

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas
(ICHE)



"Medición del Impacto Financiero en la
Reestructuración Administrativa, Operativa y
Financiera de la Fábrica de Calzado Vicalza"

Proyecto de Graduación

Previa la obtención del título de
Ingeniería Comercial y Empresarial,
Especialización Finanzas

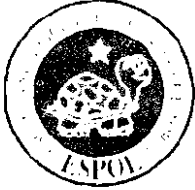
Presentado por:

Jéssica Del Rocío Mendoza Rivera
Evelyn Regina Sigüenza Mora
Lida Soraya Triviño Segovia

Guayaquil - Ecuador

2009

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



*Facultad de Ciencias
Humanísticas y Económicas
(ICHE)*

I H

**"MEDICIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO EN LA
REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y
FINANCIERA DE LA FÁBRICA DE CALZADO VICALZA"**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previa la obtención del Título de:

Ingeniería Comercial y Empresarial, Especialización Finanzas

Presentado por

Jéssica Del Rocío Mendoza Rivera

Evelyn Regina Sigüenza Mora

Lida Soraya Triviño Segovia

Guayaquil - Ecuador

2009

DEDICATORIA

De manera especial a, Dios, quien es nuestra inspiración en todo lo que realizamos en la vida, quien esta en los mejores y malos momentos como luz de esperanza.

A mis padres quienes me han enseñado que la perseverancia y el esfuerzo son la base del éxito, a mi hermano con quien compartí la mayor parte de mi trayectoria estudiantil, y aquella persona importante para mí en estos momentos.

A mis queridos maestros quienes me brindaron su enseñanza, y demás personas que me apoyaron en el desarrollo de mi carrera profesional.

A mis amigos y compañeros.

Jéssica Del Rocío Mendoza Rivera.

DEDICATORIA

A mi amigo especial e incondicional, Dios, por brindarme la oportunidad de existir y la fortaleza para luchar contra las adversidades.

A mis ídolos y principales pilares en mi vida, mis padres, quienes con amor y responsabilidad me han enseñado la importancia de vivir, amar, soñar y luchar; quienes me han guiado en el camino de la verdad y la práctica de valores.

A mi familia, quienes han estado presentes para festejar juntos mis triunfos y para ser mi soporte en momentos de necesidad, expresándome siempre su cariño sincero.

A mis amigos con quienes he compartido tiempos inolvidables.

Evelyn Regina Sigüenza Mora

DEDICATORIA

A Dios, por ser guía en mi camino.

A mis queridos padres, Wilfrido y Soraya, quienes con esfuerzo y sacrificio han sido los propulsores y artífices de mis logros académicos, apoyándome y acompañándome en las actividades que emprendo; a mis hermanas, a mi abuelito y de manera muy especial a mi abuelita Luisa.

A mis demás familiares, que siempre han estado dispuestos sin condición alguna ha ayudarme cuando lo he requerido.

A mis amigos y profesores.

Lida Soraya Triviño Segovia

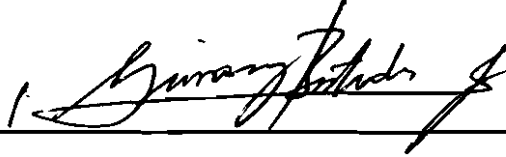
AGRADECIMIENTO

A Dios, a las autoridades de la ESPOL, a la Econ. María Elena Romero por la ayuda incondicional en la iniciación de este proyecto, al Ing. Pedro Zambrano quien nos ha orientado para el desarrollo del mismo.

Al propietario de la fábrica de calzado Vicalza el Sr. Victor Alejandro Sigüenza y a las personas que nos proporcionaron información para culminar con el presente proyecto.

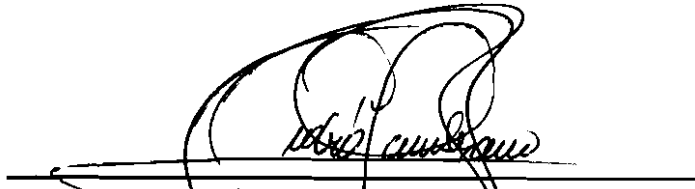
Y todas las demás personas que contribuyeron con su ayuda.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Oscar Mendoza Macías", written over a horizontal line.

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

PRESIDENTE

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Pedro Zambrano Miranda", written over a horizontal line.

Ing. Pedro Zambrano Miranda

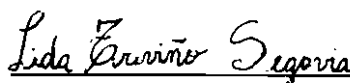
DIRECTOR DEL PROYECTO

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”


Evelyn R. Sigüenza Mora


Jessica R. Mendoza Rivera


Lida S. Triviño Segovia

RESUMEN

El presente proyecto muestra la medición del impacto financiero a partir de la reestructuración administrativa, operativa y financiera de la fábrica de calzado Vicalza; la cual se dedica a la producción y comercialización de calzado en cuero a nivel nacional.

La fábrica en estudio presenta inconvenientes en sus diferentes áreas, lo que le ha llevado a tener evidencias de un decline en su evolución y no le permite crecer en un alto ritmo dentro del mercado, es por ello que se pretende realizar correctivos en dichas áreas para obtener un buen rendimiento y mejorar las condiciones de esta microempresa.

Esta reestructuración propone el análisis y la implementación de estrategias, mecanismos y procedimientos en las diferentes áreas de la fábrica como son: la administrativa, operativa y financiera; posteriormente observaremos el impacto financiero que tendría la reestructuración propuesta para la mejora de la fábrica.

ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	IX
INDICE DE TABLAS.....	XIII
INDICE DE FIGURAS.....	XV
INDICE DE GRAFICOS.....	XVII
INDICE DE ANEXOS.....	XIX

INTRODUCCIÓN.....	XXI
Justificación e importancia.....	XXIII

CAPÍTULO I. Situación actual de la fábrica

1.1	Identificación de la Fábrica.....	1
1.2	Antecedentes históricos.....	2
1.3	Descripción de la condición actual de la fábrica.....	4
1.3.1	Área Administrativa.....	4
1.3.1.1	Plan estratégico.....	4
1.3.1.2	Estructura Orgánica.....	5
1.3.1.2.1	Función del personal.....	6
1.3.1.3	Problemas en el área Administrativa.....	9
1.3.2	Área Operativa.....	10
1.3.2.1	Descripción de recursos operacionales.....	10
1.3.2.2	Descripción del proceso operativo.....	14
1.3.2.3	Materiales utilizados en el proceso.....	18
1.3.2.4	Tipo de producto.....	19
1.3.2.5	Precios del producto.....	20
1.3.2.6	Distribución y Comercialización.....	21
1.3.2.7	Problemas en el área Operativa.....	22
1.3.3	Área Financiera.....	23
1.3.3.1	Procedimientos financieros.....	23
1.3.3.2	Estructura de ingresos.....	24
1.3.3.2.1	Ingresos por zapatos.....	25
1.3.3.2.2	Ingresos por sandalias.....	26
1.3.3.2.3	Ingresos por zapatillas.....	26
1.3.3.3	Estructura de costos.....	27
1.3.3.4	Estructura de gastos.....	28
1.3.3.5	Problemas en el área Financiera.....	28

1.4	Situación actual del Sector Calzado en Ecuador.....	29
1.5	Análisis de mercado.....	33
1.5.1	Análisis de proveedores.....	34
1.5.2	Análisis de clientes.....	35
1.5.3	Análisis de competidores.....	37
1.6	Análisis FODA.....	38
1.7	Matriz BCG.....	41
1.8	Matriz de expansión de productos.....	44
1.9	Segmentación	45
1.10	Posicionamiento.....	46
1.11	Marketing Mix.....	47

CAPÍTULO II. Investigación de Mercado Propuesta de Reestructuración

2.1	Investigación de mercado.....	53
2.1.1	Análisis de clientes subdistribuidores.....	54
2.1.1.1	Preguntas realizadas a los subdistribuidores...	55
2.1.1.2	Respuesta de los subdistribuidores.....	56
2.1.1.3	Interpretación de los resultados.....	62
2.1.2.	Análisis de preferencia del consumidor final.....	64
2.1.2.1	Objetivo general.....	64
2.1.2.2	Objetivos específicos.....	64
2.1.2.3	Definición de la población objetivo.....	65
2.1.2.4	Definición de la muestra.....	68
2.1.2.5	Resultados de la encuesta.....	69
2.2	Propuesta de Reestructuración.....	76
2.2.1	Resultados esperados de la reestructuración.....	76
2.2.2	Reestructuración administrativa.....	77
2.2.2.1	Plan estratégico.....	77
2.2.2.1.1	Misión.....	78
2.2.2.1.2	Visión.....	78
2.2.2.1.3	Objetivo general.....	78
2.2.2.1.4	Objetivos específicos.....	79
2.2.2.1.5	Políticas Internas.....	79
2.2.2.2	Estructura Orgánica.....	84
2.2.2.2.1	Manual de funciones.....	87
2.2.2.3	Protección Legal.....	94

2.2.2.4	Documentos de control interno.....	95
2.2.2.4.1	Orden de pedido.....	96
2.2.2.4.2	Orden de trabajo.....	96
2.2.2.4.3	Hoja de pedido de material.....	97
2.2.2.4.4	Orden de entrega.....	97
2.2.2.5	Implementación de tecnología.....	98
2.2.2.6	Reportes.....	100
2.2.3	Reestructuración Operativa.....	101
2.2.3.1	Recursos operacionales.....	101
2.2.3.1.1	Recurso humano.....	102
2.2.3.1.2	Capac.de producción de la fábrica.	104
2.2.3.2	Proceso operativo.....	106
2.2.3.2.1	Descripción del proceso operativo...	106
2.2.3.2.2	Control de calidad del proceso.....	112
2.2.3.2.3	Bodega.....	114
2.2.3.2.4	Inventario.....	115
2.2.3.3	Plan táctico.....	116
2.2.3.3.1	Marketing Mix.....	116
2.2.3.3.1.1	Estrategia de producto.....	117
2.2.3.3.1.2	Estrategia de precio.....	117
2.2.3.3.1.3	Estrategia de distribución.....	118
2.2.3.3.1.4	Estrategia de comunicación	119
2.2.4	Reestructuración Financiera.....	121
2.2.4.1	Estados Financieros.....	121
2.2.4.1.1	Balance general.....	121
2.2.4.1.2	Estado de resultado.....	123
2.2.4.1.3	Indicadores Financieros.....	125

CAPÍTULO III Análisis del Impacto Financiero

3.1.	Inversión.....	129
3.1.1	Inversiones en activos tangibles.....	129
3.1.2	Inversiones en activos intangibles.....	131
3.1.3	Inversión en capital de trabajo.....	131
3.2	Análisis sin reestructuración.....	132
3.2.1	Flujo proyectado sin reestructuración.....	136
3.3	Análisis con reestructuración.....	136
3.3.1	Flujo proyectado con reestructuración.....	143
3.4	Determinación de la tasa de descuento.....	144
3.5	Análisis incremental.....	148
3.5.1	Valor actual neto.....	148
3.5.2	Tasa interna de retorno.....	149

3.6	Periodo de recuperación de la inversión.....	149
3.7	Punto de equilibrio.....	150
3.8	Análisis de sensibilidad.....	151
3.8.1	Variables de evaluación.....	152
3.8.2	Análisis multidimensional.....	152

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

• Conclusiones.....	163
• Recomendaciones.....	164

BIBLIOGRAFÍA.....166

ANEXOS.....168

INDICE DE TABLAS

Tabla I	Cronograma Histórico.....	2
Tabla II	Trabajadores de la Fábrica Vicalza.....	7
Tabla III	Recurso Técnico.....	11
Tabla IV	Precios.....	20
Tabla V	Costos por servicios básicos.....	27
Tabla VI	Gastos por servicios básicos.....	28
Tabla VII	Información General del Sector de Calzado del Ecuador.....	30
Tabla VIII	Proveeduría de Insumos del Exterior.....	31
Tabla IX	Cartera de Clientes.....	36
Tabla X	Tipos de Segmentación de Mercados.....	46
Tabla XI	Definición de la población.....	66
Tabla XII	Rangos de edades.....	66
Tabla XIII	Nivel Socio – Económico de Guayaquil.....	67
Tabla XIV	Reportes Propuestos.....	101
Tabla XV	Capacidad de las máquinas en pares de calzado por hora..	105
Tabla XVI	Calidad de Insumos.....	113
Tabla XVII	Calidad de Confección.....	113
Tabla XVIII	Calidad de Acabado.....	114
Tabla XIX	Balance General.....	122
Tabla XX	Estado de Ganancias y Perdidas.....	124
Tabla XXI	Precios de los muebles de oficina y enseres.....	130

Tabla XXII	Precios de la publicidad.....	131
Tabla XXIII	Ingresos proyectados sin reestructuración.....	132
Tabla XXIV	Costos operacionales proyectados sin reestructuración.....	133
Tabla XXV	Gastos administrativos proyectados sin reestructuración.....	134
Tabla XXVI	Gastos por distribución.....	134
Tabla XXVII	Gastos de venta proyectados sin reestructuración.....	135
Tabla XXVIII	Gastos no operacionales proyectados sin reestructuración.	136
Tabla XXIX	Tasa de crecimiento ingresos para la fábrica.....	137
Tabla XXX	Costos de mano de obra con reestructuración.....	139
Tabla XXXI	Sueldos administrativos con reestructuración.....	140
Tabla XXXII	Incremento servicios básicos y papelería.....	140
Tabla XXXIII	Incremento gastos por distribución.....	141
Tabla XXXIV	Depreciaciones.....	142
Tabla XXXV	Depreciación maq. Troqueladora.....	142
Tabla XXXVI	Tabla de amortización resumida	143
Tabla XXXVII	TMAR fábricas de calzado.....	147
Tabla XXXVIII	Resultados del flujo de caja incremental.....	148
Tabla XXXIX	Periodo de recuperación de la inversión (payback).....	150
Tabla XL	Punto de equilibrio.....	151
Tabla XLI	Análisis de sensibilidad VAN-precios unitarios.....	158
Tabla XLII	Análisis de sensibilidad VAN-cantidades.....	159
Tabla XLIII	Análisis de sensibilidad TIR-precios unitarios.....	161
Tabla XLIV	Análisis de sensibilidad TIR-cantidades.....	162

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Origen del nombre	3
Figura 1.2	Esquema del Organigrama.....	6
Figura 1.3	Máquina de coser	12
Figura 1.4	Máquina devastadora de cuero.....	12
Figura 1.5	Troqueladora manual.....	13
Figura 1.6	Máquina pulidora.....	13
Figura 1.7	Máquina Terminadora.....	14
Figura 1.8	Flujo de Proceso en la Fábrica Vicalza.....	17
Figura 1.9	Lugares de Distribución.....	21
Figura 1.10	Matriz de Crecimiento – Participación.....	41
Figura 1.11	Productos Estrella.....	42
Figura 1.12	Productos Dilema.....	42
Figura 1.13	Productos Vaca Lechera.....	43
Figura 1.14	Productos Perro.....	43
Figura 1.15	Matriz de Expansión de Productos.....	44
Figura 1.16	Canal de Distribución de Vicalza.....	50
Figura 1.17	Organigrama Propuesto.....	85
Figura 1.18	Propuesta del flujo de Proceso General.....	110
Figura 1.19	Propuesta del proceso de fabricación del calzado.....	111
Figura 1.20	Modelo CAPM.....	145
Figura 1.21	Modelo CAPM.....	147

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Ingresos Totales por Líneas de calzado.....	25
Gráfico 1.2	Importaciones.....	32
Gráfico 1.3	Satisfacción del cliente.....	57
Gráfico 1.4	Percepción del cliente subdistribuidor.....	58
Gráfico 1.5	Buena percepción del calzado.....	58
Gráfico 1.6	Percepción de la distribución.....	59
Gráfico 1.7	Mala percepción de la distribución.....	60
Gráfico 1.8	Percepción del precio.....	61
Gráfico 1.9	Edad y sexo de los encuestados.....	70
Gráfico 1.10	Sectores donde habitan las personas encuestadas.....	70
Gráfico 1.11	Frecuencia de compra según el sexo.....	71
Gráfico 1.12	Relación entre el material y la línea de calzado.....	72
Gráfico 1.13	Frecuencia de compra vs. Edad de los encuestados.....	73
Gráfico 1.14	Características por las que les agrada Vicalza.....	74
Gráfico 1.15	Percepción de la calidad y precio de Vicalza.....	74
Gráfico 1.16	Medios de promoción recomendados por los encuestados.....	75
Gráfico 1.17	Análisis VAN (Máx.-Min).....	153
Gráfico 1.18	Análisis VAN (media).....	154
Gráfico 1.19	Análisis TIR (Máx.-Min).....	155
Gráfico 1.20	Análisis TIR (media).....	156
Gráfico 1.21	Análisis sensibilidad VAN.....	157

Gráfico 1.22	Análisis sensibilidad TIR.....	160
--------------	--------------------------------	------------

ÍNDICE DE ANEXOS

Diagnostico departamental.....	1.1
Distribución de las áreas de la Fábrica Vicalza.....	1.2
Línea de Calzado: Zapatos.....	1.3
Línea de Calzado: Sandalias.....	1.4
Línea de Calzado: Zapatillas.....	1.5
Costo de la materia prima.....	1.6
Costo de la materia prima (plantas).....	1.7
Encuesta a clientes subdistribuidores.....	1.8
Resultados obtenidos de encuesta a subdistribuidores.....	1.9
Categorías de respuestas obtenidas de subdistribuidores.....	1.10
Encuesta piloto.....	1.11
Encuesta consumidor final.....	1.12
Reglamento de la fabrica vicalza.....	1.13
Orden de pedido	1.14
Orden de trabajo	1.15
Hoja de pedido de material.....	1.16
Orden de entrega.....	1.17
Calculo indicadores financieros.....	1.18
Cotización vehiculo.....	1.19
Cotización muebles y enseres de oficina.....	1.20
Cotización equipo de computación.....	1.21

Flujo de efectivo sin reestructuración.....	1.22
Tabla de amortización.....	1.23
Flujo de efectivo con reestructuración.....	1.24
Datos históricos para el cálculo del rendimiento del mercado.....	1.25
Flujo de efectivo incremental.....	1.26
Punto de equilibrio.....	1.27

INTRODUCCIÓN

La aplicación de técnicas gerenciales modernas, las acertadas decisiones y la profesionalización de las empresas, son características fundamentales en una organización para ser capaz de afrontar las pruebas del tiempo y los cambios económicos y políticos.

Existen empresas que han logrado importantes éxitos durante su trayectoria profesional por instaurar una cultura basada en la mejora continua y percepción, sin embargo hay diversas organizaciones cuyos fundadores y equipo gerencial omiten diseñar estrategias apropiadas para que su empresa resulte victoriosa en los desafíos que se presentan en el entorno.

En esta era globalizada se debe evitar soluciones improvisadas y superficiales, debiendo analizar detenidamente los factores que llevan a la empresa a la necesidad de un cambio. Es por esto que se deben realizar los procedimientos correctos mediante una ágil toma de decisiones que permita analizar en profundidad cada una de las partes de la empresa y superar cada una de las dificultades.

Este cambio ha decidido emprender la fábrica Vicalza, con la finalidad de adquirir cualidades que le permitan alcanzar un alto nivel de competitividad dentro del sector del calzado Ecuatoriano a través de la optimización de sus recursos.

En el primer capítulo se exponen los antecedentes de la fábrica Vicalza, su estructura interna, el proceso de fabricación y su desarrollo financiero, se utilizan estudios de marketing como el análisis F.O.D.A, la matriz B.C.G,

matriz de crecimiento para evidenciar los problemas que presenta; además se analiza la situación que enfrenta el sector del calzado en Ecuador con la alta importación de calzado extranjero.

En el segundo capítulo se presentan las propuestas para la reestructuración de cada área, y se establece una estructura de estados financieros con la finalidad de que sirva como base para el registro de ingresos y egresos de la fábrica.

Seguros de que una reestructuración conlleva riesgos y desajustes organizativos, en el tercer capítulo se analiza si la propuesta es viable; finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones.

JUSTIFICACIÓN

En Ecuador, debido a que en el mercado interno ha aparecido el calzado proveniente de otros países, especialmente el calzado asiático de bajo precio y mínima calidad, muchas fábricas pequeñas se han visto obligadas a cerrar sus puertas, otros de productores se han convertido en importadores para poder satisfacer toda la demanda y en algunos casos están sustituyendo totalmente su producción por importaciones debido al diferencial de costos.

Considerando las dificultades por las que atraviesa el sector calzado y la necesidad actual de buscar formas para competir dentro de este sector, se establece que el presente proyecto tiene un alto beneficio al detectar los problemas presentes en la fábrica VICALZA y establecer mejoras administrativas, operativas y financieras para sus procedimientos internos.

VICALZA se vería beneficiada directamente por la adecuada planeación, organización, dirección y control de recursos, permitiéndole obtener un mayor crecimiento en la utilidad y evitando contratiempos en los procesos de producción y entrega, lo que le permitirá cumplir con la demanda requerida.

A partir de la medición del impacto financiero, se conocerá si los resultados, dada la reestructuración en las diferentes áreas de trabajo de la fábrica, son favorables o desfavorables; es decir si elevan su productividad, eficiencia y utilidad al desarrollar un mejor manejo de recursos asignados y conocer si estos aspectos permitirán generar crecimiento en la fábrica alcanzando mayores ventas, y la oportunidad de competir frente a la inclusión de calzado extranjero.

Cabe agregar que el mayor impulso a la realización del presente proyecto es mejorar las condiciones de una microempresa que ha mostrado evidencias de decline en su evolución, para de esa manera evitar que una fábrica más se vea obligada a salir del mercado, contribuyendo con el desempleo.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA FÁBRICA

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA FÁBRICA

NOMBRE PROPIETARIO: Víctor Alejandro Sigüenza Redrován

RAZÓN SOCIAL: Calzado Vicalza

R.U.C: 0905514063001

ACTIVIDAD ECONÓMICA: fabricación y comercialización a intermediarios de calzado formal e informal, para niñas, damas y caballeros.

UBICACIÓN: Guayaquil, calle 41 AVA. S/N entre Oriente y Callejón Parra

ASPECTOS LEGALES:

Declarante

No retenedor

Tiene toda la documentación de funcionamiento al día.

TELEFONO: (2) 848116 – 092645707

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La fábrica de Calzado Vicalza, inicia sus operaciones en la ciudad de Guayaquil en el año 1977 como un pequeño taller ubicado en su domicilio, en donde todo el proceso de fabricación de calzado se realizaba de manera artesanal sin el uso de maquinarias especializadas y sin un espacio adecuado para su funcionamiento.

En el año 1980 se realiza la compra del terreno en la misma ciudad, lugar en donde la fábrica ha funcionado hasta la actualidad, durante su proceso evolutivo han adquirido diversas maquinarias, tanto nacionales como extranjeras para mejorar la calidad del producto, así también ha tenido diversos nombres de marcas, muchas de las cuales tuvieron como referencia marcas extranjeras reconocidas en aquellos periodos por su posicionamiento en el mercado, con la finalidad de aumentar las ventas realizadas.

Los nombres de estas marcas se presentan en el siguiente cronograma histórico:

Tabla I

Cronograma Histórico

NOMBRES	AÑOS
Cosmos	1977
Sherina	1979
Indiana	1980
Shama	1983
Kanna	1985
Isabela	1988
Bonibell	1990
Botero	1994
Jodaco	1996
Vicalza	2000

Fuente: Vicalza

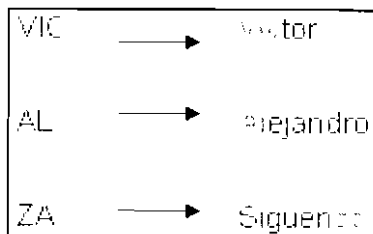
Elaborado por: Las Autoras

A través del tiempo, la fábrica se ha enfrentado ante diversas barreras en su desarrollo; en sus inicios la materia prima era adquirida en lugares de venta al por menor en donde los precios no permitían que el producto sea muy competitivo, por ello se establecieron contactos en Ambato con la principal distribuidora de cuero de esta ciudad, *Distribuidora Tungurahua*, y con las distribuidoras de la ciudad de Guayaquil para la proveeduría de insumos, especialmente plantas nacionales e importadas y demás materiales. El capital económico ha representado otro problema en la fábrica, debido a las limitaciones del mismo.

En sus inicios las ventas se realizaban en la ciudad de Guayaquil, posteriormente y mediante su crecimiento las ventas del producto se han expandido a otras ciudades del país.

En el año 2000 se establece la marca Vicalza, la cual surge del nombre del propietario de la fábrica:

Figura 1.1
Origen del nombre



Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

A través de este período de ochos años la marca ha alcanzado reconocimiento en el mercado del calzado ecuatoriano debido a la materia prima de excelente calidad utilizada, durabilidad del producto final y modernos diseños.

Considerando la evolución positiva que ha tenido la marca Vicalza, su propietario ha decidido adquirir la misma como marca definitiva y patentar el nombre, sin embargo este proceso aún no ha sido realizado.

Vicalza siempre se ha caracterizado por la producción de calzado femenino, sin embargo a partir del año 2007 la producción se extendió al calzado masculino (sandalias); ubicándose en el sector como una empresa con calidad y precio para ofrecer un buen producto a la sociedad, trabajando para alcanzar altos niveles de productividad que le permiten continuar a la vanguardia del sector del calzado nacional.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA CONDICIÓN ACTUAL DE LA FÁBRICA

Debido a la falta de organización en las principales áreas de la fábrica Vicalza, existe una declinación en el aspecto económico y productivo, generando obstáculos en su desarrollo. A continuación se realiza una evaluación en cada una de ellas.

1.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

1.3.1.1 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico actual de la fábrica Vicalza se compone de misión, visión y objetivos generales, existiendo falencias en cada uno de ellos debido a su inadecuada definición y ausencia de procedimientos para el cumplimiento de los objetivos. Así también el plan estratégico carece de elementos fundamentales para un eficiente proceso administrativo, el plan estratégico de la fábrica es el siguiente:

MISIÓN

Los zapatos de la marca **VICALZA** se reconocen por los más nuevos y mejores materiales del mercado, la habilidad perfecta, bajo los sistemas más profesionales de mando de calidad.

VISIÓN

La fábrica aspira convertirse en líder del sector de calzado Ecuatoriano, cubriendo las expectativas y necesidades del cliente, con una marca de prestigio y productos de calidad.

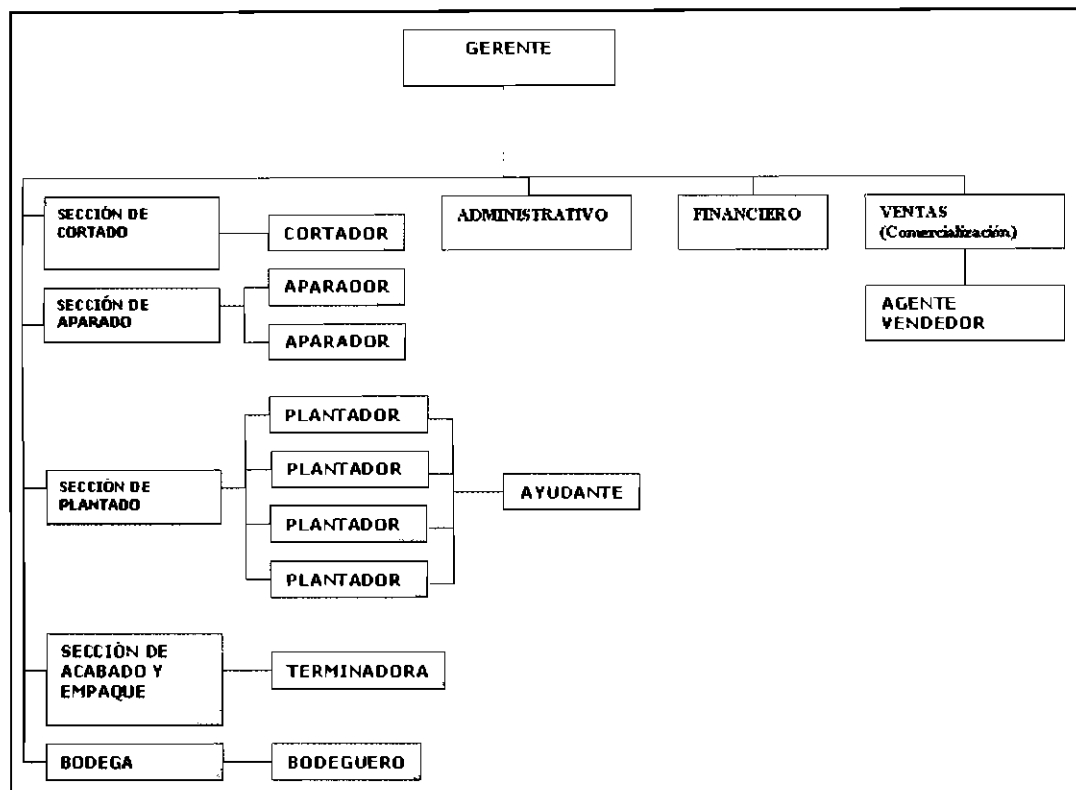
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Mejorar la productividad y la calidad de los productos.
- Fortalecer las ventas en los diversos puntos de distribución del país.
- Superar a los competidores basándonos en la calidad.
- Obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

1.3.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La fábrica de calzado Vicalza actualmente no cuenta con una estructura organizacional, únicamente mantiene un esquema de responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del personal. En base a la información brindada sobre el personal que labora en la fábrica, se presenta el siguiente esquema de las áreas laborales:

Figura 1.2
Esquema del organigrama



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

1.3.1.2.1 FUNCIÓN DEL PERSONAL

En la fábrica Vicalza labora un grupo de 12 personas, quienes desempeñan su labor en las distintas etapas del proceso de fabricación del calzado. El cuadro siguiente indica las actividades asignadas:

Tabla II

Lista de trabajadores de la fábrica Vicalza

Nombre	Cargo
Alejandro Sigüenza R.	Gerente/ Diseñador
Jonny Jara	Cortador
Danny Jara	Aparador
Virgilio Zapata	Aparador
Vicente Yagual	Plantador
William Yagual	Plantador
Tito Yagual	Plantador
Rosendo Ordóñez	Plantador
Diego Quijije	Oficial
Mercedes Tumbaco	Terminación del producto
Gustavo Sigüenza	Agente de Ventas
Ramón Castro	Bodeguero

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se explica las funciones realizadas en cada cargo:

- **GERENTE:** propietario; encargado del manejo general de la fábrica, de la compra de materia prima, realizar los diseños del calzado, tomar las decisiones administrativas, financieras y de producción, asignando los recursos necesarios para las actividades. Se evidencia que el propietario

realiza diversas actividades, problema principal a cambiarse en la propuesta de reestructuración.

- **CORTADOR:** se encarga de cortar la materia prima en piezas de acuerdo a moldes y según la cantidad establecida en el pedido, troquela las partes decorativas, luego puntea y enumera.

- **APARADOR:** encargados de armar la pieza, coser las piezas cortadas y formar el corte.

- **PLANTADOR:** se encargan de tomar el corte formado, darle la forma del pie y ensamblar el corte con la suela.

- **OFICIAL:** es el apoyo de los aparadores y plantadores, se encarga de llevar y traer las piezas, engomar las capellada y talones, agregar adornos, limpieza y preparación de las plantas.

- **TERMINADORA:** es la encargada del maquillaje del zapato, la limpieza, y empaclado de los mismos.

- **AGENTE DE VENTAS:** es el encargado de captar clientes, de la comercialización del producto y cobranza.

- **BODEGUERO:** es el encargado de mantener el control de la materia prima y el manejo de inventario, realiza la compra de material faltante en pequeñas cantidades.

1.3.1.3 PROBLEMAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Los principales problemas administrativos en la fábrica Vicalza surgen al tener las distintas áreas con dependencia directa de una sola persona, el propietario; al analizar la situación actual de la fábrica en el área administrativa observamos los siguientes problemas específicos:

- La misión de la fábrica Vicalza tiene un enfoque incorrecto dado que está dirigida al producto que ofrece y no a la razón de ser de la fábrica ni a la verdadera necesidad que satisface en sus clientes.

- La visión tiene un enfoque general correcto, sin embargo se considera que debe incluir otros aspectos para proyectar el futuro de la fábrica tal como el equipo humano, productos y tecnología.

- Los objetivos establecidos están enfocados en mejorar la posición competitiva y de largo plazo de la fábrica, sin considerar los resultados enfocados a mejorar el desempeño financiero. Los objetivos estratégicos planteados carecen de enfoques importantes como los costos globales y oportunidades de crecimiento.

- No existe un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos, lo cual genera una confusa delegación de autoridad y responsabilidades; las personas que laboran en la fábrica reciben contraórdenes que los desorientan.

- Mediante dialogo con el propietario y los operarios (ver ANEXO 1.1), se aprecia que en la fábrica existe una **“gerencia por impulso donde no**

existe la retroalimentación” (1), y en donde el gerente es quien toma todas las decisiones basado en el tiempo y la experiencia.

- **No existe un registro de la materia prima en bodega, en diversas ocasiones los pedidos realizados por los clientes han sido postergados o en peores circunstancias anulados, debido a la falta de material, ya sea cuero o plantas. Este problema ha generado pérdida de clientes ya que en ocasiones, los pedidos han sido realizados con calidad de urgencia para ser vendidos en épocas de fiesta en los cantones donde se distribuye el producto.**

- **No existe un reglamento por escrito de políticas y procedimientos en la fábrica.**

- **Ausencia de protección legal en la marca del producto.**

1.3.2 ÁREA OPERATIVA

1.3.2.1 DESCRIPCIÓN DE RECURSOS OPERACIONALES

El recurso humano de la fábrica Vicalza es el principal elemento para el desarrollo de sus actividades, el personal realiza sus funciones en base al área de especialización en el proceso productivo. Para mantener buenas relaciones con ellos, el gerente ha tratado de darles motivación constante y trato cordial.

¹ Como reestructurar a las empresas para que perduren, Guillermo Arosemena Arosemena, Pág.37

La fábrica Vicalza cuenta con una instalación de 6m x 25m (ver ANEXO 1.2), en donde se desarrollan todas las actividades de producción. Para el almacenamiento de la materia prima existe una pequeña construcción en la parte superior de las instalaciones.

El recurso técnico y equipos diversos con los que cuenta la fábrica constituyen otro elemento de importancia y esenciales para cada etapa del proceso.

- o La parte técnica cuenta con:

Tabla III
Recurso Técnico

Equipo Técnico	Cantidad
Maquinas de coser	4
Máquina devastadora de cuero	1
Hornos para el pegado	2
Troqueladoras manuales	2
Motores (Pulidores)	2
Máquina para marcas y sellados	1
Máquina terminadora	1
Prensadoras	2

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Se detallan las funciones de cada maquinaria a continuación

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

Figura 1.3
Máquina de coser

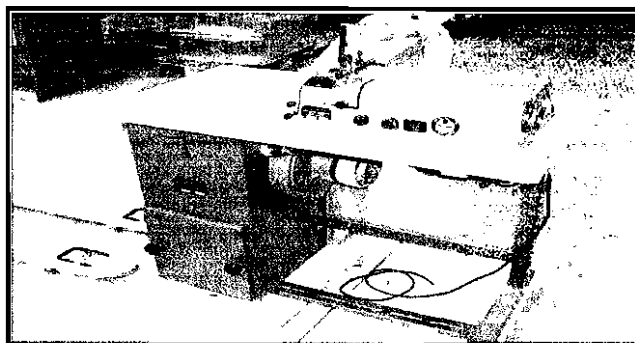


Fuente: Internet
Elaborado por: Las Autoras

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

Figura 1.4

Máquina devastadora de cuero



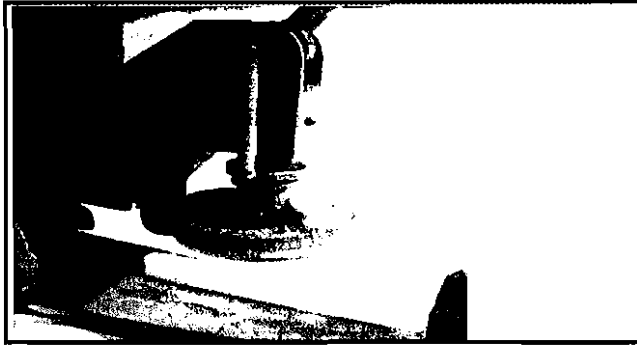
Fuente: Internet
Elaborado por: Las Autoras

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

• **Troqueladora manual:** sirve para cortar el material con moldes debidamente hechos de acuerdo a la forma del diseño.

Figura 1.5

Troqueladora manual



Fuente: Internet
Elaborado por: Las Autoras

• **Motor (Pulidor):** sirve para cardar ⁽²⁾ los materiales a pegarse y luego para dar un terminado al calzado con la pulida de los filos.

Figura 1.6

Máquina Pulidora



Fuente: Internet
Elaborado por: Las Autoras

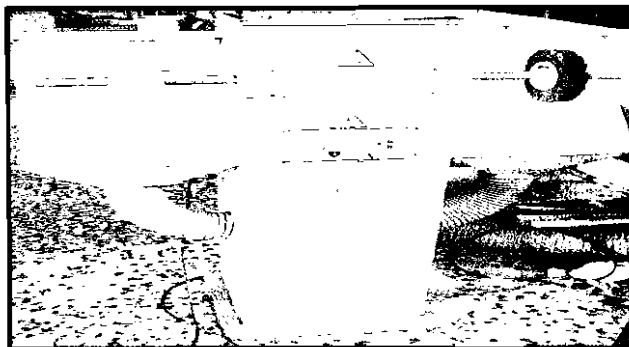
² Separar completamente o eliminar las fibras cortas y terminar con la limpieza iniciada.

- **Máquina para marcas y sellados:** sirve para etiquetar el calzado, grabar o imprimir sellos, plantas finas y números de tallas.

- **Prensadora:** sirve para comprimir la suela con el zapato una vez que se halla realizado el proceso de plantado, para obtener un acabado perfecto.

- **Máquina terminadora:** tiene como función limpiar el calzado, dando brillo al material y dejándolo listo para el empaque.

Figura 1.7
Terminadora



Fuente: Internet

Elaborado por: Las Autoras

- El equipo diverso está conformado por las siguientes herramientas:

- **Hormas:** son hechas de madera y de plástico, tienen la forma de un pie y son utilizadas para darle la forma del pie al corte.

- **Herramientas:** tales como martillos, alicates, agujas medidoras, tijeras, pinzas, playos.

1.3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO

El proceso de producción de calzado en la fábrica, se realiza en ocho fases que se detallan a continuación:

- **DISEÑO DEL CALZADO:** es el punto donde se inicia el proceso de fabricación del calzado. Para la realización de estos diseños el propietario se basa en revistas, investigación de tendencias de moda, investigación de vitrinas nacionales y diseños propios.

- **CAPTACIÓN DE PEDIDOS:** con los nuevos diseños ya elaborados para muestra, se presenta a los clientes de los distintos sectores de venta quienes en base a las preferencias de los consumidores decidirán realizar o no la orden de pedido.

- **CORTE Y TROQUELADO DE LAS PARTES:** los materiales utilizados en la producción de la capellada del calzado son cortados en segmentos pequeños de forma manual. El tamaño y la forma de cada segmento está determinado por el molde de corte. Las piezas que representan la parte decorativa del calzado son troqueladas de acuerdo a la forma del diseño.

- **DESTALLADO Y ENGOMADO DE LAS PIEZAS:** las piezas de cuero, una vez cortadas deben ser rebajadas al grosor deseado, engomadas los bordes, ribeteadas (³) antes de la costura y agregados los adornos si los requieren.

- **COSTURA Y ARMADO DE PIEZAS:** seguido, las piezas ribeteadas son cosidas para formar la capellada del calzado con sus accesorios.

³ Reforzar los bordes de la capellada del calzado.

- **PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES:** esta etapa del proceso no esta ligada a las otras actividades, puede ser realizada al mismo momento de las etapas de costura e incluso en la primera etapa del montaje del calzado. Esta fase comprende la limpieza de las plantas mediante el lijado de la parte superior de aquellas, luego son engomadas usando un pegamento de alta resistencia, dejándolas listas para la siguiente fase.

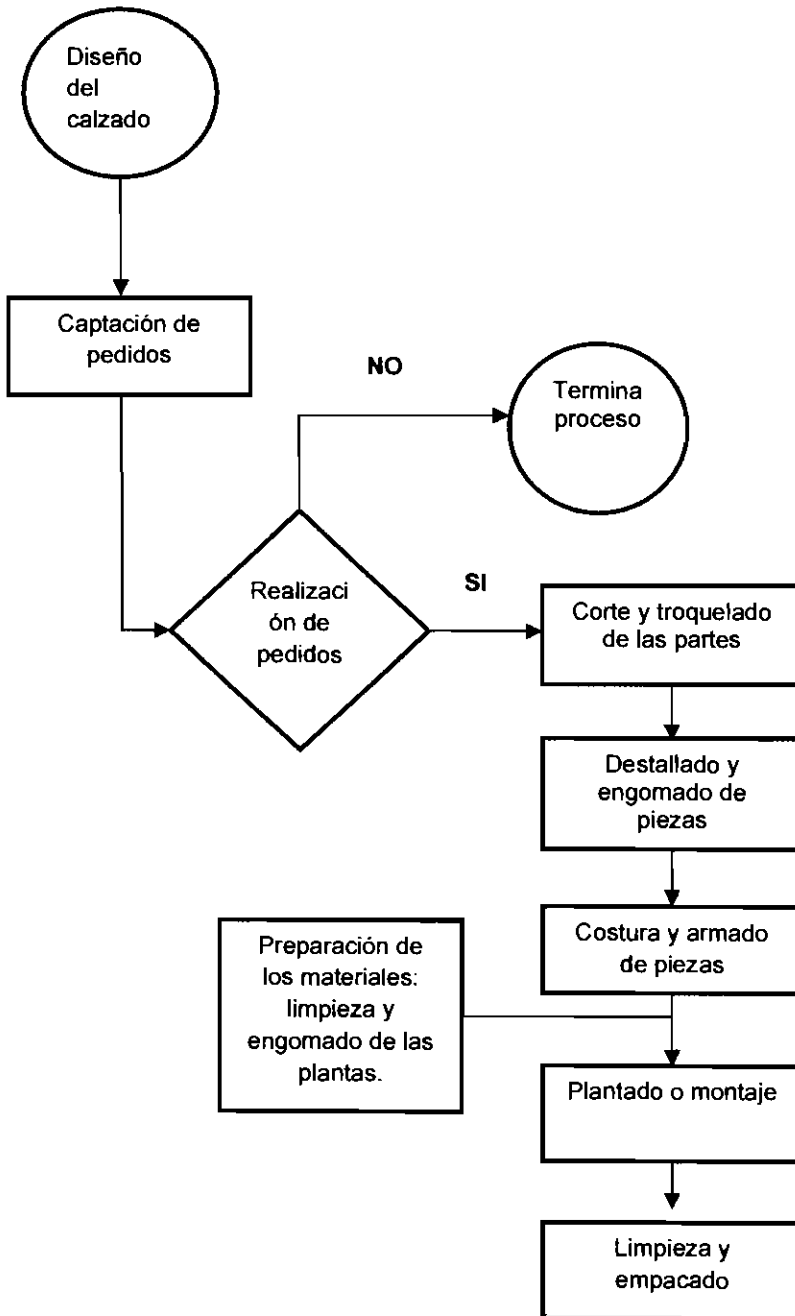
- **PLANTADO O MONTAJE:** en esta etapa se procede a realizar las plantillas y a grabarlas con la marca; una vez elaborada la plantilla, ésta es clavada a la horma y el reverso de la capellada es moldeado a la forma de la horma; las plantas, que ya han sido limpiadas y engomadas, son colocadas en un horno para calzado con la finalidad de que la goma sea más compacta y lograr un pegado correcto de la capellada con la plantas, el calzado es enfriado, la suela es prensada con la máquina prensadora para asegurar el proceso de sellado y finalmente removido de la horma. Cuando el calzado a fabricar es de taco este es clavado a la plantilla para luego pegar la fibra.

- **LIMPIEZA Y EMPACADO:** en esta etapa cualquier hilo u otro material de desecho son eliminados, el calzado es limpiado, inspeccionado, etiquetado y empacado en cajas.

En la siguiente figura se ilustra la cadena general de producción de calzado:

Figura 1.8

Flujo de Proceso en la Fábrica Vicalza



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

1.3.2.3 MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO

Para la realización del calzado se utiliza especialmente el cuero con la finalidad de darle durabilidad y elegancia, se considera la utilización de la piel de menor calidad en partes no tan importantes, evitando así pérdida de material, sin perder la calidad del producto final. Se da un mayor detalle de los materiales utilizados:

- **Capellada:** se utiliza el cuero para la elaboración de todas las líneas del producto.
- **Plantas de poliuretano:** en diversos modelos, altas y bajas.
- **Plantas de PVC:** en diversos modelos, altas y bajas.
- **Fibra:** utilizada para la elaboración de la planta en la línea de calzado de oficina.
- **Suela espuma:** utilizada para la elaboración de la planta en la línea de calzado playero.
- **Tacos:** usados en sandalias casuales, realizados en plástico o por agrupado de materiales preformados, en distintos tamaños.
- **Pegamento:** se utiliza la goma amarilla (solución) y goma blanca para calzado.
- **Plantillas:** realizadas en base a cartón con cobertura de cuero e impresa la marca Vicalza.

- **Hilos:** en textura fina, diversos colores de acuerdo al color del calzado.

- **Accesorios:** tales como hebillas, adornos, veltro, etc.

Para el empaque y almacenamiento del producto se utilizan cajas impresas con la marca del producto y etiquetas anexadas al calzado con el slogan de *puro cuero*.

1.3.2.4 TIPO DE PRODUCTO

La fábrica Vicalza está dedicada a la fabricación y comercialización de calzado tanto para damas (adultas, adolescentes), infantil (niñas) y caballeros, ofreciendo las siguientes líneas de producto (ver ANEXO 1.3; 1.4; 1.5):

- **Zapatos**
 - Casuales para dama, taco magnolia
 - Casuales para dama, taco fino
 - Formales para oficina
- **Sandalias**
 - De planta alta
 - De planta baja
 - De taco fino
 - Para caballero
 - Para niñas

- **Zapatillas**
- **Playeras para damas**

1.3.2.5 PRECIOS DEL PRODUCTO

Los precios han sido establecidos en base a la línea del producto que se comercializa; a pesar de la buena calidad del producto, los precios son relativamente bajos, fijados de esta manera para poder competir en el mercado. La siguiente tabla indica los precios correspondientes:

Tabla IV

Precios

Línea del calzado	Precios al por mayor (\$)
Casuales para dama, taco magnolia	12,00
Casuales para dama, taco fino	12,00
Formales para oficina	12,00
Sandalias de planta alta	12,00
Sandalias de planta baja	9,00
Sandalias de taco fino	11,00
Sandalias para caballero	12,00
Calzado para niñas	9,00
Playeras para dama (Fibra)	8,50
Playeras para dama (Suela espuma)	6,50

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

1.3.2.6 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

La distribución del calzado producido la realiza el agente vendedor de la fábrica y el propietario. Para hacer la entrega del calzado a sus respectivos clientes fuera de la ciudad de Guayaquil, el agente vendedor utiliza el transporte intercantonal e interprovincial; si la entrega es dentro de la ciudad se realiza la distribución haciendo uso del carro del propietario.

Las ventas son realizadas en diversos pueblos y ciudades del país, como se indica en la siguiente figura:

Figura 1.9
Lugares de Distribución

Guayaquil	Naranjal
Machala	Naranjito
Santo Domingo	El Empalme
La Libertad	Babahoyo
Loja	Quevedo
Milagro	La Troncal

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Por la información proporcionada se conoce que desde que el pedido es recibido el tiempo promedio que le toma a la fábrica Vicalza entregarlo es entre 8 a 12 días, no obstante este período puede variar según las siguientes condiciones:

- **Línea del producto:** los de mayor tiempo para su producción son los zapatos de oficina y casuales.

- **Tamaño del pedido:** los pedidos de mayor cantidad son realizados al mismo tiempo que los de menor cantidad.

- **La disponibilidad de los materiales:** por no mantener un control adecuado de materia prima existen ocasiones en que hace falta material para la producción, por ello se postergan los pedidos.

La fábrica Vicalza no cuenta con estrategias de publicidad y promoción para comercializar el calzado, el único medio para dar a conocer el producto es el agente vendedor, quien viaja de forma periódica para visitar a sus clientes.

Estas visitas también le permite identificar nuevos sectores de venta y cliente potenciales, con el propósito de ampliar la participación en el mercado, para ello analiza el tamaño del almacén y su ubicación antes de entablar vínculo comercial.

Un aspecto importante de mencionar es que el propietario de la fábrica Vicalza ha asistido a diversas conferencias y ferias de exposición de calzado nacional e internacional que son realizadas en el país, con la finalidad de estar a la vanguardia de la moda; sin embargo nunca ha participado directamente con un stand para dar a conocer su calzado.

1.3.2.7 PROBLEMAS EN EL ÁREA OPERATIVA

Dentro del área operativa de la fábrica Vicalza se presentan diversos problemas que se dan debido a la falta de una buena organización, dirección

y control de las actividades y procesos que se desarrollan en la misma. Los principales problemas encontrados son:

- Falta de organización del espacio físico de la fábrica.
- Se maneja un proceso de producción incorrecto en donde existen etapas con dependencias de otras.
- No se mantiene un control adecuado en los costos y en el proceso de producción.
- Atraso en tecnología.
- Ausencia de medidas de productividad en materia prima y mano de obra.
- Falta de coordinación en el trabajo, desperdicio en tiempo y materia prima.
- No existe mantenimiento de las máquinas utilizadas en el proceso.
- Falta de equipo necesario para la distribución y comercialización del producto.

1.3.3 ÁREA FINANCIERA

1.3.3.1 PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Según información brindada por el propietario de la fábrica Vicalza, los procedimientos financieros que se manejan no están establecidos de manera formal, sin embargo por la costumbre de su uso se consideran los siguientes:

- Existen dos métodos mediante los cuales el cliente realiza el pago de la mercadería solicitada:

1.- Un porcentaje en efectivo, el cual no está establecido y la diferencia con cheque posfechado a 30 ó 45 días plazo.

2.- Solo con cheque posfechado a los plazos antes mencionados.

• Considerando el mecanismo de cobro de la mercadería vendida la compra de la materia prima se la realiza por medio de los siguientes métodos:

1.- De forma diferida, a un plazo de 30 días máximo.

2.- Por medio de la entrega de los cheques que Vicalza obtiene de la mercadería vendida.

• Si el cliente realiza un pedido de calzado grande, se realiza un descuento de \$ 0,50 ctvos. por par.

1.3.3.2 ESTRUCTURA DE INGRESOS

De acuerdo a la información brindada por el propietario de la fábrica de calzado Vicalza se conoce que los ingresos difieren cada semana, esta variación es consecuencia de que no existe un nivel de producción semanal constante en cada línea de calzado; además de ello existen líneas que no se producen durante todo el año, pues la producción en general depende de factores externos tales como: la temporada y los cambios en la tendencia de la moda.

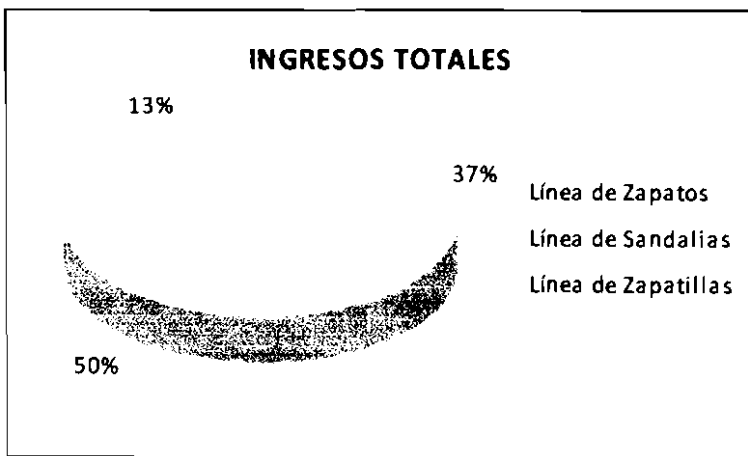
Dentro de la gama de calzado que ofrece Vicalza existen diseños que requieren de menor dedicación en tiempo que otros y este factor también representa un aspecto importante en la generación de ingresos, pues aunque el precio unitario de este tipo de calzado sea menor, su producción le permite ganar por volumen producido.

Se estima que la fábrica Vicalza tiene una producción promedio de 10 a 11 docenas por semana entre las diversas líneas de calzado, sin embargo el ingreso general depende de los modelos de calzado a producirse pues cada uno tiene un precio unitario diferente.

En el gráfico 1.1 se muestra el porcentaje que representa cada una de las líneas de calzado dentro del ingreso total anual, donde se puede observar que es la línea de sandalias aquella que tiene mayor peso representando un 50% del total, seguida de la línea de zapatos con un 37% y con un menor porcentaje (13%) la de zapatillas.

Gráfico 1.1

Ingresos Totales por Líneas de calzado



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

1.3.3.2.1 INGRESOS POR ZAPATOS

Como se explicaba anteriormente, en la fábrica no existe una producción constante sin embargo se considera que la producción para esta línea está enmarcada entre unas 3 docenas por semana; un 75% aproximadamente de los ingresos en esta línea proviene de los zapatos

casuales para dama taco magnolia y en menor porcentaje la producción de formales para oficina, pues no se produce estos modelos durante todas las semanas.

Es importante mencionar que las aproximaciones de producción realizadas están basadas en el año 2008, durante ese periodo se incrementó el uso de zapatos en taco magnolia a diferencia de la producción en el año 2007, el cual tuvo a la línea de sandalias como la más representativa, especialmente las de planta baja.

1.3.3.2.2 INGRESOS POR SANDALIAS

Debido a información brindada por la fábrica se conoce que la producción promedio en esta línea es de 5 a 6 docenas semanales, siendo el modelo de mayor venta el de sandalias de planta baja.

Además se nos informó que la producción de sandalias para caballeros fue mayor para la temporada de playa y día del padre, pero su producción disminuyó a partir de estas fechas, como consecuencia se ha omitido crear otros diseños para caballeros al considerar que Vicalza no está especializada en la producción de este tipo de calzado; así también las sandalias de niña y sandalias de planta alta tienen muy poca producción y no se da durante todas las semanas.

1.3.3.2.3 INGRESOS POR ZAPATILLAS

En esta línea se destaca la producción de sandalias en planta de fibra, pues es mucho más representativa que las zapatillas suela espuma. En total en esta línea se elabora aproximadamente 1 a 2 docenas semanales.

La producción de esta línea de calzado es alta en temporada playera pero ésta disminuye o es nula durante los meses restantes del año.

1.3.3.3 ESTRUCTURA DE COSTOS

El costo representa el gasto incorporado a la valorización del producto durante el proceso de fabricación y se va transfiriendo al activo a medida que se va procesando; se han identificado los siguientes costos en los cuales incurre la fábrica Vicalza desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en el producto final:

- **Costos Fijos:** son aquellos costos que existen sea que se produzca o no y que se deben afrontar para el mantenimiento y funcionamiento de la empresa. En la fábrica Vicalza se reconocen los siguientes rubros: pago de sueldos de la mano de obra directa y servicios básicos (ver tabla): agua, luz. Cabe mencionar que en la fábrica existe sólo tres personas relacionadas a la producción (ayudante) que recibe un sueldo fijo.

Tabla V

Costos por servicios básicos

Servicio	Costo (\$)
Agua	30,00
Luz	45,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

- **Costos variables:** son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción. En la fábrica Vicalza se reconocen los siguientes rubros: costo de adquisición de la materia prima (ver ANEXO 1.6 y 1.7) pago de mano de obra directa, costo de materiales directos, de materiales

indirectos y costo de otros materiales para la presentación tales como cajas, etiquetas, etc.

1.3.3.4 ESTRUCTURA DE GASTOS

El gasto es todo egreso de dinero que no se incorpora al valor del producto, sino que afecta directamente al resultado del periodo. En la fábrica Vicalza se reconocen los siguientes rubros: gastos administrativos (servicios básicos, sueldos, suministro y papelería), gastos de venta (distribución y comisiones) y gastos varios; además de ello se incurre en gastos que no forman parte de las actividades de la fábrica Vicalza conocidos como gastos no operacionales, tales como la reunión de navidad y fin de año.

Los gastos de servicios básicos relacionados a la parte administrativa de la fábrica son:

Tabla VI
Gastos por servicios básicos

Servicio	Costo (\$)
Agua	10,00
Luz	10,00
Telefono	18,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

1.3.3.5 PROBLEMAS EN EL ÁREA FINANCIERA

En el aspecto financiero los problemas existentes radican en:

- La fábrica no aplica principios fundamentales de finanzas como lo es el análisis de estados financieros, importante para mantener un adecuado control de ingresos y egresos. Actualmente éstos son controlados de forma simple, únicamente mediante el registro de las compras y ventas realizadas.

- No planifica ni presupuesta requerimientos financieros futuros, esto ha generado problemas al invertir en períodos donde las ventas se incrementan, dificultando la producción y surgiendo pedidos insatisfechos, esto induce a la pérdida de clientes y ocasiona que disminuyan las ventas en períodos posteriores, generando reducción en el ingreso del personal el cual depende de lo que cada uno produce.

- Realiza las debidas declaraciones de impuestos al estado, sin embargo no existe un soporte de estados financieros que sustente los mismos si se llegase a presentar el problema de una auditoría.

- No tiene definida claramente una política de cobranza eficiente.

- No se ha implementado un presupuesto de efectivo.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CALZADO EN ECUADOR

El sector del calzado es un importante generador de mano de obra y trabajo en el país. La calidad de los mismos, es reconocida nacional e internacionalmente.

Según información de ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de Calzado del Ecuador) se estima la siguiente información general en el sector calzado del Ecuador:

Tabla VII

Información General del Sector Calzado del Ecuador

Producción	18,000,000 de Pares Aprox.
# de Empresas	600 Aprox.
Ciudades Productoras	Ambato, Quito, Guayaquil, Cuenca, Gualaceo
Consumo Per cápita	2.5 Pares
Exportaciones	32.248.48 USD
Importaciones	125.207.72 USD
Mano de Obra	80,000 Empleos Directos e Indirectos

Fuente: ASOFACAL

Elaborado por: Las Autoras

- Las empresas industrializadoras de calzado en el país se distribuyen de la siguiente manera: 45,7% Ambato, 21,7% Quito, 16,7% Guayaquil, 12,7 % Cuenca, y 0,8% en Latacunga, Guaranda, Machala y Salcedo. (Revista Cueros).

- De ellas el 44% son artesanales, el 32% Sociedad Anónima y Compañía Limitada, el 12% como persona natural y el 8% microempresa y sociedad civil comercial.

- Se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2.5 pares de zapatos por habitante por año consecuentemente la demanda anual aproximada es de 32.250.000 pares de zapatos, conformada por: 45%

calzado de cuero, 25% calzado inyectado, 15% calzado deportivo y otros en menor relevancia.

- El 48% produce calzado de mujer, 40% calzado de hombre y 12% calzado de niño.

- Los meses de mayor producción y demanda del calzado en el país son: abril, mayo, junio, octubre, noviembre y diciembre, es decir, inicio de temporadas escolares, Día de la Madre, Día del Padre y Navidad.

Actualmente el sector calzado se ha visto afectado peligrosamente por la crisis que proviene de la insuficiente proveeduría de insumos, atraso en tecnología, el contrabando de calzado y en especial por el incremento dramático de las importaciones de calzado extranjero, en un mayor porcentaje asiático y peruano, los cuales son comercializados a precios inferiores y con baja calidad, convirtiéndose en uno de los aspectos de mayor preocupación y polémica en esta industria.

Un informe presentado por el Banco Central del Ecuador muestra los niveles de proveeduría de insumos que el país importa:

Tabla VIII
Proveduría de Insumos del Exterior

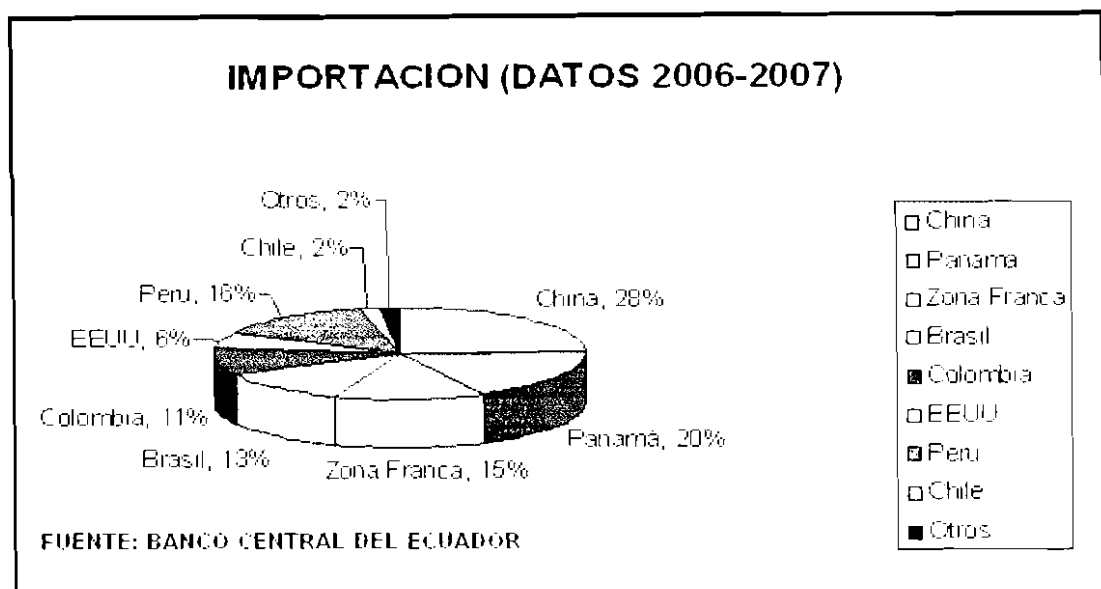
Países	% De Importación
Colombia	29%
Venezuela	12%
Italia	41%
España	4%
Taiwán	7%
Estados Unidos	4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Un artículo presentado por la CALTU (Cámara de Comercio de Tungurahua) en el Foro de la Industria de calzado indica que el nivel de la importación de este producto sobrepasa los USD 99,361,830 de los cuales tenemos los siguientes datos estadísticos:

Gráfico 1.2
Importaciones



Elaborado por: Las Autoras

Se evidencia que el país de donde se realiza mayor importación de calzado es China, lo cual ha generado preocupación en la industria del calzado ecuatoriano y lo que ha llevado a unirse a artesanos a luchar contra esta competencia, protestando por la "invasión del mercado chino" en diversas ocasiones. El porcentaje de variación en la importación general de China con respecto al año anterior creció en un 42%.

Otros de los países que genera una alerta preocupante y de donde se evidencia una gran importación de calzado, es Perú; los precios de este producto al igual que el calzado chino son muy bajos. Según informe reciente de la Comisión de Promoción del Perú para las Exportaciones y

Turismo (PROMPERU) las exportaciones peruanas hacia el sector de calzado ecuatoriano creció a un 16,6%, lo cual equivale a 1.80 millones de dólares; la acción preocupante es que existe un ingreso de calzado a nuestro país que no es registrado dentro de este porcentaje y el principal factor es por no existir un control adecuado en la frontera.

La problemática existente en el sector de calzado ecuatoriano ha afectado directamente a varias productoras en el país, se presentan desde empresas grandes, con tradición exportadora, hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional en donde se aplican procesos productivos artesanales; actualmente las empresas ecuatorianas en la rama de calzado no presentan mayor competitividad en el mercado debido a la falta de instauración de metas a largo plazo, poca tecnología e inadecuada organización interna, que permita mantener un superior control financiero, humano y de producción; como consecuencia muchas fábricas pequeñas se han visto obligadas a cerrar sus puertas, otras de productoras se han convertido en importadoras para poder satisfacer toda la demanda y en algunos casos están sustituyendo totalmente su producción por importaciones debido al diferencial de costos.

1.5 ANÁLISIS DE MERCADO

La fábrica de Calzado Vicalza ha permanecido en el mercado por un largo período en el cual las múltiples decisiones en aspectos relevantes como precio, tipos de producto, el segmento de mercado al cual dirigirse, y otros diversos aspectos necesarios para tomar buenas decisiones, han sido basadas en el tiempo, la experiencia y las tendencias en el mercado sin existir un estudio que respalde estas decisiones.

Muchos propietarios de empresas están convencidos de que si en el pasado triunfaron y lograron construir un gran negocio su método de trabajo no necesita modificarse a pesar de que las

condiciones del mercado sean diferentes y están seguros de que conocen todo del mercado y que no pueden fracasar (⁴),

Sin embargo se debe tener siempre presente que el mercado está constantemente cambiando y por ello es necesario tener conocimiento actualizado de este.

Conociendo la importancia de realizar un estudio de mercado como mecanismo para alcanzar las metas fijadas por la gerencia en una empresa, en el presente capítulo se realiza un análisis de los principales pilares de la fábrica como lo son sus clientes, proveedores y competidores, así también se amplía el conocimiento de la estructura interna organizacional y su desarrollo en el entorno mediante el uso de instrumentos apropiados de marketing.

1.5.1 ANÁLISIS DE PROVEEDORES

En nuestro país existen escasos proveedores de cuero, sin embargo de entre estas limitadas distribuidoras, Vicalza mantiene negocios consolidados desde hace varios años con la Curtiembre y Distribuidora de cueros Tungurahua, ubicada en la ciudad de Ambato; distribuidora que le provee de la principal materia prima y que ha permitido que Vicalza mantenga un cupo seguro para la compra de este material.

Los demás materiales utilizados en la producción son adquiridos en lugares de distribución al por menor, una de estas principales distribuidoras con la cual se mantienen negocios hace algún tiempo es la Distribuidora Salvador, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Debido a que el pago de la mercadería vendida por la fábrica Vicalza en su mayoría es realizado por

⁴ Como reestructurar a las empresas para que perduren, Guillermo Arosemena Arosemena, Pág.18

medio de cheques posfechados, el mecanismo de negociar con la distribuidora para la compra de materiales se basa en la entrega de estos cheques por parte de la fábrica Vicalza, ó se realiza la compra de forma diferida.

Las plantas que se utilizan en la fábrica para la elaboración del calzado, en mayor parte son de origen extranjero, importadas por escasas empresas proveedoras, por lo que no mantienen una oferta confiable y segura de los productos, situación que incide en retrasos y estancamiento de la producción.

1.5.2 ANÁLISIS DE CLIENTES

La fábrica Vicalza tiene clientes en diversos sectores a nivel nacional, quienes realizan sus pedidos de acuerdo a la temporada y considerando las preferencias del consumidor final. La ciudad de Guayaquil representa el sector de mayor venta para la fábrica Vicalza.

A continuación se ilustra los puntos de venta:

Tabla IX
Cartera de Clientes

Clientes	Ubicacion
Udelza	La libertad
Feria Del Calzado	Santo Domingo
Calzado Norrita	Santo Domingo
Calzado Nancy	Santo Domingo
Calzado Sport	La Troncal
Calzado Miami	Loja
Calzado Yoredi	Loja
Calzado San Vicente	Milagro
Calzado Carrnita	Milagro
Calzado Rea	Milagro
Mundo Del Calzado	Naranjito
Calzado Marino	El Empalme
Calzado El Puma	El Empalme
Calzado Mana Belen	Guayaquil
Calzado Mechita 1	Guayaquil
Calzado Mechita 2	Guayaquil
Calzado Leon 1	Guayaquil
Calzado Leon 2	Guayaquil
Calzado León 3	Guayaquil
Calzado Don Víctor	Guayaquil
Calzado Rosita	Guayaquil
Calzado Amen	Guayaquil
Calzado Barcelona	Machala
Calzado Jennifer C	Machala
El Paraiso De Las Novedades	Naranjal
Calzado Karol	Naranjal
Calzado Margarita	Babahoyo
Calzado Byron Villegas	Babahoyo

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Por experiencia en la fábrica se conoce que el segmento de mercado al cual va dirigido el producto es clase media-alta; el calzado que produce la fábrica Vicalza no es vendido directamente al cliente final, sin embargo las decisiones en diseños, calidad de material y precio van enfocadas a las percepciones de ellos., buscando que estos atributos combinados proporcionen satisfacción en base a sus deseos y recursos.

1.5.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Todas las productoras de calzado en cuero, en las líneas que produce la fábrica Vicalza son sus competidores directos; sin embargo estas empresas productoras no constituyen su mayor porcentaje de competencia debido a que en el país existe poca producción de calzado en cuero en comparación al uso de otros materiales. La fábrica Vicalza ha sabido manejar eficazmente esta competencia debido a que la misma se ha convertido en la fuente para mejorar la calidad en el producto final que ofrece a sus clientes, característica por lo cual ha permanecido con un alto nivel de posicionamiento entre sus compradores intermediarios; lo que sí constituye una competencia peligrosa son el conjunto de numerosas fábricas que utilizan el material sintético para la elaboración del calzado, pues este material tiene una apariencia similar al cuero y como tal el calzado producido es elegante, la diferencia es que es vendido a un precio menor porque el material sintético tiene un menor costo.

La importación de calzado asiático y peruano, especialmente calzado chino, el cual es comercializado a precios inferiores, constituye una desleal competencia; sin embargo ésta puede ser regulada mediante el control de aranceles. China se ha convertido en el primer productor y exportador a nivel mundial en el mercado del calzado acaparando casi el 50% de la producción mundial. Este fenómeno producido en el continente asiático y especialmente en China se debe al bajo costo de la mano de obra.

1.6 ANÁLISIS FODA

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

El análisis F.O.D.A consta de dos partes: una interna y otra externa.

- **Parte interna:** son las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- **Parte externa:** hace referencia al micro y macro ambiente, son las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Sobre estas variables se tiene poco o ningún control, por ello se debe aprovechar esas oportunidades y buscar minimizar o anular las amenazas.

A continuación se muestra el Análisis FODA de la Fabrica Vicalza:

Fortalezas: factores internos propios de la fábrica que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos, tenemos:

- Ser una fábrica con amplia experiencia en la producción de calzado en cuero.
- Posee maquinarias nacionales y extranjeras necesarias para mejorar la calidad en la producción.
- Materia prima de excelente calidad.

- La fábrica ha mantenido un ritmo metódico que no ha variado a pesar de las condiciones cambiantes en la industria del calzado.
- Ofrecer una amplia gama en líneas de calzado, con características de modernidad, elegancia y durabilidad en el producto final.
- El personal realiza sus funciones en base al área de especialización, de tal forma que cada uno de ellos tiene una actividad específica para la que está preparado, ejemplo, el cortador solo corta el cuero, puntea y enumera, el aparador arma la pieza y así cada quien ejecuta su trabajo.
- Motivación constante y trato cordial con el personal.
- Buenas relaciones con proveedores y clientes.
- Propósito de ampliar la participación en el mercado.

Oportunidades: factores externos a la fábrica no controlables que favorece o puede favorecer el cumplimiento de metas que se propongan.

- Mercado en crecimiento
- Posibilidades de exportar
- En el país existe poca producción de calzado en cuero.
- Moderna tecnología que permite mejorar la calidad del producto.
- Interés de los Organismos de Apoyo en el Sector.

Debilidades: factores internos de la fábrica que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de objetivos.

- Falta de capital de trabajo y atraso en tecnología con relación a la existente en el sector, lo que se traduce en una considerable desventaja para la fábrica.
- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación constante que permita mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados para la producción de distintos tipos de calzado.
- No cuenta con una estructura organizacional específica.
- No tiene definido claramente un plan estratégico.
- No se aplican principios fundamentales de finanzas ni se presupuestan requerimientos financieros futuros.
- No se mantiene un control adecuado de materia prima.
- Desperdicio en tiempo y materia prima.
- No cuenta con estrategias de publicidad y promoción.
- Ausencia de protección legal en la marca del producto.
- Marca y productos posicionados en un porcentaje regular.
- Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la fábrica.
- Inadecuada división física de la planta.
- Bajo poder de negociación con los proveedores.

Amenazas: factores externos a la fábrica no controlables que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de metas

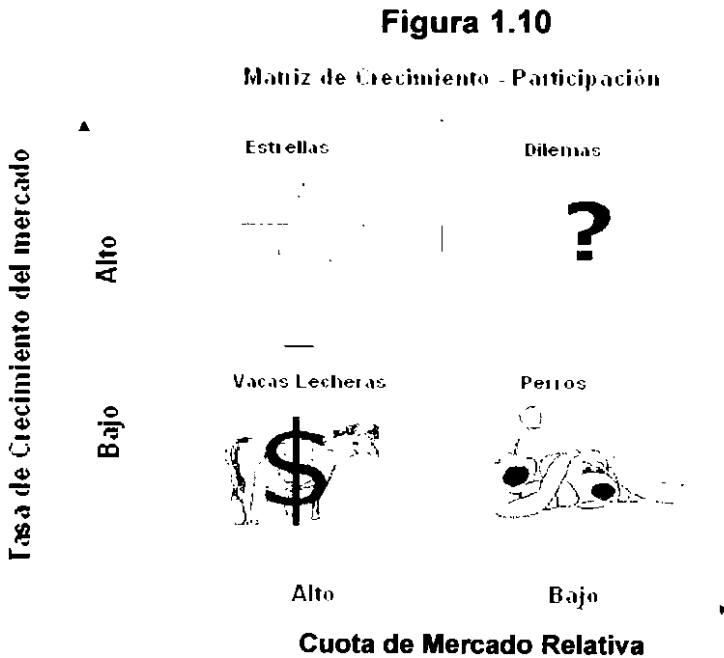
- Bajas barreras de ingreso de competidores.
- Fábricas que utilizan el material sintético para la elaboración del calzado.
- Importación de calzado asiático (chino), peruano y otros a precios inferiores y baja calidad.

- Práctica de dumping ⁽⁵⁾ por parte de la competencia.
- Desabastecimiento de Pieles.
- Cambios en el comportamiento del Consumidor.

1.7 MATRIZ BCG

La Matriz Boston Consulting BCG es una herramienta de gestión de carteras utilizada para determinar qué prioridades se debe dar en la cartera de productos de una unidad de negocio.

La matriz BCG mide el crecimiento del producto (ventas) y la participación relativa o cuota de mercado (clientes), como lo indica la figura 1.10.



⁵ Vender un producto por debajo de su valor normal en el mercado, no necesariamente por debajo de su costo, durante un período prolongado.

Para conocer que línea de calzado de la fábrica Vicalza le genera mayores ingresos y cual posee una mayor cuota de mercado, se realiza el análisis de la matriz de **crecimiento – participación (BCG)**.

Figura 1.11 **Productos Estrella**

Son líderes en el negocio por lo tanto deben generar grandes cantidades de efectivo.

Los productos de la fábrica Vicalza que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación de mercado son:

- Zapatos Casuales para dama, taco magnolia y taco fino: línea de calzado que ha estado afianzada desde sus inicios, con características de comodidad y elegancia.

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Figura 1.12 **Productos Dilema**



Tienen alta demanda de efectivo y generan bajos retornos debido a su baja participación en el mercado

Como productos dilemas o interrogantes la fábrica tiene:

- Zapaticas playeras para damas: la demanda de éstas sandalias es alta sólo en épocas de verano por la región donde esta ubicado.
- Zapatos formales para oficina y sandalias para hombres: estas líneas de calzado no son muy conocidas debido a que Vicalza incursionó en éstas hace poco tiempo, esto hace que tenga una baja participación en el mercado aunque el crecimiento en general es alto.

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Figura 1.13
Productos Vaca Lechera



Son a menudo las estrellas de ayer, tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento.

Los productos vaca lechera para la fábrica son:

- Sandalias de planta baja: esta línea de producto tiene una alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Debido a la moda actual, en donde se ha implantado en mayor porcentaje el uso de calzado semideportivo y cerrado, el crecimiento general del mercado ha bajado. La alta calidad y el precio accesible a la población le dan una alta participación en el mercado.

Esta línea genera fondos y utilidades a la fábrica lo que le permite financiar los productos con signos de interrogación.

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Figura 1.14
Productos Perro



Tiene una posición débil interna y externa. tiene una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento.

Las sandalias de planta alta y sandalias para niñas en la fábrica son consideradas como los productos perro, estas tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja así como los fondos requeridos para su mantenimiento, por lo que en ciertas ocasiones no se recomienda invertir, más bien se recomienda sacarlas del mercado.

Se las mantiene dentro de la cartera de productos porque satisfacen cierta parte del mercado.

Fuente: Vicalza

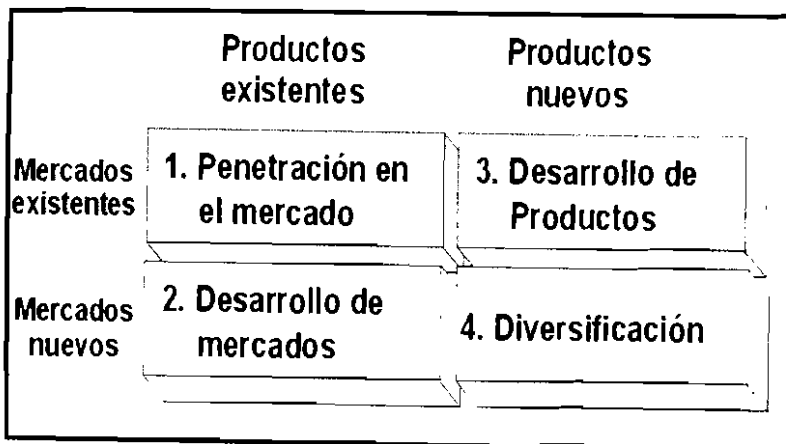
Elaborado por: Las Autoras

Dada la evaluación realizada a través de la matriz BCG, se conoce cuáles son los productos a los que la fábrica debe poner mayor énfasis, además le permite tomar decisiones de inversión y competencia.

1.8 MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTOS

Esta matriz es una herramienta de planeación de cartera con la cual la fábrica puede identificar las oportunidades de crecimiento mediante las diferentes alternativas como son: Penetración de mercado, desarrollo del producto, desarrollo de mercados y diversificación. La figura 1.15 indica los elementos de la matriz:

Figura 1.15
Matriz de Expansión de Productos



Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong
Elaborado por: Las Autoras

- **Penetración del mercado:** Debido a que los productos de la fábrica Vicalza son reconocidos por el cliente final en un bajo porcentaje dentro del mercado nacional, la fábrica debería aumentar las ventas de productos actuales mediante la búsqueda de clientes, aumentando la publicidad, estrategias de marketing y vendiendo productos en más lugares del país.

- **Desarrollo del mercado:** Dada la variedad en los productos que tiene la fábrica esta podrá optar en crear nuevos mercados con los productos actuales. Identificando nuevos mercados demográficos o geográficos.

- **Desarrollo de productos:** La fábrica actualmente ofrece modernas y atractivas líneas de calzado a los clientes actuales, a través de la permanente actualización en cuanto a tendencias, moda y nuevos materiales.

- **Diversificación:** La fábrica no puede considerar esta estrategia de expansión de productos, debido a que la capacidad de producción y financiamiento actual es baja para producir nuevos productos para mercados nuevos o comprar negocios nuevos.

1.9 SEGMENTACIÓN

Segmentar un mercado consiste en dividir en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, el mercado total de un bien o servicio, con el objetivo de conocer aún más a los consumidores. Es de vital importancia tener la capacidad de segmentar debidamente el mercado.

El segmento de mercado es un grupo dentro del cual los consumidores tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing. Entre los tipos de segmentación de mercado tenemos:

Tabla X
Tipos de Segmentación de Mercados

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<i>Geográfica</i>	región, tamaño de la ciudad, clima
<i>Demográfica</i>	Edad, sexo, nivel de ingresos, escolaridad
<i>Psicográfica</i>	personalidad, estilo de vida, valores
<i>Por comportamiento</i>	Beneficios del producto, tasa de consumo del producto

Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong
Elaborado por: Las Autoras

Al observar el mercado donde está presente calzado VICALZA notamos que no existe una segmentación notoriamente definida, pero al momento de cubrir las necesidades de los clientes se tienen en cuenta factores o variables tales como edad, sexo e ingresos, por lo que se podría decir que se aproxima a una segmentación demográfica.

Como se ha mencionado anteriormente, VICALZA confecciona y comercializa calzado para niñas, damas y caballeros, es por esto que se puede decir que el mercado está segmentado basándose en las variables, sexo y edad.

Asimismo consideramos que el nivel de ingresos también constituye un factor importante al momento de establecer la segmentación, pues dados los precios a los que se oferta el producto se puede afirmar que éstos pueden ser adquiridos por personas con un nivel de ingresos medio y medio-alto.

1.10 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es la imagen que ocupa el producto en la mente de los consumidores con relación a los de la competencia; es un buen indicador de la percepción del cliente sobre nuestro producto y mezcla de marketing.

Es de vital importancia analizar el entorno y su comportamiento, pues esto permite conocer a los consumidores: sus gustos, preferencias; así como a los competidores y la estructura integral del mercado.

La marca VICALZA ha alcanzado un alto reconocimiento entre sus clientes subdistribuidores, pues ellos destacan beneficios del producto como la calidad, comodidad, durabilidad y buen diseño; sin embargo, se podría decir que tiene un bajo posicionamiento en la mente de los clientes finales, dado que la marca no es recordada por ellos. De forma general hemos notado que si alguien adquiere un par de calzado es poco probable que para una siguiente compra solicite el calzado por el nombre de la marca, pero si por la descripción del producto y en este aspecto Vicalza ha buscado caracterizarse al brindar un calzado con características agradables para el cliente final.

Es necesario resaltar atributos especiales del producto como diversidad en los diseños, calidad y precios mediante campañas publicitarias selectas ubicadas estratégicamente donde frecuenten los clientes de VICALZA y así conseguir que la marca sea recordada.

1.11 MARKETING MIX

Se puede definir al *Marketing Mix* como el uso selectivo de las diversas variables de marketing para lograr los objetivos de la empresa. A mediados del siglo XX, Jerry McCarthy denominó esta mezcla como la teoría de las “cuatro P’s” pues utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por la letra “p”:

- Producto
- Precio
- Distribución (*place* en inglés, traducido podría llamarse *plaza*)
- Promoción

El uso conjunto de estas herramientas debe estar orientado a la satisfacción del cliente, a través de un adecuado diseño del producto, establecimiento de precios, selección de canales de distribución y las técnicas de comunicación más apropiadas.

Producto

Es todo aquello que se puede ofrecer en el mercado (bien o servicio) para su adquisición o consumo, que satisface un deseo o necesidad. Dentro de las decisiones relacionadas al producto están: características y presentación del producto, desarrollo de la marca, diseño del empaque, entre otras.

Vicalza está dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, niñas y caballeros. Cuenta con tres líneas de productos, las cuales son: zapatos, sandalias y zapatillas.

Los calzados ofrecidos por VICALZA han logrado permanecer en el mercado por muchos años a pesar de no estar totalmente posicionados en la mente de los clientes finales.

Precio

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio. Es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos.

Al establecer un precio se debe tener presente la cuantificación de los beneficios que el producto genera al mercado y lo que éste está dispuesto a pagar por esos beneficios; además de eso también es importante considerar

los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

Los precios de los calzados de Vicalza son bajos en comparación a los de otras marcas existentes en el mercado, sin que esto signifique sacrificar la calidad de los productos, se puede considerar como la clave para poder posicionarse en la distribución.

Actualmente Vicalza no tiene una estrategia de precios definida, pero lo que hace actualmente se asemeja a una estrategia de precios basada en los costes, pues se podría decir que es una de las formas más simplificada al momento de establecer un precio. Es así que el precio lo obtiene considerando un margen sobre el coste unitario de cada producto.

Plaza (Distribución)

La distribución es definir dónde comercializar el producto; consiste en poner a disposición del consumidor el producto en el lugar, cantidad y momento que desee.

Dentro de las actividades que se realizan en la distribución tenemos:

- diseño y selección del canal de distribución,
- localización y dimensión de los puntos de venta,
- dirección de las relaciones internas del canal de distribución,
- logística de la distribución, entre otras.

Los *canales de distribución* son los medios a través de los cuales circulan los productos desde el fabricante hasta el consumidor final. El punto

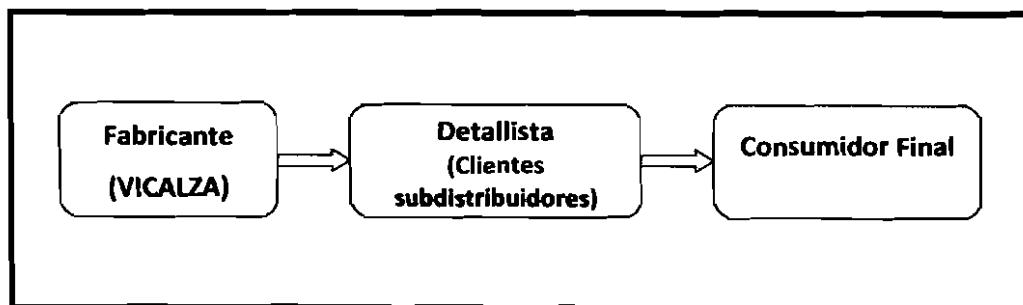
de partida del canal de distribución es el productor, mientras que el punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios.

Las principales funciones de los canales de distribución son:

- *Establecer contacto con los clientes potenciales:* ya que en la mayoría de los casos los fabricantes no pueden llegar directamente al consumidor final.
- *Reducir los costos de transporte:* pues resultaría demasiado caro enviar el pedido a cada consumidor.
- *Transmitir información del mercado:* los intermediarios, al estar en contacto más directo con el consumidor final, conocen los requerimientos de éstos y los pueden transmitir a los productores, con la finalidad de mejorar el producto e incrementar las ventas.

Vicalza mantiene un canal corto de distribución, el cual está compuesto por: fabricante (Vicalza), detallistas (todos los almacenes a los que les vende Vicalza) y Consumidores Finales.

Figura 1.16
Canal de Distribución de Vicalza



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

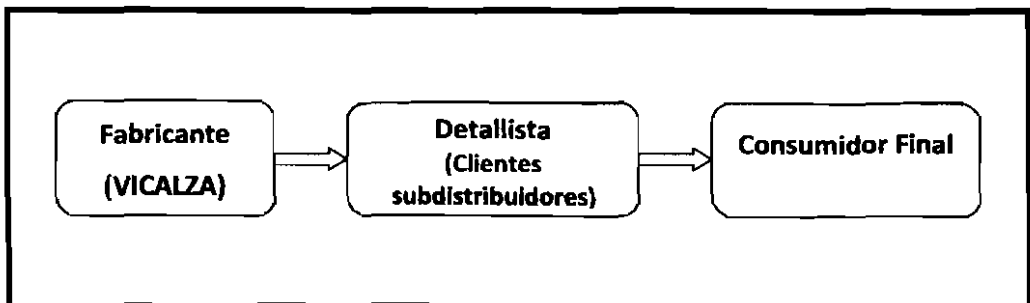
de partida del canal de distribución es el productor, mientras que el punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios.

Las principales funciones de los canales de distribución son:

- *Establecer contacto con los clientes potenciales:* ya que en la mayoría de los casos los fabricantes no pueden llegar directamente al consumidor final.
- *Reducir los costos de transporte:* pues resultaría demasiado caro enviar el pedido a cada consumidor.
- *Transmitir información del mercado:* los intermediarios, al estar en contacto más directo con el consumidor final, conocen los requerimientos de éstos y los pueden transmitir a los productores, con la finalidad de mejorar el producto e incrementar las ventas.

Vicalza mantiene un canal corto de distribución, el cual está compuesto por: fabricante (Vicalza), detallistas (todos los almacenes a los que les vende Vicalza) y Consumidores Finales.

Figura 1.16
Canal de Distribución de Vicalza



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Promoción

Incluye todas las funciones a efectuarse para que el mercado conozca la existencia del producto o la marca. La promoción incluye:

- *Publicidad*: todo lo relacionado con los anuncios publicitarios en los diferentes medios.
- *Relaciones públicas*: dar a conocer el producto en eventos, reuniones, dirigiéndose a los consumidores del segmento que se quiere atraer y convertir en cliente.
- *Promoción de ventas*: es utilizada para hacer más fuerte el producto frente a la competencia, es decir lograr diferenciación.
- *Venta directa y ayudas a la venta*: es un medio para adicionar valor a los bienes o servicios que se comercializan, como gestión de los vendedores, oferta del producto por teléfono, cupones de descuento, la suma de puntos para obtener luego ciertas ventajas, etc.

Actualmente la única vía en la que Vicalza promociona sus productos es mediante el agente vendedor; es él el encargado de dar a conocer a los clientes subdistribuidores las novedades existentes en la empresa con respecto a los productos.

La suma de las variables del Marketing Mix, siempre alineadas y aplicadas correctamente, serán las encargadas de dirigir al producto o servicio hacia ese objetivo que usted ha fijado. El manejo, el seguimiento, el estudio y el rediseño casi constante de ellas serán los responsables de la

perdurabilidad de los logros e incluso de la posibilidad de alcanzar nuevas metas que se fijen para el largo plazo.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Uno de los objetivos principales de la investigación de mercado es su objetivo administrativo, el cual se enfoca al desarrollo de la empresa mediante una adecuada organización, planeación, y control de los recursos y áreas que la integran con el fin de cubrir las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

Con una investigación de mercado adecuada, la empresa puede conocer información relevante sobre:

- La situación y perspectiva del mercado
- Las necesidades del grupo objetivo
- Los hábitos de compra

- Información sobre la competencia

Conociendo la importancia de una investigación de mercado, se plantea realizar una investigación cuantitativa utilizando la técnica de la encuesta, dirigida a los clientes subdistribuidores; así también con la finalidad de conocer la conducta de decisión de compra de los clientes finales se aplicará una encuesta a una muestra representativa.

Se hará uso del Internet, revistas y demás informes para recopilar datos secundarios sobre información de la industria del calzado y estadísticas para la definición de la población objetivo.

De forma general, mediante la investigación realizada se obtendrá información relevante sobre el calzado y el consumidor final, lo cual le permitirá a la fábrica Vicalza tomar acertadas decisiones que favorezcan a su crecimiento y servirán de base para la propuesta de reestructuración que se prevé desarrollar en la fábrica.

2.1.1. ANÁLISIS DE CLIENTES SUBDISTRIBUIDORES

Como se mencionó en el capítulo 1, Vicalza cuenta con una cartera de 29 clientes (subdistribuidores), ubicados en diferentes lugares del país; con el propósito general de conocer cuáles son las opiniones acerca del producto y el servicio que le ofrece la fábrica, se elaboró una encuesta telefónica con preguntas abiertas realizada a todos sus clientes, es necesario mencionar que el enfoque de preguntas abiertas tiene el fin de no limitar sus respuestas para poder obtener mayor riqueza de información en las respuestas de los clientes subdistribuidores.

Los objetivos de esta encuesta se presentan a continuación:

OBJETIVOS

- Evaluar el grado de satisfacción que tiene el cliente respecto del calzado que le ofrece Vicalza.
- Conocer los principales problemas que se presentan al realizarse la entrega del calzado.
- Evaluar el proceso de decisión de compra y conocer la variable de mayor influencia al escoger un proveedor de calzado.
- Conocer a través de ellos, el nivel de aceptación por parte de los consumidores finales que compran calzado en sus locales de venta.

2.1.1.1 PREGUNTAS REALIZADAS A LOS SUDISTRIBUIDORES

Para efecto de dar respuesta a los objetivos propuestos, se elaboró el siguiente esquema de preguntas: (ver ANEXO 1. 8)

- 1.- ¿Como calificaría su grado de satisfacción sobre el calzado que le ofrece la Fábrica Vicalza?
- 2.- ¿Cuál es su opinión acerca de los productos que comercializa Vicalza?
- 3.- ¿Cuál es su opinión acerca de la distribución del calzado que realiza Vicalza?
- 4.- ¿Cuál es su opinión acerca de los precios de calzado que le entrega Vicalza?

5.- En base a su experiencia en la venta de esta marca de calzado, ¿Considera que el calzado que ofrece Vicalza son del agrado de los clientes finales?, ¿Por qué?

2.1.1.2 RESPUESTAS DE LA ENCUESTA A SUBDISTRIBUIDORES

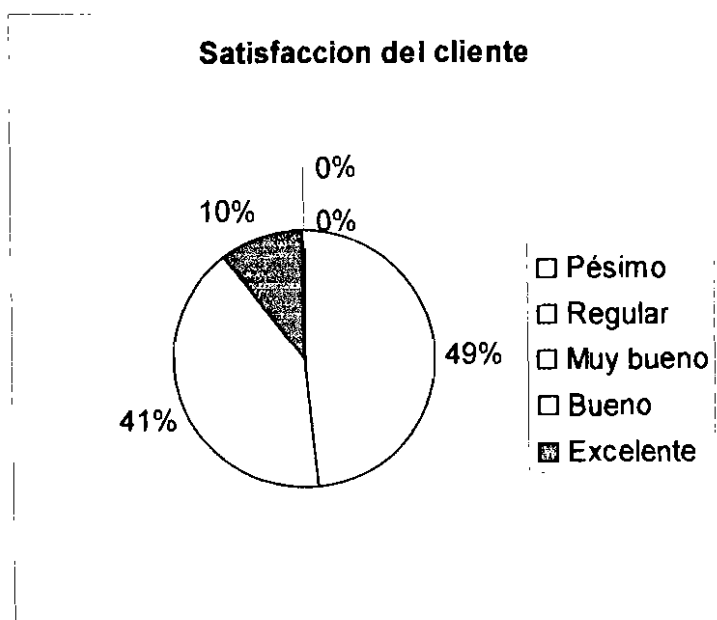
Considerándose que esta encuesta tiene un enfoque de preguntas abiertas, la información obtenida se la ha manipulado por medio de un proceso de categorización. Obtenida las respuestas de los clientes subdistribuidores (ver ANEXO 1.9) ha agrupado respuestas semejantes dentro de una misma categoría. (ver ANEXO 1.10)

Las respuestas obtenidas se presentan a continuación:

- **Pregunta 1**

Del cuestionario de preguntas, ésta era la única que limitaba la respuesta del encuestado por ser una pregunta cerrada, en esta pregunta se presentaba 5 opciones de respuesta, ligadas a la satisfacción que tenía el cliente con respecto al calzado de Vicalza, los principales rangos de calificación estuvieron entre muy bueno y bueno, siendo que el 49% de los clientes subdistribuidores, calificaba como muy bueno el calzado que vende la fábrica y el 41% lo calificaba como bueno; en poca proporción, pero importante para la fábrica, la opinión de calzado excelente representó el 10% de las respuestas, ningún cliente se ha acogido a las opciones de pésimo y regular.

Gráfico 1.3

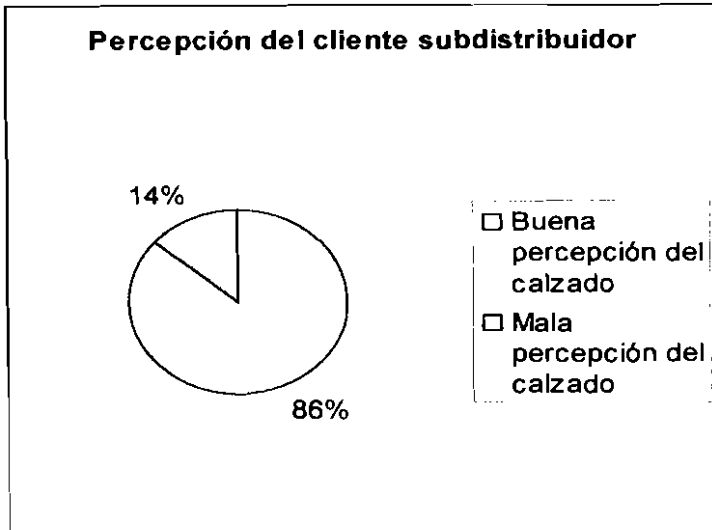


Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

- **Pregunta 2**

Las categorías para las respuestas de esta pregunta se basan en la buena o mala percepción que tengan los clientes respecto del calzado, a su vez a la categoría buena percepción se la ha clasificado en alta venta, buena calidad y varios diseños, según las respuestas que dieron los encuestados de ha obtenido que el 86% tiene una buena percepción, mientras que en menor proporción, el 14% tienen una percepción contraria.

Gráfico 1.4

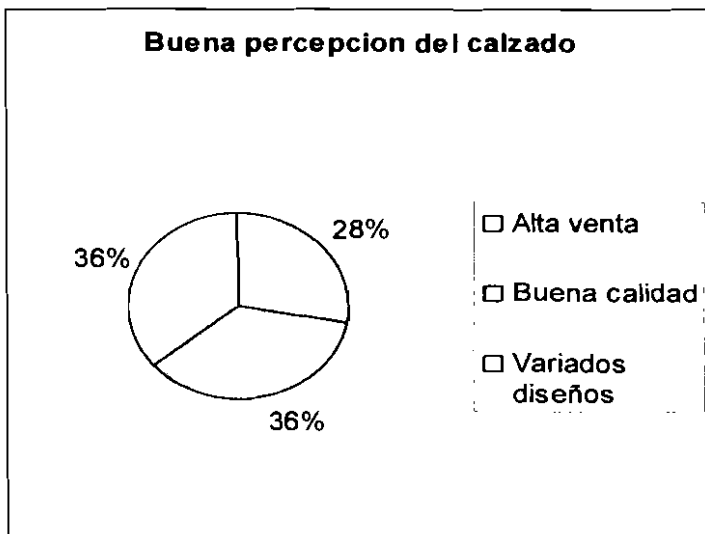


Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

De la categoría de buena percepción, representaron un 36% la buena calidad y los variados diseños y de las respuestas, un 28% también consideraban que el calzado tenía alta venta en el mercado.

Gráfico 1.5



Fuente: Vicalza

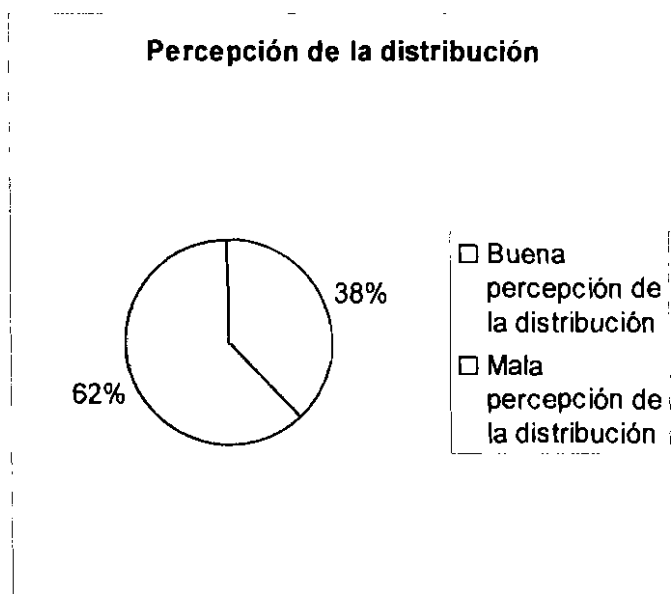
Elaborado por: Las Autoras

Las respuestas de mala percepción estaban ligadas a que el calzado tenía ventas regulares y que existían fallos en los modelos y el material.

- **Pregunta 3**

Esta pregunta se la ha clasificado dentro las categorías de buena y mala percepción de la distribución que realiza Vicalza de su calzado, a su vez a la categoría mala percepción se la ha clasificado en alta venta, buena calidad y varios diseños como respuestas se ha obtenido que un 62% tiene una mala percepción sobre este aspecto y un 38% tiene una buena percepción

Gráfico 1.6

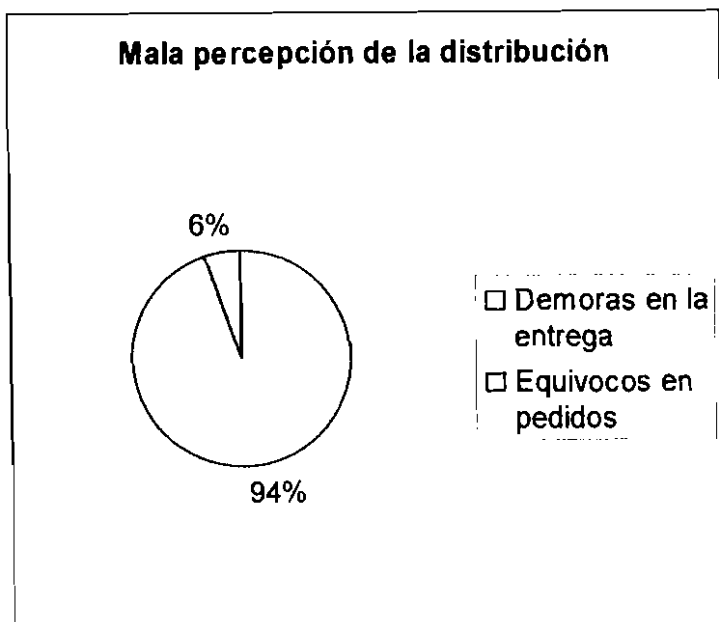


Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Las principal razón para una mala percepción en la distribución, la representó las demoras que tenían para realizar las entregas del pedido

realizado, con un 94% de respuestas y en menor proporción, con un 6% el que existían equivocos en los pedidos.

Gráfico 1.7



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

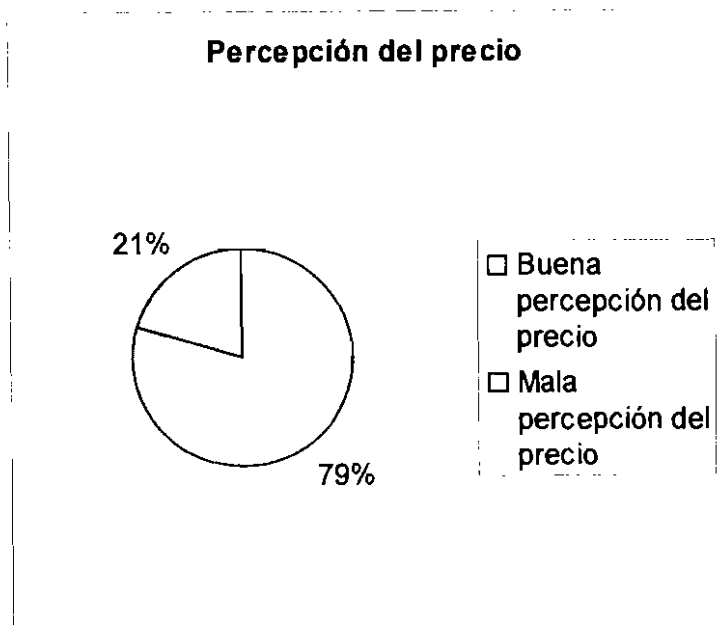
Las respuestas de buena percepción giraban alrededor de que tenían un período de entrega normal considerando que la cantidad de pedido en mayores ocasiones es alta.

- **Pregunta 4**

Las categorías empleadas para esta pregunta también van ligadas a la percepción del cliente respecto a los precios, de las respuestas el 79% de los encuestados contestaron tener una buena percepción, alegando que ellos consideran que Vicalza les ofrece un calzado a un precio estándar, similar a los del mercado o de otros proveedores de calzado. El 21%

representó la mala percepción del cliente, basando sus respuestas en que los precios se manejaban en un rango de regular a alto.

Gráfico 1.8



*Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras*

- **Pregunta 5**

Las respuestas a esta pregunta fueron variadas, por lo que no ha sido posible clasificarlas por categorías; todos los clientes dieron como respuesta principal que el calzado de la marca Vicalza es del agrado del consumidor final, quienes los buscaban por las siguientes características:

- Material que emplean para su fabricación.
- Variedad en los diseños.

- Durabilidad del calzado.
- Presentación.

2.1.1.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos indican que los clientes con quienes Vicalza mantiene negocios, tienen un alto nivel de satisfacción respecto al producto que ofrece; este indicador muestra una perspectiva muy positiva para la fábrica, sin embargo los resultados más representativos se encuentran en un rango de bueno y muy bueno, por lo que Vicalza debe buscar alcanzar niveles más altos de satisfacción, con el fin de ofrecer mayor valor agregado a sus clientes y mantener su fidelidad. Cabe resaltar que ninguno de los encuestados ha alegado encontrarse insatisfecho con el calzado.

Las características de mayor relevancia por la cual el calzado Vicalza es reconocido entre sus clientes subdistribuidores son la calidad y los variados diseños, juntos representan un 78% de respuestas a favor de estas características. Vicalza debe enfocarse en este resultado, con el fin de seguir innovando en sus diseños y buscando mejoras para continuar ofreciendo un calzado de calidad, pues para sus clientes estos factores son importantes para mantener a Vicalza como uno de sus principales proveedores de calzado.

La principal observación negativa para la fábrica, es el tiempo de entrega de la mercadería, el 94% de los encuestados respondieron que este es el principal problema en la distribución del calzado, lo cual en diversas ocasiones ha generado disgustos entre sus clientes; un ejemplo es cuando existen períodos de fiesta en las ciudades y el calzado es entregado con retraso, por lo cual puede ser exhibido y vendido en los locales. Este es un

aspecto en el cual la fábrica debe trabajar, con el fin de darles un mejor servicio a sus clientes.

El precio es un factor importante para los clientes y un aspecto favorable para la fábrica, pues el 79% de los encuestados respondieron que el precio del calzado Vicalza era accesible, sin embargo existe un 21% de encuestados con la opinión de que el precio mantiene rangos elevados, esto demuestra que la fábrica no cuenta con una política de precios establecida. Cabe mencionar que una de las probables causas para el porcentaje de disconformidad con el precio, puede ser el descuento que hace la fábrica cuando el pedido es alto, sin embargo existen clientes que compran en menores cantidades y no son partícipes de los descuentos.

En base a la percepción de los subdistribuidores, se conoce que a los consumidores finales les agrada el calzado Vicalza; la mayor parte de sus comentarios se dirigían a que a los clientes finales les gusta este calzado por las características anteriormente mencionadas de calidad y variados diseños. Este resultado favorece a la fábrica y permite conocer que se puede llegar a posesionar la marca en la mente del consumidor final y acaparar mayor mercado, si se aplican estrategias de marketing.

Por los resultados anteriores, se puede concluir que el calzado fabricado por Vicalza presenta excelentes características que los clientes identifican, por tanto no existen problemas en relación al producto, sin embargo es necesario cambiar internamente en la fábrica para realizar mejoras en los aspectos que disgustan a los clientes y evitar que se traduzcan en pérdidas para Vicalza.

2.1.2. ANÁLISIS DE PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR FINAL

Considerando que la distribución del calzado que fabrica Vicalza, se enfoca hacia los subdistribuidores y no directamente al cliente final y conociendo que no se ha realizado ninguna investigación para determinar las necesidades, gustos, preferencias y los factores más importantes que considera el cliente al adquirir un calzado, resulta necesario el presente análisis de quien es un integrante fundamental en la producción de la fábrica, el cliente final.

Para llevar a cabo este análisis se utilizará como instrumento la encuesta directa a los sujetos de estudio y se aplicará el método de muestreo aleatorio simple (MAS), por medio del cual cualquier integrante de la población escogida podrá ser seleccionado.

2.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

La investigación tiene como objetivo general determinar la conducta de decisión de compra de los clientes finales a los que Vicalza no llega directamente, identificar sus preferencias y necesidades a cubrir.

2.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características que prefieren los clientes finales al momento de elegir un calzado.
- Determinar cuáles son las principales marcas de calzado competidoras, evaluando el beneficio diferenciador que les brinda tales marcas a los clientes.

- Evaluar el posicionamiento de la marca Vicalza frente a otras marcas de calzado.
- Establecer el nivel de aceptación del calzado fabricado en cuero.
- Conocer los hábitos de compra de calzado de la población.
- Establecer las características positivas y negativas que tiene la marca, con el fin de enfocarse en mejoras directas.

2.1.2.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

Se realizará un muestreo estratificado por lo cual se ha delimitado como alcance de este estudio la ciudad de Guayaquil, por ser el lugar en donde Vicalza tiene ventas en mayor cantidad, específicamente habitantes de ambos sexos con edades que oscilen entre los 15 años en adelante y de nivel socio-económico medio o medio alto.

Para efectos de nuestro estudio y con motivo de cuantificar el mercado específico de la fábrica Vicalza, se ha segmentado el total de población tomando variables que sean representativas de los potenciales consumidores, para lo cual nos enfocamos en tres variables específicas: grupos de edad, estrato social y sectores de la ciudad de guayaquil.

Las siguientes tablas indican información estadística aplicable a la segmentación:

Tabla XI
Definición de la población

Población del Ecuador	13'915714
Población de Guayaquil	1'985379

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) – Ecuador en Cifras
Elaborado por: Las Autoras

La población de la ciudad de Guayaquil está expresada en datos actuales, según información del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), dicha población ha crecido en un 2,4% anual a partir del censo realizado en el año 2001.

Se procede a segmentar la población teniendo en cuenta el factor edad:

Tabla XII
Rangos de edades

Rangos	Población	% de la población
0 - 4	198510	9,73%
5 - 14	401149	19,67%
15 - 24	409568	20,08%
25 - 34	336790	16,51%
35 - 44	276305	13,55%
45 - 54	183118	8,98%
55 - 64	77710	3,81%
65 - en adelante	156639	7,68%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)
Elaborado por: Las Autoras

Según las estadísticas, el rango comprendido entre los 15 años en adelante representa el 70,6% de la población. Considerando esta información, el segmento de mercado queda expresado en una población de 1'401,876.

Tabla XIII
Nivel Socio – Económico de Guayaquil

Quintiles	Estrato Social	% de la población
Q5	Alto	22%
Q4	Medio – Alto	26%
Q3	Medio – Medio	26%
Q2	Medio - Bajo	19%
Q1	Bajo	8%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)
Elaborado por: Las Autoras

En base a información proporcionada por el INEC se conoce que los individuos de estrato social medio, medio – alto se ubican en los quintiles tres y cuatro respectivamente, tal como indica la tabla XIII, éstos representan el 52% de la población, por tanto la población objetivo está representada por 728976 personas.

Basándonos en la variable de estrato social, las encuestas se realizarán en sectores de la ciudad de Guayaquil en donde se considera asisten personas del estrato social seleccionado, a mencionar: Centro comerciales - Mall de Sol, San Marino, Riocentro, Policentro - ; calles – 9 de Octubre, Malecón -.

2.1.2.4 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

El tamaño muestral de esta investigación será calculado empleándose la fórmula de una población infinita, descrita a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

En donde:

- n** \Rightarrow Tamaño de la muestra que se desea conocer
- z** \Rightarrow Representa el nivel de confianza
- p** \Rightarrow Probabilidad de ocurrencia de un evento (éxito)
- q** \Rightarrow Probabilidad de no ocurrencia de un evento (fracaso)
- e** \Rightarrow Error de estimación

Para efectos de este estudio, se ha elaborado una prueba piloto dirigida a 30 personas (ver ANEXO 1.11), de donde se obtuvo que la probabilidad de éxito (**p**) equivale a 23% y representa la cantidad de personas que respondieron conocer la marca Vicalza, por lo tanto la probabilidad de fracaso (**q**) equivale a 77% y representa la cantidad de clientes finales que no conocen la marca, cabe mencionar que en este estudio la probabilidad de éxito es menor a la de fracaso por considerarse que se media el reconocimiento de la marca Vicalza frente a otras marcas que sí tienen un alto posicionamiento en la mente del consumidor final.

El error de estimación (e) a utilizarse es del 5%; en base a la tabla estadística de la distribución normal, el valor de z considerando un nivel de confianza del 95% es de 1,96.

Aplicando la fórmula descrita, la proporción de mercado a encuestar es la siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,23) * (0,77)}{(0,05)^2}$$

$$n = 272,14$$

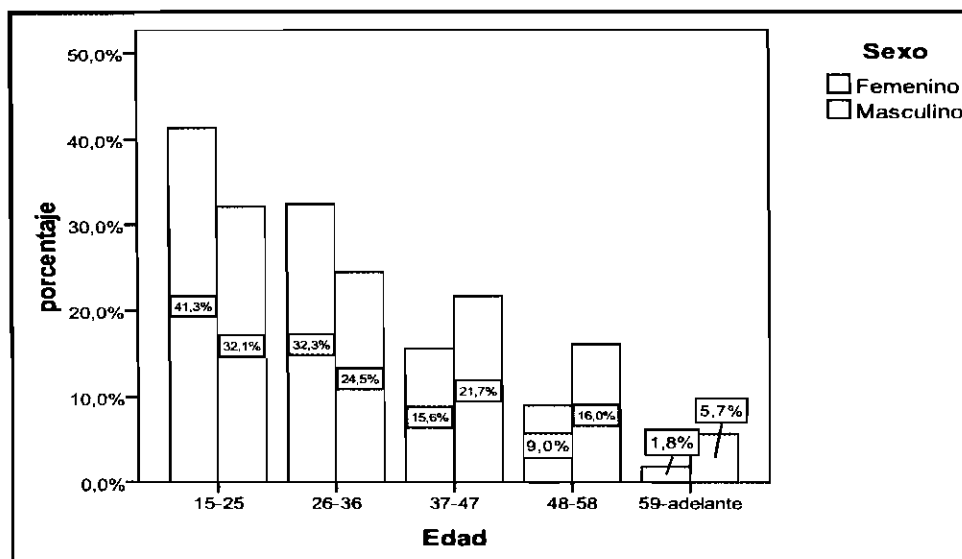
$$n \cong 273$$

En el anexo 1.12 se observa el formato de la encuesta ha ser realizada.

2.1.2.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La mayoría de las personas que fueron encuestadas tienen entre 15 a 25 años, y en mayor proporción son del sexo femenino. Como se observa en el gráfico 1.9 los datos están acumulados hacia los primeros rangos de edades, es decir las personas más jóvenes, esto se debe a que las encuestas fueron realizadas en lugares donde transita gente más joven, por ejemplo fuera de universidades y exterior de centros comerciales, es así que el número de encuestas realizadas a personas mayores de 59 años es mínima.

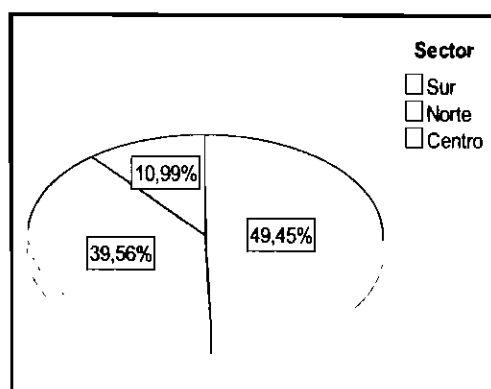
Gráfico 1.9
Edad y sexo de los encuestados



Elaborado por: Las Autoras

Asimismo en el siguiente gráfico se puede observar que el 49,45% de los encuestados viven en el sur de la ciudad de Guayaquil, el 39,56% en el norte y apenas un 10,99% en el centro.

Gráfico 1.10
Sectores donde habitan las personas encuestadas

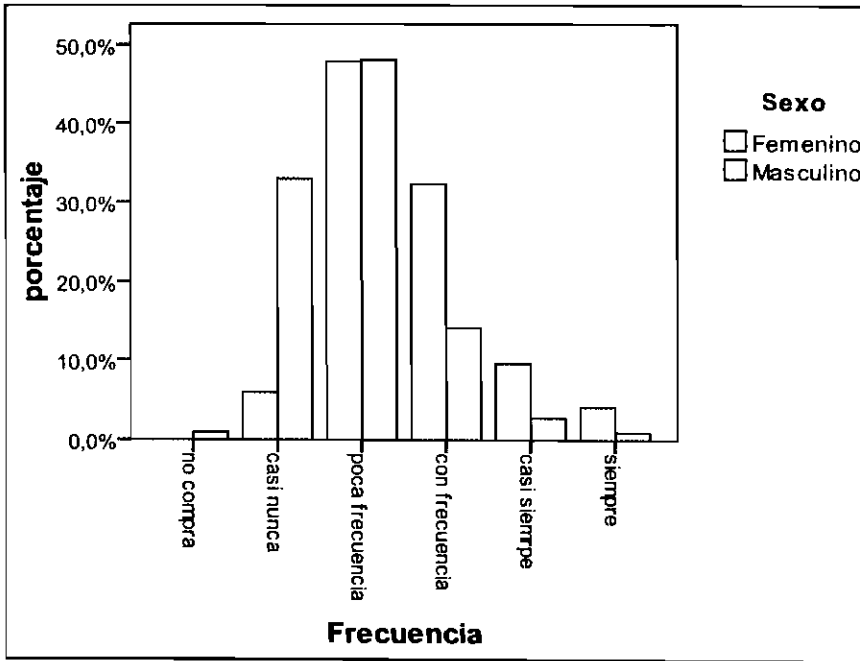


Elaborado por: Las Autoras

Al observar la conducta de los encuestados referente a la frecuencia de compra y luego de analizarlos según el sexo, se obtuvo que la mayor parte, tanto hombres como mujeres tienen una frecuencia de compra de 3 a 5 veces al año, aunque un porcentaje también representativo marca la diferencia en la frecuencia con la que compran calzados los hombres y mujeres, en este caso se puede observar en el gráfico 1.11 que una gran proporción de los hombres casi nunca (1 a 2 veces al año) compran calzado y por el contrario en igual porcentaje las mujeres los adquieren con frecuencia (de 6 a 8 veces al año).

Gráfico 1.11

Frecuencia de compra según el sexo



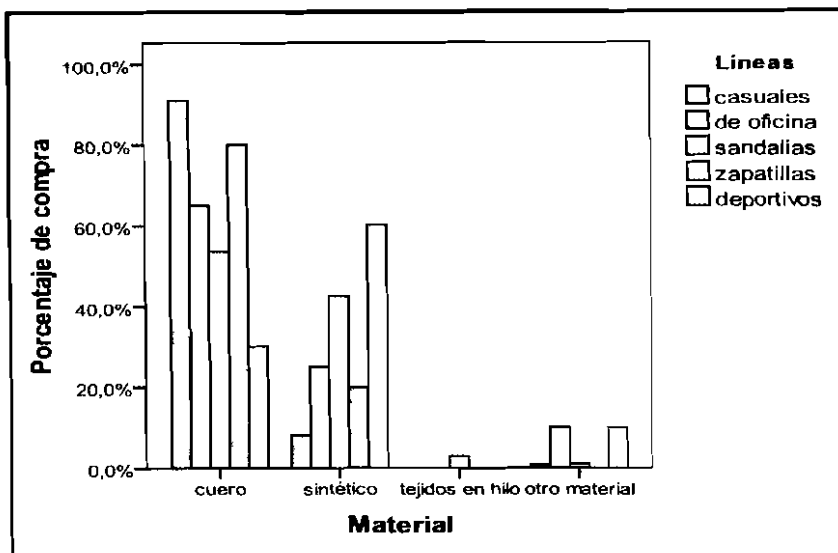
Elaborado por: Las Autoras

Las encuestas realizadas indican que las personas compran en mayor cantidad calzado de cuero y sintético, mientras que los de menor demanda

son los tejidos en hilo. Dentro del calzado de cuero las líneas más solicitadas son las de zapatos casuales y las zapatillas. En material sintético son los zapatos deportivos y las sandalias las de mayor acogida.

Gráfico 1.12

Relación entre el material y la línea de calzado

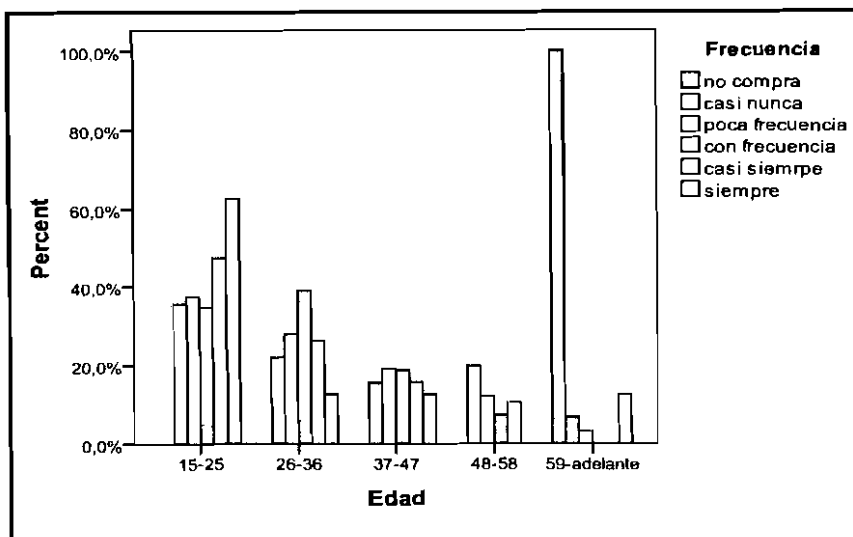


Elaborado por: Las Autoras

Al relacionar la frecuencia de compra con la edad notamos que quienes suelen comprar siempre, en este caso 12 o más veces al año, son las personas entre 15 y 25 años; en general quienes están en este rango tienen frecuencias de compra altas. Aquellas personas ubicadas en el rango de 26-36 años tienen en su mayoría una frecuencia de compra de 6 a 8 veces al año. Quienes casi nunca compran o definitivamente no compran fueron los encuestados de 59 años o más. Las personas en el rango 37 - 47 años mantienen una frecuencia de compra moderada, es decir de 3 a 5 veces al año, así como también en un mismo porcentaje de 6 a 8 veces al año.

Gráfico 1.13

Frecuencia de compra vs. Edad de los encuestados

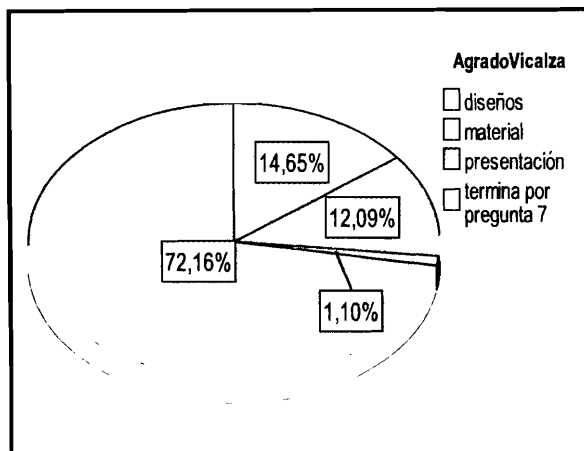


Elaborado por: Las Autoras

Según los resultados mostrados en el gráfico 1.14 se concluye que a las personas que conocen la marca Vicalza lo que más les agrada es los diseños del calzado, representando un 14,65%. Luego con un porcentaje también significativo está el material del calzado que también es apreciado por quienes conocen y/o usan la marca. La característica menos considerada fue la presentación del producto, y el mayor porcentaje que se visualiza en el gráfico es porque los encuestados que no conocen la marca no debían responder a esta pregunta.

Gráfico 1.14

Características por las que les agrada Vicalza

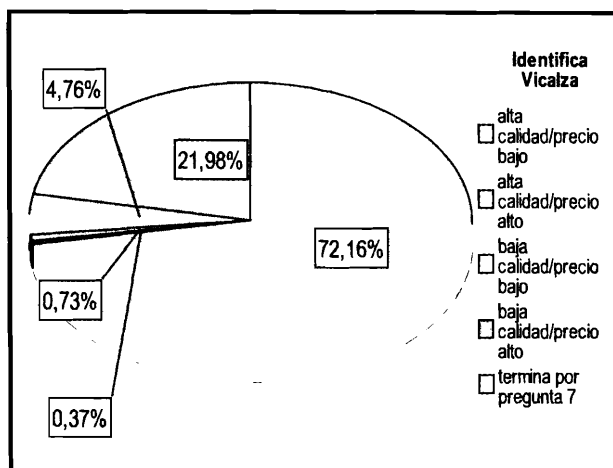


Elaborado por: Las Autoras

En lo referente a la percepción del cliente sobre la marca con respecto a la calidad y el precio se obtuvo como respuesta más común que identifican a Vicalza como una marca de alta calidad y precios bajos. Tan solo un 4,76% de los encuestados piensa que Vicalza ofrece alta calidad y precios altos.

Gráfico 1.15

Percepción de la calidad y precio de Vicalza

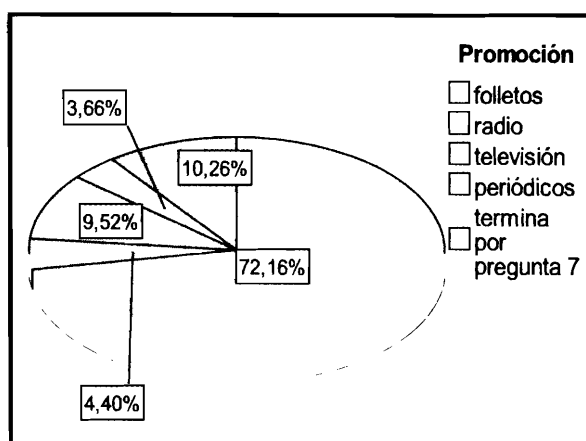


Elaborado por: Las Autoras

Se aprovechó la encuesta para conocer qué tipo de medios prefieren y recomiendan las personas al momento de promocionar el producto, es así que se obtuvo como resultado que la mayoría recomienda utilizar folletos en los que se muestren los modelos y promociones que existan en el momento. En un porcentaje menor pero no tan diferente, recomendaron promocionar el calzado Vicalza a través de la televisión. Cabe indicar que el 72.16% que se observa en el *gráfico 1.16* representa el porcentaje de encuestas que no fueron contestadas completas dado que no conocían la marca Vicalza.

Gráfico 1.16

Medios de promoción recomendados por los encuestados



Elaborado por: Las Autoras

Obtenidos y analizados los resultados de las encuestas realizadas al consumidor final, se puede decir que la mayor demanda de calzados es la de los que son elaborados en cuero y material sintético, esto tiene sus ventajas y deventajas pues Vicalza elabora sólo zapatos de cuero y esa demanda de zapatos de material sintético la está desaprovechando, es por esto que se debe considerar la posibilidad de incursionar también en un futuro no muy lejano en la elaboración de ese tipo de calzado.

Quienes más veces al año compran calzado son las personas ubicadas entre los 15 a 25 años de edad, por este motivo es importante tener en la línea juvenil diversos diseños para que tengan más opciones a escoger y no por ser limitado el número de modelos se deje de vender.

También se logró conocer que piensan las personas sobre la marca Vicalza, resultando así que la consideran una marca de alta calidad que ofrece productos a un precio bajo, agradándoles más que nada los variados diseños que dispone. Como sugerencia nos dijeron que se debería promocionar los productos mediante folletos que pueden ser entregados en los centros comerciales y puntos de venta, donde se pueda observar los modelos y promociones que tiene en la actualidad Vicalza. Es así que se considerará realizar este tipo de promoción y adicionalmente con menor frecuencia anuncios en el periódico para ocasiones especiales como inicio de temporadas o fiestas especiales.

2.2 PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

2.2.1 RESULTADOS ESPERADOS DE LA REESTRUCTURACIÓN

Modificar la estructura en una organización, desde su cultura corporativa, la administración de la cadena de valor, hasta la estructura física si es necesario es lo que se conoce como reestructuración⁶

Como resultado del análisis de la situación actual de la fábrica de Calzado "Vicalza", se propone un plan de reestructuración que le permita generar cambios positivos en las diferentes áreas de la fábrica.

⁶ Como reestructurar a las empresas para que perduren, Guillermo Arosemena Arosemena; pag. 14

Con la propuesta de reestructuración se busca alcanzar los siguientes resultados:

- Que la fábrica de calzado VICALZA reúna todas las cualidades posibles de alto nivel de competitividad dentro del mercado o el sector del calzado Ecuatoriano a través de la optimización de sus recursos.
- Que la fábrica de calzado VICALZA pase de ser una fábrica informal a una estructurada formalmente, con las condiciones necesarias para recibir un préstamo bancario si así lo requiere.
- Que VICALZA como fábrica y marca de calzado sea reconocida dentro del mercado ecuatoriano.

2.2.2 REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

Se plantea realizar correctivos en las diferentes áreas de actividad, en este caso el área administrativa, a través de diversos análisis e implementación de estrategias que permitan establecer una cultura organizacional dentro de la fábrica.

2.2.2.1 PLAN ESTRATÉGICO

Dentro del plan estratégico actual de la fábrica Vicalza se establecerán reformas que permitan obtener una definición adecuada de sus elementos como la misión, el saber ¿Quiénes somos? , ¿Que hacemos? y ¿Cual es la razón por la que la fábrica está en el negocio?; visión, el saber ¿a dónde vamos?. Además se requiere de la implementación de procedimientos para

el cumplimiento de los mismos con el fin de conseguir un eficiente proceso administrativo.

2.2.2.1.1 MISIÓN

Vicalza fabrica calzado en cuero para damas, caballeros y niñas, incorporando siempre las últimas novedades y tendencias del sector, distinguiéndose por el compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes, bajo principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto; enmarcándose dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

2.2.2.1.2 VISIÓN

La fábrica Vicalza aspira convertirse en líder del sector de calzado Ecuatoriano, fabricando un producto que exceda las expectativas de sus clientes, esperando ser reconocida en el sector por su imagen de marca, manteniendo una presencia continua, contando con un equipo humano de gran desempeño y productividad, dispuesto a brindar calidad en los procesos y productos.

2.2.2.1.3 OBJETIVO GENERAL

Alcanzar niveles altos de competitividad dentro del sector del calzado Ecuatoriano a través de la optimización de recursos, y la satisfacción permanente de los clientes, debido a que actualmente se encuentra en un nivel regular de competitividad por bajos rendimientos que atraviesa en ciertos periodos.

2.2.2.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos propuestos para la fábrica son los siguientes:

- Establecer controles en los factores de producción.
- Proteger legalmente la marca del producto.
- Incorporar medidas de productividad en un corto plazo.
- Mantener un control económico mediante el análisis de estados financieros.
- Aumentar la participación de la fábrica en el mercado, captando oportunidades atractivas de crecimiento.
- Mantener un flujo positivo de efectivo todos los años.

2.2.2.1.5 POLÍTICAS INTERNAS

Al haberse originado Vicalza como un pequeño taller, desde sus inicios no se establecieron reglas ni procedimientos internos que permitieran regular y controlar el funcionamiento de la fábrica; es por ello que en el momento de su crecimiento o desarrollo se hace necesario implementarlas.

A continuación se plantean las siguientes políticas internas a instaurarse, las cuales deben responder a la necesidad de la fábrica, por esto se prevé complementarlas y modificarlas cuando se considere prudente.

RECURSO HUMANO

- Todo el personal de la fábrica estará comprometido con la misión, visión y objetivos establecidos.

- El ingreso y salida del personal esta en un horario establecido de 8:00 a.m. a 17:00 p.m. de Lunes a Viernes y de 8:00 a.m. a 14:00 p.m. los días sábados.
- Se llevará un control de la asistencia del personal y del desarrollo de sus actividades.
- Equidad en lo relacionado a incentivos y trato.
- Cada jefe departamental tomará las decisiones correspondientes a su área, y deberá estar capacitado para colaborar en otras divisiones en casos requeridos.
- El personal de la fábrica, tiene estrictamente prohibido el compartir información, con cualquier empresa de la competencia.
- Realizar capacitaciones continuas al personal de la fábrica.
- Dotar a los empleados de los implementos necesarios para el desarrollo de las actividades.

ADMINISTRATIVO

- Mantener un registro de los documentos recibidos y enviados dentro o fuera de la fábrica.
- Llevar un control regular de estados financieros.
- Presentar informes periódicamente al Servicio de Rentas Internas.

- Desarrollar un manual que determine las funciones del personal.
- Establecer y hacer cumplir el reglamento interno a los empleados.
- Mantener contacto con los proveedores para la adquisición de la materia prima y el pago respectivo.

FINANCIERO

- Los sueldos y salarios del personal estarán señalados de manera fija, en el caso de los ejecutivos y al volumen de trabajo de acuerdo a las unidades producidas en el caso de los obreros.
- Se establece la siguiente política de cobranza:

2/15, neto 30, se ofrecerá el 2% de descuento si el pago se lo realiza en un máximo de 15 días, caso contrario pasado este período, el pago de la mercadería será completo. Para ser partícipe del descuento, se aceptarán efectivo, cheques, ó transferencia en el plazo máximo establecido. Esta propuesta ha sido elaborada tomando como base que la fábrica tiene períodos en los que necesita liquidez, es por ello que se plantea una propuesta que brinde beneficios para la fábrica y el cliente.

Si el pago se realiza 100% en efectivo, se aplicará un descuento del 4%.

El pago máximo de la mercadería será de treinta días, ya sea en efectivo, cheque ó transferencia.

- Si el empleado requiere de un adelanto de su salario en la semana, en el caso de los obreros, este no será mayor al equivalente de lo que produce en tal período; mientras que para el personal con sueldo fijo, será un máximo del 50% de su sueldo.

PRODUCCIÓN

- No se mantendrán negociaciones con solo un proveedor de los materiales principales para la producción.
- Los proveedores deberán emitir documentos para respaldo.
- El pago a los proveedores se lo podrá realizar a través de cheques, en efectivo ó transferencias, sin exceder el período de pago para evitar el cobro de interés.
- En el caso de recibir materiales en mal estado se procederá de manera inmediata a la devolución de los mismos.
- Mantener un control de inventario de materiales para no tener pedidos insatisfechos y poder realizar la compra de materia prima de manera oportuna.
- Las herramientas de trabajo estarán bajo la responsabilidad de los empleados y obreros.
- Los pedidos realizados por los clientes serán entregados en el lugar y fecha señalada.

- Realizar constantemente modelos de calzado de acuerdo a la temporada en curso

COMERCIAL

- La publicidad será realizada través de la comunicación escrita (catálogos).
- Establecer promociones de manera regular.
- Asistencia a ferias del sector de manera continúa.
- Presentaciones en exposiciones relacionadas al sector.
- Realizar un estudio de mercado continuo.
- Realizar demostraciones de nuevos diseños de calzado a los clientes según las temporadas.
- Elaborar folletos de las líneas de calzado para presentar a los clientes subdistribuidores.

Es necesario que todo el personal que forma parte de la fábrica de calzado Vicalza conozca, se familiaricen y practiquen las políticas de la fábrica, por ello como propuesta de reestructuración se ha elaborado un reglamento interno para promover un ambiente con respeto y en cumplimiento de responsabilidades. (ver ANEXO 1.13)

2.2.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

“La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella”⁷. Es de gran importancia tener clara esta jerarquización pues permite identificar quién da las órdenes, coordinar las tareas y dividir adecuadamente el trabajo evitando duplicidad de funciones.

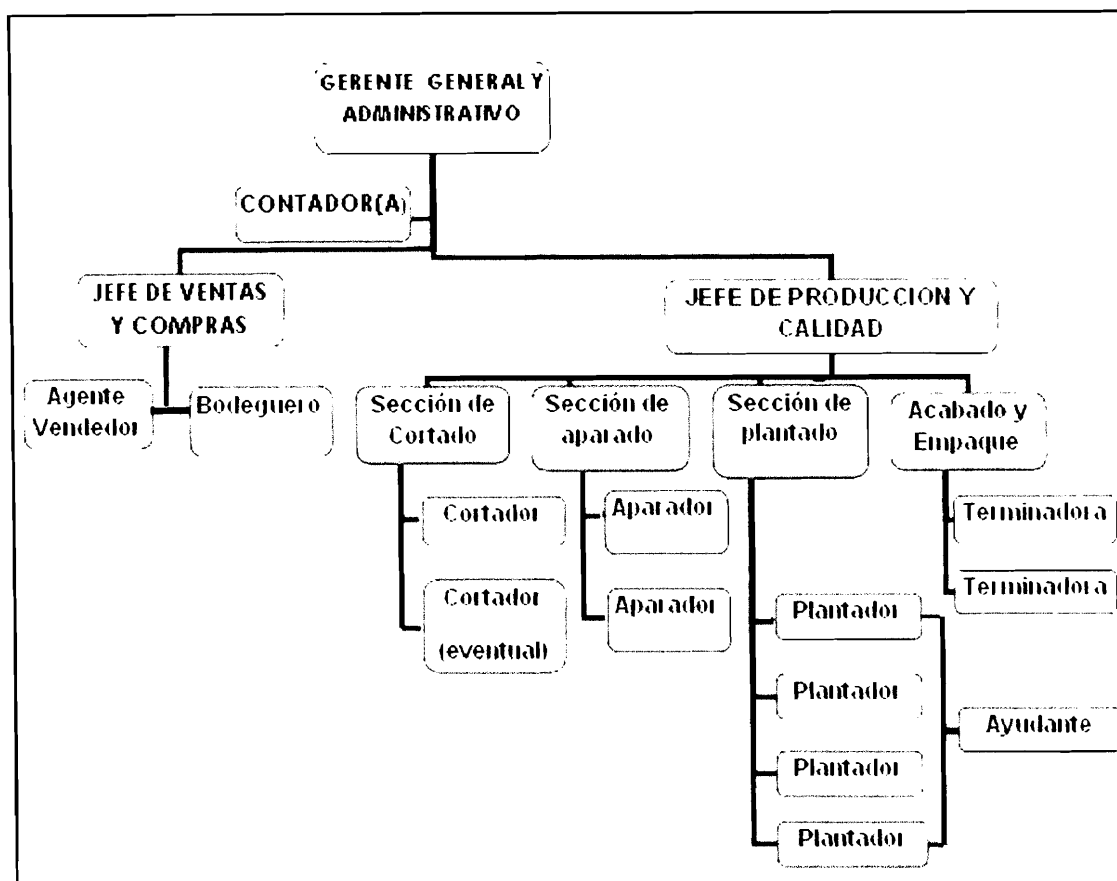
Tal como se mencionó anteriormente, VICALZA no posee un organigrama apropiado donde se definan de forma clara y correcta las responsabilidades de cada uno de los doce miembros de la empresa.

Como propuesta de reestructuración administrativa se procedió a diseñar un organigrama que contenga un nivel óptimo de jerarquías, que defina con claridad las funciones de cada miembro y garantice que las relaciones entre ellos se encuentren adecuadamente establecidas; además en base a la nueva estructura se ha elaborado un manual de funciones que el personal deberá asumir para centrar sus esfuerzos en objetivos y responsabilidades claras.

El organigrama propuesto se presenta a continuación:

⁷ Artículo publicado en Monografias.com

Figura 1.17
Organigrama Propuesto



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

La renovada organización funcionará a base de la *Gerencia por Objetivos*, elaborará presupuestos económicos y monetarios, desarrollará planes operativos, controlará constantemente el cumplimiento de los planes, programas y tareas de los empleados, analizará las desviaciones del presupuesto y demandará justificaciones en caso de existir diferencias negativas de las cuentas de ingresos y egresos.

El manual de funciones se usará como instrumento dinámico y será el resultado de la participación del gerente y los jefes de departamentos. En la

elaboración del manual cada jefe proporcionará la información que necesita para realizar su trabajo correctamente y de acuerdo a lo requerido.

En el manual se definirá lo siguiente:

- Objetivos de administración, recursos humanos, finanzas, producción y mercadeo.
- Políticas generales de la empresa para todas las áreas.
- Organigrama general de la fábrica.
- Metas a cumplirse por el gerente y jefes departamentales.
- Detallar las funciones de cada uno de los cargos.
- Representación gráfica del proceso operativo.
- Definir los principales procedimientos a seguirse en cada departamento.

También se procedió a crear cuatro nuevos cargos: jefe de ventas y compras, jefe de producción y calidad, un contador (a) y un nuevo ~~terminador~~, las funciones de cada uno de ellos se detallan en el manual de funciones.

Es importante recalcar que se contratará eventualmente a los trabajadores que se requiera en el área de producción en meses tales como ~~junio, noviembre y diciembre~~, en los cuales la demanda se incrementa.

2.2.2.2.1 Manual de Funciones

El manual de funciones contiene la descripción de cada uno de los cargos actuales de la empresa, con su respectiva identificación, funciones y requisitos.

Deberá ser objeto de revisiones secuenciales por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la empresa; las enmiendas que se efectúen serán comunicadas formalmente a las jefaturas de los Departamentos y al personal que se vea directamente involucrado por las modificaciones introducidas.

Propósito:

El manual de funciones será utilizado en el proceso de contratación de nuevo personal y en el proceso de evaluación del desempeño, además, permitirá que el titular de cada uno de los cargos tenga claro lo que se espera obtener de él en el puesto de trabajo.

Gerente General y Administrativo

El Gerente General es la autoridad máxima en la fábrica Vicalza, es a él al que cada jefe departamental deberá informarle sobre las actividades realizadas en la misma.

Funciones generales:

- Dirigir y formular la política de la empresa.
- Representar a la compañía ante otras empresas o instituciones.
- Coordinar el funcionamiento general de la fábrica junto con la asistencia de los jefes de las divisiones.
- Analizar y sugerir mejoras en el comportamiento y evolución de la actividad económica de la compañía.

Funciones específicas:

- Encargado de dirigir la fábrica, tomará decisiones administrativas apoyadas en los informes presentados por el Jefe de Compras, Ventas y Bodegas, el Jefe de Producción y la Contadora.
- Coordinará y controlará las actividades de las unidades dependientes.
- Incentivar el trabajo en equipo, cooperación y compromiso.
- Aprovechar la información que le proporcionan para resolver problemas de la empresa.
- Proponer ideas de diseño de los nuevos modelos de calzado que se aspira elaborar y vender posteriormente.
- Realizar la entrega de pedidos en el vehículo de la empresa dentro de la ciudad de Guayaquil.
- Realizar otras funciones o actividades que por su naturaleza corresponda a la Gerencia.

Contador(a)

En la escala jerárquica es un subordinado directo del Gerente General. Entre sus funciones están:

- Supervisar, coordinar y ejecutar las tareas del área, organizando y controlando los procesos de ingreso de información financiera, contable y tributaria.
- Realizará pagos a los proveedores y cancelar los roles de pagos.
- Tendrá que presentar los Estados Financieros cuadrados en cada cierre contable, así como la evaluación y análisis de los mismos.
- Preparación y determinación de impuestos.

- Elaborará reportes de gestión.
- Debe ser una persona muy ordenada y responsable.

Jefe de ventas, compras y bodega

Su jefe inmediato es el Gerente General y estará en comunicación constante con el Jefe de Producción para coordinar el nivel de productos fabricados según los requerimientos de la demanda.

Como funciones tiene las siguientes:

- Es el responsable de la adquisición de los materiales necesarios en la empresa para desarrollar su actividad normal en las diferentes secciones.
- Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- Controlar los plazos de entrega, estado de los materiales y productos terminados, recepción de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- Tomará decisiones sobre el período de crédito que se le va a otorgar a cada cliente dependiendo la cantidad comprada, recibir los pedidos, realizar la compra de los materiales e inspeccionar el trabajo del bodeguero.
- Asegurar el cumplimiento de los planes de producción, dentro de los estándares previstos por la gerencia. Requiere de una gran capacidad de liderazgo, negociación, orientación a resultados y vocación de trabajo en equipo.
- Capacidad para gestionar las prioridades de compra y venta de materiales.
- Desarrollará potenciales proveedores locales.

- Manejará sistemas de almacenaje; deberá identificar tipos y características, denominación y sistemas de conservación de cueros e insumos.

Jefe de producción

Es subordinado del Gerente General, y será el responsable de cumplir a tiempo con los pedidos de los clientes particulares.

- Poseer una visión global e integrada del proceso de confección del calzado, que comprenda la función de los equipos y las dimensiones técnicas, organizativas, económicas y humanas de su trabajo, que tenga la capacidad de calcular costos correctamente.
- Es responsable de que el proceso productivo se realice normalmente.
- Encargado de controlar el nivel de producción según la demanda existente, supervisar a los trabajadores de su área y solicitar al Jefe de compras los materiales.
- Interpreta las órdenes de trabajo organizando su labor, respetando las normas de correcta fabricación, calidad y seguridad.
- Manejar conocimientos de seguridad e higiene industrial y de prevención de riesgos.
- Mantener relaciones fluidas y una comunicación propicia con los miembros de su equipo de trabajo o clientes.
- Capacidad resolutoria frente a las incidencias en el día a día.
- Responder adecuadamente ante percances técnicos y productivos, resolviendo problemas y tomando decisiones adecuadas.

Agente de ventas

Está bajo la dirección del Jefe de ventas y tendrá como funciones:

- La comercialización del producto, visitar a los clientes existentes y buscar nuevos posibles clientes.

- Viajar a cada una de las ciudades donde se distribuye el calzado para captar los pedidos de los clientes.
- En las visitas que realice a cada una de las tiendas les mostrará los nuevos diseños para futuros pedidos.
- Se encargará de la atención al cliente, hacerle conocer las promociones y descuentos existentes.
- Entregar la mercadería solicitada en la respectiva tienda, ya sea fuera o dentro de la ciudad. Cuando tenga que entregar pedidos fuera de Guayaquil lo realizará en buses de servicio de transporte.

Cortador

Su jefe inmediato es el jefe de producción. Entre las tareas a realizar están:

- Preparar las máquinas y herramientas necesarias para realizar el corte manual o a máquina de los componentes del calzado.
- Ejecutar el corte de la materia prima en piezas de acuerdo a moldes y según la cantidad establecida en las órdenes de trabajo, para luego puntear y enumerar.
- Ejecuta las operaciones de marcado de los patrones en el material. (sentido del preste, uniformidad en el color, etc.)
- Ejecuta el desbastado de los cortes de cuero.
- Realiza la lubricación, engrase y limpieza de las máquinas cortadoras y herramientas.
- Comprueba que el tendido del material esté de acuerdo al sentido de éste y que la pieza cortada se ajuste a los patrones de confección.
- Operar las máquinas y herramientas con las normas de seguridad requeridas.
- Verifica la calidad de las piezas cortadas, corrigiendo los defectos de ser el caso.

- Clasifica las piezas, de acuerdo a las tonalidades de los colores, tallas y estilos.

Aparadores

También son subordinados del Jefe de producción, y requerirán trabajar en equipo con el cortador, pues de él es que reciben el material para realizar el aparado. Tienen como funciones:

- Seleccionar y preparar los cortes de cuero, los materiales y herramientas que se emplearán.
- Ejecuta las operaciones de preparación y aparado de las piezas cortadas (dividido, rebajado, doblado, picado, costuras, colocación de correas, adornos u otras aplicaciones), utilizando las técnicas adecuadas.
- Opera las máquinas y herramientas, siguiendo las normas de seguridad.
- Verifica que las operaciones realizadas ajusten la pieza al molde.

Plantadores

Deberán trabajar en coordinación con los aparadores, ya que luego de que éstos terminen su trabajo el calzado debe ser enviado donde los plantadores para que la suela sea ensamblada. Su jefe inmediato será el Jefe de producción. A continuación se detalla las tareas a realizar:

- Selecciona y prepara los materiales, piezas, herramientas y máquinas que se van a emplear en la unión del corte.
- Tomar el corte formado, darle la forma del pie y ensamblan el corte con la suela.
- Identificar el tipo de unión a ejecutar, de acuerdo a las especificaciones de las órdenes de trabajo (fichas técnicas).

- Ejecutar la unión de la pieza cortada a la planta, de acuerdo a la técnica establecida. En el caso del pegado, asegurar la adecuada dosificación, temperatura y tiempo de secado de los adhesivos. En el caso del cosido, asegura el número adecuado de puntadas por centímetro cuadrado.
- Identifica y selecciona los diferentes componentes usados para el ensuelado de cortes armados (cambrillón, firme, tacos y tapillas), en función al tipo de calzado a producir y a la técnica de armado que va a utilizar.
- Ejecuta las operaciones de habilitado y armado: topes, contrafuertes y traseras, corte y unión del corte a la palmilla y el cosido.

Oficial

- Es el apoyo de los aparadores y plantadores, lleva y trae las piezas, engoma las capelladas y talones, agrega adornos, limpia y prepara las plantas.
- Selecciona y prepara los materiales, herramientas y máquinas que se utilizarán en los distintos subprocesos de la confección.

Terminador 1 (limpieza e inspección)

- Es la encargada del maquillaje del zapato y la limpieza de los mismos.
- Ejecuta el acabado con la finalidad de darles las características (brillo, color, tacto, etc.), según las características que se le quiera conferir a los artículos fabricados.
- Detecta las posibles anomalías de las piezas y procede a su corrección.
- Revisar el calzado para verificar si están aptos para ser vendidos o poseen alguna falla.

- Revisar el calzado para verificar si están aptos para ser vendidos o poseen alguna falla.

Terminador 2 (empaquetado)

- Ejecuta las operaciones de clasificación, etiquetado y empaquetado, de acuerdo a las normas establecidas en el mercado.
- Verifica que los productos confeccionados cumplan con los parámetros de calidad establecidas.

Bodeguero

Sus funciones establecidas son:

- Mantener el orden de la bodega clasificando los materiales y los productos terminados, así como llevar un inventario de éstos.
- Capacidad de organizar el volumen de materia prima; responsable de la carga y descarga de la misma.
- Ejecuta la limpieza y mantenimiento del almacén y sobre todo de la bodega para el adecuado cuidado de los materiales.
- Aplica las técnicas de mantenimiento y conservación del cuero que va a ser almacenado, considerando los tipos de cuero y sus propiedades.

2.2.2.3 PROTECCIÓN LEGAL

En el capítulo VIII, sección I, artículo 194 de la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador dice que “se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y

Con el propósito de que sea el propietario de la fábrica en estudio, quien tenga el derecho único de utilizar la marca para comercializar el calzado elaborado en su fábrica y así estar protegidos ante cualquier posible copia o imitación de la misma, se propone registrar la marca "VICALZA" la cual se ha venido usando desde hace ocho años.

El derecho al uso exclusivo de la marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, para obtener el registro se requerirá de los servicios de un abogado, quien será el encargado de realizar todos los trámites necesarios. Al presentar la solicitud de registro de la marca se deberá adjuntar los siguientes documentos:

- a) El comprobante de pago de la tasa correspondiente;
- b) Copia de la primera solicitud de registro de marca presentada en el exterior, cuando se reivindique prioridad; y,
- c) Demás documentos que establezca el reglamento.

2.2.2.4 DOCUMENTOS DE CONTROL INTERNO

Considerando que en la fábrica Vicalza no se maneja ningún tipo de registro que permita controlar el proceso interno que se desarrolla, se propone el uso de la siguiente documentación:

- Ordenes de Pedido
- Ordenes de trabajo
- Hoja de pedido de material

El nuevo sistema que se implementa se maneja de forma sencilla para que sea fácil su aplicación, para una ampliación de lo que representa cada documento y la información que contendrá, se indica:

2.2.2.4.1 ORDEN DE PEDIDO

Este documento servirá de apoyo para la planificación de producción y lo maneja el jefe de ventas, se la emplea al haber aceptado el cliente realizar el pedido de calzado. Deberá contener la siguiente información:

Cantidad	Números de pie
Modelo	Características a cambiar, por
Color	ejemplo la planta, color de hebillas,
Precio	etc
Fecha de entrega	

En la orden de pedido debe constar la firma del agente vendedor y la del cliente, como indicador de que se ha aceptado las características de calzado indicadas en dicha orden, esto con la finalidad de definir el calzado que Vicalza debe producir y evitar reclamos futuros innecesarios.

La presentación del formato se la plantea en el ANEXO 1.14.

2.2.2.4.2 ORDEN DE TRABAJO

Este documento se lo empleará antes y al final del proceso de producción, se lo elabora en base a la orden de pedido y serán numeradas para futuras referencias. El jefe de producción será el encargado del manejo de la orden de trabajo, la misma que deberá contener especificaciones del pedido solicitado por el cliente, además de la siguiente información:

Nombre del cliente

Descripción del calzado a elaborar

Firmas de responsabilidad

Fecha de emisión de la orden

Fecha de entrega del calzado pactada con el cliente*

Fecha de entrega real del calzado*

Cantidad de pares fabricados en buen y mal estado*

La presentación del formato se la plantea en el ANEXO 1.15.

2.2.2.4.3 HOJA DE PEDIDO DE MATERIAL

Este documento lo maneja el encargado de bodega, el principal beneficio de este registro es que permitirá tener conocimiento del material faltante con anticipación, buscando suministrarlo de forma inmediata y así evitar que se estanque la producción en las siguientes etapas del proceso por falta de material; además se incluirá el costo de cada material solicitado, para llevar un control de los costos de producir cada línea de calzado. Este documento hace referencia a la orden de trabajo y al código de los pedidos de material que se requiera.

La presentación del formato se la plantea en el ANEXO 1.16.

Cabe mencionar que la fábrica podrá realizar modificaciones a las propuestas de los documentos, dependiendo de la información necesaria a agregar.

2.2.2.4.4 ORDEN DE ENTREGA

Terminado el proceso de producción se procede a la distribución del calzado hacia el almacén solicitante, para llevar un control de la entrega

(*) Esta información debe llenarse cuando se ha terminado el proceso de fabricación del calzado.

realizada se propone elaborar una orden de entrega, la misma que deberá contener la siguiente información:

Fecha de entrega
 Código del calzado entregado
 Cantidad entregada
 Precio unitario y total
 Número de orden de trabajo a la que hacía referencia
 Información del subdistribuidor
 Firma del agente vendedor y del cliente

Al realizar la entrega es necesario verificar si el calzado no presenta fallas, en caso de que el cliente las encuentre, se deberá hacer constar en la orden de entrega la cantidad de calzado devuelto a la fábrica para su reposición.

La presentación del formato se la plantea en el ANEXO 1.17

2.2.2.5 IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA

Es necesario mantener registros ordenados de los factores más importantes que están ligados a la fábrica, para ello se propone el uso de un programa informático como **Access**, que permita archivar toda información relevante respecto a:

CLIENTES

Resulta necesario tener un registro de todos los clientes de la fábrica, con información básica como su teléfono, dirección, e-mail, persona encargada;

así también se debe incluir información sobre su capacidad de pago, fechas de entrega, deudas pendientes, niveles de pedidos ordenados y demás observaciones que faciliten un control de la cartera de clientes.

PROVEEDORES

Es importante tener un registro de los proveedores actuales y de otros posibles proveedores de materia prima, con el fin de poder acudir directamente a ellos en caso de falta de material para y durante el proceso de producción, la información a incluir debe contener: número de teléfono, dirección, tipo de crédito, descuentos que manejan, precios, compras que se le haya realizado, diversificación de materia prima que vende.

PRODUCTOS

Se debe elaborar un formato de información de todas las líneas de calzado y los respectivos modelos en cada una de ellas que fábrica Vicalza, se debe incluir foto del modelo, su código, los colores a emplear, planta en la que se fabrica y sus alternativas, costo de fabricarla, el precio de venta, tiempo de fabricación, unidades vendidas. Esta información permitirá tener un catálogo de forma digitalizada de todos los productos que ofrece Vicalza, de tal manera que se puede elaborar de forma más ágil folletos para presentación a sus clientes.

VENTAS

Este apartado incluye información sobre las ventas que se han realizado, pedidos defectuosos, problemas que se hayan tenido posteriores a la venta,

reclamos presentados y demás información que sirvan de base para buscar mejoras en el desempeño de la fábrica y en la satisfacción de sus clientes.

DOCUMENTOS

Se deben registrar todos los documentos que se manejan internamente durante el proceso de producción y entrega, de tal forma que facilite la realización de reportes de producción y ventas.

2.2.2.6 REPORTE

Se establece la presentación de reportes que incluya toda información relevante de la fábrica, con el fin de facilitar la toma de decisiones y de llevar un control de los procesos internos. Este reporte será presentado de forma mensual y servirá de base para conocer la situación económica de la fábrica, sus debilidades, los cambios que se deben realizar, la demanda, la capacidad de oferta y demás aspectos estratégicos y financieros.

Los reportes a presentar y las personas encargadas, se enlistan en la siguiente tabla:

Tabla XIV
Reportes Propuestos

PERSONA ENCARGADA	REPORTES
Jefe de Producción	Pedidos realizados/Ordenes de trabajo
	Costos de producción semanal mano de obra directa
Bodega	Inventario de materia prima
	Faltante de materia prima
	Costos de producción semanal materia prima
Agente de ventas	Cobranzas realizadas y pendientes del mes
	Ventas totales y por cliente
	Pedidos entregados
Contador	Estado de resultado
	Flujo de caja
	Pago de sueldos y salarios
	De compras de materia prima

Fuente: *Vicalza*

Elaborado por: *Las Autoras*

2.2.3 REESTRUCTURACION OPERATIVA

Se establecerán métodos para corregir los errores que hay en el proceso operativo de la fábrica, las falencias que existan en cada actividad así como también mantener un mejor control de los recursos de tiempo, personal y capacidad productiva de la empresa. Además se elaborarán estrategias para mejorar la distribución y comercialización del producto.

2.2.3.1 RECURSOS OPERACIONALES

Uno de los recursos a ser sujeto de los cambios de la reestructuración es el recurso humano, para lo cual se establecerán nuevos procedimientos y mayor control de la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. Otro de los recursos, no menos importante, son los equipos que posee

Vicalza, a los cuales se les debe prestar la atención necesaria dándoles mantenimiento y verificando su capacidad máxima de producción.

2.2.3.1.1 RECURSO HUMANO

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin un adecuado nivel de compromiso y esfuerzo de todos sus miembros, sobre todo en estos tiempos donde los retos que impone la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Es por esto que uno de los cambios a realizarse en la fábrica será el de capacitar a sus empleados en la medida que se lo requiera. Primeramente se coordinarán las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos, se deberán definir desde el principio los elementos para evaluar el cumplimiento y poder llevar un control de las actividades.

La persona que capacitará a los empleados será alguien con experiencia en el sector del calzado tanto en el área de elaboración del producto así como también en la administración del personal.

La capacitación permitirá que los empleados del área operativa:

- Aprendan a optimizar el tiempo realizando su trabajo en el menor tiempo posible o lo que es lo mismo a producir al máximo durante su jornada de trabajo.
- Utilicen de manera correcta la materia prima en la elaboración del calzado para que no exista desperdicio de materiales.
- Se perfeccionen en el proceso de manufactura del calzado para que el porcentaje de calzado con fallas sea el mínimo.
- Manejen mecanismos de protección al operar maquinarias, para evitar accidentes.

Es importante determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para así evitar la repetición de información conocida o suposición de conocimientos. Asimismo se evaluarán las habilidades de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente sin que regularmente haya la necesidad de apoyarse en los conocimientos de otros, pero sin perder el sentido de compañerismo.

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son importantes pero está comprobado que las personas recuerdan mejor la información cuando la aplican y ponen en práctica; este paso frecuentemente se elimina porque ocupa tiempo y requiere paciencia, sin embargo en este caso es de vital importancia pues se requiere bastante práctica para estar hábil y preparado. Un programa de capacitación debe establecer los temas de acuerdo a las necesidades; es por eso que para Vicalza el entrenamiento práctico será el más eficaz.

A los empleados del área no operativa sugerimos una capacitación que abarque:

Vendedores:

- Técnicas de venta, negociación y comunicación.
- Presentación personal.
- Métodos de seguimiento para el cliente.

Contador:

- Método de registros contables.
- Análisis de documentos de control.
- Análisis de estados e índices financieros.

2.2.3.1.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA

La capacidad incorpora el concepto de tasa de conversión dentro de un escenario de operaciones. Se puede medir la capacidad en base a la producción o en base a los insumos utilizados.

Como se mencionó en el capítulo 1, en la actualidad Vicalza tiene una capacidad de producción estimada de 10 docenas de calzado por semana. En base a lo observado en años anteriores se establece que en determinados momentos la capacidad de producción de calzado en Vicalza, no es utilizada en su totalidad por la falta de materia prima; en ese tiempo además se disminuye el salario de la mano de obra utilizada en planta ya que se los remunera de acuerdo a las unidades producidas.

Para que no exista el problema de disminuir la cantidad de unidades producidas por la falta de materia prima se llevará un adecuado control de lo almacenado y poder así con suficiente tiempo solicitar la compra de materiales y evitar la escasez de los mismos.

La capacidad de producción de la planta en la fábrica depende del número de máquinas usadas, la asignación de mano de obra, la eficiencia de producción y del tipo de calzado producido. En este caso será calculada en base a la capacidad productiva de las máquinas que posee, es decir que se realizará un control para registrar cuál es el rendimiento máximo de cada equipo.

Se procedió a realizar una tabla (ver tabla XV) donde se detalla la capacidad de producción en pares de calzado por hora de cada una de las máquinas que posee la fábrica y poder así conocer cuál es la capacidad total máxima, teniendo en cuenta los *cuellos botella* presentes en el proceso de producción, dado que estos también determinarán la capacidad máxima de

producción, de tal forma que si la máquina "X" es utilizada antes que la máquina "Y" verificar cuántos pares de calzado pasan a la siguiente etapa.

Tabla XV

Capacidad de las máquinas en pares de calzado por hora

# de máquinas	Nombre del equipo	Capacidad pares/hora	Total	pares terminados /hora
2	Troqueladora	30	60	60
1	máquina para marcas y sellados	60	60	60
1	devastadora	45	45	45
4	máquinas de coser	20	80	45
2	homo	30	60	45
2	prensadora	40	80	45
2	pulidor	25	50	45
1	terminadora	24	24	24

Pares por hora	24
Pares diarios	192
Pares semanales	960
Docenas semanales	80

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

A partir de los cálculos realizados se obtuvo una capacidad máxima de las máquinas de 24 pares por hora, teniendo en cuenta que existen algunos cuellos botellas, por ejemplo en el caso de la devastadora que no permite que a la siguiente fase que es la cosida de los zapatos pasen más de 45 pares. En los cálculos realizados se puede observar que la capacidad máxima de elaboración de calzado es 80 docenas de pares semanales.

Es importante que los equipos de manufactura utilizados sean revisados constantemente para darle mantenimiento y evitar algún retraso en la producción por averíos técnicos.

Vale la pena resaltar que la administración de la capacidad requiere de una buena comprensión del medio ambiente dentro del cual opera la organización. Esto requiere comprender las demandas normales de las operaciones existentes y una visión que tome en cuenta las condiciones cambiantes del mercado. Basándonos en estos factores, se deberá tener presente cuándo planear los cambios de capacidad ya sea mediante la adquisición de nuevas máquinas o contratación de personal.

Es necesario transformar a Vicalza en una organización que sea capaz de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio. De tal forma, el administrador deberá siempre recordarles la misión y visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

Las capacidades individuales de los trabajadores deberán ser transformadas en capacidades de la organización, desarrollando constantemente las necesarias para el éxito. Por lo tanto, es elemental redefinir las capacidades de la fábrica para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

2.2.3.2 PROCESO OPERATIVO

2.2.3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO OPERATIVO

Una vez analizado el proceso operativo de la fábrica Vicalza; se determinan las fallas a ser corregidas dentro de este proceso, como el

modificar e implementar etapas importantes y requeridas como lo es la revisión de los materiales y la inspección del producto terminado; que no solo se muestre el desarrollo del producto si no también hasta su entrega.

Como parte de la reestructuración, se sugiere la siguiente propuesta para el correcto y mejor desempeño de la fábrica:

- Se realiza los diseños de las distintas líneas de calzado, tomando como base principal las creaciones propias, con el fin de diferenciar a la marca Vicalza de otras.
- El agente vendedor presenta a los clientes de los distintos sectores de venta los nuevos diseños, mediante la exposición de muestras del material y calzado, así también el uso de folletos en donde se aprecien los modelos a fabricar. Cabe mencionar que antes de presentar los modelos a los clientes, se debe conocer si existe el material adecuado para la producción.
- Si el cliente se interesa en realizar el pedido del calzado, se procederá a establecer la forma de pago, fecha de entrega y cualquier otra especificación.
- Aceptada las condiciones anteriores, se elabora la orden de pedido.
- En base al documento mencionado se procede a elaborar la orden de trabajo que se la manejará en la planta de producción.
- El jefe de personal debe presentar la orden de trabajo al jefe de bodega, quien antes de entregar el material requerido, revisará cada uno de los materiales empleados en la producción para determinar si se encuentran en buen o mal estado para así posteriormente obtener un producto de alta calidad; al realizar la entrega del material se registrará la misma en la hoja de pedido de material. el principal beneficio de este registro es que permitirá tener conocimiento del material faltante con anticipación, buscando suministrarlo de forma inmediata y así evitar dejar estancada la producción en las siguientes etapas del proceso por falta de material;

además se incluirá el costo de cada material solicitado, para llevar un control de los costos de producir cada línea de calzado.

Las siguientes etapas del proceso, corresponden directamente a la fabricación del calzado, lo que abarca cada una de estas etapas se indica en el capítulo 1, así tenemos:

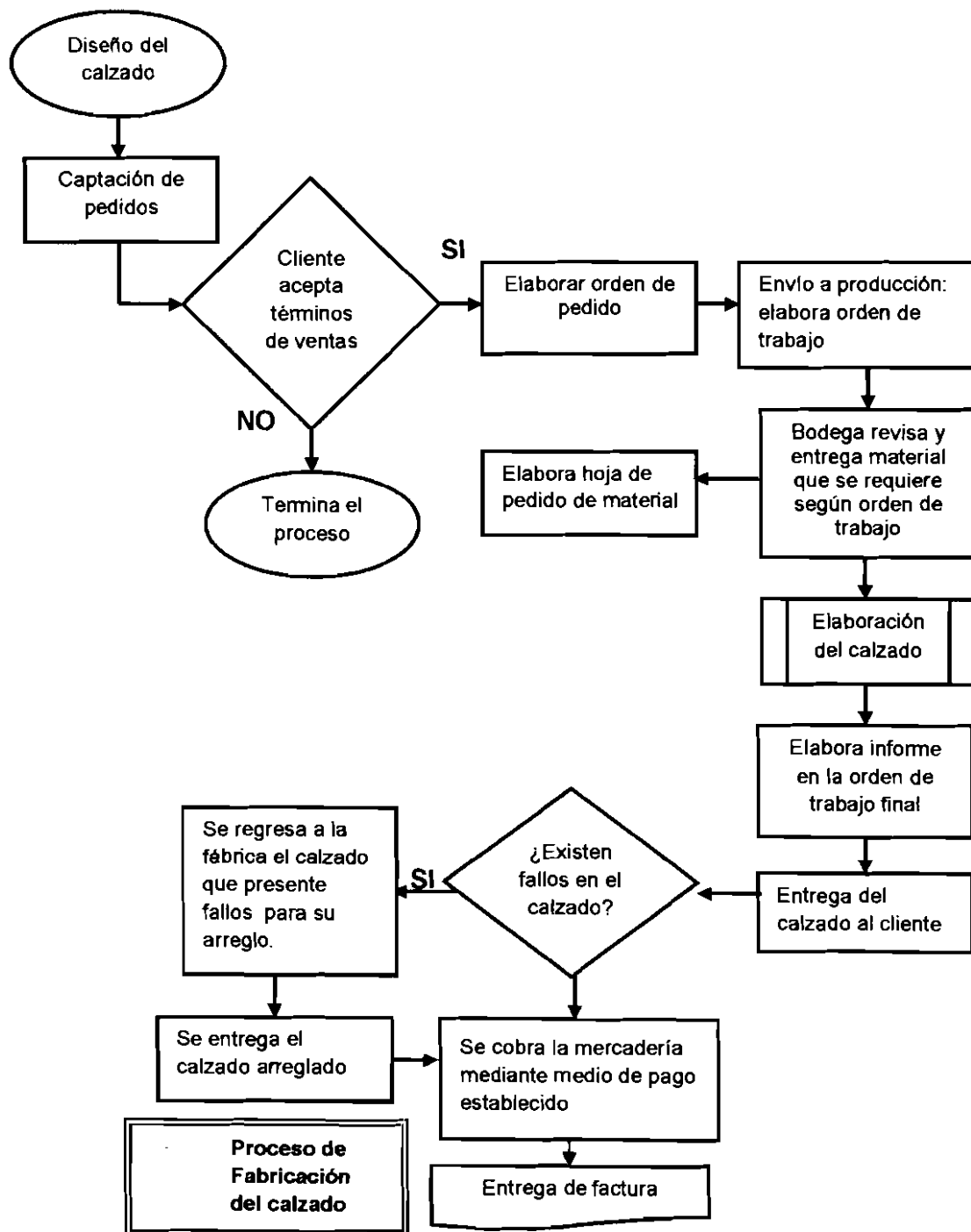
- Con los materiales listos y en buen estado, se inicia el proceso de producción según las especificaciones de requerimientos del cliente; se procede a cortar y troquelar las piezas según los modelos solicitados.
- La siguiente etapa corresponde al destallado y engomado de las piezas, en esta etapa se procede a agregarse los adornos que requieran según los modelos de calzado.
- Se continúa con la costura y armado de las piezas para formar la capellada del calzado. Se propone que en esta etapa también se elaboren las plantillas y se imprima o grave la marca del calzado en las mismas, ya que actualmente esto se lo hace en un proceso separado al momento de armar las piezas y esto dificulta continuar con la producción.
- La etapa de preparación de materiales es independiente de las anteriores pero indispensable para la de plantado, como tal puede ser realizada al mismo momento de la etapas de costura, lo importante es tener listas las plantas al momento de proceder al plantado.
- Posteriormente, las capelladas armadas y las plantillas fabricadas, se enviarán a la sección de plantado, en donde se da la forma al calzado haciendo uso de la horma, seguidamente se colocan las plantas y el armado en un horno, para lograr un pegado correcto y durable, se lo coloca en una máquina prensadora por 30 segundos para pegar a presión la suela o planta y finalmente se remueve el calzado de la horma.
- La siguiente etapa es la de limpieza e inspección del calzado.

- Si el calzado está en óptimas condiciones se procede a empacarlos, caso contrario se regresará al departamento de producción para dar solución a los defectos encontrados.
- Terminado el proceso de producción del calzado, el jefe de personal procederá a llenar la orden de trabajo, ahora con el calzado ya fabricado, para ello deberá incluir información sobre la fecha de entrega real, cantidad de pares fabricados en buen estado, cantidad de pares en mal estado devueltos al departamento de producción.
- Se efectúa la entrega del producto al cliente que ha realizado el pedido, si existiese algún fallo en el calzado entregado, se lo regresará a la fábrica para que este sea modificado. Se realiza el proceso de cobro conforme a la forma de pago establecida al inicio del proceso y finalmente el responsable de la distribución deberá entregar la factura correspondiente en donde queda respaldado la entrega y el cobro de la mercadería.

A continuación se observa la estructura propuesta de reestructuración para el proceso de producción en la fábrica Vicalza, desde el diseño del producto hasta la etapa de entrega del mismo, con las modificaciones correspondientes:

Figura 1.18

Propuesta del flujo de Proceso General en la Fábrica Vicalza

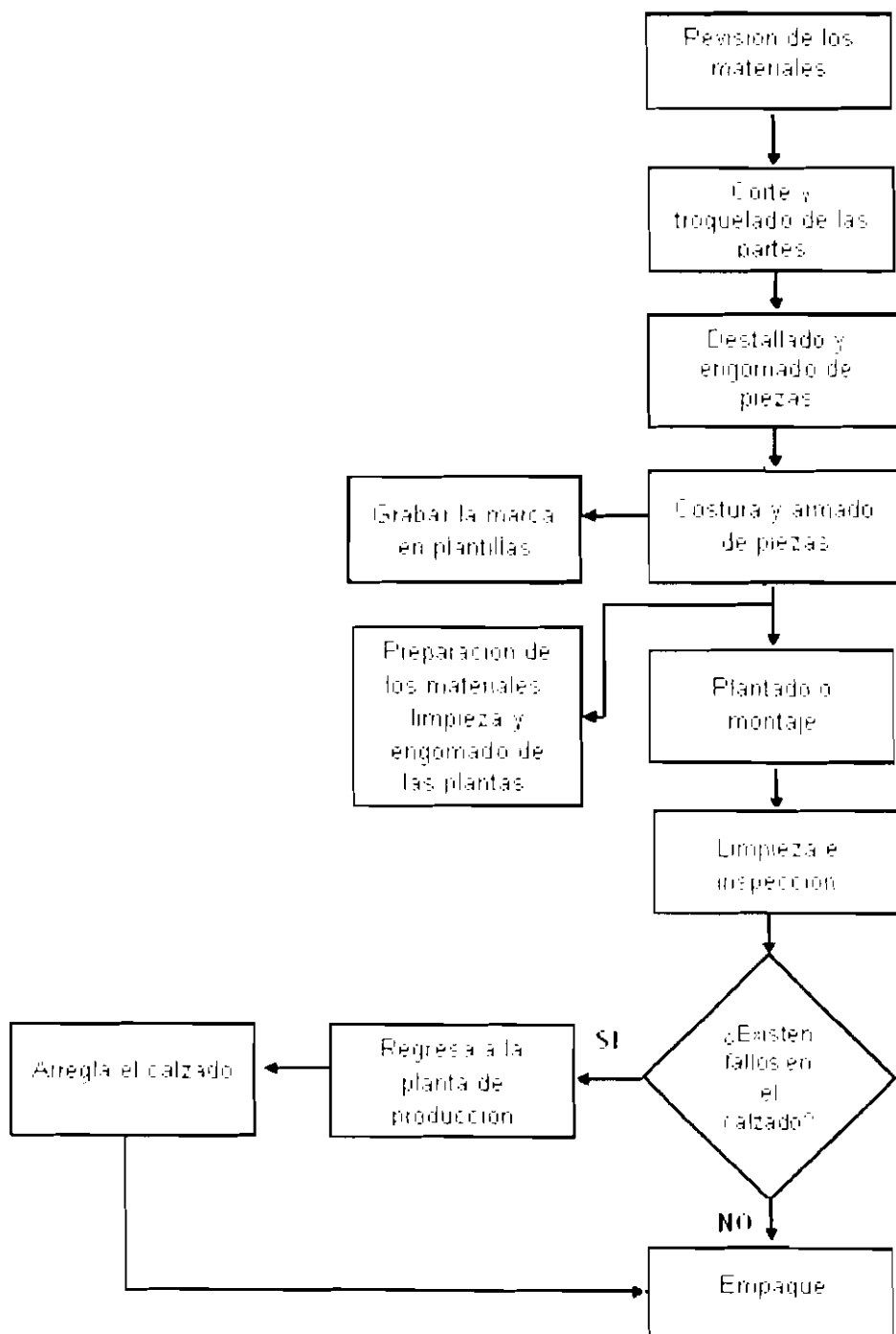


Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Figura 1.19

Propuesta del proceso de fabricación del calzado en la Fábrica Vicalza



Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

2.2.3.2.2 CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO

La ausencia de procedimientos de control de calidad, son las principales causas de que existan productos defectuosos en la fábrica Vicalza, por ello se establece un mecanismo de control de calidad del proceso, el cual estará bajo la supervisión del departamento de calidad.

Para que funcionen los esquemas de calidad estos deben cubrir todo el proceso, desde las materias primas, los materiales, los productos en proceso y productos terminados⁸. Además dentro del control de calidad debe considerarse la eliminación de las fallas mecánicas que puedan existir en ciertas maquinarias y que ocasionan parte de los defectos de los productos; con un control de calidad se evitan posteriores devoluciones del mismo y la pérdida de recurso monetario.

Observamos el siguiente esquema propuesto para llevar un control de calidad del proceso de producción del calzado, se establece de manera sencilla para que sea de fácil manejo.

⁸ Como reestructurar a las empresas para que perduren, Guillermo Arosemena Arosemena, Pág.84

Propuesta de control de calidad de Insumos, Confección y Acabado

Tabla XVI
Calidad de Insumos

Detalle	Bueno	Regular	Malo
Cuero (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Planta (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Suela (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Taco (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Hilos (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Plantilla (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Accesorios (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			
Otros (Inspección Visual y Especificaciones Técnicas)			

Elaborado por: Las Autoras

Para cada uno de los materiales se realizarán inspecciones visuales y especificaciones técnicas tales como: tamaño, textura, modelos, etc.; mencionadas en el capítulo I.

Tabla XVII
Calidad de Confección

Detalle	Bueno	Regular	Malo
Corte			
Armado			
Aparado			

Elaborado por: Las Autoras

Dentro de la confección del calzado se deben evaluar de manera eficiente cada una de las etapas; es decir esperando siempre obtener un buen trabajo en cada una de ellas, observando que se cumpla en un 100% el debido proceso, descrito anteriormente.

Tabla XVIII
Calidad de Acabado

Detalle	Bueno	Regular	Malo
Limpieza (Control Visual)			
Flexibilidad (Control Visual)			
Simetría (Control Visual)			
Comodidad (Control Visual)			
Presentación (Control Visual)			

Elaborado por: Las Autoras

La evaluación se efectuará a las muestras presentadas de todas las líneas de calzado, considerando la presentación final; su control será de manera visual.

2.2.3.2.3 BODEGA

Para el almacenamiento de la materia prima existe una pequeña construcción de 3m de largo x 3m de ancho en la parte superior de las instalaciones de la fábrica donde se almacenan en pequeñas proporciones diversos materiales para la producción y cierta cantidad de producto terminado que a sido reprocesado por algún defecto encontrado, y que

debido a este defecto el cliente procedió a su devolución aunque cabe mencionar que no siempre los productos devueltos ingresan a bodega, luego de que estos productos son reprocesados se los puede entregar nuevamente al cliente que realizó la devolución o se pueden vender inmediatamente a otro cliente, en ciertos momentos también se dan devoluciones por otros motivos como: cambio de modelo, cambio de color de calzado.

Se debe conocer que la bodega no cubre su capacidad de almacenamiento en un 100%, en ningún periodo del año, convirtiéndose así en un desperdicio de recurso aun cuando en los periodos de mayor producción y demanda del producto se lo requiere; así dentro de la reestructuración se evitara el desperdicio de este recurso, el cual se estima que cuya capacidad sería la adecuada si se incrementan los factores antes mencionados y con ello también se incrementaría el inventario, el control de bodega se lleva a través de la persona encargada de esta área.

2.2.3.2.4 INVENTARIO

Las empresas de manufactura están en un proceso de producción continua, por lo tanto en los planes de producción se debe considerar los productos en proceso y el porcentaje de avance de estos productos por incorporarlos tal como se los considera a los inventarios⁹.

Cabe señalar que debido a que la producción semanal que maneja la fábrica no es constante en cada línea de calzado; además de ello existen

⁹ www.Monografias.com

líneas que no se producen durante todo el año, por dependencias con factores externos, no se puede mantener un inventario de productos terminados, si no, mantener un inventario de materiales o materia prima para el proceso de producción, en donde las materias primas comprenden toda clase de materiales comprados por la fábrica y que puede someterse a otras operaciones de transformación o manufactura antes de que puedan venderse como producto terminado, dicho inventario debe estar ligado a los diferentes niveles de producción y demanda; se debe mantener siempre un inventario de seguridad, el cual es lo que se espera tener en el caso de que un proveedor se atrase o por cualquier inconveniente presentado.

Dada la reestructuración y de acuerdo a la necesidad de la fábrica Vicalza se sugiere el uso del software MRP I para el control del inventario de materia prima o materiales, dicho software es un sistema de planificación de materiales y gestión de stocks (inventarios) que responde a las preguntas de, cuánto? y cuándo? aprovisionarse de materiales. Este sistema da por órdenes las compras dentro de la empresa, resultantes del proceso de planificación de necesidades de materiales, mediante este sistema se garantiza la prevención y solución de errores en el aprovisionamiento de materias primas, el control de la producción y la gestión de stocks¹⁰.

2.2.3.3 PLAN TÁCTICO

2.2.3.3.1 MARKETING MIX

Se desarrollarán las estrategias para cada uno de los factores que integran el marketing mix, producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación).

¹⁰WWW. Wikipedia.com

2.2.3.3.1.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La finalidad de una empresa es satisfacer a los consumidores y, al hacerlo, obtener una ganancia, es por esto que calzado Vicalza buscará:

- Diferenciarse por la calidad del material utilizado, pues están elaborados de puro cuero sin hacer uso de materiales sintéticos o de imitación al cuero. Esto constituye una ventaja comparativa ya que el cuero es un material de mucha más durabilidad.
- Mantener los modelos conservadores para la línea de zapatos de oficina que siempre son solicitados por diseño y comodidad.
- En las demás líneas estar siempre a la vanguardia de la moda, ofreciendo nuevos diseños originales y atractivos para captar el interés de los actuales y potenciales clientes.
- Ajustar los productos a los requerimientos y necesidades del segmento de mercado que los demandarán, manteniendo un surtido lo suficientemente amplio y variado como para satisfacer las necesidades de la mayor cantidad posible de consumidores.
- El diseño del empaque reflejará la línea del calzado, por ejemplo el empaque de la línea de oficina será de colores más formales, el de niñas tendrá diseños más infantiles, y así sucesivamente.

2.2.3.3.1.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

La principal debilidad de la oferta ecuatoriana de calzado es su precio, que aunque no es elevado es relativamente diferente con los del calzado importado. Siendo este factor una de las variables fundamentales que tiene

en cuenta el consumidor a la hora de realizar su compra, conviene dirigirse a un segmento de mercado que valore la calidad y el diseño, siendo el precio una variable menos importante.

- Los precios de los productos de Vicalza son accesibles pues son aproximadamente el precio promedio del mercado. Se mantendrá ese nivel de precios con ligeras variaciones dependiendo del costo de cada producto, ya que, de darse el caso de algún incremento en el precio de los materiales esto se verá reflejado en el producto final. Es así que el precio se determinará a partir de los costos unitarios teniendo en cuenta un margen de utilidad moderado.
- Mantener un equilibrio de los precios; establecer un nivel de precios que sean lo suficientemente altos, como para estimular la producción, y lo suficientemente bajos, como para motivar a los compradores.
- Aunque en el mercado existen muchos tipos de calzado de imitación al cuero y vendidos a precios muy inferiores, los productos Vicalza tendrán un precio relativamente mayor a éstos, pero con la diferencia de que son elaborados con un material duradero, es decir que tendrán un *precio de valor* porque el cliente sabrá que compra un producto a un precio no demasiado bajo porque tiene el valor agregado de calidad y comodidad.

2.2.3.3.1.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Los encargados de la distribución de los productos en Vicalza son el agente vendedor y el propietario, el agente vendedor la realiza fuera de la ciudad de Guayaquil y el propietario dentro de la urbe.

- Considerando que movilizar la mercadería en transporte público conlleva algunos riesgos tales como posible pérdida, averío o estropeo del calzado, entre otros, no está de más discutir la posibilidad de que cuando le sea posible al propietario trasladar la mercadería a cualquier punto de destino fuera de la ciudad lo haga en su vehículo propio, teniendo siempre presente los costos y beneficios de hacerlo.
- El canal de distribución que mantiene Vicalza es indirecto pero corto, pues para que el producto llegue al consumidor final sólo pasa antes por los subdistribuidores. Debido a que los resultados obtenidos al utilizar este tipo de canal han sido positivos se lo mantendrá de la misma manera, sin olvidar optimizar siempre el factor tiempo y satisfacer las necesidades y requerimientos de la mayor cantidad posible de consumidores.

2.2.3.3.1.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- Adoptar un nuevo eslogan promocional y un logotipo, manteniendo el nombre de la fábrica con el objetivo de fortalecer la imagen de Vicalza en la mente de los consumidores. El eslogan propuesto es “calidad y comodidad en tus pies”
- Realizar una búsqueda constante de potenciales compradores, que pueden ser otros intermediarios o consumidores finales de los productos, esto se lo realizará mediante la obtención de una base de datos de varias tiendas de calzado a las cuales se les podría ofrecer el producto.
- Dar a conocer los productos, sus características y beneficios mediante la publicidad y promoción de los mismos, algunos de los medios para promocionar serán:

- *Venta directa*: siendo el agente vendedor el encargado de realizar esta tarea, donde presentará el producto en todas sus líneas disponibles a los compradores potenciales.
 - *Publicidad*: en inicios de temporada (verano, invierno) se realizarán anuncios donde se presenten las nuevas líneas de calzado y diferentes modelos, esto se realizará a través de medios de comunicación como el periódico, revistas e incluso la televisión.
-
- Financiamiento de las compras de los clientes subdistribuidores; mediante la concesión de créditos, pero siempre teniendo presente las políticas de crédito de la fábrica.

 - Volver a lanzar con ciertas innovaciones los productos que hayan tenido mayor demanda, pues siempre habrán consumidores que le gustaría volver a tener un modelo que compraron anteriormente pero que por motivos del tiempo y uso ya no les sirve.

 - Realizar descuentos talvez a finales de temporada, en épocas donde las ventas son menores. Se podría por ejemplo ofrecer el segundo par de zapatos a mitad de precio, sin olvidar considerar no venderlo por debajo del costo.

 - También se motivará a un miembro específico del canal de distribución, en este caso los clientes subdistribuidores, para que venda más activamente los productos de la empresa. Por ejemplo colaborar para que la exhibición del producto en la tienda sea más novedosa, otorgarle bonificaciones o cupones para futuros pedidos.

2.2.4 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

Luego de haber analizado el esquema financiero que posee la fábrica Vicalza y detectar sus errores, podemos establecer una correcta estructura financiera a través de la implementación de métodos que le permita emitir informes financieros y obtener un alto rendimiento.

2.2.4.1 ESTADOS FINANCIEROS

Como se menciona en el capítulo I la fábrica Vicalza no realiza el análisis de estados financieros necesario dentro de las empresas, estos son el soporte o la base, son los documentos que se deben preparar al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades a lo largo de un período.

Dentro de la responsabilidad, los estados financieros deben llevar las firmas de los responsables de su elaboración y revisión en el caso de la fábrica Vicalza están bajo la responsabilidad del contador. Las siguientes estructuras propuestas de estados financieros para Vicalza están ajustados bajo los parámetros de la misma y de acuerdo a los datos con los que cuenta.

2.2.4.1.1 BALANCE GENERAL

El balance general es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de las empresas, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital.

A continuación se observa el balance general propuesto para la fábrica Vicalza en base a los datos del periodo 2008.

Tabla XIX

Fábrica Vicalza
Balance General
Por el año terminado 31 de diciembre del 2008

ACTIVO			PASIVO	
Activo Circulante			Pasivo circulante	
Caja-bancos	\$ 1.800,00		Cuentas por pagar	\$ 12.070,22
Cuentas por Cobrar	\$ 2.200,00		Cuentas por pagar terc. Personas	\$ 5.570,22
Inventarios	\$ 2.000,00		Cuentas por pagar a proveedores	\$ 11.500,00
Materias primas	\$ 2.000,00		Obligaciones bancarias	\$ -
Activo Fijo			Impuestos por pagar	\$ 101,25
Terreno	\$ 5.350,00		Documentos por pagar	\$ -
Edificio	\$ 8.000,00		Otros pasivos a corto plazo	\$ 2.080,00
Depreciación Acum. Edificio	\$ -		15% participación trabajadores	\$ 609,15
Maquinaria	\$ 12.530,00		Pasivo a largo plazo	
Depreciación Acum. Maquinaria	\$ -		Deuda a largo plazo	\$ -
Muebles y enseres	\$ 430,00		PASIVOS TOTALES	\$ 419.861,12
Depreciación Acum. Muebles y enseres	\$ -			
Vehículo	\$ 5.000,00		PATRIMONIO	
Depreciación Acum. Vehículo	\$ -		Capital social	\$ 15.200,00
Equipos de computación	\$ 120,00		Utilidades del período	\$ 2.588,89
Depreciación Acum. Equipos de computación	\$ -		Utilidades Retenidas	\$ -
ACTIVOS TOTALES	\$ 37.850,00		PATRIMONIO	\$ 17.788,89
			PASIVO TOTAL Y PATRIMONIO	\$ 37.850,00

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Una vez estructurado el balance general se observa que los activos relativamente "líquidos" de la fábrica en este caso sus activos circulantes son bajos en relación a sus activos fijos esto se debe a la baja cantidad que se tiene en su cuenta caja bancos y en las cuentas por cobrar e inventarios.

Dentro de sus pasivos ocurre lo contrario sus pasivos circulantes o de corto plazo son mayores a sus pasivos a largo plazo, dado que en este caso no existe una deuda a largo plazo en la fábrica.

Como se menciono anteriormente la fábrica mantiene un nivel bajo de activos circulantes lo cual le lleva a incurrir en el problema de no poder cubrir con ellos los pasivos circulantes, los cuales son deudas existentes que deben ser pagadas dentro del mismo periodo que los activos circulantes (1año).

El patrimonio esta compuesto del capital social, las utilidades del periodo y las utilidades retenidas.

2.2.4.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable o utilidad neta, esta compuesto por las cuentas de ingresos, gastos y costos.

El estado de resultados propuesto para la fábrica Vicalza muestra información acerca de cómo están estructurados los costos y gastos de la misma y de cómo esta repartido el ingreso para cada línea de calzado hasta llegar a la utilidad neta dentro del periodo de análisis (2008). Cabe mencionar que dicho estado de resultados se toma como base referencial para realizar posteriormente las proyecciones del flujo de efectivo.

Tabla XX

Fábrica Vicalza Estado de Ganancias y Perdidas Por el año terminado 31 de diciembre del 2006
--

				% Ventas
Ingresos			\$ 63.682	
Ingresos por ventas de zapatos		\$ 24.560,50		
Ingresos por ventas de sandalias		\$ 30.309,00		
Ingresos por ventas de zapatillas		\$ 8.809,50		
Ingresos totales			\$ 63.682	
(-) Costo de venta			\$ 46.926	73,69%
Costo de materiales prima utilizada:		\$ 27.664,91		43%
Mano de obra		\$ 16.300,59		26%
Gastos indirectos de manufactura		\$ 2.960,00		4%
Utilidad bruta			\$ 16.756	26%
Gastos de operación			\$ 12.196	19%
Gastos de venta		\$ 5.559,50		9%
Gastos por distribución	\$ 2.400,00			4%
Sueldo vendedor	\$ 3.159,50			5%
Gastos Administrativos:		\$ 6.636,00		10%
Sueldos administrativos	\$ 6.000,00			9,42%
Gastos viajes - servicios básicos	\$ 456,00			0,72%
Suministros de oficina	\$ 180,00			0,28%
Utilidad operacional o antes de I I			\$ 4.561	7%
Gastos no operacionales			\$ 500,00	1%
Depreciación		\$ -		0%
Otros gastos no operacionales:		\$ 500,00		1%
Utilidad antes de impuestos			\$ 4.061,00	6%
+/- 15% Participación de trabajadores:		\$ 609,15		1%
Utilidad antes de impuestos			\$ 3.451,85	5%
+/- Impuestos 25%:		\$ 862,96		1%
UTILIDAD NETA			\$ 2.588,89	4%

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Luego de analizar el estado de resultados se concluye que mas de la mitad de los ingresos totales representan el costo de venta (73.69%) considerando como factor principal dentro de los costos a la materia prima en un porcentaje del 43% el cual es un valor alto con relación a los otros costos que también forman parte del costo de venta como son mano de obra y gastos indirectos de fabricación.

Los gastos operacionales como son los gastos de venta y gastos administrativos constituyen el 19% de los ingresos totales representativos para la fábrica, dichos gastos están relacionados con la operación de fábrica.

Debido a que la fábrica no posee deudas a largo plazo no se generan gastos por intereses dentro de los gastos no operacionales, aunque existe un rubro en estos gastos los cuales son generados por motivos ajenos a las actividades principales de la fábrica y representan el 1% de los ingresos.

Luego de realizar las deducciones fiscales se obtiene la utilidad neta la cual es de un 4% de los Ingresos totales obtenidos, la cual representa \$ 2.588,89; dicha utilidad como un porcentaje de los ingresos nos indica la capacidad de la gerencia para controlar gastos y de retener una porción razonable de su ingreso como utilidad.

2.2.4.1.3 INDICADORES FINANCIEROS

Los ratios financieros permiten evaluar el rendimiento de la fábrica Vicalza y proveen información que permite tomar decisiones acertadas, a través de sus estados financieros (Balance general y Estado de pérdidas y ganancias); de acuerdo a las cuentas contables de estos estados financieros Vicalza puede realizar el cálculo y análisis de los siguientes índices financieros para el año 2008 (ver ANEXO 1.18) , se debe considerar que debido a la escasez de información de años pasados no se puede realizar un análisis comparativo en los índices.

RAZÓN DE LIQUIDEZ

Razón de circulante:

Para la fábrica vicalza los derechos de los acreedores, a corto plazo, se encuentran cubiertos 0.30 veces, por los activos que se convierten en efectivo (Activos circulantes), esto indica que la fábrica tiene problemas para cubrir sus pasivos a corto plazo, dado que sus activos circulantes son menores a sus pasivos circulantes.

Índice prueba acida:

Al analizar el índice de prueba acida, el cual resta de los activos circulantes los inventarios y hace un análisis más estricto de la liquidez, nos muestra que la fábrica no posee la capacidad más inmediata para enfrentar sus compromisos a corto plazo ya que el índice se ubica en un valor de 0.2 veces.

RAZÓN DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS**Rotación de Inventarios:**

Luego de haber analizado la liquidez de la fábrica se procede analizar la administración de sus activos, tenemos la razón de inventarios, la cual relaciona el costo de las ventas con las existencias de productos en inventario o bodega.

Este índice nos muestra que el inventario ha tenido una rotación eficiente, es decir que el inventario que se posee rota permanentemente y no se mantiene por mucho tiempo la mercadería en existencias.

Días de Inventario:

Se puede observar en este índice que los días en que se tiene el producto (materia prima) en el inventario son de 15 días, lo que se considera como eficiente.

Rotación de activos fijos:

Un análisis de este índice nos indica que por cada unidad monetaria invertida en activos fijos de la fábrica Vicalza, se generan unidades monetarias en ventas de 2.01 veces, lo cual no es un valor altamente representativo dentro de las ventas o ingresos de la fábrica.

Rotación de activos totales:

Dentro de la fábrica se genera 1.69 veces en ventas con respecto a los activos totales, al igual que las ventas generadas con respecto a los activos fijos este índice representa un valor bajo, es decir que no se están aprovechando de manera eficiente los recursos o los activos.

RAZÓN ADMINISTRATIVA DE DEUDA**Razón de endeudamiento:**

Debido a que la fábrica Vicalza no posee deudas dentro del periodo de análisis no existe un grado de endeudamiento, en donde sus activos estén financiados por terceras personas.

RAZÓN DE RENTABILIDAD**Rendimiento sobre la inversión:**

La fábrica Vicalza obtuvo un rendimiento de 6.88% dados los activos totales que posee, es decir que el desempeño obtenido por la fábrica explicados por los activos totales no es tan alto o representativo dentro de este rubro, debido al bajo porcentaje que se tiene como utilidad neta.

Retorno sobre el capital contable:

Observamos que el desempeño de los accionistas, en este caso para el propietario de la fábrica Vicalza es del 17.03%, en relación a la utilidad obtenida, esta tasa de rendimiento sobre la inversión del propietario en este caso se considera de bajo nivel, debido a que el valor de la utilidad neta es bajo con relación al capital contable.

Margen de utilidades netas:

Finalmente para culminar con el análisis financiero a la fábrica Vicalza, dentro del margen de utilidad sobre las ventas se obtuvo que \$0.04 la fábrica gana como utilidad neta por cada dólar de ventas.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS FINANCIERO

Con la finalidad de conocer el impacto financiero de la propuesta de reestructuración planteada, se ha utilizado el análisis de Flujo Incremental, para lo cual se realiza una comparación del flujo base o sin reestructuración y el flujo con reestructuración, análisis que indicará si es o no factible la realización del proyecto.

3.1 INVERSIÓN

Para la implementación del proyecto es necesario incurrir en tres tipos de inversión: la inversión en activos tangibles, en activos intangibles y en capital de trabajo.

3.1.1 INVERSIONES EN ACTIVOS TANGIBLES

Representa la inversión en aquellos bienes como maquinarias, equipos, utensilios que sirven de apoyo en la parte operativa del proyecto, cabe mencionar la inversión en lo siguiente:

Vehículo

Para la distribución del calzado hacia los subdistribuidores, así también, en caso de que se requiera, para el traslado de la materia prima desde el almacén proveedor hacia la fábrica, se plantea la adquisición de un vehículo

de marca Chevrolet a un precio de \$14929,60. (Ver cotización en ANEXO 1.19)

Muebles de Oficina y enseres

Se prevé la adquisición de mobiliarios para los departamentos que se consideran crear, adquiriendo también diversos equipos de utilidad en una oficina como teléfonos y un fax. (Ver cotización en ANEXO 1.20)

La siguiente tabla indica el precio al cual se realizará la adquisición de cada una de estos activos:

Tabla XXI
Precios de los muebles de oficina y enseres

Concepto	Unidades	Monto Unitario	Monto Total
Escritorios de oficina	3	\$236,75	\$710,25
Sillas ergonómicas	3	\$87	\$261,00
Teléfono	3	\$85	\$255,00
Aire Acondicionado	1	\$656	\$656,00
Fax	1	\$140	\$140,00
TOTAL INVERSIÓN			\$2022,25

Elaborado por: Las Autoras

Equipos de Computación

Se adquirirán tres equipos de computación con amplia capacidad de memoria que soporte la cantidad de información respecto al uso de documentos de control implementados con la reestructuración y del software propuesto para su adquisición cuando la fábrica considere necesario. El valor de cada computadora es de \$ 499, totalizando \$1497,00. (Ver cotización en ANEXO 1.21)

3.1.2 INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES

Son aquellas inversiones realizadas sobre los servicios necesarios para iniciar el proyecto, así tenemos la inversión en publicidad y capacitación.

Publicidad

Dentro del plan táctico propuesto se invertirá en la publicación de folletos y la creación de una página Web, con la finalidad de dar a conocer el calzado producido y captar nuevo clientes; se presenta los valores a invertir en tales activos:

Tabla XXII
Precios de la publicidad

(S)	Unidades	Monto Unitario	Monto Total
Folletos	1000	\$0,4	\$400
Página Web	1	\$200	\$200
Total publicidad			\$600

Elaborado por: Las Autoras

Capacitación

La capacitación propuesta abarca en el primer año un valor de \$600, la descripción de la capacitación y lo que le permitirá a los empleados se explica en la sección de recursos humanos.

3.1.3 INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

La inversión en capital de trabajo lo constituyen aquellos recursos que deben estar siempre presentes en la fábrica para cubrir cualquier desfase de caja producido en la implementación del proyecto. El método utilizado para el cálculo del capital de trabajo ha sido el método contable considerando la

diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, representando nuestro capital de trabajo \$13251,97.

3.2 ANÁLISIS SIN REESTRUCTURACIÓN

Para este análisis se ha tomado como base referencial el estado de resultado correspondiente al año 2008; además se han considerando los siguientes supuestos:

• Ingresos

Para proyectar las ventas sin reestructuración de la fábrica Vicalza, se ha empleado la tasa de crecimiento real de la industria que representa un 6,6% anual. Así mismo, se considera una proyección de 10 años, a partir de las ventas facturadas en el año 2008.

Tabla XXIII

Ingresos proyectados sin reestructuración (\$)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Crecimiento		6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Ventas	\$52.882,00	\$57.385,04	\$62.066,42	\$67.141,54	\$72.232,83	\$77.660,25	\$83.446,83	\$89.613,25	\$96.183,72	\$103.196,12	\$110.667,06

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

• Costos Operacionales

Los costos operacionales de la fábrica los conforman los costos de la materia prima, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación, tales costos están ligados directamente en la elaboración del calzado vendido. Como descripción de cada uno de ellos tenemos:

Materia prima

Según datos obtenidos del estado de resultados y explicados en la tabla XX, mediante un análisis vertical, se define que los costos de la materia prima representaron un 43% de los ingresos totales. Los costos proyectados de materia prima mantendrán el mismo esquema, representando igual margen respecto a los ingresos obtenidos en cada año.

Mano de Obra Directa

Para la proyección de los costos de mano de obra se mantendrá el mismo esquema de considerar el margen que representan en general sobre los ingresos, lo cual es equivalente a un 26,39%.

Gastos Indirectos de Fabricación

Tales gastos lo conforman los valores ligados al proceso operativo de producción como el agua, luz, reparaciones y el sueldo de la persona encargada de bodega, este último rubro se lo ha incluido dentro de esta clasificación debido a que no interviene directamente en la producción, sin embargo pertenece al departamento de producción.

Para la proyección de estos costos se ha considerado que son costos fijos y se mantienen constantes en cada año proyectado.

Siguiendo los parámetros de proyección mencionados, los costos operacionales proyectados a 10 años se presenta a continuación.

Tabla XXIV

Costos operacionales proyectados sin reestructuración (\$)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia prima	27664,91157	\$29.490,80	\$31.437,19	\$33.512,04	\$35.723,34	\$38.081,61	\$40.596,00	\$43.274,23	\$46.120,17	\$49.114,91	\$52.280,52
MOD	116.800,55	\$17.300,43	\$19.031,45	\$20.351,49	\$21.694,53	\$23.126,54	\$24.652,59	\$26.273,93	\$28.014,46	\$29.869,41	\$31.834,40
GIF	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00	\$2.460,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Gastos Administrativos

Dentro de este rubro de gastos administrativos se incluye los sueldos administrativos, servicios básicos y suministros de oficina; de la misma forma que los gastos indirectos, para la proyección del flujo sin reestructuración se los ha considerado como costos fijos manteniéndolos constantes durante el periodo proyectado.

Tabla XXV

Gastos administrativos proyectados sin reestructuración (\$)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sueldos Admin.	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Servicios Bás.	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00	\$456,00
Suministros	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00	\$180,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Gastos de venta

Estos gastos lo conforman los gastos por distribución y el sueldo del agente vendedor, a su vez la distribución abarca los viáticos y el combustible

Tabla XXVI

Gastos por distribución		
	Mensual	Anual
Viáticos	\$ 80,00	\$ 960,00
Combustible	\$ 120,00	\$ 1.440,00
TOTAL		\$ 2.400,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Para efecto de proyección, los gastos incurridos en la distribución se los ha mantenido constantes, no así los gastos por sueldos del agente vendedor los cuales varían en proporción al incremento de las ventas debido a que su sueldo es en base a las comisiones por venta generada. En la siguiente tabla se detallan tales rubros.

Tabla XXVII

Gastos de venta proyectados sin reestructuración (\$)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos de Distrib.	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Sueldos Vendedor	\$3.500,00	\$3.760,00	\$3.990,00	\$4.200,00	\$4.390,00	\$4.560,00	\$4.710,00	\$4.840,00	\$4.950,00	\$5.040,00	\$5.110,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Gastos no Operacionales

Estos gastos lo conforma conceptos no operacionales de la fábrica, como lo es la depreciación y el gasto incurrido por la reunión navideña, aunque tal gasto no forme parte de la producción, es de importancia en la fábrica al ser usado como mecanismo para fomentar el compañerismo.

Depreciación

Los equipos, maquinaria y estructura física con lo que cuenta la fábrica Vicalza están contablemente depreciados al igual que los muebles y enseres de oficina.

Intereses

Debido a que la fábrica actualmente no mantiene deudas a largo plazo, por tanto no existe pago de intereses.

Tabla XXVIII
Gastos no operacionales proyectados sin reestructuración (\$)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos No Oper.	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

3.2.1 Flujo proyectado sin reestructuración

Considerando las proyecciones detalladas en el apartado anterior, se proyecta el flujo de efectivo sin reestructuración de la fábrica de calzado Vicalza para los próximos 10 años suponiendo tres puntos clave: el crecimiento de la industria, la proporción de costos respecto de ingresos y la suposición de costos fijos y constantes, según se adjunta en el ANEXO 1.22.

3.3 ANÁLISIS CON REESTRUCTURACIÓN

Planteadas las propuestas de reestructuración a seguir internamente en la fábrica Vicalza, se prevé que el flujo de caja con reestructuración se incremente bajo los siguientes supuestos:

Ingresos

Implementado los planes de reestructuración se espera un incremento de las ventas en las siguientes proporciones:

- **6,6%:** porcentaje que representa el crecimiento de la industria de calzado ecuatoriano.
- **18,23%:** en base a las respuestas obtenidas a los clientes subdistribuidores, se obtuvo que uno de los principales problemas en la distribución de la fábrica lo representaba la demora en el tiempo de entrega de los pedidos, por datos obtenidos en la fábrica se conoció que

de un promedio de 44 pedidos de entrega mensuales, en aproximadamente 8 existen retrasos lo cual representa un 18,23% de incumplimiento; por tanto si consideramos que esas entregas insatisfechas o no cumplidas en el período indicado representan para la fábrica la pérdida de clientes, obtenemos que al año la fábrica puede perder \$11609,70, mediante la propuesta de reestructuración se busca que exista el cumplimiento en los períodos de entrega , por tanto dicho porcentaje representaría para la fábrica una producción segura. La tabla XXIX indica los resultados obtenidos:

Tabla XXIX

Tasa de crecimiento ingresos para la fábrica con reestructuración

Período	Unidades
Promedio Anual	527
Pedidos Promedio mensual (X)	44
Atraso en entrega	8
Monto promedio por transacción de venta (Y)	121
Porcentaje de venta retrasada	18%
Ventas que pueden perderse (mensual)	\$967,47
Ventas recuperadas (anuales)	\$11 609,70
Porcentaje recuperado de ventas	18%

$$X * Y = \$11 609,70$$

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

- **5% (años 1 – 3):** se considera tal incremento como consecuencia del incremento en los aranceles a las importaciones, según información brindada por diario expreso, con fecha 27 de enero 2009, la producción de calzado se incrementará hasta en un 30%, producto de las nuevas condiciones económicas.

- **2% (años 4 – 6):** se considera que la producción se irá regularizando en los períodos posteriores, como tal se considera un menor crecimiento por efectos de control de las importaciones. Del año 7 en adelante, se considera la regularización de la producción.

Otros ingresos

Durante el primer año se registra un ingreso proveniente de la venta de algunos enseres que no están en buenas condiciones para trabajo, el vehículo y una máquina troqueladora.

Costos Operacionales

Materia prima

La proyección del costo de la materia prima para el flujo con reestructuración se basa en la misma proporción que representa tal costo respecto a los ingresos del estado de Resultados del año base 2008, al igual que la proyección del flujo sin reestructuración.

Mano de Obra Directa

Dentro de la propuesta de reestructuración se propone la incorporación de una nueva persona para el terminado y limpieza del calzado y un cortador eventual para los meses de mayor producción y con la finalidad de cumplir a tiempo con la mayor demanda que experimentará la fábrica, tales incorporaciones de obreros incrementan el costo total de mano de obra; como base para el año 1 se ha tomado en consideración los siguientes costos de mano de obra:

Tabla XXX
Costos de mano de obra con reestructuración

Cargo	# Personas	Sueldo mensual Promedio	Porcentaje laboral/año	Sueldo anual
Cortador	1	\$146	100%	\$1750
Cortador eventual	1	\$146	33%	\$1750
aparador	2	\$348	100%	\$4182
plantador	4	\$546	100%	\$6548
oficial	2	\$240	100%	\$2880
terminación	2	\$240	100%	\$2880
TOTAL ANUAL				\$19991

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

A partir del año 1 con el nuevo incremento en los salarios, se proyectará los costos de mano de obra en proporción al incremento de las ventas, considerando que la mano de obra depende de la producción.

Gastos Indirectos de Fabricación

Para el flujo con reestructuración, los gastos indirectos permanecen constantes debido a que se incluyen dentro de este rubro costos fijos que no varían por el hecho de variar las ventas.

Gastos Administrativos

Por efectos de la creación de departamentos y la contratación de personas capacitadas para dirigir cada uno de ellos, se ha incrementado los sueldos administrativos, la siguiente tabla resume el gasto por concepto de sueldos que incluye la implementación de la propuesta del proyecto:

Tabla XXXI

Sueldos administrativos con reestructuración		
Gerente diseñador	\$500,00	\$6.000,00
Jefe de ventas	\$280,00	\$3.360,00
Jefe de producción y calidad	\$280,00	\$3.360,00
Contador	\$280,00	\$3.360,00
TOTAL		\$16.080,0

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Con la reestructuración también se generan cambios en las cuentas de servicios básicos y suministros de oficina, de tal forma se asume un incremento del 10% para cada cuenta, manteniendo el valor incrementado constante a partir del año 1, la siguiente tabla indica el incremento:

Tabla XXXII

Incremento servicios básicos y papelería

	Incremento (%)	Total (\$)
Servicios básicos	10%	501,6
Papelería	10%	198

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Gastos de Venta

Como propuesta de reestructuración se encuentra la adquisición de un vehículo apropiado para la distribución, por condiciones técnicas el incremento en gastos por combustible se incrementa en un 25% mensual y a partir del primer año se lo considera como constante debido a que no existe el conocimiento exacto de a cuantos lugares por cada año se distribuirá. Así mismo se considera una reducción del 25% respecto de los viáticos,

considerando que las entregas ya no se las realizará en gran parte en transporte provincial o interprovincial.

Tabla XXXIII
Incremento gastos por distribución

Gastos por distribución			
	Mensual	Incremento (%)	Anual
Viáticos	\$ 80,00	25%	\$ 720,00
Combustible	\$ 120,00	25%	\$1.800,00
TOTAL			\$2.520,00

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Respecto al sueldo del agente vendedor, se mantiene el esquema de proyección considerando el incremento de las ventas.

Gastos no operacionales

Por proceso de reestructuración, dentro del rubro de estos gastos se incluye como nuevos valores, la publicidad y la capacitación. Así también se capacitará al personal, para lo cual el primer año se invertirá en mayor proporción debido a que se debe preparar al personal de los cambios que se generarán en la fábrica y estrategias para un mejor desarrollo en sus funciones, pese a que la capacitación se seguirá impartiendo en los años siguientes el rubro a invertir es menor porque se la realizará como mecanismo de control.

Depreciación

Para la ejecución del proyecto de reestructuración resulta necesario la adquisición de muebles de oficina y enseres, computadoras y un vehículo

apropiado de distribución. Para el cálculo de la depreciación se ha utilizado el método lineal, el valor de estos activos y su depreciación se muestran en la tabla XXXIV.

Tabla XXXIV
Depreciaciones

Descripción		Vida útil	Valor		
Muebles de oficina y enseres		10	\$ 2 022,23		
Equipo de computación		3	\$ 1 499,00		
Vehículo		5	\$ 14 985,92		
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	
\$ 499,00	\$ 499,00	\$ 499,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
\$ 2 985,92	\$ 2 985,92	\$ 2 985,92	\$ 2 985,92	\$ 2 985,92	
\$ 3.687,15	\$ 3.687,15	\$ 3.687,15	\$ 3.188,15	\$ 3.188,15	
Año6	Año7	Año8	Año9	Año10	
\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	
\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	\$ 202,23	

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Al quinto año se prevé la adquisición de una troqueladora hidráulica, la misma que compensará la venta de la troqueladora manual al inicio del proyecto, la nueva maquinaria permitirá equilibrar la producción de acuerdo al incremento de la demanda en los años proyectados; la depreciación que se genera a partir del quinto año se presenta a continuación:

Tabla XXXV
Depreciación maq. Troqueladora

Descripción		Vida útil	Valor		
Troqueladora manual		10	\$ 9 500,00		
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	
Año6	Año7	Año8	Año9	Año10	
\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

Intereses

Para financiar la inversión requerida se realizará un préstamo a la entidad financiera con la cual Vicalza ha mantenido su cuenta por variados años, el Banco Produbanco, por el valor de \$ 15000,00 pagadero a 5 años plazo, con una tasa de interés del 22,61% anual. Por medio del cálculo de la amortización del préstamo, el valor a pagar anualmente corresponde a:

Tabla XXXVI

TABLA DE AMORTIZACIÓN RESUMIDA				
t	Pago	Capital	Interés	Saldo Insoluto
0				15000
1	\$ 4.824,95	\$ 1.915,07	\$ 2.909,88	\$ 13.084,93
2	\$ 4.824,95	\$ 2.348,07	\$ 2.476,89	\$ 10.736,87
3	\$ 4.824,95	\$ 2.878,96	\$ 1.945,99	\$ 7.857,90
4	\$ 4.824,95	\$ 3.529,90	\$ 1.295,06	\$ 4.328,01
5	\$ 4.824,95	\$ 4.328,01	\$ 496,95	\$ 0,00

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

Cabe recalcar que el cálculo de la amortización se lo ha realizado de forma mensual a una tasa de interés capitalizada mensualmente de 1,71%, correspondiendo un pago constante por mes de \$402,08. La tabla de amortización se presenta en el ANEXO 1.23.

3.3.1 Flujo proyectado con reestructuración

Considerando las proyecciones detalladas en el apartado anterior, se proyecta el flujo de efectivo con reestructuración de la fábrica de calzado Vicalza para los próximos 10 años según se adjunta en el ANEXO 1.24.

3.4 DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento a utilizarse para actualizar los flujos de caja de un proyecto corresponde a la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgos similares, lo cual se denomina costo del capital. Para calcular el valor del capital propio (K_e), se utiliza el CAPM o Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital, la ecuación para su cálculo es la siguiente:

$$K_e = R_f + B(R_m - R_f) + \theta$$

En donde K_e representa el costo de capital propio,

Donde:

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rendimiento del mercado

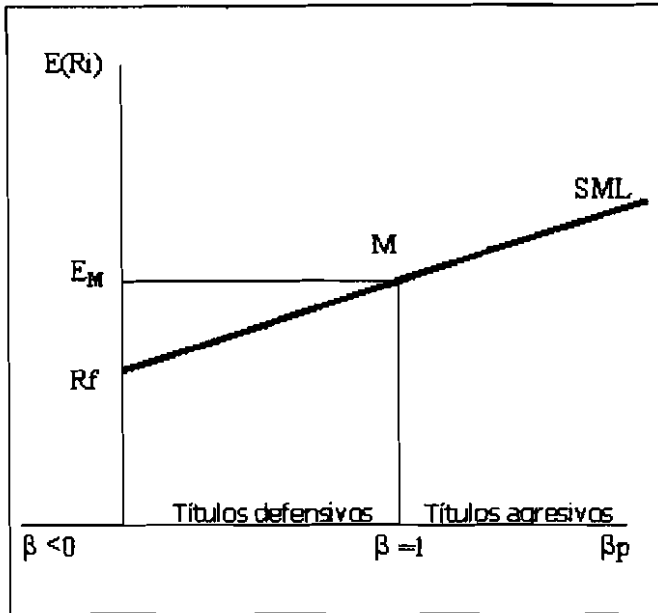
β = Beta de la empresa

$R_m - R_f$ = Prima de riesgo del mercado

θ = el riesgo país

Una de las principales derivaciones del modelo CAPM se basa en la racionalidad financiera de que la prima por riesgo debe ser siempre positiva, de tal forma que se expresa con una pendiente creciente como lo explica la siguiente figura:

Figura 1.20
Modelo CAPM



Fuente: *ciberconta.unizar.es*
Elaborado por: *Las Autoras*

Para el cálculo del rendimiento del mercado se estimó el rendimiento del índice de Standard & Poors 500 a 5 años, obteniendo un rendimiento negativo de -5,66% anual: (ver ANEXO 1.25.)

$$R_m \% = \frac{R_{mahora} - R_{mhace5años}}{R_{mhace5años}}$$

$$R_m \% = \frac{845,14 - 1131,13}{1131,13}$$

$$R_m \% = -25,28\% \text{ mensual}$$

Anualizando tenemos:

$$R_m \% = \left(\left(1 - (-25,28\%) \right)^{1/5} \right) - 1$$

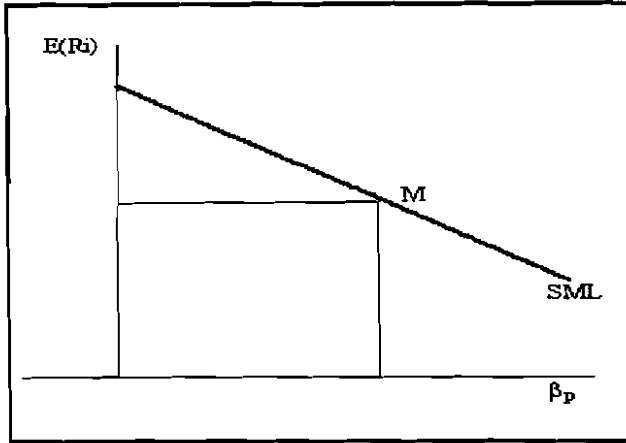
$$R_m \% = -5,66\% \text{ anual}$$

La crisis económica que enfrenta el mercado estadounidense ha ocasionado reducción en el precio de las acciones, lo cual contribuye al rendimiento negativo obtenido.

En base al resultado obtenido cabe mencionar que el modelo CAPM ha recibido diversas críticas al validarlo empíricamente, una de las principales se basa en que el modelo considera una prima de rentabilidad o libre de riesgo, en sentido absoluto lo cual deriva la posibilidad, como en el caso de nuestro proyecto, que en períodos coyunturales de precio se produzca una anomalía financiera de que el mercado de capitales tenga una rentabilidad de mercado inferior a la de lo activos libre de riesgo, lo cual resulta una consideración contraria a tener una prima de rentabilidad positiva del mercado.

La consecuencia inmediata es que la pendiente de la línea de mercado de títulos. pasa a ser negativa como se observa en el figura 1.21, lo cual expresa de que la prima de rentabilidad por unidad de riesgo extra también pasa a ser negativa; es decir el inversor financiero renunciaría a parte de su rentabilidad esperada por aceptar una unidad de riesgo sistemático extra.

Figura 1.21
Modelo CAPM



Fuente: *ciberconta.unizar.es*
Elaborado por: *Las Autoras*

Considerando el apartado anterior y que nuestro país en los últimos periodos se ha visto afectado por el incremento del riesgo país, el cual se ha disparado hasta alcanzar un nivel de 38,64%, o su equivalente de 3864 puntos como consecuencia de la declaratoria de no pago de la deuda externa, se ha estimado la tasa de rentabilidad que espera el inversionista (TMAR) del 23%, basada en una encuesta telefónica realizada a las siguientes fábricas de calzado:

Tabla XXXVII
TMAR fábricas de calzado

Nombre	Ubicación	TMAR esperada
Calzado Pony S.A.	Quito	23%
Inducalsa Calzado Bunky	Quito	23%
Creaciones Varela	Guayaquil	21%
Calzado Susi	Guayaquil	25%
TMAR		23%

Fuente: *Guía telefónica de la ciudad de Guayaquil*
Elaborado por: *Las Autoras*

3.5 ANALISIS INCREMENTAL

Para analizar la factibilidad del proyecto, se empleará el análisis del flujo incremental, obtenido a partir del diferencial entre el flujo con reestructuración y el flujo sin reestructuración, de tal forma que éste permitirá conocer si la inversión en el proyecto es justificable.

A partir del flujo incremental se procederá a realizar el análisis del VAN y la TIR para el proyecto y se realizará la comparación respecto de la TMAR calculada en el apartado anterior.

El flujo de caja incremental obtenido se resume en el ANEXO 1.26; en función de este flujo y descontando a la tasa de 23% encontrada previamente, se obtiene como resultado:

Tabla XXXVIII
Resultados del flujo de caja incremental

TMAR	23,00%
VAN	\$ 49.943,03
TIR	66,61%

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

3.5.1 VALOR ACTUAL NETO

El proyecto se acepta si el Valor Actual Neto es mayor o igual a cero donde el VAN se expresa la diferencia entre todos los ingresos y egresos del flujo. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN(i\%) = \sum_{n=1}^H \frac{FC_n}{(1+i)^n} - I_0$$

En donde:

FC_n : Flujos de caja del proyecto en los períodos respectivos

I_0 : Inversión inicial en el momento cero.

i : Tasa de descuento, Tasa mínima atractiva de retorno

H : Horizonte de evaluación (años)

Como el VAN obtenido en el flujo incremental es mayor a cero se demuestra que el proyecto propuesto es rentable debido a que se recupera la inversión por sobre la tasa exigida de retorno al proyecto.

3.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR mide la rentabilidad como un porcentaje e iguala el valor equivalente de una alternativa de flujos de entrada de efectivo, al valor equivalente de flujos salientes de efectivo. Considerando la TIR, como otro criterio de evaluación, tenemos que la obtenida en el flujo de caja incremental es mayor a la tasa de descuento aplicada del 23%, por lo que se concluye que el proyecto es rentable y la reestructuración es la alternativa a ejecutar por la fábrica de calzado "Vicalza".

3.6 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este método tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo la tasa de retorno exigida; considerando que el año cero representa el inicio del año 1 y que contablemente no existe, se asume para el análisis del payback la inversión en el año 1.

Aplicando el payback se conoce que nuestro proyecto, considerando la tasa de retorno exigida tiene un período de recuperación de 5 años, tal como se indica en la siguiente tabla:

Tabla XXXIX

Periodo de recuperación de la inversión (payback)

Periodo	Saldo	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación de la inversión
1	19.648,85	1.811	4.519	-2.708
2	16.941	1.375	3.896	-2.521
3	14.419,72	6.780	3.317	3.463
4	10.957	12.898	2.520	10.378
5	578,50	11.838	133	11.971
6	-11.393	35.414	-2.620	38.034
7	-49.426,63	47.754	-11.368	59.122
8	9.695	63.158	2.230	60.928
9	-51.232,73	82.387	-11.784	94.170
10	42.938	124.393	9.876	114.517
Sumatoria acumulada a año 4				8.612
Sumatoria acumulada a año 5				20.583

Fuente: Vicalza

Elaborado por: Las Autoras

3.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel en que los ingresos y egresos son iguales, es decir la utilidad es igual a cero. Para el cálculo del punto de equilibrio se ha considerado la información del flujo con proyecto, como lo indica el ANEXO 1.27.

Para que la fábrica Vicalza no tenga pérdidas, debe tener los siguientes puntos de equilibrio en cada año, los cuales incluyen los gastos fijos y los intereses provenientes de la deuda.

Tabla XL
Punto de equilibrio

Años	Punto de equilibrio
1	\$ 89.844,15
2	\$ 107.135,86
3	\$ 105.199,49
4	\$ 101.005,28
5	\$ 101.012,18
6	\$ 88.308,95
7	\$ 88.308,95
8	\$ 88.308,95
9	\$ 88.308,95
10	\$ 88.308,95

Fuente: Vicalza
Elaborado por: Las Autoras

3.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una herramienta que se utiliza para examinar por separado los cambios generados sobre el VAN y la TIR del proyecto al realizar modificaciones en una variable; su objetivo principal es incorporar información a los pronósticos del proyecto con el propósito de medir lo sensible a las variaciones en los parámetros decisivos.

Con el objeto de llevar a cabo el análisis de sensibilidad, se ha empleado el software Crystal Ball, el cual es un complemento de Excel que utiliza el método de Monte Carlo para generar números aleatorios a los supuestos de entrada que conforman los valores posibles del mundo real, tal método

permite considerar todas las combinaciones posibles, debido a que tiene en cuenta la distribución completa de los posibles resultados del proyecto.

3.8.1 VARIABLES DE EVALUACIÓN

Para el análisis del presente proyecto se ha utilizado como variables de evaluación la cantidad producida, el precio y la tasa de descuento. Cabe mencionar que el análisis se lo ha realizado considerando la cantidad producida respecto a cada línea de calzado y el precio para cada una de ellas.

La distribución asignada a cada variable se resume en:

- **Cantidad (Q):** se estima se distribuirán de forma triangular, considerando que se incrementa de acuerdo al crecimiento de la industria del calzado, además de otros factores del ambiente macroeconómico. La previsión que surge es que tengan un máximo y un mínimo en relación al crecimiento de la producción.
- **Precio:** al igual que la cantidad la distribución asignada también es una triangular considerando las variaciones de los precios dentro de la fábrica y en relación a factores externos. Para establecer el mínimo y el máximo requerido por la distribución se ha basado en requerimientos internos de la fábrica, para cada línea un mínimo y un máximo correspondiente a \$0,50.
- **Tasa de descuento:** se ha asignado una distribución normal, con una media alrededor de la tasa y una desviación estándar del 2,56%.

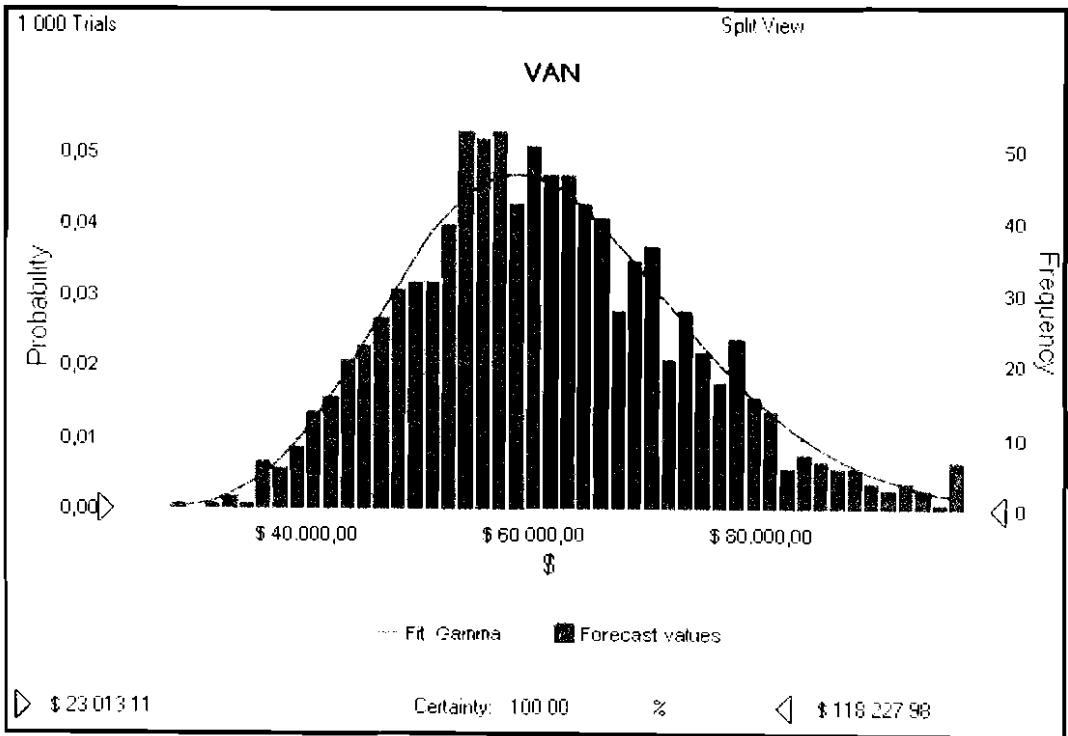
3.8.2 ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL

En base al análisis relacionado al presente proyecto, con un total de 1000 interacciones, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Cada una de las barras del gráfico de pronóstico representa la posibilidad de un VAN determinado, así a un nivel de probabilidad del 100%, el valor mínimo del VAN alcanzado dentro del proyecto es de \$23013,11, así también presenta una ganancia máxima de \$118227,98; de acuerdo al nivel máximo de ganancia se puede establecer que cumple las expectativas del proyecto.

Gráfico 1.17

Análisis VAN (Max-Min)

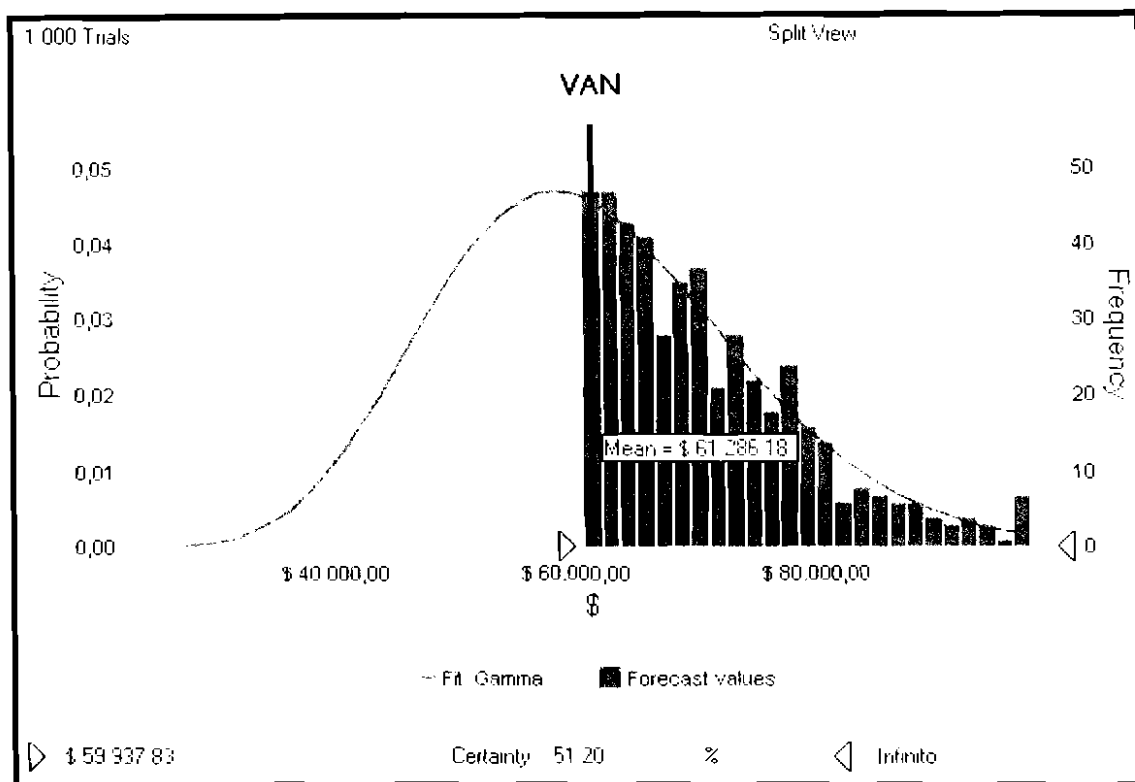


Elaborado por: Las Autoras

- El porcentaje de 51,20% define la certeza de que el VAN sea superior a \$59937,83.

Gráfico 1.18

Análisis VAN (media)



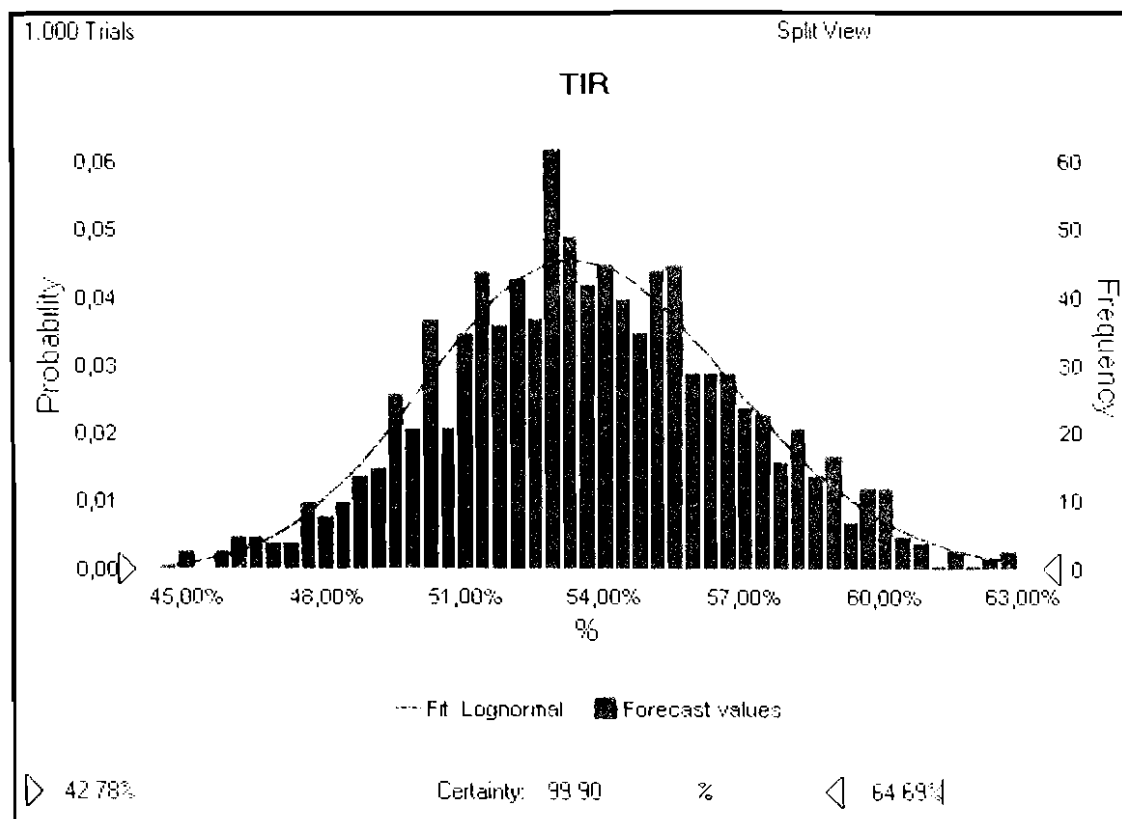
Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo al gráfico presentado se observa que la media es de \$61286,18; a pesar de que el VAN se encuentra por debajo de la media, se considera que el proyecto es aceptable debido a que la probabilidad de obtener un VAN superior es alto.

- A un nivel de probabilidad del 99,90%, el valor mínimo de la TIR alcanzado dentro del proyecto es de 42,78%, mientras que el valor máximo representa 64,69%; considerando el valor de la TIR del proyecto, se estima que el proyecto es factible.

Gráfico 1.19

Análisis TIR (Max-Min)

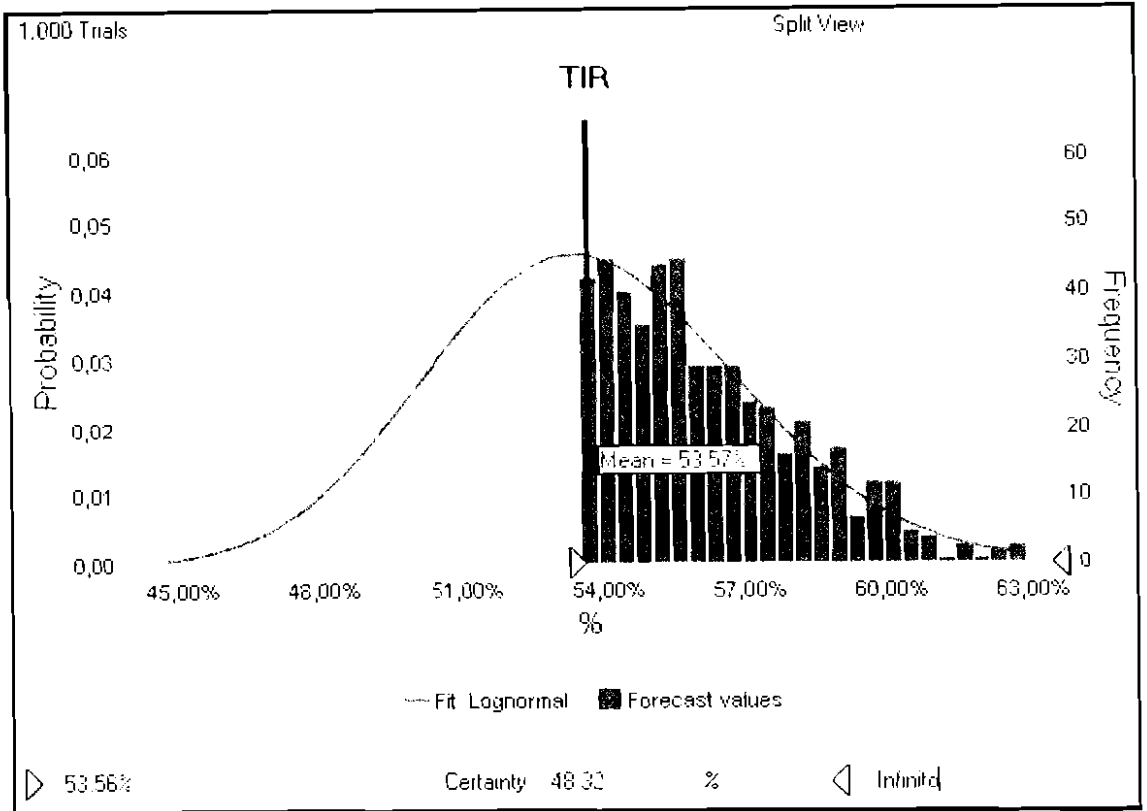


Elaborado por: Las Autoras

- El porcentaje de 48,32% define la certeza de que la TIR sea mayor o superior a 53,56%.

Gráfico 1.20

Análisis TIR (media)



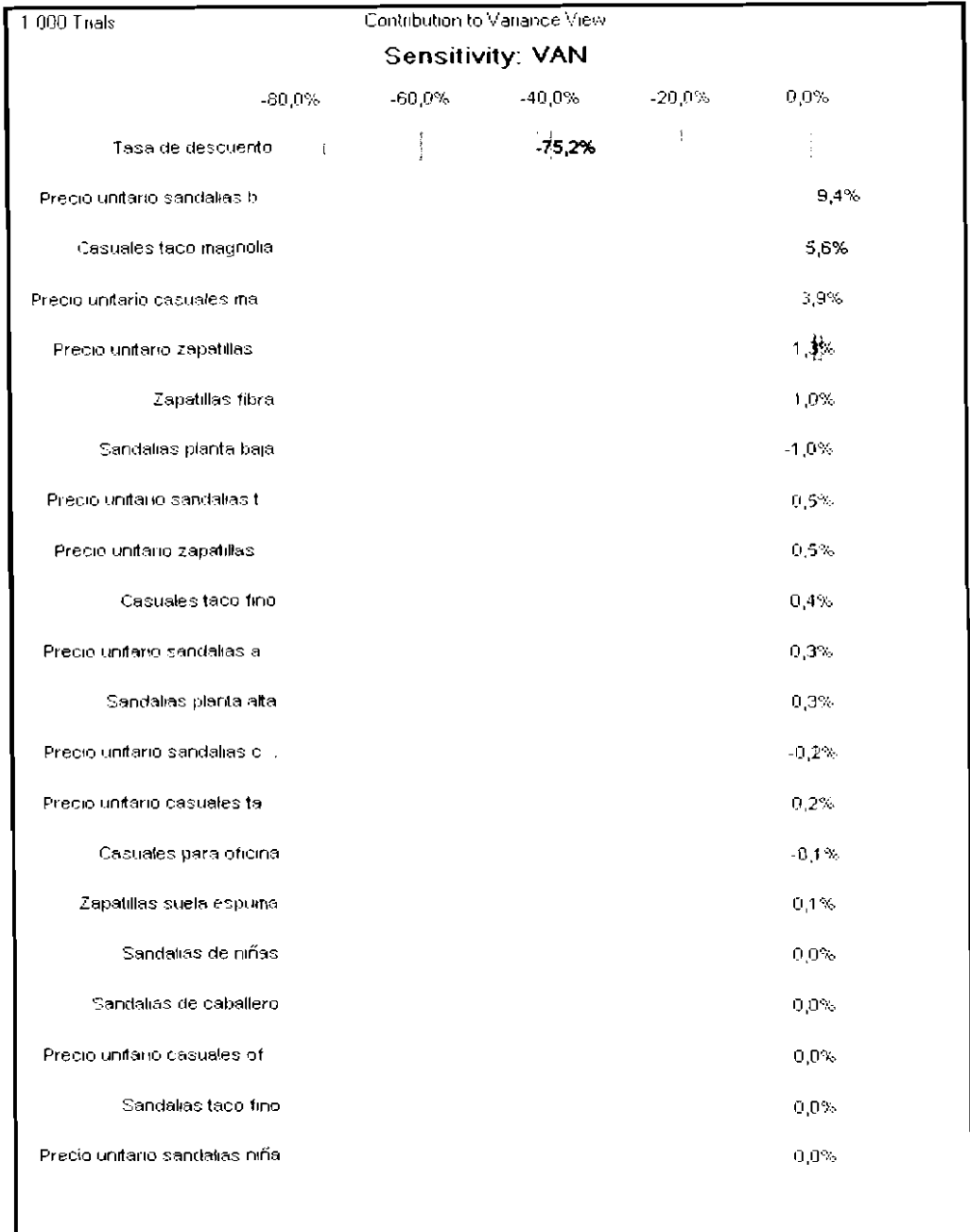
Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo al gráfico presentado se observa que la media es de 53,57%; comparando la TIR del proyecto con la media, se encuentra en un rango inferior con diferencia mínima, lo cual representa un buen indicador para el proyecto.

- Los gráficos de sensibilidad obtenidos muestran la influencia que cada celda de supuesto tiene en una celda de pronóstico particular, al estar cada una correlacionada con la otra.
- El gráfico de sensibilidad de las variables de evaluación respecto al VAN se muestra a continuación:

Gráfico 1.21

Análisis sensibilidad VAN



Elaborado por: Las Autoras

En el gráfico de sensibilidad presentado podemos observar que la tasa de descuento se relaciona negativamente con el VAN, lo cual quiere decir que

aunque el VAN varíe positiva o negativamente, los valores de la tasa de descuento seguirán resultando atractivos. El nivel de correlación negativa se expresa en un 75,20%.

A su vez, procediendo con el análisis, se observa que el precio de forma general representa la variable más sensible frente al VAN, sin embargo como se ha mencionado en apartados anteriores debido a la variedad de líneas de calzado y el precio respectivo para cada una de ellas, en la clasificación de los precios el más sensible es el de las sandalias planta baja, prosiguiendo en el siguiente orden:

Tabla XLI
Análisis de sensibilidad VAN-precios unitarios

PRECIOS UNITARIOS	SENSIBILIDAD
Sandalias planta baja	9,4%
Zapatos casuales taco magnolia	3,9%
Zapatillas fibra	1,3%
Sandalias taco fino	0,5%
Zapatillas suela espuma	0,5%
Sandalias altas	0,3%
Sandalias de caballero	-0,2%
Zapato taco fino	0,2%
Casuales de oficina	0,0%
Sandalias de niña	0,0%

Elaborado por: Las Autoras

La cantidad representa la siguiente variable sensible respecto al VAN después del precio; como nos indica el gráfico, dentro de la clasificación de las líneas de calzado, la cantidad más sensible la representa las sandalias

de planta baja con un 9,4%; así mismo se especifica en la siguiente tabla, como está expresada la sensibilidad para con el VAN respecto las cantidades de las restantes líneas de calzado:

Tabla XLII
Análisis de sensibilidad VAN-cantidades

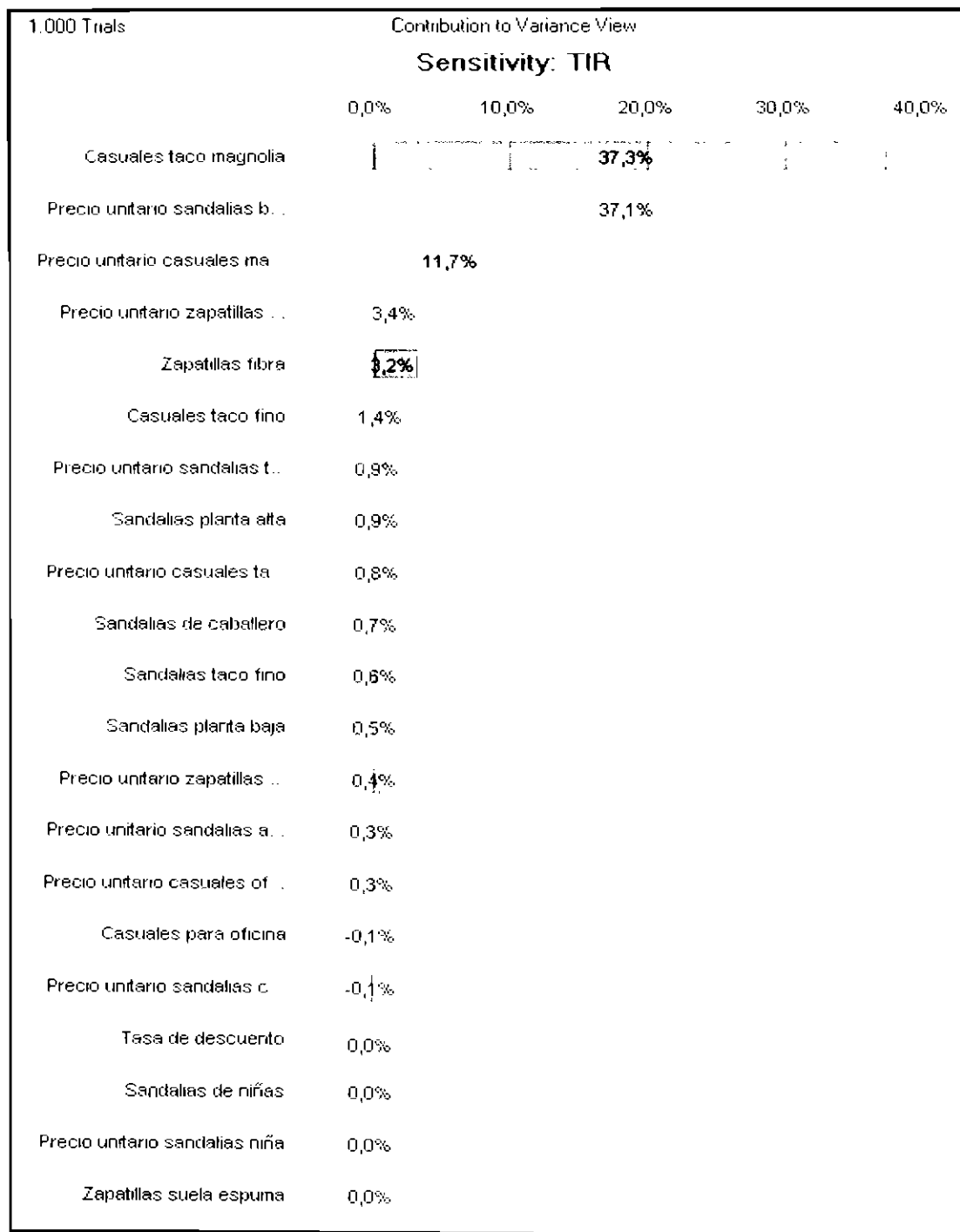
CANTIDADES	SENSIBILIDAD
Zapatos casuales taco magnolia	5,6%
Zapatillas fibra	1,0%
Sandalias planta baja	-1,0%
Zapato taco fino	0,4%
Sandalias altas	0,3%
Casuales de oficina	-0,1%
Zapatillas suela espuma	0,1%
Sandalias de caballero	0,0%
Sandalias de niña	0,0%
Sandalias taco fino	0,0%

Elaborado por: Las Autoras

- El gráfico de sensibilidad de las variables de evaluación respecto a la TIR se muestra a continuación:

Gráfico 1.22

Análisis sensibilidad TIR



Elaborado por: Las Autoras

En el gráfico de sensibilidad presentado podemos observar que la variable más sensible de forma general y la que más afectaría a la TIR es el precio, con un nivel de sensibilidad alto de 37,1% el precio de sandalias planta baja; según la clasificación de cada línea de calzado tenemos la siguiente tabla de nivel de sensibilidad:

Tabla XLIII
Análisis de sensibilidad TIR-precios unitarios

PRECIOS UNITARIOS	SENSIBILIDAD
Sandalias planta baja	37,1%
Zapatos casuales taco magnolia	11,7%
Zapatillas fibra	3,4%
Sandalias taco fino	0,9%
Zapato taco fino	0,8%
Zapatillas suela espuma	0,4%
Sandalias altas	0,3%
Casuales de oficina	0,3%
Sandalias de caballero	-0,1%
Sandalias de niña	0,0%

Elaborado por: Las Autoras

- La cantidad representa la siguiente variable sensible respecto a la TIR después del precio; como nos indica el gráfico, dentro de la clasificación de las líneas de calzado, la cantidad más sensible lo representa las sandalias planta baja con un 37,3%; así mismo se especifica en la siguiente tabla como está expresada la sensibilidad para con la TIR respecto a la cantidad de las restantes líneas de calzado:

Tabla XLIV
Análisis de sensibilidad TIR-cantidades

CANTIDADES	SENSIBILIDAD
Zapatos casuales taco magnolia	37,3%
Zapatillas fibra	3,2%
Zapato taco fino	1,4%
Sandalias altas	0,9%
Sandalias de caballero	0,7%
Sandalias taco fino	0,6%
Sandalias planta baja	0,5%
Casuales de oficina	-0,1%
Sandalias de niña	0,0%
Zapatillas suela espuma	0,0%

Elaborado por: Las Autoras

- La tasa de descuento respecto a la TIR me representa 0% de sensibilidad, por lo cual esta variable no afecta a la TIR.
- En base al análisis realizado se establece que el proyecto es rentable y no presenta escenarios de riesgo que implique valores negativos, sin embargo si se presenta el riesgo del 51,68% de que el VAN sea menor a lo esperado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar este proyecto para la reestructuración de Vicalza se concluyó que para aplicarla el administrador debe tener claro los aspectos a corregir, para esto se los resume a continuación:

- ↻ Existen falencias en el actual plan estratégico, debido a la ausencia de procedimientos y elementos para el cumplimiento de objetivos y poder llevar una eficiente administración.
- ↻ Vicalza actualmente no posee una estructura organizacional definida, dado que sólo mantiene un esquema de responsabilidades asignadas a cada miembro del personal.
- ↻ No tiene proyecciones a futuro, tales como, crecer como empresa y lograr posicionarse en el mercado cubriendo siempre todas las necesidades y expectativas de los clientes, y/o adquirir equipos de mayor tecnología para alcanzar mejor niveles de productividad.
- ↻ En el proceso de producción existen varias etapas dependientes de otras lo cual reduce la eficiencia y la productividad de la fábrica ocasionando retrasos en la fabricación y por ende en el cumplimiento de los pedidos.
- ↻ No se mantiene un control financiero de la fábrica dado que sólo se lleva un registro sencillo de las compras y ventas realizadas en el periodo.
- ↻ Existe escasez de presupuestos para adquisiciones futuras, sean de materiales, maquinarias o recursos financieros.

Recomendaciones

Para lo anteriormente expuesto se emiten las siguientes recomendaciones:

- Dada la actual situación en el país con respecto a la restricción en las importaciones, se debe aprovechar de la mejor manera y al máximo esta oportunidad, pues los productores de calzado en el Ecuador se enfrentarán a una demanda que se ha provisto de productos extranjeros de bajos precios (calzado asiático y peruano); es importante que en este proceso se procure no reducir la eficiencia, pues el hecho de que las ventas se vayan a incrementar no debe traducirse en estabilidad permanente y más bien se debería poner interés en destacar la identidad de la industria local.
- Preocuparse en mejorar la posición competitiva de la fábrica en el corto y largo plazo, aprovechando las oportunidades de crecimiento que se presenten, aplicando acertadas estrategias que permitan obtener los mejores resultados siempre resultados orientados a mejorar el desempeño financiero mediante un adecuado manejo de los costos.
- Aplicar el mecanismo de control de calidad del proceso propuesto, el cual cubrirá desde el chequeo y buen uso de la materia prima hasta la inspección final de los productos terminados, reduciendo así el número de productos defectuosos, devoluciones y sobretodo el gasto de recursos monetarios y de tiempo.
- Conseguir incremento en las ventas a partir de un mayor posicionamiento en el mercado, búsqueda de nuevos puntos de venta y mejores niveles de competitividad basados en calidad y variedad.
- Lo planteado en la reestructuración financiera necesariamente se debe llevar a cabo, dado que la realización y análisis de los estados financieros es algo esencial para poder conocer la situación financiera y

los resultados económicos obtenidos en cada periodo, y de requerirse inversiones futuras realizarlas con la debida planificación y presupuesto.

- ☛ Con la reestructuración se aspira que Vicalza se convierta en una fábrica estructurada formalmente, que cuente con políticas y procedimientos claramente definidos, que busque siempre la optimización de sus recursos y que como marca de calzado sea reconocida dentro del mercado ecuatoriano.
- ☛ Finalmente, de acuerdo al análisis de sensibilidad realizado se concluye que el proyecto es rentable y no representa riesgo que ocasione pérdida para la empresa, por tanto se recomienda ejecutar en su totalidad la reestructuración propuesta para poder conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos y estos se reflejen en una mejora de la situación económica y financiera de la fábrica.

BIBLIOGRAFÍA

- **Arosemena Arosemena Guillermo**, *“Cómo reestructurar a las empresas para que perduren”*, Ecuador, 1994
- **Brealey Richard - Myers Stewart**, *“Principios de Finanzas Corporativas”*, Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición, Madrid España
- **Destéfano Claudio**, *“Saberlo es negocio, Pequeñas Historias de Gente que Hace”*, Editorial Aguilar, Ciudad de Buenos Aires, 2006
- **García Hugo**, *“Business Lifestyle; Emprendimiento & Marketing”*, Ecuador, 2008
- **Horngreen – Sundem – Elliot**, *“Contabilidad Financiera”*, Editorial Prentice Hall, Séptima Edición, 2000
- **Robbins Stephen P. - Coulter Mary**, *“Administración”*, Editorial Pearson Education, Octava edición, México, 2005
- **Sappag Nassir; Sapag Reinaldo**, *“Preparación y Evaluación de Proyectos”*, Editorial Mc. Graw Hill, Cuarta Edición, Chile.
- **Welsch – Hilton – Gordon – Rivera**, *“Presupuestos: Planificación y Control”*, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 2005

Páginas Web:

- www.bce.fin.ec
- www.damodaran.com
- www.eluniverso.com

- www.ecuadorexporta.org
- [http://.finance.yahoo.com](http://finance.yahoo.com)
- www.google.com.ec
- www.industria.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.unido.org

ANEXOS

ANEXO 1.1

DIAGNOSTICO DEPARTAMENTAL

El objetivo de este cuestionario es conocer sus responsabilidades dentro de la Fábrica de Calzado Vicalza; debe ser llenado sin considerar sentimientos personales hacia la misma.

Cargo: _____

1) ¿Cómo considera usted el clima del trabajo?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2) ¿Tiene claramente definida sus responsabilidades? Si su respuesta es afirmativa, enumerarlas; si es negativa, ¿cuáles considera deberían ser sus funciones a cumplir?

3) Asume otras responsabilidades externas a las que debe tener. Si es sí menciónelas, si es no pase a la siguiente pregunta.

4) ¿Existen conflictos durante el proceso de producción? Si su respuesta es positiva, explicar.

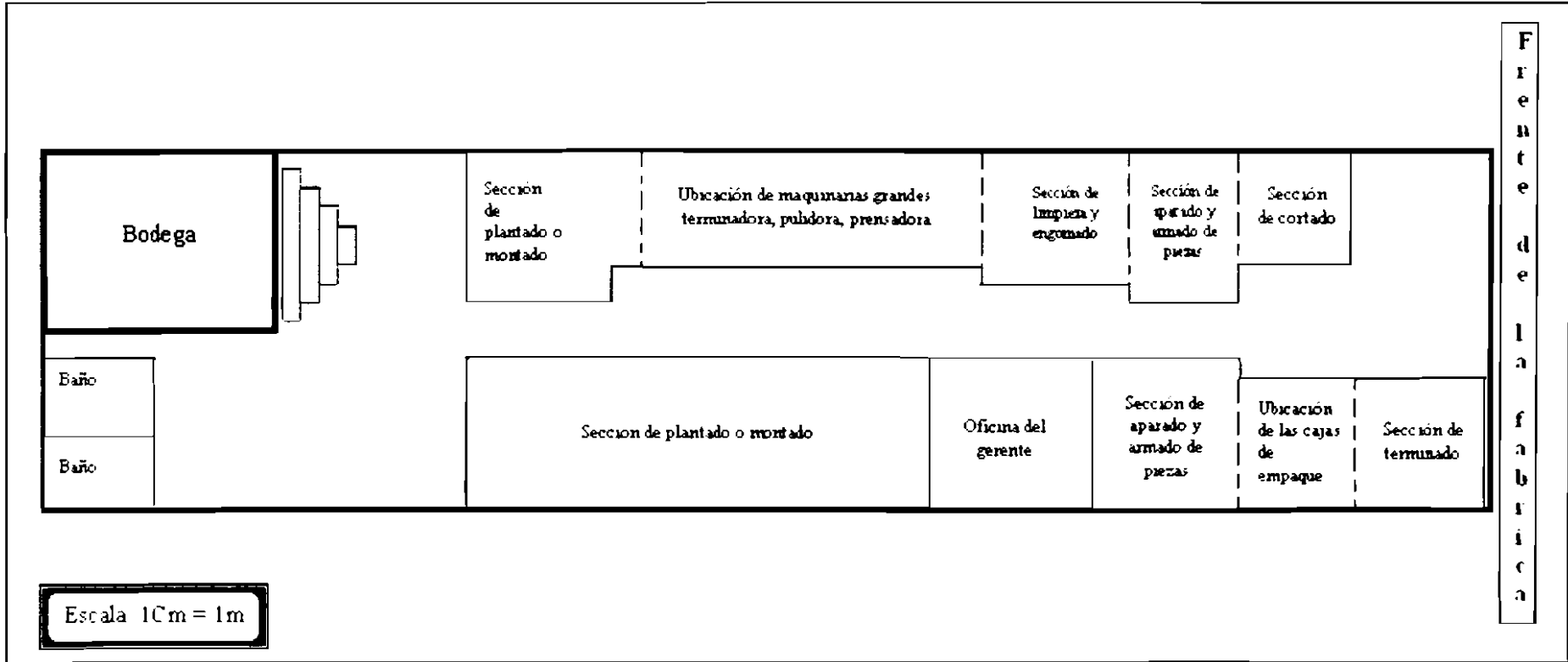
5) ¿Piensa usted que la fábrica requiere mejorar su organización para hacerla más eficiente?

Si _____ No _____

6) ¿Qué espera usted de la gerencia?

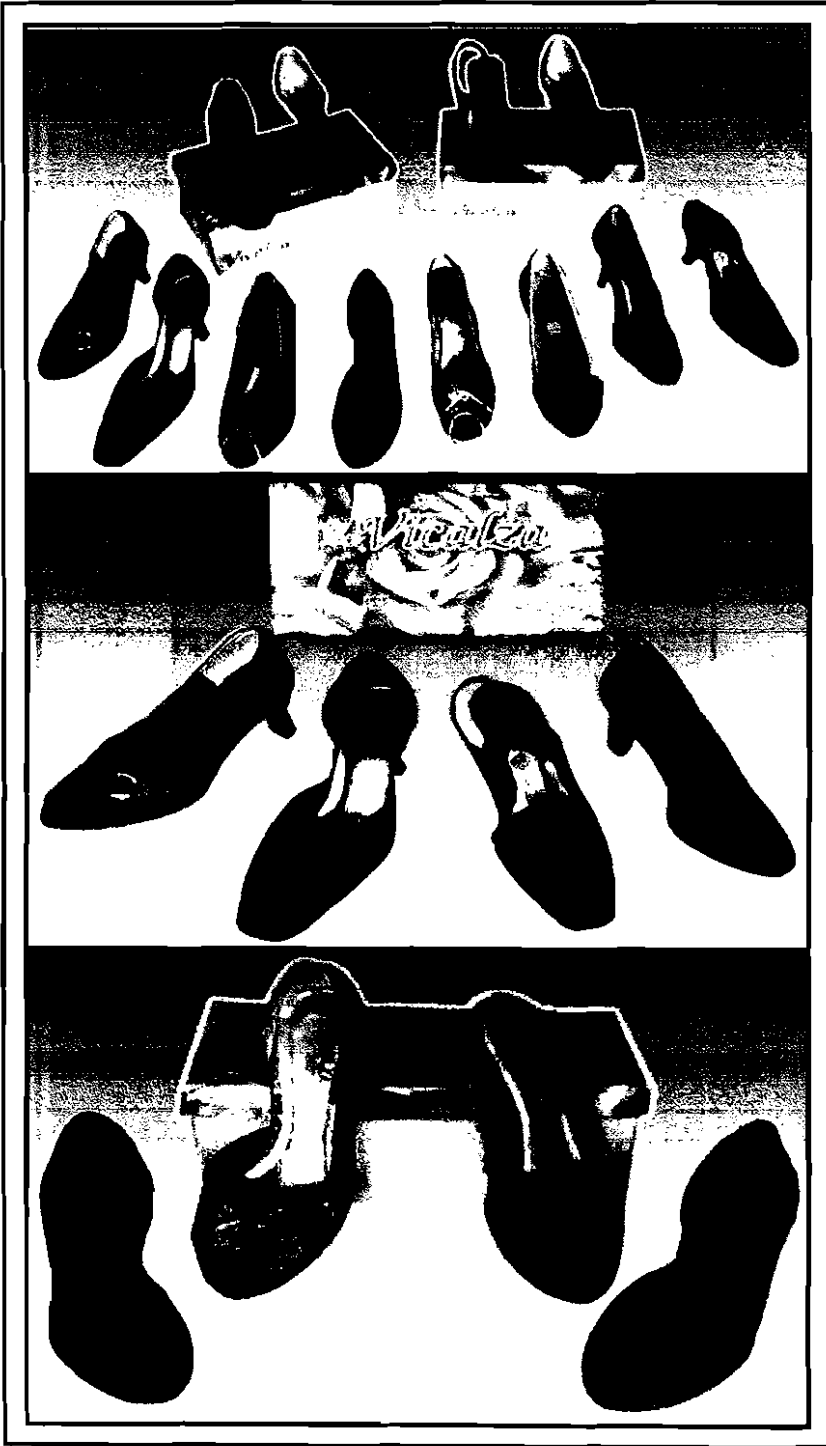
ANEXO 1.2

DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE LA FÁBRICA VICALZA



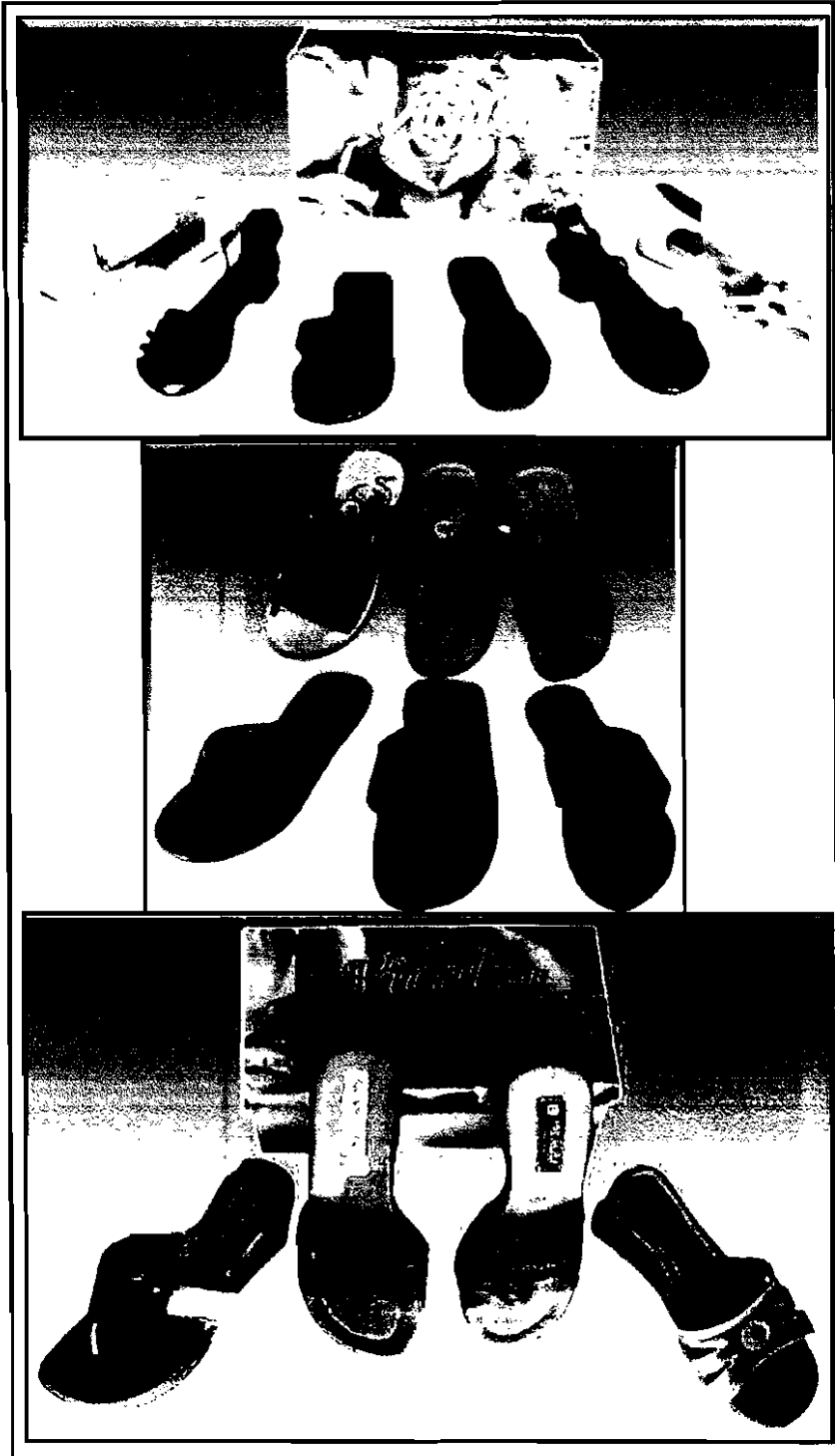
ANEXO 1.3

LÍNEA DE CALZADO: ZAPATOS



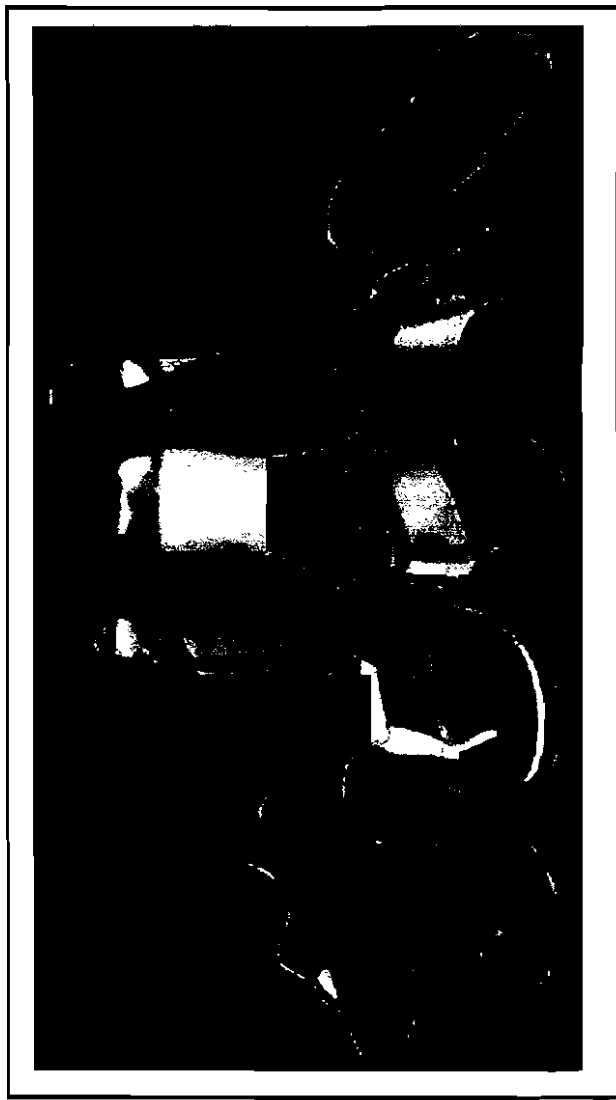
ANEXO 1.4

LÍNEA DE CALZADO: SANDALIAS



ANEXO 1.5

LÍNEA DE CALZADO: ZAPATILLAS



ANEXO 1.6

COSTO DE LA MATERIA PRIMA

UNIDAD	MATERIAL	2005	2006	2007	2008
lata	africano (goma amarilla)	33,70*	38,60*	44,20*	46,00*
docena	argollas		1,25	1,40	1,40
funda	ataches	9,00			
mil unidades	ataches # 16	4,75	5,00	5,00	5,00
mil unidades	ataches # 20			6,00	
mil unidades	ataches miniatura			4,50	4,75*
metro	badana	3,30	3,30	3,30	3,30*
metro	badana purasho			3,60	3,60
docena	cambrión	0,90	0,90	1,00	1,00
plancha	cartón #3	4,00	4,00	4,00	5,00
	cartón cuero #3	7,00	7,00	7,50	
plancha	cartón cuero 2 1/2	4,20	4,50	4,50	4,00
plancha	cartón parifex #2 1/2	2,40*	2,50	2,50	2,50
	cinta de fuerza		2,00	2,00	2,00
Pie	cuero		0,20	0,20	0,21
metro	fibra				8,50
metro	fibra crepé				7,80
metro	fomix			2,40	2,40
docena	hebillas herradura		2,40	2,50	3,00
docena	hebillas gdes.	1,20	1,20	1,20	1,20
docena	hebillas pññas.	0,80	0,80	0,90	0,90
plancha	lámina #3	1,80*	2,00	2,00	3,00
lata	quimo fix	50,00	52,00*	55,30*	58,67
mil un.	remaches			12,00	12,00
lata	SAR (goma blanca)	61,50*	65,75*	70,30*	
	taco magnolia	2,60	2,60		5,50
docena	tacos 4 1/2		5,50		
docena	tacos 6 1/2		7,00	7,50	8,50
metro	manguerita		0,25	0,25	0,25
rolo	hilo				
galón	limpiador I-22	8,00	8,00	8,20	8,20
lata	kendall (goma blanca)	63,00			
plancha	suela brasilera 34		3,50	3,50	
plancha	suela brasilera 36		4,00	4,00	
plancha	suela brasilera 39		4,00		
(*)	Dato promedio por variación de precio en ese año				
(□)	Materiales no utilizados en ese periodo por ser distinta líneas de calzado				

ANEXO 1.7

COSTO DE LA MATERIA PRIMA (PLANTAS)

PLANTAS					
UNIDAD	MATERIAL	2005	2006	2007	2008
docena	2001	40.80			
docena	2033	45.00			
docena	218	42.00			
docena	2006 caramelo	39.00			
docena	1517	52.00			
docena	205	39.60			
docena	2030 caramelo	37.80			
docena	2030	36.00	34.50	36.00	36.00
docena	2030 espasolada	36.00	39.60	39.00	
docena	252 espasolada			39.00	
docena	252			36.00	36.00
docena	2030-04		39.00	37.50	39.00
docena	1645		48.00		
docena	1654		48.00		
docena	240		36.00	36.00	
docena	TC negra		48.00	48.00	
docena	TC espasolado		51.00	51.00	
docena	fibra plasmatal		3.85*	4.20	
docena	fibra crepé		9.00	8.00	
docena	rocio		7.00	7.80	
docena	dama			36.00	36.00
docena	dama 04			36.00	39.00
docena	803			54.00	55.20
docena	2044			48.00	48.00
docena	672				22.00
docena	635				15.00
docena	1621			42.00	
<input type="checkbox"/> Materiales no utilizados en ese periodo por ser distinta líneas de calzado					

ANEXO 1.8

ENCUESTA A CLIENTES SUBDISTRIBUIDORES

Objetivo: el propósito general de la presente encuesta es conocer el grado de satisfacción, las necesidades y expectativas de los clientes subdistribuidores de la Fábrica de Calzado Vicalza.

1.- ¿Como calificaría su grado de satisfacción sobre el calzado que le ofrece la Fábrica Vicalza?

Pésimo _____ Regular _____ Bueno _____
Muy bueno _____ Excelente _____

2.- ¿Cuál es su opinión acerca de los productos que comercializa Vicalza?

3.- ¿Cuál es su opinión acerca de la distribución del calzado que realiza Vicalza?

4.- ¿Cuál es su opinión acerca de los precios de calzado que le entrega Vicalza?

5.- En base a su experiencia en la venta de esta marca de calzado, ¿Considera que el calzado que ofrece Vicalza son del agrado de los clientes finales?

ANEXO 1.9

RESULTADOS OBTENIDOS DE ENCUESTA TELEFONICA REALIZADA A SUBDISTRIBUIDORES

SUBDIST RIBUIDOR	PREG. 1	PREG. 2	PREG. 3	PREG. 4	PREG. 5
Cliente 1	Muy bueno	Tienen alta venta	Existen demoras	Son aceptables	Si, por sus diseños
Cliente 2	Bueno	Tienen venta regular, materiales presentan fallas	Demoras en ciertas ocasiones	Igual a la de otras marcas	Si, por sus diseños
Cliente 3	Muy bueno	De buena calidad y presentación	Se retrasa	Precio aceptable	Si, por su variedad de diseños
Cliente 4	Muy bueno	Son buenos y bonitos	Hay demoras	Precio normal	Si, por el material que es durable
Cliente 5	Bueno	Tienen alta venta	A veces existen confusión en la entrega de los modelos	Igual al del mercado	Si, los llevan bastante
Cliente 6	Bueno	Tienen mas ventas que otras marcas	Existen demoras	Dentro de los precios del mercado	Si pero solo algunos modelos
Cliente 7	Excelente	Tienen variados diseños	Período de entrega normal	Precios regulares	Si, clientes conocen la marca.
Cliente 8	Muy bueno	Son de alta calidad y durables	Demoras en la entrega	Alto precio	Si, son reconocidos
Cliente 9	Excelente	Muy buenos y bonitos diseños	Demoras en la entrega	Precios normales	Si, por durabilidad

Cliente 10	Muy bueno	Muy buenos, nivel de calzado importado buena presentación y alta venta	Demora en la entrega	Precios altos	Si, por sus diseños, tienen alta venta
Cliente 11	Bueno	Buena calidad, Venta regular porque hay diversificación de marcas	Período normal	Precio alto	Si, por el material y diseños
Cliente 12	Muy bueno	Venta alta por la calidad del calzado	Periodo normal	Precio normal	Si, por sus diseños, aún no hay reconocimiento de marca.
Cliente 13	Bueno	Son de calidad y alta venta	La entrega es normal	Precio normal	Si, preferencia por los diseños
Cliente 14	Muy bueno	Alta venta	Entrega normal	Buen precio	Si, clientes buscan la marca.
Cliente 15	Bueno	Se venden según los diseños tiene fallos en los modelos pedidos	Demora en la entrega	Precios normales	Si, cliente pide la marca
Cliente 16	Bueno	Tienen venta regular, a veces presentan fallos	No hay demoras	Igual a los del mercado	Si, depende de los modelos.
Cliente 17	Bueno	Están garantizados	Demoras en los periodos de entrega	Precios accesibles	Si, gusta la variedad de diseños.
Cliente 18	Muy bueno	Variedad de modelos	No hay problemas	A la par con los del mercado	Si, les agradan los diseños.
Cliente 19	Muy bueno	Modelos de acuerdo a las tendencias, alta venta	Algo de demora en periodos de venta alta	Precios normales	Si, piden mucho este calzado

Ciente 20	Buena	Son de alta calidad	Entrega normal	Precios normales	Si, tienen alta venta.
Ciente 21	Muy buena	Tienen excelente presentación	Hay retrasos en la entrega del pedido	Precios regulares	Si, tienen variedad para escoger
Ciente 22	Buena	Son de calidad	Problemas en período de entrega	Precios normales	Si, les gusta el material y el terminado
Ciente 23	Excelente	Distinto a otro calzado nacional en calidad y modelos	No hay problemas	Precios acorde al producto	Si, son muy solicitados
Ciente 24	Buena	Igual a otro calzado nacional, existen fallos en el material	Existen demoras	Precios normales	Si, pero depende de los modelos.
Ciente 25	Muy buena	De excelente calidad	No ha tenido problemas	Precios iguales a otros proveedores	Si, más que otras marcas que se vende
Ciente 26	Buena	Tiene alta venta	Retrasos de los pedidos	Precios estándar	Si, compran bastante esta marca
Ciente 27	Muy buena	Tienen alta venta, a veces presentan fallos	Demoras al entregar pedido	Precios normales	Si, por sus buenas características como el material, los modelos.
Ciente 28	Muy buena	Tiene variados diseños y buena presentación	No ha habido problemas	Precios similares a otro calzado, aunque si más elevado	Si, porque son de muy buena calidad.
Ciente 29	Buena	Se venden, son de buen material	Existen pocas demoras	Normales, igual a otros	Si, les gusta los modelos

ANEXO 1.10 (a)

CATEGORIAS DE RESPUESTAS OBTENIDAS DE SUBDISTRIBUIDORES

PREGUNTA 2

CATEGORIA 2.1. BUENA PERCEPCION DEL CALZADO

25 clientes

Alta venta	Buena Calidad	Variados Diseños
Tienen alta venta	De buena calidad y presentación	Son buenos y bonitos
Tienen alta venta	Son de alta calidad y durables	Tienen variados diseños
Tienen mas ventas que otras marcas	Venta alta por la calidad del calzado	Muy buenos y bonitos diseños
Alta venta	Son de calidad y alta venta	Muy buenos, nivel de calzado importado buena presentación y alta venta
Tiene alta venta	Son de alta calidad	Variedad de modelos
Tienen alta venta, a veces presentan fallos	Son de calidad	Modelos de acuerdo a las tendencias, alta venta
Se venden, son de buen material	De excelente calidad	Tienen excelente presentación
	Están garantizados	Distinto a otro calzado nacional en calidad y modelos
	Buena calidad, Venta regular porque hay diversificación de marcas	Tiene vanados diseños y buena presentación
7	9	9

CATEGORIA 2.2. MALA PERCEPCION DEL CALZADO

Tienen venta regular, materiales presentan fallas
Se venden según los diseños, tiene fallos en los modelos pedidos
Tienen venta regular, a veces presentan fallos
Igual a otro calzado nacional, existen fallos en el material
4

ANEXO 1.10 (b)

CATEGORIAS DE RESPUESTAS OBTENIDAS DE SUBDISTRIBUIDORES

PREGUNTA 3

CATEGORIA 3.1 BUENA PERCEPCION DE LA DISTRIBUCION

Período de entrega normal
Período normal
Periodo normal
La entrega es normal
Entrega normal
No hay demoras
No hay problemas
Entrega normal
No hay problemas
No ha tenido problemas
No ha habido problemas
11

CATEGORIA 3.2 MALA PERCEPCION DE LA DISTRIBUCION

Demoras en la entrega	Equivocos en pedidos
Existen demoras	A veces existen confusión en la entrega de los modelos
Demoras en ciertas ocasiones	1
Se retrasa	
Hay demoras	
Existen demoras	
Demoras en la entrega	
Demoras en la entrega	
Demora en la entrega	
Demora en la entrega	
Demoras en los períodos de entrega	
Algo de demora en períodos de venta alta	
Hay retrasos en la entrega del pedido	
Problemas en período de entrega	
Existen demoras	
Retrasos de los pedidos	
Demoras al entregar pedido	
Existen pocas demoras	
17	
18 CLIENTES	

ANEXO 1.10 (c)

CATEGORIAS DE RESPUESTAS OBTENIDAS DE SUBDISTRIBUIDORES

PREGUNTA 4

CATEGORIA 4.1. BUENA PERCEPCION DEL PRECIO

Son aceptables	Precio normal	Precios normales
Igual a la de otras marcas	Buen precio	Precios normales
Precio aceptable	Precios normales	Precios de acorde al producto
Precio normal	Igual a los del mercado	Precios normales
Igual al del mercado	Precios accesibles	Precios iguales a otros
Precios normales	A la par con los del mercado	Precios estándar
Precio normal	Precios normales	Precios normales
Dentro de los precios del	Normales, igual a otros	
23 CLIENTES		

CATEGORIA 4.2. MALA PERCEPCION DEL PRECIO

Precios regulares
Alto precio
Precios altos
Precio alto
Precios regulares
Precios similares a otro calzado, aunque si más
6 CLIENTES

ANEXO 1.11

ENCUESTA PILOTO

Buenos días/tardes, somos egresados de la ESPOL, estamos realizando una encuesta sobre calzado en cuero; la información que usted nos brinde es de gran importancia para el desarrollo de nuestra tesis de grado, el tiempo máximo que le tomará son tres minutos, ¿Podría usted responderme las siguientes preguntas?

DATOS GENERALES:

Edad

15-25 26-36 37-47 48-58 59

en adelante

Sexo

Femenino Masculino

¿En qué sector usted vive?

Sur Norte Centro

1. Al momento de comprar un calzado ¿Qué características prefiere?; Puede marcar más de una opción

Calidad Precio Diseños o modelos

2.- Cuando compra un calzado ¿Considera usted alguna marca en particular?

Si No

3.- ¿Que marcas conoce? Puede marcar más de una opción.

Vicalza _____ Azaleia _____ Modapell _____

Otra ¿Cuál? _____

4.- ¿Que marcas compra usted?

Vicalza _____ Azaleia _____ Modapell _____

Otra ¿Cuál? _____

5.- ¿Por qué compra la marca indicada?

8.- ¿Con que frecuencia al año compra calzado? Encierre en un círculo la respuesta

10.- ¿Como identifica usted a la marca Vicalza?

Alta Calidad y precio bajo

Alta Calidad y precio alto

Baja calidad y precio alto

Baja calidad y precio bajo

11.- ¿Sabía usted que este calzado tiene alta calidad en cuero comparables con marcas del sector?

Si

No

12.- ¿Sabía usted que el precio de este producto se lo considera económico comparado con la competencia?

Si

No

13.- ¿Ha visto o escuchado usted algún tipo de promoción sobre calzado vicalza?

Si

No

14.- ¿Qué tipo de promoción recomendaría usted para hacer conocer más este producto?

Folletería Radio Televisión Periódicos

Gracias

ANEXO 1.12

ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL

Buenos días/tardes, somos egresados de la ESPOL, estamos realizando una encuesta sobre calzado en cuero: casuales, sandalias y zapatillas; la información que usted nos brinde es de gran importancia para el desarrollo de nuestra tesis de grado, el tiempo máximo que le tomará son tres minutos, ¿Podría usted responderme las siguientes preguntas?

DATOS GENERALES:

Edad

15-25 26-36 37-47 48-58 59 en adelante

Sexo

Femenino Masculino

¿En qué sector usted vive?

Sur Norte Centro

2. ¿Qué características prefiere al momento de comprar un calzado? Ordene según la importancia, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Calidad _____ Precio _____ Diseños o modelos _____
Comodidad _____

2.- ¿Que marcas de calzado conoce? Puedc marcar más de una opción.

Vicalza _____ Azaleia _____ Modapell _____ Bass _____
Buestan _____

Otra/s

¿Cuál? _____

3.- ¿Que marca/s de calzado compra usted?

Vicalza _____ Azaleia _____ Modapell _____ Bass _____
Buestan _____ Indiferente a la marca _____

Otra/s

¿Cuál/es? _____

Si su respuesta es indiferente a la marca pase a la pregunta 5

4.- ¿Por qué compra la marca indicada?

5.- ¿En qué clase de material compra usted su calzado?

Cuero _____ Sintético _____ Tejidos en hilo _____ Otro _____
¿Cual _____

6.- ¿Qué línea de calzado compra usted habitualmente?

Zapatos casuales _____ Zapatos de oficina _____ Sandalias _____
Zapatillas _____ Deportivos _____

7.- ¿Con que frecuencia al año compra calzado? Encierre o subraye la respuesta

No compra Siempre -12)	Casi nunca 0 (12= +)	Poca frecuencia (1 - 2)	Con Frecuencia (3 - 5)	Casi siempre (6 - 8)	siempre (9)
------------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------	-------------------------	----------------

Sólo si conoce la marca Vicalza continúe con las siguientes preguntas, si no la conoce terminó la encuesta. Gracias

8.- ¿Qué le agrada del calzado Vicalza?

Diseños _____ Material _____ Presentación (empaquete) _____

Otra característica, ¿Cuál? _____

9.- ¿Como identifica usted a la marca Vicalza?

Alta calidad y precio bajo _____ Alta calidad y precio alto _____

Baja calidad y precio bajo _____ Baja calidad y precio alto _____

10.- ¿Qué tipo de promoción recomendaría usted para hacer conocer más este producto?

Folletos_____

Radio_____

Televisión_____

Periódicos_____

Muchas Gracias ;

ANEXO 1.13

REGLAMENTO DE LA FABRICA VICALZA

Considerando:

Que para el correcto funcionamiento de las actividades internas en la fábrica es necesario establecer un reglamento, en el que se detalle las responsabilidades a la que se encuentra inmerso el personal, se acuerda:

Expedir el siguiente reglamento interno a cumplirse en la Fábrica Vicalza

1.- De la Jornada Laboral

Art.1. Se exige puntualidad en la jornada laboral, el horario establecido de trabajo es:

- ◆ Lunes - Viernes ----- 8:00am – 17:00 pm
- ◆ Sábados ----- 8:00am – 14:00 pm
- ◆ Horario de lunch ----- 12:30am – 13:30pm

Art.2. Se llevará un control de asistencia del personal.

Art.3. En períodos de mayor producción será necesaria la presencia del personal los días domingo de 9:00 am a 16:00 pm.

2.- Deberes del propietario

Art. 4 Son deberes del propietario los siguientes:

1. Velar por el respeto y práctica de valores dentro de la fábrica.
2. Planificar, controlar y evaluar los distintos procesos en la fábrica.
3. Realizar todo lo necesario en materia administrativa, operativa, comercial y financiera, con el propósito de lograr los objetivos trazados dentro de la fábrica.
4. Realzar la marca del calzado mediante estrategias de comercialización y publicidad.
5. El propietario puede evaluar el trabajo de sus empleados, mediante visitas sin previo aviso a la planta de producción.

6. Si existe desaparición de mercadería, el propietario, haciendo uso de sus facultades, puede realizar un chequeo a cada uno de sus empleados sin previo aviso.

7. Incurrirá en los gastos de alimentación (almuerzo).

3. Deberes del personal

Art.5. Son deberes del personal los siguientes:

1. Mantener el respeto entre compañeros y para con el propietario.
2. Participar activamente en el trabajo, evitando pérdidas de tiempo en el proceso de producción.
3. Dejar en orden todos los instrumentos y equipos utilizados en la producción al final de la jornada laboral.
4. Recoger todo material o instrumento que pueda provocar algún accidente, ejemplo: estiletes, agujas, clavos, etc.
5. Informar al propietario cualquier contratiempo presentado con sus compañeros, la producción, el desempeño, u otras inquietudes.
6. Ser partícipe de soluciones y estrategias que beneficien al progreso de la fábrica.
7. Cumplir con todas la responsabilidades de su puesto de trabajo como se establece en el manual de funciones.

4. Prohibiciones

Art.6. Los empleados tienen expresamente prohibido lo siguiente:

1. Fumar dentro de las instalaciones.
2. Beber alcohol y operar las maquinarias bajo su influencia.
3. Estancar el proceso de producción por asuntos innecesarios.

4. Sanciones

Art.7. Recibirán llamada de atención, las siguientes faltas consideradas como leves:

1. Atraso al puesto de trabajo sin justificación.
2. Faltar al puesto de trabajo sin justificación.
3. La falta de respeto verbal hacia los compañeros.

4. Dejar su puesto de trabajo para conversar o realizar alguna actividad innecesaria.

Art.8. Causas para despido

1. Atraso y falta al trabajo de forma repetida y sin ninguna justificación.
2. Incurrir, ser partícipe o cómplice en actos de robo del material o instrumentos para la fabricación.
3. Incurrir, ser partícipe o cómplice en cualquier acto que perjudique a la fábrica o a su propietario.
4. Faltar consecutivamente el respeto a compañeros de trabajo.
5. Faltar el respeto al propietario de la fábrica.

Art.9. Prevención

1. Informe todo acto que pueda provocar accidentes.
2. No realizar bromas con objetos corto-punzantes.
3. No correr en las instalaciones de la fábrica.

Sr. Alejandro Sigüenza Redrobán

Gerente Propietario

ANEXO 1.15

ORDEN DE TRABAJO

FÁBRICA DE CALZADO "VICALZA" N° _____								
Dirección: 41 entre Callejón Parra y Oriente					Teléfono: (2) 848116			
RUC: 0905514063001					Fax: (2) 844505			
Nombre del cliente: _____								
# Orden de pedido: _____								
Teléfono: _____								
Fecha de emisión: _____								
Fecha de entrega pactada: _____								
Cod. Modelo	Descripción	4	5	6	7	8	9	Total (Pares)
Observaciones: (Cambios de material, color, accesorios, plantas, etc.)								
Llenar este informe al terminarse el proceso de fabricación de calzado.								
Cantidad de pares con defectos: _____								
Cantidad de pares sin defectos: _____								
Fecha real de entrega (Agente vendedor): _____								
_____ Firma del Jefe de Personal					_____ Firma Cliente			

ANEXO 1.16

HOJA DE PEDIDO DE MATERIAL

FÁBRICA DE CALZADO "VICALZA" Orden de Trabajo N° _____			
Dirección: 41 entre Callejón Parra y Oriente		Teléfono: (2) 848116	
RUC: 0905514063001		Fax: (2) 844505	
Nombre del cliente: _____			
Solicita material: _____			
Fecha de entrega de material: _____			
Material solicitado	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Observaciones: Se incluye el material faltante en bodega, material que se encuentra en mal estado.			
_____ Jefe de Personal		_____ Jefe de bodega	

ANEXO 1.17

ORDEN DE ENTREGA

FÁBRICA DE CALZADO "VICALZA"			
Dirección: 41 entre Callejón Parra y Oriente		Teléfono: (2) 848116	
RUC: 0905514063001		Fax: (2) 844505	
Nombre del cliente: _____			
Teléfono: _____			
R.U.C _____			
# Orden de Trabajo: _____			
Fecha de entrega: _____			
Cod. Modelo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Cantidad de pares con defectos: _____			
_____		_____	
Agente de Ventas		Firma Cliente	

ANEXO 1.18

CALCULO INDICADORES FINANCIEROS

RAZONES DE LIQUIDEZ	RAZÓN DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDA
Razones de Circulante	
Activo circulante \$ 6 000	Deudas Totales \$ -
Pasivo circulante \$ 19 851	Activos Totales \$ 37 650
Razón Circulante 0.30	Razón endeudamiento 0.00
Índice de prueba ácida	
Activo circulante \$ 6 000	Utilidad neta \$ 2 589,89
Pasivo circulante \$ 19 851	Activos Totales \$ 37 650,00
Inventarios \$ 2 000	RAT 6.85%
Razón prueba ácida 0.30	
RAZÓN DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	
Rotación de Inventarios	
Costo de venta \$ 46 926	Utilidad neta \$ 2 589
Inventarios \$ 2 000	Capital Contable \$ 15 200
Rotación Inventario 23.46	ROE 17.02%
Días de inventario	
Días 360	
Rotación de inventarios 23,46	
Días de inventario 15.34	
Rotación de Activos Fijos	
Ventas \$ 63 682.00	
Activos Fijos Netos \$ 31 650.00	
Rot. Activos Fijos 2.01	
Rotación de Activos Totales	
Ventas \$ 63 682.00	
Activos Totales \$ 37 650.00	
Rot. Activos Totales 1.69	
RAZÓN DE RENTABILIDAD (%) Rendimiento sobre la inversión o sobre activos totales	
Rendimiento sobre el Capital Contable	
Margen Neto de Utilidad sobre ventas	
Utilidad neta \$ 2 589	
Ventas \$ 63 682	
Margen Utilidad sobre Ventas 4.07%	
Ecuación Dupont	
Rot. de activos totales 1.69	
Margen Neto de Utilidad 4.04%	
Resultado Dupont ROE 6.85%	

RAZON DE LIQUIDEZ

Razon de circulante:	$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{Pasivos circulante}}$
Indice prueba acida:	$\frac{\text{Activos circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulante}}$

RAZON DE ADMINISTRACION DE ACTIVOS

Rotación de inventarios:	$\frac{\text{Costo de ventas} \div \text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$
Dias de inventario:	$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$
Rotación de activos fijos:	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$
Rotación de activos totales:	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$

RAZON ADMINISTRATIVA DE DEUDA


Razon de endeudamiento:	$\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$
-------------------------	--

RAZON DE REINTABILIDAD

Rendimiento sobre la inversión:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
Retorno sobre el capital contable:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$
Margen de utilidades netas:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidades netas:	ROE = Margen neto de utilidades



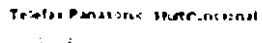
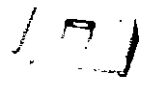
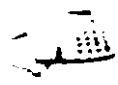
ANEXO 1.19

COTIZACIÓN VEHICULO

Datos vehiculo			
Tipo:	Comerciales		
Modelo:	Yarik Nitro 3 Pre rta		
Paquete:	Yarik Nitro 3P		
Precio (USD):	13330.00		
IVA:	1599.60		
PVP (USD):	14929.60		
Datos			
Entrada:	USD:	2239.44	Porcentaje: 15.00
Entidad financiera de su preferencia:	Banco de Guayaquil		
Plazo:	48 meses		
		cuota mensual es de: \$368	
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="text-align: center; width: 150px;"> <p style="margin: 0;">HIACE CARGA</p>  </div> <div style="flex-grow: 1;"></div> </div>			

ANEXO 1.20 (b)

COTIZACIÓN ENSERES PARA LA OFICINA

  Aire Acondicionado de 16000 BTU Modelo: ACD D 160 B E Capacidad de 16000 BTU Filtro de aire Ahorrador de energía Energy Saver Circulacion de aire continua Disfruta de un ambiente fresco y puro Precio \$ 656.25
  Teléfono de red 3000 Precio: \$85
 El Teléfono de red 3000 es un completo teléfono de dos líneas IP con completo manual libre. Este puede ser directamente conectado al Director de servicio de telefonía de Internet. Preferencia de pago y envío: Pago - Efectivo - Depósito Bancario Precio: \$85 Envío - Costos a cargo del comprador

ANEXO 1.21

COTIZACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN



COMPTADORAS DUAL CORE ALTEK FUERTES + LCD

- Computadoras dual core de 2,2 ghz de velocidad
- case combo altek mainboard biostar 320 gb de disco duro Samsung o maxtor1 gb de memoria ram ddr 2 lvd writer 22x Samsung
- lector de multimemorias altek teclado altek mouse óptico con scrool altek pantalla lcd de 16 pulgadas marca Samsung
- Precio: **499**, un año de garantía

ANEXO 1.23

TABLA DE AMORTIZACIÓN

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
#	Dep.	Capital	Interés	Saldo Remanente
0				\$ 15,000.00
1	\$ 402.08	\$ 145.10	\$ 256.97	\$ 14,854.90
2	\$ 402.08	\$ 147.49	\$ 254.49	\$ 14,707.30
3	\$ 402.08	\$ 150.02	\$ 251.96	\$ 14,557.18
4	\$ 402.08	\$ 152.69	\$ 249.39	\$ 14,404.49
5	\$ 402.08	\$ 155.31	\$ 246.77	\$ 14,249.19
6	\$ 402.08	\$ 157.97	\$ 244.11	\$ 14,091.22
7	\$ 402.08	\$ 160.69	\$ 241.41	\$ 13,930.55
8	\$ 402.08	\$ 163.43	\$ 238.65	\$ 13,767.12
9	\$ 402.08	\$ 166.23	\$ 235.85	\$ 13,600.89
10	\$ 402.08	\$ 169.07	\$ 233.01	\$ 13,431.82
11	\$ 402.08	\$ 171.97	\$ 230.11	\$ 13,259.85
12	\$ 402.08	\$ 174.92	\$ 227.16	\$ 13,084.93
				\$ 127,988.44
13	\$ 402.08	\$ 177.91	\$ 224.17	\$ 12,907.02
14	\$ 402.08	\$ 180.96	\$ 221.12	\$ 12,726.06
15	\$ 402.08	\$ 184.06	\$ 218.02	\$ 12,542.00
16	\$ 402.08	\$ 187.21	\$ 214.85	\$ 12,354.78
17	\$ 402.08	\$ 190.42	\$ 211.65	\$ 12,164.36
18	\$ 402.08	\$ 193.68	\$ 208.40	\$ 11,970.68
19	\$ 402.08	\$ 197.00	\$ 205.08	\$ 11,773.67
20	\$ 402.08	\$ 200.38	\$ 201.70	\$ 11,573.30
21	\$ 402.08	\$ 203.81	\$ 198.27	\$ 11,369.49
22	\$ 402.08	\$ 207.30	\$ 194.78	\$ 11,162.18
23	\$ 402.08	\$ 210.85	\$ 191.23	\$ 10,951.33
24	\$ 402.08	\$ 214.47	\$ 187.61	\$ 10,736.87
				\$ 102,281.72
25	\$ 402.08	\$ 218.14	\$ 183.94	\$ 10,518.73
26	\$ 402.08	\$ 221.88	\$ 180.20	\$ 10,296.85
27	\$ 402.08	\$ 225.68	\$ 176.40	\$ 10,071.17
28	\$ 402.08	\$ 229.54	\$ 172.54	\$ 9,841.63
29	\$ 402.08	\$ 233.46	\$ 168.63	\$ 9,608.15
30	\$ 402.08	\$ 237.45	\$ 164.67	\$ 9,370.68
31	\$ 402.08	\$ 241.51	\$ 160.65	\$ 9,129.13
32	\$ 402.08	\$ 245.64	\$ 156.58	\$ 8,883.45
33	\$ 402.08	\$ 249.83	\$ 152.45	\$ 8,633.56
34	\$ 402.08	\$ 254.17	\$ 147.91	\$ 8,379.39
35	\$ 402.08	\$ 258.57	\$ 143.85	\$ 8,120.86
36	\$ 402.08	\$ 262.96	\$ 139.72	\$ 7,857.90
				\$ 73,511.48
37	\$ 402.08	\$ 267.45	\$ 135.52	\$ 7,590.44
38	\$ 402.08	\$ 272.04	\$ 131.24	\$ 7,318.40
39	\$ 402.08	\$ 276.70	\$ 126.90	\$ 7,041.70
40	\$ 402.08	\$ 281.44	\$ 122.54	\$ 6,760.25
41	\$ 402.08	\$ 286.27	\$ 118.14	\$ 6,473.99
42	\$ 402.08	\$ 291.17	\$ 113.91	\$ 6,182.82
43	\$ 402.08	\$ 296.15	\$ 109.92	\$ 5,886.66
44	\$ 402.08	\$ 301.22	\$ 106.05	\$ 5,585.43
45	\$ 402.08	\$ 306.38	\$ 99.88	\$ 5,279.04
46	\$ 402.08	\$ 311.64	\$ 94.44	\$ 4,957.40
47	\$ 402.08	\$ 316.98	\$ 88.10	\$ 4,650.42
48	\$ 402.08	\$ 322.41	\$ 81.67	\$ 4,328.01
				\$ 38,064.64
49	\$ 402.08	\$ 327.93	\$ 75.15	\$ 4,000.07
50	\$ 402.08	\$ 333.55	\$ 68.53	\$ 3,666.52
51	\$ 402.08	\$ 339.27	\$ 62.81	\$ 3,327.26
52	\$ 402.08	\$ 345.08	\$ 57.00	\$ 2,982.18
53	\$ 402.08	\$ 350.99	\$ 51.09	\$ 2,631.19
54	\$ 402.08	\$ 357.00	\$ 45.08	\$ 2,274.18
55	\$ 402.08	\$ 363.12	\$ 38.96	\$ 1,911.07
56	\$ 402.08	\$ 369.34	\$ 32.74	\$ 1,541.73
57	\$ 402.08	\$ 375.67	\$ 26.41	\$ 1,166.06
58	\$ 402.08	\$ 382.10	\$ 19.98	\$ 783.96
59	\$ 402.08	\$ 388.65	\$ 13.43	\$ 395.31
60	\$ 402.08	\$ 394.31	\$ 6.77	\$ 0.00
				\$ 2,4678.61

ANEXO 1.24

FLUJO DE EFECTIVO CON REESTRUCTURACIÓN

Año:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Caja Inicial	0	\$ 1.811,33	\$ 2.525,32	\$ 8.392,35	\$ 18.248,40	\$ 23.471,44	\$ 50.376,72	\$ 79.868,84	\$ 114.074,17	\$ 155.109,15	
(+) Ingresos	\$ 82.678,81	\$ 107.342,50	\$ 139.363,56	\$ 176.755,82	\$ 224.180,70	\$ 284.330,02	\$ 354.931,25	\$ 443.063,28	\$ 553.079,14	\$ 690.412,75	
(-) Otros Ingresos	\$ 7.350,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingreso Neto	\$ 90.028,81	\$ 107.342,50	\$ 139.363,56	\$ 176.755,82	\$ 224.180,70	\$ 284.330,02	\$ 354.931,25	\$ 443.063,28	\$ 553.079,14	\$ 690.412,75	
(-) Materia Prima	\$ 35.917,56	\$ 46.632,03	\$ 60.542,70	\$ 76.786,75	\$ 97.389,20	\$ 123.519,44	\$ 154.190,22	\$ 192.476,78	\$ 240.270,18	\$ 299.931,03	
(-) Mano de Obra Directa	\$ 19.991,05	\$ 25.954,53	\$ 33.696,95	\$ 42.738,09	\$ 54.205,03	\$ 68.748,64	\$ 86.819,43	\$ 107.129,03	\$ 133.729,96	\$ 166.936,08	
(-) GIP	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	
Total Costos Operacionales	\$ 58.368,61	\$ 75.046,56	\$ 96.699,66	\$ 121.984,85	\$ 154.054,24	\$ 194.728,08	\$ 242.463,66	\$ 302.065,81	\$ 376.468,13	\$ 469.327,10	
Efectivo disponible	\$ 31.660,20	\$ 34.107,27	\$ 45.193,82	\$ 63.163,33	\$ 88.374,86	\$ 119.079,38	\$ 162.838,32	\$ 220.866,31	\$ 290.659,19	\$ 376.194,75	
(-) Gastos de Distribución	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	
(-) Sueldo vendedor	\$ 4.102,00	\$ 5.325,66	\$ 6.914,34	\$ 8.769,51	\$ 11.122,44	\$ 14.106,67	\$ 17.609,45	\$ 21.982,01	\$ 27.440,31	\$ 34.253,93	
Total Gastos de Venta	\$ 6.622,00	\$ 7.845,66	\$ 9.434,34	\$ 11.289,51	\$ 13.642,44	\$ 16.626,67	\$ 20.128,45	\$ 24.502,01	\$ 29.960,31	\$ 36.773,33	
(-) Sueldos Administrativos	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	
(-) Sueldos Básicos	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	\$ 501,60	
(-) Sueldos de Oficina	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	
Total Gastos Administrativos	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	\$ 16.779,60	
(-) Depreciación	\$ 3.687,15	\$ 3.687,15	\$ 3.687,15	\$ 3.188,15	\$ 4.138,15	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	
(-) Capacitación	\$ 500,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	
(-) Publicidad	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
(-) Intereses	\$ 2.909,88	\$ 2.476,89	\$ 1.945,99	\$ 1.295,05	\$ 496,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Otros gastos operacionales	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	
Gastos Operacionales	\$ 8.197,03	\$ 7.616,09	\$ 7.083,13	\$ 5.333,20	\$ 5.335,09	\$ 2.452,23	\$ 2.452,23	\$ 2.452,23	\$ 2.452,23	\$ 2.452,23	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 61,57	\$ 1.867,98	\$ 11.896,74	\$ 29.161,82	\$ 52.017,73	\$ 77.214,89	\$ 123.477,04	\$ 177.132,47	\$ 241.581,06	\$ 320.183,89	
(-) 15% Participación de los trabajadores	\$ 9,24	\$ 280,20	\$ 1.784,51	\$ 4.374,15	\$ 7.802,66	\$ 11.582,23	\$ 18.521,56	\$ 26.569,87	\$ 36.225,16	\$ 48.028,35	
Utilidad Gravable	\$ 52,33	\$ 1.587,78	\$ 10.112,23	\$ 24.786,96	\$ 44.215,07	\$ 65.632,66	\$ 104.955,48	\$ 150.562,60	\$ 205.275,90	\$ 272.160,60	
(-25% Impuesto a la Renta)	\$ 13,08	\$ 396,95	\$ 2.528,06	\$ 6.196,72	\$ 11.053,77	\$ 16.408,16	\$ 26.238,87	\$ 37.640,65	\$ 51.318,97	\$ 68.040,17	
Utilidad Neta	\$ 39,25	\$ 1.190,84	\$ 7.584,17	\$ 18.590,15	\$ 33.161,30	\$ 49.224,49	\$ 78.716,61	\$ 112.921,95	\$ 153.956,92	\$ 204.120,41	
(+) Depreciación	\$ 3.687,15	\$ 3.687,15	\$ 3.687,15	\$ 3.188,15	\$ 4.138,15	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	
(-) Inve. Di. Inicial	-19648,85										
(-) Préstamo	15000										
(-) Reseña Di.					9.500,00						
(-) Amortización	\$ 1.915,07	\$ 2.348,07	\$ 2.878,96	\$ 3.529,90	\$ 4.328,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Capital de Trabajo	-13251,91										
(+) Valor de desecho											\$ 4.750,00
FLUJO DE CAJA	-17900,82	\$ 1.811,33	\$ 2.525,32	\$ 8.392,35	\$ 18.248,40	\$ 23.471,44	\$ 50.376,72	\$ 79.868,84	\$ 114.074,17	\$ 155.109,15	\$ 223.274,76
Aporte Inve. Di. Inicial	17900,82	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA FINAL		\$ 1.811,33	\$ 2.525,32	\$ 8.392,35	\$ 18.248,40	\$ 23.471,44	\$ 50.376,72	\$ 79.868,84	\$ 114.074,17	\$ 155.109,15	\$ 223.274,76

ANEXO 1.25

DATOS HISTORICOS PARA EL CÁLCULO DEL RENDIMIENTO DEL MERCADO

Clse	Open	High	Low	Clo se	Avg Vol	Adj Clo se*
Jai-09	902.99	943.85	804.30	845.14	5,855,638,400	845.14
De-o-08	888.61	918.85	816.89	903.25	5,320,791,300	903.26
Nov-08	968.57	1,007.51	741.02	895.24	6,199,530,000	895.24
Oct-08	1,164.17	1,167.03	839.80	968.75	7,236,993,900	968.75
Sep-08	1,287.83	1,303.04	1,106.42	1,164.74	6,900,428,500	1164.74
Ago-08	1,269.42	1,313.15	1,247.45	1,282.83	4,264,482,300	1282.83
Jul-08	1,276.89	1,292.17	1,200.44	1,267.38	5,923,937,200	1267.38
Jun-08	1,399.62	1,404.05	1,272.00	1,280.00	4,840,303,300	1280
May-08	1,385.97	1,440.24	1,373.07	1,400.38	4,039,814,700	1400.38
Abr-08	1,325.41	1,404.57	1,324.35	1,385.59	4,113,069,000	1385.59
Mar-08	1,330.46	1,369.68	1,255.98	1,322.70	3,261,172,000	1322.7
Feb-08	1,378.80	1,396.02	1,316.75	1,330.83	4,148,143,000	1330.83
Jai-08	1,467.97	1,471.77	1,270.05	1,378.55	4,925,962,300	1378.55
De-o-07	1,479.83	1,523.57	1,435.85	1,488.35	3,363,127,500	1488.35
Nov-07	1,545.79	1,545.79	1,405.10	1,481.14	4,317,578,500	1481.14
Oct-07	1,527.29	1,576.09	1,489.56	1,549.38	3,477,202,100	1549.38
Sep-07	1,473.96	1,538.74	1,439.29	1,526.75	3,196,581,500	1526.75
Ago-07	1,455.18	1,503.89	1,370.50	1,473.99	4,091,885,500	1473.99
Jul-07	1,504.66	1,585.90	1,454.25	1,485.27	3,564,664,200	1485.27
Jun-07	1,530.82	1,540.66	1,484.18	1,503.35	3,261,343,300	1503.35
May-07	1,482.37	1,535.56	1,476.70	1,530.62	3,104,253,500	1530.62
Abr-07	1,420.83	1,496.02	1,416.37	1,482.37	3,006,294,500	1482.37
Mar-07	1,405.80	1,438.89	1,363.98	1,420.85	3,205,736,800	1420.85
Feb-07	1,437.90	1,461.57	1,389.42	1,406.82	2,935,275,700	1406.82
Jai-07	1,418.83	1,441.81	1,403.97	1,436.24	2,983,144,500	1436.24
De-o-06	1,400.63	1,431.81	1,365.93	1,418.30	2,462,849,000	1418.3
Nov-06	1,377.16	1,407.89	1,360.98	1,400.63	2,826,198,000	1400.63
Oct-06	1,336.82	1,369.45	1,327.10	1,377.94	2,708,938,500	1377.94
Sep-06	1,303.80	1,340.28	1,290.93	1,336.85	2,563,743,500	1336.85
Ago-06	1,278.33	1,306.74	1,261.30	1,303.82	2,280,876,500	1303.82
Jul-06	1,270.05	1,280.42	1,224.54	1,276.66	2,440,476,000	1276.66
Jun-06	1,270.05	1,290.68	1,219.29	1,270.20	2,632,855,400	1270.2
May-06	1,310.61	1,326.70	1,245.34	1,270.09	2,591,135,900	1270.09
Abr-06	1,302.88	1,318.18	1,280.74	1,310.61	2,406,785,200	1310.61
Mar-06	1,280.66	1,310.88	1,268.42	1,294.87	2,310,510,800	1294.87
Feb-06	1,280.08	1,297.57	1,263.61	1,280.66	2,380,568,400	1280.66
Jai-06	1,249.29	1,294.90	1,245.74	1,280.08	2,585,998,000	1280.08
De-o-05	1,249.48	1,275.80	1,246.59	1,248.29	2,057,125,200	1248.29
Nov-05	1,207.01	1,270.64	1,201.07	1,249.48	2,250,835,100	1249.48
Oct-05	1,228.81	1,233.34	1,188.20	1,207.01	2,493,363,300	1207.01
Sep-05	1,220.33	1,243.13	1,205.35	1,228.81	2,232,144,200	1228.81
Ago-05	1,234.18	1,245.86	1,201.07	1,220.33	1,930,243,400	1220.33
Jul-05	1,191.33	1,245.15	1,183.55	1,234.18	1,962,713,500	1234.18
Jun-05	1,191.50	1,219.59	1,188.30	1,191.33	1,929,281,300	1191.33
May-05	1,195.85	1,199.55	1,146.18	1,191.50	1,960,127,100	1191.5
Abr-05	1,180.59	1,191.88	1,135.15	1,156.85	2,180,315,700	1156.85
Mar-05	1,203.60	1,229.11	1,163.69	1,180.59	1,874,017,200	1180.59
Feb-05	1,181.27	1,212.44	1,180.95	1,203.60	1,636,467,800	1203.6
Jai-05	1,211.92	1,217.80	1,163.76	1,181.27	1,668,930,000	1181.27
De-o-04	1,173.78	1,217.33	1,173.78	1,211.92	1,449,518,100	1211.92
Nov-04	1,130.20	1,188.46	1,127.60	1,173.82	1,524,466,700	1173.82
Oct-04	1,114.88	1,142.05	1,090.29	1,130.20	1,571,990,400	1130.2
Sep-04	1,104.24	1,131.54	1,099.18	1,114.88	1,360,850,900	1114.88
Ago-04	1,101.72	1,109.68	1,060.72	1,104.24	1,260,227,200	1104.24
Jul-04	1,140.84	1,140.84	1,078.78	1,101.72	1,456,371,400	1101.72
Jun-04	1,120.68	1,146.34	1,113.32	1,140.84	1,381,109,500	1140.84
May-04	1,107.30	1,127.74	1,076.32	1,120.68	1,524,950,000	1120.68
Abr-04	1,125.21	1,150.57	1,107.23	1,107.30	1,563,171,400	1107.3
Mar-04	1,144.94	1,163.23	1,087.16	1,125.21	1,528,634,700	1125.21
Feb-04	1,131.13	1,158.98	1,124.44	1,144.94	1,554,000,000	1144.94
Jai-04	1,111.92	1,155.38	1,105.08	1,131.13	1,722,750,000	1131.13

ANEXO 1.27

PUNTO DE EQUILIBRIO

Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Variables	\$ 60.010,61	\$ 77.912,21	\$ 101.154,00	\$ 128.294,36	\$ 162.716,67	\$ 206.374,75	\$ 257.619,11	\$ 321.587,82	\$ 401.440,44	\$ 501.121,04
Total costos variables	\$ 60.010,61	\$ 77.912,21	\$ 101.154,00	\$ 128.294,36	\$ 162.716,67	\$ 206.374,75	\$ 257.619,11	\$ 321.587,82	\$ 401.440,44	\$ 501.121,04
Sueldos administrativos	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00	\$ 16.080,00
Servicios básicos	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80	\$ 501,80
Suministros de oficina	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00
Depreciación	\$ 3.887,15	\$ 3.887,15	\$ 3.887,15	\$ 3.188,15	\$ 4.138,15	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23	\$ 1.152,23
GF	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00	\$ 2.460,00
Distribución	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00
Publicidad	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Capacitación	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Otros	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Total costos fijos	\$ 27.046,75	\$ 26.896,75	\$ 26.896,75	\$ 26.397,75	\$ 27.197,75	\$ 24.211,88	\$ 24.211,83	\$ 24.211,83	\$ 24.211,83	\$ 24.211,83
Interes	\$ 2.909,88	\$ 2.476,89	\$ 1.945,99	\$ 1.295,06	\$ 466,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de gastos financieros	\$ 2.909,88	\$ 2.476,89	\$ 1.945,99	\$ 1.295,06	\$ 466,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costos fijos	\$ 29.956,63	\$ 29.373,63	\$ 28.842,73	\$ 27.692,80	\$ 27.664,69	\$ 24.211,88	\$ 24.211,83	\$ 24.211,83	\$ 24.211,83	\$ 24.211,83
Ingresos	\$ 90.028,81	\$ 107.342,50	\$ 139.363,58	\$ 176.755,82	\$ 224.180,70	\$ 284.330,02	\$ 354.931,25	\$ 443.063,28	\$ 553.078,14	\$ 690.412,75
Total ingresos	\$ 90.028,81	\$ 107.342,50	\$ 139.363,56	\$ 176.755,82	\$ 224.180,70	\$ 284.330,02	\$ 354.931,25	\$ 443.063,28	\$ 553.078,14	\$ 690.412,75
Margen de contribución	\$ 30.018,20	\$ 29.430,29	\$ 38.209,56	\$ 48.461,46	\$ 61.464,03	\$ 77.955,26	\$ 97.312,14	\$ 121.475,46	\$ 151.636,71	\$ 189.291,71
(%) Margen de Contribución	33,34%	27,42%	27,42%	27,42%	27,42%	27,42%	27,42%	27,42%	27,42%	27,42%
Punto de equilibrio Operacional	\$ 81.117,00	\$ 96.101,79	\$ 98.101,79	\$ 96.281,76	\$ 99.199,64	\$ 88.308,95	\$ 88.308,95	\$ 88.308,95	\$ 88.308,95	\$ 88.308,95
Punto de equilibrio Financiero	\$ 8.727,15	\$ 9.034,07	\$ 7.097,70	\$ 4.723,52	\$ 1.812,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -