

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**Plan de Negocios para el
Mejoramiento Integral y Emprendimiento de Exportación de Calzado
Lombardia**

**Trabajo de titulación presentado conforme con los requisitos para obtener el
título de Ingeniería Comercial
con mención en Administración de Empresas**

**TUTOR:
Dr. Manuel María Herrera Peña**

**AUTORA
María Belén Cáceres Mora**

2009


BIBLIOTECA

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro, en calidad de tutor, que he dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente y que, en lo que yo conozco, el **"Plan de Negocios para el Mejoramiento Integral y Emprendimiento de Exportación de Calzado Lombardía"** es de autoría única y exclusiva de María Belén Cáceres Mora.

Dr. Manuel María Herrera Peña
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que este trabajo: **“Plan de Negocios para el Mejoramiento Integral y Emprendimiento de Exportación de Calzado Lombardía”** es original, auténtico y exclusivo de mi autoría; que se han citado las fuentes correspondientes; y, que en su ejecución, se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

María Belén Cáceres Mora
AUTORA



AGRADECIMIENTO

**Agradezco a DIOS,
al Dr. Manuel María Herrera,
y a todas aquellas personas que
hicieron posible la realización de este plan de negocios,
de manera especial, a mis Padres.**

La Autora



DEDICATORIA

*A mis Padres,
por todo el amor que me han brindado durante toda mi vida,
y por su especial apoyo en la elaboración de este trabajo,
que me permite llegar a la cima de mis metas profesionales.*

RESUMEN EJECUTIVO

El "Plan de Negocios para el Mejoramiento Integral y Emprendimiento de Exportación de Calzado Lombardia" surge por la visión del propietario de esta empresa, de proyectarla a mercados internacionales y constituirse en un pilar generador de empleo y potencializador de la economía nacional.

En el capítulo I se expone a breves rasgos la idea del negocio, para pasar, en el capítulo II a realizar un análisis del macro y microentorno, en donde se detectan oportunidades de crecimiento en el sector calzado.

En el capítulo III se desarrolla una investigación de mercados que utiliza como herramientas entrevistas a expertos, encuestas y fuentes secundarias. Así, se desarrolla también una inteligencia de mercados de la cual se detecta una oportunidad comercial con Costa Rica para la exportación de calzado.

En el capítulo IV se realiza una exposición de la situación actual de la empresa, la misma que se analiza en el capítulo V para posteriormente, ya en el capítulo VI, plantear situaciones de mejora y nuevas estrategias que serán los métodos para la consecución de los nuevos objetivos, entre los cuales figura incrementar la participación de mercado mediante la implementación de calidad total de producto y la exploración de mercados extranjeros.

Para competir en el mercado de manera asertiva, en el capítulo VII, se expone un plan de mercadeo en el que se formulan estrategias para mejorar la participación de la empresa en el mercado, a través de la mejora de la calidad y el posicionamiento de la imagen de Calzado Lombardia para su aceptación a nivel nacional e internacional.

En el capítulo VIII se realizan proyecciones financieras para determinar la viabilidad de la empresa desde el punto de vista económico, utilizando como principales índices de medición la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto, los cuales, en escenario normal con apalancamiento son: VAN US\$84.180,42 TIR 116.40%; y sin apalancamiento: VAN US\$147.029 TIR 216.50%

Finalmente, en el capítulo IX se muestran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización de todo el plan de negocios, en donde se expone la viabilidad de éste a través de un enfoque de mejoramiento y fortalecimiento interno, para a largo plazo, aprovechar la oportunidad de ampliar mercados a nivel internacional.

EXECUTIVE SUMMARY

The “Business Plan for the integral improvement of Entrepreneurship of Exportation of Footwear Lombardía” arises from the vision of the owner of this company to project it to international markets and become a generator pillar of employment and a potentiator of the national economy.

In chapter I is described briefly an outline of the business idea, then in Chapter II a micro analysis of the macro and microenvironment is stated, which highlights the opportunities for growing in the footwear sector.

In Chapter III a market research is developed using tools such as interviews with experts, surveys and secondary sources. Thus, it is also developing a market intelligence from which is detected a business opportunity with Costa Rica for the export of footwear.

In Chapter IV an exposition of the current situation of the company is implied, which is discussed in Chapter V and later, in Chapter VI, to plan situations for improvement and new strategies that will be the methods for achieving the new targets, including increasing market share by implementing the quality of the product and exploring foreign markets.

To compete in the market in an assertive way, in Chapter VII is exposed a marketing plan in which strategies are formulated to improve the company's participation in the market through improving the quality and positioning of the Footwear image Lombardía for their nationally and internationally acceptance.

In Chapter VIII is carried out financial projections to determine the viability of the company from an economic point of view, using as main indices for measuring the Internal Rate of Return and Net Present Value, which, in normal scenario are leveraged: VAN U.S. \$ 84,180.42 TIR 116.40% and without leverage: NPV U.S. \$ 147,029 IRR 216.50%

Finally, Chapter IX shows the conclusions and recommendations obtained from the business plan, which exposes the viability of the it through a focus of internal improvement and strengthening for a long-term result by taking the opportunity to expand markets internationally.

ÍNDICE

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN EJECUTIVO/EXECUTIVE SUMMARY	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I:	
ASPECTOS GENERALES	2
1.1. IDEA DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO II:	
SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO.....	3
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	3
2.1.1. Antecedentes del Sector Manufacturero.....	3
2.1.2. Situación Actual	5
2.1.3. Situación Futura.....	7
2.2. INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO	7
2.2.1. Antecedentes.....	7
2.2.2. Situación Actual	8
2.2.3. Situación Futura.....	8
2.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	10
2.4. FACTORES EXTERNOS	10
2.4.1. Factores Económicos	10
2.4.1.1. <i>Inflación</i>	10
2.4.1.2. <i>Tasas de Interés</i>	11
2.4.1.3. <i>Riesgo País</i>	12
2.4.2. Factores Tecnológicos.....	12
2.4.2.1. <i>Tecnología</i>	12
2.4.3. Factores Políticos	13
2.4.4. Factores Sociales y Culturales	14
2.4.4.1. <i>Tasa de Desempleo</i>	14
2.4.4.2. <i>Calidad de Vida</i>	15
2.4.5. Factores Legales	16
2.4.5.1. <i>Marco Jurídico</i>	16
2.5. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	17

2.5.1.	Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	17
2.5.2.	Amenaza de Productos Sustitutos	18
2.5.2.1.	<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	18
2.5.2.2.	<i>Amenaza de Nuevos Competidores.....</i>	18
2.5.2.3.	<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	18

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 19

3.1.	PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
3.1.1.	Problema Gerencial	19
3.1.2.	Problema de Investigación de Mercados	19
3.2.	PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS	19
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.4.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS....	20
3.4.1.	Entrevistas a Expertos	20
3.4.1.1.	<i>Objetivo General.....</i>	21
3.4.1.2.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	21
3.4.1.3.	<i>Metodología</i>	21
3.4.1.4.	<i>Resultados y Conclusiones</i>	21
3.4.2.	Encuestas	22
3.4.2.1.	<i>Objetivo General.....</i>	22
3.4.2.2.	<i>Objetivos Específicos.....</i>	23
3.4.2.3.	<i>Metodología</i>	23
3.4.2.4.	<i>Resultados y Conclusiones de Encuestas a Clientes Minoristas</i>	24
3.4.2.5.	<i>Resultados y Conclusiones de Encuestas a Distribuidores</i>	26
3.4.2.6.	<i>Resultados y Conclusiones de Encuestas a Trabajadores</i>	27
3.5.	INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	27
3.5.1.	Objetivo General	27
3.5.2.	Objetivos Específicos.....	28
3.5.3.	Análisis y Selección de Países	28
3.5.4.	Análisis del País Seleccionado: Costa Rica.....	29
3.5.4.1.	<i>Diagnóstico Globalización Sectorial</i>	30
3.5.4.2.	<i>Grado de Globalización Sectorial</i>	31
3.5.4.3.	<i>Estrategia de la Empresa</i>	32
3.5.4.4.	<i>Mercado Minorista y Mayorista</i>	33
3.5.4.5.	<i>Competencia</i>	33
3.6.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	33

CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 35

4.1.	INFORMACIÓN GENERAL	35
4.2.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	35
4.3.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	36

4.3.1.	Misión	36
4.3.2.	Visión	37
4.3.3.	Objetivos	37
4.3.4.	Estrategias	37
4.4.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	37
4.4.1.	Talento Humano y Cultura Organizacional	37
4.4.1.1.	Políticas	37
4.4.1.2.	Organigrama Actual de Calzado Lombardia.....	37
4.4.1.3.	Selección y Contratación Personal.....	38
4.4.1.4.	Prestaciones Sociales.....	38
4.4.1.5.	Capacitación	38
4.4.1.6.	Perfil del Equipo Administrativo	39
4.4.1.7.	Planeación.....	39
4.4.1.8.	Relaciones Laborales.....	39
4.4.1.9.	Estabilidad Laboral.....	39
4.4.1.10.	Evaluación del Desempeño.....	39
4.4.1.11.	Motivación	40
4.4.2.	Índices de Gestión	40
4.4.3.	Contabilidad, Costos y Finanzas	40
4.4.3.1.	Políticas del Área.....	40
4.4.3.2.	Sistema de Costos	40
4.4.3.3.	Punto de Equilibrio	40
4.4.3.4.	Estados Financieros.....	40
4.4.3.5.	Organización del Dinero	41
4.4.3.6.	Obligaciones Financieras	41
4.4.3.7.	Índices Financieros	41
4.4.4.	Área de Producción Operativa.....	41
4.4.4.1.	Políticas de Producción	41
4.4.4.2.	Proveedores y Compras	41
4.4.4.3.	Materias Primas.....	42
4.4.4.4.	Proceso Productivo	42
4.4.4.5.	Planta industrial	43
4.4.4.6.	Seguridad Industrial	43
4.4.4.7.	Capacidad de Producción.....	43
4.4.4.8.	Estado de la Maquinaria	43
4.4.4.9.	Control de Calidad.....	44
4.4.5.	Condiciones y Requerimientos Ambientales.....	44
4.4.6.	Inventarios	44
4.4.6.1.	Materias Primas e insumos	45
4.4.6.2.	Productos en Proceso.....	45
4.4.6.3.	Producto Terminado.....	45
4.4.7.	Mercadeo y Ventas	46
4.4.7.1.	Políticas de Ventas.....	46
4.4.7.2.	Portafolio de Productos.....	46
4.4.7.3.	Investigación y Desarrollo.....	46
4.4.7.4.	Atributos del Producto.....	46
4.4.7.5.	Empaque	47
4.4.7.6.	Precio.....	47

4.4.7.7. Servicio al Cliente.....	47
4.4.7.8. Segmento de Mercado.....	47
4.4.7.9. Canales de Distribución.....	48
4.4.7.10. Principales Clientes.....	48
4.4.7.11. Estacionalidad de las Ventas.....	49
4.4.7.12. Trámite de Pedidos.....	50
4.4.7.13. Competencia Local.....	50
4.4.7.14. Publicidad y Promoción.....	51
4.4.7.15. Índices de Gestión.....	51
4.4.7.16. Mercado Internacional.....	51

**CAPÍTULO V:
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA
EMPRESA..... 52**

5.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	52
5.1.1. Misión.....	52
5.1.2. Visión.....	52
5.1.3. Objetivos y Estrategias.....	52
5.2. ANÁLISIS POR ÁREAS.....	52
5.2.1. Área Administrativa y de Recursos Humanos.....	52
5.2.1.1. Estructura y Ambiente Organizacional.....	52
5.2.1.2. Selección y Contratación del Personal.....	53
5.2.1.3. Perfil del Equipo Administrativo.....	53
5.2.1.4. Planeación.....	53
5.2.1.5. Estabilidad Laboral.....	53
5.2.1.6. Evaluación del Desempeño.....	54
5.2.2. Área de Contabilidad y Finanzas.....	54
5.2.2.1. Sistema de Costos.....	54
5.2.2.2. Punto de Equilibrio.....	54
5.2.2.3. Estados Financieros.....	54
5.2.2.4. Organización del Dinero.....	56
5.2.3. Área de Producción.....	56
5.2.3.1. Proveedores y Compras.....	56
5.2.3.2. Descripción del Proceso Productivo.....	56
5.2.3.3. Distribución de la Planta.....	56
5.2.3.4. Capacidad de Producción.....	56
5.2.3.5. Estado de la Maquinaria.....	57
5.2.3.6. Control de Calidad.....	57
5.2.4. Área de Ventas.....	57
5.2.4.1. Portafolio de Productos y Servicios.....	57
5.2.4.2. Investigación y Desarrollo.....	57
5.2.4.3. Precio.....	57
5.2.4.4. Servicio al Cliente.....	58
5.2.4.5. Estacionalidad de las Ventas.....	58
5.2.4.6. Mercado Internacional.....	58
5.2.4.7. Cadena de Valor.....	58
5.3. ANÁLISIS FODA.....	58

5.3.1.	Fortalezas	58
5.3.2.	Oportunidades	59
5.3.3.	Debilidades	59
5.3.4.	Amenazas	59

CAPÍTULO VI: PLANTEAMIENTO DE MEJORAS Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS 60

6.1.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	60
6.1.1.	Misión	60
6.1.2.	Visión	60
6.1.3.	Valores	60
6.2.	OBJETIVOS	61
6.2.1.	Objetivo Corporativo	61
6.2.2.	Objetivos por Áreas	61
6.2.2.1.	Área Administrativa y Recursos Humanos	61
6.2.2.2.	Área de Producción	62
6.2.2.3.	Área de Contabilidad y Finanzas	62
6.2.2.4.	Área de Marketing y Negocios Internacionales	63
6.3.	MEJORAS POR ÁREA	64
6.3.1.	Área Administrativa y Recursos Humanos	64
6.3.1.1.	Organigrama Propuesto	64
6.3.1.2.	Talento Humano	64
6.3.2.	Área de Contabilidad y Finanzas	65
6.3.3.	Área de Producción	66
6.3.4.	Área de Marketing y Negocios Internacionales	66
6.3.5.	Cadena de Valor	66
6.3.6.	Escala Estratégica	66

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING..... 68

7.1.	SITUACIÓN ACTUAL	68
7.2.	OBJETIVOS DE MARKETING	68
7.2.1.	Objetivos Generales	68
7.2.2.	Objetivos Específicos	68
7.3.	MARKETING ESTRATÉGICO	69
7.3.1.	Consumidor	69
7.3.2.	Papeles de Compra	69
7.3.3.	Cliente	69
7.3.4.	MERCADO	70
7.3.4.1.	Antecedentes	70
7.3.4.2.	Tamaño del Mercado	70
7.3.4.3.	Competidores	70
7.3.4.4.	Segmentación de Mercado	71
7.3.5.	Estrategia de Posicionamiento	71
7.3.5.1.	Estrategia de Ataque de Flanqueador	71
7.3.5.2.	Posicionamiento del Producto	71

7.3.5.3. <i>Estrategia de Salto de Rana</i>	72
7.3.6. Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos.....	72
7.3.7. Punto de Venta y Distribución.....	72
7.3.8. Reposicionamiento de la Marca en Etapa de Decadencia	72
7.4. MARKETING TÁCTICO	72
7.4.1. Producto	72
7.4.1.1. <i>Atributos del Producto</i>	73
7.4.1.2. <i>Servicios de Apoyo</i>	73
7.4.2. Promoción.....	73
7.4.2.1. <i>Imagen Corporativa</i>	73
7.4.2.2. <i>Promoción de Ventas</i>	73
7.4.2.3. <i>Relaciones Públicas</i>	74
7.4.2.4. <i>Publicidad</i>	74
7.4.3. Canales de Distribución	74
7.5. CONTROL	75
7.5.1. Programación y Control	75
7.5.1.1. <i>Control Estratégico</i>	75
7.5.1.2. <i>Control de Rentabilidad</i>	75
7.5.1.3. <i>Control del Plan Anual</i>	75
7.5.1.4. <i>Control de Eficiencia</i>	75
7.6. ESTRATEGIAS	75
7.6.1. Estrategia de Crecimiento por Diversificación Concéntrica	75
7.6.2. Estrategia de Crecimiento Intensivo	76
7.6.3. Reposicionamiento de la Marca en Etapa de Decadencia	76
7.7. PROYECCION DE VENTAS	76
7.7.1. Supuestos Zapato Cuero y Suela	76
7.7.2. Supuestos Zapato Cuero y Suela	77
CAPITULO VIII:	
ANÁLISIS FINANCIERO	79
8.1. SUPUESTOS	79
8.2. EVALUACIÓN FINANCIERA	80
8.2.1. Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN).....	81
CAPITULO IX:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
9.1. CONCLUSIONES	82
9.2. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	- 1 -

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1. ESQUEMA SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO</i>	3
<i>Figura 2.2. TABLA COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL SECTOR</i>	4
<i>Figura 2.3. PRINCIPALES PRODUCTORES DE CALZADO CASUAL DE MUJER Al 31 de diciembre de 2008</i>	8
<i>Figura 2.4. GRÁFICO DE TENDENCIA INFLACIÓN ANUAL</i>	11
<i>Figura 2.5. TABLA TASA DE INTERÉS ACTIVA PRINCIPALES BANCOS - AÑO 2008</i>	11
<i>Figura 2.6. GRÁFICO DE TENDENCIA TASA DE DESEMPLEO 2004-2008</i>	14
<i>Figura 2.7. DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</i>	17
<i>Figura 3.1. TABLA DE PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</i>	20
<i>Figura 3.2. MATRIZ DE ATRACTIVO DE PAÍSES IMPORTADORES DE CALZADO</i>	29
<i>Figura 3.3. MAPA FÍSICO DE COSTA RICA</i>	30
<i>Figura 3.4. TABLA DE INFORMACIÓN GENERAL DE COSTA RICA</i>	30
<i>Figura 3.5. TABLA DE GRADO DE GLOBALIZACION SECTORIAL POR FACTORES</i>	31
<i>Figura 3.6. TABLA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL MERCADO OBJETIVO</i>	32
<i>Figura 3.7. TABLA DE MERCADO MINORISTA Y MAYORISTA DEL MERCADO OBJETIVO</i>	33
<i>Figura 3.8. TABLA DE COMPETENCIA DEL MERCADO OBJETIVO POR FACTORES</i>	33
<i>Figura 4.1. EMPLEADOS CONTRATADOS CALZADO LOMBARDIA</i>	38
<i>Figura 4.2. PERFIL EQUIPO ADMINISTRATIVO</i>	39
<i>Figura 4.3. ESTABILIDAD LABORAL PROMEDIO POR ÁREAS DE PRODUCCION</i>	39
<i>Figura 4.4. CUADRO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS ACTUALES</i>	41
<i>Figura 4.5. PROVEEDORES POR TIPO DE MATERIAL</i>	42
<i>Figura 4.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</i>	43
<i>Figura 4.7. ESTADO DE LA MAQUINARIA</i>	43
<i>Figura 4.8. INVENTARIO DE MATERIA PRIMA</i>	45
<i>Figura 4.9. INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO</i>	45
<i>Figura 4.10. INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS</i>	45
<i>Figura 4.11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</i>	46

<i>Figura 4.12. CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DEL PRODUCTO</i>	47
<i>Figura 4.13. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</i>	48
<i>Figura 4.14. CARTERA DE CLIENTES</i>	48
<i>Figura 4.15. GRÁFICA TENDENCIA VENTAS AÑO 2006</i>	49
<i>Figura 4.16. GRÁFICA TENDENCIA VENTAS AÑO 2007</i>	49
<i>Figura 4.17. GRÁFICA TENDENCIA VENTAS AÑO 2008</i>	50
<i>Figura 4.18. COMPETIDORES</i>	50
<i>Figura 6.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS</i>	61
<i>Figura 6.2. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS ÁREA DE PRODUCCIÓN</i>	62
<i>Figura 6.3. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS</i>	62
<i>Figura 6.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS ÁREA DE MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES</i>	63
<i>Figura 6.5. NUEVO ORGANIGRAMA CALZADO LOMBARDIA</i>	64
<i>Figura 6.6. RECURSO HUMANO FIJO</i>	65
<i>Figura 6.7. SERVICIOS TEMPORALES AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS</i>	65
<i>Figura 6.8. SERVICIOS CONTRATADOS AREA DE PRODUCCIÓN</i>	66
<i>Figura 6.9. ESCALA ESTRATÉGICA</i>	67
<i>Figura 7.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR DE CALZADO LOMBARDIA</i>	69
<i>Figura 7.2. PAPELES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE CALZADO LOMBARDIA</i>	69
<i>Figura 7.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES DE CALZADO LOMBARDIA</i>	70
<i>Figura 7.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO CALZADO LOMBARDIA</i>	71
<i>Figura 7.5. ESQUEMA PUBLICITARIO DE CALZADO LOMBARDIA</i>	74
<i>Figura 7.6. ESQUEMA CANALES DE DISTRIBUCIÓN</i>	75
<i>Figura 7.7. CUADRO DE PROYECCIÓN DE VENTAS DE ZAPATO DE CUERO Y SUELA</i>	76
<i>Figura 8.1. CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y EL VALOR ACTUAL NETO (VAN) ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO</i>	81
<i>Figura 8.2. CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN) ESCENARIOS SIN APALANCAMIENTO</i>	81

INTRODUCCIÓN

Calzado Lombardia es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado de mujer. Ante el deseo de expansión y penetración en nuevos mercados, surge la necesidad de desarrollar este Plan de Negocios, enfocado en el mejoramiento integral de la empresa en todas sus áreas para brindar fuentes de trabajo que aporten al desarrollo de la economía nacional.

El presente trabajo de investigación enfoca una serie de aspectos técnicos, de mercado, financieros y organizacionales que permitirán direccionar a la empresa y potencializarla en el tiempo, tomando en consideración el desenvolvimiento del entorno macro, así como del sector y la industria, con todos los elementos que interactúan en éstos.

La Autora

Capítulo II **SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO**

En este capítulo se analizarán: el sector manufacturero, la industria del calzado y el negocio, profundizando en las variables externas que lo afectan directamente. A través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se podrá analizar que tan atractiva es la Industria.

FIGURA 2.1. ESQUEMA SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO



Elaborado por: La Autora
Fuente: El Sentido de los Negocios, Dan Thomas

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1. Antecedentes del Sector Manufacturero

En el período 2000-2005, este sector registró un crecimiento del 4.8%, con mayor desarrollo en las provincias de Pichincha y Guayas. Las industrias que generaron mayor dinamismo para el sector fueron las de fabricación de productos minerales no metálicos, fabricación de productos químicos y fabricación de muebles. Entre los factores que impulsaron su crecimiento están: precios competitivos, calidad de los productos y variedad en líneas de producción. Dentro de este sector se encuentran las industrias:

- Industria de la madera y sus derivados.
- Elaboración de productos de tabaco.

- Elaboración de azúcar.
- Fabricación de maquinaria y equipo.
- Fabricación de productos minerales no metálicos.
- Fabricación de productos químicos: derivados del petróleo y el carbón.
- Productos alimenticios diversos.
- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- Fabricación y producción del papel: imprentas y editoriales.

En el año 2006, el sector manufacturero aportó con el 8.54% al PIB, siendo el sector con mayor participación después de la intermediación financiera (21,27%) y la pesca (15,12%). Este año representó para el sector manufacturero un crecimiento, tanto en ventas (incremento del 39%), como en producción (incremento del 33%), por lo cual la capacidad instalada aumentó. La situación del sector fue considerada entre normal y buena, atribuida a que existió una demanda favorable e inclusive se registró cierta reactivación en el aparato productivo.

FIGURA 2.2 TABLA COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL SECTOR

<i>Miles de dólares de 2000</i>									
Industrias Manufacturera s (excluye refinación de petróleo)	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (p)	2007 (prev)	2008 (prev)
Aporte de la industria al PIB (miles de dólares)	2.169.792	2.275.827	2.333.399	2.440.425	2.519.338	2.752.169	2.987.260	3.125.613	3.267.583
PIB (miles de dólares)	15.933.666	16.784.095	17.496.669	18.122.313	19.572.229	20.747.176	21.555.469	22.126.622	23.066.808
Tasa de crecimiento industria		4,89%	2,53%	4,59%	3,23%	9,24%	8,54%	4,63%	4,54%
Tasa de crecimiento del PIB		5,34%	4,25%	3,58%	8,00%	6,00%	3,90%	2,65%	4,25%
Porcentaje de aporte de la industria al PIB	13,62%	13,56%	13,34%	13,47%	12,87%	13,27%	13,86%	14,13%	14,17%

(sd) cifras semidefinitivas. (p) cifras provisionales (prev) cifras de previsión.

Elaborado por: La Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el año 2007, el sector manufacturero registró una tasa de crecimiento del 4.6%, representada por el aporte de las industrias: azúcar (6.4%), textiles y prendas de vestir (6.7%), productos químicos, caucho y plástico (6.6%), fabricación de maquinaria y equipo (8.7%), otras industrias manufactureras (6,6%).

Los sectores que más contribuyeron al crecimiento del PIB en el año 2007 fueron la agricultura, la manufactura y el comercio, apoyados por la expansión del consumo interno. De éstos, el que más aportó fue el de la agricultura, a pesar de que tuvo la peor caída de los tres en el mes de junio, por el decrecimiento en su producción y los altos precios en los productos; le sigue el sector manufacturero, que durante el primer trimestre se mantuvo estable por el incremento del consumo de hogares y el aumento de las existencias; y, un aporte similar hizo el sector de la manufactura y el comercio. En el mes de diciembre de 2007, los tres sectores presentaron decrecimiento del 0,23% en su aporte, por una leve caída en el salario básico real.

2.1.2. Situación Actual

La caída de la producción manufacturera se refleja en el nivel de empleo generado por el sector. A partir del mes de mayo de 2008, la variación en el empleo total se tornó negativa y para el mes de enero del presente año registró una variación del -5,99% (en enero de 2008, había crecido en 2,71%).

La caída en las ventas obedece tanto al debilitamiento de la demanda interna como a las dificultades que han afrontado algunos sectores en los mercados internacionales desde 2008; esta situación se espera que continúe registrándose hasta finales de 2009, debido a

la crisis mundial y a sus efectos sobre los flujos comerciales internacionales, para los cuales se prevé una reducción del 9%.

Durante el primer bimestre del presente año, tanto la producción real como las ventas se contrajeron debido al menor ritmo de la actividad económica del país y la caída de los flujos comerciales en el entorno internacional.

Para dicho periodo, el nivel de producción y ventas reales se redujeron en 11,6% y 10,2%, respectivamente; se prevé que la situación continuará presentándose en los próximos meses, dadas las expectativas sobre el comportamiento de la economía y de indicadores como la demanda de energía no regulada del sector manufacturero, la cual disminuyó en 4,3% en el pasado mes de marzo.

La caída de la producción y ventas industriales obedece a la contracción que han presentado 36 sub-sectores industriales y al menor ritmo de crecimiento de los sectores más dinámicos.

Así, en los últimos doce meses, los diez sub-sectores más dinámicos aportaron 0.91 puntos porcentuales al crecimiento de la industria, mientras que los diez más dinámicos de 2008, contribuyeron con 7,31 puntos porcentuales.

La mayor incidencia en el comportamiento negativo de la industria es explicada por la evolución de los sectores de vehículos, refinación de petróleo, productos de molinería y almidones, industrias básicas de hierro y acero, prendas de vestir, y minerales no metálicos. Estas siete actividades manufactureras le restaron 4,88 puntos porcentuales al crecimiento del sector industrial.

La industria manufacturera (obra hecha a mano o con auxilio de máquina) después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país. Su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) fue alrededor del 14% en el 2008, según cifras del Banco Central.

El principal problema de las industrias locales en la actualidad es la falta de liquidez. Esto resta competitividad a las empresas que, ante ello, esperan una reacción por parte del Gobierno para fomentar las exportaciones¹.

2.1.3. Situación Futura

La visión de los empresarios para este año es que, a pesar de que sus actividades se desarrollan en un ambiente adverso, la manufactura logrará un crecimiento.

El Banco Central del Ecuador estimó en una primera revisión que el PIB industrial será de US\$4.832 millones en el 2009, es decir 2,5% más que un año atrás.²

2.2. INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO

2.2.1. Antecedentes

Se define a la industria como: "Conjunto de operaciones para transformar los productos naturales y obtener otros".³

La mejor época de crecimiento del sector fue en las décadas de los 80 y 90 del siglo pasado. En el año 1994 existían 3200 fabricantes de calzado que cubrían el 80% del consumo nacional; en la actualidad, quedan unos 350 fabricantes de calzado a nivel nacional.

¹ Fuente: ANDI - Cálculos OEE – Mincomercio. www.palermo.edu/economicas/pdf/INFORMEABRIL09.pdf

² www.expreso.ec/2009/manufactura/Default.asp -

³ http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=221218

2.2.2. Situación Actual

Respecto a la perspectiva del crecimiento industrial en 2008, el ex Ministro de Industrias Raúl Sagasti señaló “esperamos que se acerque al 13.5% o al 14%, estábamos en 9.5%”. El funcionario además, indicó que el gobierno otorgará al sector productivo créditos para el financiamiento del incremento de los activos productivos de las empresas.

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), los productores nacionales de calzado casual de mujer, en el Ecuador son los siguientes:

**FIGURA 2.3. PRINCIPALES PRODUCTORES DE CALZADO CASUAL DE MUJER
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Ciudad	Razón Social	Nombre Comercial
Quito	Sr. Vicente Buestán	Calzado Buestán
Quito	Sr. Heriberto Cáceres	Calzado Cáceres
Quito	Sr. Walter Guggenbull	Calzado Pony
Ambato	Sr. Jorge Pintado	Calzado Bettini
Ambato	Sr. Galo Cáceres	Calzado Lombardía
Ambato	Sr. Calixto Peñaloza	Calzado Vecachi
Cuenca	Sr. Benjamín Lituma	Calzado Litarg Mode
Cuenca	Sr. Eduardo Ruíz	Calzado Pica
Cuenca	Sr. Pedro Guerrero	Calzado Guerrero

Elaborado por: La Autora
Fuente: Servicio de Rentas Internas -SRI

2.2.3. Situación Futura

“La industria ecuatoriana mejorará su nivel de competitividad industrial, ubicándose entre los diez primeros puestos del ranking de rendimiento de las industrias de Américas Latina”, indicó Sagasti en “El poder de la

palabra” Además, explicó que los productos manufacturados tendrán un importante componente de valor agregado de innovación tecnológica que permita abastecer con productos competitivos al mercado nacional e internacional y agregó que es necesario apoyar estos sectores por ocupación de mano de obra, por distribución geográfica, por las inversiones que se requiere para que sean competitivos en la región. El ex Ministro también mencionó:

Dentro de esta visión, uno de los principales objetivos es ayudar a los siguientes sectores: textil, confecciones y cuero, madera tratada y productos de la madera, industrias químicas, industria de los metales y agroindustria, eso se ha encontrado que son los sectores a los que más se debe apoyar.⁴

Desde esta visión, al restringir las importaciones se obliga a desarrollar una industria local que pueda ofrecer los mismos productos que antes se importaban, pero a precios más razonables. Teóricamente, los zapatos hechos en Ecuador deberían tener precios competitivos respecto a los zapatos que antes se traían de China, cosa que en realidad no está sucediendo, eso lo ha tenido que aceptar el mismo presidente que en una de sus intervenciones sabatinas, haciendo un llamado a los artesanos a vender más barato, so pena de revisar la restricciones, porque al final del camino el único perjudicado resulta ser el consumidor final, que se queda sin opciones a la hora de salir de compras.

Esa medida no es nueva en el país, ni denota gran ingenio a la hora de enfrentar los números rojos de la balanza de pagos; es similar al modelo de sustitución de las importaciones que parte de un concepto que se intentó aplicar en los países América Latina, pero con resultados más negativos que positivos.

⁴ www.inec.gov.ec

Los textiles y la ropa tendrán que pagar un impuesto extra de US\$12 por kilo, mientras que el calzado pagará un extra de US\$10 por par.

Los resultados están a la vista, la mayoría de productos que tienen aranceles muy altos se han vuelto casi inaccesibles para el consumidor, la industria local no ha visto los beneficios porque sencillamente no está en capacidad de desarrollar una industria competitiva en los segmentos en los que se han restringido las importaciones. Por el contrario, el Banco Central ha pronosticado para este año una contracción tanto en el ítem de las importaciones como de las exportaciones. Es decir, de nada nos sirve comprar menos, cuando en realidad no estamos en capacidad de vender más afuera.⁵

2.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Calzado Lombardía es una empresa ecuatoriana que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de mujer y hombre a nivel nacional.

2.4. FACTORES EXTERNOS

Para tener un panorama más claro de la realidad del país, a continuación se identifican elementos que puedan representar oportunidades o amenazas para el desenvolvimiento normal de Calzado Lombardía.

2.4.1. Factores Económicos

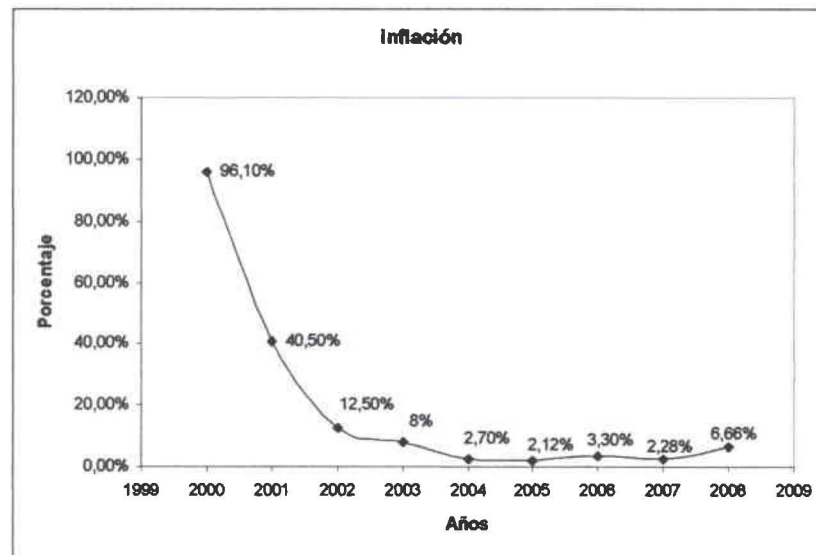
2.4.1.1. Inflación

Como se puede apreciar en la Figura 2.4., la inflación tiene una tendencia al alza, lo cual perjudica a negocios dedicados al comercio,

⁵ blog.todocomercioexterior.com.ec/restriccion-las-importaciones.htm

pues los precios de se ven afectados. Se puede contrarrestar un poco este hecho adquiriendo insumos y materias primas que estén más controlados para reducir el perjuicio.

FIGURA 2.4. GRÁFICO DE TENDENCIA INFLACIÓN ANUAL



Elaborado por: La Autora
Fuente: Banco Central de Ecuador

2.4.1.2. Tasas de Interés

Según información recopilada en distintas entidades bancarias, la tasa de interés activa para el micro-crédito presenta variaciones; sin embargo, la tasa oficial es de 9,5% Corporación Financiera Nacional.

FIGURA 2.5. TABLA TASA DE INTERÉS ACTIVA PRINCIPALES BANCOS -AÑO 2008

Entidad	Tasa de interés activa
Banco del Pichincha	12,05%
Banco General Rumifahui	16,99%
Banco Nacional de Fomento	13,00%

Elaborado por: La Autora

Desde la adopción de la dolarización, las tasas de interés han tendido a la baja. Para una empresa comercial pequeña, resulta atractivo optar por el crédito "Comercial PYMES" del Banco de Pichincha, que trabaja con una tasa del 12.05%. Si la tasa decrece, la posibilidad de endeudamiento será mayor, la empresa podrá elevar el monto del préstamo si lo necesitara o reorientar el ahorro del pago de intereses previsto en mejoras para la empresa.

2.4.1.3. Riesgo País

El riesgo país, durante las campañas electorales en 2006 tuvo un incremento al ubicarse en 920 puntos; el año siguiente bajó; y finalmente, al 31 de octubre de 2008 subió considerablemente hasta 3150 puntos. El hecho de que este índice esté subiendo es preocupante ya que implica una deteriorada imagen a nivel externo que desmotiva el ingreso de los inversionistas.

En el año 2009, el índice "riesgo país" de Ecuador bajó 867 puntos en los primeros quince días de enero para situarse hoy en 3864, después de haber alcanzado el 31 de diciembre del año anterior (2008) los 4731 enteros.⁶

2.4.2. Factores Tecnológicos

2.4.2.1. Tecnología

En el Ecuador son pocas las empresas que cuentan con real tecnología de punta; éste es un elemento fundamental para reducir costos y mejorar la producción; sin embargo, los resultados obtenidos por otros países han sido uno de los incentivos para que la industria del país mejore este aspecto en el desarrollo de sus actividades.

⁶ www.hoy.com.ec/ecuador/riesgo-pais-de-ecuador-bajo-867-puntos-en-la-primera-quincena-de-enero-328606.html

En el Ecuador, las grandes empresas de calzado tienen sus procesos productivos industrializados, por lo que requieren de fuertes inversiones en maquinaria de última tecnología.⁷ Este aspecto permite a los gigantes de la industria agilizar los procesos, mejorar la calidad, minimizar los tiempos y por consiguiente, producir a economías de escala y acaparar mayores mercados.

Desde la perspectiva microempresarial y artesanal, la adquisición de la maquinaria resulta relativamente difícil y es muy costosa, por lo que se torna vital el alto grado de conocimientos técnicos que se tenga acerca de los procesos productivos para de esta manera, tener una fabricación de calzado de excelente calidad, aunque a escalas mucho menores.

Cabe resaltar que el crecimiento de la industria se debe precisamente a la inversión y mejora en equipos de producción, por lo cual se hace indispensable trabajar de la mano con la tecnología para lograr ser más competitivos y responder de la mejor manera a las tendencias del mercado.

2.4.3. Factores Políticos

Una condición necesaria para generar un ambiente de confianza económica es la estabilidad política. Según encuestas realizadas por Cedatos Gallup a pequeños, medianos y grandes empresarios, el factor que afecta principalmente al sector empresarial es la inestabilidad política actual que vive el Ecuador agudizada por los comentarios expuestos por el Presidente de la República, Rafael Correa, que tienen efectos importantes en las expectativas empresariales y por consiguiente, en el crecimiento económico, provocando así señales de inestabilidad e inseguridad.

⁷ <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.php?ID=1111&edicion=951&sID=6>

Por tanto, la incertidumbre respecto a las medidas que tome el mandatario, una vez que fue aprobada la “Nueva Constitución”, genera un ambiente inseguro, de desconfianza y poco atractivo para nuevas inversiones nacionales y extranjeras, pues no hay certeza del o que sucedería en un futuro no muy lejano.

2.4.4. Factores Sociales y Culturales

2.4.4.1. Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo indica el porcentaje de ecuatorianos que forman parte de la población en edad de trabajar y con disposición de hacerlo, pero que no tienen una ocupación remunerada; es decir, que no desempeñan alguna actividad económica.

Como se observa en la Figura 2.7., el desempleo en el Ecuador ha tenido fluctuaciones con una tendencia a la baja, pasando así de 9.88% en el año 2004 a 6.34% en el 2007, año a partir del cual empieza a incrementarse hasta llegar al 31 de octubre de 2008, al 8.66%.

FIGURA 2.6. GRÁFICO DE TENDENCIA TASA DE DESEMPLEO 2004-2008



Elaborado por: La Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de desempleo se ubicó en 9,5% durante enero de 2009, lo que equivale a dos puntos porcentuales por encima de lo obtenido en diciembre de 2008 (7,5%), según lo que señala el último boletín de coyuntura del Ministerio de Finanzas. Según el documento, Guayaquil es la ciudad con mayor desempleo, con un índice del 13%, frente al 9,5% obtenido el mes anterior.⁸

2.4.4.2. Calidad de Vida

La calidad de vida de los ecuatorianos ha mejorado notablemente, al pasar del puesto 66 en el año 2005, al 39 en 2006, según una medición de *International Living*, que tomó en cuenta el costo de vida, cultura, economía, medio ambiente, libertad, salud, infraestructura, riesgo y seguridad y clima.

El estilo de vida de las personas de clase media-alta y alta se basa en una posición de lujo, lo cual beneficiará a los negocios dedicados a comercializar productos suntuarios, exclusivos o que no son de primera necesidad.

Roberto Villa Creses, del Instituto Ecuatoriano de Economía Política, reconoció que los indicadores de pobreza y desigualdad disminuyeron. "Es una tendencia que se registra desde el 2000, y tiene su origen en la estabilidad y el desarrollo mundial que vivimos desde ese año".⁹ El Gobierno está optimista luego de conocer las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), pues bajaron la pobreza, el desempleo y la desigualdad. Y aumentó el empleo y los ingresos de la población.

⁸ www.fiepyes.com/ecuador/ecuador-tasa-de-desempleo-escala-al-95.html

⁹ www.ieep.org.ec/index.php?optionid.

2.4.5. Factores Legales

2.4.5.1. Marco Jurídico

Se deben cumplir todos los requisitos que se muestran a continuación para la exportación de calzado.

- *Registrarse en un banco corresponsal del Banco Central (Tarjeta de Identificación del Exportador).*- Se debe solicitar en el departamento de comercio exterior de un banco corresponsal del BCE la tarjeta de Identificación, para esto se necesita:

- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Copia de la constitución de la compañía.
- Comunicación suscrita por el representante legal.
- Dirección domiciliaria, número telefónico, nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y sus números de cédulas.
- Copia de nombramiento y de cédula de identidad del representante legal.

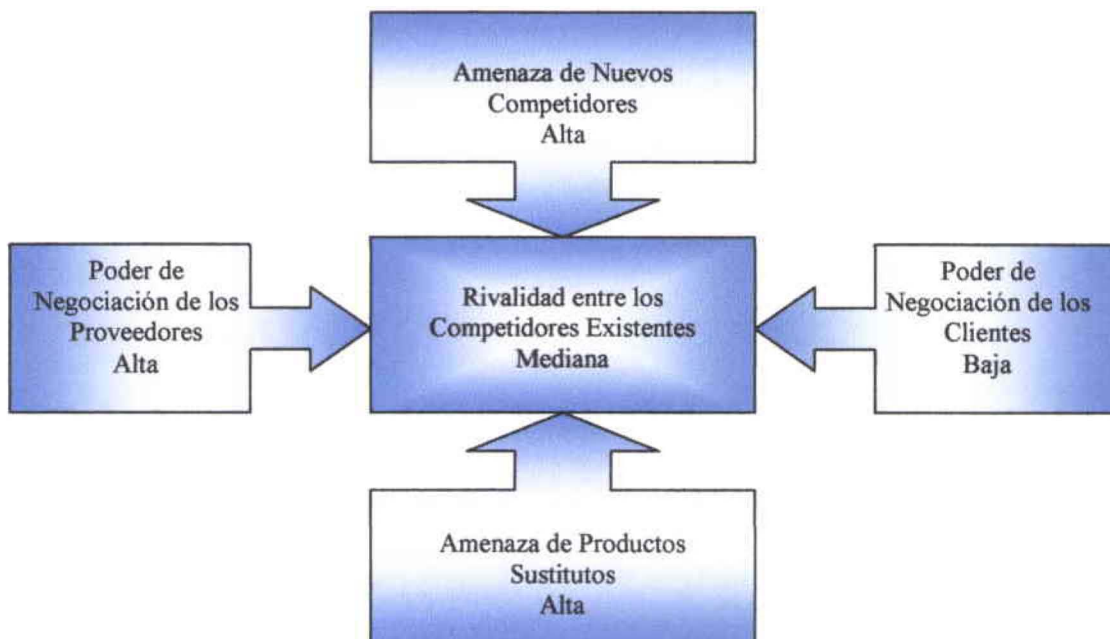
- *Contrato de compraventa internacional*

Para hacer este contrato se debe tener la lista de embalaje. Una vez terminado el embalaje y marcado, se prepara la lista en la cual deben señalarse las marcas, cantidades, peso bruto y peso neto en kilogramos, dimensiones en centímetros, volumen y detalle del contenido. El Formulario Único de Exportación (FUE) se adquiere en la ventanilla de comercio exterior de un banco corresponsal del Banco Central del Ecuador.

2.5. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Mediante el análisis de las fuerzas de Porter, Calzado Lombardia podrá determinar la situación del microentorno y evaluar las mejores estrategias a seguir para ser competitiva dentro de su industria. Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

FIGURA 2.7. DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: La Autora
Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, Pág. 23

2.5.1. Rivalidad entre los Competidores Existentes

En esta industria existen grandes empresas productoras de calzado de mujer fabricado en suela y cuero que predominan en el mercado; así también, hay empresas pequeñas que elaboran el mismo producto pero a menor escala. Entre los principales actores de la industria de calzado de mujer fabricado en cuero y suela, se encuentran: Calzado Cáceres y Calzado Litargmode. La rivalidad entre éstas es mediana porque existen competidores que fabrican este tipo de calzado, pero Calzado Lombardia tiene como ventaja que utiliza tecnología italiana.

2.5.2. Amenaza de Productos Sustitutos

En el mercado existen gran variedad de productos sustitutos, lo que provoca que las empresas busquen ser cada vez más competitivas e innovadoras, pues los consumidores tienen la posibilidad de cambiar de marca y tipo de calzado cuando así lo deseen y sin previo aviso.

Entre los principales sustitutos se encuentran: calzado sintético, calzado chino y calzado de baja calidad.

2.5.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Al existir en el mercado varias empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado de mujer, el poder de negociación de los clientes es alto, dado que éstos tienen la decisión final de escoger el calzado según factores como calidad, precio, presentación, servicio al cliente, entre otros.

2.5.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta pues hay una gran cantidad de empresas que están entrando a la industria del calzado, fundamentalmente a competidor con economías de escala que abaratan los costos, contando además a gremios artesanales que no se ven afectados por el capital de inversión elevado.

2.5.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque la materia prima utilizada es abundante en el país y existen gran cantidad de proveedores que ofrecen precios muy atractivos con el fin de abastecer a un mayor número de empresas.

Capítulo III **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Por medio de la investigación de mercados se busca recolectar información del mercado interno y externo del consumidor de Calzado Lombardia, para que la empresa pueda formular estrategias de expansión basadas en datos confiables.

3.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1. Problema Gerencial

Mejorar las áreas estratégicas de la empresa para incrementar las ventas.

3.1.2. Problema de Investigación de Mercados

La empresa no dispone de información clave del mercado y del consumidor para formular estrategias de mejoramiento y expansión de la empresa.

3.2. PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

A continuación, en la Figura 3.1., se expone una tabla que muestra las relaciones existentes entre las preguntas, objetivos e hipótesis, sobre las cuales se basará la aplicación del proceso de investigación de mercados.

FIGURA 3.1. TABLA DE PREGUNTAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Preguntas Generales de Investigación de Mercados	Hipótesis	Objetivos
¿Cuánto paga el consumidor de Calzado Lombardia, por un par de zapatos?	El cliente paga por un par de calzado Lombardia un precio en el rango de US\$36 a US\$46.	Analizar los precios actuales de Calzado Lombardia en el mercado local.
¿De qué manera el cliente ha conocido u obtenido referencias de Calzado Lombardia?	Calzado Lombardia ha sido referidos y recomendado a los clientes, a través de amistades, hijos, publicidad, otros.	Investigar el papel de decisión e influencia de compra de los clientes de Calzado Lombardia.
¿Qué tan satisfechos están los clientes de Calzado Lombardia, respecto al servicio y al producto?	Los clientes consideran que el servicio que presta Calzado Lombardia es muy bueno y el producto es de buena calidad.	Determinar el grado de fidelidad de los clientes de Calzado Lombardia y su percepción del servicio y el producto.
¿Por qué los clientes compran Calzado Lombardia?	Los clientes compran Calzado Lombardia por el diseño, textura, y calidad del producto y la amable atención del personal.	Diferenciar los aspectos claves de los clientes para la compra de Calzado Lombardia.
¿Con qué frecuencia los clientes compran Calzado Lombardia?	Los clientes compran Calzado Lombardia mensualmente.	Establecer la frecuencia de compra de los clientes de Calzado Lombardia.
¿En qué lugares los clientes prefieren comprar Calzado Lombardia?	Los clientes de Calzado Lombardia prefieren adquirirlo en centros comerciales.	Identificar los canales de distribución más apropiados para los clientes de Calzado Lombardia.

Elaborado por: La Autora

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se realizarán dos tipos de investigación:

- Investigación cualitativa: Para adquirir conocimiento de las cualidades (atributos) que debe tener el calzado para su comercialización a nivel nacional e internacional. Se apoyará en la técnica de entrevistas a expertos.
- Investigación cuantitativa: Para obtener información claramente cuantificable sobre diversos aspectos de interés del investigador. Se desarrollará a través de la técnica de encuestas, utilizando un cuestionario personal para clientes directos y distribuidores.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.4.1. Entrevistas a Expertos

3.4.1.1. Objetivo General

Conocer la opinión de personas especializadas en la fabricación y comercialización del Calzado, respecto a distintos aspectos relacionados con el negocio y la industria.

3.4.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer la opinión de expertos sobre la fabricación de calzado, la materia prima y los materiales utilizados y sus recomendaciones de uso.
- Distinguir los procedimientos necesarios para la fabricación de calzado; y, los parámetros y técnicas que deben seguirse para la obtención de un calzado de calidad.
- Investigar el punto de vista de los expertos, sobre el ámbito comercial de Calzado Lombardía.

3.4.1.3. Metodología

Se aplicarán entrevistas a los siguientes profesionales:

- Gerente Calzado Mil Pies
- Gerente Calzado Litargmode
- Embajador de Costa Rica

El formato guía para cada una de las entrevistas se expone en el Anexo B1.

3.4.1.4. Resultados y Conclusiones

La transcripción de las respuestas dadas por los entrevistados se encuentra disponible en el Anexo B2. A continuación, se presentan los resultados y conclusiones derivados de la aplicación de esta técnica, agrupados en las categorías consultadas:

- **Aspectos comerciales claves:** La innovación es un factor importante en la industria del calzado, pues al tratarse de un elemento de “moda”, obliga a tomar en cuenta la evolución de ésta a nivel nacional e internacional para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores. El calzado ecuatoriano es visto como un trabajo de finos acabados y precios razonables a nivel internacional por lo que es necesario mantener esa calidad e innovar constantemente para lograr la integración en norte, centro y sur América.
- **Mercado:** El mercado de calzado en Ecuador ha ido evolucionando gracias a la tecnología y el aprendizaje de los artesanos. Se evidencia un mercado potencial a nivel internacional, en donde el calzado ecuatoriano puede ser aceptado; tal es el caso de países como Costa Rica, Estados Unidos, Chile y Perú.
- **Calidad:** En esta industria es fundamental basar la producción en estándares de calidad, más aún cuando se trata de actividades de exportación, pues en tal caso se debe trabajar con estándares normados por el cliente.
- **Responsabilidad Social:** Para toda empresa dedicada a actividades industriales, es necesario tomar las medidas necesarias para el cuidado del medio ambiente y la protección de la comunidad.

3.4.2. Encuestas

3.4.2.1. Objetivo General

Conocer la percepción que los clientes del almacén y distribuidores de Calzado Lombardia y sus trabajadores tienen respecto al producto y servicio que la empresa brinda.

3.4.2.2. **Objetivos Específicos**

Identificar la frecuencia de compra de los clientes de Calzado Lombardia.

- Definir el perfil del cliente de Calzado Lombardia.
- Saber cuál es la percepción de los clientes sobre el servicio que presta Calzado Lombardia.
- Conocer los motivos de compra de los clientes de Calzado Lombardia
- Averiguar qué personas recomendaron a los clientes la compra de Calzado Lombardia.
- Determinar si los clientes siguen comprando Calzado Lombardia.
- Investigar el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio de mantenimiento de Calzado Lombardia.
- Identificar el grado de pertenencia y satisfacción del personal de Calzado Lombardia para con la empresa.

3.4.2.3. **Metodología**

Al ser la encuesta una técnica descriptiva, permite recolectar grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas (cuestionario).

Para el caso de los clientes minoristas, se procede a seleccionar la muestra tomando como base el dato del universo, esto es, de la totalidad de clientes minoristas de Calzado Lombardia, que se encuentra disponible en una base de datos. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el siguiente modelo matemático:

$$n = \frac{N}{(E)2(N-1)+1} \quad (10)$$

¹⁰ GALINDO, Edwin, Estadística, P. 12

Donde:

N= Clientes minoristas que constan en la base de datos de Calzado Lombardía

E= Error de estimación 5%

n= Número de elementos de la muestra

Reemplazando los datos en la fórmula, se obtiene que una muestra de 322 mujeres, comprendidas entre 22 y 60 años de edad.

$$n = \frac{3542}{(5\%)^2(3542-1)+1}$$

$$n = \frac{3542}{(0.0025)(3542-1)+1}$$

N= 322

Además de considerar a los clientes minoristas, se aplicarán encuestas a distribuidores y empleados de Calzado Lombardía, en cuyo caso se realizará una encuesta tipo "censo", es decir, al 100% de los distribuidores (siete encuestas) y empleados (trece encuestas).

Los formatos de los cuestionarios empleados para los tres tipos de encuestas se presentan en los Anexo B3.

3.4.2.4. Resultados y Conclusiones de Encuestas a Clientes Minoristas

Los resultados de la tabulación de las encuestas aplicadas a clientes minoristas, y las gráficas correspondientes, se exponen a detalle en el Anexo B4. A Continuación, se presentan los resultados y las conclusiones más relevantes, con base en los siguientes puntos:

- **Número de encuestas:** Se realizaron 322 encuestas, las cuales fueron debidamente tabuladas. El 100% de éstas fueron válidas.
- **Frecuencia de compra:** La frecuencia de compra es “anual”, principalmente, y “semestral” en segunda instancia; esto quiere decir que el tiempo de vida del calzado, según su usuaria, es de un año, al cabo del cual pensará en renovarlo. Caso similar ocurre con el calzado comprado por las empresas para dotación al personal como uniforme.
- **Percepción de la calidad del servicio:** La mayoría de consumidores percibe que el servicio brindado por Calzado Lombardia es “bueno” y “muy bueno”, muy distante de apreciaciones como “regular y malo” que no caben para describir su situación. La empresa debe centrarse en este aspecto para direccionar sus estrategias de fidelización.
- **Motivos de compra:** El motivo principal de compra de los clientes de Calzado Lombardia es la “comodidad” que éste brinda, aspecto que, ligado a otros como “calidad, contextura y diseño” indican que el producto es atractivo en el mercado.
- **Influenciadores de compra:** Se aprecia que la mayoría de consumidoras son influenciadas o recomendadas por sus amigas y en segunda instancia, por sus familiares, para la compra de Calzado Lombardia, lo que genera una oportunidad de aprovechar una estrategia de “marketing boca a boca”.
- **Precio:** Existe una concentración de resultados de la encuesta entre los consumidores que compran calzado entre US\$42 y US\$46, con muy poca diferencia porcentual de aquellos que lo adquieren a precios entre US\$36 y \$40. Lo que puede significar que existe poca sensibilidad al precio, sin que eso no implique que sea una estrategia comercial atractiva.

3.4.2.5. Resultados y Conclusiones de Encuestas a Distribuidores

Los resultados de la tabulación de las encuestas aplicadas a los distribuidores de Calzado Lombardía, y las gráficas correspondientes, se exponen a detalle en el Anexo B5. A continuación, se presentan los resultados y las conclusiones más relevantes, con base en los siguientes puntos:

- **Número de Encuestas:** Se realizaron siete encuestas, las cuales corresponden al 100% de los distribuidores de Calzado Lombardía, quienes participaron activamente y mostraron predisposición para contestar el cuestionario.
- **Frecuencia de compra:** La frecuencia de compra en los locales de distribuidores es “trimestral”, lo que evidencia que hay un flujo de ventas mayor que al por menor, lo que exige una adecuada planificación de ventas para obtener ingresos corrientes a corto plazo.
- **Servicio:** Los distribuidores consideran que existe un alto nivel de eficiencia en el servicio que presta Calzado Lombardía, lo que refleja a su vez una buena capacidad administrativa y operativa de la empresa para soportar las transacciones comerciales con los intermediarios y clientes.
- **Motivos de compra:** Los distribuidores indican que compran el producto a Calzado Lombardía por su “contextura, suavidad y diseño”, lo que se relaciona también con las preferencias de los consumidores minoristas.
- **Manejo de pedidos:** Con una relación de 80-20, los distribuidores opinan que la gestión de pedidos es eficiente, lo que indica que existe un 20% de posibilidad de perder pedidos por incumplimiento o tardanza que se debe corregir.

3.4.2.6. Resultados y Conclusiones de Encuestas a Trabajadores

Los resultados de la tabulación de las encuestas aplicadas a los trabajadores de Calzado Lombardia y las gráficas correspondientes, se exponen a detalle en el Anexo B6. A continuación, se presentan los resultados y las conclusiones más relevantes, con base en los siguientes puntos:

- **Número de Encuestas:** Se realizaron 13 encuestas, las cuales corresponden al 68% de los trabajadores fijos de Calzado Lombardia, es decir, participó en la encuesta el personal que estuvo disponible para la encuesta en el momento en que se realizó.
- **Ambiente Laboral:** La mayor parte de trabajadores coincide en que el ambiente organizacional de Calzado Lombardia es adecuado, lo que representa un factor importante para desarrollar las capacidades de la empresa, y por tanto, reflejarlas en la calidad del servicio.
- **Cumplimiento de obligaciones:** En los resultados de la encuesta a trabajadores se percibe cierta inquietud respecto al pago de obligaciones, lo que puede obedecer a la situación actual en lo concerniente a afiliación del IESS.

3.5. INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.5.1. Objetivo General

Analizar la posibilidad de que "Calzado Lombardia" pueda ingresar a mercados internacionales, utilizando como fuente principal la información secundaria (vía Internet y embajadas).

3.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar el/los país/es más idóneos para que Calzado Lombardía pueda expandir sus operaciones hacia mercados internacionales.
- Conocer los medios más viables para dar a conocer el calzado a otros países.
- Averiguar las características del producto que constituyen una ventaja en el mercado internacional, así como también oportunidades de mejora.

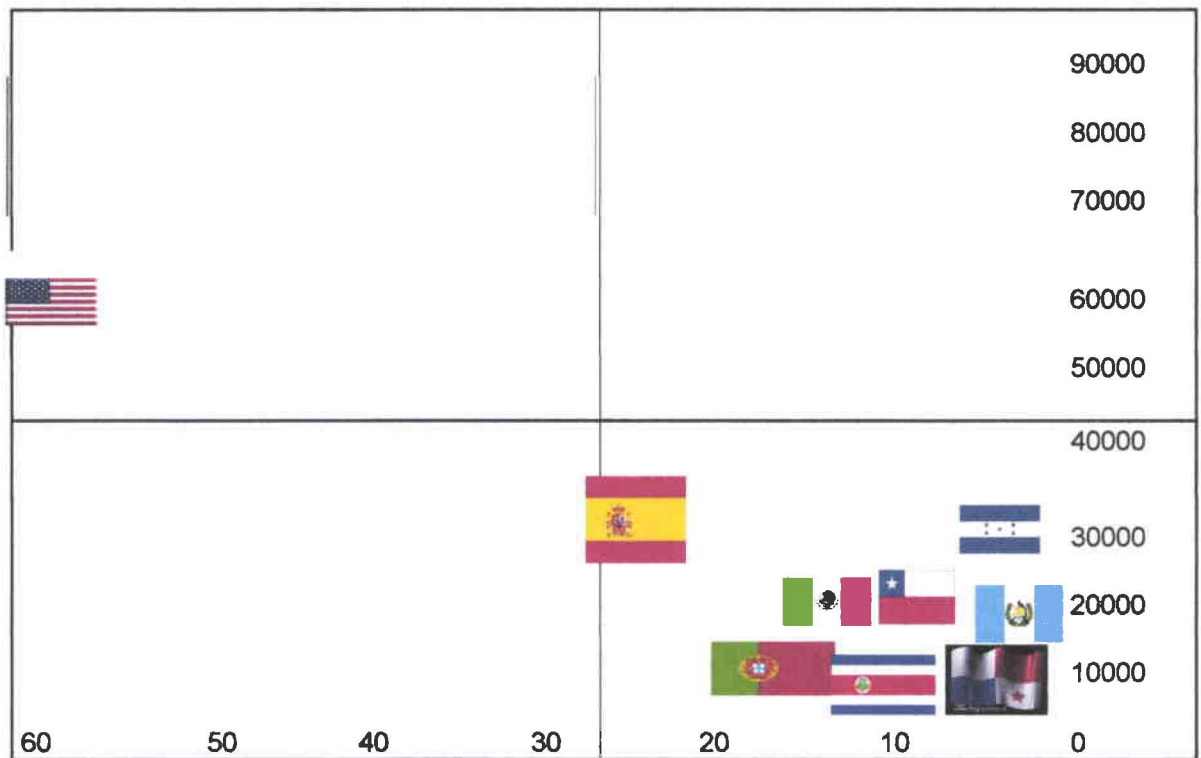
3.5.3. Análisis y Selección de Países

A través del *software* "Trade Map" disponible en la CORPEI, se buscaron los países importadores de la partida arancelaria (NANDINA) 640351, correspondiente a calzado con suela de cuero natural, preseleccionando a nueve países: Estados Unidos, España, Portugal, Chile, Panamá, México, Guatemala, Costa Rica, y Honduras. Posteriormente, a través de distintos buscadores de Internet y consultas en embajadas y dependencias diplomáticas, se investigaron aspectos comerciales interesantes de los países potencialmente atractivos para la expansión del negocio.

Con la información obtenida de estos países se elaboró una matriz (Figura 3.2.) que ilustra gráficamente la relación entre su PIB per cápita (ubicado en el eje Y) y *ranking* de competitividad (ubicado en el eje X). Como se observa, en el cuarto cuadrante -más cercanos a los ejes centrales- se ubican los países que tienen mayor compatibilidad con el producto. Sin embargo, se seleccionó a Costa Rica como mercado objetivo debido al nexo existente entre la autora y el propietario del negocio, con el embajador de Costa Rica, por medio de quien se conoce que un calzado de buena calidad, sería acogido en

este país con buenas posibilidades, pues actualmente se tiene un solo productor local; además de que la exportación de este tipo de producto a Costa Rica no ha sido explotada.

FIGURA 3.2. MATRIZ DE ATRACTIVO DE PAÍSES IMPORTADORES DE CALZADO



Fuente: Banco Mundial
Adaptación de: Dr. Manuel María Herrera Peña, Consultor

3.5.4. Análisis del País Seleccionado: Costa Rica

En Centroamérica los países a los que se dirige el producto ecuatoriano son principalmente: Panamá (0,29%), Nicaragua (0,11%), Costa Rica (0.08%) y las exportaciones ecuatorianas de calzado en el 2008 fueron de 0.52%

Costa Rica se ubica, gráficamente en la matriz, en el cuadrante que ofrece mejores oportunidades, y pose un PIB Per Cápita de US\$12 500, lo que da una perspectiva de oportunidad.

FIGURA 3.3. MAPA FÍSICO DE COSTA RICA



Fuente: www.google.com

3.5.4.1. Diagnóstico Globalización Sectorial

FIGURA 3.4. TABLA DE INFORMACIÓN GENERAL DE COSTA RICA

Aspectos Generales	Información Mercado Objetivo Costa Rica
• Bandera	
• Nombre Oficial	Costa Rica
• Capital	San José
• Superficie	51.100 km ²
• Fronteras	516km
• Costas	1412km
• % agua	0,7%
• Población Total	4.016.173 (2005 est.)
• Densidad	78,6 hab./km ²
• Idiomas	Idioma oficial español
• Analfabetismo	4.4% analfabetismo
• Religiones	Cristianismo 15% Católico 80%
• Expectativa de Vida	Hombres y Mujeres: 74 a 79 años
• Gobierno	Democracia Presidencialista
• Moneda	Colón Costarricense

• Producto nacional bruto per. CAPITA en PPA	\$ 21.384 millones
• Industria	Alimenticia , química , bebidas, máquinas (Eléctricas)
• Agricultura	Principalmente a banana, café, frutas tropicales y flores.
• Minerales y Recursos	Oro, plata, sal marina, piedra pómez, asfalto natural.

Elaborado por: La Autora

3.5.4.2. Grado de Globalización Sectorial

FIGURA 3.5. TABLA DE GRADO DE GLOBALIZACION SECTORIAL POR FACTORES

Factores Críticos	Información Mercado Objetivo Costa Rica
Participación del Mercado	El sector del calzado tiene una participación del 1.1% sobre el total de las importaciones de Estados Unidos y un crecimiento promedio anual de 3.2% registrado entre 1999 y 2004. El sector calzado en el año 2004 registró un arancel efectivo alto, equivalente al 10.46%.
Disponibilidad de Materia Prima	El sector calzado se caracteriza por: la falta de materias primas, las cuales se deben importar; la falta de respaldo económico de las autoridades; los elevados impuestos de exportación e importación para pequeños productores; la falta de capacitación en administración, finanzas y mercadeo; y, la escasa inversión.
Canales de Distribución	El empresario típico prefiere ante todo la exclusividad del producto y relaciones a largo plazo. La cadena de comercialización es corta, el importador es distribuidor, y a la vez mayorista. En el sector calzado, los centros comerciales más visitados son el Mall San Pedro y Multiplaza.
Precios Internacionales	La competencia y variedad de calzado que existe en Costa Rica hacen posible marcar un margen de precios mínimos o máximos internacionales; es decir, los precios son fijados por la oferta y la demanda en un libre mercado de economía abierta.
Requerimientos de Calidad y/o Estándares Internacionales	El sector calzado debe cumplir con algunos requisitos para ingresar al mercado costarricense, los más comunes son las Normas de Calidad dictadas por la ONNUM.
Poder de Compra de las familias	La crisis económica actual ha obligado a la tercera parte de los hogares costarricenses a realizar un fuerte ajuste en sus gastos, principalmente aquellos que hacen fuera de casa. Esa caída en la demanda de los hogares está golpeando más que todo a los empresarios de los sectores industriales y comerciales los cuales aplican medidas para tratar de abarcar consumidores y proteger sus resultados financieros.

Economías de Escala	La economía de escala de Costa Rica se encuentra creciendo favorablemente con una relativa estabilidad financiera, pero condicionada a su débil situación fiscal y a una situación externa tampoco del todo confortable.
Tecnología	Al no existir tecnología de calidad nacional, el sector del calzado invierte en maquinaria extranjera.
Finanzas	La industria de calzado de Costa Rica actualmente está en auge; las cifras reportan que los fabricantes de ese país han incrementado sus ventas en 5.9% en relación con el año 2005. En el mundo, los zapatos han incrementado sus ventas en 10.70% en relación con 2005.
Barreras Arancelarias	CBI con 0% alrededor de 6100 productos a nivel de 8 dígitos de la Nomenclatura Arancelaria del Sistema Armonizado. Los bolsos de mano, artículos de viaje, artículos planos, calzado de cuero y prendas de vestir de cuero, están cubiertos por la rebaja de hasta el 20% del derecho de importación.
Infraestructura	La industria del calzado no posee la infraestructura para satisfacer las necesidades del mercado nacional, razón por la cual no es competitiva y tiene que importar el producto e intentar tomar medidas para proteger su industria.
Diversificación de Mercados	La gran superficie y el tamaño de la población no permiten hablar de una diversificación de mercados, pues en muchos casos las industrias locales no avanzan a satisfacer la demanda local y las industrias se preocupan por ser más eficientes a nivel local

Elaborado por: La Autora

3.5.4.3. Estrategia de la Empresa

FIGURA 3.6. TABLA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL MERCADO OBJETIVO

Factores Críticos	Información Mercado Objetivo Costa Rica
Estrategia Competitiva Sectorial	En el sector del calzado en Costa Rica, la maquinaria, y la mano de obra es bastante cara, lo que favorece a mercados internacionales como Ecuador, que tiene calzado de toda clase y puede enfocarse en diferentes mercados.
Seguir al Líder	La empresa de calzado más conocida en el mercado costarricense y con mayores ventas en el año 2008, es Calzado Calderón, cuyo éxito se basa en la innovación de los modelos, tecnología de primera, y su reconocimiento en el mundo del calzado, logrado al cabo de 60 años.
Nivel de Diversificación de Productos o Servicios	En Costa Rica existe gran variedad de calzado: de cuero y suela, sintético y deportivo, que se enfocan en diferentes mercados.

Grado o Nivel de Innovación	El grado de innovación respecto a los modelos de calzado es bajo porque no es ésta una constante preocupación de la industria nacional, de ahí que existe bastante competencia de zapato europeo.
Productos Sustitutos	La existencia de productos sustitutos en la industria (fundamentalmente calzado sintético) es bastante amplia.

Elaborado por: La Autora

3.5.4.4. Mercado Minorista y Mayorista

FIGURA 3.7. TABLA DE MERCADO MINORISTA Y MAYORISTA DEL MERCADO OBJETIVO

Consumidor	Información Mercado Objetivo Costa Rica
Nivel de Concentración de la Población Urbana	En la provincia de San José se concentra gran nivel de población urbana, pues representa el 35% de la población total del país.
Nivel de Lealtad	La lealtad del consumidor se inclina mucho a las marcas conocidas.
Nivel de Incursión de la Mujer en Aspectos laborales	Con las leyes aprobadas en Costa Rica la mujer tiene una marcada participación en la sociedad, más que en otros países de América Latina, están llegando al 40% hoy día de participación

Elaborado por: La Autora

3.5.4.5. Competencia

FIGURA 3.8. TABLA DE COMPETENCIA DEL MERCADO OBJETIVO POR FACTORES

Factores Críticos	Información Mercado Objetivo Costa Rica
Normas Ambientales	Las fábricas tiene que cubrir estándares internacionales ISO 9000
Cadena de Almacenes	Supermercados más o menos con extensión a Nicaragua. Cadenas de tiendas Price Smart y Americana, electrodomésticos gallo mas gallo.
Mercados Tradicionales	No existen mercados tradicionales, Estados Unidos y Europa.
Autoservicio	Los autoservicios como tal se encuentran dentro de los canales de distribución tradicionales de la industria la existencia de los mismos ayuda a llegar con mayor accesibilidad al consumo final.

Elaborado por: La Autora

3.6. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los factores involucrados en la investigación, a través de las herramientas de entrevistas, encuestas e inteligencia de mercados, permiten detectar una oportunidad de desarrollo del mercado local y expansión a mercados internacionales, basada principalmente en la

explotación de atributos del producto como son: calidad, innovación, diseño y servicio al cliente.

La capacidad operativa y administrativa de la empresa, respaldada en su personal, permite garantizar una marca, pues todo consiste en una cadena para poder llegar con el producto final al cliente nacional o extranjero, por lo que es de vital importancia fortalecer los aspectos débiles en pos de lograr mayor eficiencia y productividad empresarial. El mejoramiento de los estándares es imprescindible si la empresa piensa exportar, pues países como Costa Rica tienen una amplia gama de consumidores cuyas necesidades no están siendo satisfechas actualmente por otros proveedores de calzado y representa un mercado potencial atractivo para una empresa como Calzado Lombardia, con reconocimiento ganado en el mercado nacional a través de años de trabajo.

Capítulo IV **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

En el presente capítulo se expone cómo se encuentra la empresa en la actualidad; independientemente de lo adecuada o no que sea la gestión, en esta parte del documento no se hace un análisis, tan sólo se limita a mostrar la situación actual de Calzado Lombardia.

4.1. INFORMACIÓN GENERAL

Razón Social: Calzado Valentino

Nombre Comercial: Calzado Lombardia

Dirección de la Empresa: Emilia Pardo Bazán y Marcos Montalvo.
Ambato, Tungurahua, Ecuador

Teléfonos: 032844867-032841467

Telefax: 032843948

E-mail: www.calzadolombardia.com

RUC: 1800535971001

Tipo de Empresa: Sociedad

Representante Legal: Sr. Galo Cáceres

Composición Accionario: No existe

Registro Mercantil y Municipal: Industria- Ambato

Sector: Confecciones y calzado

Agremiación: No está agremiado

4.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el año de 1976 surge un taller artesanal de manos de un empresario visionario, el Sr. Galo Cáceres Arcos, quien se hace acreedor a una beca concedida por el Gobierno de Italia para ampliar sus conocimientos en tecnología; al finalizar este año recibe la certificación de estilismo y modelismo para la industria de calzado

A partir de 1985, la empresa inicia el proceso productivo a mediana escala, para convertirse en la actualidad en una planta industrial prestigiosa.

En el año 2000, con la crisis económica y el cambio de moneda, la empresa sufre una pequeña baja en sus ventas y rentabilidad.

En el año 2004, la marca Calzado Valentino fue usurpada, ante lo cual se cambió la marca a Lombardía.

Actualmente la empresa "Lombardía" está dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, con tecnología italiana, utilizando materia prima de la mejor calidad y personal especializado.

Sus principales compradores son:

- De Prati (Guayaquil)
- Calzado Baldeón (Quito)
- Calzado Damita (Cuenca)
- Calzado Creaciones Vaca (Latacunga)
- Calzado Catherine (Machala)
- Calzado Duramas (Loja)

4.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

4.3.1. Misión

"Proporcionar al cliente un calzado confortable, aplicando la creación, desarrollo, fabricación y técnica para cumplir con los requerimientos de toda organización y las expectativas de los clientes".

4.3.2. Visión

“Continuar siendo una empresa reconocida a nivel nacional, capaz de ofrecer una variedad de modelos de calzado femenino de la mejor calidad, asegurando un eficaz rendimiento y placer al caminar”.

4.3.3. Objetivos

- Ser líderes en la Industria de calzado a nivel nacional
- Implementar un plan exportador.
- Ampliar la oferta de productos a otras plazas, incursionando en nuevos mercados que le permitan expandirse.
- Mejorar continuamente la calidad y variedad de los productos ofrecidos para satisfacer de mejor manera a los consumidores

4.3.4. Estrategias

La empresa no cuenta con estrategias definidas que le permitan cumplir sus objetivos en forma eficiente.

4.4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

4.4.1. Talento Humano y Cultura Organizacional

4.4.1.1. Políticas

No se tienen políticas definidas para gestionar al recurso humano.

4.4.1.2. Organigrama Actual de Calzado Lombardía

La estructura organizacional de Calzado Lombardía está dada en forma jerárquica (piramidal), hacia abajo, con una sola unidad de mando y no especializada. Las labores se ejecutan según las necesidades diarias y los trabajadores desempeñan labores múltiples. Ver Anexo C1.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 19 empleados fijos (contrato indefinido), contratados bajo el siguiente esquema:

FIGURA 4.1. EMPLEADOS CONTRATADOS CALZADO LOMBARDIA

TOTAL DE EMPLEADOS	No. DE EMPLEADOS FIJOS	SERVICIOS NO PROFESIONALES
22	19	3

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.1.3. Selección y Contratación Personal

Los pasos de este procedimiento son: selección de hojas de vida y entrevista con el Gerente General. Para reclutar personal, la empresa utiliza como fuentes de vinculación la comunicación a través de periódicos o avisos puestos en el almacén. Los criterios de selección tomados en cuenta son: experiencia y desempeño en un período de prueba de tres meses.

4.4.1.4. Prestaciones Sociales

La empresa presenta cierta informalidad en su sistema de contratación, ya que la mayor parte de su nómina no se encuentra afiliada al IESS y recién están haciendo las gestiones pertinentes para cumplir con esta disposición legal.

4.4.1.5. Capacitación

No se realiza capacitación al personal en ninguna área de la empresa.

4.4.1.6. Perfil del Equipo Administrativo

FIGURA 4.2. PERFIL EQUIPO ADMINISTRATIVO

Cargo	Perfil	Funciones
Gerente General	Primaria	Modelador Control calidad
Contador	Doctor en Contabilidad	Firma documentos del Sri
Auxiliar Contable	Auditora	Pagar impuestos Pagar sueldos Cuentas por pagar

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.1.7. Planeación

La empresa no cuenta con un proceso de planificación estratégica del recurso humano, ni planes de desarrollo.

4.4.1.8. Relaciones Laborales

Existe una relación laboral muy buena entre los miembros, basada en una comunicación efectiva.

4.4.1.9. Estabilidad Laboral

FIGURA 4.3. ESTABILIDAD LABORAL PROMEDIO POR ÁREAS DE PRODUCCION

ÁREA	PERIODO
Cortada	2 años
Aparada	4 años
Plantada	50% 20 años 50% inferior a un año
Terminado	3 años
Administrativo	2 años
Ventas	4 años

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.1.10. Evaluación del Desempeño

El desempeño de los trabajadores se mide por medio de unidades producidas en una jornada de ocho horas laborales, no existe ningún método de evaluación de desempeño

4.4.1.11. Motivación

Como parte de la motivación al personal, la empresa otorga a los empleados beneficios como: almuerzo diario, bonificaciones económicas al finalizar año según el comportamiento de las ventas, fiesta de fin de año.

4.4.2. Índices de Gestión

La empresa no cuenta con indicadores de gestión.

4.4.3. Contabilidad, Costos y Finanzas

4.4.3.1. Políticas del Área

La empresa no tiene definidas políticas en el área financiera.

4.4.3.2. Sistema de Costos

El sistema de costos que emplea la empresa es un costeo estándar desarrollado manualmente y definido por la siguiente estructura:

- Modelada (Costo Unitario \$1.10)
- Cortada (Costo Unitario \$ 0.39)
- Aparada (Costo Unitario \$2.07)
- Plantada (Costo Unitario \$ 2.07)
- Terminada (Costo Unitario \$ 0.52)

4.4.3.3. Punto de Equilibrio

La empresa no tiene determinado el punto de equilibrio.

4.4.3.4. Estados Financieros

La situación financiera actual de Calzado Lombardía se refleja en los estados financieros expuestos en el Anexo C2.

4.4.3.5. Organización del Dinero

No hay ningún control diario, mensual ni anual del dinero. No hacen flujo de caja.

4.4.3.6. Obligaciones Financieras

La empresa cuenta con obligaciones y con acuerdos de pago en algunas instituciones, lo cual se muestra en la Figura 4.4.. Adicionalmente, tiene obligaciones con el IESS y acuerdos de pago por cuatro años.

FIGURA 4.4. CUADRO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS ACTUALES

ENTIDAD	MONTO	SALDO	PLAZO	APLICACIÓN
BANCO JARAMILLO ARTEAGA	10 000	2 800	3 años	Crédito Consumo
CFC	18 000	4 326	3 años	Carro
HILDA	3 000	3 000		Intereses
VICTORIA	10 000	10 000		Pago de Materiales
AZUCENA	25 000	25 000		Seguro Préstamo del Banco Machala

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.3.7. Índices Financieros

La empresa no tiene determinados sus índices financieros.

4.4.4. Área de Producción Operativa

4.4.4.1. Políticas de Producción

No existen políticas para esta área; tampoco objetivos ni estrategias específicas.

4.4.4.2. Proveedores y Compras

La empresa selecciona a los proveedores con base en los siguientes criterios: precio, calidad, cumplimiento de las entregas.

FIGURA 4.5. PROVEEDORES POR TIPO DE MATERIAL

Materia prima	Proveedor	Procedencia de la materia prima	Ubicación del distribuidor	Forma de pago	Frecuencia de Compra
Suela	Sr. Jorge Cevallos	Ambato	Guayllabamba y Río Coca	30-60 días	Quincenalmente
Cuero	Tenería Serrano	Ambato	Darquea y Eloy Alfaro	30-60 días	Semanalmente
Adorno	Comercial Yolanda Salazar	Ambato	Martínez y Juan Benigno Vela	Contado	Diariamente
Forro	Distribuidora Dinar	Ambato	Darquea y Tomas Sevilla	Contado	Mensualmente
Fibra	Distribuidora Dimar	Ambato	Darquea y Tomas Sevilla	60 días	Quincenalmente
Hilos	Comercial Yolanda Salazar	Ambato	Martínez y Juan Benigno Vela	Contado	Mensualmente
Etiquetas	Comercial Yolanda Salazar	Ambato	Martínez y Juan Benigno Vela	30 días	Semestralmente
Material de Empaque	Servicartón	Ambato	Huachi El Progreso	30 días	Mensualmente

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.4.3. *Materias Primas*

La empresa programa las compras de acuerdo con las necesidades de producción. No cuenta con ningún modelo de control de inventarios.

4.4.4.4. *Proceso Productivo*

La empresa continuamente ha incrementado su variedad de productos, debido a la necesidad de innovación y cambio, para poder mantenerse en el mercado y satisfacer las exigencias del cliente. Ver en el Anexo C3.

4.4.4.5. *Planta industrial*

La planta de producción está ubicada tras la residencia del propietario; en la planta funcionan las diferentes áreas productivas de acuerdo con la disponibilidad de espacio y las características de la construcción

4.4.4.6. *Seguridad Industrial*

En la empresa, no se da preparación ni capacitación alguna en temas de seguridad industrial. En cuanto a equipos e implementos, se dispone de un solo extintor en la planta y se dotan tan sólo delantales para el personal operario.

4.4.4.7. *Capacidad de Producción*

La capacidad de producción es variable, no tienen estándares mínimos ni máximos, tan solo poseen como referencia la capacidad instalada.

FIGURA 4.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Línea de Producto	Producto	Capacidad instalada
Zapato de dama elegante	Suela y cuero y taco alto	660pares
Zapato de dama casual	Suela y cuero , taco bajo	660 pares
Zapato de hombre	Suela y Cuero	660pares

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.4.8. *Estado de la Maquinaria*

A continuación se relaciona el listado de maquinaria con las características de su estado actual y antigüedad.

FIGURA 4.7. ESTADO DE LA MAQUINARIA

Máquina	Cantidad	Función	Estado de la Maquinaria	Año Promedio
Armadora	1	Arma la capellada	Regular	1998
Enchichadota	1	Enchicha los talones	Regular	1998
Fresadora	1	Deja redondo el contorno de la suela	Regular	1998
Clavadora de tacones	1	Clava los tacos	Regular	1998

Dividora de piel	2	Divide el cuero	Buena	2002
Troqueladora	2	Corta la suela , fibra , cuero	Regular	1998
Divididotas de suela	2	Divide la suela	Regular	1998
Compresores	2	Manda aire a las máquinas para su funcionamiento	Regular	1998
Inyectora	1	Hace tacos	Buena	2000
Máquinas de aparar	10	Hacen los cortes	Regular	1985
Destalladota	1	Destalla los filis de los cortes	Regular	1998
Prensadora	1	Une el corte con la planta	Regular	1998
Modeladora de plantillas	1	Une la plantilla el recuño y el cambrion	Regular	1998
Modeladoras de dentros	1	Forma la parte del talón	Regular	1998

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.4.9. Control de Calidad

La empresa confía en la calidad de los materiales suministrados por sus proveedores; básicamente, el control desarrollado sobre los materiales consiste en un análisis visual de éstos, antes de iniciar el proceso productivo.

Por su parte, el control de calidad de producto en proceso es realizado por el gerente general, en cada uno de los puestos de trabajo, para Finalmente, realizar un control visual por producto terminado.

4.4.5. Condiciones y Requerimientos Ambientales

Los procesos de producción generan un nivel elevado de ruido y residuos, lo que pone en riesgo al ambiente. La empresa no cuenta con un plan de manejo ambiental y no se evidencia preocupación ante la legislación de esta materia.

4.4.6. Inventarios

4.4.6.1. Materias Primas e insumos

- **Suela:** Están almacenadas en la Bodega
- **Cuero:** Está junto a la persona que corta los modelos.
- **Adorno:** Está en la oficina de despachos de insumos
- **Forro:** Está junto a la persona que corta los modelos
- **Fibra:** Se encuentra junto a la troqueladora
- **Hilos:** Se encuentra en la oficina de despachos de insumos
- **Etiquetas:** Se encuentra en la oficina de despachos de insumos
- **Plantillas:** Se encuentra en la bodega

FIGURA 4.8. INVENTARIO DE MATERIA PRIMA

2005	2006	2007	2008
15705.94	21765.81	21765.81	22636.44

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.6.2. Productos en Proceso

El producto en proceso es almacenado en los puestos de trabajo, en mesas pequeñas.

FIGURA 4.9. INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO

2005	2006	2007	2008
65591.95	133052.02	68083.68	65375.50

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.6.3. Producto Terminado

El producto terminado es almacenado en la oficina de despachos, en estanterías.

FIGURA 4.10. INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

2005	2006	2007	2008
16946.06	13591.75	26375.29	21665.41

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.7. Mercadeo y Ventas

4.4.7.1. Políticas de Ventas

- Ventas a crédito 45- 60 días
- Cumplimiento de pedidos, mínimo del 70%.
- Descuento del 5 % si el pago es en efectivo

4.4.7.2. Portafolio de Productos

El portafolio de productos de Calzado Lombardia es:

FIGURA 4.11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Línea	Materiales	Color	Precio x Mayor	Precio x Almacén
Mocasines	Suela	Todos los colores	\$25	\$46
Botines	Fibra	Todos los colores	\$33	\$52
Sandalias	Fibra	Todos los colores	\$24	\$36
Zapatos de Oficina	Suela	Todos los colores	\$25	\$46

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.7.3. Investigación y Desarrollo

No existe investigación y desarrollo. El diseño de modelos y nuevos emprendimientos los hacen de manera doméstica, sin estudios ni análisis previos.

4.4.7.4. Atributos del Producto

Los productos se clasifican en los de línea y moda. Son manejados dentro de la competencia de la tendencia y la moda; se sacan varios modelos durante el año. El producto fuerte de la empresa son los zapatos para oficinas; su confección va ligada a diseños y combinación de materiales, los cuales están determinados por la tendencia y la moda.

A continuación se presente una matriz de atributos del producto, la cual arroja un resultado de 1.5/3, evidenciando que el producto cumple apenas el 50% del estándar que requeriría, y los factores de mayor atractivo son precio, calidad y comodidad.

FIGURA 4.12. CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Aspecto	Valoración
Precio	1
Calidad	1
Servicio	2
Variedad de Productos	2
Comodidad	1
Diseño	2
PROMEDIO	1.5

1.- Muy atractivo ; 2.- Medianamente atractivo; 3.-Poco atractivo

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.7.5. *Empaque*

El empaque se compra a terceros, es una caja de cartón en cuya tapa se encuentra el logotipo de la empresa.

4.4.7.6. *Precio*

Los aspectos determinantes en la fijación del precio de los productos son: costos directos e indirectos del producto, y competencia.

4.4.7.7. *Servicio al Cliente*

No se encuentra establecido un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes.

4.4.7.8. *Segmento de Mercado*

Toda mujer en todo el país, cubierto por una cadena grande y pequeños distribuidores, va dirigida a estratos de clase media alta.

4.4.7.9. Canales de Distribución

Calzado Lombardía llega a sus consumidores a través de dos canales claramente identificables: su propio almacén y sus distribuidores. El primer canal le permite afianzar su imagen, y el segundo, le permite mayor cobertura de mercado.

FIGURA 4.13. CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.7.10. Principales Clientes

En la Figura 4.14. se expone la cartera de clientes de Calzado Lombardía, algunos de los cuales son también, distribuidores.

FIGURA 4.14. CARTERA DE CLIENTES

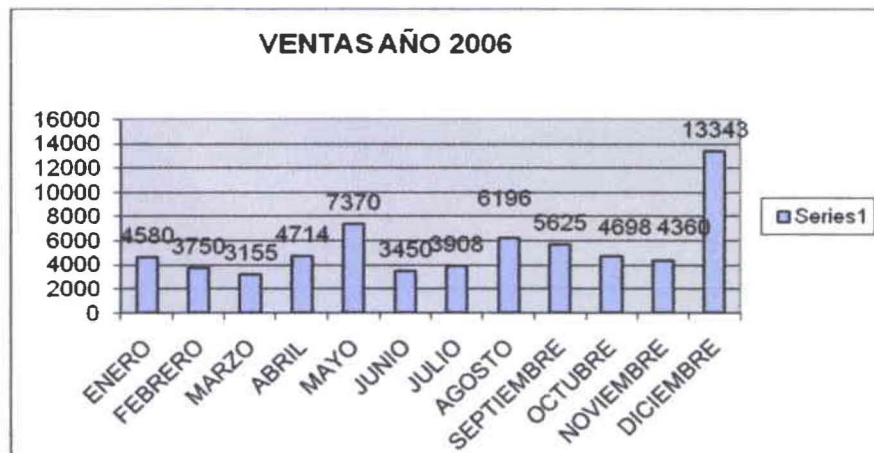
Cliente	Ubicación geográfica	Producto	Forma de Pago	Frecuencia de Compra
De Prati	Guayaquil	Fiesta	45 días	Trimestral
Calzado Baldeón	Quito	Casual , Fiesta	30 y 45 días	Semestral
Dalila Verdozoto	Guaranda	Casual	Contado	Trimestral
Duramax	Loja	Casual	30 y 45 días	Semestral

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

4.4.7.11. Estacionalidad de las Ventas

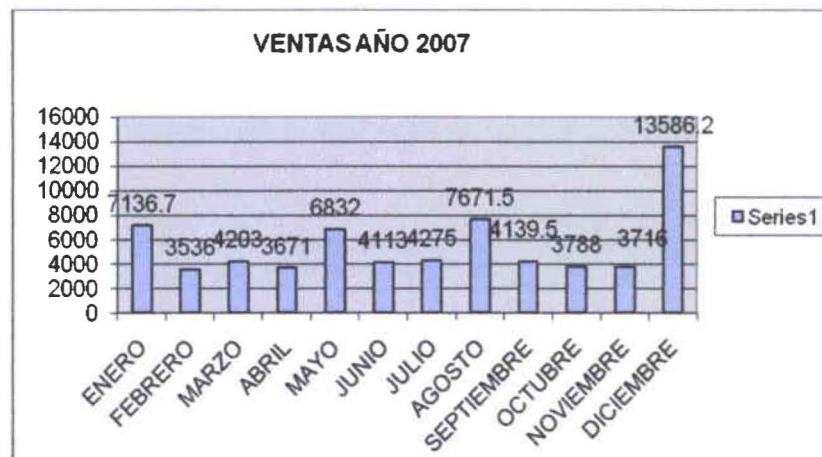
A continuación se expone de manera gráfica el comportamiento de las ventas mensuales, desde el año 2006 hasta el 2008, períodos en los que claramente se evidencia que el negocio del calzado es estacional y tiene una subida (incremento de ventas) en el mes de diciembre, lo que obedece a la temporada navideña, así como también, en el mes de mayo. Se evidencia además, que la empresa no elabora presupuestos ni pronósticos de ventas.

FIGURA 4.15. GRÁFICA TENDENCIA VENTAS AÑO 2006



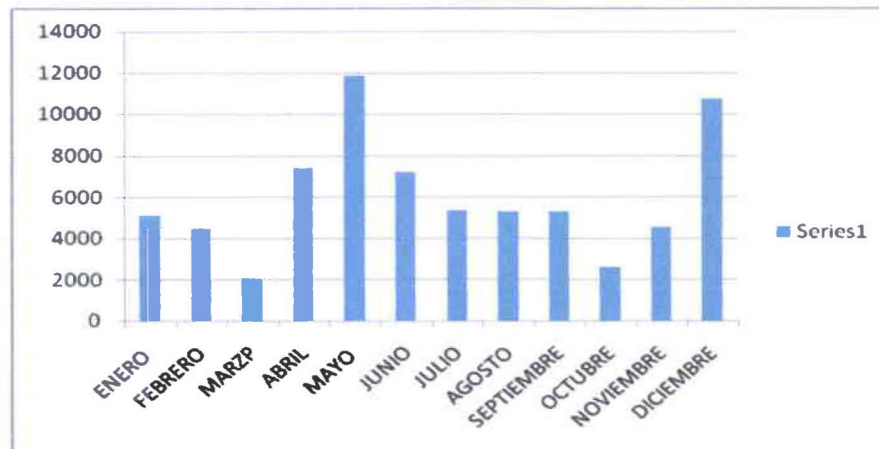
Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

FIGURA 4.16. GRÁFICA TENDENCIA VENTAS AÑO 2007



Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardía

FIGURA 4.17. GRÁFICA TENDENCIA VENTAS AÑO 2008



Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.7.12. Trámite de Pedidos

Los pedidos cumplen el siguiente proceso:

- Orden de pedido
- Verificación a veces de clientes
- Aprobación
- Orden de Producción
- Producción
- Despacho

4.4.7.13. Competencia Local

Se aprecia que el mayor competidor por los factores de precio y calidad, pero con la desventaja del diseño, es Calzado Bettini.

FIGURA 4.18. COMPETIDORES

Competidores	Calzado Marga	Calzado Bettini	Calzado Lombardia
Precio	\$30	\$28	\$26
Calidad	Bueno	Bueno	Bueno
Servicio al cliente	Bueno	Regular	Regular
Diseño	Regular	Regular	Bueno
Cubrimiento	Bueno	Regular	Regular

Elaborado por: La Autora
Fuente: Calzado Lombardia

4.4.7.14. Publicidad y Promoción

La empresa utiliza los siguientes mecanismos para publicitar sus productos:

- Publicidad en diarios
Precio: US\$ 80
Frecuencia: 2 veces al año
- Vallas de publicidad ubicadas afuera del almacén
Precio: US\$30
Frecuencia: 5 veces al año

Ofrece a sus clientes promociones los meses importantes:

- Mayo: 40% de descuento en toda la mercadería.
- Diciembre: 50% de descuento en toda su mercadería.

4.4.7.15. Índices de Gestión

No utilizan índices de gestión, la rotación de clientes es alta y baja según las temporadas, pues se trata de un negocio estacional.

4.4.7.16. Mercado Internacional

En años anteriores, la empresa realizó exportaciones a Panamá, que fue un tiempo determinado

Capítulo V **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Este capítulo corresponde al análisis que la autora hace respecto a la situación actual de la empresa, expuesta en el capítulo anterior.

5.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Misión

En la misión se detalla en forma vaga la razón de ser la empresa, no refleja los objetivos y las estrategias para garantizar la mejor marcha de la empresa.

5.1.2. Visión

En la visión actual de Calzado Lombardía, no está reflejada la proyección empresarial.

5.1.3. Objetivos y Estrategias

Los objetivos y las estrategias que tiene la empresa -y que están en la memoria de su gerente- son muy generales, no están programados por áreas y no hacen alusión al tiempo de ejecución. La empresa tampoco dispone de indicadores de gestión, pues sin metas cuantificables no es posible elaborarlos.

5.2. ANÁLISIS POR ÁREAS

5.2.1. Área Administrativa y de Recursos Humanos

5.2.1.1. Estructura y Ambiente Organizacional

El organigrama actual no define la verdadera estructura que requiere la empresa. Esta situación lleva a la organización a recargas de trabajo, deficientes enlaces entre grupos y una comunicación incompleta.

5.2.1.2. Selección y Contratación del Personal

El proceso de selección y contratación del personal requiere de los siguientes pasos: perfil del personal, pruebas de conocimiento y entrevista con el gerente de área.

Se requiere que el personal sea capacitado y entrenado conforme a los requerimientos puntuales de cada área. Además, es fundamental que los empleados estén afiliados al IESS, para garantizar su salud, estabilidad y seguridad, así como también para evitar conflictos laborales legales que pueden representar elevados costos para la empresa, en caso de presentarse.

5.2.1.3. Perfil del Equipo Administrativo

El perfil profesional del equipo administrativo de Calzado Lombardía no es el más adecuado, pues no cuenta con profesionales de experiencia.

5.2.1.4. Planeación

Toda empresa requiere planear su futuro para poder existir. Calzado Lombardía no tiene un proceso estructurado, ni siquiera informal de planeación, por lo que le es difícil orientar sus acciones y proyectarlas en el tiempo.

5.2.1.5. Estabilidad Laboral

La estabilidad laboral en sentido de pertenencia se debe conservar y una forma de lograr la permanencia del personal es mediante capacitación y bonos.

A faint, illegible signature or stamp is visible in the bottom right corner of the page.

5.2.1.6. Evaluación del Desempeño

La empresa debe evaluar y medir el desempeño de los trabajadores con diferentes técnicas en cada área, para desarrollar planes de carrera y motivar a los buenos empleados.

5.2.2. Área de Contabilidad y Finanzas

5.2.2.1. Sistema de Costos

Los costos llevados empíricamente no reflejan la situación real de la empresa, ni permite enrumbarla para obtener mayor utilidad.

5.2.2.2. Punto de Equilibrio

Es importante que la empresa conozca su punto de equilibrio porque le permite conocer la situación de la rentabilidad de los productos de la empresa y orientar sus estrategias.

5.2.2.3. Estados Financieros

Los Estados Financieros cortados al 31 de diciembre de 2005, 2006, 2007 y 2008, preparados por la administración, permiten realizar una evaluación del comportamiento de las cifras contables en los últimos cuatro años.

La tendencia de ventas en los últimos cuatro años ha sido desfavorable, con una caída dramática del 56,01% en el año 2007 (respecto al año 2006) y con una leve recuperación en 2008, que ha contribuido únicamente a compensar los costos variables.

El 90% de los costos de producción está representado por los costos estrictamente variables, debido a que uno de los componentes de los costos fijos como es la depreciación de maquinaria tienen un valor contable de cero, la tendencia del costo de ventas en estas circunstancias debería ser similar a la tendencia de ventas; sin

embargo, a pesar de existir una disminución. ésta es menor al del costo de ventas, teniendo su nivel más crítico en 2007, cuando el margen de utilidad bruta en ventas fue del 0,95%.

Para solucionar esta crisis se redujeron los costos fijos de personal, obteniendo un margen de utilidad bruta del 15,05%, a costa de deteriorar la información estratégica, pues los gastos administrativos de personal prácticamente se redujeron a cero, concentrándose las tareas administrativas en la gerencia, que por la acumulación del trabajo no ha emprendido planes de mejora.

La composición del activo en los cuatro años no ha variado, teniendo la mayor participación el activo corriente con 84,84% en 2005; 86,60% en 2006; 87,22% en 2008, y 88,67% en 2008. En una empresa industrial este comportamiento es atípico, pero en Calzado Lombardía se justifica porque los activos fijos netos tienden a cero como consecuencia del alto impacto de la depreciación acumulada, lo cual evidencia que los activos fijos han cumplido su vida útil contable. No obstante, debido a su uso limitado, estos activos pueden operar aún por una década más en condiciones normales. La composición del activo corriente es crítica pues se han acumulado inventarios y cuentas por cobrar, activos que están sujetos a riesgos inherentes como la incobrabilidad y el paso de la moda. A esto se suma que gran parte de los créditos son vinculados y su recuperación es incierta.

Por lo expuesto y por la crisis del sector, la empresa no ha podido acceder a fuentes de financiamiento, lo que se refleja en su mínimo pasivo; sin embargo, preocupa la creciente deuda con el seguro social, lo cual reafirma que los ingresos solo han servido para compensar los costos fijos.

5.2.2.4. Organización del Dinero

La empresa requiere organizar dinero en forma diaria y eficiente para determinar la liquidez real de la empresa; además, un control interno se torna indispensable para evitar gastos innecesarios y garantizar una correcta administración y uso de fondos.

5.2.3. Área de Producción

La empresa requiere políticas, objetivos, estrategias en su área productiva para ayudar al mejoramiento de los resultados globales.

5.2.3.1. Proveedores y Compras

La selección de proveedores influye directamente en el mejoramiento de los índices de calidad de la empresa, pues se garantiza calidad desde el abastecimiento de materia prima y materiales.

5.2.3.2. Descripción del Proceso Productivo

Al no estar definido el proceso productivo de la empresa, no se podrá saber si existe cuellos de botella o demoras que bajan la productividad, además podría haber confusión de funciones en el personal.

5.2.3.3. Distribución de la Planta

Una adecuada distribución de la planta, contribuye a precautelar la seguridad industrial y a agilizar los procesos productivos.

5.2.3.4. Capacidad de Producción

El cálculo de la capacidad de la producción puede permitir a la empresa proyectar sus proyecciones futuras y realizar inversiones acertadas para crecer, si así fuera necesario.

5.2.3.5. Estado de la Maquinaria

Conforme con la situación actual de la empresa, la maquinaria necesita reparación, pues se trata de maquinaria antigua que si bien sigue en su vida útil requiere afinar ciertos aspectos y repuestos.

5.2.3.6. Control de Calidad

Al no existir un control de calidad adecuado, la empresa corre el riesgo de que sus productos salgan defectuosos o no cumplan con las expectativas de sus clientes.

5.2.4. Área de Ventas

La empresa requiere políticas, objetivos y estrategias de venta adecuados para lograr un direccionamiento positivo.

5.2.4.1. Portafolio de Productos y Servicios

Calzado Lombardia posee tan solo tres líneas de producto, lo que puede resultar insuficiente para competir con tanta variedad de calzado. Sin embargo, debería analizarse la posibilidad de que la empresa explote su especialización concentrándose en las líneas disponibles.

5.2.4.2. Investigación y Desarrollo

Al no existir investigación y desarrollo la empresa corre el riesgo de desaparecer por no estar a la vanguardia de lo que exige el mercado.

5.2.4.3. Precio

Se debe conservar el precio de almacén y distribuidores, mediante la encuestas a los mismos.

5.2.4.4. Servicio al Cliente

La empresa debe establecer como política la medición del grado de satisfacción del cliente, pues es una fuente primordial que anticipa el interés de compra y por tanto, el nivel de ventas.

5.2.4.5. Estacionalidad de las Ventas

Es importante tomar en cuenta la estacionalidad del negocio para programar adecuadamente la producción y direccionar campañas de promoción que incentiven el nivel de ventas.

5.2.4.6. Mercado Internacional

Los mercados internacionales son importantes para la imagen de una empresa, pues permiten lograr mayor participación de mercados y por ende, incrementar las ventas.

5.2.4.7. Cadena de Valor

Al no existir cadena de valor en la empresa no se conoce la existencia de posibles cuellos de botella o fases que contribuyan a mejorar la calidad del producto.

5.3. ANÁLISIS FODA

5.3.1. Fortalezas

- Personal con conocimientos en el ramo.
- El producto es percibido en el mercado como calzado cómodo y durable.
- Disponibilidad de un programa contable que permite condensar información y optimizar tiempo.
- El servicio que presta la empresa es percibido por los clientes como muy bueno.

- El producto es diferenciado, pues resulta en un calzado original y atractivo para el mercado, que cambia el concepto del zapato común.

5.3.2. Oportunidades

- El mercado mundial del calzado se caracteriza por ser constantemente cambiante y permite crear nuevas tendencias en diseño, ya que está regido por la moda.
- Crecimiento poblacional en la ciudad de Ambato

5.3.3. Debilidades

- El portafolio de productos no es muy diverso.
- No se dispone de información clave de marketing, como de clientes y competidores.
- No se tienen políticas formuladas ni implementadas en diversas áreas.
- La mayor parte de trabajadores no están afiliados al IESS.
- La empresa no brinda capacitación al personal.
- Ausencia de procesos formales de selección del personal.
- Carencia de un sistema de planificación estratégica y por áreas.

5.3.4. Amenazas

- Saturación en el mercado de productos sustitutos, principalmente de aquellos provenientes de China.
- Fácil ingreso al mercado para la competencia que maneja economías de escala.
- Por motivos culturales, el cliente extranjero podría tener cierta dificultad para acostumbrarse al servicio y producto ofrecido.

Capítulo VI

PLANTEAMIENTO DE MEJORAS Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Una vez realizado el análisis de la situación actual de Calzado Lombardía, corresponde a este capítulo proponer alternativas de mejora y direccionar estrategias para potenciar a la empresa y proyectarla en el tiempo.

6.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

6.1.1. Misión

“Satisfacer plenamente las necesidades de la mujer en materia de calzado, utilizando los más cuidadosos procesos de manufactura, e involucrando la mayor optimización de recursos naturales y humanos”.

6.1.2. Visión

“Ampliar nuestras fronteras al máximo nivel, ofrecer una mayor cobertura y globalización, manteniendo la calidad en el calzado y el respeto por los recursos naturales y maximizar su aprovechamiento con nuevas técnicas y desarrollo de productos acordes con las exigencias del mercado local e internacional”.

6.1.3. Valores

- Puntualidad: Cada compromiso que la empresa adquiera será entregado a tiempo y en las condiciones acordadas las partes.
- Lealtad: La empresa se esforzará por mantener una actitud de compromiso del trabajador, de la empresa y de sus posibles clientes.

- **Respeto:** Tanto el cliente interno como el externo recibirán excelente trato, a fin de proporcionar un ambiente agradable y cálido.
- **Excelencia:** El calzado contará con los respectivos controles de calidad, que validen las expectativas del cliente.
- **Responsabilidad:** Cada proceso se llevará a cabo con el compromiso de brindar al cliente un producto de calidad, siendo recíprocos con la confianza que éste brinda al comprar el producto.

6.2. OBJETIVOS

6.2.1. Objetivo Corporativo

Ser una empresa especializada en la producción y comercialización de calzado de mujer, generadora de rentabilidad para sus propietarios y beneficios para sus consumidores.

6.2.2. Objetivos por Áreas

6.2.2.1. Área Administrativa y Recursos Humanos

FIGURA 6.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS
ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Seleccionar , entrenar y contratar al personal	Todo el tiempo	* Buscar personal en diarios, universidades. * Desarrollar un plan de capacitación para el personal, conforme a sus necesidades.	* Mantener comunicaciones formales con todo el personal para informar sobre las novedades de la empresa.
Mantener un buen ambiente laboral	Todo el tiempo	* Incentivar al personal con premios y carrera administrativa	* Realizar sondeos del nivel de satisfacción cada trimestre. * Evaluar el desempeño del personal a través de un formato preparado para ello.

Elaborado por: La Autora

6.2.2.2. Área de Producción

FIGURA 6.2. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS
ÁREA DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Establecer un control eficiente de inventarios.	Todo el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar asesoría especializada en sistema de costos y ligar a éste el sistema de inventarios. * Establecer lotes de producción e inventario 	<ul style="list-style-type: none"> * Monitorear diariamente la información del kardex. * Supervisar continuamente la materia prima.
Re novar maquinaria	Tercer año	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar cotizaciones de maquinaria de calzado, nueva y de segunda mano. 	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar un mantenimiento constante
Disminuir en el 1% la cantidad de desperdicios.	Todo el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> * Controlar constantemente los sistemas de producción. * Aprovechar la capacidad instalada. * Desarrollar estándares de calidad y sobre ellos, aplicar mantenimiento , revisión y control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> * Priorizar la calidad del producto.

Elaborado por: La Autora

6.2.2.3. Área de Contabilidad y Finanzas

FIGURA 6.3. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS
ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Conseguir fondos para implementar un departamento de investigación y desarrollo.	Primer año	<ul style="list-style-type: none"> * Financiar con las utilidades de la empresa el departamento de investigación y desarrollo. * Obtener una opción de financiamiento favorable a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener un nivel de endeudamiento saludable * Establecer un porcentaje fijo de las utilidades para invertir en actividades de investigación y desarrollo.
Apalancar el 40% de la inversión.	5 años	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajar con la entidad financiera que tenga las mejores tasas de interés * Reinvertir las 	<ul style="list-style-type: none"> * Cumplir puntualmente con los pagos de deuda financiera. * Mantener buenas relaciones con el

		utilidades en proyectos de mejora.	banco. * Buscar las mejoras opciones de apalancamiento del mercado.
Reinvertir el 25% de las utilidades.	Anual	* Empezar un plan de optimización de recursos. * Controlar minuciosamente el presupuesto. * Empezar proyectos para incrementar la producción y las ventas.	* Invertir los excedentes en proyectos de innovación tecnológica y capacitación.

Elaborado por: La Autora

6.2.2.4. Área de Marketing y Negocios Internacionales

FIGURA 6.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS
ÁREA DE MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

OBJETIVOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Mejorar e innovar los diseños.	Al segundo año	* Innovar diseños, utilizar sistema <i>benchmarking</i> . * Mantener una línea de atención al cliente por medio de la cual se obtengan sugerencias.	* Innovar periódicamente los diseños de calzado. * Realizar investigación de mercados para determinar deseos del consumidor.
Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.	Todo el Tiempo	* Realizar alianzas estratégicas con proveedores. * Mantener buena relación con proveedores.	* Pagar puntualmente a los proveedores. * Realizar evaluación de proveedores para hacer la selección que más convenga a los intereses de la empresa.
Incrementar un 6.5% de las ventas	Cada año	* Ejecutar plan de marketing para posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores.	Mantener clientes satisfechos

Elaborado por: La Autora

6.3. MEJORAS POR ÁREA

6.3.1. Área Administrativa y Recursos Humanos

6.3.1.1. Organigrama Propuesto

Se propone una estructura claramente identificable, dividida en cuatro áreas principales.

FIGURA 6.5. NUEVO ORGANIGRAMA CALZADO LOMBARDIA



Elaborado por: La Autora

6.3.1.2. Talento Humano

Para el plan de mejoramiento de la empresa, se requiere contratar el siguiente personal, necesario para las distintas áreas de la empresa (productivas y administrativas):

FIGURA 6.6. RECURSO HUMANO FIJO

CARGO	SUELDO MENSUAL EN USD
Asistente Recursos Humanos	400
Asistente Contable	400
Ingeniero en Producción	600
Diseñador de Calzado	500
Auxiliar en Compras	300
Vendedor de Fábrica	400
Director de Marketing	600
Experto psicólogo industrial	600
Capacitador	600

Elaborado por: La Autora

La empresa deberá tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Afiliar al IESS a todo el personal.
- Elaborar sistema de evaluación de desempeño.
- Desarrollar un plan de capacitación en áreas críticas.

6.3.2. Área de Contabilidad y Finanzas

La empresa debe:

- Elaborar un sistema de costos tal, que permita determinar la situación real de la empresa. Para el efecto, deben contratarse los siguientes servicios:

FIGURA 6.7. SERVICIOS TEMPORALES AREA CONTABILIDAD Y FINANZAS

SERVICIO	HONORARIOS TOTATLES EN USD	DURACION CONTRATO
Contador de Costos	1200	2 meses

Elaborado por: La Autora

6.3.3. Área de Producción

La empresa debe:

- Elaborar manual de procedimientos y funciones.
- Elaborar modelos de inventarios.
- Elaborar métodos de control de calidad.

FIGURA 6.8. SERVICIOS CONTRATADOS AREA DE PRODUCCIÓN

SERVICIO	HONORARIOS TOTALES EN USD	DURACION CONTRATO
Asesoría procedimientos, funciones, inventarios y control de calidad.	3000	3 meses

Elaborado por: La Autora

6.3.4. Área de Marketing y Negocios Internacionales

La empresa requiere:

- Crear el departamento de Marketing y Negocios Internacionales con las siguientes funciones: Investigación y desarrollo; portafolio de productos; servicio al cliente; proyección de ventas; inteligencia de mercados.

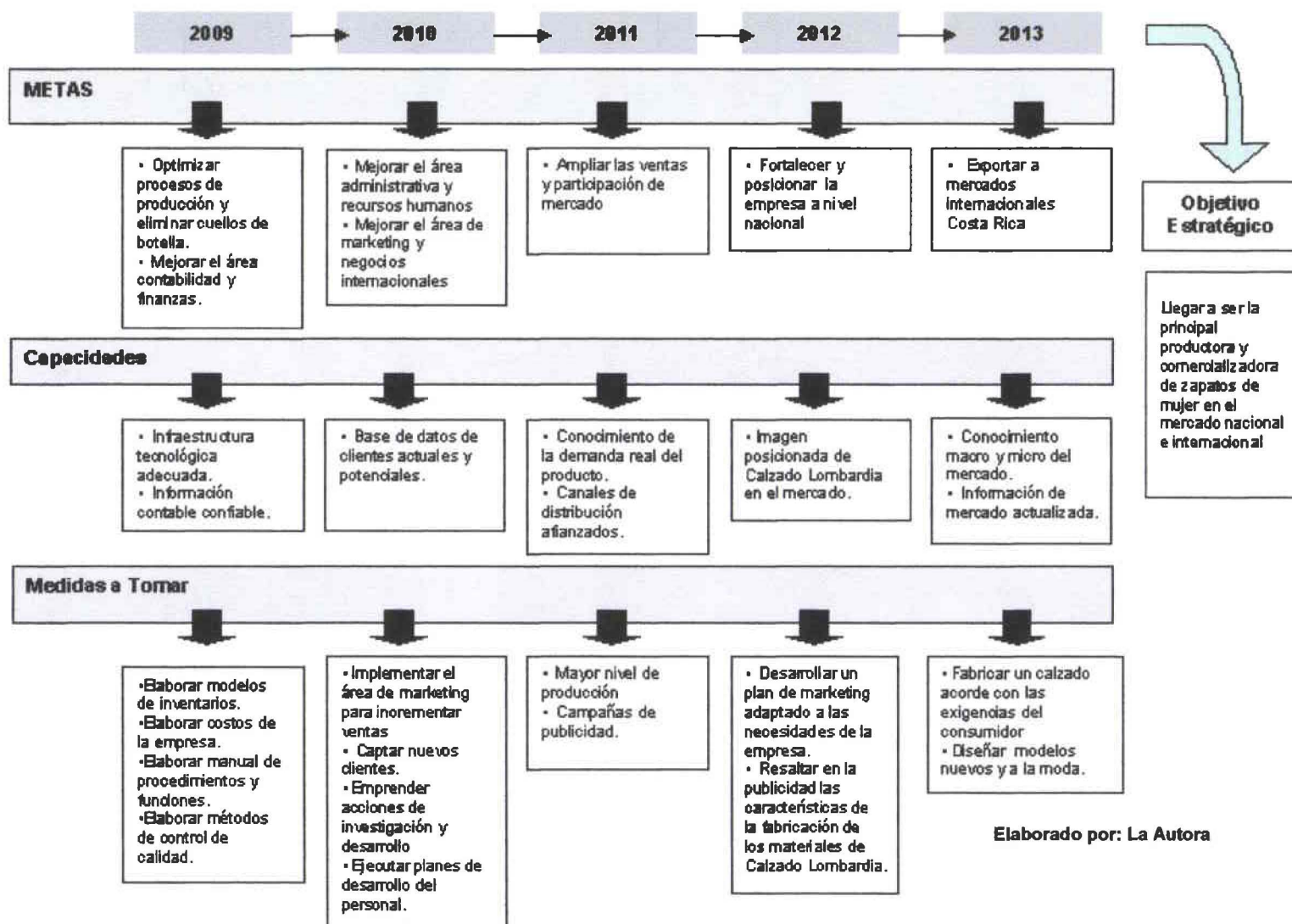
6.3.5. Cadena de Valor

La cadena de valor se elaborará posteriormente, una vez terminado el diseño de los productos, mejora de procesos productivos y eliminación de cuellos de botella.

6.3.6. Escala Estratégica

A continuación se expone, en la Figura 6.10., la escala estratégica que ilustra cómo pretende la empresa llegar a ser la principal productora y comercializadora de zapatos de mujer en el mercado nacional e internacional, a través de sus capacidades y las medidas a adoptar.

FIGURA 6.9. ESCALA ESTRATÉGICA



Capítulo VII **PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se expone el plan de marketing de Calzado Lombardía, mediante el cual se formularán estrategias de mercados para asegurar una eficiente gestión comercial que permita incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional.

7.1. SITUACIÓN ACTUAL

Una vez percibida la factibilidad de los resultados derivados del análisis del macro y microentorno, así como de la investigación de mercados, se re-estructuró la empresa Calzado Lombardía dedicada a la fabricación y comercialización de calzado de mujer.

7.2. OBJETIVOS DE MARKETING

7.2.1. Objetivos Generales

Mejorar los niveles de participación de Calzado Lombardía en el mercado, aplicando las estrategias más adecuadas en el ámbito de ventas, promoción, precio y calidad de servicio.

7.2.2. Objetivos Específicos

- Crear nuevos canales de distribución que faciliten el acceso al producto
- Ser una marca reconocida en la mente del consumidor, como un calzado suave y de buena calidad.
- Lograr fidelidad hacia la marca.
- Ingresar al mercado internacional.
- Trabajar con un precio que permita manejar un margen de rentabilidad razonable.

- Dirigir los esfuerzos promocionales de la manera más apropiada en función del segmento de mercado.

7.3. MARKETING ESTRATÉGICO

A continuación se analizará el comportamiento del cliente, la competencia y las ventajas competitivas de la empresa.

7.3.1. Consumidor

FIGURA 7.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR DE CALZADO LOMBARDIA

PERFIL	DESEOS Y NECESIDADES CONSUMIDOR	HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DE COMPRA
Mujeres comprendidas en la edad de 22 a 60 años; de clase socioeconómica media y media-alta	Toda mujer posee el deseo de sentirse bien y cómoda en su vida diaria, siendo parte de esto el uso de calzado.	La mujer tiene como cualidad ser vanidosa, por lo que gusta comprar un par de calzado para cada tipo de ocasión.

Elaborado por: La Autora

7.3.2. Papeles de Compra

FIGURA 7.2. PAPELES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE CALZADO LOMBARDIA

PAPEL	AGENTE
Iniciador	Mujeres de 22 a 60 años de edad
Influenciador	Amigas, familiares, publicidad.
Quién decide	Mujeres
Comprador	Mujeres
Usuario	Mujeres de 22 a 60 años de edad

Elaborado por: La Autora

7.3.3. Cliente

El cliente tiene la necesidad de usar un par de calzado para todo tipo de ocasión, por lo cual compra calzado cómodo, de calidad, de buena contextura y agradables modelos.

7.3.4. MERCADO

7.3.4.1. Antecedentes

El sector del calzado atraviesa una crisis debido a la insuficiente provisión de insumos; a la disminución de la productividad ganadera y la baja calidad del cuero para producir calzado como el de Lombardía; al retraso tecnológico; al contrabando; a la venta de saldos norteamericanos y la importación de calzado asiático de baja calidad que se comercializa a precios ínfimos. Actualmente, el tamaño de este mercado se estima que es de 15%

7.3.4.2. Tamaño del Mercado

El tamaño de mercado de Calzado Lombardía es de 3542 clientes.

7.3.4.3. Competidores

La competencia en el mercado se analiza con base en el producto, promociones y precios. Calzado Lombardía se diferencia de otros calzados porque ofrece el mantenimiento del calzado, servicio que actualmente nadie lo oferta en el mercado nacional.

FIGURA 7.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES DE CALZADO LOMBARDIA

Características	Calzado Vecachi	Calzado Lombardía	Calzado Cáceres	Calzado Gass	Calzado Wonderlay
Producto	Calzado fabricado sintético y fibra	Calzado fabricado cuero y suela	Calzado fabricado en cuero y suela	Calzado fabricado cuero y suela	Calzado fabricado sintético y fibra
Promociones	Mayo	Mayo	Mayo , Diciembre	Mayo , Diciembre	Diciembre
Servicios adicionales		Mantenimiento de calzado			
Horarios de atención	9am a 1pm 3pm a 7pm	9am a 1pm 3pm a 7pm	10am a 7pm	10am a 6pm	9am a 1pm 3pm a 7pm
Precio Promedio	\$30	\$35	\$60	\$40	%32

Elaborado por: La Autora

7.3.4.4. Segmentación de Mercado

FIGURA 7.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO CALZADO LOMBARDIA

Variables	Geográficas	Demográfica	Sociocultural
Calzado	Ciudad de Ambato	Edad: Mujeres entre 22 y 60 años de edad Sexo: Femenino Ocupación: Trabajadoras de empresas, amas de casa, profesoras.	Estilo de vida: Personas que buscan nuevas alternativas de diseño de calzado, que gustan de un calzado fabricado en cuero y suela Hábitos de uso: Personas que gustan de un calzado fabricado de cuero y suela, con la suficiente comodidad para el uso diario.

Elaborado por: La Autora

7.3.5. Estrategia de Posicionamiento

7.3.5.1. Estrategia de Ataque de Flanqueador

Por medio de ésta, la empresa intentará acaparar el segmento de mercado conformado por mujeres consumidoras de calzado fabricado en cuero y suela que gustan de comodidad, suavidad y buena calidad; utilizando como factor diferenciador su servicio de mantenimiento de calzado.

7.3.5.2. Posicionamiento del Producto

Lombardía deberá aplicar la estrategia de posicionamiento haciendo que sus clientes perciban la calidad y los beneficios del producto que brinda, aprovechando la imagen conocida y posicionada que ha adquirido a lo largo del tiempo. A pesar de ello, debe tomar en cuenta que no es la única en el mercado, por lo que debe buscar la forma de diferenciarse, como puede ser aprovechar sus costos para ofrecer en el mercado precios competitivos, así como también, poner énfasis en la calidad y la eficiencia del servicio al cliente.

7.3.5.3. Estrategia de Salto de Rana

Consiste en una campaña publicitaria agresiva que permite lograr que los consumidores de calzado sintético, reemplacen éste por un calzado fabricado en cuero y suela que ofrece calidad y comodidad, a pesar de tener un precio más elevado.

7.3.6. Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos

La empresa deberá invertir recursos en la innovación, investigando diseños de calzado que son de preferencia del consumidor, para mantenerse a la vanguardia que exige el mercado.

7.3.7. Punto de Venta y Distribución

El proceso de distribución de la empresa inicia en la bodega principal ubicada en la ciudad de Ambato, hasta su almacén propio en la misma ciudad y hacia los intermediarios (mayoristas y minoristas).

Sin los distribuidores (o intermediarios) los productos no podrían cubrir el número de consumidores que actualmente lo hacen. Entre los intermediarios de Lombardía se pueden citar a: Almacenes De Prati, Calzado Baldeón, Calzado Damita.

7.3.8. Reposicionamiento de la Marca en Etapa de Decadencia

Refrescar la marca a través de un nuevo slogan a través de una campaña publicitaria intensiva.

7.4. MARKETING TÁCTICO

7.4.1. Producto

Calzado Lombardía fabrica tres tipos de calzado: cuero y suela, cuero y fibra, sintético y fibra. Todos estos materiales son escogidos para satisfacer las necesidades del consumidor.

7.4.1.1. Atributos del Producto

Los atributos básicos del producto son: calidad, diseño y estilo.

7.4.1.2. Servicios de Apoyo

El servicio que se ofrece al cliente debe permitir a éste presentar sus quejas o inconformidades con el producto, de la misma forma, acoger sugerencias de cómo mejorar el producto o servicio.

7.4.2. Promoción

Como herramientas de promoción se utilizarán primordialmente, las siguientes:

- Realizar alianzas con tarjetas de descuentos y crédito, como Diners Club del Ecuador.
- Obsequios por días especiales.
- Tarjeta de cliente frecuente.

7.4.2.1. Imagen Corporativa

La imagen corporativa se refleja en el logotipo de Calzado Lombardía,

7.4.2.2. Promoción de Ventas

- Se entregará en cada punto de venta, objetos decorativos que den a conocer la marca del calzado, de esta manera se pretende despertar la curiosidad y el interés del consumidor final.
- Flippers que serán distribuidos fuera de empresas, instituciones públicas, bancos.
- Publicidad radial
- Alianzas estratégicas con tiendas de ropa.
- Entrega de camisetas con el logotipo de Calzado Lombardía en reuniones de empresas, bancos.
- Esferos con el logotipo de la empresa.

7.4.2.3. Relaciones Públicas

La empresa se preocupará por mantener fuertes relaciones con sus proveedores y canales de distribución pues de ellos depende también la buena imagen de la empresa, la cual se refleja en el cumplimiento de las obligaciones pactadas, entregas a tiempo y comercialización de productos que satisfagan las expectativas del cliente.

7.4.2.4. Publicidad

Se realizará publicidad informativa para dar a conocer las características del calzado y de esta manera llegar al público objetivo. Como herramientas de publicidad se diseñarán volantes en los que se resalta el slogan "Calzado Lombardía", y serán distribuidos en las paradas de buses, oficinas, entrada a instituciones financieras y tiendas de ropa.

FIGURA 7.5. ESQUEMA PUBLICITARIO DE CALZADO LOMBARDIA

Publicidad	Especificaciones	Cantidad	V. Unitario	Valor Total	Tiempo de Uso	Valores Anuales
Volantes	Tamaño ¼ de INEN	10000		200	Cada 4 meses	600
Globos publicitarios	12*100	10	20	200	Cada 4 meses	600
Gigantografías	2.82*1.42	3	275.90	827.70	Cada 4 meses	2483.10
Periódico	La prensa ¼ Página	3	150	450	Cada 4 meses	1350
Radio	Radio Amor Cuña 30 segundos	220	1.8	400	Cada 4 meses	1200
						6233.10

Elaborado por: La Autora

7.4.3. Canales de Distribución

La distribución del producto será por etapas: Productor, intermediarios, consumidor final.

FIGURA 7.6. ESQUEMA CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: La Autora

7.5. CONTROL

7.5.1. Programación y Control

Se llevarán 4 tipos de control; éstos son:

7.5.1.1. Control Estratégico

Se aplicará para determinar si las estrategias propuestas se están cumpliendo y están contribuyendo al desarrollo de la empresa; tendrá validez un año

7.5.1.2. Control de Rentabilidad

Medirá la rentabilidad del producto y el mercado en el que se oferta.

7.5.1.3. Control del Plan Anual

Medirá el alcance de los resultados previstos; para ello, se realizará un análisis de ventas, participación de mercado, situación financiera, y comportamiento del consumidor en relación con el producto.

7.5.1.4. Control de Eficiencia

Evaluará la eficiencia de los canales de distribución, las promociones y la publicidad.

7.6. ESTRATEGIAS

7.6.1. Estrategia de Crecimiento por Diversificación Concéntrica

Ingresar a nuevos segmentos de mercado, incorporando productos fuera de línea según las necesidades de los consumidores.

7.6.2. Estrategia de Crecimiento Intensivo

Aumentar la cuota de mercado, mediante la ampliación de Calzado Lombardía en un 40% o el mismo porcentaje de incremento de las ventas.

7.6.3. Reposicionamiento de la Marca en Etapa de Decadencia

Refrescar la marca a través de un nuevo slogan a través de una campaña publicitaria intensiva.

7.7. PROYECCION DE VENTAS

7.7.1. Supuestos Zapato Cuero y Suela

- Del 2006 al 2007 se obtuvo un incremento del 22.58%, tomando como base el histórico de ventas del año 2006.
- Del 2007 al 2008 se reflejó un incremento del 14.85%, en base a las ventas del año 2007.
- En base a las estadísticas del BCE, en lo referente al sector manufacturero, percibe un crecimiento del 6.7% normal, con una visión pesimista del 5.5% y una tendencia optimista del 7%.
- Las proyecciones se realizaron en base a los porcentajes obtenidos de la base histórica del BCE, como se muestra en los siguientes cuadros:

FIGURA 7.7. CUADRO DE PROYECCIÓN DE VENTAS DE ZAPATO DE CUERO Y SUELA

DATOS DE ZAPATO CUERO Y SUELA		
Año	Venta	Porcentaje
2006	2945	-
2007	3610	22,58%
2008	4146	14,85%



PROYECCIÓN DE VENTAS ZAPATO CUERO Y SUELA			
Porcentajes	5.5%	6.7%	7%
Año	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
2008	\$ 4.146,00	\$ 4.146,00	\$ 4.146,00
2009	\$ 4.374,03	\$ 4.423,78	\$ 4.436,22
2010	\$ 4.614,60	\$ 4.720,18	\$ 4.746,76
2011	\$ 4.868,40	\$ 5.036,43	\$ 5.079,03
2012	\$ 5.136,17	\$ 5.373,87	\$ 5.434,56
2013	\$ 5.418,66	\$ 5.733,92	\$ 5.814,98

Elaborado por: La Autora

7.7.2. Supuestos Zapato Cuero y Suela

- Del 2006 al 2007 se obtuvo un incremento del 12.90%, tomando como base el histórico de ventas del año 2006.
- Del 2007 al 2008 se reflejó un incremento del 37.62%, en base a las ventas del año 2007.
- En base a las estadísticas del BCE, en lo referente al sector manufacturero, percibe un crecimiento del 6.7% normal, con una visión pesimista del 5.5% y una tendencia optimista del 7%.
- Las proyecciones se realizaron en base a los porcentajes obtenidos de la base histórica del BCE, como se muestra en los siguientes cuadros:

Figura 7.8. CUADRO DE PROYECCIÓN DE VENTAS DE ZAPATO DE CUERO Y FIBRA

DATOS DE ZAPATO CUERO Y FIBRA		
Año	Venta	Porcentaje
2006	1860	-
2007	2100	12,90%
2008	2890	37,62%

PROYECCIÓN DE VENTAS ZAPATO CUERO Y FIBRA			
Porcentajes	5.5%	6.7%	7%
Año	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
2008	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00	\$ 2.890,00
2009	\$ 3.048,95	\$ 3.083,63	\$ 3.092,30
2010	\$ 3.216,64	\$ 3.290,23	\$ 3.308,76
2011	\$ 3.393,56	\$ 3.510,68	\$ 3.540,37
2012	\$ 3.580,20	\$ 3.745,89	\$ 3.788,20
2013	\$ 3.777,11	\$ 3.996,87	\$ 4.053,37

Elaborado por: La Astora

CAPITULO VIII **ANÁLISIS FINANCIERO**

En el presente capítulo se expone la evaluación financiera de las acciones de mejoramiento que se plantea implementar en Calzado Lombardía, conforme con las proyecciones realizadas.

8.1. SUPUESTOS

- El plan de negocio ha sido elaborado para que se establezca dentro de la ciudad de Ambato.
- Las variables financieras concernientes al plan se realizaron a precios constantes.
- Las proyecciones de ventas y costos se efectuaron a cinco años
- La inversión inicial es de: US\$15000 y está desglosada en adquisición de equipos de computación, muebles y enseres y capital de trabajo \$68300 Ver Anexo D1.
- En la nueva estructura de capital de la empresa que surgirá a partir de la implementación del plan de negocios se considera la contratación de deuda por US\$70 000, valor que servirá para el financiamiento de las necesidades de capital de trabajo como resultado de la puesta en marcha del plan de mejoramiento.
- Para el apalancamiento financiero se considera la tasa de interés activa de la Corporación Financiera Nacional para el mejoramiento de medianas y pequeñas empresas: 9,5% nominal anual. Ver Anexo D2
- La nómina de personal se basa en reglas y normas de Código de Trabajo. En el año 2011 se contrata nuevo personal para el mejoramiento de la empresa. Ver Anexo D3

- La proyección de ventas se realizó con base en tres escenarios. Dentro de las proyecciones del plan de negocios se considera un incremento importante de las ventas del 15% en el quinto año, debido a que a partir de éste se concretan las exportaciones al mercado costarricense. El comportamiento de las ventas durante los cuatro primeros años de proyección del plan de negocios corresponde exclusivamente a las generadas dentro del mercado local. Ver Anexo D4.
- Los gastos de marketing son constantes para todos los años
- El costo unitario del zapato de cuero y fibra es US\$15.60; y de cuero y suela, de US\$17.55 (datos de 2008, proporcionados por la administración). Ver Anexo D5.
- El precio de venta unitario del zapato de cuero y fibra es de US\$24; y de cuero y suela, de US\$27
- El costo de oportunidad para los escenarios sin apalancamiento es del 17.76%. Ver Anexo D6.
- Para la realización del flujo de efectivo se utilizaron tres escenarios: optimista, pesimista y normal, correspondientes al horizonte del negocio para seis años; cada escenario se realizó con y sin apalancamiento. Ver Anexo D7.

8.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo con los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron flujos de caja en tres escenarios: pesimista, normal y optimista.

8.2.1. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN)

FIGURA 8.1. CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y EL VALOR ACTUAL NETO (VAN) ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO

	Optimista	Normal	Pesimista
VAN	85.668	84.180,42	78.204
TIR	117,50%	116,40%	111%

Elaborado por: La Autora

FIGURA 8.2. CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y EL VALOR ACTUAL NETO (VAN) ESCENARIOS SIN APALANCAMIENTO

	Optimista	Normal	Pesimista
VAN	148.518	147.029	141.053
TIR	217.70%	216.50%	211.80%

Elaborado por: La Autora

Se observa que el proyecto es viable y atractivo en el escenario con apalancamiento ya que la tasa de retorno supera el costo de oportunidad planteado en el supuesto, además los valores actuales netos de cada flujo son positivos.

Se observa que el proyecto apalancado en los tres escenarios resulta atractivo para los inversionistas ya el VAA y TIR tienen valores más altos esto se debe a los beneficios que ofrece el apalancamiento a la empresa a través de los escudos fiscales

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo, el final del presente documento, corresponde a las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de toda la investigación, información de vital importancia para tomar en cuenta por parte del inversionista.

9.1. CONCLUSIONES

- El sector del calzado en Ecuador muestra un crecimiento anual , lo que refleja una oportunidad para las empresas pequeñas y medianas del sector.
- El entorno se muestra favorable para una empresa posicionada en el mercado a lo largo de varios años desde su creación; sin embargo, es imprescindible que Calzado Lombardia esté a la vanguardia tecnológica y a las necesidades de moda y tendencias que el mercado demanda.
- Con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se destaca que aspectos como calidad, diseños y originalidad son dignos de resaltar en el producto de Calzado Lombardia, lo que constituye una herramienta promocional clave para el lanzamiento al mercado.
- A nivel internacional, el mercado que representa Costa Rica resulta atractivo, ya que en ese país no existe saturación del mercado de calzado; muy al contrario, se evidencia una demanda insatisfecha a la que se puede atacar sin peligro de sustitutos, pues la calidad del Calzado Lombardia puede

satisfacer a las demandas del consumidor costarricense sin problema.

- Internamente, Calzado Lombardia se muestra en una posición intermedia, agudizada por problemas laborales que se encuentran en ajustes. Se evidencia informalidad en los procesos, seguramente lo que obedece a que se trata de una empresa familiar.
- La voluntad y visión del propietario es trascendental en el proceso de cambio, pues representa un elemento de transmisión para los miembros de la empresa y contribuye al logro de los objetivos trazados en este plan de negocios.
- El plan de negocios refleja una TIR de 117.50% y un VAN de US\$85.668 bajo un escenario optimista apalancado que refleja la conveniencia de implementar las medidas propuestas en el plan diseñado.

9.2. RECOMENDACIONES

- Los objetivos de la empresa deben ser evaluados y medidos constantemente, a fin de no perder el rumbo establecido a través de este plan de negocios.
- Calzado Lombardia debe mejorar su posición interna, formalizando sus procesos y legalizando todos los aspectos laborales, así como potencializando todos los aspectos de su escala estratégica, a fin de poder desarrollar las capacidades y medidas necesarias para la ejecución del plan propuesto.
- Es necesario que la empresa mantenga una cultura de innovación y calidad que le permita posicionar la marca Calzado Lombardia en la mente del consumidor como una de las mejoras.

- La empresa debe preocuparse por mantener buenas relaciones con proveedores, brindando capacitación sobre la producción de materia prima exigiendo el cumplimiento de controles de calidad. Asimismo, debe velar por la capacitación de su talento humano, ya que esto permitirá que los procesos se agilicen y todos cooperen en un marco de calidad total.
- Si bien se evidencia una oportunidad atractiva para exportar el producto a mercados de Costa Rica, la empresa debe tomar en cuenta todas las acciones internas que debe cumplir para fortalecerse y enfrentar el reto de mercados internacionales, caso contrario quedará a la deriva.

BIBLIOGRAFÍA

1. GALINDO Edwin, Estadística para la administración y la Ingeniería, Ecuador , Editorial 1998
2. PORTER Michael, Ventaja competitiva de las naciones, editorial, primera edición, 1990.
3. MARKIDES Constantinos, En la estrategia está el éxito editorial Norma, primera edición, 2000.
4. NARRES K. Malthora, Investigación de mercados, cuarta edición 2003.
5. DAN THOMAS .EL sentido de los negocios .México 1995
6. FRED R. DAVID Conceptos de administración estratégica, Quinta edición .Pearson Education.
7. NASSIR SAPAG CHAIN, Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, Tercera Edición MC .Graw Hill.
8. BREALEY-MYERS , Principios de finanzas corporativas ,McGraw-Hill , quinta edición,1998.
9. STANTON WILLIAN,ETZEL MICHAEL , WALTER BRUCE, Fundamentos de Marketing.
10. KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY Fundamentos de mercadotecnia.

FUENTES ELECTRONICAS

- Ávila Jorge, Riesgo País, www.independent.tyepad.com , 2008 , 21-02-2009.
- Diario Hoy, la inflación anual llega a dos dígitos, www.hoy.com.ec / ecuador la-inflación / 2008, 20-02-09
- Pozo Fernando, la tasa de interés es el reflejo de un escenario macroeconómico , 2008 , 15-02-09
- Diario Hoy, la tasa de desempleo escala al 9.5%, www.hoy.com/ecuador/ tasa – de –desempleo , Año 2009 , 08-02-09
- Surtrek, Índice de calidad de vida 2008 , www.ecuadorworld.com, 2008 , 20-02-09
- Proexport, Guía de exportación de Costa Rica , www.proexport.com.co, 2008 , 20-01-09

PUBLICACIONES

- Boletín anuario N29.Año 2008,Banco Central del Ecuador
- Encuestas de coyuntura 2007.Banco Central del Ecuador.

ANEXOS

CAPÍTULO III

LIBRARY

ANEXO B1

FORMATOS GUÍA DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

FORMATO GUÍA ENTREVISTA A EXPERTOS BASE

1. ¿Cómo piensa que ha evolucionado la industria del calzado en Ambato respecto al a industria nacional?
2. ¿Qué opina de los materiales utilizados en la fabricación del calzado de mujer?
3. ¿Conoce cuál es el tipo de calzado de mayor consumo a nivel nacional?
4. ¿Qué opinión tiene sobre la calidad del calzado ecuatoriano?
5. ¿Qué textura debe tener un Calzado de Mujer?
6. ¿Qué ventajas representa para la salud usar un calzado fabricado en cuero y suela?

FORMATO GUÍA ENTREVISTA A EXPERTOS: EMBAJADOR

1. ¿Cómo cree ud. que ha evolucionado la exportación de calzado nacional de mujer?
2. ¿Cómo es visto el calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica?
3. ¿Cuáles considera ud. que son las fortalezas o debilidades para vender o distribuir calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica?
4. ¿Qué opinión tiene sobre la calidad del calzado ecuatoriano de mujer?
5. ¿Cuáles cree ud. que son las características con las que debe cumplir el calzado ecuatoriano de mujer para entrar en el mercado de Costa Rica?

6. ¿Qué tan agresiva considera ud. que es la competencia de calzado de mujer en Costa Rica?
7. ¿Conoce cuáles son las marcas de calzado de mujer mejor posicionadas en Costa Rica?
8. ¿Cuánto pagaría usted por calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica?
9. ¿Cuáles considera ud. que son las principales trabas para la exportación de calzado ecuatoriano de mujer al mercado de Costa Rica?
10. ¿Cree ud. que la exportación de calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica puede tener éxito?

FORMATO GUÍA ENTREVISTAS A EXPERTOS: CALZADO LITARGMODE

1. ¿Cómo cree ud. que ha evolucionado el mercado internacional de calzado?
2. ¿Cómo son vistos los productos ecuatorianos en el extranjero?
3. ¿Qué opinión tiene sobre la calidad del calzado ecuatoriano?
4. ¿Cree ud. que existe oportunidad para la exportación de calzado? ¿A qué mercados? ¿Por qué?
5. ¿Entre Costa Rica, Chile y España, cuál cree que es el mercado más abierto a importar calzado ecuatoriano?
6. ¿Cuáles, considera ud., que son fortalezas o debilidades de exportar calzado a Costa Rica?
7. ¿Qué tan agresiva considera ud. que es la competencia de calzado en Costa Rica?
8. ¿Cuáles cree ud. que son las características que debe cumplir el calzado ecuatoriano para entrar en esos mercados?
9. ¿Cuáles considera ud. que son las principales trabas para la exportación de calzado al extranjero?
10. ¿Cree ud. que la exportación de calzado ecuatoriano a Costa Rica, Chile o España puede tener éxito?

ANEXO B2

RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS

RESULTADOS ENTREVISTA A EXPERTOS BASE

1. ***¿Cómo piensa que ha evolucionado la industria del calzado en Ambato respecto al a industria nacional?***

La base de esfuerzo y sacrificio de sus maestros, importando maquinaria y tecnología de otros países ha evolucionado calzado de Ambato.

2. ***¿Qué opina de los materiales utilizados en la fabricación del calzado de mujer?***

También ha mejorado muchísimo en cuero y suela, haciendo mas suave, medidas completas, dándole una buena presentación

3. ***¿Conoce cuál es el tipo de calzado de mayor consumo a nivel nacional?***

No conozco un tipo de calzado de mayor consumo

4. ***¿Qué opinión tiene sobre la calidad del calzado ecuatoriano?***

En los últimos años hemos mejorado un 80% en calidad y estamos contentos

5. ***¿Qué textura debe tener un Calzado de Mujer?***

Una suavidad total con un buen diseño y comodidad

6. ***¿Qué ventajas representa para la salud usar un calzado fabricado en cuero y suela?***

Esta fabricado en cuero y no hace daño a la salud se mantiene al ambiente y es totalmente flexible.

**RESULTADOS ENTREVISTA A EXPERTOS:
EMBAJADOR**

1. *¿Cómo cree ud. que ha evolucionado la exportación de calzado nacional de mujer?*

Por el momento, su evolución ha sido lenta. Es un asunto interno.

2. *¿Cómo es visto el calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica?*

Según muestras presentadas son vistos como un trabajo de finos acabados, precios razonables, gustan mucho.

3. *¿Cuáles considera ud. que son las fortalezas o debilidades para vender o distribuir calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica?*

Su inserción de mercadeo, ha de ser intensivo, ya que la competencia en el mercado es fuerte. La economía abierta de Costa Rica, ha permitido que la clase media alta tenga acceso a productos de esta índole europeo y alta calidad. Además la cercanía con mercados más abiertos y de mayor flujo comercial como el del Estado de la Florida en los Estados Unidos de América, representa un obstáculo más

4. *¿Qué opinión tiene sobre la calidad del calzado ecuatoriano de mujer?*

Muy favorable.

5. *¿Cuáles cree ud. que son las características con las que debe cumplir el calzado ecuatoriano de mujer para entrar en el mercado de Costa Rica?*

De calidad en primer orden y con un precio razonable, que sea negocio para el exportador como al importador, por el pago de aranceles y flete. Es importante que observe modelos de tipo italiano.

6. *¿Qué tan agresiva considera ud. que es la competencia de calzado de mujer en Costa Rica?*

Alta, por la competencia mencionada.

7. ***¿Conoce cuáles son las marcas de calzado de mujer mejor posicionadas en Costa Rica?***

Hay que informarlas, no tenemos ese registro.

8. ***¿Cuánto pagaría usted por calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica?***

En mi opinión unos USD.70 el par.

9. ***¿Cuáles considera ud. que son las principales trabas para la exportación de calzado ecuatoriano de mujer al mercado de Costa Rica?***

Por ahora ninguno. Se debe realizar un estudio de mercado primero; luego localizar a un socio inversionista que coloque producto en el mercado interno.

10. ***¿Cree ud. que la exportación de calzado ecuatoriano de mujer en Costa Rica puede tener éxito?***

Sí

RESULTADOS ENTREVISTA A EXPERTOS: CALZADO LITARGMODE

1. ***¿Cómo cree ud. que ha evolucionado el mercado internacional de calzado?***

El mercado internacional del calzado ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años especialmente en países latinoamericanos como Brasil, México, Colombia.

2. ***¿Cómo son vistos los productos ecuatorianos en el extranjero?***

Al respecto no tenemos experiencia porque no somos exportadores de zapatos; sin embargo, pequeñas cantidades enviadas a los Estados Unidos como sondeo de mercado, han recibido buenos comentarios.

3. ***¿Qué opinión tiene sobre la calidad del calzado ecuatoriano?***

La calidad de nuestros zapatos enviados como muestras han tenido aceptación y se consideran dentro de los márgenes aceptables en lo que todavía nos falta es en diseño, tallas y modelos adecuados para ese mercado.

4. ***¿Cree ud. que existe oportunidad para la exportación de calzado? ¿A qué mercados? ¿Por qué?***

Por la calidad y en general el desarrollo que ha experimentado nuestro sector calzado en los últimos años es factible exportar a países como Chile, Estados Unidos, Perú, Colombia.

5. ***¿Entre Costa Rica, Chile y España, cuál cree que es el mercado más abierto a importar calzado ecuatoriano?***

Sobre Costa Rica de lo que conozco son importadores de calzado y su población tiene un alto poder adquisitivo.

6. ***¿Cuáles, considera ud., que son fortalezas o debilidades de exportar calzado a Costa Rica?***

Las fortalezas: nuestros precios por la depreciación del dólar frente al euro y otras monedas. Las debilidades: lograr las características requeridas por esos países respecto al diseño, las tallas, y en algunos casos el volumen de los pedidos.

7. ***¿Qué tan agresiva considera ud. que es la competencia de calzado en Costa Rica?***

La competencia de países exportadores de zapatos como China, y Brasil es agresiva, pero al momento tiene dificultades por el precio de sus productos, situación que debería ser aprovechada por nosotros si estamos preparados.

8. ***¿Cuáles cree ud. que son las características que debe cumplir el calzado ecuatoriano para entrar en esos mercados?***

Algunos países exigen normas de calidad y ambientales aparte de esto requieren diseño de acuerdo a sus mercados, sistema de tallas y en algunos casos volúmenes altos.

9. ***¿Cuáles considera ud. que son las principales trabas para la exportación de calzado al extranjero?***

Dependiendo de los países si son europeos, el cuidado del medio ambiente son indispensables y en algunos casos la responsabilidad social es un requisito.

10. ¿Cree ud. que la exportación de calzado ecuatoriano a Costa Rica, Chile o España puede tener éxito?

Si se logra cumplir con los requisitos requeridos por esos clientes es posible tener éxito pero es necesario un arduo y persistente trabajo.

ANEXO B3

CUESTIONARIOS DE ENCUESTAS

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS A MINORISTAS

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando un a investigación de mercados para mi proyecto de tesis.

Toda la información concedida será confidencial y solo se la utilizará para fines académicos. Le agradezco de antemano por su colaboración.

Nombre:

Fecha:

Teléfono:

1. *¿Con qué frecuencia compra Calzado Lombardia? (Elija una opción)*
 - Quincenalmente....
 - Mensualmente.....
 - Trimestralmente.....
 - Semestralmente
 - Anualmente.....

2. *¿Cómo es el servicio que le presta Calzado Lombardia?*
 - Muy bueno....
 - Bueno.....
 - Regular....
 - Malo....
 - Muy malo....

3. *¿Por qué compra Calzado Lombardia?*
 - Diseño....
 - Contextura.....
 - Suavidad....
 - Calidad.....
 - Atención al cliente...

4. *¿Cuánto ha pagado por un par de zapatos Lombardia?*

- \$36.....
- \$40.....
- \$42.....
- \$46.....

5. *¿Quién le recomendó comprar Calzado Lombardia?*

- Papá...
- Hijos...
- Amigas...
- Publicidad...
- Hermanos...
- Otros... ¿Cuáles?

6. *¿Si continúa comprando Calzado Lombardia? ¿Qué le gustaría encontrar?*

- Nuevo Diseño.....
- Colores.....
- Otros.... ¿Cuáles?.....

7. *¿Está satisfecho con el servicio de mantenimiento de Calzado Lombardia? Sí o No ¿Por qué?*

.....

.....

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS A DISTRIBUIDORES

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando un a investigación de mercados para mi proyecto de tesis.

Toda la información concedida será confidencial y solo se la utilizará para fines académicos. Le agradezco de antemano por su colaboración.

Nombre:

Fecha:

1. *¿Con qué frecuencia compra Calzado Lombardia? (Elija una opción)*
 - Mensualmente.....
 - Trimestralmente.....
 - Semestralmente.....
 - Anualmente....

2. *2.- ¿Cómo es el servicio que le presta Calzado Lombardia?*
 - Muy Bueno....
 - Bueno....
 - Regular...
 - Malo....
 - Muy malo...

3. *¿Por qué compra Calzado Lombardia?*
 - Diseño...
 - Contextura...
 - Suavidad...
 - Calidad...
 - Atención...

4. *¿Quién le recomendó comprar Calzado Lombardia?*
 - Papá
 - Hijos...
 - Amigas...
 - Hermanos...
 - Publicidad...

5. *¿Si continúa comprando Calzado Lombardia? ¿Qué le gustaría encontrar?*

- Nuevo Diseño Calzado...
- Colores...
- Publicidad...
- Otros.....Cuáles?

6. *¿Cómo es el servicio de la llegada de los pedidos?*

- Muy Bueno...
- Bueno....
- Regular...
- Malo....
- Muy malo....

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS TRABAJADORES

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando un a investigación de mercados para mi proyecto de tesis.

Toda la información concedida será confidencial y solo se la utilizará para fines académicos. Le agradezco de antemano por su colaboración.

Nombre:

Fecha:

Cargo:

1. *¿Cómo se siente trabajando en Calzado Lombardia?*

- Muy bien....
- Bien.....
- Regular....
- Muy mal....

2. *¿Está de acuerdo con su plan de trabajo actual? Si o No ¿Por qué?*

.....
.....
.....
.....

3. *¿Estaría dispuesto a incrementar el número de actividades en su puesto de trabajo? Si o No ¿Por qué?*

.....
.....
.....

4. *¿Qué sugiere como trabajador a Calzado Lombardia mejorar?*

- Calidad de Producto.....
- Atención....
- Diseño.....
- Pago a trabajadores....
- Otros..... ¿Cuáles?

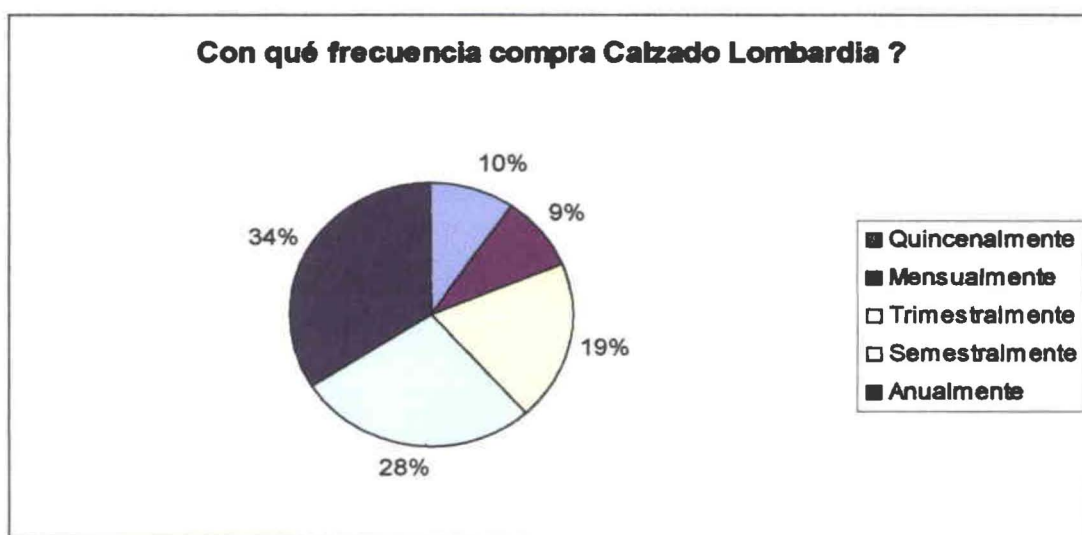
ANEXO B4

RESULTADOS DE ENCUESTAS

RESULTADOS DE LA ENCUESTAS DE CLIENTES POR MENOR

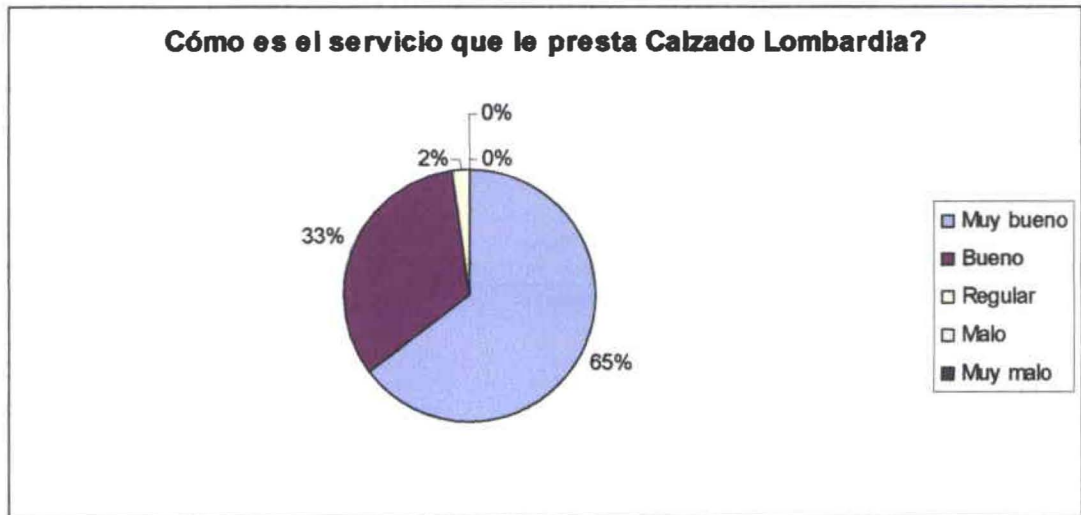
Pregunta #1

Como se aprecia en el gráfico, el 34% de encuestados compran Calzado Lombardia anualmente, en tanto que el 28% lo hace de manera semestral. Se observa que el 19% compra trimestralmente, el 10% quincenalmente y el 9% mensualmente.



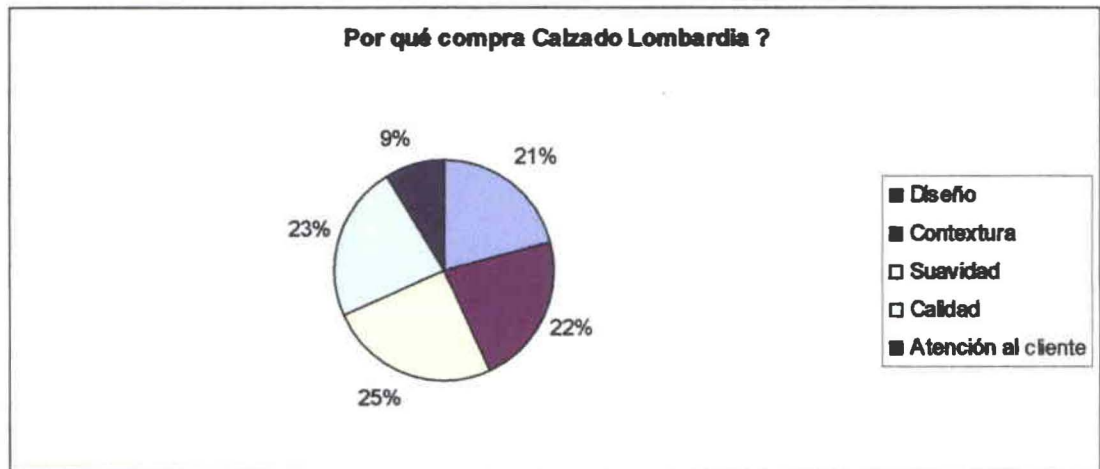
Pregunta #2

Se observa en el gráfico que para el 65%, el servicio es muy bueno; para el 33% es bueno; para el 2% es regular, y nadie opina que es malo o muy malo.



Pregunta # 3

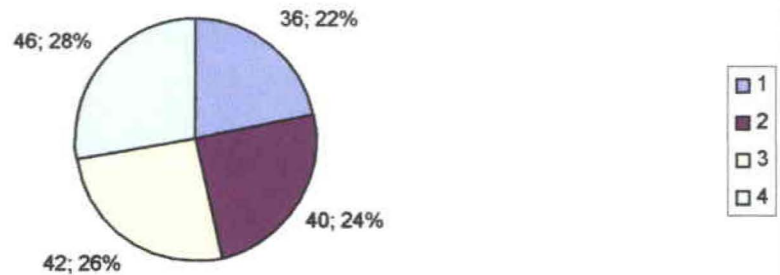
El 25% compra Calzado Lombardia por suavidad, mientras que el 23% por su calidad; el 22 %, por la contextura; el 21% por diseño; y, el 9%, por la atención al cliente.



Pregunta #4

El 28% compra un par de zapatos en promedio, a US\$46; el 26% a \$42; el 24% a US\$40; y, el 22% a US\$36.

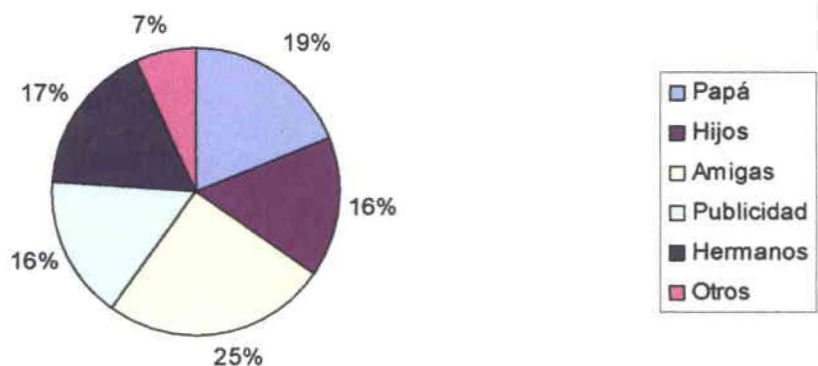
Cuánto ha pagado por un par de zapatos Lombardia ?



Pregunta #5

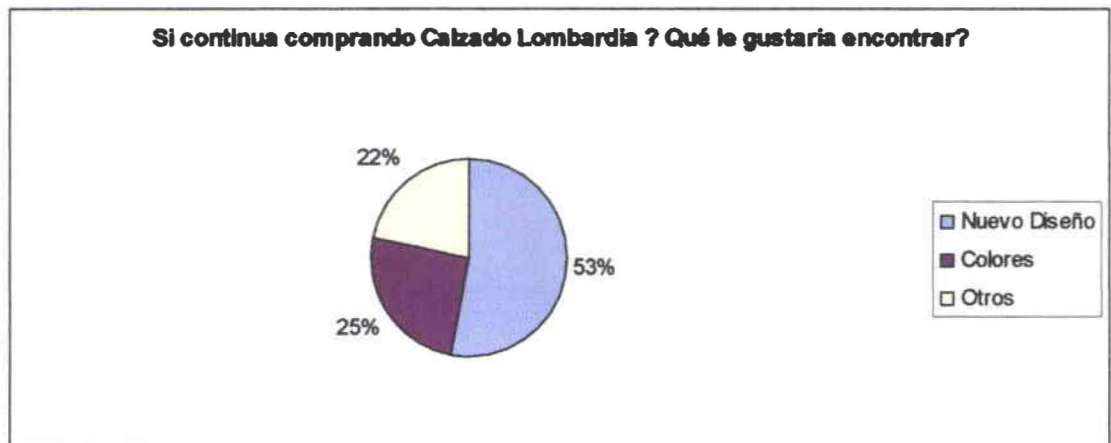
El 25% de encuestados tuvo la recomendación de comprar Calzado Lombardia de sus amigas; el 19%, de sus padres; el 17% de sus hermanos; el 16% de sus hijos y medios de publicidad; y, el 7% por otras razones no especificadas.

Quién le recomendó comprar Calzado Lombardia?



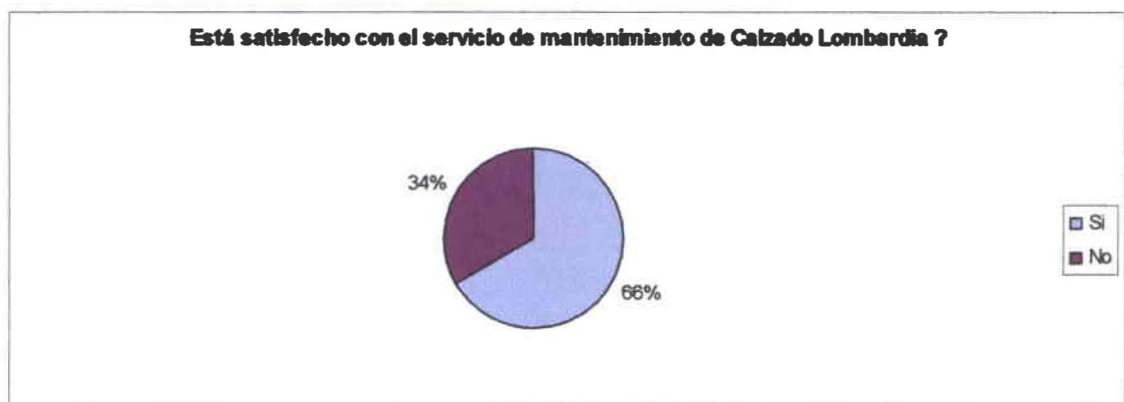
Pregunta #6

El 53% seguirían comprando Calzado Lombardia por nuevos diseños; el 25% por sus colores y el 22% por otras cualidades.



Pregunta # 7

En el gráfico se observa que el 66% de encuestados está satisfecho con el mantenimiento del calzado, mientras que el 34% no los está.

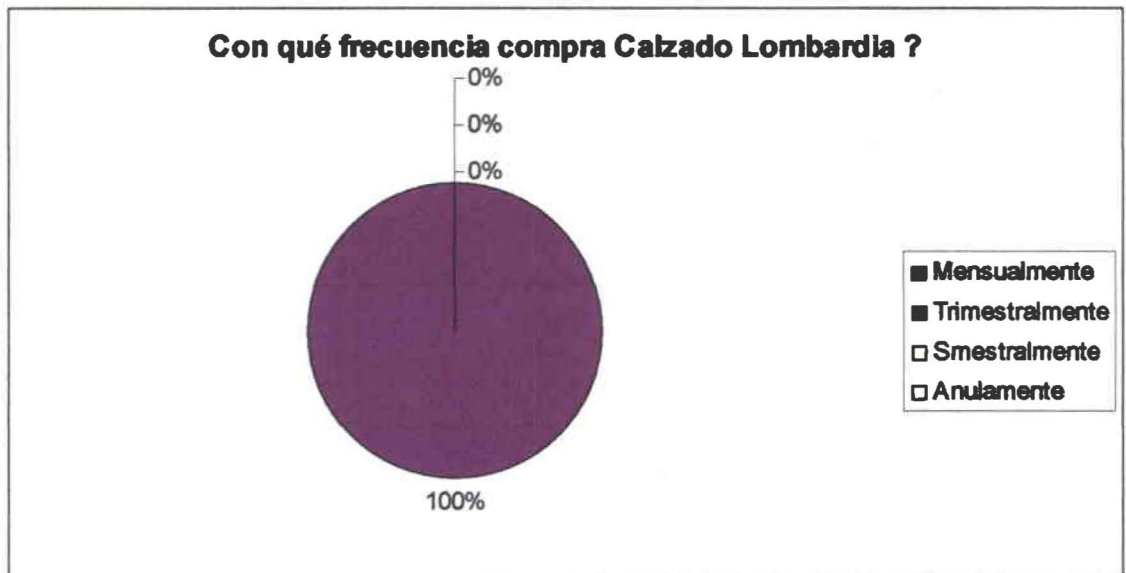


ANEXO B5

RESULTADOS DE ENCUESTAS A DISTRIBUIDORES

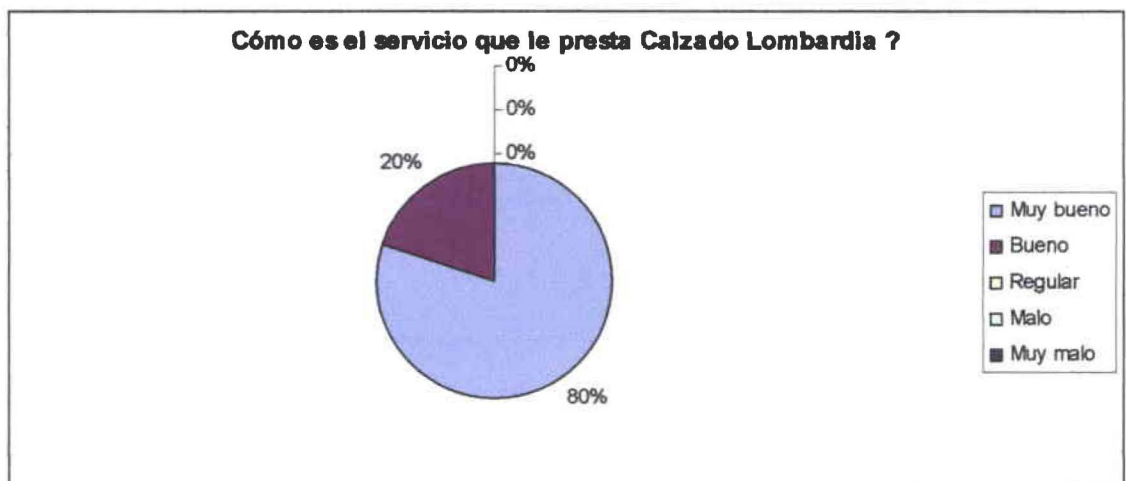
Pregunta #1

Los distribuidores compran calzado Lombardia trimestralmente.



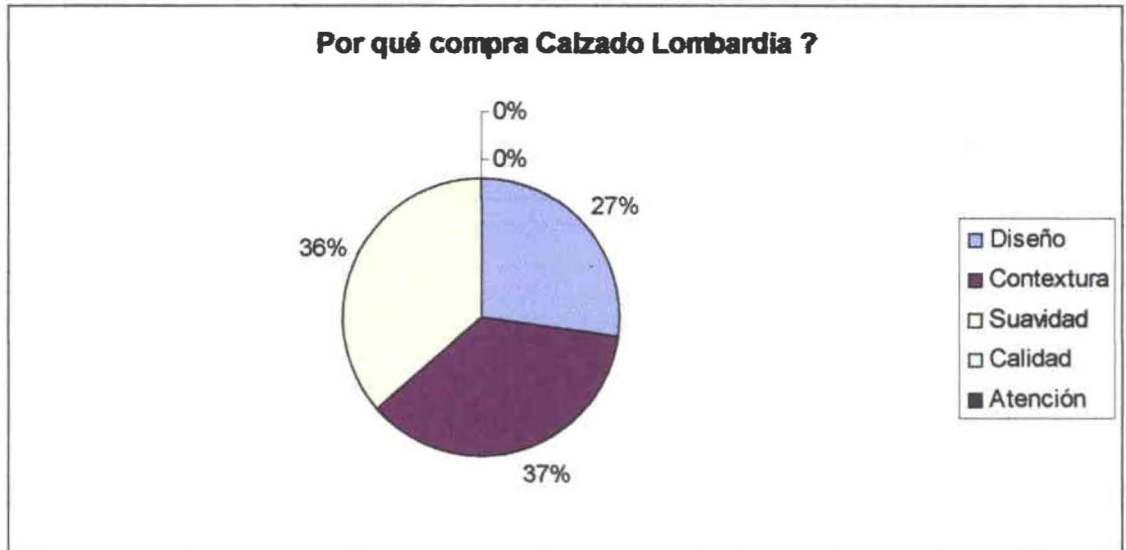
Pregunta #2

El servicio que presta Calzado Lombardia es muy bueno, según el 80% de distribuidores, mientras que para el 20% es bueno.



Pregunta # 3

En el gráfico se observa que el 37% compra Calzado Lombardia por su contextura mientras que el 36% compran por la suavidad, y el 27% por el diseño.



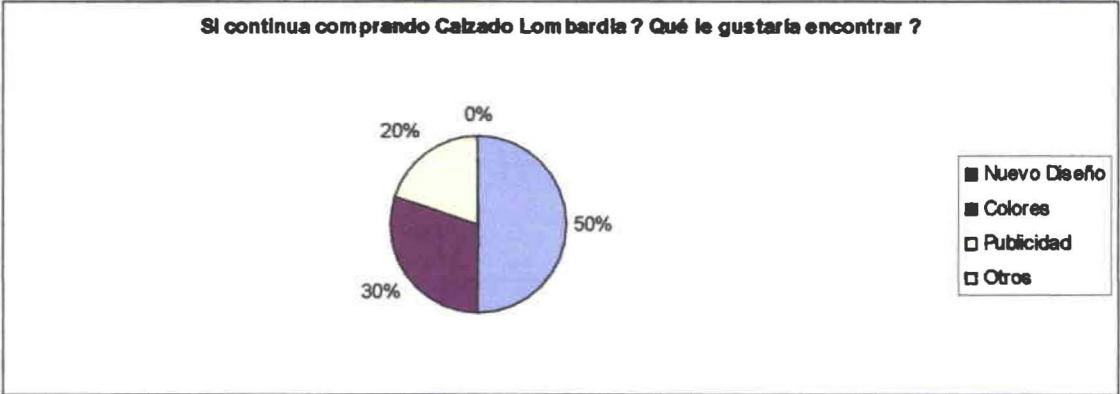
Pregunta #4

En el gráfico se observa que el 80% es recomendado por amigas comprar Calzado Lombardia mientras que el 20% es recomendado por hermanos.



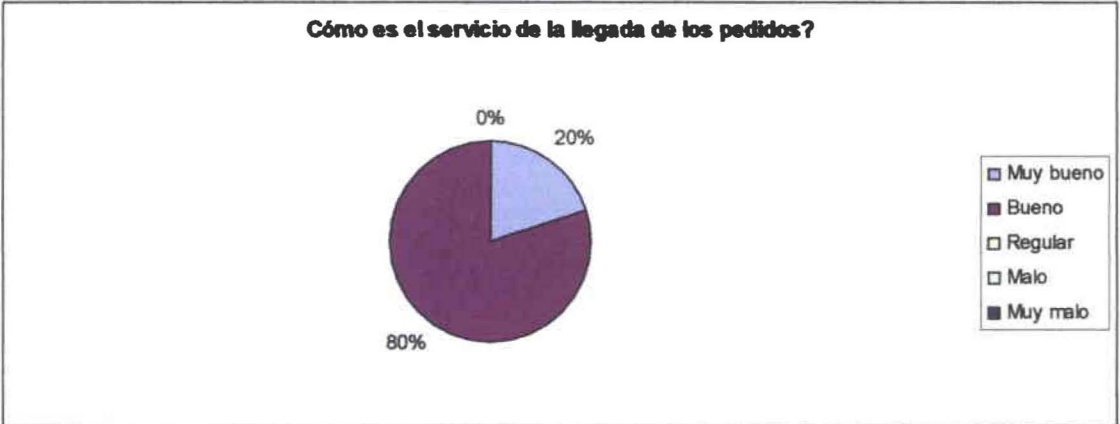
Pregunta #5

El 50% de los distribuidores busca nuevos diseños en el calzado, mientras que el 30% da prioridad a los colores.



Pregunta #6

El 80% de los distribuidores considera que el servicio de llegada de pedidos es bueno, en tanto que el 20% lo considera malo.

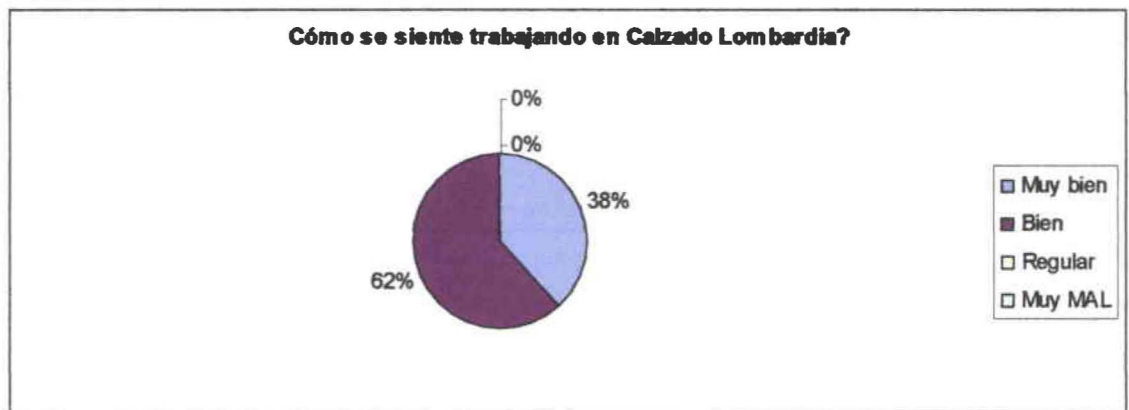


ANEXO B6

RESULTADOS DE ENCUESTAS EMPLEADOS

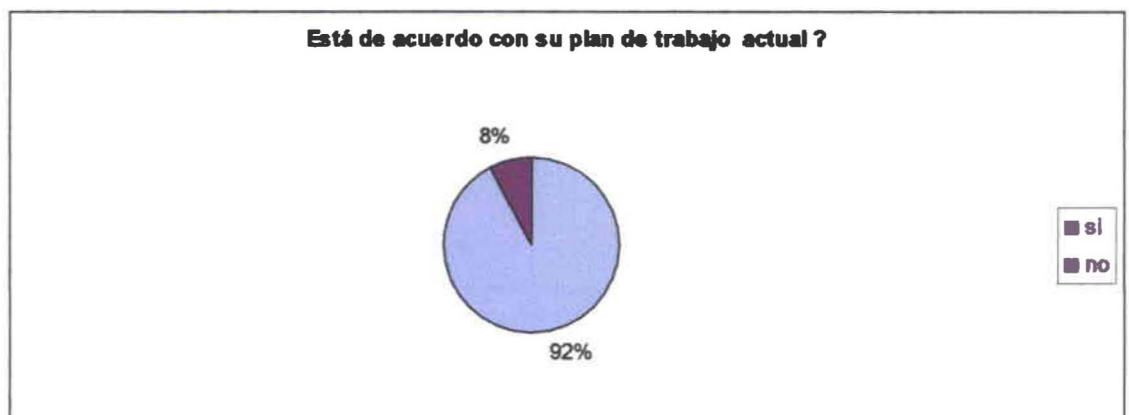
Pregunta # 1

En el gráfico se puede observar que el 62% los empleados se siente bien trabajando en Calzado Lombardia; y el 38% expresa que se siente "muy bien".



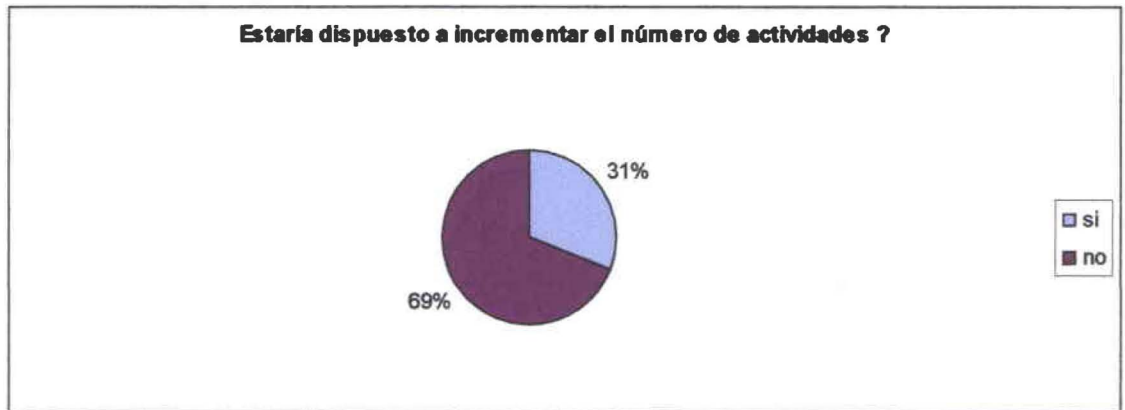
Pregunta #2

En el gráfico se puede observar que el 92% de los empleados está de acuerdo con su plan de trabajo; mientras que el 22% no lo está.



Pregunta #3

El 69% de empleados no estaría dispuesto a incrementar el número de actividades en su sitio de trabajo, mientras que el 31% si estaría dispuesto a hacerlo.



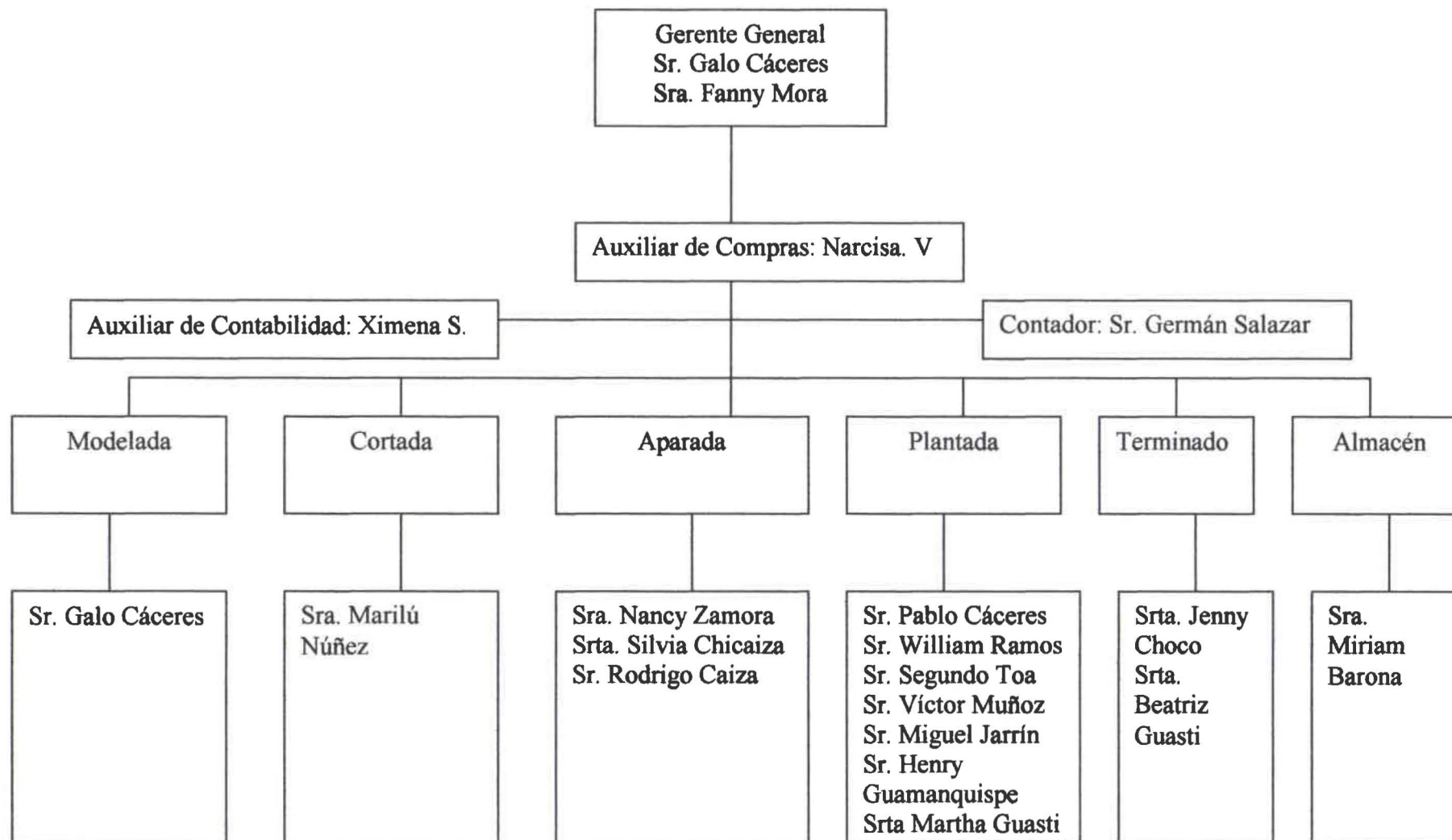
Pregunta #4

El 46% sugiere a Calzado Lombardia pago a sus trabajadores; el 23% exige más calidad en el producto; el 15% propone cambiar diseños; y, el 8%, otros aspectos.



CAPÍTULO IV

ORNIGRAMA ACTUAL DE CALZADO LOMBARDIA



ANEXO C2

Cáceres Arcos Galo Ruperto
Estado de Situación Financiera
Al 31 de Diciembre de 2008

Activo Corriente	85.234,05	
Caja Bancos	5.546,57	
Clientes	30.916,73	
Crédito Tributario Renta	3563,44	
Inventario de Materia Prima	23.541,90	
Inventario de Productos Terminados	21.665,41	
Fijo	11.256,05	
Terrenos	1.474,86	
Edificios	6.763,58	
Maquinaria y Equipo	94.156,34	
Equipos de Computación	3173,80	
(-) Depreciación Acumulada	94.312,53	
TOTAL ACTIVO		96.490,10
<hr/>		
Pasivo Corriente	18.492,59	
Proveedores	3470,01	
Obligaciones con la Adm. Tributaria	1262,58	
Obligaciones con el IESS	13.760,00	
PATRIMONIO	77.997,51	
Capital	77.997,51	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		96490,10
<hr/>		

Cáceres Arcos Galo Ruperto
Estado de Perdidas y Ganancias
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2007

Ventas	61.369,86
(-)Costo de Ventas	
Inventario Inicial de Materia Prima	21.765,81
(+)Compras de Materia Prima	47.988,87
(-)Inventario Final de Materia Prima	25.466,00
Materia Prima Utilizada	44.288,68
Mano de Obra Directa	20.606,42
Sueldos y Salarios	14.600,64
less	2.990,70
Beneficios Sociales	3.015,08
Costos Indirectos de Fabricación	3.188,58
Mantenimiento y Reparaciones	380,17
Lubricantes	111,88
Combustibles	480,72
Depreciaciones	2.215,81
Costo de Producción	68.083,68
(+) Inventario Inicial de Productos Terminados	18.839,49
(-)Inventario Final de Productos Terminados	26.375,29
Costo de Ventas	60.547,88
Utilidad Bruta en Ventas	821,98
Gasto de Administración y Ventas	937,24
Honorarios	
Publicidad	738,50
Servicios Básicos	96,00
Suministros y Materiales	102,74
Utilidad Antes de 15% Trabajadores	-115,26
15% para trabajadores	-
Utilidad (Perdida) Neta	-115,26

Cáceres Arcos Galo Ruperto
Estado de Situación Financiera
Al 31 de Diciembre del 2007

ACTIVO CORRIENTE	93.547,36
Caja Bancos	2.920,80
Clientes	35.692,44
Crédito Tributario Renta	3.902,86
Inventario de Materia Prima	25.466,00
Inventario de Productos Terminados	26.375,29
ACTIVO	13.255,53
Terrenos	1.474,86
Edificios	6.763,58
Maquinaria y Equipo	96.430,62
Equipo de Computación	2.899,00
(-) Depreciación Acumulada	94.312,53
TOTAL DEL ACTIVO	106.802,91
PASIVO CORRIENTE	27.533,83
Proveedores	19.504,37
Obligaciones con la Adm. Tributaria	498,62
Obligaciones con el IESS	7.550,84
PATRIMONIO	79.249,08
Capital	79.249,08
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	106.802,91

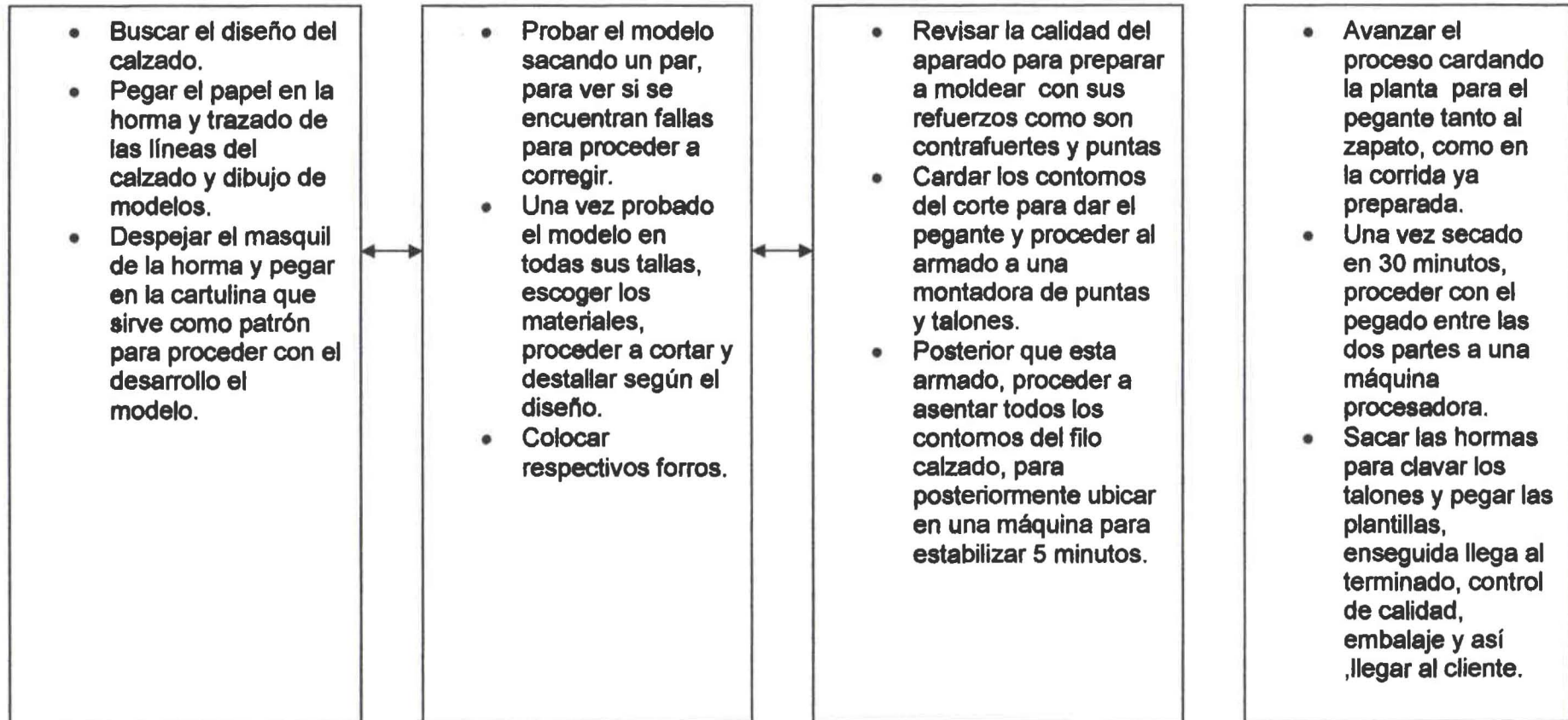
Cáceres Arcos Galo Ruperto
Estado de Pérdidas y Ganancias
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2006

Ventas	198.867,00
(-) Costo de Ventas	
Inventario Inicial de Materia Prima	21.765,81
(+)Compras de Materia Prima	108.617,29
(-)Inventario Final de Materia Prima	14.341,49
Materia Prima Utilizada	116.041,60
Mano de Obra Directa	14.008,43
Costos Indirectos de Fabricación	3.001,98
Mantenimiento y Reparaciones	350,60
Combustibles	435,67
Depreciaciones	2.215,81
Costo de Producción	133.052,02
(+)Inventario Inicial de productos Terminados	18.839,42
(-)Inventario Final de Productos Terminados	13.591,75
Costo de Ventas	138.299,76
Utilidad Bruta en Ventas	60.567,24
Gasto de Administración y Ventas	1.161,11
Honorarios	1.000,00
Publicidad	98,84
Suministros y Materiales	62,27
Utilidad Antes de 15% Trabajadores	59.406,13
15% para trabajadores	8.910,92
Utilidad Neta	50.495,91

Cáceres Arcos Galo Ruperto
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVO		
CORRIENTE		83,525.57
Caja Bancos	2,326.77	
Cientes	38,507.52	
Crédito Tributario Renta	2,085.98	
Inventario de Materia Prima	21,765.81	
Inventario de Productos Terminados	18,839.49	
FIJO		12,922.26
Terrenos	1,474.86	
Edificios	6,763.58	
Maquinaria Y Equipo	93,881.54	
Equipo de Computación	2,899.00	
(-) Depreciación Acumulada	- 92,096.72	
TOTAL DEL ACTIVO		<u>96,447.83</u>
PASIVO		
CORRIENTE		13,125.54
Proveedores	8,617.85	
Obligaciones con la Adm. Tributaria	95.99	
Obligaciones con el IESS	4,411.70	
PATRIMONIO		83,322.29
Capital	80,682.95	
Utilidad del ejercicio	2,639.34	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>96,447.83</u>

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO CALZADO LOMBARDIA



Handwritten signature
BIOLOGIA

CAPITULO VIII

ANEXO D1

Inversión Inicial

Muebles y Enseres			
	Costo Unitario	Cantidad	Valor
Equipo de Computación	1.300,00	1	1.300,00
Muebles y Enseres	400,00	1	400,00
TOTAL			1.700,00

ANEXO D2

Amortización del Préstamo

Capital	70.000,00	Interés	9,50%
Plazo Años	5	Comisión	0%
Periodo de Gracia	0	Fecha de Préstamo	Junio
Pagos Anuales	12	Fecha que Inicia el Pago	Agosto
Cuotas	60	Cuotas del Capital	60

NO	Abono Capital	Valor Interes	Valor dividendo	Capital Reducido
	70.000,00			70.000,00
1	915,96	554,17	1.470,13	69.084,04
2	923,22	546,92	1.470,13	68.160,82
3	930,52	539,61	1.470,13	67.230,30
4	937,89	532,24	1.470,13	66.292,41
5	945,32	524,81	1.470,13	65.347,09
6	952,80	517,33	1.470,13	64.394,29
7	960,34	509,79	1.470,13	63.433,95
8	967,94	502,19	1.470,13	62.466,01
9	975,61	494,52	1.470,13	61.490,40
10	983,33	486,80	1.470,13	60.507,07
11	991,12	479,01	1.470,13	59.515,95
12	998,96	471,17	1.470,13	58.516,99
13	1.006,87	463,26	1.470,13	57.510,12
14	1.014,84	455,29	1.470,13	56.495,28
15	1.022,88	447,25	1.470,13	55.472,40
16	1.030,97	439,16	1.470,13	54.441,43
17	1.039,14	430,99	1.470,13	53.402,29
18	1.047,36	422,77	1.470,13	52.354,93
19	1.055,65	414,48	1.470,13	51.299,27
20	1.064,01	406,12	1.470,13	50.235,26
21	1.072,43	397,70	1.470,13	49.162,83
22	1.080,92	389,21	1.470,13	48.081,90
23	1.089,48	380,65	1.470,13	46.992,42
24	1.098,11	372,02	1.470,13	45.894,32
25	1.106,80	363,33	1.470,13	44.787,51
26	1.115,56	354,57	1.470,13	43.671,95
27	1.124,39	345,74	1.470,13	42.547,56
28	1.133,30	336,83	1.470,13	41.414,26

29	1.142,27	327,86	1.470,13	40.272,00
30	1.151,31	318,82	1.470,13	39.120,69
31	1.160,42	309,71	1.470,13	37.960,26
32	1.169,61	300,52	1.470,13	36.790,65
33	1.178,87	291,26	1.470,13	35.611,78
34	1.188,20	281,93	1.470,13	34.423,57
35	1.197,61	272,52	1.470,13	33.225,96
36	1.207,09	263,04	1.470,13	32.018,87
37	1.216,65	253,48	1.470,13	30.802,22
38	1.226,28	243,85	1.470,13	29.575,95
39	1.235,99	234,14	1.470,13	28.339,96
40	1.245,77	224,36	1.470,13	27.094,19
41	1.255,63	214,50	1.470,13	25.838,55
42	1.265,58	204,56	1.470,13	24.572,98
43	1.275,59	194,54	1.470,13	23.297,38
44	1.285,69	184,44	1.470,13	22.011,69
45	1.295,87	174,26	1.470,13	20.715,82
46	1.306,13	164,00	1.470,13	19.409,69
47	1.316,47	153,66	1.470,13	18.093,22
48	1.326,89	143,24	1.470,13	16.766,33
49	1.337,40	132,73	1.470,13	15.428,93
50	1.347,98	122,15	1.470,13	14.080,94
51	1.358,66	111,47	1.470,13	12.722,29
52	1.369,41	100,72	1.470,13	11.352,88
53	1.380,25	89,88	1.470,13	9.972,62
54	1.391,18	78,95	1.470,13	8.581,44
55	1.402,19	67,94	1.470,13	7.179,25
56	1.413,29	56,84	1.470,13	5.765,95
57	1.424,48	45,65	1.470,13	4.341,47
58	1.435,76	34,37	1.470,13	2.905,71
59	1.447,13	23,00	1.470,13	1.458,58
60	1.458,58	11,55	1.470,13	0,00

Año	Gastos anuales por Interés	Gastos anuales por capital
2009	6.158,55	11.483,01
2010	5.018,89	12.622,67
2011	4.818,24	13.875,44
2012	2.389,02	15.252,55
2013	875,24	16.766,33

ANEXO D3

Nómina

Cargo	N° personas				
	2009	2010	2011	2012	2013
Plantadores	7	7	7	7	7
Aparadores	4	4	4	4	4
Cortadores	1	1	1	1	1
Ayudante	1	1	1	1	1
Detallistas	2	2	2	2	2
Diseñador de Calzado			1	1	1
Auxiliar en Compras				1	1
Ingeniero en Producción				1	1
Subtotal	15	15	16	18	18

Gerente General	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1
Auxiliar Contable	1	1	1	1	1
Psicólogo Industrial			1	1	1
Asistente RRHH			1	1	1
Vendedor de Fábrica				1	1
Director de Marketing				1	1
Subtotal	3	3	5	7	7
TOTAL	18	18	21	25	25

CALCULO DEL COSTO DE LA REMUNERACION MENSUAL						
Cargo	BASE	13	14	AP PAT	FR	GLOBAL C/U
Producción				12,15%		
Plantadores	218	18	9	26	18	290
Aparadores	218	18	9	26	18	290
Cortadores	218	18	9	26	18	290
Ayudante	218	18	9	26	18	290
Detallistas	218	18	9	26	18	290

Costo de oportunidad

Se procedió a la utilización de la fórmula del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) , debido a que el Ecuador es un país con mercados emergentes , este método a su vez involucra el riesgo país , para que de esta manera el resultado sea real y pueda ser utilizado para el análisis del plan de negocio

COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO

$$r = r_t + \beta (r_m - r_f) + r_p^{11}$$

Fuente: Bradley Myers" Finanzas Corporativas"

r = rendimiento esperado
r_t = tasa libre de riesgo
(R_m-r_f) = prima de mercado
r_p = riesgo de país
β = beta

A continuación se detalla el procedimiento del cálculo:

$$R = 2,90\% + (13,4\%) + 5,88\%$$
$$R = 17,76$$

El costo de oportunidad obtenido es de 17,76. Esto quiere decir el porcentaje que deja de ganar el inversionista al invertir el proyecto .Asimismo, significa el porcentaje de rentabilidad mínima que deberá generar el negocio para con los inversionistas

¹¹ Fuente: Bradley Myers" Finanzas Corporativas"

ANEXO D7

Flujo de Efectivo sin Apalancamiento						
escenario pesimista						
Detalle	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		191,273.61	201,793.66	212,892.31	224,601.39	258,291.59
Ingresos No operacionales						
Total Ingresos		191,273.61	201,793.66	212,892.31	224,601.39	258,291.59
Costo de Ventas		124,327.85	131,165.88	138,623.42	145,990.90	167,889.54
Utilidad Bruta		66,945.76	70,627.78	74,268.89	78,610.49	90,402.05
Gastos de Nomina		13,054.00	13,054.00	24,511.00	38,874.00	38,874.00
Gastos de marketing		6,233.00	6,233.00	6,233.00	6,233.00	6,233.00
Gastos de Administración		0	0	0	0	0
Depreciación		473.33	473	473	40	40
Amortización		1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Total egresos		146,038.18	152,875.88	171,790.42	193,087.90	214,986.54
BAII		45,235.43	48,917.78	41,101.89	31,513.49	43,305.05
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
BAI		45,235.43	48,917.78	41,101.89	31,513.49	43,305.05
Participación a los trabajadores (15%)		6,785.31	7,337.67	6,165.28	4,727.02	6,495.76
BAI (Beneficio antes de impuesto a la Renta)		38,450.12	41,580.11	34,936.61	26,786.46	36,809.30
Impuesto a la renta (25%)		9,612.53	10,395.03	8,734.15	6,696.62	9,202.32
Utilidad Neta		28,837.59	31,185.08	26,202.45	20,089.85	27,606.97
Depreciaciones		473.33	473	473	40	40
Amortizaciones		1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Inversión Inicial	-15,000.00					
Inversión de capital de trabajo	-68,300.00					68,300.00
Préstamo y Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
Valor de Rescate						200
Flujo de caja	-83,300.00	31,260.92	33,608.08	28,625.45	22,079.85	98,096.97
van	141,053.07					
tir	211.8					
Costo de oportunidad	17.76%					

Flujo de Efectivo sin Apalancamiento

escenario optimista

Detalle	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		193,993.14	207,572.66	222,102.75	237,649.94	273,297.43
Ingresos No operacionales						
Total Ingresos		193,993.14	207,572.66	222,102.75	237,649.94	273,297.43
Costo de Ventas		126,095.54	134,922.23	144,366.78	154,472.46	177,643.33
Utilidad Bruta		67,897.60	72,650.43	77,735.96	83,177.48	95,654.10
Gastos de Nomina		13,054.00	13,054.00	24,511.00	38,874.00	38,874.00
Gastos de marketing		6,233.00	6,233.00	6,233.00	6,233.00	6,233.00
Gastos de Administración		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		473.33	473.00	473.00	40.00	40.00
Amortización		1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Total egresos		147,805.87	156,632.23	177,533.78	201,569.46	224,740.33
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		46,187.27	50,940.43	44,568.96	36,080.48	48,557.10
Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAI (Beneficio antes de impuestos)		46,187.27	50,940.43	44,568.96	36,080.48	48,557.10
Participación a los trabajadores(15%)		6,928.09	7,641.06	6,685.34	5,412.07	7,283.57
BAI (Beneficio antes de impuesto a la Renta)		39,259.18	43,299.37	37,883.62	30,668.41	41,273.54
Impuesto a la renta (25%)		9,814.79	10,824.84	9,470.90	7,667.10	10,318.38
Utilidad Neta		29,444.38	32,474.52	28,412.71	23,001.30	30,955.15
Depreciaciones		473.33	473.00	473.00	40.00	40.00
Amortizaciones		1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Inversión Inicial	-15,000.00					
Inversión de capital de trabajo	-68,300.00					68,300.00
Préstamo y Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate						200.00
Flujo de caja	-83,300.00	31,867.71	34,897.52	30,835.71	24,991.30	101,445.15
VAN	148,518.07					
TIR	218%					
Costo de oportunidad	17.76					

Flujo de Efectivo sin Apalancamiento						
escenario normal						
Detalle	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		193,449	206,410.33	220,239.82	234,995.89	270,245.28
Ingresos No operacionales						
Total Ingresos		193,449.23	206,410.33	220,239.82	234,995.89	270,245.28
Costo de Ventas		125,742.00	134,166.72	143,155.89	152,747.33	175,659.43
Utilidad Bruta		67,707.23	72,243.61	77,083.93	82,248.56	94,585.85
Gastos de Nomina		13,054.00	13,054.00	24,511.00	38,874.00	38,874.00
Gastos de marketing		6,233.00	6,233.00	6,233.00	6,233.00	6,233.00
Gastos de Administración		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		473.33	473.00	473.00	40.00	40.00
Amortización		1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Total egresos		147,452.33	155,876.72	176,322.89	199,844.33	222,756.43
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		45,996.90	50,533.61	43,916.93	35,151.56	47,488.85
Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BAI (Beneficio antes de impuestos)		45,996.90	50,533.61	43,916.93	35,151.56	47,488.85
Participación a los trabajadores (15%)		6,899.54	7,580.04	6,587.54	5,272.73	7,123.33
BAI (Beneficio antes de impuesto a la Renta)		39,097.37	42,953.57	37,329.39	29,878.83	40,365.52
Impuesto a la renta (25%)		9,774.34	10,738.39	9,332.35	7,469.71	10,091.38
Utilidad Neta		29,323.03	32,215.18	27,997.05	22,409.12	30,274.14
Depreciaciones		473.33	473.00	473.00	40.00	40.00
Amortizaciones		1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Inversión Inicial	-15,000.00				359,865.73	422,411.35
Inversión de capital de trabajo	-68,300.00					68,300.00
Préstamo y Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate						200.00
Flujo de caja	-83,300.00	31,746.36	34,638.18	30,420.05	24,399.12	100,764.14
VAN	147,029.84					
TIR	216.50					
COSTO DE OPORTUNIDAD	17.76					

Flujo de Efectivo con Apalancamiento						
escenario optimista						
Detalle	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		123.768,00	126.273,00	135.225,00	154.065,00	170.196,00
Ingresos No operacionales						
Total Ingresos		123.768,00	126.273,00	135.225,00	154.065,00	170.196,00
Costo de Ventas		80.443,60	81.716,70	87.781,20	100.142,25	110.627,40
Utilidad Bruta		43.324,40	44.556,30	47.443,80	53.922,75	59.568,60
Gastos de Nomina		13.054,00	13.054,00	24.511,00	38.874,00	38.874,00
Gastos de marketing		6.233,00	6.233,00	6.233,00	6.233,00	6.233,00
Gastos de Adinistración		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación		473,33	473,00	473,00	40,00	40,00
Amortización		1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Total egresos		102.153,93	103.426,70	120.948,20	147.239,25	157.724,40
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		21.614,07	22.846,30	14.276,80	6.825,75	12.471,60
Gastos Financieros		7.981,40	6.580,21	6.329,62	3.209,43	1.189,70
BAI (Beneficio antes de impuestos)		13.632,67	16.266,09	7.947,18	3.616,32	11.281,90
Participacion a los trabajadores(15%)		2.044,90	2.439,91	1.192,08	542,45	1.692,29
BAI (Beneficio antes de impuesto a la Renta)		11.587,77	13.826,18	6.755,10	3.073,87	9.589,62
Impuesto a la renta (25%)		2.896,94	3.456,54	1.688,78	768,47	2.397,40
Utilidad Neta		8.690,83	10.369,63	5.066,33	2.305,40	7.192,21
Depreciaciones		473,33	473,00	473,00	40,00	40,00
Amortizaciones		1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Inversión Inicial	1.700,00					9.182,21
Inversión de capital de trabajo	68.300,00					68.300,00
Prestamo y Amortizaciones	60.000,00	10.810,23	12.211,42	13.794,23	15.582,20	17.601,93
Valor de Rescate						200,00
Flujo de caja	-10.000,00	303,93	581,21	-6.304,90	-11.286,80	60.080,28
VAN	26.273,00					
TIR	0,31					
Costo de oportunidad	17,76					

Flujo de Efectivo con Apalancamiento						
escenario pesimista						
Detalle	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		117.195	119.544	127.866	146.859	157.290
Ingresos No operacionales						
Total Ingresos		117.195	119.544	127.866	146.859	157.290
Costo de Ventas		76.192	77.394	83.255	95.484	102.239
Utilidad Bruta		41.003	42.150	44.611	51.375	55.051
Gastos de Nomina		13.054	13.054	24.511	38.874	38.874
Gastos de marketing		6233	6233	6233	6233	6233
Gastos de Adinistraciòn		0	0	0		0
Depreciacion		473	473	473	40	40
Amortizaciòn		1950	1950	1950	1950	1950
Total egresos		97.902	99.104	116.422	142.581	149.336
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)		19.293	20.440	11.444	4.278	7.954
Gastos Financieros		7981,4	6580,21	6329,62	3209,43	1189,7
BAI (Beneficio antes de impuestos)		11.311	13.860	5.114	1.069	6.764
Participacion a los trabajadores(15%)		1697	2079	767	160	1015
BAI (Beneficio antes de impuesto a la Renta)		9.615	11.781	4.347	908	5.750
Impuesto a la renta (25%)		2404	2945	1087	227	1437
Utilidad Neta		7.211	8.836	3.260	681	4.312
Depreciaciones		473	473	473	40	40
Amortizaciones		1950	1950	1950	1950	1950
Inversiòn Inicial	1700					
Inversiòn de capital de trabajo	68300					68300
Prestamo y Amortizaciones	60.000	10810,23	12211,42	13794,23	15582,2	17601,93
Valor de Rescate						200,00
Flujo de caja	-10.000	-1.176	-953	-8.111	-12.911	57.200
van	19.308					
tir	52					
Costo de oportunidad	17.76					

Flujo de Efectivo con Apalancamiento						
escenario normal						
Detalle	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		118.989	120.888,00	129.864,00	148.782,00	164.310,00
Ingresos No operacionales						
Total Ingresos		118.989,00	120.888,00	129.864,00	148.782,00	164.310,00
Costo de Ventas		80.433,60	81.176,70	87.781,20	96.708,30	106.801,50
Utilidad Bruta		38.555,40	39.711,30	42.082,80	52.073,70	57.508,50
Gastos de Nomina		13.054,00	13.054,00	24.511,00	38.874,00	38.874,00
Gastos de marketing		6.233,00	6.233,00	6.233,00	6.233,00	6.233,00
Gastos de Adinistraciòn		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciacion		473,33	473,00	473,00	40,00	40,00
Amortizaciòn		1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Total egresos		102.143,93	102.886,70	120.948,20	143.805,30	153.898,50
BAI (Beneficio antes de intereses e impuestos)		16.845,07	18.001,30	8.915,80	4.976,70	10.411,50
Gastos Financieros		7.981,40	6.580,21	6.329,62	3.209,43	1.189,70
BAI (Beneficio antes de impuestos)		8.863,67	11.421,09	2.586,18	1.767,27	9.221,80
Participacion a los trabajadores(15%)		1.329,55	1.713,16	387,93	265,09	1.383,27
BAI (Beneficio antes de impuesto a la Renta)		7.534,12	9.707,93	2.198,25	1.502,18	7.838,53
Impuesto a la renta (25%)		1.883,53	2.426,98	549,56	375,54	1.959,63
Utilidad Neta		5.650,59	7.280,94	1.648,69	1.126,63	5.878,90
Depreciaciones		473,33	473,00	473,00	40,00	40,00
Amortizaciones		1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Inversiòn Inicial	1.700,00					
Inversiòn de capital de trabajo	68.300,00					68.300,00
Prestamo y Amortizaciones	60.000,00	10.810,23	12.211,42	13.794,23	15.582,20	17.601,93
Valor de Rescate						200,00
Flujo de caja	-10.000,00	-2.736,31	-2.507,48	-9.722,54	-12.465,57	58.766,97
van	16.664,00					
tir	0,26					
Costo de oportunidad	17,76					