



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

### **TEMA:**

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CALZADO “GUSMAR”, DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2017-2019”.

### **AUTORA:**

**SANDRA VICTORIA SILVA MONTESDEOCA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Srta. Sandra Victoria Silva Montesdeoca, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

.....  
Ing. José Fernando López Aguirre  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sandra Victoria Silva Montesdeoca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de Diciembre de 2016

Sandra Victoria Silva Montesdeoca  
CC. 180443642-4

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida, sabiduría, fortaleza, y guiar siempre mi camino para culminar con éxito este trabajo. A mis padres que me dieron a conocer el mundo, y por ser el pilar fundamental para yo seguir adelante, quienes me han enseñado valores y principios, a diferenciar lo bueno de lo malo, los que siempre han estado pendientes de mi apoyándome económicamente, moramente y a toda mi familia por sus consejos y aliento para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios ya que es quien me ha bendecido y protegido en toda la etapa de vida estudiantil, por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades que se presenten y por permitirme concluir una etapa más de mi vida.

A mi Director de trabajo de titulación Ing. Edison Calderón, al Ing. José Fernando López Aguirre en calidad de Miembro del trabajo de titulación quienes con su paciencia y conocimiento me brindaron asesoría en todo el proceso de elaboración del trabajo de titulación, así como también un agradecimiento especial a mis padres quienes con sus consejos me motivaron a seguir adelante y continuar pese a las adversidades.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en particular a la Escuela de Ingeniería de Empresas por abrir las puertas y brindarme la oportunidad de estudiar y formarme como profesional, a todos los docentes que me brindaron sus conocimientos profesionales y científicos en la etapa de mi formación académica.

Finalmente agradezco al Sr. Gustavo Martínez gerente de la empresa de Calzado Gusmar por la colaboración y la información brindada para llevar a cabo este trabajo y ser una profesional de éxito.

Sandra Victoria Silva Montesdeoca

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos .....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Gráficos .....	xii
Índice de Anexos .....	xiii
Resume Ejecutivo .....	xiv
Summary.....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problem.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.2.1 Teórica .....	5
1.2.2 Metodológica .....	5
1.2.3 Práctica.....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TERICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
2.2.1 Que es un plan.....	10
2.2.2 Que es un negocio.....	10
2.2.3 Plan de negocios .....	11
2.2.4 Fases de un plan .....	12

2.2.6	Fase operativa.....	13
2.2.7	Cómo elaborar un plan de negocios.....	13
2.2.8	Para que nos sirve un Plan de Negocio.....	15
2.2.9	Niveles del plan de negocios .....	15
2.2.10	Estructura de un Plan de Negocios .....	16
2.2.11	Estudio de mercado.....	18
2.2.12	Segmentación de mercado .....	19
2.2.13	Análisis de la oferta .....	20
2.2.14	Análisis de la demanda .....	20
2.2.15	Plan de Marketing.....	20
2.2.16	Plan Técnico .....	23
2.2.17	Plan administrativo .....	24
2.2.18	Plan Financiero .....	27
2.2.19	Plan de negocios para empresa en marcha.....	28
2.2.20	Diez secciones de un plan de negocios .....	28
2.2.21	IDEA A DEFENDER .....	33
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>34</b>
3.1	<b>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
3.1.1	Enfoque Cualitativo .....	34
3.1.2	Enfoque cuantitativo .....	34
3.2	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
3.2.1	Investigación de Campo.....	35
3.2.2	Investigación Bibliográfica o Documental .....	35
3.2.3	Investigación Descriptiva .....	36
3.2.4	Investigación Exploratoria.....	36
3.3	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>37</b>
3.3.1	Población .....	37
3.3.2	La Muestra .....	39
3.4	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>41</b>
3.4.1	Métodos .....	41
3.4.2	Técnicas e instrumentos.....	42
3.5	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
3.5.1	Análisis de resultados de las encuestas del Cantón Ambato .....	44

3.5.2	Análisis de resultados de las encuestas del Cantón Cevallos .....	56
3.5.3	Resultados de la entrevista al Gerente .....	68
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	71
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		72
4.1	TÍTULO .....	72
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	72
4.3	Plan de Marketing.....	73
4.3.1	Análisis externo .....	73
4.3.2	Análisis interno .....	81
4.3.3	Investigación de mercado .....	83
4.4.4	Oferta y Demanda.....	84
4.4.5	Matriz FODA .....	90
4.4.6	Marketing Mix .....	93
4.5	Plan Técnico .....	99
4.5.1	Localización.....	99
4.5.2	Determinación de la maquinaria de la empresa Gusmar .....	100
4.5.6	Proceso de producción.....	106
4.5.7	Diagrama de flujo del proceso de elaboración de calzado.....	111
4.6	Plan Administrativo .....	117
4.6.1	Antecedentes generales de la Empresa .....	117
4.6.2	Filosofía Empresarial.....	118
4.6.3	Organigrama Estructural de calzado Gusmar .....	121
4.6.4	Organigrama Estructural Propuesto.....	122
4.6.5	Manual de Funciones .....	123
4.7	Plan Financiero .....	137
1.3.3	Ingresos en unidades .....	139
1.3.4	Egresos.....	140
1.3.5	Evaluación Económica .....	144
1.3.6	Cálculo del Valor Actual Neto- VAN y de la Tasa Interna de Retorno-TIR. ....	147
1.3.7	Relación Beneficio Costo .....	148
1.3.8	Punto de Equilibrio .....	149
4.8	Sistema de Evaluación y Seguimiento para los resultados de ejecución .....	154
4.9	Ejecución estratégica .....	155
4.10	Plan de Implementación.....	160



4.11	Modelo de Seguimiento y evaluación del plan de negocios .....	163
	CONCLUSIONES .....	164
	RECOMENDACIONES .....	165
	BIBLIOGRAFÍA .....	166
	ANEXOS .....	168

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Como realizar una matriz DOFA .....	31
Tabla 2:	Población del Cantón Ambato .....	38
Tabla 3:	Población del Cantón Cevallos .....	39
Tabla 4:	Distribución de encuestas .....	41
Tabla 5:	Género .....	44
Tabla 6:	Frecuencia compra de calzado .....	45
Tabla 7:	Utiliza alguna marca de calzado .....	46
Tabla 8:	Lugares de compra de calzado .....	47
Tabla 9:	Conoce la empresa de calzado Gusmar .....	48
Tabla 10:	Compra de calzado en Gusmar .....	49
Tabla 11:	Aspectos a la hora de comprar calzado .....	50
Tabla 12:	Calzado utilizado con mayor frecuencia .....	51
Tabla 13:	Atención de la empresa .....	52
Tabla 14:	Precio de calzado .....	53
Tabla 15:	Publicidad de la empresa .....	54
Tabla 16:	Medios de publicidad .....	55
Tabla 17:	Género Cevallos .....	56
Tabla 18:	Frecuencia compra de calzado Cevallos .....	57
Tabla 19:	Utiliza alguna marca de calzado .....	58
Tabla 20:	Lugar de compra de calzado .....	59
Tabla 21:	Conoce la empresa de calzado Gusmar .....	60
Tabla 22:	Compra de calzado en Gusmar .....	61
Tabla 23:	Aspectos a la hora de comprar calzado .....	62
Tabla 24:	Calzado utilizado con mayor frecuencia .....	63
Tabla 25:	La atención de la empresa .....	64
Tabla 26:	Precio de calzado .....	65

Tabla 27: Publicidad de la empresa .....	66
Tabla 28: Medios de publicidad.....	67
Tabla 29: Productos de la empresa Gusmar .....	82
Tabla 30: Producción Nacional.....	85
Tabla 31: Zonas de producción.....	86
Tabla 32: Empresas de Calzado Ambato .....	89
Tabla 33: Empresas de calzado Cevallos.....	89
Tabla 34: Matriz FODA.....	90
Tabla 35: Cruce de Matriz .....	91
Tabla 36: Presupuesto del Marketing Mix .....	98
Tabla 37: Macrolocalización de la Empresa Gusmar .....	99
Tabla 38: Máquinas para la fabricación de calzado.....	101
Tabla 39: Diagrama de flujo del proceso de elaboración de calzado.....	113
Tabla 40: Cursograma del proceso de fabricación de calzado.....	114
Tabla 41: Manual de Funciones Gerente .....	124
Tabla 42: Manual de Funciones Secretaria .....	125
Tabla 43: Manual de funciones Jefe de Recursos Humanos.....	126
Tabla 44: Manual de funciones de Logística- Compras .....	127
Tabla 45: Manual de funciones Vendedores.....	128
Tabla 46: Manual de funciones Contador .....	129
Tabla 47: Manual de funciones Jefe de Producción .....	130
Tabla 48: Manual de funciones Diseñador .....	131
Tabla 49: Manual de funciones Cortador.....	132
Tabla 50: Manual de funciones Aparador.....	133
Tabla 51: Manual de funciones Armador y Pegador .....	134
Tabla 52: Manual de funciones Terminado .....	135
Tabla 53: Manual de funciones Bodeguero .....	136
Tabla 54: Producción en unidades producidas.....	138
Tabla 55: Ingresos Anuales.....	139
Tabla 56: Materia Prima .....	140
Tabla 57: Mano de obra .....	140
Tabla 58: Costos Indirectos de Fabricación.....	141
Tabla 59: Gastos Administrativos.....	141
Tabla 60: Gasto de Ventas .....	142

Tabla 61: Gasto Financiero .....	142
Tabla 62: Tabla de amortizaciones .....	142
Tabla 63: Depreciaciones.....	143
Tabla 64: Amortizaciones .....	144
Tabla 65: Estado de Resultados .....	144
Tabla 66: Balance General.....	145
Tabla 67: Flujo Neto de Efectivo .....	146
Tabla 68: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) .....	147
Tabla 69: Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	148
Tabla 70: Calculo de la Relación Beneficio Costo (RBC).....	148
Tabla 71: Calculo del punto de equilibrio general en unidades monetarias .....	150
Tabla 72: Cálculo del punto de Equilibrio en cantidades y unidades monetarias por producto .....	151
Tabla 73: Punto de Equilibrio de los 5 años proyectados .....	153
Tabla 74: Matriz cuadro de mando integral .....	155
Tabla 75: Matriz Plan de Implementación.....	160
Tabla 76: Modelo de Seguimiento y Evaluación .....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Funciones del Plan de Negocios .....	12
Grafico 2: Proceso de desarrollo de Plan de Marketing.....	22
Grafico 3: Los cinco factores de la competencia .....	32
Grafico 4: Género.....	44
Grafico 5: Frecuencia compra de calzado .....	45
Grafico 6: Utiliza alguna marca de calzado .....	46
Grafico 7: Lugares de compra de calzado.....	47
Grafico 8: Conoce la empresa de calzado Gusmar .....	48
Grafico 9: Compra de calzado en Gusmar .....	49
Grafico 10: Aspectos a la hora de comprar calzado.....	50
Grafico 11: Calzado utilizado con mayor frecuencia.....	51
Grafico 12: Atención de la empresa.....	52
Grafico 13: Precio de calzado .....	53
Grafico 14: Publicidad de la empresa .....	54
Grafico 15: Medios de publicidad.....	55
Grafico 16: Género Cevallos.....	56
Grafico 17: Frecuencia compra de calzado Cevallos .....	57
Grafico 18: Utiliza alguna marca de calzado .....	58
Grafico 19: Lugar de compra de calzado .....	59
Grafico 20: Conoce la empresa de calzado Gusmar .....	60
Grafico 21: Compra de calzado en Gusmar .....	61
Grafico 22: Aspectos a la hora de comprar calzado.....	62
Grafico 23: Calzado utilizado con mayor frecuencia.....	63
Grafico 24: La atención de la empresa.....	64
Grafico 25: Precio de calzado .....	65
Grafico 26: Publicidad de la empresa .....	66
Grafico 27: Medios de publicidad.....	67
Grafico 28: Inflación anual .....	76
Grafico 29: Inflación mensual por divisiones de productos.....	76
Grafico 30: Canales de distribucion.....	83
Grafico 31: Zonas de producción.....	86

Grafico 32: Consumo de Calzado Nacional.....	88
Grafico 33: Sistemas Multi touch .....	95
Grafico 34: Pantallas electrónicas.....	96
Grafico 35: Televisión y radio .....	97
Grafico 36: Macrolocalización.....	99
Grafico 37: Direccion de la empresa de Calzado Gusmar .....	100
Grafico 38: Distribución de la maquinaria en el área de producción.....	105
Grafico 39: Área de trabajo Diseño .....	106
Grafico 40: Área de trabajo Troquelado .....	106
Grafico 41: Área de trabajo Corte.....	107
Grafico 42: Destallado y estampado .....	107
Grafico 43: Área de trabajo Aparado .....	107
Grafico 44: Preparado de hormas.....	108
Grafico 45: Armado de puntas .....	108
Grafico 46: Armado de laterales y talones .....	109
Grafico 47: Cardado y rayado .....	109
Grafico 48: Aplicación de pegamento.....	109
Grafico 49: Preparado de suelas.....	110
Grafico 50: Área de trabajo Prensado .....	110
Grafico 51: Área de trabajo Sacar hormas .....	111
Grafico 52: Área de terminados .....	111
Grafico 53: Logotipo Calzado Gusmar .....	117
Grafico 54: Organigrama de la Empresa.....	121
Grafico 55: Organigrama Propuesto .....	122

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a los Clientes .....	168
Anexo 2: Entrevista al Sr. Gerente .....	169
Anexo 3: Logotipo de la Empresa de calzado Gusmar .....	171
Anexo 4: Sueldo Trabajadores .....	171

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El diseño de un Plan de Negocios para la empresa de calzado “Gusmar”, del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, tiene como objetivo insertarla en el cambio de la matriz productiva el cual fortalecerá a la empresa a corto, mediano y largo plazo. Se realizó un estudio de mercado en el Cantón Ambato, y Cevallos en el cual se determinó la oferta y demanda de calzado. La fundamentación teórica y los resultados obtenidos a través de la investigación permitió realizar un diagnóstico situacional para determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas que posee la empresa y aplicar estrategias para su mejoramiento a través del plan de marketing, donde la empresa mejore su posición comercial, en relación al plan técnico la empresa tendrá bien estructurado los procesos de producción y la maquinaria, en el plan administrativo se proporciona la misión, visión, valores, organigrama, y manual de funciones de los diferentes cargos de la empresa, en los aspectos financieros se muestra los ingresos, egresos y la evaluación del estudio financiero como el VAN de 50533,84, TIR del 31%, y la Relación Beneficio Costo de 1,64. Se recomienda realizar continuamente estudios de mercado, formulación de estrategias de marketing mix y planes de acción, de modo que ayudara a contrarrestar los problemas existentes, mejorar la gestión de la empresa en sus diferentes áreas y aumentar la comercialización.

**Palabras Claves:** PLAN DE NEGOCIOS. COMERCIALIZACION. PLAN DE MARKETING. TIR. VAN.

.....  
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The aim of this research project was to design a Business Plan for the footwear company “Gusmar” in Cevallos Canton, Tungurahua Province, to be used in the change of the productive matrix which will strengthen the company in the short, medium and long term. A market study was conducted in the Cantons of Ambato and Cevallos in order to determine the supply and demand of footwear in the area. Utilizing a theoretical basis and the result obtained through the market study, a situational diagnosis was carried out to determine the company’s Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats. As a result the following business plan has been created for the different elements of the company: application of improvement strategies via the marketing plan, through which the company will improve their commercial position. In relation to the technical plan, the company will focus on having well-structured production processes and quality machinery, and the administrative plan will focus on the provision of the mission, vision, values, organizational chart, and an operations manual outlining the different positions in the company. In terms of finance, the income, expenses and the evaluation of the financial review demonstrated an NPV of 50533.84, IRR of 31% and Cost Benefit Relationship of 1,64. As a result the following was recommended: ongoing market studies and formulation of marketing mix strategies and action plans, which will contribute to overcoming the existing problems, improve the management of the company in its different areas and increase commercialization.

**Key Words:** BUSINESS PLAN. COMMERCIALIZATION. MARKETING PLAN. IRR. NPV.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad el diseño de un plan de negocios para la empresa de calzado Gusmar del cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, ya que es un instrumento que busca realizar una planeación adecuada para un proyecto empresarial, donde se toma decisiones estratégicas, cuya concepción y puesta en práctica están en estrecha relación con el plan de negocios que elabora la gerencia de la empresa, este documento es la principal herramienta del empresario para la toma de decisiones.

El presente proyecto consta de cuatro capítulos

Capítulo I está conformado por el planteamiento del problema donde indica la situación problemática a la que se ve afectada la empresa de Calzado Gusmar, como la competencia la cual es muy significativa y no permite el crecimiento de la empresa, el costo de la materia prima, la mano de obra es cada vez más escasa, las ventas y por ende la producción cada vez están disminuyendo, también se establece el objetivo general y objetivos específicos del presente estudio.

Capítulo II se encuentra los antecedentes investigativos, fundamentación teórica que consta las definiciones sobre los términos básicos empleados en la investigación, como el plan de negocios, sus funciones, los pasos, la estructura, y el plan para una empresa en marcha, por último se establece la idea a defender con sus respectivas variables.

Capítulo III muestra el marco metodológico que contiene el enfoque, modalidad, tipo de investigación que será empleada para el desarrollo del presente estudio, así mismo se define la población la muestra con la que se va a trabajar, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información, procesamiento y análisis de la misma, por otro lado tenemos el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes del cantón Ambato y Cevallos, y de la entrevista al Sr gerente de calzado Gusmar.



Capítulo IV contiene el marco propositivo para el diseño del plan de negocios, compuesto del plan de marketing donde se realizó el diagnóstico situacional de la empresa para determinar el FODA, análisis externo, análisis interno con las 5 fuerzas de Porter, el marketing mix aplicando estrategias, por otro lado tenemos el Plan Técnico que consta de la Macrolocalización, Microlocalización, determinación de la maquinaria, proceso de producción mediante flujogramas, se efectuó el plan administrativo que contiene la misión, visión, valores, organigrama, manual de funciones de los trabajadores de la empresa, dentro del plan financiero se determinó los ingresos, costos y gastos, flujo de caja y la evaluación económica, por último se estableció las conclusiones y recomendaciones

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa “GUSMAR” se dedica a la fabricación de calzado para damas, caballeros y niños, cuya marca se encuentra registrada en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), debido al prestigio que ha logrado con sus productos en el mercado local y nacional.

La empresa está conformada por 11 trabajadores que laboran a tiempo completo. Es una empresa que está obligada llevar a contabilidad, por el carácter familiar que posee la empresa, acusa una serie de carencias y problemas, pese al prestigio que ha logrado la marca.

Los principales problemas que enfrenta es la competencia ya que esta es muy significativa, la cual no permite el crecimiento de la empresa, el costo de la materia prima es cada vez más alto, lo cual influye directamente en la estructura de costos que pese a la calidad del producto, hace a la marca menos competitiva por el precio en el mercado. La mano de obra calificada cada vez es más escasa, incluso los pequeños talleres de elaboración de calzado de la provincia van desapareciendo progresivamente, debido a que no existe una opción de formación de obreros que pueden ser incorporados a las pocas empresas de calzado que subsisten.

La ventas y por ende la producción cada vez están disminuyendo y no se logra aún por el tema de volumen de producción instar a la producción de calzado nacional en la lógica del mercado global, pese a que han existido varios intentos de asociatividad entre empresas de calzado de la zona, no se llegan a acuerdos por la falta de compromiso y visión de futuro de los empresarios.

Ante los inconvenientes planteados existe la necesidad de Diseñar un Plan de Negocios para reevaluar los procesos y determinar estrategias que permitan conseguir el éxito de la organización.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿El Diseño de un Plan de Negocios para la Empresa de Calzado “Gusmar”, del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, período 2017-2019, incidirá en la gestión integral de la empresa para el fortalecimiento organizacional?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**ESPECIAL:** Empresa de Calzado Gusmar del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua.

**TEMPORAL:** 2017-2019

**CONTENIDO:** Plan de Negocios

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Ante los problemas referidos, la empresa requiere de manera urgente, proyectarse al futuro inmediato para no seguir perdiendo mercado y producción, pero de una manera planificada, ordenando la gestión empresarial de una manera técnica a fin de que no se sigan confundiendo los roles entre los miembros de la familia que gobierna la empresa.

El plan de negocios para la empresa de calzado Gusmar, permitirá modernizar las áreas de producción, administrativa-financiera, comercial, jurídico-mercantil, a fin de que en los próximos tres años su proyección se inserte en la dinámica del cambio de la matriz productiva y pueda exportar su producto al mercado internacional.

Con el diseño del plan de negocios se pretende obtener resultados favorables que proyecten a calzado Gusmar, ser más competitiva y reconocida en el área de la producción en la provincia, de esta manera conseguir su desarrollo a través de estrategias.

### **1.2.1 Teórica**

Con los fundamentos teóricos y científicos se conocerá cada uno de los conceptos necesarios para el diseño de un Plan de Negocios, contribuyendo de manera eficaz, eficiente y tomar decisiones para el crecimiento de la empresa.

### **1.2.2 Metodológica**

El diseño de un Plan de Negocios está de acuerdo con la modalidad de investigación de campo, aplicando instrumentos de investigación como: encuestas al personal y a los clientes, así mismo métodos y técnicas que se usan para la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

### **1.2.3 Práctica**

El diseño de un Plan de Negocios ayudará a los directivos a tomar decisiones adecuadas en beneficio de la empresa, para cumplir con los objetivos y metas planteadas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar el plan de Negocios para la empresa de calzado “GUSMAR” del cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, que dinamice su gestión integral y sostenida, para insertarla en el cambio de la matriz productiva.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Efectuar el diagnóstico situacional de la empresa “GUSMAR”, para verificar y describir el tipo de problemas que resolverá el plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercado que ayude a ampliar la comercialización de la empresa “GUSMAR” hacia el mercado nacional.
- Proponer un sistema de evaluación y seguimiento trimestral de resultados de la ejecución del plan.

## CAPÍTULO II: MARCO TERICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con respecto a la presente investigación se ha determinado que existen proyectos de tesis relacionados con el tema Plan de Negocios como son:

**Propuesta de un plan de negocios para fomentar el Desarrollo corporativo de la empresa gc-corp de La ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo. Periodo 2012.”** Presentado en el 2012 por los Autores, Karina Inés Aldáz Gonzáles y Jonathan Orlando Barragán Vallejo estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Empresas, Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, concluye lo siguiente:

#### **Conclusiones:**

- En lo referente a la formalidad en la organización se ha notado que la empresa GC-CORP posee grandes debilidades, es decir no se manejan de una manera corporativa sino más bien existe una forma de organización empírica, fruto de carácter de empresa familiar, a nuestro criterio fundamentado en la teoría de ciencias administrativas, este factor puede ser el origen de la mayoría de problemas que se han enfrentado en la empresa desde su creación incluido el problema de sobreabastecimiento de inventarios(problema puntual por el que se empezó el trabajo investigativo), por lo que se concluye que este apenas es el efecto del problema mayor el desorden administrativo.
- Al efectuar el diagnostico en lo que se refiere al mercadeo se ha encontrado que la empresa tiene bien definidos sus canales de distribución, con los que ha venido trabajando y le han llevado a consolidarse como una empresa importante del sector textil de la ciudad, la provincia y el país, a pesar de los problemas internos, sin embargo al indagar en el tema de la promoción y publicidad se nota una fuerte resistencia hacia realizar este tipo de actividades, pues argumentan que no desean ser identificados por sus competidores y los comerciantes minoristas de ropa ya que a la empresa le interesa vender únicamente en grandes volúmenes; esto ha llevado a

que la marca con que se comercializa los productos 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 del Plan de Negocios diseñada bajo un modelo de Plan para PYMES, consideramos se ajusta perfectamente a las necesidades 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 25.612 y una TIR de 27,77% que le hace atractiva a la propuesta sobre cualquier otra alternativa de inversión en el mercado financiero.

La propuesta del plan de negocios para esta empresa fue de mucha ayuda ya que por medio de esto aumentó las ventas, cumplió con los objetivos planteados y fue reconocida a nivel nacional e internacional.

Por medio de los antecedentes se determina que es importante el diseño de un plan de negocios para la empresa de calzado Gusmar ya que proporciona una visión clara de la situación de la empresa, además permite fijar metas a corto, mediano y largo plazo y así poder tomar buenas decisiones para su crecimiento.

**Plan de negocios para la empresa Buster Shoes Ltda. Pyme del Sector calzado en Bogotá.** Presentado en el año 2010 en la Universidad de la Salle, Facultad de Administración de Bogotá, sus autores Carol Eliana Yépez y Sergio Andrés Blanco concluyen lo siguiente:

### **Conclusiones**

Se determina que el plan de negocios, permite la detección de las principales debilidades y amenazas que afectan a Buster Shoes y su respectivo desarrollo, además

permite el replanteamiento de metas y el planteamiento de estrategias en busca del mejoramiento de Buster Shoes como Pyme del sector calzado.

El crecimiento en el volumen y en los ingresos de ventas como consecuencia de la implantación del plan de mercadeo. Con el plan de negocios también se obtiene la disminución de costos como consecuencia de la implantación de las estrategias de operación, el aumento de eficiencia y productividad como consecuencia de las estrategias administrativas y financieras.

Por medio del análisis se determina que el plan de Negocios para la empresa de calzado “Gusmar” es factible ya que la empresa no cuenta con estrategias que permita el crecimiento de la empresa.

## **2.1.1 Antecedentes Históricos**

### **2.1.1.1 Historia de la empresa**

Creaciones Gusmar nace como una empresa artesanal de calzado que brinda su servicio a la comunidad. La empresa se llama así en honor al nombre del propietario que es el señor Gustavo Martínez, del cual se escogió las tres primeras letras del nombre y del apellido obteniendo como resultado el nombre GUSMAR.

Asegura la supervivencia de la empresa y contribuye al constante desarrollo económico e industrial del sector cuero y calzado; es el instrumento que llevará a permanecer en el mercado del siglo XXI, para ello es necesario comenzar a implementar una filosofía de calidad total que permita cumplir el objetivo, que pondrá en marcha todas las capacidades intelectuales y de fuerza laboral.

Busca hacer un calzado que pueda sustituir a las importaciones. Se hace responsable de cualquier posible deficiencia que observe al adquirir el producto, es destacado por ofrecer los productos más innovadores y tecnológicos para la mejora y el cuidado de la imagen. Es por ello, que son sinónimo de elegancia, confianza y bienestar.



Su logotipo se deriva de la cabeza de un toro esterilizada. Esta empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Cevallos barrio Gonzáles Suarez, sus principales puntos de distribución se encuentran en Quito, Santo Domingo, Loja, Cuenca, Ambato y Riobamba.

### **Filosofía de Calzado Gusmar**

Creaciones Gusmar propone consolidarse en la confección de calzado, ofreciendo mejoramiento continuo y diseños innovadores, trabajando a conciencia, se desempeña como una empresa de prestigio, acaparando todas las necesidades y expectativas del cliente. Como respuesta pone a disposición una importante política de garantías, cuyo fin primordial es la satisfacción de todos los que confían en la empresa y en sus productos.

El calzado que se ofrece está fabricado únicamente con materias primas de primera calidad y supera los rigurosos controles de las normas de calidad de la industria de calzado.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Que es un plan**

Es el documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta. (Ortega Black, 2011)

### **2.2.2 Que es un negocio**

“Es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores”. (Pérez & Gardey, 2013)

### **2.2.3 Plan de negocios**

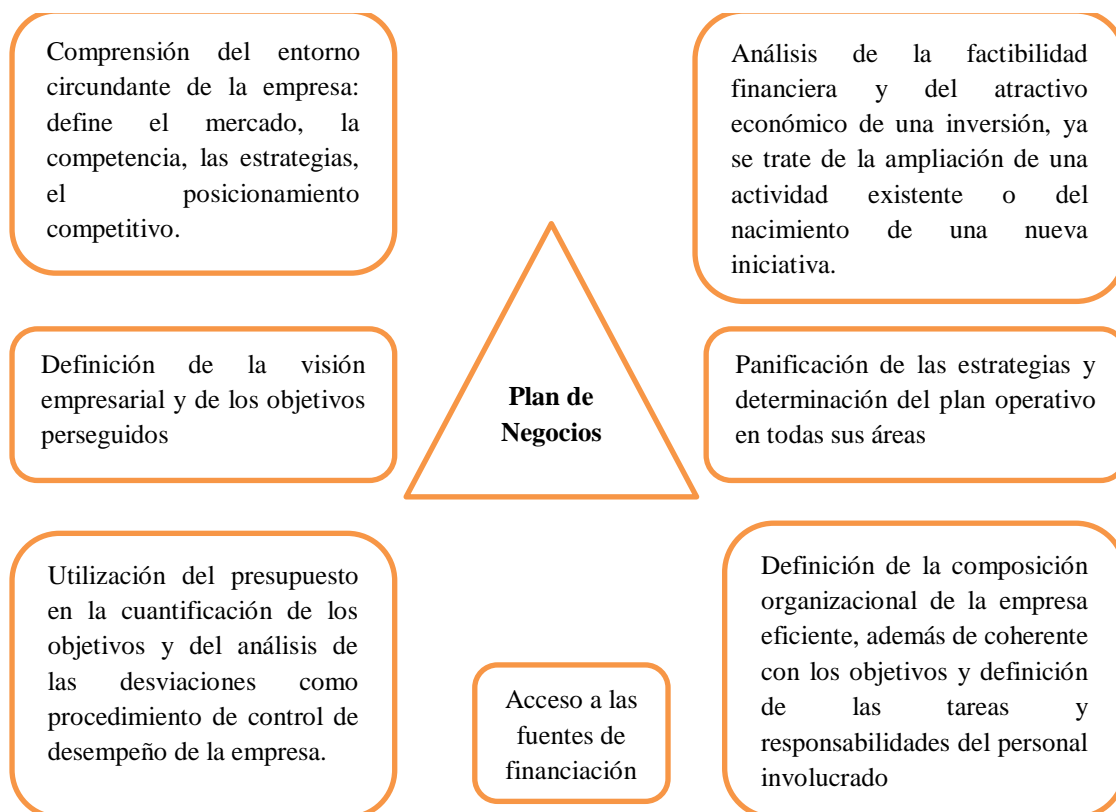
“El Plan de Negocios permite identificar factores que señalan si el negocio tendrá éxito, concretar el enfoque del empresario para explotar la idea, con el fin de conquistar el Capital de Financiamiento”. (Longenecker, 2012, pág. 164)

El plan de negocio o también plan económico financiero, es un resumen <<un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz >>.

El proceso de planificación operativa, asociado de una manera práctica a una actividad de control, se constituye en el fundamento de una sólida concepción gerencial que reacciona a los estímulos del entorno circundante de toda actividad. Serán entonces, la naturaleza y la estructura del negocio las que determine el grado de profundidad y complejidad del análisis requerido de la actividad de planeación o planificación.

“Concebido en forma correcta, se trata de un instrumento extremadamente eficaz, sea en la fase extraordinaria correspondiente al nacimiento o crecimiento de la empresa, sea en la fase corriente de la gestión diaria”. (Borello, 2010, pág. 9)

## Grafico 1: Funciones del Plan de Negocios



**Fuente:** Libro de plan de negocios de Antonio Borello.

**Elaborado por:** Victoria Silva

### 2.2.4 Fases de un plan

Gracias a los elementos que lo componen, y a su naturaleza del instrumento de análisis y de trabajo, el plan de negocios es una herramienta extremadamente útil, bien sea en la determinación de la factibilidad de una inversión en la gestión de la actividad empresarial.

Se entiende a concebir un plan de negocios como un Plan de ad hoc, antepuesto a la valoración del atractivo y la viabilidad financiera del proyecto. En definitiva el plan de negocios interviene en la fase del desarrollo de la idea y del producto, en donde la fase del crecimiento de una empresa se asocia a la naturaleza del documento generalmente necesario en la fase específica. En realidad se trata de una concepción restringida del plan de negocios, la cual reduce notoriamente el alcance del plan, entendido como instrumento gerencial.

“El plan de negocios tiene múltiples finalidades: inicialmente verifica la bondad económica de la idea empresarial posteriormente se extiende a la evaluación completa del proyecto, incluido también el análisis de la viabilidad financiera”. (Borello, 2010, pág. 11)

### **2.2.5 Fase de factibilidad económica.**

Ante todo aquí nos centramos en algunos cálculos económicos que nos permitan obtener un escenario del proyecto, determinando así su viabilidad económica. Términos como inversiones, costos e ingresos esperados entran inmediatamente en juego: en definitiva, se comparan en este tiempo las cifras más importantes, como costo y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo. (Borello, 2010, pág. 12)

### **2.2.6 Fase operativa.**

El plan de negocios adquiere formas concretas, rico en toda la información necesaria para los posibles inversionistas o fuentes de financiación interesados en el proyecto. Así como el nacimiento de la empresa, gradualmente el plan deja de ser un instrumento para la apertura de la empresa y se convierte en un instrumento de orientación operativa.

Al plan viene adjunto el análisis de desviación (desviación análisis); por medio del flujo de información proveniente de los procesos de control de gestión, la empresa sigue de cerca la evolución del mercado y del entorno extremo. Por lo tanto, el plan de negocios, como el plan operativo, debe actualizarse periódicamente. (Borello, 2010, pág. 13)

### **2.2.7 Cómo elaborar un plan de negocios**

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas y de esta manera obtener financiamiento.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

### **Pasos**

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un período determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito, es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada. También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado. (Jack, 2011, párr 3-10)

### **2.2.8 Para que nos sirve un Plan de Negocio**

El plan de negocios es una herramienta básica para darle consistencia y dirección a la empresa, además ayuda a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, asegurando los intereses de la empresa. Permite organizar los recursos y las tareas que logran la excelencia y crecimiento de la empresa.

Para ser más precisos un plan de negocios sirve para:

- Definir el producto o servicio que se pretende comercializar.
- Analizar el capital que se requiere para cada fase del proyecto
- Permite conocer la visión del proyecto de inversión.
- Especificar la estructura física y humana.
- Estudiar el mercado de interés.
- Estudiar estrategias de comercialización y los canales de distribución.
- Analizar el tiempo requerido para empezar a generar ingresos
- Analizar las formas de obtener el financiamiento más conveniente
- Buscar una asociación con inversionistas importantes
- Enfrentar los problemas que se nos pueden presentar en un futuro y de esta manera poderse adaptar con facilidad a los cambios sin que afecte demasiado.

(Castelán, 2011, pág. 2)

### **2.2.9 Niveles del plan de negocios**

El plan de negocios tiene diferentes niveles de investigación y de acuerdo con estos se pueden identificar los estudios a realizar:

- a) **Estudio general de gran visión:** en este nivel se identifica el objetivo que se quiere alcanzar. Una vez establecido el objetivo, se realizan los estudios preliminares que servirán de base para conceptualizar la idea del plan.
- b) **Estudio de factibilidad:** en esta etapa se elabora el documento del proyecto que se integra por los análisis económicos, financieros, etc., estableciendo los elementos cuantificables y tomando las respectivas decisiones.
- c) **Montaje y ejecución:** basados en el cronograma de actividades del estudio de factibilidad, se elaboran manuales de objetivos, diagramas de procesos y flujos, etc., para realizar las operaciones necesarias para el montaje del proyecto.
- d) **Funcionamiento normal:** esta etapa tiene que ver con el desarrollo adecuado del plan, en lo referente a capacitación del personal, producción y venta del bien o servicios, fuentes de financiamiento aplicables, mantenimientos, etc., en fin al funcionamiento del negocio. (Quijano , 2011, pág. 19)

### **2.2.10 Estructura de un Plan de Negocios**

Existen muchos autores que indican cómo se debe redactar y estructurar el Plan de Negocios y exponen guías para elaborarlo; sin embargo la mayoría de autores coinciden en que, para elaborar un Plan de Negocios es necesario que sea personalizado y creativo de acuerdo a las necesidades, requerimientos de cada empresa.

Después de haber analizado las teorías y modelos de varios autores, se extraerá lo que se considera importante y se propone a continuación la estructura del Plan de Negocios que se llevará a cabo durante todo el trabajo investigativo.

## **1. PLAN DE MARKETING**

### **a. Análisis Externo**

Macro entorno

- Factor Demográfico
- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social

- Factor Tecnológico

Micro entorno

- Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

**b. Análisis Interno**

- Recursos que posee, tangibles e intangibles
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica

**c. Establecimiento de objetivos**

**d. Formulación de estrategias**

- Posicionamiento del producto
- Desarrollo del marketing-mix

## **2. PLAN TÉCNICO**

**a. Determinación de Maquinaria**

**b. Procesos de Producción**

## **3. PLAN ADMINISTRATIVO**

**a. Antecedentes Generales de la Empresa**

**b. Filosofía Empresarial.**

**c. Organigrama Estructural**

**d. Manual de Funciones y Competencias.**

## **4. PLAN FINANCIERO**

**a. Inversiones**

**b. Costos y Gastos**

**c. Flujo de Caja**



#### **d. Evaluación del Estudio Financiero**

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Relación beneficio-costos (Borello, 2010, págs. 17-18)

#### **2.2.11 Estudio de mercado**

“Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización”. (Kotler, 2012, pág. 61)

En general, el estudio de mercado es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el encargado del marketing a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado. Donde se entiende como mercado a los consumidores reales, producto o servicio, esto conlleva a una serie de investigaciones muy importantes las cuales son base para llevar a cabo este estudio exitoso.

En esta etapa se debe llevar a cabo determinadas acciones para garantizar y asegurar la calidad de estudio de mercado, que se constituye en la base del proyecto y que sustentará a las siguientes acciones:

Identificar las variables y los agentes más importantes que intervienen en el mercado del producto que va a ofrecer el proyecto.

- Crear o acceder a la información más precisa sobre su comportamiento.
- Procesar y analizar dicha información.
- Proyectar su comportamiento para el futuro. (Kotler, 2012, pág. 62)

### **2.2.12 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá. (Kotler, 2012, pág. 214)

- **Segmentación geográfica**

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en varias áreas; también puede hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales.

- **Segmentación demográfica**

En la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. Una de las razones por las que las variables demográficas son tan populares entre los especialistas de marketing, es que muchas veces están asociadas con las necesidades y deseos de los consumidores.

- **Segmentación psicográfica**

La psicográfica es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/de personalidad, su estilo de vida o sus valores. (Kotler, 2012, págs. 214,218,225)

### **2.2.13 Análisis de la oferta**

Se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. La ley de la oferta, son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es si el precio baja, la oferta baja y si aumenta, la oferta también aumenta.

### **2.2.14 Análisis de la demanda**

“La demanda se refiere a “las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”. (Fisher & Espejo, 2011, págs. 146,149)

### **2.2.15 Plan de Marketing**

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos. (Kotler, 2012, pág. 64)

### **1.3.2.1 Desarrollo de las Etapas de un PMK**

A continuación, vamos a analizar las distintas etapas que hay que abordar para la correcta realización de un PMK.

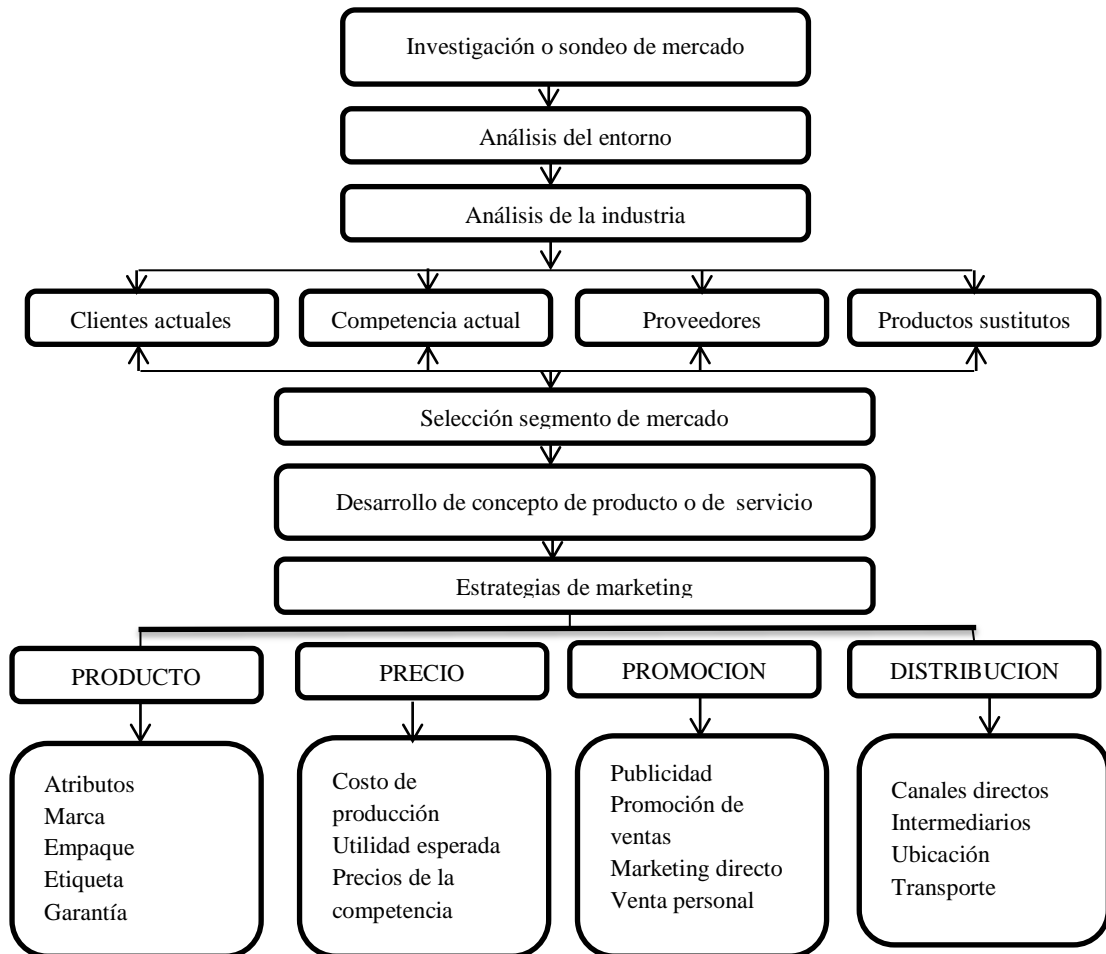
Es fundamental que se respete el orden establecido para así proceder a su correcta elaboración, lo que no implica que se vaya aportando documentación, buscando información y preparando los informes correspondientes.

Quiere esto decir que, simultáneamente, podremos ir trabajando en distintas fases del mismo, debido a que en determinados momentos tanto la central como la organización comercial estarán trabajando y analizando la información imprescindible para su realización.

Las etapas o pasos a realizar para la elaboración de un PMK son las siguientes:

- Análisis de la situación del mercado.
- Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.
- Fijación de Objetivos Estrategias a seguir, utilizando los elementos del Marketing-Mix.
- Programa de acciones (Quién, qué, cómo, cuándo).
- Sistema de evaluación y control (Kotler, 2012, pág. 64)

**Grafico 2: Proceso de desarrollo de Plan de Marketing**



**Fuente:** Libro de Plan de Negocios de Karen Weinberger Villarán

**Elaborado por:** Victoria Silva

### 1.3.2.2 Marketing Mix- Las 4P's

El marketing mix se refiere al conjunto de acciones o tácticas, que utiliza una empresa para promover su marca o producto en el mercado. Las 4 P's son los elementos base del marketing mix: precio (price), producto (product), lugar de venta (place) y promoción (promotion). Sin embargo, hoy en día, el marketing mix se ha incrementado con otros elementos vitales. (Drucker, 2012)

La misión del Marketing es gestionar estas 4 funciones coordinadas entre sí y coordinadas con el resto de funciones de la empresa.

**Producto.-**Elemento tangible o intangible que cubre la necesidad o el deseo de los consumidores, y que se ofrecen en el mercado. En resumen, es aquello que vendemos.

Vida del producto.-Todos los productos tienen su ciclo de vida, cuya longitud depende principalmente del consumidor y de la competencia: Lanzamiento, Crecimiento, Madurez y Declive.

**Precio.-** Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar para adquirir o consumir nuestro producto.

A través del precio la empresa debe tratar de generar los mayores beneficios posibles, o al menos conseguir la máxima rentabilidad. Hay que tener en cuenta que la estrategia de precios puede variar según los objetivos de la empresa, que no siempre es ganar dinero.

**Promoción.-** Son las actividades que realiza la empresa para dar a conocer a los consumidores sus productos y sus ventajas, con el fin de provocar la reacción de compra.

**Plaza.-** Es la estructura interna y externa que establece el vínculo entre la empresa y sus mercados finales con el fin de facilitar la compra de sus productos. Es el proceso para hacer llegar los productos a sus clientes. (Drucker, 2012,párr 2)

### **2.2.16 Plan Técnico**

“El estudio técnico tiene como objetivo llegar a diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles, para obtener el producto deseado sea este un bien o servicio” (Weinberger, 2010, pág. 76)

Además menciona que el estudio técnico no solamente demuestra la viabilidad técnica del proyecto, sino que, además, debe exponer y justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto. De esta manera se establece el comportamiento de los costos del proyecto y de la vinculación orgánica del estudio técnico, así como el estudio económico financiero del proyecto.

El estudio técnico tiene varios factores que se deben analizar según la importancia que se da conforme a la propia naturaleza del proyecto. Salazar menciona los siguientes:

- Tamaño del proyecto
- Localización del proyecto
- Ingeniería ( proceso de producción- tecnología) (Weinberger, 2010, pág. 77)

### **1.3.2.3 Estudio del Tamaño**

la definición del tamaño dependerá del tipo de proyecto que se quiera realizar, por tamaño del proyecto se define como la capacidad de producción dentro de un período de referencia, es decir, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener en una instalación productiva por unidad de tiempo. Según el estudio de Catherine Amón, pág. 13 ( citado en Salazar, 2010)

### **1.3.2.4 Ingeniería del proyecto**

Señala los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto que son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto; de aquí la importancia de estudiar con especial énfasis la valorización económica de todas sus variables técnicas.

El estudio de ingeniería del proyecto debe llegar a determinar la función óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Comprende los aspectos técnicos y de infraestructura que permitan el proceso de fabricación del producto o la prestación del servicio. (Barreno, 2014, pág. 11)

## **2.2 17 Plan administrativo**

Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros; orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.

El Desarrollo Administrativo es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades.

La planificación comienza con el correcto manejo del tiempo, programando lo que se hace todos los días, visualizando los objetivos propuestos. (Sepúlveda, 2010, pág. 4)

#### **1.3.2.5 Misión Organizacional.**

Misión significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (Chiavenato, 2010, pág. 95)



### **1.3.2.6 Visión Organizacional:**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, por lo general la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. Por otro lado la visión significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Chiavenato, 2010, pág. 99)

### **1.3.2.7 Valores organizacionales**

Los valores constituye el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesitan ser reconocidos por todos los miembros de la empresa
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo

Una vez que conozcan los valores y compromisos de la empresas posible tratar objetivos y otros elementos del plan. (Lerma & Bárcena, 2012, pág. 41)

### **1.3.2.8 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

La finalidad del organigrama es proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman. (Franklin, 2012, pág. 5)

## **2.2 18 Plan Financiero**

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que ha tomado a lo largo de su desarrollo.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento. (Weinberger, Plan de Negocios, 2010, pág. 46)

## **2.2 19 Plan de negocios para empresa en marcha**

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa.

Por eso, todo crecimiento debe ser planificado ¡sin ser burocrático!

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer. (Weinberger, 2010, pág. 40)

### **2.2.20 Diez secciones de un plan de negocios**

- 1. Análisis de la industria.-** describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la economía, papel de gobierno y salud financiera de la industria.
- 2. Análisis de mercado.-** identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de este, análisis de la competencia, como tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.
- 3. Productos y servicios.-** define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento del producto y ciclo de vida del producto o servicio.

4. **Descripción del negocio.-** describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal.
5. **Estrategia de marketing.-** explica cómo utilizará la ubicación, los canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado.
6. **Operaciones y Administración.-** proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.
7. **Plan Financiero.-** incluye copias de estados financieros anteriores y proyecciones financieras proforma, lo cual incluye costos de arranque, balance general, estados financieros.
8. **Plan de Implementación.-** aquí es donde usted explicara cómo utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, mobiliario, accesorios, terreno y edificios, así como investigación y desarrollo.
9. **Plan de Contingencia.-** identifica todos los riesgos potenciales y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas; por ejemplo, cómo manejará las emergencias, accidentes graves o desastres.
10. **Resumen Ejecutivo.-** el resumen ejecutivo siempre se escribe al final pero aparece en la primera página del plan. (Balanko-Dickson, págs. 4,5).

#### **2.2.20.1 Análisis Situacional**

#### **2.2.20.2 Diagnóstico Estratégico**

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

### 2.2.20.3 Análisis FODA.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce, 2011, pág. 2)

**Fortalezas.-** Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

**Debilidades.-** no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables, al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades.

**Oportunidades.-** son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

**Amenazas.-** no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Las oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo.

“La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades”. (Orlich, 2009)

**Tabla 1: Como realizar una matriz DOFA**

INTERNO EXTERNO	FORTALEZAS (F) Lista de fortalezas	DEBILIDADES(D) Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades y aprovechar las oportunidades
AMENAZAS (A) Lista de amenazas	ESTRATEGIAS (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

**Fuente:** Idalberto Chiavenato

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### **2.2.20.4 Las 5 fuerzas competitivas**

En toda empresa sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas: la entrada de los más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los competidores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Esta matriz con enfoque analítico nos permite recopilar información muy relevante para la confección de un plan estratégico o la elaboración de un plan de negocio para la empresa, según el análisis de estas diferentes fuerzas, es indispensable que la empresa desarrolle una estrategia para superar a su competencia.

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de la compañía de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. Los cinco factores determinan la rentabilidad de la empresa porque influyen en los precios en los costos, y en la inversión que debe realizar las empresas es decir en los elementos del rendimiento. (Porter, 2010, pág. 4)

**Grafico 3: Los cinco factores de la competencia**



**Fuente:** Libro de ventaja competitiva de Michael Porter

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **2.2.20.2 Gestión integral**

Los procesos claves de una gestión integral siempre se basan en la atención a los clientes de la empresa o el negocio. Se encarga de evaluar el comportamiento del personal para con los clientes, y en cuanto a los procesos de producción, el sistema de gestión integral es la herramienta administrativa encargada de condicionar la calidad y la precisión de los productos, por otro lado se encarga de poner en marcha todos los procesos de producción en una empresa cumpliendo un papel importante en cuanto a su aplicación.

Es muy común que se cometan varios errores durante el desarrollo de las actividades correspondientes en una empresa, pero la gestión integral es la encargada de aportar diferentes tipos de soluciones que puedan aplicarse en cada caso, generalmente utilizando métodos de rediseño en los procesos, mediante un trabajo en equipo y siempre haciendo un aporte (Guerrero, 2011, párr 2)

### **2.2.21 IDEA A DEFENDER**

El diseño del plan de negocios para la empresa de calzado Gusmar incidirá en la gestión integral, para insertarla en el respectivo cambio de la matriz productiva el cual fortalecerá a la empresa a corto, mediano y largo plazo.

#### **2.2.21.1 VARIABLES**

##### **Variable independiente**

Plan de negocios

##### **Variable dependiente**

Gestión integral



## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación acerca del Diseño de un Plan de Negocios de la Empresa de Calzado Gusmar se utilizará el enfoque cualitativo y cuantitativo.

#### **3.1.1 Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de la investigación, sin embargo en el lugar de que la claridad sobre la pregunta de investigación preceda a la recolección y análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos) los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia estas actividades sirven primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, para refinarlas y responderlas. (Hérendez Sampieri , 2011, pág. 4)

El enfoque cualitativo es inductivo. Ya que es una alternativa que ayudara a comprender la realidad de la organización, mediante la recopilación de información, expresar opiniones para el beneficio de la empresa de calzado Gusmar.

#### **3.1.2 Enfoque cuantitativo**

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Según el estudio de Aldáz y Barragán citado en (Hernández , Fernández , & Baptista , 2010, pág. 7)

La aplicación de este enfoque permite adquirir conocimientos fundamentales de la empresa de calzado Gusmar de manera imparcial, misma que recoge y analiza datos a través de conceptos y variables.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación de Campo.**

La investigación de campo debido a la relación que presenta de forma directa o indirectamente con la realidad de la empresa y sus acontecimientos o sucesos, se trabajara con el personal administrativo y con los trabajadores de la empresa, los mismos que están en la capacidad de proporcionar la información requerida por el hecho de estar relacionadas directamente con la empresa, el investigador se involucrara de manera directa con los objetivos planteados en el proyecto para proponer soluciones a la problemática existente y contribuir con el desarrollo de la investigación. (Hérmendez Sampieri , 2011, pág. 10)

El desarrollo de la investigación de campo, permite conocer el lugar de los hechos donde es ocasionado el problema a investigar. Obteniendo la información generada directamente por el gerente y realizar el plan de negocios para la empresa de calzado Gusmar.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental**

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación análisis, crítica e interpretación de datos, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales, o electrónicas, como en toda investigación el propósito es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias F. , 2012,párr 4)

La investigación documental permite obtener información para la realización del plan de negocios para la empresa de calzado Gusmar, mediante la utilización del sitio web, revistas, artículos y sobre todo el aporte de varios autores.

### **3.2.3 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva, conocida también como la investigación estadística, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio, responde a las preguntas: quién, qué, dónde, porque, cuándo y cómo. Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra. (Cañizalez, 2011, pág. 2)

La investigación descriptiva se aplicara con el conocer el comportamiento de los resultados que se obtienen en la investigación para la realización del plan de negocios.

### **3.2.4 Investigación Exploratoria**

Tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área. (Sampieri, 2010, párr 2)

Este tipo de investigación determina la búsqueda de cada una de la información adecuada en la elaboración de los objetivos planteados, para resolver los inconvenientes ocasionados. De la misma manera se utilizará este tipo de investigación para determinar porque se ocasiono los problemas en la empresa de calzado Gusmar.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (Tamayo, 2012, párr 4)

La define como el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, es importante señalar que cuando la población es pequeña o inferior a 100 individuos, se puede trabajar con todos los elementos como muestra es decir no se debe aplicar ninguna fórmula, y si la población es superior a 100 se debe aplicar la fórmula de la muestra ya sea para finita o infinita. (Arias F. G., 2012)

Esta población se toma a partir del rango de 20 años en adelante debido a que ellos ya disponen de recursos económicos.

**Tabla 2: Población del Cantón Ambato**

Grupos de edad	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
De 20 a 24 años	7953	8305	16258
De 25 a 29 años	1242	7885	9127
De 30 a 34 años	6756	7244	14000
De 35 a 39 años	5679	6501	12180
De 40 a 44 años	5260	5930	11190
De 45 a 49 años	4923	5651	10574
De 50 a 54 años	4077	4599	8676
De 55 a 59 años	3298	3934	7232
De 60 a 64 años	2647	3042	5689
De 65 a 69 años	2101	2484	4585
De 70 a 74 años	1506	1862	3368
De 75 a 79 años	1115	1426	2541
De 80 a 84 años	743	1077	1820
De 85 a 89 años	462	641	1103
De 90 a 94 años	171	257	428
De 95 a 99 años	59	94	153
De 100 años y más	6	14	20
<b>TOTAL</b>	<b>47998</b>	<b>60946</b>	<b>108944</b>

Fuente: INEC censo de población y vivienda 2010

Elaborado por: Victoria Silva

**Tabla 3: Población del Cantón Cevallos**

Grupos de edad	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
De 20 a 24 años	346	346	692
De 25 a 29 años	283	335	618
De 30 a 34 años	278	303	581
De 35 a 39 años	268	279	547
De 40 a 44 años	235	228	463
De 45 a 49 años	202	235	437
De 50 a 54 años	185	181	366
De 55 a 59 años	150	183	333
De 60 a 64 años	142	166	308
De 65 a 69 años	128	128	256
De 70 a 74 años	112	110	222
De 75 a 79 años	82	78	160
De 80 a 84 años	58	75	133
De 85 a 89 años	37	36	73
De 90 a 94 años	9	18	27
De 95 a 99 años	2	4	6
De 100 años y más	1	0	1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2518</b>	<b>2705</b>	<b>5223</b>

Fuente: INEC censo de población y vivienda 2010

Elaborado por: Victoria Silva.

La población es de **114.167** habitantes de los dos Cantones por lo que es necesario calcular la muestra.

### 3.3.2 La Muestra

“La muestra es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Sampieri H. , 2010, pág. 5)

Existen dos tipos de muestra:

**Muestras probabilísticas:** en estas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis, para garantizar que la probabilidad exista hay que tomar ciertos requisitos, tales como “el azar estadístico”, este implica garantizar que un criterio de sorteo sea utilizado para elegir la muestra.

**Muestras no probabilísticas:** la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Elegir entre una muestra probabilística y una no probabilística se determina con base en los objetivos de estudio, el esquema de la investigación y el alcance de sus contribuciones. (Sampieri, 2011)

A continuación la fórmula de la muestra:

$$n = \frac{[Z^2(P * Q) * N]}{[e^2(N - 1)] + Z^2(P * Q)}$$

**Dónde:**

n= Tamaño de la muestra (¿)

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza, que es un 95% es igual a 1,96

P=Probabilidad de éxito con el 50% (0,50)

Q=Probabilidad de fracaso (1-P) (0,50)

N=Tamaño de la población (114167)

e=error de muestreo 5% (0,05)

**1.3.2.9 Cálculo de la muestra**

$$n = \frac{[Z^2(P * Q) * N]}{[e^2(N - 1)] + Z^2(P * Q)}$$

$$n = \frac{[1,96^2(0,50 * 0,50) * 114167]}{[0,05^2(114167 - 1)] + 1,96^2(0,50 + 0,50)}$$

$$n = \frac{[3,8416(0,25) * 114167]}{[0,0025(114166)] + 3,8416(0,25)}$$

$$n = \frac{109645,987}{286,3754}$$

$$n = 383$$

Para la aplicación de las encuestas se realiza el cálculo con el total de la población de las dos ciudades en donde se determinará el valor para la aplicación en la ciudades de Ambato y de Cevallos el cual se muestra a continuación.

**Tabla 4: Distribución de encuestas**

CANTÓN	POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA
AMBATO	108944	95,42%	365
CEVALLOS	5223	4,58%	18
<b>TOTAL</b>	<b>114167</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>

Fuente: INEC

Elaborado por: Victoria Silva

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos

Se encarga de determinar cada uno de los procesos teóricos que se utilizaran en la investigación los cuales son: método inductivo, deductivo y analítico.

##### 1.3.2.10 Inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual



de los hechos y se formulan conclusiones universales que postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Lara Muñoz, 2011, pág. 60)

Con la aplicación de este método se relacionará hechos con otros aún desconocidos, es por eso que según los temas investigados se analizarán específicamente todo lo concerniente a los problemas existente, a partir de ese análisis se logrará establecer las áreas de la empresa de calzado Gusmar que serán beneficiarias en la aplicación de estos conceptos.

#### **1.3.2.11 Descriptivo**

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica. El propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. (Lara, 2011, pág. 60)

Este método ayudará a describir el diagnostico situacional de la empresa de calzado Gusmar, para conocer las consecuencias que se generen y poder llegar a conclusiones lógicas.

### **3.4.2 Técnicas e instrumentos**

#### **3.4.2.1 Encuesta**

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información de un grupo de personas. (Bernal, 2010, pág. 177)

Se realiza una serie de preguntas abiertas o cerradas en la empresa de calzado Gusmar, con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

### **3.4.2.2 Entrevista**

La entrevista más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado de tal manera, que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias, 2012,párr 3)

La entrevista se realizara al gerente de la empresa de calzado Gusmar mediante una conversación con el obtener información necesaria para la realización de la investigación.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis de resultados de las encuestas del Cantón Ambato

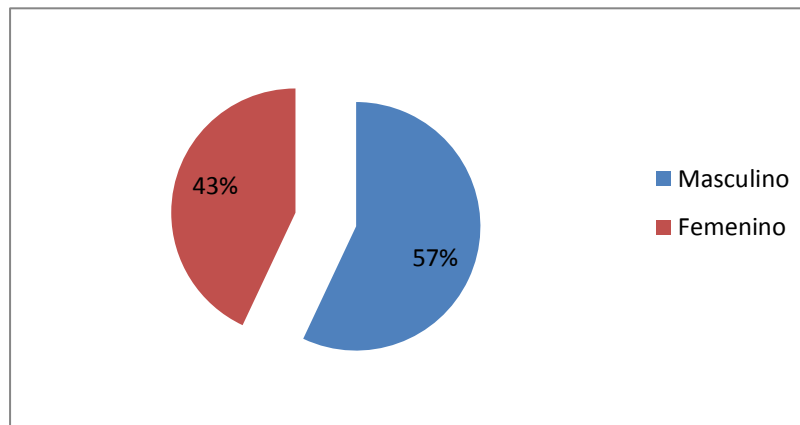
De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de investigación se dará a conocer los resultados de la encuesta desarrollada a los habitantes del cantón Ambato.

**Tabla 5: Género**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	209	57%
Femenino	156	43%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Gráfico 4: Género**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

#### Análisis e interpretación

Por medio de la aplicación de las encuestas en el cantón Ambato se ha determinado que el 57% de la población es de género masculino, y el 43 % corresponde al género femenino, es decir estas personas fueron encuestadas para la recolección de información.

## 1.- ¿Con qué frecuencia compra calzado?

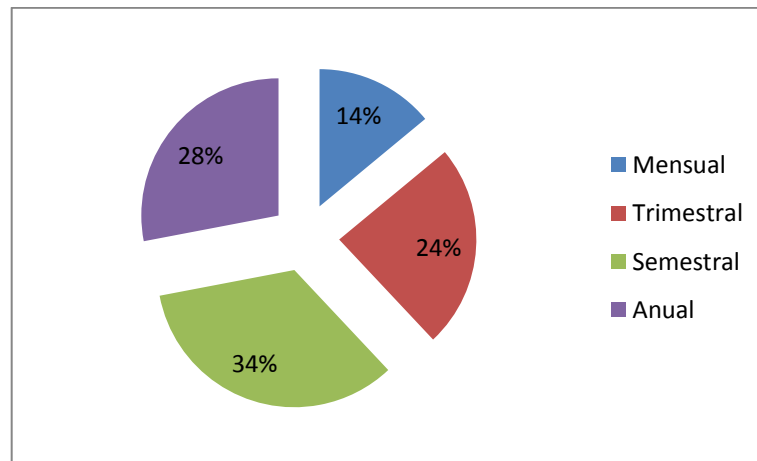
**Tabla 6: Frecuencia compra de calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	50	14%
Trimestral	89	24%
Semestral	123	34%
Anual	103	28%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Gráfico 5: Frecuencia compra de calzado**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

### Análisis e Interpretación

Del 100 % de la población encuestada, se determinó que el 14 % compra calzado mensualmente, el 24 % adquiere el producto de manera trimestral, el 34 % semestralmente y el 28 % anualmente, es decir la frecuencia de compra de calzado de mayor porcentaje fue semestralmente, de lo que se deduce que hoy en día la comercialización de calzado ha disminuido.

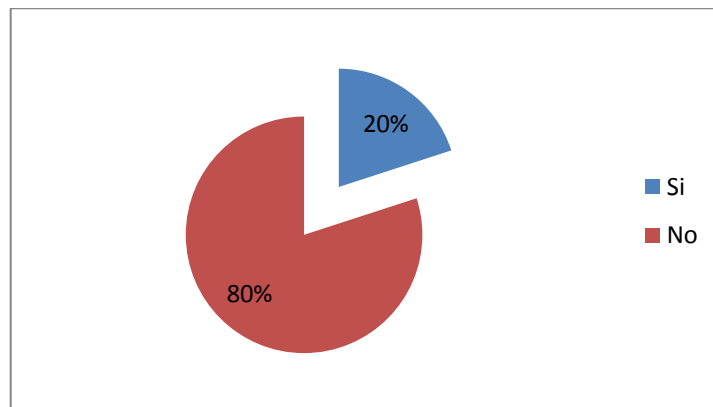
2.- ¿Utiliza alguna marca en especial de calzado?

**Tabla 7: Utiliza alguna marca de calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	20%
No	293	80%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
Elaborado por: Victoria Silva

**Grafico 6: Utiliza alguna marca de calzado**



Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
Elaborado por: Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Se puede indicar que de las personas encuestadas el 20 % utilizan marcas de calzado como Nike, Venus, Adidas, Puma, Gamos, estas marcas de calzado son muy reconocidas en el mercado, y el 80 % no utiliza una marca especial de calzado.

### 3.- ¿Dónde compra regularmente su calzado?

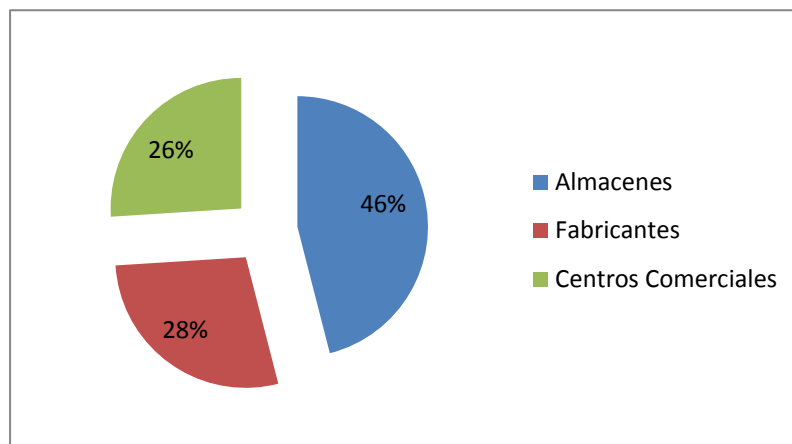
**Tabla 8: Lugares de compra de calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Almacenes	169	46%
Fabricantes	103	28%
Centros Comerciales	93	26%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Ambato

Elaborado por: Victoria Silva

**Grafico 7: Lugares de compra de calzado**



Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Ambato

Elaborado por: Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de las encuestas realizadas en el cantón Ambato se estableció que el 46 % de la población compra regularmente su calzado en almacenes debido a la ubicación estratégica de estos, el 28 % compran directamente a los fabricantes ya que ellos venden a menor precio y el 26 % en los centros comerciales.

4.- ¿Conoce la empresa de calzado Gusmar?

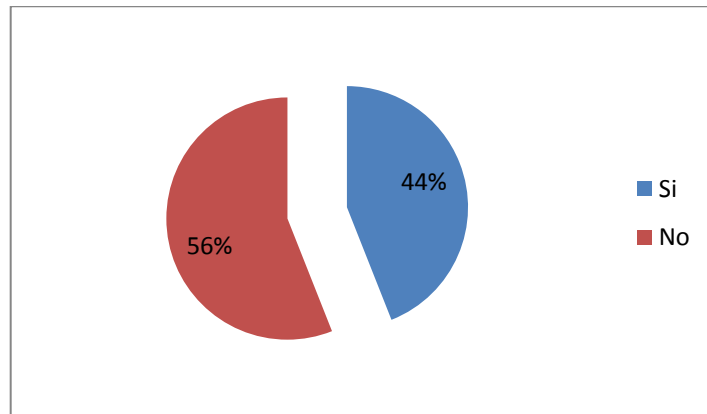
**Tabla 9: Conoce la empresa de calzado Gusmar**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	162	44%
No	203	56%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Ambato

Elaborado por: Victoria Silva

**Gráfico 8: Conoce la empresa de calzado Gusmar**



Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Ambato

Elaborado por: Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Del 100 % de la población encuestada del cantón Ambato el 44 % conoce la empresa de calzado Gusmar, mientras que el 56 % no la conoce debido a que existen empresas que son más conocidas a nivel nacional esto se toma como referencia de la pregunta 2.

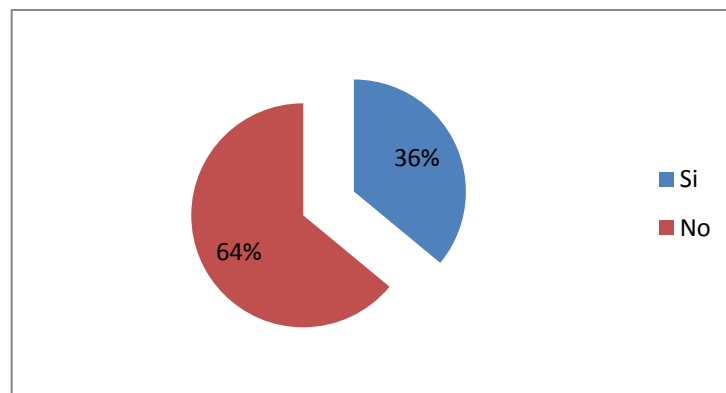
5.- ¿Usted ha comprado calzado en esta empresa?

**Tabla 10: Compra de calzado en Gusmar**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	36%
No	104	64%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 9: Compra de calzado en Gusmar**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de las encuestas se determinó que el 36 % de los clientes compran calzado en la empresa Gusmar, mientras que el 64 % no lo compran debido a que su costo es elevado y no existe ofertas del producto es por esta razón que los clientes no compran el producto en esta empresa.



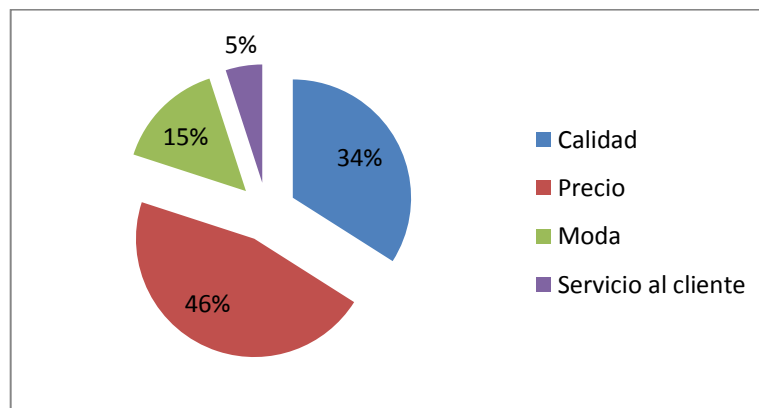
6.- ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de comprar calzado?

**Tabla 11: Aspectos a la hora de comprar calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	55	34%
Precio	74	46%
Moda	25	15%
Servicio al cliente	8	5%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Gráfico 10: Aspectos a la hora de comprar calzado**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de las encuestas se determinó que al 34 % de la población lo que más les importa a la hora de comprar calzado es la calidad, al 46 % el precio, al 15 % la moda y al 5 % servicio al cliente, por lo que se establece que lo más importante para los clientes al momento de comprar calzado en la empresa Gusmar es el precio.

7.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

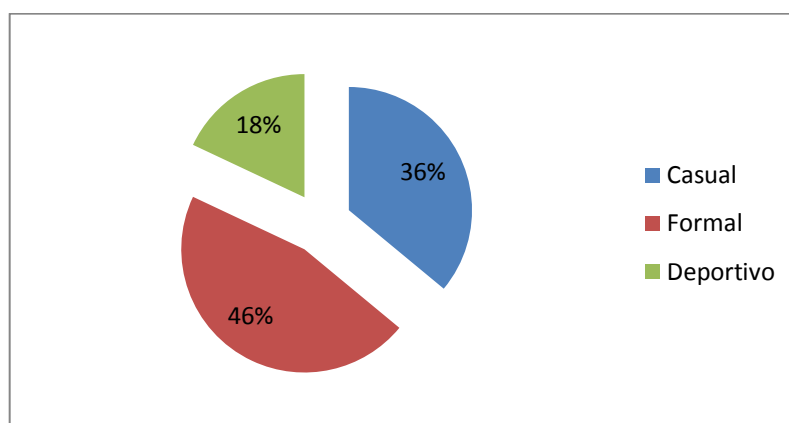
**Tabla 12: Calzado utilizado con mayor frecuencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casual	58	36%
Formal	74	46%
Deportivo	30	18%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 11: Calzado utilizado con mayor frecuencia**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de la aplicación de las encuestas podemos indicar que el 36 % de la población utiliza calzado casual, el 46 % calzado formal, y el 18 % deportivo, por lo que se determinó que el calzado utilizado con mayor frecuencia es el formal ya que toda persona adquiere este tipo porque es el más común y sirve para todo evento.

8.- ¿Al momento que usted adquiere el producto en la empresa la atención es?

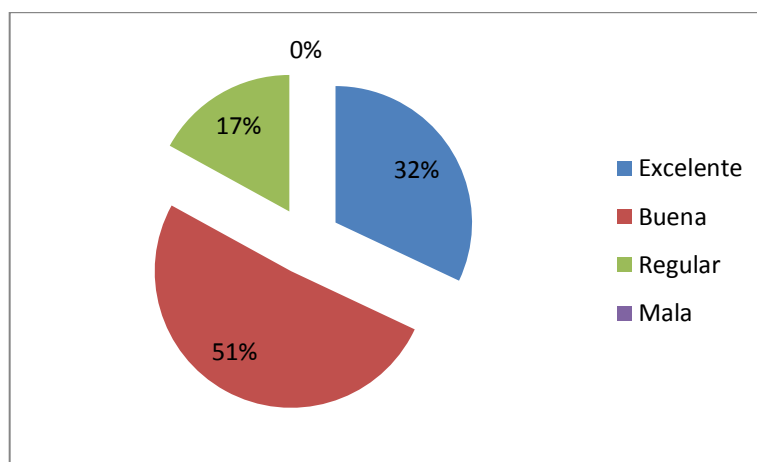
**Tabla 13: Atención de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	51	32%
Buena	83	51%
Regular	28	17%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 12: Atención de la empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de la aplicación de las encuestas el 32 % de los clientes manifestaron que la atención al momento de comprar calzado es excelente, el 51 % es bueno, y 17 % es regular. Estos resultados indican en mayor porcentaje que la atención a los clientes es buena en esta empresa.

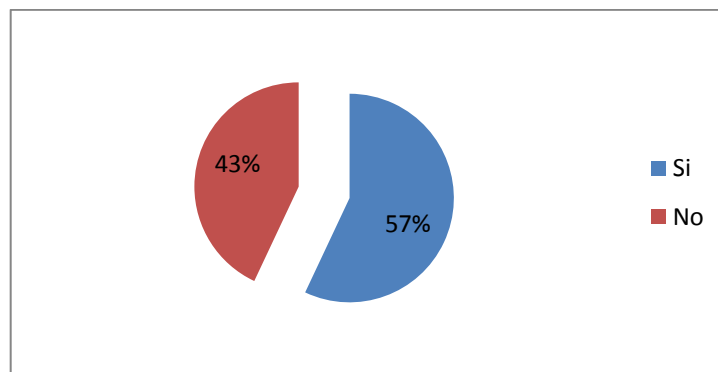
9.- ¿El precio de calzado es accesible?

**Tabla 14: Precio de calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	92	57%
No	70	43%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 13: Precio de calzado**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato  
**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de la encuesta realizada a los clientes podemos determinar que el 57 % manifiesta que el precio de calzado es accesible, y el 43 % de los clientes manifiestan que no es accesible, es decir que el precio del calzado debe estar al alcance de cada persona.

10.- ¿Cree usted que se debería realizar publicidad para que la empresa sea más reconocida?

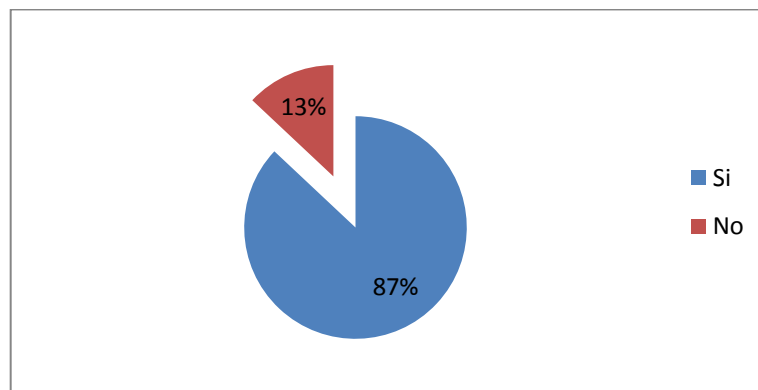
**Tabla 15: Publicidad de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	317	87%
No	48	13%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 14: Publicidad de la empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Del 100 % de la población el 87 % determina que si se debe realizar publicidad para que la empresa sea reconocida a nivel nacional y próximamente de manera internacional ya que por medio de esto la empresa obtendrá más clientes y su comercialización puede aumentar, y el 13 % manifestó que no se debe hacer publicidad.

11.- ¿Por cuál medio de publicidad le gustaría que la empresa se dé a conocer?

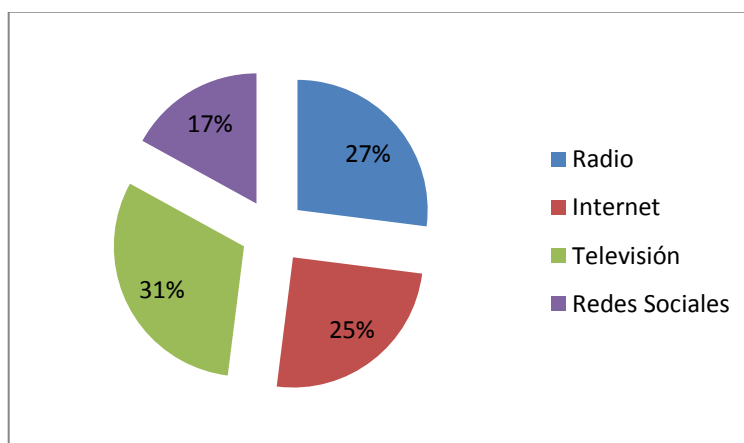
**Tabla 16: Medios de publicidad**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Radio	87	27%
Internet	80	25%
Televisión	97	31%
Redes Sociales	53	17%
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Gráfico 15: Medios de publicidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Ambato

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de las encuestas se obtuvo que el 27 % de la población desearía que la publicidad de calzado Gusmar se lo realice por radio, el 25 % en internet, el 31 % en televisión y el 17 % en redes sociales, por lo que se determina que la empresa debe realizar más publicidad por la televisión debido a que todas las personas disponen de este medio de comunicación.

### 3.5.2 Análisis de resultados de las encuestas del Cantón Cevallos

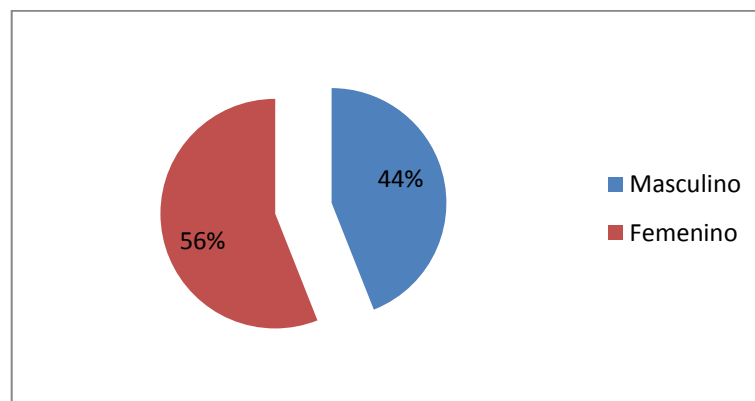
De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de investigación se dará a conocer los resultados de la encuesta desarrollada a los habitantes de Cevallos.

**Tabla 17: Género Cevallos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	44%
Femenino	10	56%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 16: Género Cevallos**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

#### **Análisis e interpretación**

Por medio de la aplicación de las encuestas en el cantón Cevallos se ha determinado que el 44 % de la población es de género masculino, y el 56 % corresponde al género femenino, es decir estas personas fueron encuestadas para la recolección de información.

1.- ¿Con qué frecuencia compra calzado?

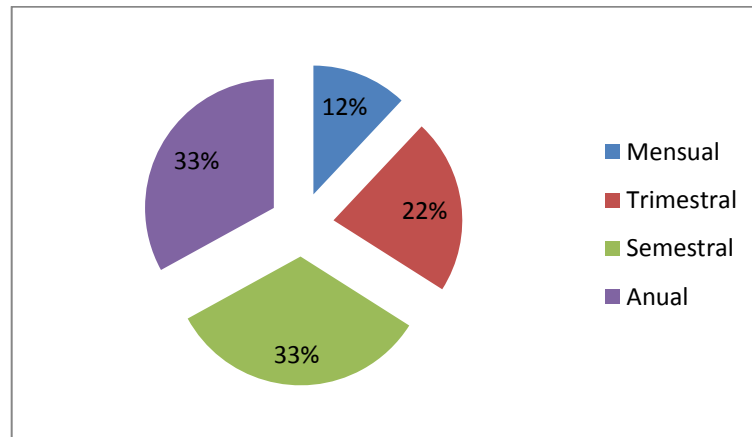
**Tabla 18: Frecuencia compra de calzado Cevallos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	2	12%
Trimestral	4	22%
Semestral	6	33%
Anual	6	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

Elaborado por: Victoria Silva

**Grafico 17: Frecuencia compra de calzado Cevallos**



Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

Elaborado por: Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Del 100 % de la población encuestada se determinó que el 12 % compra calzado mensualmente, el 22 % adquiere el producto de manera trimestral, el 33 % semestralmente y el 33 % anualmente, es decir la frecuencia de compra de calzado de mayor porcentaje fue semestralmente y anualmente, de lo que se deduce que hoy en día la comercialización de calzado ha disminuido.



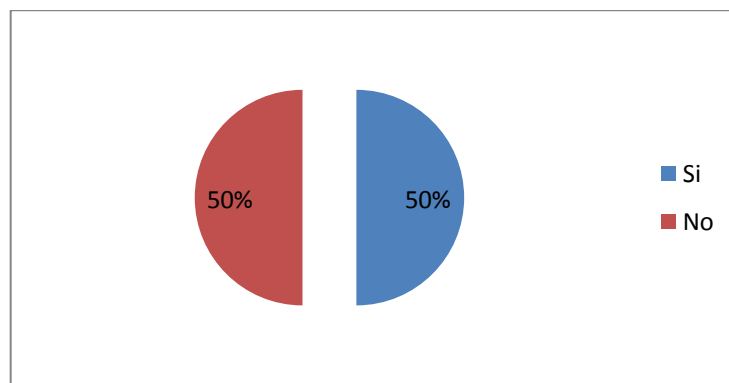
2.- ¿Utiliza alguna marca en especial de calzado?

**Tabla 19: Utiliza alguna marca de calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 18: Utiliza alguna marca de calzado**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Se puede indicar que de las personas encuestadas el 50 % utilizan marcas de calzado como Nike, Venus, Adidas, Puma, Gusmar, estas marcas de calzado son muy reconocidas en el mercado, y el 50 % no utiliza una marca especial de calzado.

### 3.- ¿Dónde compra regularmente su calzado?

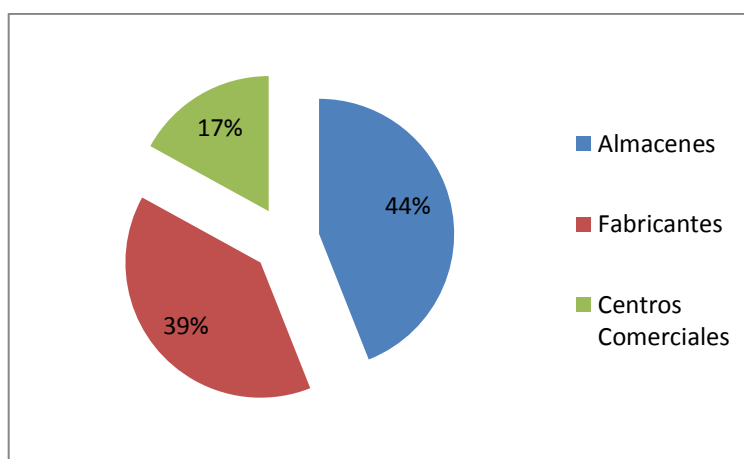
**Tabla 20: Lugar de compra de calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Almacenes	8	44%
Fabricantes	7	39%
Centros Comerciales	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

Elaborado por: Victoria Silva

**Gráfico 19: Lugar de compra de calzado**



Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

Elaborado por: Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de las encuestas realizadas en el cantón Cevallos se estableció que 44 % de la población compra regularmente su calzado en almacenes debido a la ubicación estratégica de estos, el 39 % compran directamente de los fabricantes ya que ellos venden a menor precio y en este cantón existen varios fabricantes y el 17 % en los centros comerciales.

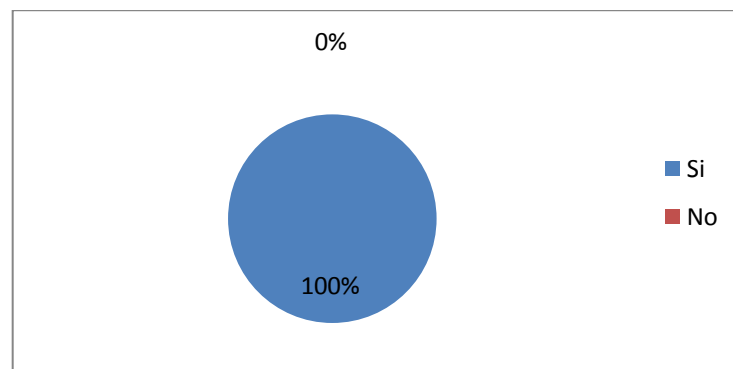
4.- ¿Conoce la empresa de calzado Gusmar?

**Tabla 21: Conoce la empresa de calzado Gusmar**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 20: Conoce la empresa de calzado Gusmar**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Del 100 % de la población encuestada del cantón Cevallos conocen la empresa de calzado Gusmar, debido a que fue una de las primeras empresas que se creó en esta ciudad y tiene un producto de calidad.

5.- ¿Usted ha comprado calzado en esta empresa?

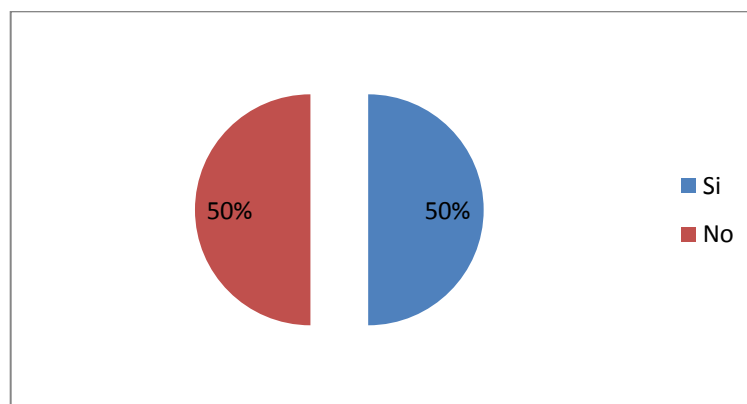
**Tabla 22: Compra de calzado en Gusmar**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

Elaborado por: Victoria Silva

**Grafico 21: Compra de calzado en Gusmar**



Fuente: Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

Elaborado por: Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de las encuestas se determinó que el 50 % de los clientes si compran calzado en la empresa Gusmar, mientras que el 50 % no lo compran debido a que su costo es muy elevado y no existe ofertas del producto ya que existen otras empresas que si lo hacen.

6.- ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de comprar calzado?

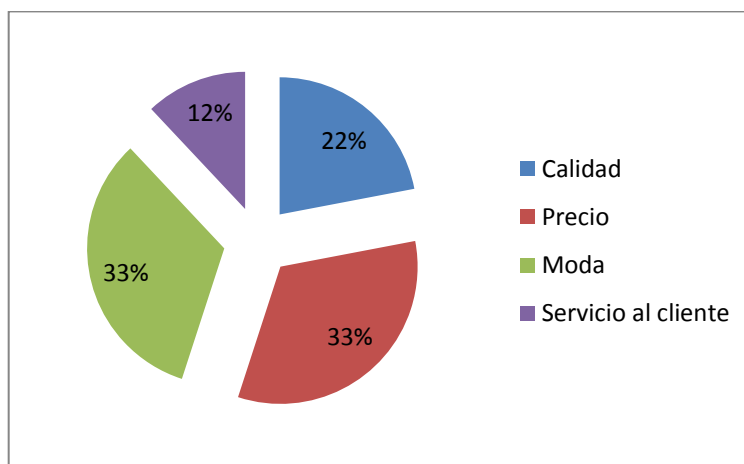
**Tabla 23: Aspectos a la hora de comprar calzado**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	4	22%
Precio	6	33%
Moda	6	33%
Servicio al cliente	2	12%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 22: Aspectos a la hora de comprar calzado**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Se puede indicar que del 100 % de la población encuestada del cantón Cevallos al 22 % lo que más les importa la calidad, al 33 % el precio, al 33 % la moda y el 12 % servicio al cliente, por lo que se determina que lo más importante para los clientes al momento de comprar calzado en la empresa Gusmar es el precio y la moda.

7.- ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

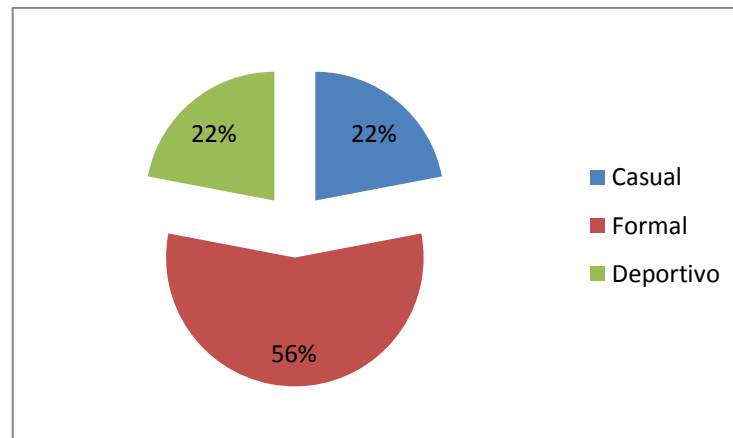
**Tabla 24: Calzado utilizado con mayor frecuencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Casual	4	22%
Formal	10	56%
Deportivo	4	22%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 23: Calzado utilizado con mayor frecuencia**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de la aplicación de las encuestas podemos indicar que el 22 % de la población utiliza calzado casual, el 56 % calzado formal, y el 22 % deportivo, por lo que se determinó que el calzado utilizado con mayor frecuencia es el formal ya que toda persona adquiere este tipo porque es el más común y sirve para todo evento.

8.- ¿Al momento que usted adquiere el producto en la empresa la atención es?

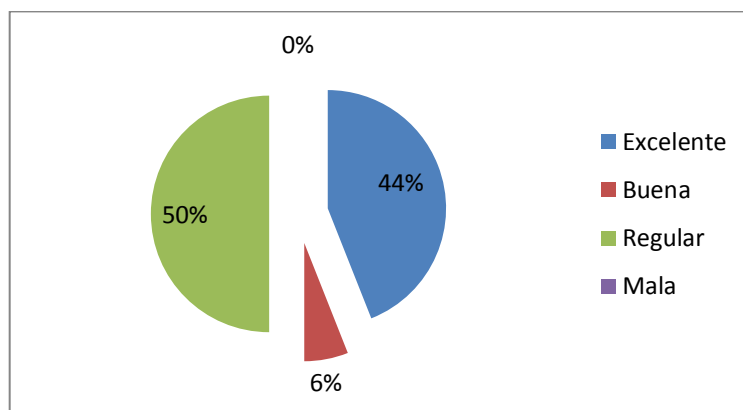
**Tabla 25: La atención de la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	44%
Buena	1	6%
Regular	9	50%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 24: La atención de la empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de la aplicación de las encuestas el 44 % de los clientes manifestaron que la atención al momento de comprar calzado es excelente, el 6 % es buena, el 50 % es regular, determinando que la atención regular obtuvo un mayor porcentaje es decir que debe mejorar la atención debido a que de esto también dependerá que los clientes adquieran o no el calzado.

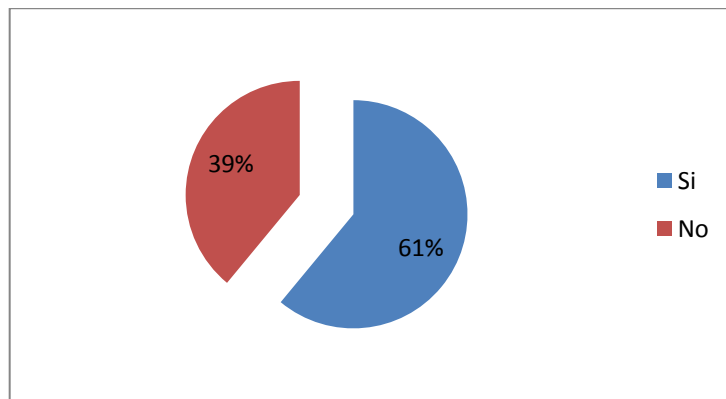
9.- ¿El precio de calzado es accesible?

**Tabla 26: Precio de calzado**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	11	61%
No	7	39%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 25: Precio de calzado**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos  
**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Por medio de la encuesta realizada a los clientes podemos determinar que el 61% manifestó que el precio de calzado es accesible, y el 39 % de los clientes manifestaron que no es accesible, es decir que el precio del calzado debe estar al alcance de cada persona.



10.- ¿Cree usted que se debería realizar publicidad para que la empresa sea más reconocida?

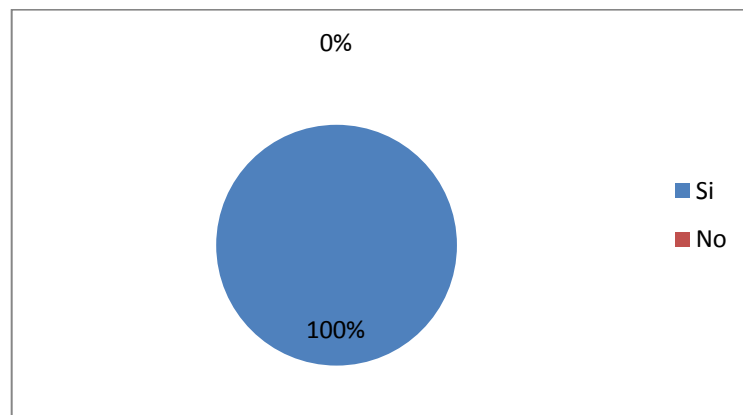
**Tabla 27: Publicidad de la empresa**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 26: Publicidad de la empresa**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

El 100 % de la población determina que se debe realizar publicidad para que la empresa sea reconocida a nivel nacional y próximamente de manera internacional ya que por medio de esto la empresa obtendrá más clientes y de esta manera su comercialización pueda aumentar.

11.- ¿Por cuál medio de publicidad le gustaría que la empresa se dé a conocer?

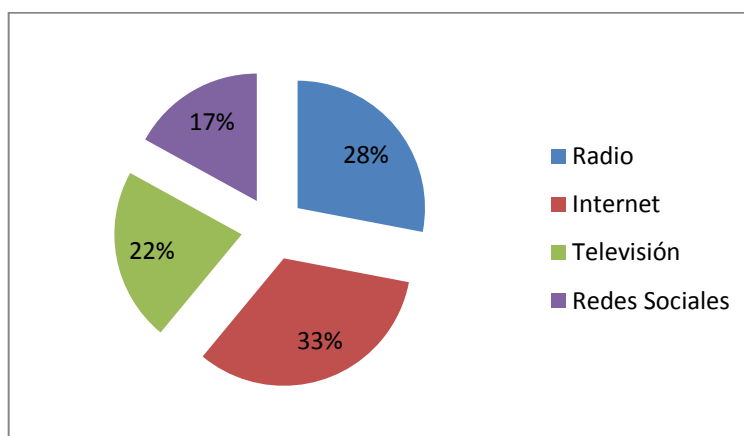
**Tabla 28: Medios de publicidad**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Radio	5	28%
Internet	6	33%
Televisión	4	22%
Redes Sociales	3	17%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Gráfico 27: Medios de publicidad**



**Fuente:** Encuesta aplicada en el cantón Cevallos

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Análisis e Interpretación**

Mediante la aplicación de las encuestas se obtuvo que el 28 % de la población manifestó que la publicidad de calzado Gusmar se lo realice por radio, el 33 % en internet, el 22 % en televisión y el 17 % en redes sociales, por lo que se determina que a las personas les gustaría que la empresa realice publicidad por internet.

### **3.5.3 Resultados de la entrevista al Gerente**

La entrevista fue efectuada al Sr. Gustavo Martínez gerente de la empresa de calzado Gusmar, misma que se realizó a través de una guía de entrevista con las siguientes preguntas:

**1.- ¿Cree usted que el diseño del plan de negocios incidirá en la gestión integral de la empresa?**

Si, ya que el plan de negocios consta de varios planes como el de marketing, técnico, administrativo y financiero y por medio de la gestión integral ayuda a la empresa a que funcione de manera coordinada y así logre el fortalecimiento de la organización.

**2.- ¿En qué medida se cumple los objetivos organizacionales?**

Los objetivos se cumplen en un 80% ya que esto depende de los trabajadores que son la base de empresa, los proveedores, y fundamentalmente son los clientes.

**3.- ¿Cuáles son las fortalezas o puntos fuertes que posee la organización?**

Cuenta con personal con experiencia en el área, la empresa es familiar, la calidad de materia prima es buena, realizan mantenimiento industrial, la marca se encuentra patentada, dispone de diversificación de productos, cuenta con recursos propios.

**4.- ¿Indique las debilidades que existe dentro de la organización?**

Existe desorganización, falta de comunicación, falta de control en los procesos, falta de planificación estratégica, no cuenta con vendedores propios, productos importados.

**5.- ¿En la actualidad en el sector empresarial que políticas de gobierno afectan directamente a la organización?**

Las políticas que hoy en día existen afectan mucho debido a que no existe un control en las fronteras para que no ingresen los productos de otros países, el pago de impuestos cada vez es más elevado.

**6.- ¿Cómo selecciona usted a sus proveedores?**

En la calidad de los materiales, cumplimiento de la entrega, el precio y por el momento en los plazos y la facilidad de pago que brinda.

**7.- ¿Cuál considera usted su principal competencia?**

A nivel local se encuentran los siguientes: Joseps Mar, Creise Dans, Bryan, Luifers, a nivel nacional el zapato sintético, y la entrada de productos de Colombia y Perú.

**8.- ¿Los impuestos de qué manera influyen a su negocio?**

Influyen en un 100% debido a que cada vez está más elevado y cobran de todo.

**9.- ¿Qué oportunidades se ha presentado en su organización?**

Dispone de diseños propios, existe el turismo del tren- publicidad, la localización geográfica de la empresa, afinidad familiar con las empresas comerciales, proveedores.

**10.- ¿Cómo se desempeñan sus colaboradores en sus puestos de trabajo?**

Se desempeñan en un 80%, ya que trabajan bajo presión para poder cumplir con los objetivos planteados.

**11- ¿la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus clientes?**

La empresa si cuenta con una infraestructura adecuada, porque la producción se realiza en un área y las ventas en otra.

**12.- ¿Existen productos sustitutos?**

Si debido a que existe una copia de modelos que perjudica a la empresa porque el precio es más bajo.

**13.- ¿La empresa cuenta con personal capacitado?**

Si cuenta con personal capacitado en todas las áreas ya que esto ayudara al desenvolvimiento de cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

La Idea a defender planteada en el presente trabajo, da referencia al diseño de un Plan de Negocios para la empresa de calzado Gusmar incidirá en la gestión integral, para insertarla en el respectivo cambio de la matriz productiva el cual fortalecerá a la empresa a corto, mediano y largo plazo; determinado a través de la entrevista dirigida al Señor Gerente de la empresa que responde a la Pregunta N°1, acerca del diseño del plan de negocios incidirá en la gestión integral y permitirá el fortalecimiento, en el cual se manifiesta una respuesta positiva por parte del gerente propietario de la empresa, indicando que por el desarrollo de los diferentes planes se podrá lograr el fortalecimiento organizacional estableciendo estrategias que ayuden a mejorar la calidad del producto, conociendo todos los elementos que los distinguen de la competencia para cumplir con las expectativas de los clientes.

Además permitirá que la empresa pueda insertarse en el cambio de la matriz productiva es decir que no exporte solo materia prima si no un producto terminado y de calidad como el calzado que fabrica Gusmar. Puesto que el plan de negocios es una herramienta básica que da consistencia y dirección, y ayuda a enfocarla a fin de alcanzar los objetivos, siempre asegurando el interés de la empresa.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA DE CALZADO “GUSMAR”, DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2017-2019”

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

Para el diseño del plan de negocios se desarrolla lo siguiente, primero se realiza el plan de marketing en el que se analiza, el Macroentorno, Microentorno, análisis interno, resumiéndole en una análisis Foda, con el que se podrá determinar estrategias para el marketing mix, del mismo modo se procede hacer un estudio de mercado en el permita analizar el perfil del consumidor potencial.

Posteriormente se realiza el plan técnico donde se describe la macro y micro localización, se establece la maquinaria de la empresa, se diseña flujogramas de los procesos productivos de la empresa.

Por otro lado se desarrolla el plan administrativo en el que se analiza los lineamientos estratégicos como la misión, visión, objetivos, valores, organigrama, se diseña el manual de funciones, de cada uno de los colaboradores de la empresa y el perfil requerido para cada puesto de trabajo.

Finalmente tenemos el plan financiero, que muestra los resultados proyectados en relación a la inversión, se determina la evaluación del estudio financiero a través de indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación costo beneficio.

## **4.3 Plan de Marketing**

### **4.3.1 Análisis externo**

Para calzado Gusmar el estudio del ambiente externo es de mucha importancia ya que de esto dependerá el éxito o el fracaso de la empresa, estos factores no están bajo su control, esto podría beneficiar o perjudicar de una u otra manera a la empresa. Este estudio se realiza con la finalidad de detectar las oportunidades y amenazas, de manera que se pueda formular estrategias para aprovechar las oportunidades que se presenten y evitar las amenazas.

### **4.3.2 Macroentorno**

Los factores que se analizan son:

- Demográfico
- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

#### **1.3.2.11.1 Factor Demográfico**

La empresa de calzado Gusmar está enfocada principalmente en un segmento de mercado para damas, caballeros y niños, poniendo énfasis en el zapato para mercado masculino ya que tiene mayor demanda.

Según datos proporcionados por el INEC solo el 21,5% de la Población Económicamente Activa (PEA) tiene un empleo pleno a nivel nacional.

Según el INEC la población Económicamente Activa (PEA) en las zonas rural y urbana los habitantes a partir de los 20 años en adelante en el cantón Cevallos es de 5223, de los cuales 2518 que equivale al 48,21% corresponde al género masculino, y 2705 equivalente al 51,79% corresponde al género femenino.



### 1.3.2.11.2 Factores Políticos

El Ministerio de Industrias y Productividad y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, tiene como objetivo convertirse en un órgano de análisis y estudio del sector.

En el Ecuador, antes del surgimiento de los impuestos a la renta o al valor agregado, los tributos arancelarios eran las principales fuentes de ingresos para el fisco. Con la aplicación de la dolarización oficial en el Ecuador y la desaparición consiguiente de las devaluaciones, la manufactura ecuatoriana empezó a soportar una competencia de todo tipo de bienes importados, muchos de los cuales tenían una protección importante en sus países de origen, pues habían realizado devaluaciones competitivas o mantenían salarios artificialmente bajos.

Un sector particularmente afectado fue el del calzado, el cual tuvo que soportar la competencia china y de los países vecinos a tal extremo que para el año 2010, de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran importados. Pero además, la producción nacional de calzado se veía notablemente afectada por los precios del calzado importado. **(Boletín mensual de Ministerio de industrias y productividad 2015)**

Que el Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, en sesión de 3 de febrero del 2010, aprobó el Informe Técnico No. 024, que recomienda aplicar un nuevo tipo de arancel para los productos importados del sector calzado, el cual consiste en un arancel mixto; y en ejercicio de las facultades que confiere el artículo 11 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado serían Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representaría 75,6% de la actividad artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos.

La artesanía ecuatoriana se elabora con calidad porque se hace según el Sello de Excelencia de la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), basado en seis puntuales:

**1. Excelencia:** uso de materias de calidad, técnica utilizada y atención especial a los detalles de la elaboración.

**2. Autenticidad:** expresa identidad cultural, posee valores estéticos tradicionales (aplicación de una técnica artesanal tradicional).

**3. Innovación:** en materiales, forma y diseño; hábil combinación entre tradición y modernidad, utilización original de color en los diseños y esquemas para la producción.

**4. Ecológico:** Se utilizan tintes y fibras naturales y material reciclado; también existe un uso adecuado de los materiales y de los procesos de producción compatibles con la preservación del medio ambiente.

**5. Comerciability:** tiene posibilidad de colocarse en el mercado internacional: a) función del producto, b) equilibrada relación entre precio y calidad, c) uso seguro para los posibles compradores.

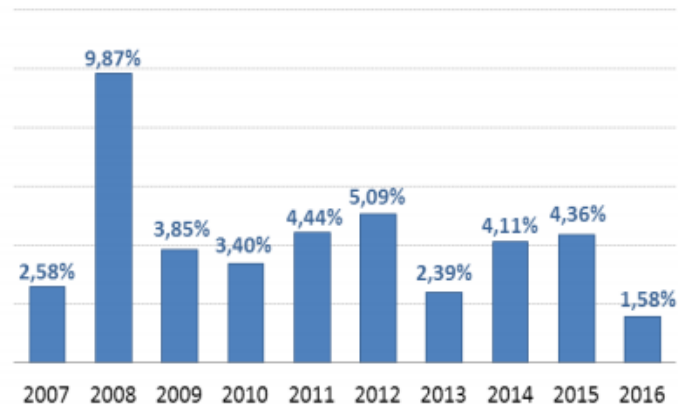
**6. Responsabilidad social:** producto realizado en conformidad con la legislación laboral

### **1.3.2.11.3 Factores económicos**

#### **La inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos.

**Grafico 28: Inflación anual**



**Fuente:** índice de precios al consumidor

**Elaborado por:** Inec

Los niveles de inflación en el Ecuador es en julio de 2016 (1,58%) es la más baja desde el 2007, superada por los años 2008, 2012, 2011, 2015, 2014, 2009, 2010, 2007 y 2013 que presentan variaciones anuales de 9,87%, 5,09%, 4,44%, 4,36%, 4,11%, 3,85%, 3,40%, 2,58% y 2,39% respectivamente según el último reporte del índice de precios al consumidor, difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

**Grafico 29: Inflación mensual por divisiones de productos**



**Fuente:** índice de precios al consumidor

**Elaborado por:** Inec

Como podemos observar la inflación mensual del calzado se encuentra en un -0,31% por lo que se deduce que las ventas están disminuyendo.

### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El Banco Mundial revisó a la baja su proyección para la economía ecuatoriana en este año. Según la actualización más reciente del informe el Banco Mundial proyecta que el PIB de Ecuador caerá 4% el 2016. En enero pasado, el multilateral había proyectado que la economía ecuatoriana decrecería 2%. El informe anota que los mercados emergentes y las economías en desarrollo exportadores de productos básicos como Ecuador han tenido dificultades para adaptarse a la disminución de los precios del petróleo y otros productos básicos claves, y esto explica la revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento.

Las proyecciones indican que las economías emergentes y en desarrollo crecerán escasamente, a un ritmo del 0,4% este año, lo que representa una revisión a la baja de 1,2 puntos porcentuales respecto de las perspectivas de enero. “Este crecimiento lento subraya las razones por las cuales es crucialmente importante que los países apliquen políticas orientadas a impulsar el crecimiento económico y mejorar el nivel de vida de las personas que subsisten en la pobreza extrema.

Según estimaciones del presidente de la República, Rafael Correa, el PIB decrecerá 0,3% este año. El Primer Mandatario aseguró que, producto del terremoto del 16 de abril, se registrará un decrecimiento, según el último reporte del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía ecuatoriana decrecería 4,5%, situación que se mantendría en el 2017 con un -4,3%. El año pasado, según datos oficiales, la economía ecuatoriana creció 0,3% un indicador con el que coincide el Banco Mundial en su reciente reporte. La economía ecuatoriana también caerá en un 4% en el 2017, dijo el multilateral.

La industria ecuatoriana de calzado busca incursionarse en el mercado extranjero, sustituir importaciones por aproximadamente 60 millones de dólares y aportar al cambio de matriz productiva que impulsa el gobierno, el sector del calzado es el que más se ha

desarrollado en los últimos años, tanto que, según él ocupa el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero del país. **(El comercio Banco Central del Ecuador 2016)**

#### **1.3.2.11.4 Factores Sociales**

Estos factores analizan todo lo relacionado con las personas, grupos o etnias y las variables que inciden dentro de una sociedad o conglomerado humano. La artesanía es un sector importante de la economía y la sociedad de cualquier país. Es una actividad de tradición y cultura que influye directamente en la vida de muchas personas, representando la fuente principal de riqueza de un sector de la población, según datos de la Cámara de Calzado, en Tungurahua hay 2.500 productores de calzado, desde el artesano, mediano productor y empresario.

En el país tenemos un gran problema que es el desempleo, que registra una tasa de desempleo nacional de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado, un incremento de 1,9 puntos porcentuales, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, es por esta razón que obliga a numerosos contingentes de trabajadores ecuatorianos a buscar trabajo en otros países creando una impresionante corriente emigratoria. Pero el problema del desempleo no puede afrontarse solamente con buena voluntad del sector productivo, porque las empresas no pueden salir de un marco dentro del que juega el factor costo de producción cuya alza necesariamente afecta a la competencia comercial, aquí entra entonces la responsabilidad del Gobierno para diseñar políticas que disminuyan los índices de desempleo. **(INEC- El Comercio, 2016)**

Por otro lado tenemos que a la mayor parte de la sociedad tienen preferencia por productos elaborados artesanalmente debido a que la producción es compleja en su acabado final, por lo tanto es más fina y su manera de elaboración es más costosa.

#### **1.3.2.11.5 Factores Tecnológicos**

La Cámara de Calzado de la provincia de Tungurahua, brinda un espacio de conocimiento para impulsar la competitividad de sus empresas, en este sentido se tiene un amplio programa de cursos, talleres y conferencias que contribuyen a lograr esta

meta, es muy importante que las empresas cuenten con herramientas que apoyen la manufactura de sus productos con innovación y tecnología. (**Ministerio de Industrias y Productividad & Asociación Ecuatoriano de Software, 2015**)

El Ministerio de Industrias y Productividad tiene como Objetivo la utilización del Software y TIC en los Sectores y Cadenas Productivas como una herramienta de mejora competitiva, eficiencia empresarial, reducción de costos y optimización de procesos y resultados. El fomento y apropiación de las TIC en el sector productivo, sin duda, contribuye estratégicamente al fomento crecimiento productivo, a la mejora competitiva, al incremento del componente nacional, a la generación de valor agregado ecuatoriano, a la diversificación productiva y sobre todo al cambio de la matriz productiva en el mayor segmento de unidades productivas y económicas del País como son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (**Ministerio de Industrias y Productividad & Asociación Ecuatoriano de Software, 2015**)

### **1.3.2.12 Microentorno**

#### **Las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis que determina la competitividad de una empresa. Este análisis contempla a aquellas fuerzas del Microentorno que afectan la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias.

- 1.-Poder de negociación de los clientes
- 2.-Rivalidad entre las empresas
- 3.-Amenaza de los nuevos entrantes
- 4.-Poder de negociación de los proveedores
- 5.-Amenaza de los productos sustitutos

#### **1.3.2.12.1 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes pueden repercutir a la hora de bajar precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros en beneficio propio. Es por esta razón que el poder de los clientes es alto ya que el

producto que ofrece calzado Gusmar lo fabrican ellos mismos y por tanto exigen precios menores, además existen productos similares que ofrecen otras empresas es por esta razón que se exige un mejor servicio.

Es necesario que los clientes confíen en los materiales que utiliza Gusmar para elaborar el producto debido a que la materia prima que utiliza esta empresa es exportada para poder obtener un producto de calidad y que los clientes se encuentren muy satisfechos con el producto que adquieren en este lugar

#### **1.3.2.12.2 Rivalidad entre las empresas**

El grado de rivalidad es mayor debido a que en el cantón Cevallos existen varias empresas competidoras como: Josep's Mar, Calzado Javier, Creise Dani's, creaciones Bryan, Luiffers, que se dedican a la fabricación y comercialización de calzado es decir ofrecen un producto similar y realizan múltiples ofertas, el precio es más bajo, pero calzado Gusmar ha tratado de diferenciarse por ofrecer un producto de calidad y por la publicidad que lo realiza.

En lo que se refiere a la competencia que tiene la empresa de calzado Gusmar en el mercado local, es muy competitiva debido a que en estos lugares la agricultura cayó por un fenómeno natural y gran parte de esta gente se dedicó a la fabricación de calzado.

Los competidores directos de la empresa son Franzani, Calzado Martini, Vecachi y muchas más que han surgido en los últimos tiempos por tener el mismo producto y a precios muy similares.

#### **1.3.2.12.3 Amenaza de los nuevos entrantes**

La entrada de nuevos competidores es alta ya que las barreras que existen para el ingreso de nuevas marcas en el mercado no son difíciles porque el costo para el ingreso del producto es bajo, en este caso existen marcas internacionales como Adidas, Nike entre otras debido a que estas marcas son muy conocidas en el mercado, por otro lado también tenemos el ingreso del calzado sintético y otros tipos de Colombia, Perú y China.

#### **1.3.2.12.4 Poder de negociación de los proveedores**

Calzado Gusmar al ser una empresa que requiere y necesita una gran cantidad de materia prima para elaborar su calzado formal, casual y deportivo, mantiene beneficios otorgados por sus proveedores así como la calidad de los materiales, el cumplimiento de la materia prima, el precio es muy accesible, y por el momento en los plazos que brindan para poder cancelar de la materia prima.

#### **1.3.2.12.5 Amenaza de los productos sustitutos**

Los productos que pueden sustituir al calzado de cuero natural son los productos elaborados en cuero sintético, que principalmente son elaborados en china, y recientemente han empezado a ser fabricados en nuestro país, por el costo que tienen estos productos en relación a los elaborados en cuero natural han tenido una buena aceptación.

La amenaza por la apariencia de los productos sustitutos es alta en el mercado debido a que existe una copia de modelos en las otras empresas competidoras como el zapato formal

Ya que en las otras empresas es de menor calidad.

### **4.3.2 Análisis interno**

#### **4.3.2.1 Descripción de los productos**

##### **Productos**

Los productos que ofrece la empresa Gusmar son calzado urbanos, casuales, formales, botas masculino y femenino.



**Tabla 29: Productos de la empresa Gusmar**

<p><b>Caballeros</b> Urbano</p> 	<p><b>Damas</b> Urbano</p> 
<p>Formal</p> 	<p>Formal</p> 
<p>Deportivo</p> 	<p>Deportivo</p> 

Fuente: calzado Gusmar  
Elaborado por: Victoria Silva

### 1.3.2.12.6 Calidad

La calidad en los productos es de suma importancia hoy en día, por lo que los clientes siempre exigen lo mejor, la calidad es un elemento básico para destacar y dar un valor agregado a la empresa ofreciendo un calzado de moda, diseño y confort que satisfagan las necesidades y expectativas de, comodidad, calidad, durabilidad y seguridad, contando con materiales de alta calidad y con personal capacitado.

### 1.3.2.13 Análisis de la red de distribución

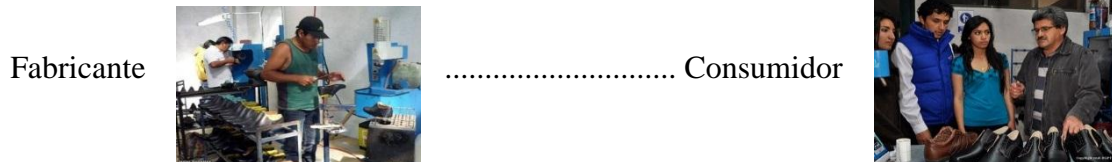
#### 1.3.2.13.1 Canal de distribución

El canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que lo adquieran.

Es por esta razón que la empresa de calzado Gusmar aplica la estrategia de la distribución directa, es decir la empresa fabrica, vende el producto directamente al consumidor si tener intermediarios para realizar la venta.

#### Canal directo

**Grafico 30: Canales de distribución**



### 4.3.3 Investigación de mercado

#### 4.3.3.1 Planteamiento del problema

Calzado Gusmar ha mantenido un bajo nivel de crecimiento en las ventas, por lo que la empresa ejecuta actividades débiles con respecto a la administración, en el ámbito comercial y de mercadeo, es por esta razón que es necesario realizar una investigación de mercado para el mejoramiento de la empresa de calzado Gusmar.

#### **4.3.3.2 Justificación**

Continuando con el plan de negocios, se realizó la Investigación de mercado, en donde se recopiló información, el cual nos permite identificar el mercado potencial de calzado Gusmar y de esta manera conocer la situación del mercado y poder determinar, sugerir estrategias viables que permitan el crecimiento y una gran participación de la empresa en el mercado.

#### **4.3.3.4 Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo General**

Realizar la investigación de mercado para la empresa de calzado Gusmar, y determinar el mercado potencial con el fin de mejorar la gestión y sostenibilidad de la empresa.

##### **Objetivos Específicos**

- Obtener información de las empresas del cantón Cevallos, para identificar el mercado potencial para la empresa de calzado Gusmar.
- Determinar si calzado Gusmar es conocido y aceptado en el mercado.
- Desarrollar estrategias para la empresa en base a la información obtenida que contemple herramientas de marketing.

#### **4.4.4 Oferta y Demanda**

##### **4.4.4.1 Análisis de la Oferta Nacional**

En el Ecuador la actividad de cuero, tiene una larga trayectoria, pues desde la época precolombina los aborígenes usaban pieles para cubrirse y protegerse de la intemperie y de las constantes guerras entre tribus, además lo empleaban como vestimenta y calzado.

A pesar de estas condiciones de uso permanente, favorables para su crecimiento y mercados protegidos, el cuero tiene actualmente problemas en cuanto al nivel de

producción y la calidad de las pieles crudas, producción que no cubre la demanda existente, sin embargo es un sector que ha sabido superar crisis.

#### 4.4.4.2 Producción Nacional de Calzado

La producción nacional de calzado ha crecido en un 71%, como podemos visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 30: Producción Nacional**

<b>Años</b>	<b>Producción Nacional (Millones de calzado pares)</b>
2011	28.875.000
2012	30.000.000
2013	32.000.000
2014	34.000.000
2015	34.895.000
2016	35.000.000

**Fuente:** Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU

**Elaborado por:** Victoria Silva

Según datos de la Cámara de Calzado del Tungurahua, CALTU en el 2011 se produjeron 28,875.000 millones de pares de zapatos entre todas las empresas del país, en el 2012 se elaboró 30 millones de pares de zapatos, en el 2013 la producción fue de 32 millones, a finales de este año 2016 tenemos la producción de 35 millones de pares de zapatos es decir esta cifra permite satisfacer la demanda nacional.

En la producción, hay una marcada brecha entre las empresas grandes y el grupo de las empresas medianas y pequeñas. En el Ecuador las empresas medianas y pequeñas no superan una producción de 20.000 pares de zapatos.

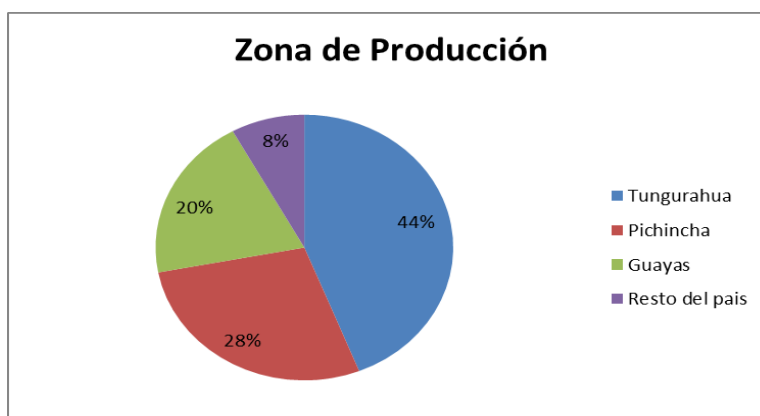
#### 4.4.4.3 Zonas de Producción a nivel Nacional

**Tabla 31: Zonas de producción**

Provincia	Producción
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Guayas	20%
Resto del país	8%

**Fuente:** Cámara de Calzado del Tungurahua CALTU  
**Elaborado por:** Victoria Silva

**Grafico 31: Zonas de producción**



**Fuente:** Cámara de Calzado del Tungurahua CALTU  
**Elaborado por:** Victoria Silva

Las provincias de mayor producción de calzado son Tungurahua, Pichincha, Guayas.

Tungurahua es una de las provincias que tiene un porcentaje alto de producción equivalente al 44 %, que significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus fábricas en las diferentes ciudades como: Ambato, Baños, Cevallos y Quisapincha es decir existen 1770 talleres que se dedican a la fabricación de calzado.

Por otro lado tenemos pichincha con el 28% de la producción, seguidamente la provincia de guayas con un 20% de producción y de las restantes provincias del Ecuador, la producción es mínima con una presencia de apenas 69 talleres, dándonos un

margen porcentual del 8% dentro del universo global en la actividad relacionada con cueros a fines.

#### **4.4.4.5 Principales limitaciones y restricciones del sector de calzado de cuero**

- Falta de materias primas especialmente los químicos importados, como el pegamento, tintes etc., para la elaboración de calzado.
- Poca capacitación a los artesanos por parte del gobierno.
- Ausencia de liderazgo en el sector.

#### **4.4.4.6 Análisis de la demanda nacional**

Calzado es un bien representativo de consumo masivo, adquirido y utilizado hoy en día, no necesariamente de acuerdo a las necesidades físicas, funcionales, reales, si no según las necesidades sociales como son el prestigio, las tendencias de moda y los potenciales económicos.

Si bien, hay influencia de factores como las funciones racionales, el clima, las tradiciones no se pueden demostrar objetivamente, el papel del bienestar, es decir, nivel de vida expresada por el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita

#### **4.4.4.7 Consumo de Calzado Nacional**

Según el INEC el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año por habitante, los habitantes son de 14.483.499, por lo tanto la demanda de calzado nacional es de 39.105.447 pares de zapatos que conforma: 45% calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo, 15% calzado de plástico, sus precios en el mercado son de 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización.

**Grafico 32: Consumo de Calzado Nacional**



**Fuente:** Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU  
**Elaborado por:** Victoria Silva

Por medio de la obtención de información secundaria, sobre la oferta y demanda de calzado nacional podemos deducir que calzado Gusmar puede ofertar sus productos a las provincias del Ecuador debido a que el tipo de calzado que oferta esta empresa es diferente a las empresas de los otros lugares, del mismo modo se ofertara a la sierra ya que son las que más consumen este tipo de calzado.

#### 4.4.4.8 Oferta del Cantón Ambato

En el cantón Ambato existen alrededor de 150 empresas de calzado según la cámara de la producción, entre estas tenemos 16 empresas más representativas, y a pesar de esto se determina que calzado Gusmar si puede ofrecer sus productos a esta ciudad ya que muchas de estas empresas se dedican a la fabricación de calzado deportivo y seguridad industrial, y es diferente los productos que ofrece calzado Gusmar.

**Tabla 32: Empresas de Calzado Ambato**

Calzado Gamos	Calzado Liwi
Calzado Buffalo	Calzado Fabeth
Calzado Hidalgo	Calzado Koleham
Calzado Hércules	Luigi Valdini
Calzado Cáceres	Producalza
Calzado Vecachi	Mishell- Busseli
Calzado Torino	Calzado Anabel
Calzado Zoraya	Calzado Vaness

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado por:** Victoria Silva

En el cantón Cevallos existen alrededor de 100 empresas de calzado, pero no todas cuentan con almacenes como calzado Gusmar entre ellas tenemos 18 empresas más reconocidas:

**Tabla N° 1: Empresas de calzado Cevallos**

**Tabla 33: Empresas de calzado Cevallos**

Pavis	Jenry's Shoes	Fabini
Fransani	Calzafince	Henry
Joshep's	Danny	Maria Josmel
Paul's	Jonry	Luifers
Mabeliz	Martini	Ambey Shoes
Fratello	Andy	Ata Pashos

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado por:** Victoria Silva

Se deduce que para superar a estas empresas que ofrecen productos similares de debe aplicar las estrategias propuestas.

#### **4.4.4.9 Demanda**

La población de Ambato es de 108944 habitantes equivalente a 365, pero para la demanda se toma como referencia la pregunta N°4 y 5 de la encuesta que es conoce o no la empresa de calzado Gusmar y compra calzado en esta empresa, determinando que



en la pregunta N° 4 162 encuestados conoce la empresa es decir el 44% y de la pregunta N°5 58 compran el producto es decir el 36% obteniendo como resultado( **17267**) que vendría a ser la demanda actual en la ciudad de Ambato.

La demanda del cantón Cevallos es de es de (**2612**) tomada como referencia de la pregunta N°5 de la encuesta aplicada a este cantón.

#### 4.4.5 Matriz FODA

**Tabla 34: Matriz FODA**

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con experiencia.</li> <li>La infraestructura es propia y muy adecuada.</li> <li>Dispone de locales comerciales</li> <li>La marca es patentada.</li> <li>Realiza mantenimiento industrial.</li> <li>Cuenta con personal capacitado.</li> <li>Calidad de materia prima (insumos).</li> <li>Diversificación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de confianza entre los trabajadores</li> <li>Baja comunicación en la organización</li> <li>Desorganización al momento de la elaboración del producto.</li> <li>No existe control en los procesos.</li> <li>No aplican la planificación estratégica.</li> <li>Cobertura comercial mínima</li> <li>Desaprovechamiento del equipo instalado.</li> <li>No existe compromiso por parte de los trabajadores.</li> </ul>
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Extender el producto a otros lugares.</li> <li>Diseños propios.</li> <li>Ferias artesanales dentro y fuera de la ciudad.</li> <li>Mejorar la calidad en todas las áreas.</li> <li>Turismo del tren, donde permite realizar publicidad de la empresa</li> <li>Localización geográfica de la empresa.</li> <li>Exclusividades marca y materia prima.</li> <li>Afinidad familiar con las empresas comerciales, proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos importados a menor precio.</li> <li>Alto grado de competidores alrededor de la empresa.</li> <li>Falta de clientela</li> <li>Comercialización baja por muchos productos similares en el mercado</li> <li>Poco control en las fronteras para el ingreso de productos.</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Gusmar Diagnostico situacional, Entrevista Gerente.

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Tabla 35: Cruce de Matriz**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>1. Personal con experiencia.</p> <p>2. La infraestructura es propia y muy adecuada.</p> <p>3. Dispone de locales comerciales</p> <p>4. La marca es patentada.</p> <p>5. Realiza mantenimiento industrial. .</p> <p>6. Cuenta con personal capacitado.</p> <p>7. Calidad de materia prima (insumos).</p> <p>8. Diversificación de productos.</p> <p>9.- Localización geográfica de la empresa.</p>	<p>1.- Falta de confianza entre los trabajadores</p> <p>2.- Baja comunicación en la organización</p> <p>3.- Desorganización al momento de la elaboración del producto.</p> <p>4.- No existe control en los procesos.</p> <p>5.- No aplican la planificación estratégica.</p> <p>6.- Cobertura comercial mínima</p> <p>7.- Desaprovechamiento del equipo instalado.</p> <p>8.- No existe compromiso por parte de los trabajadores.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATÉGIAS- FO</b>	<b>ESTRATÉGIAS- DO</b>
<p>1.-Extender el producto a otros lugares.</p> <p>2.- Diseños propios.</p> <p>3.- Ferias artesanales dentro y fuera de la ciudad.</p> <p>4.- Mejorar la calidad en todas las áreas.</p> <p>5.- Turismo del tren, donde permite realizar publicidad de la empresa.</p>	<p>1.-Aprovechar del personal con el que cuenta la empresa para cumplir con lo planteado. (F1,F5, F6, O 4)</p> <p>2.-Brindar un servicio excelente a los clientes para que adquieran los productos y se sientan satisfechos con lo que se</p>	<p>1.-Realizar reuniones donde los trabajadores puedan relacionarse y conocerse más para que en la organización rindan de una mejor manera. (D1,D2,D3,D8, O2,O4,O7)</p> <p>2.-Elaborar un flujo de procesos para tener un mejor control y fabricar</p>

<p>6.- Exclusividades marca y materia prima.</p> <p>7.- Afinidad familiar con las empresas comerciales, proveedores.</p>	<p>les ofrece( <b>F 2,F3, F9, O 2)</b></p> <p>3.-Realizar publicidad en los diferentes medios como: radio, televisión, internet, redes sociales, para que la empresa y el producto que se ofrece sea reconocido. (<b>F4, O1,O5)</b></p> <p>4.-Fabricar productos de calidad aprovechando la diversidad de materia prima que existe y ofrecer el producto a un menor precio. (<b>F7 ,O6,O7)</b></p> <p>5.-Aprovechar las temporadas comerciales que se presenten y ofrecer los diversos productos de calzado Gusmar. (<b>F 8, O3)</b></p>	<p>productos buenos para extender a otros mercados. (<b>D4,O1)</b></p> <p>3.-Aprovechar del equipo instalado que dispone la empresa, de la materia prima para realizar un producto de calidad y poder participar en las ferias que se realizan dentro y fuera de la ciudad. (<b>D6,D7, O3, O5, O6)</b></p> <p>4.- Incentivar a los colaboradores para que apliquen la planificación estratégica y logren un fortalecimiento de la organización. (<b>D5,O7)</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.- Productos importados a menor precio.</p> <p>2.- Alto grado de competidores alrededor de la empresa.</p> <p>3.- Falta de clientela</p> <p>4.- Comercialización baja por muchos productos similares en el mercado</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIAS – FA</b></p> <p>1.- Innovar productos nuevos que satisfagan a los clientes.(<b>F1,F2,F3,F6 A1,A3,A4)</b></p> <p>2.- Exportar el producto a otros países e insertar en el cambio de la Matriz Productiva. (<b>F4,F5,F7,A5)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATÉGIAS- DA</b></p> <p>1.- Realizar charlas de motivación para los trabajadores y puedan rendir bien en su trabajo. (<b>D 1,D2,D3,D8, A 4)</b></p> <p>2.-Ofrecer productos de calidad y bajo precio para que consuman los</p>

<p>5.- Poco control en las fronteras para el ingreso de productos</p>	<p>Realizar ofertas cada fin de mes para superar a la competencia. ( F 8 A 2)</p>	<p>productos del Ecuador. ( D 6, A 1, A5)</p> <p>3.-Poner a disposición planificación estratégica para que los trabajadores conozcan más la organización y puedan mejorar el producto para satisfacer a los clientes. ( D 5, A 3)</p> <p>Realizar un control mensual de los procesos para tener un producto mejor que la competencia. (D 4, D7, A 2)</p>
---	---	--

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Victoria Silva

#### 4.4.6 Marketing Mix

##### 4.4.6.1 Estrategias del Producto

La empresa de calzado Gusmar se enfrenta a una mezcla de productos, en la que se encuentran equilibradas, asegurando la distribución que tiene sobre los distintos productos como zapato urbano, casual, formal, botas, para damas y caballeros, para tener una mayor competitividad al ofrecer productos nuevos a los consumidores.

**E1.-** Fabricar calzado con alta calidad de imagen y diseño.

**E2.-** Cumplir con los estándares de calidad.

**E3.-** Mantenerse actualizados en los diseños nuevos que salen al mercado, para fabricar en calzado Gusmar y ofrecer a los clientes.

#### **4.4.6.2 Estrategias del Precio**

Es la estabilidad de la empresa, que servirá para cubrir los costos y obtener una utilidad esperada con productos de calidad, que van a ser competitivos en el mercado. Esto dependerá de los costos de la materia prima, y mano de obra, tomando siempre como referencia los costos de mercado de la competencia.

**E1.-** Aplicar un descuento a los clientes que adquieren el producto con regularidad en la empresa de calzado Gusmar, con el propósito de lograr lealtad por parte de los clientes actuales y potenciales.

**E2.-** Reducir el precio del calzado para los clientes que adquieran el producto en altas cantidades, por la adquisición de 3 pares de zapatos reciben un descuento del 10% en el 3er par y así sucesivamente según la adquisición.

**E3.-** Ofrecer los productos que se encuentran fuera de temporada a precios bajos con un descuentos del 5% y de esta manera estimular a la demanda y evitar la acumulación de inventarios.

#### **4.4.6 3 Estrategias de Plaza**

El producto llegara al mercado a través de un sistema de distribución y comercialización, tomando en cuenta el nivel de imagen, posicionamiento, diferencia del producto y niveles de venta.

**E1.-** Aplicar las estrategias del Pull ya que permite crear en el consumidor actitudes positivas hacia el producto o la marca y así el cliente adquiera el productos de manera rápida.

**E2.-** Distribuir el calzado a las provincias que tienen bajo promedio de fabricación de zapatos es decir a Cuenca, Guaranda, Riobamba, mismas que permitirán aumentar la comercialización.

#### **4.4.6.4 Estrategias de Promoción**

La promoción es un incentivo adicional que estimula a los clientes, por otro lado incrementa las ventas y ayuda al logro de los objetivos.

Determinando que la empresa de calzado Gusmar no cuenta con suficientes estrategias de publicidad, pero cuenta con los medios para poder dar a conocer el calzado que fabrica y los servicios que brinda a sus clientes, de esta manera trata de llegar a la mente del consumidor .

**E1.**- los días festivos como el día de las madres, padres, navidad, año nuevo entre otros se les otorgara un descuento especial del 20%.

**E2.**-Contar con medios interactivos para atraer a los clientes a la empresa de calzado Gusmar. A continuación tenemos los siguientes medios interactivos.

#### **Sistemas Multi touch**

Consiste en una pantalla táctil, es una tecnología que permite la interacción de los clientes y máquina. Gracias a la tecnología táctil multi touch ya no es necesario, teclado o ratón, este novedoso sistema permite a varias personas interactuar a la vez con solo tocar la pantalla.

**Grafico 33: Sistemas Multi touch**



Este medio de publicidad debe ser ubicado donde el cliente pueda verlo con facilidad, aquí se podrá ver todos los modelos de calzado ya sea para hombre o mujer que dispone la empresa Gusmar debido a que tiene un software el cual puede desplegar con gran facilidad, ya que con solo tocar con sus dedos podrá elegir lo que desea ver.

### **Pantallas electrónicas**

Es un dispositivo electrónico conformado por LEDs, que puede desplegar datos, información, imágenes, vídeos, etc., de esta manera calzado Gusmar podrá realizar publicidad de sus productos en donde la ciudadanía pueda visualizar.

**Grafico 34: Pantallas electrónicas**



Este medio publicitario puede ser ubicado en cualquier parte de la ciudad o en los alrededores de la empresa.

### **Televisión y radio**

Estos medios de publicidad ayudaran a la empresa de calzado Gusmar a ser más conocida en el mercado, debido a que estos medios disponen todas las personas.

### Grafico 35: Televisión y radio



La radio por su cuenta se consideró un medio de comunicación muy personal, ya que se logra una comunicación íntima con el público llegando hasta sus hogares y transporte. Muchas personas establecen empatía con el locutor y lo escuchan a diario.

Se propone la transmisión en radio Sol y Radio Panamericana (en espacio publicitario, 3 anuncios), debido a que son radiodifusoras y programas con mayor preferencia.

#### **Narración en la radio**

Si quieres lucir bien, tener elegancia y comodidad en tus pies utiliza calzado Gusmar ya que dispone de tipo como: casual, formal, deportivo, seguridad industrial para damas y caballeros, a precios cómodos.

Calzado Gusmar se encuentra ubicado en el Cantón Cevallos Av. Gonzales Suarez y 13 de mayo a 100m del coliseo Principal



#### 4.4.6.5 Presupuesto

**Tabla 36: Presupuesto del Marketing Mix**

Nº-	Estrategias	Táctica	Valor
<b>PRODUCTO</b>			<b>\$ 500</b>
1	Fabricar calzado con alta calidad de imagen y diseño	Imagen y diseño	\$200
2	Cumplir con los estándares de calidad	Capacitación a los trabajadores	\$100
3	Mantenerse actualizados en los diseños nuevos que salen al mercado, para fabricar en calzado Gusmar y ofrecer a los clientes	Actualización de los diseños	\$200
<b>PRECIO</b>			<b>\$200</b>
1	Descuentos	Profesional encargado para realizar los estudios de los precios.	\$ 200
<b>PLAZA</b>			<b>\$100</b>
1	Aplicar las estrategias del Pull ya que permite crear en el consumidor actitudes positivas hacia el producto	Capacitación a los vendedores	\$ 50
2	Mantener una buena relación entre vendedor y comprador.	Charlas de cómo se debe tratar a un cliente	\$ 50
<b>PROMOCIÓN</b>			<b>\$2300</b>
1	Los días festivos como día de la madre, padre, navidad, fin de año y año nuevo entre otros se les otorgara un descuento especial del 20%.	Publicidad por medio de trípticos, hojas volantes.	\$ 100
2	Contar con medios interactivos para atraer a los clientes a la empresa de calzado Gusmar.	Sistema Multi touch	\$800
		Pantallas electrónicas	\$1000
		Publicidad radio y televisión	\$400
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3100</b>

Fuente: Estrategias del marketing mix

Elaborado por: Victoria Silva

#### Interpretación del cuadro de presupuesto

El presupuesto de marketing es de \$ 3100 que es el costo total de las estrategias que se aplicaran en el marketing mix.

Determinando porcentajes del presupuesto se puede concluir que el 16,12% está destinado para las estrategias del Producto, el 6,45% para las estrategias del Precio, el 3,23% para las estrategias de Plaza y el 74,19% está destinado para las estrategias de

Promoción, lo que quiere decir que le mayor porcentaje está en la promoción ya que con estas estrategias la empresa y su productor será más conocido.

## 4.5 Plan Técnico

### 4.5.1 Localización

#### 4.5.1.1 Macrolocalización

La empresa de calzado Gusmar se encuentra ubicada

**Tabla 37: Macrolocalización de la Empresa Gusmar**

<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Tungurahua
<b>Cantón</b>	Cevallos
<b>Altitud</b>	2908 m.s.n.m
<b>Distancia</b>	13 km a Ambato 160 km a Quito 45,7 km a Riobamba
<b>Superficie</b>	19 km <sup>2</sup>
<b>Población</b>	8163 hab.
<b>Densidad</b>	435 hab. / km <sup>2</sup>

Fuente: GAD Cevallos 2014  
Elaborado por: Victoria Silva

**Grafico 36: Macrolocalización**



Fuente: Cevallos 2014

#### 4.5.1.2 Microlocalización.

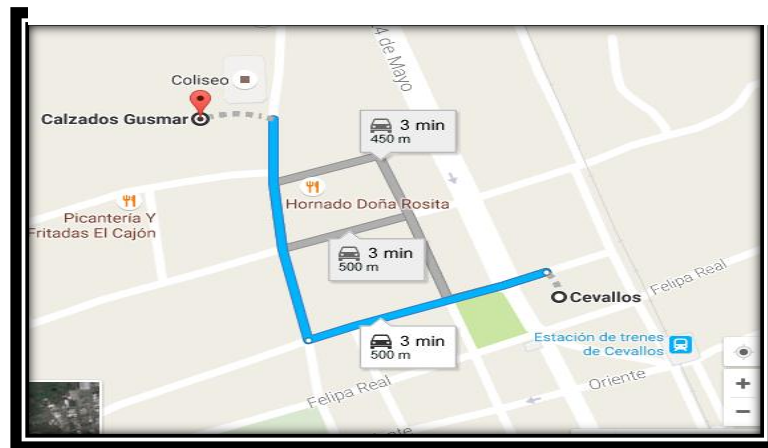
La empresa de calzado se encuentra ubicada en

**Ciudad:** Cevallos

**Calle principal:** Av. González Suarez

**Calle secundaria:** 13 de Mayo a 100m del coliseo

**Grafico 37: Dirección de la empresa de Calzado Gusmar**



**Fuente:** GAD Cevallos

#### 4.5.2 Determinación de la maquinaria de la empresa Gusmar

Para la empresa de calzado Gusmar la importancia en las máquinas de producción de calzado es indiscutible e inmersa pues es un apoyo fundamental porque facilita el trabajo a las personas que están a cargo del proceso de producción, por otro lado también aligera la producción, perfecciona el trabajo y satisface las necesidades del productor como del consumidor.

A continuación se muestra la maquinaria con la que cuenta la empresa de calzado Gusmar para la elaboración de calzado.

**Tabla 38: Máquinas para la fabricación de calzado**

<b>Operación</b>	<b>Máquinas</b>	<b>Marca</b>	<b>Funciones de la Máquina</b>	
Troquelado	Troqueladora	ROQUE CALAUTTI	Se encarga de cortar el cuero para la elaboración del calzado.	
Destallado o Estampado	Etiquetadora de cuero	JARP	Esta máquina se utiliza para estampar en el cuero el logotipo de la empresa.	
Aparado o Strobel	Costura Recta y Doble	SINGER	Funciona a base de energía, enciende y permite coser el cuero, unir las piezas con una costura recta y doble.	
M O N T A J E	Preparado de cortes	Refiladora de plantillas	SOGORBMAC	Con el switch de accionamiento en la parte lateral se prende, el cual permite refilar la plantilla del zapato que se ha grapado en la horma.
	Armado de Puntas	Vaporizador de puntas	MECSUL	Inicia con la conexión a la fuente de voltaje verificando que el contenedor de agua este lleno, para que funcione, el agua se vaporiza y se coloca

M O N T A J E				los cortes sobre la máquina para que se reactiven.
		Armadora de puntas	POPPI LOGGIKA	Accionamientos en tres tiempos: Se presiona tres veces el pedal para ajustar y colocar en forma correcta el corte con la horma y la máquina procede armar la punta del zapato.
	Armado de talones y laterales	Horno reactivador	OLYM	Se activa su sistema interno que sirve para reactivar los talones del corte a una temperatura de 110°C
		Armadora de talones	MONTEC	Se activa con perilla de giro, con pulso en el pedal inferior el aire comprimido permite que se accione la máquina y presione moderadamente para unir el talón del corte.
		Desarrugadora de cuero	MECSUL	Se activa con perilla de giro, el aire comprimido permite que se accione la máquina y presione moderadamente el

M O N T A J E				<p>corte con la punta termo adherible a una temperatura elevada. Tiene indicadores LED.</p>
		Horno envejecedor	MECSUL	<p>Se activa con un dispositivo de control verificando que la temperatura sea adecuada. Aquí se coloca el corte armado la punta, costados y talón para ser envejecidos a una temperatura de 189°C.</p>
	Cardado y rayado	Cardadora o pulidora	INTECMECA	<p>Se enciende con dispositivo de control, aquí se lija la parte del corte.</p>
	Prensado	Horno reactivador	INTECMECA	<p>Se enciende con dispositivos de control, consta de un eje giratorio que reactiva la pega del corte y la suela.</p>
		Prensadora de suelas	ELECTTROTECNICA	<p>El plato de presión se acciona y prensa la suela al corte.</p>
		Horno de enfriado	MECSUL	<p>Se activa con dispositivo de control verificando que la temperatura sea</p>

				adecuada, aquí se coloca el corte prensado a una temperatura de 18°C, y permite el enfriado de calzado.
Terminado	Máquina de costura	SINGER		Se activa la máquina y se procede hacer las costuras finales alrededor del calzado.
	Quemadora de hilos	MECSUL		Se activa y se procede a quemar las sobras y puntas de los hilos para dar por terminado el zapato.

**Fuente:** Área de producción calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.2.1 Distribución de la maquinaria en el área de producción

Grafico 38: Distribución de la maquinaria en el área de producción



- 1.-Preparado de cortes
- 2.-Preparado de hormas
- 3.-Armado de puntas
- 4.-Armado de talones y laterales
- 5.-Cardado y rayado
- 6.-Aplicar pegamento
- 7.-Preparado de suelas
- 8.-Prensado
- 9.-Sacar hormas

La numeración que se encuentra en la imagen corresponde a cada uno de los puestos de trabajo que conforman el área de producción.



#### 4.5.6 Proceso de producción

##### 4.6.1 Descripción de los procesos para la elaboración de calzado

**Diseño.**- Es la fase inicial de la fabricación de calzado, consiste en investigar modelos de zapatos en las diferentes fuentes de información para conocer los nuevos modelos de temporada y poder realizar el calzado.

**Gráfico 39: Área de trabajo Diseño**



**Troquelado.**-Cortar las piezas que conforman el zapato mediante la máquina Troqueladora y moldes de acero según el modelo, las piezas pueden ser plantillas de armado y terminado, cartón para terminado y piezas de adorno.

**Gráfico 40: Área de trabajo Troquelado**



**Corte de cuero y forros.**- Este proceso se realiza mediante moldes, el corte de cuero y forros a ser utilizados dependiendo del modelo que se va a fabricar, además en esta área también se corta punteras, lengüetas, talones y por último se pinta la numeración en el cuero.

**Grafico 41: Área de trabajo Corte**



**Destallado y Estampado.-** Rebajar el grosos de cuero mediante la máquina 107entalladora y de esta manera facilitar la unión entre piezas, pintar los bordes de cada una de las piezas originadas por el corte, del mismo modo se debe quemar los bordes y por último se estampa el sello de la empresa.

**Grafico 42: Destallado y estampado**



**Aparado.-**Se debe unir cada una de las piezas que compone el zapato mediante una costura, doblar las piezas, pegar y finalmente coser con las máquinas de costura para cuero, finalmente se coloca los adornos de acuerdo al modelo de calzado.

**Grafico 43: Área de trabajo Aparado**



**Montaje.**-Consiste en halar y ajustar el corte sobre la horma para que el corte adquiriera la forma de un zapato. Existen otros procesos que se encuentran en esta área los cuales se detallan a continuación.

- **Preparado de hormas.**- Colocar una plantilla de armado en la base de la horma mediante el uso de grapas, corte o refilado del exceso de plantilla que sobresale en la horma y la aplicación de pega en la plantilla.

**Grafico 44: Preparado de hormas**



- **Armado de puntas.**- Se da forma a la punta de corte a través de una máquina armadora de puntas, primero se realiza la vaporización del corte para aumentar la flexibilidad, después se une el corte a la horma y se arma la punta en la máquina, por último de martilla la punta para darle mayor adherencia al zapato.

**Grafico 45: Armado de puntas**



- **Armado de laterales y talones.**- Para este proceso se realiza un calentamiento del corte en la horma para así lograr flexibilidad en el cuero, luego se arma los lados con pinzas y martillos, se retira las grapas y se arma el talón con la máquina armadora de talones. Es importante secar el cuero mediante el horno envejecedor.

**Grafico 46: Armado de laterales y talones**



- **Cardado y rayado.**-Consiste en rebajar el cuero excesivo de la base del cuero armado mediante la máquina cardadora, se debe trazar una raya por el contorno para saber en dónde se debe colocar la suela y se carda la zona rayada.

**Grafico 47: Cardado y rayado**



- **Aplicar el pegamento.**-Después de realizar la cardación se procede aplicar el pegamento para unir la suela al corte armado. Es necesario dejarlos secar durante 10 a 15 minutos después de cada aplicación.

**Grafico 48: Aplicación de pegamento**



- **Preparado de suelas.**-Aplicar un limpiador que sirve para remover grasas y residuos presentes en la suela, la aplicación de halogenante para garantizar un buen pegue y por último la aplicación de pega sobre la base.

**Grafico 49: Preparado de suelas**



- **Prensado.**- Se debe unir la suela al corte armado con la ayuda de la máquina prensadora, previo a esto se realiza una reactivación al calor del pegamento el cual consiste en elevar la temperatura para que el adhesivo adquiera propiedades más fuertes de sujeción, donde el corte y la suela lleguen a la temperatura necesaria para que en el proceso de pegado la suela se adhiera al corte de manera adecuada.

**Grafico 50: Área de trabajo Prensado**



- **Sacar hormas.**- Se debe retirar la horma del zapato, previo a esto se retira los pasadores de prueba y se coloca el zapato sobre un soporte para facilitar el descalce.

**Grafico 51: Área de trabajo Sacar hormas**



**Terminado.-** Es el último paso de la elaboración de zapatos, en donde se debe darle un arreglo final, se limpia pegas y rayones, colocan plantillas secundarias, cordones y etiquetas, se da brillo y se empacan en las cajas.

**Grafico 52: Área de terminados**



#### **4.5.7 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de calzado**

Es la representación gráfica de un proceso o suceso a través de símbolos bien definidos que representan los pasos de alguna actividad dentro de una organización, representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin del proceso.

- El diagrama ayuda a comprender un proceso a través de un dibujo representado por figuras geométricas.
- Permite identificar con mayor facilidad los problemas como los cuellos de botella y las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos representados.

- Por otro lado es una herramienta muy importante ya que permite capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realiza mejoras en los procesos.

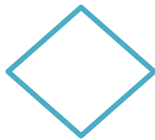
A continuación se muestra los símbolos que se utilizan en el diagrama:



**Inicio/fin.**- Este símbolo indica el inicio y la terminación del flujo del proceso que se está realizando



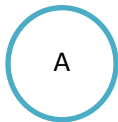
**Actividad.**-Representa las actividades llevadas a cabo en el proceso de la elaboración de un bien.



**Decisión.**-indica un punto en el flujo en la que se produce una dos alternativas SI y NO en caso de ser si continua con el proceso y cuando es no regresa.

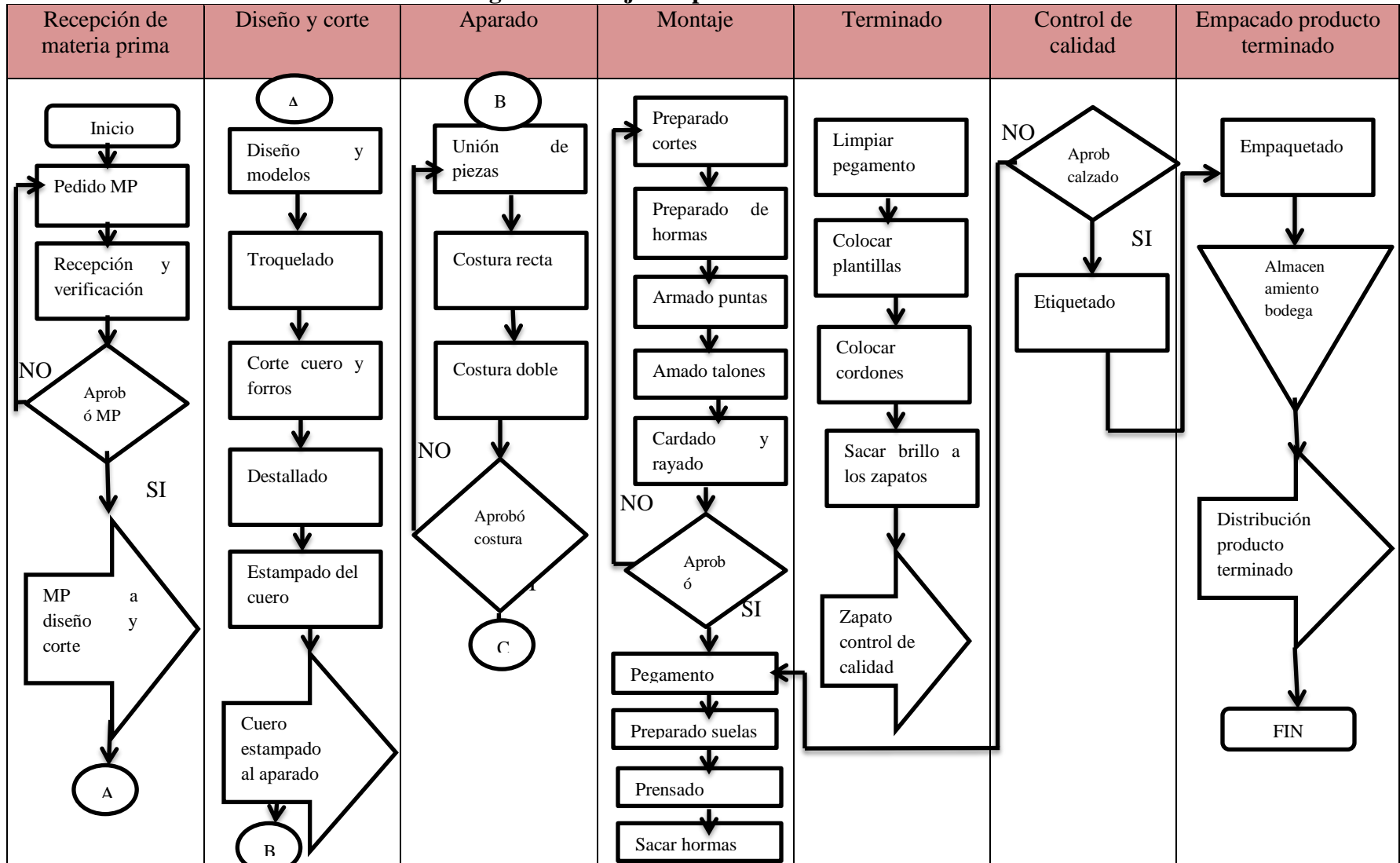


**Almacenamiento.**- se utiliza para reflejar la acción de un archivo o para almacenamiento de en bodega.



**Conector.**- Salida hacia o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Estos conectores contienen letras o números.

**Tabla 39: Diagrama de flujo del proceso de elaboración de calzado**




















Fuente: Área de producción de calzado Gusmar




























































#### 4.5.7.1 Cursograma de la fabricación de calzado

Al igual que los flujogramas es la representación de un proceso mediante símbolos, el cual nos permite identificar y detallar los pasos para la elaboración del calzado, por medio de esto los colaboradores podrán desempeñar de manera organizada y ordenada la producción.

**Tabla 40: Cursograma del proceso de fabricación de calzado**

<b>Diagrama N° 2</b>		<b>Operarios:</b> personal de producción
<b>Producto:</b> Zapatos		<b>Lugar:</b> Empresa de calzado Gusmar
		<b>Elaborado por:</b> Victoria Silva
<b>Actividad:</b> Fabricación de zapatos		<b>Aprobado por:</b>
		<b>Fecha:</b>
<b>Símbolo</b>	<b>Actividad</b>	
1 	Transporte de cuero hacia el área de corte	
1 	Cortar y contar piezas de cuero.	
2 	Pintar cuero con un color característico para identificar la numeración	
2 	Colocar piezas en canasta y transportar hacia mesa de corte de forros	
1 	En espera por piezas de forros	
3 	Transporte de forros hacia área de corte	
3 	Cortar y contar forros	
4 	Colocar en canasta junto con los cortes para el siguiente proceso	
4 	Transporte hacia área de destallado y estampado	
5 	Pintar, destallar y quemar bordes del cuero	
6 	Estampar sello de la empresa en el cuero	
1 	Almacenamiento de troqueles en estantería	
5 	Transporte de materia prima (pliego de forros) hacia área de troquelado	
7 	Acomodar pliego de forros	
8 	Seleccionar troqueles y troquelar piezas	
6 	Transporte de plantillas de terminado hacia mesa de pegado de plantillas	
7 	Transporte de plantillas de armado, punteras y contrafuertes hacia	

		montaje
2		Almacenamiento de punteras y contrafuertes
8		Transporte de cartón y piezas de adorno hacia área de terminado
9		Transporte de etiquetas hacia mesa de pegado de plantillas de terminado
9		Unir plantillas de terminado con etiquetas
10		Pegar conjunto en maquina pegadora de plantillas
11		Cocer el conjunto en máquina de costura
10		Transporte de plantillas hacia mesa de terminado
3		Almacenamiento de cortes desde aparado
12		Picar corte
11		Transporte hacia maquina remachadora
13		Colocar ojalillos
2		En espera para el montaje
14		Colocar puntera termo adherible en la sección punta del corte
15		Aplicar látex en la sección punta
16		Colocar contrafuerte en la sección talón del corte y pasadores de prueba
3		En espera por montaje
17		Clasificar hormas por tipo y talla para el preparado de hormas
4		Colocar en estante en pares
12		Transporte hacia maquina grapadora de plantilla
18		Grapar plantilla de armado con horma
19		Refilar las partes excesivas de plantilla de armado
20		Aplicar pega en plantilla de armado
5		En espera de secado en estante de armado de puntas
21		Vaporizar punta
22		Armar punta
6		Colocar en estante de armado de talones
23		Reactivar talón y laterales en horno
24		Armar laterales con pinza de mano
25		Armar talón en maquina
26		Desarrugar zonas arrugadas del cuero

27		Colocar en horno envejecedor en pares
7		Retirar los cortes armados del horno envejecedor y colocar en estante
28		Cortar el cuero excesivo y rayar los bordes de la base del corte armado
29		Cardar zona rayada y limpiar
8		Colocar en estante de aplicar pega
30		Untar solución Primer y pega en superficie cardada
13		Transporte hacia estante de prensado
9		Ordenar cortes armados en estante de prensado
14		Transporte de suelas hacia estante de preparado de suelas
31		Untar Limpiador, Halogenante y pega en suelas
10		En espera de secado de los pegantes
11		Ordenar suelas en estante de prensado
32		Reactivar pegamento de la suela y corte armado en horno
33		Prensar suela y corte en prensadora
34		Retirar corte prensado, revisar y colocar en horno enfriador
35		Retirar zapatos del horno enfriador y sacar los pasadores de prueba
36		Sacar la horma del zapato
12		Colocar zapato en estante de terminado
15		Transporte de zapatos hacia mesa de terminado
37		Limpiar pegas y rayones producidos por la mina de plata
38		Pintar zapatos con tinta
13		Secado de la tinta
39		Abrillantado del zapato
40		Colocar plantillas, cordones, conformador de cartón y colocar colgantes
41		Armar cajas de cartón y empacar zapatos
16		Transporte a bodega de producto terminado
5		Almacenamiento en bodega de producto terminado.

#### Resumen

 =41  
 =16  
 =40  
 =13  
 =5

## 4.6 Plan Administrativo

### 4.6.1 Antecedentes generales de la Empresa

#### 4.6.2 Descripción de la empresa

GUSMAR nace como una empresa artesanal de calzado en el cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua que brinda su servicio hace 25 años a la ciudadanía. Elabora calzado masculino, femenino formal y casual, ofreciendo calidad, confort, seguridad y satisfaciendo las necesidades del cliente, asegura la supervivencia de la empresa y contribuye al constante desarrollo económico e industrial del sector cuero y calzado.

El calzado es el instrumento que le llevará a permanecer en el mercado del siglo XXI, para ello es necesario comenzar a implementar una filosofía de calidad total que permita cumplir este objetivo, que pondrá en marcha todas las capacidades intelectuales que posee de fuerza laboral, busca fabricar un calzado que pueda sustituir a las importaciones, se hace responsable de cualquier posible deficiencia que observe al adquirir el producto, es destacado por ofrecer los productos más innovadores y tecnológicos para la mejora y el cuidado de la imagen. Es por ello, que el calzado es sinónimo de elegancia, confianza y bienestar.

Es responsable del medio ambiente, invirtiendo los recursos del presente sin comprometer las generaciones futuras, con esfuerzos necesarios para mantener los más altos estándares de calidad de sus consumidores.

#### Grafico 53: Logotipo Calzado Gusmar



**Fuente:** Empresa de calzado Gusmar  
**Elaborado por:** calzado Gusmar

## **4.6.2 Filosofía Empresarial**

### **4.6.2.1 Misión Anterior**

“Gusmar es una empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado. Nuestros productos se distinguen por la calidad, diseño y confort empleando procesos y técnicas innovadoras”.

Para la reformulación de la misión el Sr. Gustavo Martínez gerente de la empresa dio respuesta a las siguientes preguntas:

#### **¿Quiénes somos?**

Una empresa de calzado Ecuatoriana

#### **¿Qué hacemos?**

Se dedica a la producción y comercialización de calzado masculino y femenino.

#### **¿Para que existe nuestra empresa?**

Satisfacer al cliente, contribuir al desarrollo económico e industrial del sector de cuero y calzado.

#### **¿Cuáles son los compromisos que tenemos para con nuestros clientes?**

Ofrecer productos innovadores, de calidad, diseño y confort para el mejoramiento y cuidado de la imagen.

### **4.6.2.2 Misión Propuesta**

Calzado Gusmar es una empresa Ecuatoriana integrada a la producción y comercialización de calzado masculino y femenino, satisface al cliente, contribuye al desarrollo económico e industrial del sector de cuero y calzado ofreciendo productos innovadores de calidad, diseño y confort para el mejoramiento y cuidado de la imagen.

#### **4.6.2.3 Visión Anterior**

“Ser la mejor empresa de calzado a nivel nacional y ser reconocidos internacionalmente”.

De la misma manera que para la misión el Sr. Gustavo Martínez gerente de la empresa dio respuesta a las siguientes preguntas para la reformulación de la visión:

##### **¿Qué queremos llegar a ser?**

Ser una empresa reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de calzado y de manera internacional por la importación del producto.

##### **¿Cuál es el desafío que la empresa persigue?**

Poder importar el producto a otros países y ofrecer calzado de alta calidad.

##### **¿Cuál es el propósito de mayor alcance en los productos de la empresa?**

La aplicación de conocimientos tecnológicos con personal capacitado y especializado de la ciudad.

##### **¿Cuáles son los valores de la organización?**

Honestidad, responsabilidad y respeto.

#### **4.6.2.3 Visión Propuesta**

Ser una empresa líder, reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de calzado de manera internacional por la importación del producto, contando con personal capacitado, técnico y especializado, fundamentados en la honestidad responsabilidad y respeto.

#### 4.6.2.4 Valores Corporativos

Los valores son los pilares más importantes de cualquier organización ya que son grandes fuerzas impulsadoras que se definen así mismas para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

**Honestidad.-** Es la obligación de todos quienes conforman la empresa de calzado Gusmar, actuar con mucha honestidad en todas las actividades que realicen ya que de esta manera se logra buenos resultados y el éxito.

**Respeto.-** El respeto a los demás es un valor importante que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación, en las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de calzado Gusmar.

**Responsabilidad.-** Es el esfuerzo y el trabajo que muestran los colaboradores a diario, dan el lugar importante que tienen nuestros clientes, así como sus necesidades de un trabajo bien hecho y presentado acorde a sus exigencias.

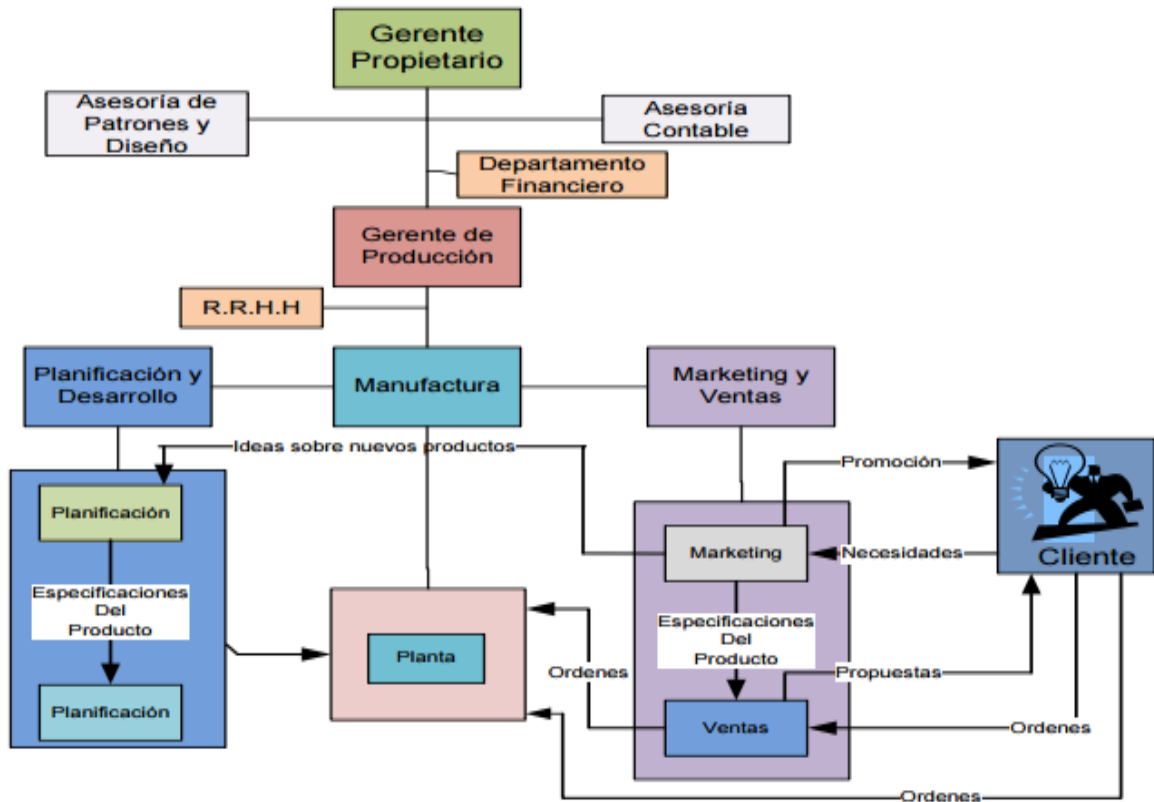
**Calidad de trabajo.-** Se utiliza tecnología en cada uno de los procesos desde el diseño hasta la finalización y la entrega del producto para generar la mayor satisfacción de los clientes.

**Tolerancia.-** Es una empresa cuyos cimientos se basa en la tolerancia hacia los demás, comprendiendo las circunstancias y ayudando con el fin de lograr su mejoramiento y estabilidad laboral.

**Medio ambiente.-** Calzado Gusmar realiza todas las actividades comerciales e industriales sin afectar al medio ambiente, no comprendiendo el desarrollo de las futuras generaciones.

#### 4.6.3 Organigrama Estructural de calzado Gusmar

Grafico 54: Organigrama de la Empresa



Fuente: Empresa Gusmar

Elaborado por: Empresa Gusmar

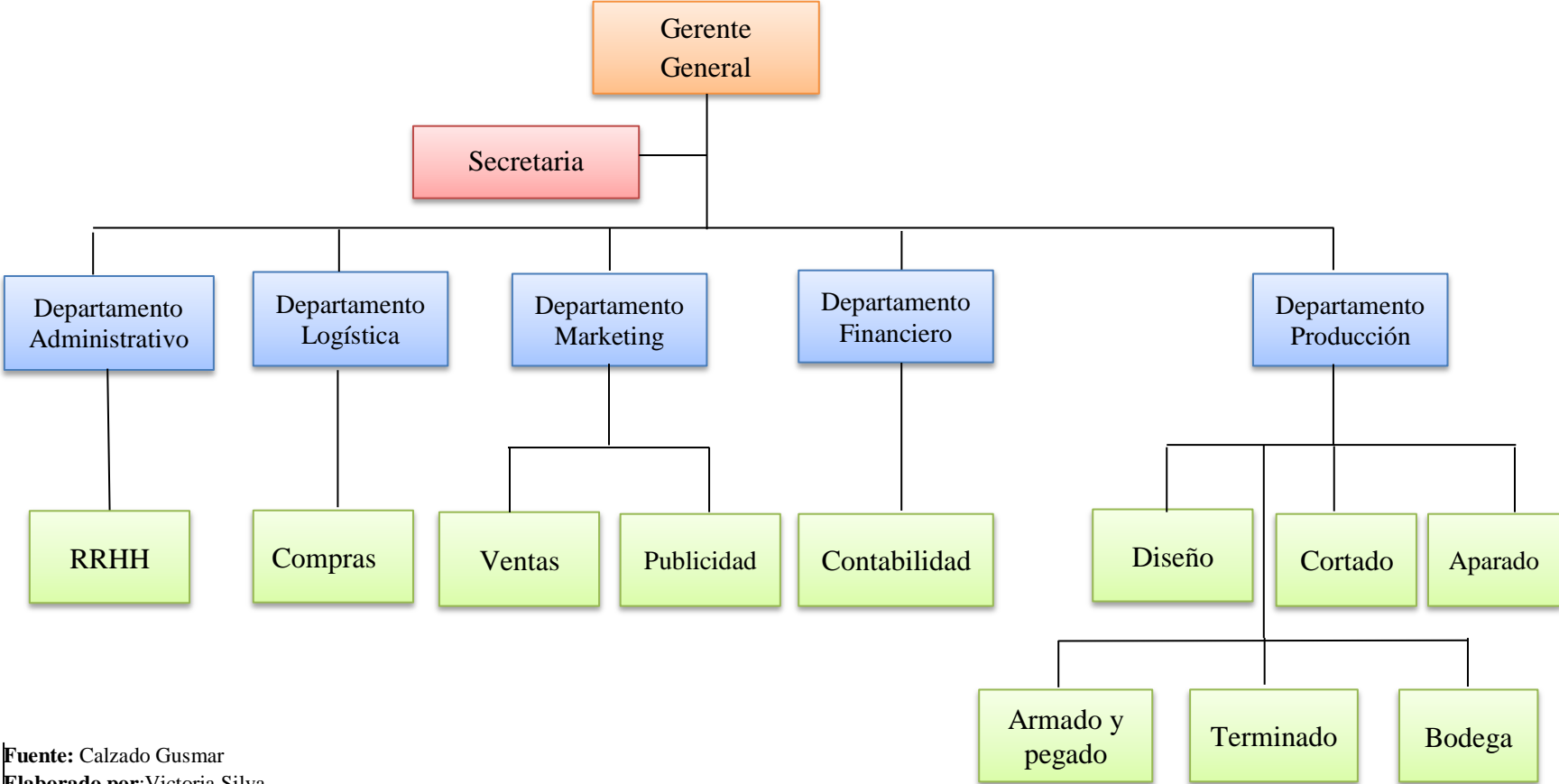
El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa la cual indica de forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones del personal, líneas de comunicación y asesoría.

El Organigrama tiene como finalidad desempeñar un papel informativo, que permita a los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a la misma conocer su estructura.



4.6.4 Organigrama Estructural Propuesto

Grafico 55: Organigrama Propuesto



Fuente: Calzado Gusmar  
Elaborado por: Victoria Silva

#### **4.6.5 Manual de Funciones**

Es una herramienta que se usa en las empresas para que todos los colaboradores sepan cuáles son las funciones que tienen dentro de ella, es muy importante en el desarrollo de la vida organizacional porque permite mejorar la fluidez de las relaciones interpersonales y en el desempeño de las respectivas tareas. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden dentro de la misma.

Es por esta razón que la elaboración del manual de funciones permitirá a la empresa de calzado Gusmar determinar las responsabilidades de cada cargo, anhela a que el trabajador conozca sus obligaciones, y a su vez la empresa determine con exactitud quien es el responsable de una determinada tarea, para determinar los correctivos que fueren necesarios, buscando la calidad total en las funciones y procesos que se desarrollan.

#### **Características de un manual**

Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador, los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación, del mismo modo deben dar a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación, cumplir con la función para la cual fueron creados y evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes

#### 4.6.5. 1 Manual de Funciones Gerente

**Tabla 41: Manual de Funciones Gerente**


IDENTIFICACION DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Gerente General
	Nombre del área: Gerencia
	Dependencia: -----
	Supervisa : Todo el personal de la empresa.
	Número de cargos: 1
RESÚMEN DEL CARGO	
Debe planificar, coordinar, dirigir, analizar controlar y deducir el trabajo de la empresa, contratar al personal idóneo para las diferentes actividades, efectuando esto dentro de la jornada laboral.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar y dirigir las actividades de la empresa.</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de la empresa.</li> <li>➤ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>➤ Formular políticas en la empresa.</li> <li>➤ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los colaboradores de la empresa.</li> <li>➤ Delegar las tareas y funciones.</li> <li>➤ Revisar balances periódicamente.</li> <li>➤ Selección y contratación del personal.</li> <li>➤ Administrar los recursos de la empresa asegurando su óptimo rendimiento.</li> </ul>	
PERFIL REQUERIDO	
<b>Educación:</b> Título de tercer nivel en Administración de Empresas	<b>Experiencia:</b> 2-4 años en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo y dirección del talento humano.</li> <li>➤ Disponer de capacidad analítica</li> <li>➤ Liderazgo.</li> <li>➤ Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>➤ Capacidad Administrativa (planeación , organización , dirección y control)</li> <li>➤ Capacidad de promover nuevos proyectos.</li> <li>➤ Promueve la comercialización</li> <li>➤ Habilidad de comunicación.</li> </ul>	

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.2 Manual de Funciones Secretaria

**Tabla 42: Manual de Funciones Secretaria**


IDENTIFICACION DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Secretaria
	Nombre del área:	Secretaria
	Dependencia	Gerente
	Supervisa :	No tiene personas a su cargo
	Número de cargos	1
RESÚMEN DEL CARGO		
Ofrece a la empresa un apoyo absoluto con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conservar adecuadamente los archivos.</li> <li>➤ Recibir e informar asuntos que tengan que ver con los departamentos para estar informados y desarrollar bien el trabajo.</li> <li>➤ Obedecer y realizar instrucciones que sean asignadas por su jefe</li> <li>➤ Redactar oficios convocatoria y mantener el archivo actualizado.</li> <li>➤ Manejo de caja chica</li> <li>➤ Realizar y recibir llamadas telefónicas</li> <li>➤ Atender con mucha cordialidad a las personas que llegan a la empresa.</li> </ul>		
PERFIL REQUERIDO		
<b>Nivel de instrucción:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Bachiller secretariado, comercio y administración o a fines	Mínima 1 año en puestos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excelente redacción ortográfica.</li> <li>➤ Comunicación</li> <li>➤ Desempeñarse eficientemente en cualquier área de trabajo.</li> <li>➤ Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Facilidad de expresión verbal o escrita.</li> <li>➤ Liderazgo de persona.</li> <li>➤ Tolerancia al estrés.</li> <li>➤ Conocimiento del cargo.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

### 4.6.5.3 Manual de Funciones Jefe de Recursos Humanos

**Tabla 43: Manual de funciones Jefe de Recursos Humanos**

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
	Nombre del puesto:	Jefe de Recursos humanos
	Nombre del área:	Administrativa
	Dependencia	Gerente
	Supervisa :	Todo el personal de la empresa
	Número de cargos	1
<b>RESÚMEN DEL CARGO</b>		
<p>Garantiza que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración de recursos humanos, el control y la aplicación de acciones y políticas del personal, así como las operaciones de jubilaciones y pensiones de la organización.</p>		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planifica dirige y supervisa los programas de los diferentes subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación de desempeño) así como las políticas del personal.</li> <li>➤ Coordina y controla el programa anual de vacaciones.</li> <li>➤ Supervisa las actividades relativas al seguro médico y de vida.</li> <li>➤ Realizar charlas de motivación para los colaboradores.</li> <li>➤ Definir sueldos de los colaboradores.</li> <li>➤ Evaluación de desempeño y control de personal</li> <li>➤ Prevención de riesgos laborales.</li> </ul>		
<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<p><b>Nivel de instrucción:</b> Título de Tercer nivel en Administración de Empresas</p>	<p><b>Experiencia:</b> Mínima 3 años en cargos similares</p>	
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Credibilidad Personal: ser un “activista creíble”, alguien que es respetado y escuchado porque mantiene un punto de vista determinado, y hace propuestas específicas.</li> <li>➤ Cultura y Cambio: respetar y valorar la cultura existente en la compañía pero también saber cómo hacerla evolucionar.</li> <li>➤ Socio del Negocio: entender el negocio y el contexto general de la industria.</li> <li>➤ Amabilidad, confianza, buenas relaciones con los colaboradores de la empresa.</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.4 Manual de Funciones Logística – Compras

**Tabla 44: Manual de funciones de Logística- Compras**


<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
	Nombre del puesto: Comprador
	Nombre del área: Logística- compras
	Dependencia Gerente, producción
	Supervisa : -----
	Número de cargos 1
<b>RESÚMEN DEL CARGO</b>	
Planifica y dirige las actividades que se lleva a cabo en el departamento de compras de la empresa que corresponde a todo el proceso de compras y adquisiciones de materia prima.	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza pedidos de materia prima a los proveedores.</li> <li>➤ Verifica las requisiciones que llegan al departamento.</li> <li>➤ Verifica el material que llega al departamento.</li> <li>➤ Realiza órdenes de compras.</li> <li>➤ Minimizar costos</li> <li>➤ Asegurar el flujo continuo de la producción</li> <li>➤ Establecer buenas relaciones con los proveedores.</li> <li>➤ Evaluar y seleccionar los proveedores</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller en Contabilidad o Administración	<b>Experiencia:</b> Mínima 1 años en cargos similares
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transparencia.- mantener todos los documentos y registros.</li> <li>➤ Autoridad</li> <li>➤ Consideraciones éticas</li> <li>➤ Alto nivel de negociación</li> <li>➤ Conocimientos técnicos en principios de compras.</li> </ul>	

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.5 Manual de Funciones Vendedores

**Tabla 45: Manual de funciones Vendedores**


IDENTIFICACION DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Vendedores
	Nombre del área: Ventas
	Dependencia Gerente, supervisor de marketing
	Supervisa : -----
	Número de cargos 3
RESÚMEN DEL CARGO	
Se encarga de ofrecer la diversidad de productos que posee la empresa a los clientes, ya que de esto depende el crecimiento o fracaso de la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar el pronóstico de venta.</li> <li>➤ Establecer los precios de los productos.</li> <li>➤ Llevar un control adecuado y análisis de ventas.</li> <li>➤ Buscar nuevos clientes.</li> <li>➤ Realizar los cobros a los clientes y depositar lo más pronto posible.</li> <li>➤ Estar en constante visita a los clientes.</li> <li>➤ Pedir la observación de los clientes constantemente.</li> </ul>	
PERFIL REQUERIDO	
<b>Nivel de instrucción:</b> Tercer nivel Ingeniero comercial, marketing	<b>Experiencia:</b> Mínima 1 años en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento en ventas.</li> <li>➤ Confianza en sí mismo</li> <li>➤ Poder de negociación.</li> <li>➤ Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>➤ Compromisos con la entidad.</li> <li>➤ Poder de convencimiento.</li> </ul>	

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.6 Manual de Funciones Contador

**Tabla 46: Manual de funciones Contador**


IDENTIFICACION DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Contador
	Nombre del área: Financiero –Contabilidad
	Dependencia: Gerente
	Supervisa : Secretaria
	Número de cargos: 1
RESÚMEN DEL CARGO	
<p>Recopilar, clasificar y registrar sistemática, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales, tributarias, realizar las operaciones contables de la empresa con el propósito de tener una información financiera real, financiera y oportuna para facilitar los controles, análisis y toma de decisiones.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar todos los movimientos contables.</li> <li>➤ Presentar los estados financieros mensualmente a la gerencia.</li> <li>➤ Realizar la declaración de impuestos de manera oportuna.</li> <li>➤ Verificar y registrar los documentos de respaldo exigidos por la normativa vigente en el proceso contable.</li> <li>➤ Registro pago empleados, Realizar el rol de pagos</li> <li>➤ Control de depósitos y conciliaciones bancarias.</li> <li>➤ Revisión de cuentas, Cierre de mes.</li> </ul>	
PERFIL REQUERIDO	
<p><b>Nivel de instrucción:</b> Título de tercer nivel Ingeniero en Contabilidad y Auditoría o Contador Público Autorizado</p>	<p><b>Experiencia:</b> Mínima 2 años en cargos similares</p>
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros estadísticos y similares.</li> <li>➤ Honestidad y responsabilidad</li> <li>➤ Manejo de kardex</li> <li>➤ Conocimientos de informática</li> <li>➤ Conocimiento del puesto de trabajo.</li> </ul>	

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar  
**Elaborado por:** Victoria Silva



#### 4.6.5.7 Manual de Funciones Jefe de Producción

**Tabla 47: Manual de funciones Jefe de Producción**


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Jefe de Producción
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia	Gerente.
	Supervisa :	Diseñador, cortador, aparador, armador, terminado
	Número de cargos	1
RESÚMEN DEL CARGO		
<p>Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto como a nivel de gestión del personal obrero, para cumplir con la producción de calidad en el menor tiempo.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar y supervisar al personal de su cargo.</li> <li>➤ Organizar y planificar la producción de la empresa.</li> <li>➤ Delegar tareas a los operarios.</li> <li>➤ Supervisar el mantenimiento de maquinaria y equipos</li> <li>➤ Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.</li> <li>➤ Estar pendiente en la producción para que no exista cuellos de botella.</li> <li>➤ Elaborar la orden de producción</li> <li>➤ Elaborar el costo de producción de cada producto.</li> <li>➤ Optimizar los recursos materiales.</li> </ul>		
PERFIL REQUERIDO		
<b>Nivel de instrucción:</b>	<b>Experiencia:</b>	
Título de tercer nivel Ingeniería Industrial o a fines	Mínima 1 años en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos prácticos en la producción.</li> <li>➤ Don de mando.</li> <li>➤ Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>➤ Compromisos con la entidad, Relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> <li>➤ Conocimientos sobre diseño de calzado</li> <li>➤ Conocimientos en procesos de producción.</li> <li>➤ Conocimientos sobre la materiales y accesorios</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.8 Manual de Funciones Diseñador

**Tabla 48: Manual de funciones Diseñador**


IDENTIFICACION DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Diseñador
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia	Gerente, supervisor de producción
	Supervisa :	-----
	Número de cargos	1
RESÚMEN DEL CARGO		
<p>Tiene facilidad de crear nuevos diseños para luego ser lanzados al mercado, al mismo tiempo escucha las sugerencias u opiniones de nuestros clientes que deseen un producto exclusivo.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proponer las diferentes ideas de innovación para la imagen de calzado.</li> <li>➤ Diseñar los modelos de acuerdo a lo que se solicite.</li> <li>➤ Realizar prototipos de las distintas tallas.</li> <li>➤ Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.</li> <li>➤ Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y oportunas de las diferentes operaciones a realizar el producto.</li> <li>➤ Proponer nuevos modelos de calzado de acuerdo a la temporada.</li> <li>➤ Evaluar sus procesos para la estructuración de los diferentes modelos.</li> <li>➤ Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.</li> <li>➤ Dar un manejo óptimo a los recursos buscando el equilibrio en calidad y costo. Disponer de la información necesaria para el diseño de los modelos de calzado.</li> </ul>		
PERFIL REQUERIDO		
<b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller o especialización en diseño gráfico.	<b>Experiencia:</b> Mínima 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovación para la imagen de calzado.</li> <li>➤ Responsabilidad.</li> <li>➤ Conocimiento del cargo.</li> <li>➤ Tendencias de la moda.</li> <li>➤ Orientación al cliente.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.9 Manual de Funciones Cortador

**Tabla 49: Manual de funciones Cortador**

IDENTIFICACION DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Cortador
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia	Gerente, supervisor de producción
	Supervisa :	-----
	Número de cargos	1
RESÚMEN DEL CARGO		
Se encarga de cortar la materia prima en piezas de acuerdo a los moldes y según la cantidad establecida en las órdenes de trabajo, luego puntea y enumera.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizar adecuadamente la materia prima para realizar el corte de presión.</li> <li>➤ Controlar que las piezas cumplan con especificaciones técnicas.</li> <li>➤ Cortar pieles y cueros.</li> <li>➤ Optimizar los materiales.</li> <li>➤ Realizar el trazado de cortes.</li> <li>➤ Mantenimiento de las herramientas y equipos.</li> </ul>		
PERFIL REQUERIDO		
<b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller en técnico o a fines.	<b>Experiencia:</b> Mínima 1 año en cargos similares	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento y práctica en cortes.</li> <li>➤ Técnicas aplicadas al control de calidad de materiales.</li> <li>➤ Compromiso con la entidad.</li> <li>➤ Confianza en sí mismo.</li> <li>➤ Habilidad de comunicación</li> <li>➤ Conocimiento de las maquinarias.</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.10 Manual de Funciones Aparador

**Tabla 50: Manual de funciones Aparador**


IDENTIFICACION DEL CARGO		
	Nombre del puesto:	Aparador
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia	Gerente, supervisor de producción
	Supervisa :	-----
	Número de cargos	1
RESÚMEN DEL CARGO		
<p>El aparador inicia su actividad a partir de la recepción de la orden de trabajo y de los distintos cortes que conforman el modelo a realizar, verifica y ensambla los distintos cortes que componen el aparado (mesa), aplicando técnicas según modelo y los parámetros de calidad exigidos, cose los distintos cortes.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unir las piezas mediante la utilización de máquinas de aparar, que unirán las capelladas y los talones a los forros y el cierre del corte.</li> <li>➤ Coser las piezas ensambladas, según las características del modelo y de acuerdo a las especificaciones establecidas en la orden de trabajo.</li> <li>➤ Organizar las tareas para la concreción del aparado de acuerdo a las características del modelo, en los tiempos establecidos.</li> </ul>		
PERFIL REQUERIDO		
<p><b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller en técnico o a fines</p>	<p><b>Experiencia:</b> Mínima 1 año en cargos similares</p>	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento y práctica en aparado de calzado.</li> <li>➤ Responsabilidad, Habilidad de comunicación</li> <li>➤ Aplicación de criterios de la seguridad laboral</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.11 Manual de Funciones Armador y Pegador

**Tabla 51: Manual de funciones Armador y Pegador**


<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
	Nombre del puesto:	Armador, Pegador
	Nombre del área:	Producción
	Dependencia	Gerente, supervisor de producción
	Supervisa :	-----
	Número de cargos	1
<b>RESÚMEN DEL CARGO</b>		
Se encargan de armar y pegar las puntas y talones del calzado, de la misma manera poner las plantas para que este casi listo el zapato.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adicionar una puntera entre el forro y la punta de la capellada para dar fijeza y flexibilidad a la punta de calzado.</li> <li>➤ Unir el talón para dar la forma del zapato.</li> <li>➤ Pegar los extremos y la planta de los zapatos.</li> </ul>		
<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller técnico o a fines	<b>Experiencia:</b> Mínima 1 año en cargos similares	
<b>COMPETENCIAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento y práctica en armado y pegado.</li> <li>➤ Responsabilidad.</li> <li>➤ Habilidad de comunicación</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> </ul>		

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.12 Manual de Funciones de Terminado

**Tabla 52: Manual de funciones Terminado**

IDENTIFICACION DEL CARGO	
	Nombre del puesto: Terminado
	Nombre del área: Producción
	Dependencia Gerente, supervisor de producción
	Supervisa : Diseñador, aparador, cortador, armador.
	Número de cargos 1
RESÚMEN DEL CARGO	
Se encarga de la revisión del terminado del calzado que no exista ninguna falencia, del mismo modo realiza el pegado de plantillas secundarias.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limpia los excesos de los adhesivos.</li> <li>➤ Retoca las fallas que se realizaron en el corte.</li> <li>➤ Coloca plantillas secundarias.</li> <li>➤ Realiza la limpieza general de calzado aplicando esmaltes o tinturas definitivas.</li> </ul>	
PERFIL REQUERIDO	
<b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller técnico o a fines	<b>Experiencia:</b> Mínima 1 año en cargos similares
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento en la producción de calzado</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Habilidad de comunicación</li> <li>➤ Responsabilidad, Iniciativa</li> <li>➤ Confianza en sí mismo</li> </ul>	

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.6.5.13 Manual de Funciones Bodeguero

**Tabla 53: Manual de funciones Bodeguero**

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
	Nombre del puesto: Bodeguero
	Nombre del área: Producción
	Dependencia: Gerente
	Supervisa : -----
	Número de cargos: 1
<b>RESÚMEN DEL CARGO</b>	
<p>Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados, así como el inventario del almacenan según normas actuales, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene disponible en bodega.</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas del Servicio, actualizado</li> <li>➤ Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencia.</li> <li>➤ Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.</li> <li>➤ Empaquetar el producto</li> <li>➤ Almacenamiento de los productos.</li> <li>➤ Mantener limpio su puesto de trabajo</li> </ul>	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<p><b>Nivel de instrucción:</b> Bachiller técnico o a fines</p>	<p><b>Experiencia:</b> Mínima 1 año en cargos similares</p>
<b>COMPETENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento del manejo de inventarios</li> <li>➤ Confianza en sí mismo y mucha responsabilidad</li> <li>➤ Manejo de Kardex</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Relaciones interpersonales</li> <li>➤ Cocimientos de informática.</li> </ul>	

**Fuente:** organigrama propuesto, calzado Gusmar

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### **4.7 Plan Financiero**

Este plan muestra de manera condensada toda la información en términos monetarios contemplada en planes anteriores elaborados, esto se realiza con la finalidad de tomar decisiones es por ello que se pretende determinar las ganancias o pérdidas proyectada a un largo de periodo de 5 años.

Para los ingresos se toma en consideración la venta de calzado casual, formal, urbano, deportivo, seguridad industrial, escolar, tanto para hombre como para mujer, tomando en consideración que no todo lo que fabrica se vende.

Para las proyecciones anuales se tomó el porcentaje de la inflación que es del 5% es decir con este porcentaje se trabaja en todo el plan financiero.



**Tabla 54: Producción en unidades producidas**

	Casual		Formal		Urbano		Deportivo		Seg. Industrial		Escolar	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<b>% de Producción</b>	70%	30%	80%	20%	60%	40%	60%	40%	70%	30%	50%	50%
<b>TOTAL</b>	<b>290</b>		<b>350</b>		<b>240</b>		<b>260</b>		<b>230</b>		<b>230</b>	
<b>Mensual</b>	203	87	280	70	144	96	156	104	161	69	115	115
<b>TOTAL</b>	<b>3480</b>		<b>4200</b>		<b>2880</b>		<b>3120</b>		<b>2760</b>		<b>2760</b>	
<b>Anual</b>	2436	1044	3360	840	1728	1152	1872	1248	1932	828	1380	1380
<b>Producción Mensual</b>	<b>1600</b>											
<b>Producción .Anual</b>	<b>19200</b>											

Fuente: área de producción calzado Gusmar

Elaborado por: Victoria Silva

### Interpretación

Del cuadro anterior podemos deducir que la producción de calzado en la empresa Gusmar es de 80 pares diarios, los cuales como laboran 5 días a la semana producen 400 pares, por las cuatro semanas que tiene el mes se hace 1600 pares mensual, y la producción anual es de 19200 pares, en donde tenemos: Casual para hombre 70% equivalente a 2436 pares, 30% mujer es decir 1044 pares, Formal tenemos 80% hombre que es 3360 pares, el 20% mujer es decir 840 pares, Urbano el 60% hombre de 1728 pares y el 40% mujer 1152 pares, Deportivo el 60% hombre 1872 pares, el 40% mujeres 1248 pares, Seg Industrial 70% hombre equivalente a 1932 pares, el 30% mujeres 828 pares, por último tenemos Escolar 50% hombre 1380 pares y el 50% mujer 1380 pares producidos anualmente.

### 1.3.3 Ingresos en unidades

**Tabla 55: Ingresos Anuales**

		P.U	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Casual</b>	Hombre	\$ 30,00	<b>2106</b>	<b>2211</b>	<b>2322</b>	<b>2438</b>	<b>2560</b>
			\$ 63.180,00	\$ 69.655,95	\$ 76.621,55	\$ 84.109,56	\$ 92.154,82
	Mujer	\$ 20,00	<b>820</b>	<b>861</b>	<b>904</b>	<b>949</b>	<b>997</b>
			\$ 16.400,00	\$ 18.081,00	\$ 19.889,10	\$ 21.832,81	\$ 23.921,16
<b>Formal</b>	Hombre	\$ 35,00	<b>2380</b>	<b>2499</b>	<b>2624</b>	<b>2755</b>	<b>2893</b>
			\$ 83.300,00	\$ 91.213,50	\$ 99.710,10	\$ 110.205,90	\$ 121.502,00
	Mujer	\$ 25,00	<b>540</b>	<b>567</b>	<b>595</b>	<b>625</b>	<b>656</b>
			\$ 13.500,00	\$ 15.025,50	\$ 16.372,13	\$ 18.128,41	\$ 20.019,39
<b>Deportivo</b>	Hombre	\$ 30,00	<b>995</b>	<b>1044,75</b>	<b>1097</b>	<b>1152</b>	<b>1209</b>
			\$ 29.850,00	\$ 32.909,63	\$ 36.200,59	\$ 39.738,37	\$ 43.539,43
	Mujer	\$ 20,00	<b>990</b>	<b>1040</b>	<b>1091</b>	<b>1146</b>	<b>1203</b>
			\$ 19.800,00	\$ 21.829,50	\$ 24.012,45	\$ 26.359,12	\$ 28.880,43
<b>Urbano</b>	Hombre	\$ 25,00	<b>1090</b>	<b>1144,5</b>	<b>1202</b>	<b>1262</b>	<b>1325</b>
			\$ 27.250,00	\$ 30.329,25	\$ 33.047,44	\$ 36.592,53	\$ 40.409,51
	Mujer	\$ 20,00	<b>980</b>	<b>1029</b>	<b>1080</b>	<b>1134</b>	<b>1191</b>
			\$ 19.600,00	\$ 21.609,00	\$ 23.769,90	\$ 26.092,87	\$ 28.588,71
<b>Seg. Industrial</b>	Hombre	\$ 35,00	<b>990</b>	<b>1040</b>	<b>1091</b>	<b>1146</b>	<b>1203</b>
			\$ 34.650,00	\$ 37.941,75	\$ 41.476,05	\$ 45.841,95	\$ 50.540,75
	Mujer	\$ 30,00	<b>538</b>	<b>565</b>	<b>593</b>	<b>623</b>	<b>654</b>
			\$ 16.140,00	\$ 17.794,35	\$ 19.573,79	\$ 21.486,68	\$ 23.541,93
<b>Escolar</b>	Hombre	\$ 20,00	<b>1025</b>	<b>1076,25</b>	<b>1130</b>	<b>1187</b>	<b>1246</b>
			\$ 20.500,00	\$ 22.601,25	\$ 24.861,38	\$ 27.291,01	\$ 29.901,45
	Mujer	\$ 20,00	<b>980</b>	<b>1029</b>	<b>1080</b>	<b>1134</b>	<b>1191</b>
			\$ 19.600,00	\$ 21.609,00	\$ 23.769,90	\$ 26.092,87	\$ 28.588,71
<b>Total Unidades Monetarias</b>			<b>\$ 363.770,00</b>	<b>\$ 400.599,68</b>	<b>\$ 439.304,36</b>	<b>\$ 483.772,07</b>	<b>\$ 531.588,29</b>
<b>Total Unidades Vendidas</b>			<b>13434</b>	<b>14106</b>	<b>14811</b>	<b>15552</b>	<b>16329</b>

### 1.3.4 Egresos

**Tabla 56: Materia Prima**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima	\$ 226.550,00	\$ 237.877,50	\$ 249.771,38	\$ 262.259,94	\$ 275.372,94
<b>Total</b>	<b>\$ 226.550,00</b>	<b>\$ 237.877,50</b>	<b>\$ 249.771,38</b>	<b>\$ 262.259,94</b>	<b>\$ 275.372,94</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

### Interpretación

Se determina que la materia prima es material que intervenga directamente en la producción, dentro de esto tenemos lo que se refiere al cuero, las plantillas que tienen un costo de \$ 84 la docena, sumado esto tenemos un valor de \$ 226.550,00 anual y cómo podemos observar en la proyección va aumentando debido a que cada vez la materia prima tiene costos altos

**Tabla 57: Mano de obra**

Cantidad	Mano de Obra	\$	\$	\$	\$	\$
		<b>38.830,51</b>	<b>40.772,04</b>	<b>42.810,64</b>	<b>44.951,17</b>	<b>47.198,73</b>
1	Diseñador	\$ 6.549,04	\$ 6.876,49	\$ 7.220,32	\$ 7.581,33	\$ 7.960,40
1	Cortador	\$ 6.239,89	\$ 6.551,88	\$ 6.879,48	\$ 7.223,45	\$ 7.584,62
1	Aparador	\$ 6.239,89	\$ 6.551,88	\$ 6.879,48	\$ 7.223,45	\$ 7.584,62
1	Armador	\$ 6.239,89	\$ 6.551,88	\$ 6.879,48	\$ 7.223,45	\$ 7.584,62
1	Terminado	\$ 6.239,89	\$ 6.551,88	\$ 6.879,48	\$ 7.223,45	\$ 7.584,62
1	Jefe de Producción	\$ 7.321,92	\$ 7.688,02	\$ 8.072,42	\$ 8.476,04	\$ 8.899,84

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

### Interpretación

La mano de obra es lo primordial dentro de un proceso de producción, es por esta razón que la empresa cuenta con este personal y el valor total anual es de \$ 38.830,51 para determinar este valor se toma en cuenta el sueldo, fondos de reserva, aporte patronal, XIII, XIV, se observa que la proyección va aumentando ya que año tras año el sueldo

básico unificado aumenta por ende los beneficios de cada trabajador aumentara y los valores serán alto

**Tabla 58: Costos Indirectos de Fabricación**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>\$ 13.460,00</b>	<b>\$ 14.133,00</b>	<b>\$ 14.839,65</b>	<b>\$ 15.581,63</b>	<b>\$ 16.360,71</b>
Energía Eléctrica	\$ 3.600,00	\$ 3.780,00	\$ 3.969,00	\$ 4.167,45	\$ 4.375,82
Agua Potable	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 3.840,00	\$ 4.032,00	\$ 4.233,60	\$ 4.445,28	\$ 4.667,54
Combustible y Lubricantes	\$ 960,00	\$ 1.008,00	\$ 1.058,40	\$ 1.111,32	\$ 1.166,89
Fletes y Transporte	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Suministros y Equipos de Trabajo	\$ 500,00	\$ 525,00	\$ 551,25	\$ 578,81	\$ 607,75
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Bienestar Personal	\$ 540,00	\$ 567,00	\$ 595,35	\$ 625,12	\$ 656,37

**Fuente:** calzado Gusmar estudio financiero

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Tabla 59: Gastos Administrativos**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y salarios	\$ 15.360,00	\$ 16.128,00	\$ 16.934,40	\$ 17.781,12	\$ 18.670,18
Décimo cuarto sueldo	\$ 1.098,00	\$ 1.152,90	\$ 1.210,55	\$ 1.271,07	\$ 1.334,63
Fondo de Reserva	\$ 1.279,44	\$ 1.343,41	\$ 1.410,58	\$ 1.481,11	\$ 1.555,17
Aporte Patronal	\$ 1.866,24	\$ 1.959,55	\$ 2.057,53	\$ 2.160,41	\$ 2.268,43
Teléfono y Comunicaciones	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,75	\$ 347,29	\$ 364,65
Suministros de Oficina	\$ 250,00	\$ 262,50	\$ 275,63	\$ 289,41	\$ 303,88
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 220,00	\$ 231,00	\$ 242,55	\$ 254,68	\$ 267,41
Servicio de Imprenta	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30
Internet	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
Impuestos y Contribuciones	\$ 500,00	\$ 525,00	\$ 551,25	\$ 578,81	\$ 607,75
Mantenimiento Equipo de Oficina	\$ 250,00	\$ 262,50	\$ 275,63	\$ 289,41	\$ 303,88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.083,68</b>	<b>\$ 23.187,86</b>	<b>\$ 24.347,26</b>	<b>\$ 25.564,62</b>	<b>\$ 26.842,85</b>

**Fuente:** calzado Gusmar estudio financiero

**Elaborado por:** Victoria Silva

**Tabla 60: Gasto de Ventas**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salarios	\$ 9.120,00	\$ 9.576,00	\$ 10.054,80	\$ 10.557,54	\$ 11.085,42
Décimo cuarto sueldo	\$ 732,00	\$ 768,60	\$ 807,03	\$ 847,38	\$ 889,75
Fondo de Reserva	\$ 759,72	\$ 797,71	\$ 837,59	\$ 879,47	\$ 923,44
Aporte Patronal	\$ 1.108,08	\$ 1.163,48	\$ 1.221,66	\$ 1.282,74	\$ 1.346,88
Producto	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Precio	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Plaza	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Publicidad Propaganda	\$ 27.600,00	\$ 28.980,00	\$ 30.429,00	\$ 31.950,45	\$ 33.547,97
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 48.919,80</b>	<b>\$ 51.365,79</b>	<b>\$ 53.934,08</b>	<b>\$ 56.630,78</b>	<b>\$ 59.462,32</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

**Tabla 61: Gasto Financiero**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés Bancario	\$ 3.600,00	\$ 3.096,80	\$ 2.503,02	\$ 1.802,37	\$ 975,59
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 3.096,80</b>	<b>\$ 2.503,02</b>	<b>\$ 1.802,37</b>	<b>\$ 975,59</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

**Tabla 62: Tabla de amortizaciones**

Monto	\$ 20.000,00
tasa interés	18%
plazo	5
Cuota	\$ 6.395,56

TABLA DE AMORTIZACION DE PRESTAMO					
Período	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Capital	Saldo Final
0					\$ 20.000,00
1	\$ 20.000,00	\$ 6.395,56	\$ 3.600,00	\$ 2.795,56	\$ 17.204,44
2	\$ 17.204,44	\$ 6.395,56	\$ 3.096,80	\$ 3.298,76	\$ 13.905,69
3	\$ 13.905,69	\$ 6.395,56	\$ 2.503,02	\$ 3.892,53	\$ 10.013,15
4	\$ 10.013,15	\$ 6.395,56	\$ 1.802,37	\$ 4.593,19	\$ 5.419,96
5	\$ 5.419,96	\$ 6.395,56	\$ 975,59	\$ 5.419,96	\$ 0,00

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

**Tabla 63: Depreciaciones**

Activos	Valor del	Vida Útil (Años)	Depreciación Anual					Valor
	Activo		1	2	3	4	5	Residual
Edificio	\$ 25.000,00	20	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 18.750,00
Troqueladora	\$ 650,00	10	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 325,00
Etiquetadora de Cuero	\$ 500,00	10	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00
Máquina Costura Recta	\$ 1.500,00	10	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 750,00
Conformadora	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Vaporizador de Puntas	\$ 3.000,00	10	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00
Armadora de Puntas	\$ 4.000,00	10	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 2.000,00
Horno reactivador	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 500,00
Armadora de Talones	\$ 6.000,00	10	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 3.000,00
Desarrugadora de Cuero	\$ 800,00	10	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 400,00
Horno envejecedor	\$ 900,00	10	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 450,00
Cardadora y Pulidora	\$ 1.200,00	10	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 600,00
Prensadora de suelas	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Shiller	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Compresor	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Teléfono	\$ 50,00	10	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 25,00
Perchas(3)	\$ 660,00	10	\$ 66,00	\$ 66,00	\$ 66,00	\$ 66,00	\$ 66,00	\$ 330,00
Escritorio de oficina(6)	\$ 360,00	10	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 180,00
Sillas(10)	\$ 250,00	10	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 125,00
Computadora (3)	\$ 4.500,00	3	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impresora multifuncional	\$ 600,00	3	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.237,00</b>	<b>\$ 6.237,00</b>	<b>\$ 6.237,00</b>	<b>\$ 4.537,00</b>	<b>\$ 4.537,00</b>	<b>\$ 35.185,00</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

**Tabla 64: Amortizaciones**

Activos	Valor del	Vida Útil (Años)	Amortización Anual					Valor
	Activo		1	2	3	4	5	Residual
Gasto Constitución	\$ 800,00	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 0,00
Gasto Instalación	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 260,00</b>	<b>\$ 260,00</b>	<b>\$ 260,00</b>	<b>\$ 260,00</b>	<b>\$ 260,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

### 1.3.5 Evaluación Económica

**Tabla 65: Estado de Resultados**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 363.770,00	\$ 400.599,68	\$ 439.304,36	\$ 483.772,07	\$ 531.588,29
- Costo de Producción	<b>-\$ 278.840,51</b>	<b>-\$ 292.782,54</b>	<b>-\$ 307.421,66</b>	<b>-\$ 322.792,75</b>	<b>-\$ 338.932,39</b>
Materia Prima	\$ 226.550,00	\$ 237.877,50	\$ 249.771,38	\$ 262.259,94	\$ 275.372,94
Mano de Obra	\$ 38.830,51	\$ 40.772,04	\$ 42.810,64	\$ 44.951,17	\$ 47.198,73
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 13.460,00	\$ 14.133,00	\$ 14.839,65	\$ 15.581,63	\$ 16.360,71
<b>=Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 84.929,49</b>	<b>\$ 107.817,14</b>	<b>\$ 131.882,69</b>	<b>\$ 160.979,32</b>	<b>\$ 192.655,90</b>
- Gastos de Administración	-\$ 22.083,68	-\$ 23.187,86	-\$ 24.347,26	-\$ 25.564,62	-\$ 26.842,85
- Gastos de Ventas	-\$ 48.919,80	-\$ 51.365,79	-\$ 53.934,08	-\$ 56.630,78	-\$ 59.462,32
- Gastos Financieros	-\$ 3.600,00	-\$ 3.096,80	-\$ 2.503,02	-\$ 1.802,37	-\$ 975,59
<b>=Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 10.326,01</b>	<b>\$ 30.166,68</b>	<b>\$ 51.098,33</b>	<b>\$ 76.981,55</b>	<b>\$ 105.375,14</b>
- 15% Participación Trabajadores	-\$ 1.548,90	-\$ 4.525,00	-\$ 7.664,75	-\$ 11.547,23	-\$ 15.806,27
- Impuesto a la Renta	-\$ 0,00	-\$ 4.525,00	-\$ 10.219,67	-\$ 19.245,39	-\$ 31.612,54
<b>=Utilidad Neta</b>	<b>\$ 8.777,11</b>	<b>\$ 21.116,68</b>	<b>\$ 33.213,91</b>	<b>\$ 46.188,93</b>	<b>\$ 57.956,32</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

**Tabla 66: Balance General**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 14.435,95</b>	<b>\$ 10.354,95</b>	<b>\$ 18.121,16</b>	<b>\$ 30.805,98</b>	<b>\$ 41.280,01</b>	<b>\$ 51.600,01</b>
Caja/Bancos	\$ 14.435,95	\$ 10.354,95	\$ 18.121,16	\$ 30.805,98	\$ 41.280,01	\$ 51.600,01
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 62.970,00</b>	<b>\$ 56.733,00</b>	<b>\$ 50.496,00</b>	<b>\$ 44.259,00</b>	<b>\$ 39.722,00</b>	<b>\$ 35.185,00</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 31.550,00	\$ 31.550,00	\$ 28.395,00	\$ 25.240,00	\$ 22.085,00	\$ 18.930,00
Muebles y Equipos de oficina	\$ 1.320,00	\$ 1.320,00	\$ 1.188,00	\$ 1.056,00	\$ 924,00	\$ 792,00
Equipo de Cómputo	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 3.400,00	\$ 1.700,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificio	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 23.750,00	\$ 22.500,00	\$ 21.250,00	\$ 20.000,00
-Depreciaciones		-\$ 6.237,00	-\$ 6.237,00	-\$ 6.237,00	-\$ 4.537,00	-\$ 4.537,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$ 1.300,00</b>	<b>\$ 1.040,00</b>	<b>\$ 1.040,00</b>	<b>\$ 1.040,00</b>	<b>\$ 1.040,00</b>	<b>\$ 1.040,00</b>
Gto. De Constitución	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Gto de Instalación	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
-Amortizaciones	\$ 0,00	-\$ 260,00	-\$ 260,00	-\$ 260,00	-\$ 260,00	-\$ 260,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 78.705,95</b>	<b>\$ 68.127,95</b>	<b>\$ 69.657,16</b>	<b>\$ 76.104,98</b>	<b>\$ 82.042,01</b>	<b>\$ 87.825,01</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 68.351,00</b>	<b>\$ 48.995,89</b>	<b>\$ 38.185,54</b>	<b>\$ 32.536,11</b>	<b>\$ 25.498,13</b>	<b>\$ 19.513,74</b>
Cuentas por pagar	\$ 2.795,56	\$ 3.298,76	\$ 3.892,53	\$ 4.593,19	\$ 5.419,96	\$ 0,00
Proveedores	\$ 48.351,00	\$ 31.791,45	\$ 24.279,85	\$ 22.522,96	\$ 20.078,17	\$ 19.513,74
Crédito	\$ 17.204,44	\$ 13.905,69	\$ 10.013,15	\$ 5.419,96	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.354,95</b>	<b>\$ 19.132,06</b>	<b>\$ 31.471,63</b>	<b>\$ 43.568,86</b>	<b>\$ 56.543,88</b>	<b>\$ 68.311,27</b>
Capital	\$ 10.354,95	\$ 10.354,95	\$ 10.354,95	\$ 10.354,95	\$ 10.354,95	\$ 10.354,95
Resultados del ejercicio	\$ 0,00	\$ 8.777,11	\$ 21.116,68	\$ 33.213,91	\$ 46.188,93	\$ 57.956,32
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 78.705,95</b>	<b>\$ 68.127,95</b>	<b>\$ 69.657,16</b>	<b>\$ 76.104,98</b>	<b>\$ 82.042,01</b>	<b>\$ 87.825,01</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva



**Tabla 67: Flujo Neto de Efectivo**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Netas		\$ 363.770,00	\$ 400.599,68	\$ 439.304,36	\$ 483.772,07	\$ 531.588,29
- Costo de Producción		\$ 278.840,51	\$ 292.782,54	\$ 307.421,66	\$ 322.792,75	\$ 338.932,39
=Utilidad Bruta		\$ 84.929,49	\$ 107.817,14	\$ 131.882,69	\$ 160.979,32	\$ 192.655,90
- Gastos de Administración		\$ 22.083,68	\$ 23.187,86	\$ 24.347,26	\$ 25.564,62	\$ 26.842,85
- Gastos de Ventas		\$ 48.919,80	\$ 51.365,79	\$ 53.934,08	\$ 56.630,78	\$ 59.462,32
- Gastos Financieros		\$ 3.600,00	\$ 3.096,80	\$ 2.503,02	\$ 1.802,37	\$ 975,59
=Utilidad antes de Impuestos		\$ 10.326,01	\$ 30.166,68	\$ 51.098,33	\$ 76.981,55	\$ 105.375,14
- 15% Participación Trabajadores		\$ 1.548,90	\$ 4.525,00	\$ 7.664,75	\$ 11.547,23	\$ 15.806,27
- Impuesto a la Renta		\$ 0,00	\$ 4.525,00	\$ 10.219,67	\$ 19.245,39	\$ 31.612,54
=Utilidad Neta		\$ 8.777,11	\$ 21.116,68	\$ 33.213,91	\$ 46.188,93	\$ 57.956,32
+ Depreciaciones		\$ 6.237,00	\$ 6.237,00	\$ 6.237,00	\$ 4.537,00	\$ 4.537,00
+ Amortizaciones		\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
- Pago préstamo (capital)		\$ 2.795,56	\$ 3.298,76	\$ 3.892,53	\$ 4.593,19	\$ 5.419,96
+ Valor de salvamento						\$ 35.185,00
- Inversiones						
Fija	\$ 62.970,00					
Diferida	\$ 1.300,00					
Capital de trabajo	\$ 14.435,95					
<b>= Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 78.705,95</b>	<b>\$ 12.478,55</b>	<b>\$ 24.314,92</b>	<b>\$ 35.818,38</b>	<b>\$ 46.392,74</b>	<b>\$ 92.518,36</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

### 1.3.6 Cálculo del Valor Actual Neto- VAN y de la Tasa Interna de Retorno-TIR

Para el cálculo del valor actual neto utilizamos los datos obtenidos del flujo neto de efectivo con la siguiente formula:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FCN_t}{(1+i)^t}$$

#### Calculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

TMAR=Índice inflacionario + Premio al riesgo

#### Calculo del TMAR

TMAR= Tasa de inflación + premio al riesgo

TMAR= 4,05% + 10%

**TMAR= 14,05%**

**Tabla 68: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)**

AÑOS	FNE	(1+r)^n	FNE/(1+r)^n	F ACUMULADOS
0	-\$ 78.705,95		-\$ 78.705,95	
1	\$ 12.478,55	1,14	\$ 10.946,10	-\$ 67.759,85
2	\$ 24.314,92	1,3	\$ 18.703,79	-\$ 49.056,07
3	\$ 35.818,38	1,48	\$ 24.201,61	-\$ 24.854,46
4	\$ 46.392,74	1,69	\$ 27.451,32	\$ 2.596,87
5	\$ 92.518,36	1,93	\$ 47.936,97	<b>\$ 50.533,84</b>

Fuente: calzado Gusmar estudio financiero

Elaborado por: Victoria Silva

#### Interpretación

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido en este proyecto es de \$ **50533,84**

Al obtener el saldo del (VAN) positivo se concluye que el proyecto es viable.

De acuerdo con el cuadro anterior podemos deducir que se cumple una de las características para aceptar un proyecto ya que el valor actual neto (VAN) debe ser mayor a uno y cumple con esta condición.

**Tabla 69: Calculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)**

<b>TIR=</b>	<b>31%</b>
-------------	------------

### Interpretación

Para determinar el valor de la Tasa Interna de Retorno se toma los valores del flujo neto del Efectivo de los 5 años que se realizó la proyección y se procede aplicar la formula en Excel para obtener el valor.

En relación a los resultados tenemos que la tasa interna de retorno es del 31%, es decir un porcentaje considerable en comparación a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento del 14,05% es decir el plan de negocios es aceptado.

### 1.3.7 Relación Beneficio Costo

**Tabla 70: Calculo de la Relación Beneficio Costo (RBC)**

Años	Factor de Actualización	Ingresos	Egresos	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados
0			-\$ 78.705,95		-\$ 78.705,95
1	1,14	\$ 12.478,55		\$ 10.946,10	0,00
2	1,3	\$ 24.314,92		\$ 18.703,79	0,00
3	1,48	\$ 35.818,38		\$ 24.201,61	0,00
4	1,69	\$ 46.392,74		\$ 27.451,32	0,00
5	1,93	\$ 92.518,36		\$ 47.936,97	0,00
				\$ 129.239,79	

**Fuente:** calzado Gusmar estudio financiero

**Elaborado por:** Victoria Silva

$$\begin{aligned}
 R\ B/C &= \frac{\text{SUMA DE INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{SUMA DE EGRESOS ACTUALIZADOS} + \text{INVERSION}} \\
 &= \frac{\$ 129239,79}{0,00+78705,95} \\
 &= 1,64
 \end{aligned}$$

Beneficio Costo = **1,64** > 1

### **Interpretación**

La relación beneficio costo compara de forma directa los beneficios y los costos, en donde si el valor resultante es > que 1 el proyecto es rentable, pero si es menor o igual a 1 el proyecto no es viable pues significa que los beneficios serán iguales o menores que los costos de inversión o costos totales.

Es por esta razón que se determina que el proyecto es aceptado ya que tenemos una Relación Beneficio Costo de 1,64 es decir mayor a 1, por lo que significa que está esperando \$ 1,64 en beneficio para cada \$ 1 en el costo.

### **1.3.8 Punto de Equilibrio**

El punto de conocido también como umbral de rentabilidad o punto muerto, es aquel volumen de ventas donde no se obtiene ni pérdidas ni ganancias.

#### **Fórmula para el Punto de equilibrio general en unidades monetarias**

$$PEQ_{\$} = \frac{\text{Costos Fijos del periodo}}{\left(1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Precio}}\right) * \text{Contribución total ponderada}}$$

**Tabla 71: Calculo del punto de equilibrio general en unidades monetarias**

Costo Fijo= 81100,48

Costo Variable= 278840

Coso Variable Unitario = 14,52

Referencia		Precio de venta	Costo Variable	Producción	Promedio de Ventas	Costo Variable/Precio	1-Costo Variable/Precio	Ventas	% Participación	Contribución Ponderada
Casual	Hombre	\$ 30,00	\$ 14,52	2436	2106	0,484	0,516	\$ 63.180,00	0,1269	0,065
	Mujer	\$ 20,00	\$ 14,52	1044	820	0,726	0,274	\$ 16.400,00	0,0544	0,015
Formal	Hombre	\$ 35,00	\$ 14,52	3360	2380	0,415	0,585	\$ 83.300,00	0,1750	0,102
	Mujer	\$ 25,00	\$ 14,52	840	540	0,581	0,419	\$ 13.500,00	0,0438	0,018
Deportivo	Hombre	\$ 30,00	\$ 14,52	1728	995	0,484	0,516	\$ 29.850,00	0,0900	0,046
	Mujer	\$ 20,00	\$ 14,52	1152	990	0,726	0,274	\$ 19.800,00	0,0600	0,016
Urbano	Hombre	\$ 25,00	\$ 14,52	1872	1090	0,581	0,419	\$ 27.250,00	0,0975	0,041
	Mujer	\$ 20,00	\$ 14,52	1248	980	0,726	0,274	\$ 19.600,00	0,0650	0,018
Seg. Industrial	Hombre	\$ 35,00	\$ 14,52	1932	990	0,415	0,585	\$ 34.650,00	0,1006	0,059
	Mujer	\$ 30,00	\$ 14,52	828	538	0,484	0,516	\$ 16.140,00	0,0431	0,022
Escolar	Hombre	\$ 20,00	\$ 14,52	1380	1025	0,726	0,274	\$ 20.500,00	0,0719	0,020
	Mujer	\$ 20,00	\$ 14,52	1380	980	0,726	0,274	\$ 19.600,00	0,0719	0,020
				<b>19200</b>	<b>13434</b>			<b>\$ 363.770,00</b>	<b>1,0000</b>	<b>0,443</b>

Fuente: tutorial punto equilibrio Ing. Diego Cortes, datos de la evaluación económica

Elaborado por: Victoria Silva

$$PEG = \frac{81100,48}{0,443} = \mathbf{\$ 182.993,30}$$

**Fórmula para el Punto de Equilibrio en cantidades y unidades monetarias por producto**

$$PEQ_x = \frac{\text{Punto de equilibrio general} * \% \text{ de participación}}{\text{Precio}}$$

**Tabla 72: Cálculo del punto de Equilibrio en cantidades y unidades monetarias por producto**

Referencia		Precio de venta	% Participación	PE Total en unidades \$	PE en unidades	PE \$*PV
Casual	Hombre	\$ 30,00	0,1269	\$ 182.993,30	774	\$ 23.217,27
	Mujer	\$ 20,00	0,0544	\$ 182.993,30	498	\$ 9.950,26
Formal	Hombre	\$ 35,00	0,1750	\$ 182.993,30	915	\$ 32.023,83
	Mujer	\$ 25,00	0,0438	\$ 182.993,30	320	\$ 8.005,96
Deportivo	Hombre	\$ 30,00	0,0900	\$ 182.993,30	549	\$ 16.469,40
	Mujer	\$ 20,00	0,0600	\$ 182.993,30	549	\$ 10.979,60
Urbano	Hombre	\$ 25,00	0,0975	\$ 182.993,30	714	\$ 17.841,85
	Mujer	\$ 20,00	0,0650	\$ 182.993,30	595	\$ 11.894,56
Seg. Industrial	Hombre	\$ 35,00	0,1006	\$ 182.993,30	526	\$ 18.413,70
	Mujer	\$ 30,00	0,0431	\$ 182.993,30	263	\$ 7.891,59
Escolar	Hombre	\$ 20,00	0,0719	\$ 182.993,30	658	\$ 13.152,64
	Mujer	\$ 20,00	0,0719	\$ 182.993,30	658	\$ 13.152,64
					<b>7017</b>	<b>\$ 182.993,30</b>

**Fuente:** tutorial punto equilibrio Ing. Diego Cortes, datos de la evaluación económica

**Elaborado por:** Victoria Silva

### **Interpretación del Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio para los diversos tipos de calzado de la empresa de Gusmar son los siguientes: Casual hombre 774 pares con un valor de \$ 23.217,27, mujer 498 con un valor de \$ 9.950,26, Formal hombre 915 con un valor de \$ 32.023,83, mujer 320 con un valor de \$ 8.005,96, Deportivo hombre 549 con un valor de \$ 16.469,40, mujer 549 con un valor de \$ 10.979,60, Urbano hombre 714 con un valor de \$ 17.841,85, mujer 595 con un valor de \$ 11.894,56, Seguridad Industrial hombre 526 con un valor de \$ 18.413,70, mujer 263 con un valor de \$ 7.891,59 y por ultimo tenemos el escolar hombre 658 con un valor de \$ 13.152,64, mujer 658 con un valor de \$ 13.152,64, es decir estas cantidades se debe vender para obtener un punto de equilibrio, donde observamos que la empresa está sobre el punto de equilibrio ya que las ventas son superiores a este.

### **Punto de Equilibrio de cada Año Proyectado**

A continuación se presenta el cuadro del punto de equilibrio de cada uno de los tipos de calzado de hombre y mujer que ofrece la empresa Gusmar, para realizar esto se tomó los datos del estado de resultados de cada uno de los años proyectados de esta manera se obtiene el punto de equilibrio en el que permitirá al gerente conocer cuál es la cantidad de dinero y unidades que debe vender cada año y obtener resultados positivos.

**Tabla 73: Punto de Equilibrio de los 5 años proyectados**

Referencia		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		PE en unidades	PE \$*PV	PE en unidades	PE \$*PV	PE en unidades	PE \$*PV	PE en unidades	PE \$*PV	PE en unidades	PE \$*PV
Casual	Hombre	774	\$ 23.217,27	963	\$ 30.321,08	959	\$ 31.640,04	935	\$ 32.273,15	935	\$ 33.648,96
	Mujer	498	\$ 9.950,26	562	\$ 11.805,93	560	\$ 12.319,48	546	\$ 12.565,99	546	\$ 13.101,68
Formal	Hombre	915	\$ 32.023,83	939	\$ 34.265,99	941	\$ 35.756,55	912	\$ 36.472,03	905	\$ 38.026,84
	Mujer	320	\$ 8.005,96	293	\$ 7.774,64	295	\$ 8.112,83	285	\$ 8.275,17	283	\$ 8.627,94
Deportivo	Hombre	549	\$ 16.469,40	455	\$ 14.325,49	453	\$ 14.948,64	442	\$ 15.247,76	442	\$ 15.897,77
	Mujer	549	\$ 10.979,60	679	\$ 14.253,50	676	\$ 14.873,52	660	\$ 15.171,14	659	\$ 15.817,89
Urbano	Hombre	714	\$ 17.841,85	592	\$ 15.693,25	595	\$ 16.375,90	576	\$ 16.703,58	571	\$ 17.415,65
	Mujer	595	\$ 11.894,56	672	\$ 14.109,52	669	\$ 14.723,28	653	\$ 15.017,89	652	\$ 15.658,11
Seg. Industrial	Hombre	526	\$ 18.413,70	391	\$ 14.253,50	391	\$ 14.873,52	379	\$ 15.171,14	377	\$ 15.817,89
	Mujer	263	\$ 7.891,59	246	\$ 7.745,84	245	\$ 8.082,78	239	\$ 8.244,52	239	\$ 8.595,98
Escolar	Hombre	658	\$ 13.152,64	703	\$ 14.757,41	700	\$ 15.399,35	683	\$ 15.707,49	682	\$ 16.377,10
	Mujer	658	\$ 13.152,64	672	\$ 14.109,52	669	\$ 14.723,28	653	\$ 15.017,89	652	\$ 15.658,11
		<b>7017</b>	<b>\$ 182.993,30</b>	<b>7166</b>	<b>\$ 193.415,7</b>	<b>7154</b>	<b>\$ 201.829,19</b>	<b>6964</b>	<b>\$ 205.867,74</b>	<b>6943</b>	<b>\$ 214.643,92</b>

Fuente: Datos Estado de Resultados

Elaborado por: Victoria Silva



## **4.8 Sistema de Evaluación y Seguimiento para los resultados de la ejecución del plan**

### **Objetivos Estratégicos**

#### **Marketing**

- Realizar ofertas para superar a la competencia.
- Realizar publicidad en los diferentes medios como: radio, televisión, internet, redes sociales, para que la empresa y el producto que se ofrece sea reconocido.

#### **Procesos**

- Brindar productos de calidad mejor que la competencia.
- Controlar a los trabajadores del área de producción

#### **Administrativa**

- Realizar charlas de motivación a los trabajadores y puedan rendir bien en su trabajo.
- Dar a conocer a los trabajadores el plan estratégico.

#### **Financiera**

- Incrementar la rentabilidad y crecimiento económico de la empresa
- Aumentar las utilidades

#### **Clientes**

- Incrementar los clientes
- Brindar un servicio excelente a los clientes para que adquieran los productos

#### 4.9 Ejecución estratégica

**Tabla 74: Matriz cuadro de mando integral**

Nombre/ perspectiva	Objetivo	Indicadores			Responsable	Frecuencia de Reporte
		Nombre	Formula	Meta		
<b>Perspectiva de Marketing</b>	Realizar ofertas para superar a la competencia	Nivel de ofertas de la empresa	Ofertas realizadas / total ofertas planificadas	ofertar el producto Mensualmente para que haya más acogida de los clientes	Gerente	Trimestral

	Realizar publicidad en los diferentes medios como: radio, televisión, internet, redes sociales.	Nivel de publicidad en los diferentes medios	Publicidad / total de publicidad	efectuar la publicidad 5 veces al mes	Gerente	Trimestral
<b>Perspectiva de los Procesos</b>	Brindar productos de calidad, mejor que la competencia.	Calidad del producto	total de producto entregado-devoluciones / número de entregas	evaluar los productos por medio de los clientes semestralmente	Gerente	Trimestral
	Controlar a los trabajadores del área de producción.	Productividad	unidades producidas / h. Hombre	Efectuar controles en la producción	Gerente	Trimestral

			empleada	cada 15 días para evitar falencias en la producción		
<b>Perspectiva Administrativa</b>	Realizar charlas de motivación para los trabajadores	Motivación	# charlas motivacionales / Total charlas motivacionales planificadas	ejecutar 4 charlas en el año	Gerente	Trimestral

	Dar a conocer a los trabajadores el plan estratégico.	Conocimiento Plan estratégico	# de trabajadores que conocen el plan / total de trabajadores	todos los trabajadores de la empresa Gusmar deben conocer la planificación estratégica (12 trabajadores)	Gerente	Trimestral
<b>Perspectiva Financiera</b>	Incrementar la rentabilidad y crecimiento económico de la empresa	Rentabilidad	rentabilidad de la empresa / ventas	Reducir los costos de producción, para de esta forma tener precios más bajos, logrando de esta manera el índice de	Gerente	Trimestral
	Aumentar las utilidades	Utilidades	ventas-costos		Gerente	Trimestral

				ventas más alto		
<b>Perspectiva a Cliente</b>	Incrementar los clientes	Satisfacción del cliente	% de crecimiento del negocio con los clientes actuales, encuestas, n° de quejas del cliente	incremento en un 20% mensual	Gerente	Trimestral
	Brindar un servicio excelente a los clientes para que adquieran los productos					

**Fuente:** Diagnostico Situacional de la Empresa

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.10 Plan de Implementación

**Tabla 75: Matriz Plan de Implementación**

<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>									
N o	Proyecto estratégico	Política	Plan de acción	Responsabl e	Presupuest o	Financiamient o	Periodo		
							201 7	201 8	201 9
1	<b>Plan de Marketing</b>	Política de ofertas	Analizar a la competencia a través de una observación directa para determinar cuáles productos de debe poner en ofertas	Gerente	\$ 30	Propio	X	X	X
		Política de Publicidad	Expandir la publicidad a través de los diferentes medios de comunicación como: radio, televisión, internet, redes sociales.	Gerente	\$ 100	Propio	X	X	X

2	<b>Plan de Producción</b>	Políticas de calidad	Capacitaciones sobre los estándares de calidad vigentes, para aplicar en la empresa.	Gerente	\$ 30	Propio	X	X	X
		Política de producción	Realizar evaluaciones de desempeño	Gerente	\$ 20	Propio	X	X	X
3	<b>Plan Administrativo</b>	Política de Motivación	Realizar eventos para distracción. Desarrollar charlas motivantes a los trabajadores para mejorar el rendimiento en su puesto de trabajo	Gerente	\$ 30	Propio	X	X	X
		Política Administrativa	Incentivar moralmente y económicamente a los trabajadores para que pongan en práctica la planificación estratégica	Gerente	\$ 100	Propio	X	X	X



4	<b>Plan de Financiamiento</b>	Política Financiera	Monitoreo de costos y gastos operativos	Gerente	\$ 60	Propio	X	X	X
			Implementar una gestión eficiente y eficaz de los recursos						
5	<b>Sistema de medición de satisfacción del cliente.</b>	Política de satisfacción al cliente	Capacitación a los vendedores sobre servicio al cliente	Gerente	\$ 100	Propio	X	X	X
			Aplicación de encuestas a los Clientes						

**Fuente:** Diagnostico Situacional de la Empresa

**Elaborado por:** Victoria Silva

#### 4.11 Modelo de Seguimiento y evaluación del plan de negocios

**Tabla 76: Modelo de Seguimiento y Evaluación**

Modelo de Seguimiento y Evaluación del Plan de Negocios																		
N°	Proyecto Estratégico	Política	Cumplimiento Proyectos Estratégicos												Nivel de Cumplimiento			Responsable
			2017				2018				2019				50%	75%	100%	
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T				
1	Plan de Marketing	Política de Ofertas																
		Política de Publicidad																
2	Plan de Producción	Política de Calidad																
		Política de Producción																
3	Plan de Administración	Política de Motivación																
		Política Administrativa																
4	Plan de Financiamiento	Política Financiera																
5	Sistema de medición de satisfacción al cliente	Política de Satisfacción al Cliente																

Elaborado por: Victoria Silva

## CONCLUSIONES

- Mediante el plan de negocios se ha podido determinar la situación actual en que se encuentra la empresa de calzado “GUSMAR” del cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, dentro de la producción y comercialización de calzado en las ciudades potenciales del Ecuador.
- Se ha realizado el estudio a la microempresa para poder aplicar el análisis FODA, dando como resultado que no posee una orientación administrativa en tal se procedió a efectuar su misión, visión, valores corporativos, organigrama estructural, consiguiendo con esto un eficiente direccionamiento de la organización, ya que la misma esta tendiente a crecer y a desarrollarse.
- Se determinó que las áreas de la empresa calzado “GUSMAR”, no están siendo usadas adecuadamente, por consiguiente se proporcionó el mínimo de área requerida para la maquinaria y las áreas de: diseño, producción y productos terminados, permitiendo conseguir una adecuada manipulación de las maquinas, mejorando el transporte de material y mejorando los procesos de producción.
- Se logró realizar un análisis y un estudio de las variables de marketing mix, permitiendo relacionar a la situación de la microempresa, con lo que debería orientarse, en tal se pueda formular las estrategias y llevar a cabo la ejecución del plan de acción para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo.
- Se desarrolló un plan financiero que presenta balances contables que demuestran que la empresa genera ingresos cada año, su carga laboral, los gastos y costos que inciden durante el periodo 2017-2019,obteniedo un Valor Actual Neto(VAN) de 50533,84, una Tasa Interna de Retorno (TIR) DEL 31%, la Relación Beneficio Costo de 1,64 es decir el proyecto es viable ya que los valores obtenidos son positivos, en el punto de equilibrio es de 7017 unidades es decir \$182993,30 esto permite darnos cuenta cuando cubre sus gastos y a partir de qué periodo empieza a generar utilidad.

## RECOMENDACIONES

- La alta gerencia deberá estudiar el trabajo de investigación de calzado “GUSMAR” del cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, periodo 2017-2019”, permitiendo que esta pueda ser aplicada.
- Aplicar el manual de funciones permitiendo conseguir personal con perfil calificado para cada puesto trabajo, además se deberá analizar la parte legal accediendo que esta sea a futuro legalmente constituida y pueda ser reconocida a futuro.
- Es necesario redistribuir adecuadamente las áreas y maquinarias que posee la empresa de calzado “GUSMAR”, consiguiendo con esto, el eficiente flujo de material, la adecuada manipulación operaria y la perfección de los procesos de producción.
- Realizar continuamente estudios de mercado, formulación de estrategias de marketing mix y planes de acción, permitiendo mejorar el posicionamiento comercial frente a la competencia que abarca un mercado más amplio ya sea esta local u externa.
- Se debe proveer los cálculos del plan financiero tales como; tablas de proyecciones e incrementos porcentuales, para que se verifique si las metas financieras se están cumpliendo a cabalidad cada año.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balanko-Dickson, G. (2008). Como preparar un Plan de Negocios Exitoso. Mexico: McGraw-Hill.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación.
- Borello, A. (2010). El Plan de Negocios. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). Mercadotécnica, Oferta y Demanda México: McGraw-Hill.
- Hernández , R., et al. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2012). Marketing. 14ava edición. México: Pearson Educación.
- Lara Muñoz, E. M. (2011). Fundamentos de Investigación. México: Alfaomega.
- Lerma , A., & Bárcena, S. (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Longenecker, J. (2012). Administracion de Pequeñas Empresas. Mexico: Cengage Learning.
- Ponce, H. (2011). Matriz FODA. México: Pearson Educación.
- Porter, M. (2010). Ventaja Competitiva. México: Continental.
- Quijano , M. (2011). Estructura del Plan de Negocios, Mexico: Pearson Educación.
- Weinberger, K. (2010). Plan de Negocios. Lima: Media Corp.
- Arias , F. (2012). Planificacion de proyectos. Recuperado el 29 de mayo de 2016, de tipos y diseños de investigación en:  
[http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenio-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenio-de-la-investigacion_21.html)
- Arias, F. (2012). Proyecto de investigación. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://es.slideshare.net/paundpro/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias>
- Barreno, L. (12 de diciembre de 2014). Estudio Técnico . Recuperado el mayo de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1461/4/CAPITULO%203.pdf>
- Cañizalez, O. (2011). Investigación Descriptiva. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/47429622/INVESTIGACION-DESCRIPTIVA>
- Castelán, A. (2011). Importancia de un plan de negocios. Recuperado el 2016 de junio de 02 , de <http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>

- Drucker, P. (2012). Marketing Mix. Recuperado el 04 de junio de 2016, de <http://www.educacion-integral.com/conocimientos/empresa/marketing/marketing-mix-las-4-p.html>
- Franklin, B. (2012). Organigramas. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>
- Guerrero, T. (2011). gestión y Administración . Recuperado el 10 de junio de 2016, de Gestión Integral: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-integral.html>
- Jack, F. (2011). Como Elaborar un Plan de Negocios. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de Pequeña y Mediana Empresa: [http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/como\\_elaborar\\_un\\_plan\\_de\\_negocios.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/como_elaborar_un_plan_de_negocios.htm)
- Orlich, J. (2009). Planificación Estratégica. Recuperado el 30 de mayo de 2016, de universidad para la cooperacion internacional: [file:///C:/Users/user/Downloads/FODA\(SWOT\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/FODA(SWOT).pdf)
- Sepúlveda, J. (2010). Plan administrativo. Recuperado el mayo de 2016, de camara de comercio de medellin: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%3Bmoelaboraunplanadministrativoyunplan%20comercial.pdf>
- Tamayo, M. (2012). Metodología de investigación pautas para hacer tesis. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta a los Clientes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS



**OBJETIVO:** Determinar si Calzado Gusmar es conocido y aceptado en el mercado.

**Instrucciones:** Seleccione una sola respuesta y marque con una x en el ítem que usted crea conveniente.

#### Género

Masculino  Femenino

#### 1. ¿Con que frecuencia compra calzado?

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

#### 2. ¿Utiliza alguna marca en especial de calzado?

Sí  No  Cual:.....

#### 3. ¿Dónde compra regularmente su calzado?

Almacenes  Fabricantes  Centros comerciales

#### 4. ¿Conoce la empresa de calzado Gusmar?

Sí  No

Si la respuesta de la pregunta anterior fue positiva por favor conteste las siguientes preguntas:

#### 5. ¿Usted ha comprado calzado en esta empresa?

Sí  No

#### 6. ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de comprar calzado?

Calidad  Precio  Moda  Servicio al cliente

#### 7. ¿Qué tipo de calzado utiliza con mayor frecuencia?

Casual  Formal  Deportivo

#### 8. Al momento que usted adquiere el producto en la empresa la atención es?

Excelente  Regular  Buena  Mala

#### 9. ¿El precio del calzado es accesible?

Sí  No

#### 10. ¿Cree usted que se debería realizar publicidad para que la empresa sea más reconocida?

Sí  No

#### 11. ¿Por cuál medio de publicidad le gustaría que la empresa se dé a conocer?

Radio  Internet  Televisión  Redes sociales

Gracias por su Colaboración

**Anexo 2: Entrevista al Sr. Gerente**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**



**Sr Gerente**

La entrevista es un instrumento de investigación, la veracidad de sus respuestas, ayudará a lograr el objetivo de la investigación en el proceso del diagnóstico de la situación actual de la organización con la finalidad de Diseñar el plan de negocios que permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional.

**1.- ¿Cree usted que el diseño del plan de negocios incidirá en la gestión integral de la empresa y permite el fortalecimiento de la misma?**

.....  
.....

**2.- ¿En qué medida se cumple los objetivos organizacionales?**

.....  
.....

**3- ¿Cuáles son las fortalezas o puntos fuertes que posee la organización?**

.....  
.....

**4.- ¿Indique las debilidades que existe dentro de la organización?**

.....  
.....

**5.- ¿En la actualidad en el sector empresarial qué políticas de gobierno afectan directamente a la organización?**

.....  
.....



**6.- ¿Cómo selecciona usted a sus proveedores?**

.....  
.....

**7.- ¿Cuál considera usted su principal competencia?**

.....  
.....

**8.- ¿Los impuestos de qué manera influyen a su negocio?**

.....  
.....

**9.- ¿Que oportunidades se ha presentado en su organización?**

.....  
.....

**10.- ¿Cómo se desempeñan sus colaboradores en cada uno de sus puestos de trabajo?**

.....  
.....

**11.- ¿La empresa de calzado Gusmar cuenta con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus clientes?**

.....  
.....

**12.- ¿Existen productos sustitutos?**

.....  
.....

**13.- ¿La empresa cuenta con personal capacitado?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 3: Logotipo de la Empresa de calzado Gusmar**



**Anexo 4: Sueldo Trabajadores**

<b>Cargos</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>XIII sueldo</b>	<b>XIV sueldo</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Gerente	500	41,65	60,75	41,67	30,5	674,57	8094,80
Contador	400	33,32	48,6	33,33	30,5	545,75	6549,04
Secretaria	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Jefe de producción	450	37,49	54,675	37,50	30,5	610,16	7321,92
Diseñador	400	33,32	48,6	33,33	30,5	545,75	6549,04
Cortador	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Aparador	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Armador	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Armador	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Terminado	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Vendedor 1	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89
Vendedor 2	380	31,65	46,17	31,67	30,5	519,99	6239,89