In this research work a project to expand the productive capacity of the shoe factory VANNIS in Cevallos Canton province of Tungurahua is proposed. It aims to assess the economic and financial feasibility of its implementation.

For removal of information, a survey was applied in the target market. This survey allowed to collect primary data needed to structure her marketing strategy.

Once clearly identified the strengths, the weaknesses internally, and the unmet demand. The design marketing strategies were made. On the other hand, the technical study which among other things raises the optimal size of the plant expansion, process improvements and a redistribution of physical space was developed. Finally the financial study consolidates the results detailed in monetary terms. Based on these results of previous studies subsequently assesses the proposal and determine the feasibility of implementing the project.

The main conclusion turns on the feasibility of the proposal because it fits perfectly with the expected growth of the company. The evaluation results prove that the implementation is feasible. Therefore it is recommended to start the project and benefit from the experience that the company has won in this sector in recent years. This experience combined with a proper marketing plan will allow the company to obtain and exceed the estimated projections without much difficulty.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos 6ta ed. México D.F: McGraw-Hill.
- Capriotti, P. (2008). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (Vol. 3 ed). Barcelona: Ariel.
- Monterrey, A.C. (2008). Un Plan para la Creación de Empresas. En Desarrollo de Emprendedores. México: Mc Graw - Hill.
- Garcia, F., &Cohelo, P. (2009). Administración. Lima: ABC.
- Hernandez, J. (2010). Proyectos. México: Prentice Hall.
- Krajewski, L., &Ritzman, L. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis 5ta ed. México: Pearson Educación.
- Rosillo C., J. S. (2008). Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, una visión integral para empresas manufactureras y de servicios. México D.F.: Cengage Learning.
- Sapag Chain, N., &Sapag Chain, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos 5ta ed. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, C. (2007). Administración de Proyectos Optimización de Recursos. Quito: UTE.
- Toro López, F. (2009). Proyectos: Planeación y Control Project - Excel. Bogotá: Ecoe Ediciones.

## **LINKOGRAFÍA**

- Caja de Herramientas "InfoMypime". (14 de Octubre de 2008). Plan de Negocios. Recuperado el 17 de Julio de 2012, de Sitio web de Info Mypime.com: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm> (en línea).
- Censos, I. N. (23 de Marzo de 2011). INEC. Recuperado el 14 de Junio de 2012, de <http://www.inec.gob.ec> (en línea)

- Terragno, D., &Leucona, M. L. (Marzo de 2010). "Como armar un Plan de Negocios para Pyme". (Grupo Editorial Producto) Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de Dinero.com: <http://www.dinero.com.ve/plandenegocios.html> (en línea)

# ANEXOS

**Anexo No. 1:**  
**Cuestionario de**  
**Verificación (Análisis**  
**Interno)**

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ESCUELA INGENIERIA DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO**

**Objetivo**

Analizar la situacional actual de la empresa, proceso o equipo de trabajo, con miras a obtener un diagnostico que servirá como base para introducir cambios que mejoren esta situación y que lleven al objeto de análisis a un nivel deseado.

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
<b>Administración</b>				
1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?		X		
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía medibles y debidamente comunicadas?		X		
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?			X	
4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?			X	el propietario es el único que posee autoridad
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada?		x		
6. ¿La empresa posee manuales de descripciones de puestos y especificaciones del trabajo?		x		
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados?	x			
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?		x		
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?			X	
10. ¿La empresa ha definido y comunicado a sus empleados su visión y misión?		x		
11. ¿Se tiene previsto el mecanismo de reclutamiento del personal?	x			
12. ¿Se efectúan evaluaciones periódicas al personal para conocer si se está cumpliendo con lo planificado?		x		
<b>Marketing</b>				
1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?	x			
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?		x		
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	x			
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	x			
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	x			
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?		x		
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?	x			
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?		x		
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		x		
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación?			x	
11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?			x	
12. ¿Los productos que oferta tienen marca registrada?		x		
<b>Finanzas</b>				
1. ¿Los análisis de los estados financieros indican que la empresa es fuerte en términos financieros?	x			
2. ¿Puede la empresa obtener el financiamiento que necesite a corto plazo?	x			

3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de endeudamiento o aporte de los socios, el capital que necesita a largo plazo?	X			
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	X			
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?			X	
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?			X	
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?			X	
8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?			X	
<b>Producción</b>				
1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materia prima?	X			
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?		X		
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?			X	
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	X			
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?			X	
6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?		X		
7. ¿Está definido y documentado el proceso de producción que se debe seguir?		X		
<b>Investigación y Desarrollo</b>				
1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D?		X		
2. Si se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstos costos razonables?			X	
3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?			X	
4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?			X	
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?			X	
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	X			
<b>Sistemas de Información Computarizados</b>				
1. La empresa posee un sistema informático de información para la toma de decisiones?		X		
2. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?			X	
3. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?			X	
4. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?			X	
5. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?			X	
6. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?			X	
7. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?			X	

8. ¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?			X	
9. ¿Es fácil usar el sistema de información?			X	
10. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las			X	
11. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?			X	
12. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?			X	

**Anexo No. 2: Reporte  
de Población por  
Sexo y Edades de la  
Zona Urbana de  
Ambato y Cevallos –  
CENSO 2010**

**CEPAL/CELADE Redatam+SP 10/10/2013****Base de datos**

Ecuador::Censo de Población y Vivienda 2010

**Universo**

Urbano

**Área Geográfica**

Provincia de Tungurahua

**Crosstab**

de Grupos de edad

por Sexo

**AREA # 1801****AMBATO**

Grupos de edad	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	1.279	1.275	2.554
De 1 a 4 años	5.750	5.400	11.150
De 5 a 9 años	7.328	7.074	14.402
De 10 a 14 años	7.422	7.160	14.582
De 15 a 19 años	7.634	7.784	15.418
De 20 a 24 años	7.396	7.724	15.120
De 25 a 29 años	6.910	7.316	14.226
De 30 a 34 años	6.274	6.736	13.010
De 35 a 39 años	5.249	6.020	11.269
De 40 a 44 años	4.887	5.526	10.413
De 45 a 49 años	4.574	5.259	9.833
De 50 a 54 años	3.806	4.299	8.105
De 55 a 59 años	3.075	3.698	6.773
De 60 a 64 años	2.464	2.856	5.320
De 65 a 69 años	1.949	2.311	4.260
De 70 a 74 años	1.389	1.728	3.117
De 75 a 79 años	1.030	1.309	2.339
De 80 a 84 años	698	1.005	1.703
De 85 a 89 años	435	611	1.046
De 90 a 94 años	157	239	396
De 95 a 99 años	52	81	133
De 100 años y más	6	10	16
<b>Total</b>	<b>79.764</b>	<b>85.421</b>	<b>165.185</b>

## AREA # 1803

## CEVALLOS

Grupos de edad	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	28	14	42
De 1 a 4 años	82	77	159
De 5 a 9 años	97	98	195
De 10 a 14 años	111	120	231
De 15 a 19 años	121	116	237
De 20 a 24 años	112	117	229
De 25 a 29 años	88	103	191
De 30 a 34 años	91	89	180
De 35 a 39 años	78	88	166
De 40 a 44 años	90	87	177
De 45 a 49 años	61	83	144
De 50 a 54 años	69	56	125
De 55 a 59 años	44	56	100
De 60 a 64 años	44	39	83
De 65 a 69 años	35	35	70
De 70 a 74 años	22	32	54
De 75 a 79 años	25	23	48
De 80 a 84 años	14	19	33
De 85 a 89 años	13	13	26
De 90 a 94 años	3	5	8
De 95 a 99 años	1	1	2
De 100 años y más	1	-	1
<b>Total</b>	<b>1.230</b>	<b>1.271</b>	<b>2.501</b>

Procesado con Redatam+SP

CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS - INEC, ECUADOR

# **Anexo No. 3: Modelo de Encuesta**



5. ¿De qué material prefiere que esté elaborado el calzado que compra con mayor frecuencia?

Cuero ( )

Sintético ( )

6. ¿Qué tipo de plantilla prefiere que tenga el calzado que compra con mayor frecuencia?

Suela ( )

Caucho ( )

Fibra ( )

7. Señale los factores que influyen en su decisión al momento de comprar calzado:

Precio ( )

Diseño ( )

Color ( )

Marca ( )

Calidad ( )

Variedad ( )

Otro(s) ( ) Cuál(es).....

8. ¿Qué precio está dispuesta a pagar por un par de zapatos que cumpla con sus requerimientos?

10 – 15 ( )

16 – 20 ( )

21 – 25 ( )

26 – 30 ( )

31 – 35 ( )

36 – 40 ( )

Más de 40 ( )

9. ¿Ha comprado alguna vez calzado producido por la Fábrica VANNIS?

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

10. En su opinión el calzado que produce la Fábrica VANNIS es: *(conteste únicamente si su respuesta fue SI en la pregunta anterior)*

Muy bueno (    )

Bueno (    )

Regular (    )

Malo (    )

11. ¿Si la Fábrica de calzado VANNIS le ofrece un producto que satisfaga sus requerimientos estaría dispuesta a adquirirlo?

Si (    )

No (    )

Gracias por su colaboración

# **Anexo No. 4: Detalle de Remuneraciones**

**DETALLE DE REMUNERACIONES (ROL DE PAGOS)**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>REMUNERACIÓN MENSUAL</b>	<b>APORTE IESS (mes)</b>	<b>13° SUELDO</b>	<b>14° SUELDO</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
<b>Área Producción</b>		<b>\$ 2.036</b>	<b>\$ 247,37</b>	<b>\$ 2.036,00</b>	<b>\$ 1.590,00</b>	<b>\$ 15.932,49</b>
Jefe de Producción	1	\$ 400	\$ 48,60	\$ 400,00	\$ 318,00	\$ 6.101,20
Operarios	2	\$ 636	\$ 77,27	\$ 636,00	\$ 636,00	\$ 9.831,29
<b>Área Administración</b>		<b>\$ 500</b>	<b>\$ 60,75</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 318,00</b>	<b>\$ 7.547,00</b>
Gerente	1	\$ 500	\$ 60,75	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 7.547,00
<b>Área Ventas</b>		<b>\$ 718</b>	<b>\$ 87,24</b>	<b>\$ 718,00</b>	<b>\$ 636,00</b>	<b>\$ 11.016,84</b>
Jefe de Comercialización	1	\$ 400	\$ 48,60	\$ 400,00	\$ 318,00	\$ 6.101,20
Vendedor	1	\$ 318	\$ 38,64	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 4.915,64

**Anexo No. 5:**  
**Depreciaciones y**  
**Amortizaciones**

### DETALLE DE DEPRECIACIONES

ACTIVOS	VALOR INICIAL	VIDA ÚTIL (años)	DEPRECIACIÓN ANUAL					VALOR RESIDUAL
			1	2	3	4	5	
<b>Área de Operaciones</b>			<b>\$ 3.200,00</b>	<b>\$ 16.000,00</b>				
Máquina Cortadora	\$ 9.100,00	10	\$ 910,00	\$ 910,00	\$ 910,00	\$ 910,00	\$ 910,00	\$ 4.550,00
Máquina Prensadora	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
Hormas para zapato de mujer (pares)	\$ 6.000,00	10	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 3.000,00
Compresor y Soplete	\$ 4.900,00	10	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 2.450,00
<b>Área de Administración</b>			<b>\$ 384,00</b>	<b>\$ 1.920,00</b>				
Mesas de Trabajo	\$ 3.600,00	10	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 1.800,00
Sillas de Trabajo	\$ 240,00	10	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 120,00
<b>Área de Ventas</b>			<b>\$ 0,00</b>					
	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

### DETALLE DE AMORTIZACIONES

ACTIVOS	VALOR INICIAL	VIDA ÚTIL (años)	AMORTIZACIÓN ANUAL					VALOR RESIDUAL
			1	2	3	4	5	
GTOS DE INSTAL. (0,5% Maq. y Equipo)	\$ 160,00	5	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 0,00
GASTOS DE ORG. Y CONSTITUCIÓN	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 660,00</b>		<b>\$ 132,00</b>	<b>\$ 132,00</b>	<b>\$ 132,00</b>	<b>\$ 132,00</b>	<b>\$ 132,00</b>	<b>\$ 0,00</b>



**Anexo No. 6:**  
**Extracto del Código**  
**de la Producción**

10.4 En el inciso sexto del artículo 1 sustituir las palabras "a favor del productor" por "a favor del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca".

10.5 Agregar luego del sexto inciso del artículo 1 el siguiente texto:

"Todos los productores, comercializadores y exportadores, estarán obligados a suscribir contratos de compra venta de la fruta y se respetarán las cláusulas que libre y voluntariamente pacten las partes, siempre que no contravengan la presente Ley y su Reglamento. El exportador que no suscriba contrato con los productores y/o comercializadores no podrá exportar".

10.6 Reemplazar el inciso primero del artículo 4 por el siguiente texto:

"Art. 4.- Sanciones por Incumplimiento y Reincidencias.-El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, por intermedio, de la autoridad administrativa correspondiente, de oficio o mediante denuncia escrita, verificará que los exportadores y/o comercializadores paguen a los productores, por las cajas de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas, el precio mínimo de sustentación establecido.

De llegar a determinarse el incumplimiento, la autoridad administrativa que conoce el proceso, una vez que cuente con el informe técnico y oídas las partes interesadas verbal y sumariamente, aplicará una multa equivalente de veinte y cinco a cincuenta veces el monto de evasión o incumplimiento, dispondrá la reliquidación y devolución a los productores por el monto evadido o no pagado; y, ordenará la suspensión de exportar por quince días, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

En caso de reincidencia, la suspensión de exportar será de treinta días. De no pagarse al productor el precio mínimo de sustentación por una tercera ocasión, la sanción al exportador será la suspensión de exportación por sesenta días; y, en caso de continuar el incumplimiento por una cuarta ocasión se ordenará la suspensión definitiva del exportador.

Las reincidencias serán los incumplimientos dentro de un periodo de doce meses.

10.7 Añádase luego del tercer inciso del artículo 4 el siguiente texto:

"El exportador pagará obligatoriamente por la compra de las cajas de banano, plátano (barraganete) y otras musáceas, en sus diferentes tipos, en el plazo de ocho días calendario contados a partir de la realización del embarque definitivo, mediante transferencias de fondos a través del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) en el Banco Central del Ecuador, desde la cuenta corriente y/o de ahorros del exportador hacia la cuenta bancaria del productor y/o comercializador. El no pago a través del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) conllevará que la autoridad administrativa competente aplique multa equivalente al valor evadido o no pagado a través del (SPI)".

10.8 Elimínase el cuarto inciso del artículo 4.

10.9 En el primer inciso del artículo 8 agréguese después de las palabras "presente Ley" lo siguiente:

"que no hayan sido autorizadas previamente por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca".

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS:

**PRIMERA.-** La reducción de la tarifa del impuesto a la Renta de Sociedades contemplada en la reforma al Art. 37 de la ley de Régimen Tributario Interno, se aplicará de forma progresiva en los siguientes términos:

Durante el ejercicio fiscal 2011, la tarifa impositiva será del 24%.

Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva será del 23%.

A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%."

**SEGUNDA.-** Para efectos de concretar la ciudadanía de empresas, diversificar la participación accionaria y la apertura del capital de las empresas donde el Estado sea accionista, en el plazo de ciento ochenta días contados a partir de la vigencia del presente Código, el Estado definirá las condiciones y los mecanismos para los procesos

de desinversión en dichas empresas, siempre que no sean parte de los sectores estratégicos de la economía establecidos en la Constitución. De esta manera, en dicho período, el Consejo Sectorial de la Producción, en el ámbito de sus competencias, diseñará los mecanismos de financiamiento y procesos de venta de las respectivas acciones o empresas, a favor de los ciudadanos ecuatorianos o inversionistas en general, dando preferencia a la adquisición de éstas a los trabajadores de dichas empresas.

**TERCERA.-** Las zonas francas cuyas concesiones han sido otorgadas al amparo de la Ley de Zonas Francas, continuarán en operación bajo las condiciones vigentes al tiempo de su autorización, por el plazo que dure su concesión. No obstante, las empresas administradoras y usuarias de las actuales zonas francas deberán sujetarse administrativa y operativamente a las disposiciones del presente Código.

**CUARTA.-** A partir de la promulgación de este Código, y para efectos de su calificación, las empresas que deseen registrarse como nuevas usuarias de las zonas francas que se mantengan en funcionamiento, deberán cumplir los requisitos que se prevén en esta normativa para los operadores de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico; y se las aprobará siempre que estén acordes al plan de inversión presentado por la Zona Franca, previo a su calificación.

**QUINTA.-** Las empresas administradoras de zona franca que deseen acogerse a la modalidad de zonas especiales de desarrollo económico, podrán hacerlo siempre que su solicitud sea presentada a la autoridad competente hasta con 6 meses antes de finalizar la concesión como zona franca. En los casos que fuere posible, el Consejo Sectorial de la producción priorizará la migración de las zonas francas existentes al nuevo esquema previsto en este código.

**SEXTA.-** A partir de la publicación de este código en el Registro Oficial, se dispone que la planificación y ejecución oficial de la promoción de las exportaciones e inversiones no financieras, tanto en el país como en el exterior, que ha estado a cargo de la CORPEI, de conformidad a lo establecido en el Título IV, Capítulo I, de la Ley No. 12: Ley de Comercio Exterior e Inversiones LEXI, publicada en el Registro Oficial del 9 de

junio de 1997, serán asumidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, en coordinación con los demás organismos e instituciones del Estado rectores de la materia, hasta que el Presidente de la República, en ejercicio de la atribución prevista en el numeral 5 del Artículo 147 de la Constitución de la República, estructure y regule el funcionamiento del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras.

Conforme lo establece el Título XXX del Código Civil, la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI, subsistirá como persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, coadyuvando al desarrollo del país por medio de la ejecución de la promoción privada de las exportaciones e inversiones en el país y en el extranjero.

En este contexto, en razón de lo establecido en la presente disposición, la CORPEI, en un plazo máximo de noventa días contados a partir de la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial, reformará sus Estatutos, en lo referente a las funciones, actividades, miembros, órganos de Administración, Directorio, recursos y patrimonio; se eliminarán competencias, funciones y asignaciones, que por estas disposiciones se asignarán al organismo público especializado en promoción de exportaciones e inversiones extranjeras, que corresponda. La reforma de los Estatutos de la CORPEI será resuelta por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, dentro de treinta días de haberse presentado el proyecto correspondiente para su conocimiento y resolución.

Por ser una política y un objetivo estratégico del Estado Ecuatoriano, previsto en la Carta Fundamental, se mantendrá la representación actual del Estado en la CORPEI como miembro de la Asamblea y como integrante de su Directorio, con la finalidad de coordinar políticas conjuntas en el ámbito del comercio exterior y optimizar el uso de recursos humanos y económicos. En tal virtud, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, establecerá convenios de colaboración con la CORPEI con el fin de aprovechar la experiencia y capacidad técnica en las actividades de promoción de exportaciones e inversiones.