



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Planeación financiera para maximizar las ventas de la fábrica
de calzado ‘Guzzper Cía. Ltda.’**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera(o) Comercial**

**Autores: Karen Andrea Guerrero Heras
Santiago Felipe Guzmán Peralta**

Directora: Ing. María Ximena Moscoso Serrano

Cuenca, Ecuador 2019

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación le dedico especialmente a mi familia que han sido pilar fundamental en mi vida, de manera especial a mis padres Gerardo y Mónica, que sin su apoyo y esfuerzos no lo hubiera logrado, a mis hermanas Karla y Camila que me motivaron en cada momento de flaqueza y en muchos casos de zozobra estuvieron allí para levantarme el ánimo, a mi Perla por su grata compañía en todas las noches de desvelo, mi querida amiga Sara por su amistad forjada durante los años universitarios, siendo mi cómplice y mejor compañera de trabajos y proyectos; por último pero no menos importante a Jonnathan que fue quien toleró todos mis momentos de estrés y vulnerabilidad, supo cómo levantarme el ánimo para seguir adelante y que no decaiga hasta cumplir mi meta.

Karen Andrea Guerrero Heras

DEDICATORIA

De manera especial quiero dedicar el presente trabajo a mis padres Enrique y Laura, a mis hermanos Joaquín y Adrián, quienes fueron mis cimientos y fuerza principal para la construcción de mi vida profesional, me brindaron su confianza infinita, dedicación y enseñanza para forjar día a día mi porvenir y bienestar, gracias a ellos mi vida universitaria y profesional fue posible.

Santiago Felipe Guzmán Peralta

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de nuestro trabajo de titulación queremos agradecer a la Universidad del Azuay por habernos brindado los conocimientos necesarios para la realización del mismo, con sus aportes tanto educativos como de investigación, además, por habernos permitido cursar en tan prestigiosa universidad nuestro nivel de pregrado.

De manera especial extendemos nuestros agradecimientos al señor Luis Enrique Guzmán propietario de la fábrica de calzado ‘Guzzper Cía. Ltda.’, por la confianza y la apertura brindada para el desarrollo de nuestro trabajo, que sin duda ha sido de gran ayuda para el cumplimiento de esta meta.

Agradecemos de manera muy encarecida a nuestra estimada tutora Ing. Ximena Moscoso, que, con su guía, profesionalismo y paciencia nos permitió llegar a la culminación de este proyecto, ha sido un proceso arduo, pero con su ímpetu de líder supo cómo guiarnos y llevarnos hacia la meta planteada.

También un agradecimiento muy especial a la persona que de manera sigilosa nos brindó ayuda con sus conocimientos y su tiempo, al Ing. Marco Ríos, que siendo nuestro cotutor aportó de manera significativa al desarrollo de este trabajo de titulación.

Por otro lado, agradecemos a cada uno de nuestros profesores que durante nuestra vida universitaria aportaron con un granito de arena para que nuestros conocimientos se expandieran y nos hicieron descubrir nuestra verdadera vocación profesional y tenerle ese gran amor a nuestra carrera Administración de Empresas; a nuestros compañeros que sin ellos no hubiese sido posible el desarrollo de cada uno de los proyectos grupales, lo que nos ayudó a entender lo que realmente era el trabajo en equipo y el compañerismo.

Gracias.

Karen Andrea Guerrero Heras
Santiago Felipe Guzmán Peralta

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y TEÓRICOS.....	3
1.1 Giro del negocio de la industria del calzado.....	3
1.1.1 Historia del calzado.....	3
1.1.2 Comercio del calzado en el Ecuador.....	4
1.1.3 Comercio de Calzado en la provincia del Azuay	6
1.2 Información Organizacional	7
1.2.1 Historia de la fábrica de calzado Guzzper.....	7
1.2.2 Misión	13
1.2.3 Visión	13
1.2.4 Valores	13
1.2.5 Organigrama.....	14
1.3 Marco teórico	14
1.3.1 Canales de distribución - Fuerza de ventas	14
1.3.1.1 Perfil del cliente.....	16
1.3.1.2 Perfil del consumidor	17
1.3.1.3 Investigación del consumidor:.....	17
1.3.2 Planeación financiera	18
1.3.2.1 Proceso de planeación financiera	18
1.3.2.2 Planes financieros a corto plazo (operativos).....	19
1.3.2.3 Logros de una planeación financiera al corto plazo	19
1.3.3 Pronóstico de ventas.....	20
1.3.4 Estados proforma	20
1.3.5 Requerimientos de activos	21
1.3.6 Requerimientos financieros.....	21
1.3.7 El ajuste.....	21
1.3.8 Financiamiento externo y crecimiento	22
1.3.9 Política financiera y crecimiento.....	22
1.3.9.1 Tasa de crecimiento interno.....	22
1.3.9.2 Tasa de crecimiento sostenible.....	22
1.3.9.3 Factores determinantes del crecimiento	22
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	23
2.1 Perfil del cliente	23
2.1.1 Entrevistas a profundidad a comercializadores.....	23

2.1.2 Entrevistas a profundidad a vendedores.....	24
2.1.3 Informe entrevistas a profundidad	25
2.1.4 Resultados de las entrevistas a profundidad dirigidas hacia los comercializadores.....	26
2.1.5 Resultados de las entrevistas a profundidad dirigido hacia los vendedores.....	28
2.1.6 Características del perfil del cliente de Guzzper.....	28
2.2 Perfil del consumidor.....	29
2.2.1 Modelo de encuesta realizada a los consumidores.....	30
2.2.2 Resultados de las encuestas por muestreo por conveniencia	32
2.2.2. Características del perfil del cliente de Guzzper.....	37
2.3 Portafolio de productos.....	38
2.3.1 Análisis del portafolio del producto.....	38
2.3.2 Líneas de productos.....	39
2.3.3 Subdivisión de líneas.....	39
2.3.4 Aplicación de la matriz BCG (Boston Counsulting Group)	40
2.3.5 Matriz BCG.....	42
2.3.5.1 Cuadrante estrella	44
2.3.5.2 Cuadrante interrogación	45
2.3.5.3 Cuadrante vaca	45
2.3.5.4 Cuadrante perro	45
2.3.6 Descripción de productos.....	46
2.3.7 Líneas analizadas / vigentes	46
2.3.7.1 Líneas estrella.....	46
2.3.7.2 Líneas de Interrogación	48
2.3.7.3 Líneas Perro.....	50
2.3.7.4 Líneas vaca	51
2.3.7.5 Líneas eliminadas	52
2.4 Canales de distribución.....	52
2.4.1 Cadena de valor de Guzzper	53
2.4.1.1 Materia prima	53
2.4.1.2 Desarrollo	54
2.4.1.3 Logística y visita de clientes	54
2.4.1.4 Visitas por rutas.....	54
2.4.1.5 Producción.....	54
2.4.1.6 Almacenamiento.....	55
2.4.1.7 Venta y contacto con el cliente.....	55
2.4.1.8 Transporte, distribución y entrega.....	56
2.4.2 Rutas:	58
2.4.3 Demanda desatendida.....	59

CAPÍTULO 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO, POLÍTICAS DE CRECIMIENTO Y PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	61
3.1 Análisis financiero histórico	61
3.1.1 Razón de liquidez	61
3.1.2 Razón rápida o prueba ácida	61
3.1.3 Rotación de inventarios	62
3.1.4 Periodo promedio de cobro	62
3.1.5 Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	63
3.1.6 Periodo promedio de pago	63
3.1.7 Rotación de activos totales	64
3.1.8 Índice de endeudamiento	64
3.1.9 Retorno sobre el patrimonio (ROE)	65
3.1.10 Margen de utilidad bruta	65
3.1.11 Margen de utilidad neta	65
3.2 Planeación Financiera	66
3.2.1 Tasa de crecimiento interna y tasa de crecimiento sostenible	66
3.2.1.1 Tasa de crecimiento interna	67
3.2.1.2 Tasa de crecimiento sostenible	67
3.2.2 Requerimientos de activos y recursos	68
3.2.2.1 Requerimientos de activos	68
3.2.2.2 Maquinaria necesaria	69
3.2.2.3 Requerimiento de recursos	70
3.2.3 Requerimientos de financiamiento externo	72
3.2.4 Construcción estados proforma	72
3.2.4.1 Pronóstico de ventas	72
3.2.4.2 Estado de Resultados Proforma	82
3.2.4.3 Estado de Situación Financiera Proforma	83
3.2.4.4 Análisis Financiero con los Estados Proforma	86
3.2.5 Fuentes de financiamiento internas	88
3.2.6 Fuentes de financiamiento externas	88
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS	25
TABLA 2 LÍNEAS DE PRODUCTOS	39
TABLA 3 CRECIMIENTO Y DECRECIMIENTO PORCENTUAL	41
TABLA 4 CATEGORIZACIÓN DE MATRIZ BCG	43
TABLA 5 LÍNEAS ESTRELLA	46
TABLA 6 LÍNEAS DE INTERROGACIÓN	48
TABLA 7 LÍNEAS PERRO	50
TABLA 8 LÍNEAS VACA	51
TABLA 9 LÍNEAS ELIMINADAS	52
TABLA 10 CADENA DE VALOR.....	53
TABLA 11 RUTAS DE LA 1 A LA 5	58
TABLA 12 RUTAS DE LA 6 A LAS 10	58
TABLA 13 DEMANDA DESATENDIDA.....	60
TABLA 14 MAQUINARIA NECESARIA.....	69
TABLA 15 COTIZACIÓN DE RECURSOS.....	70
TABLA 16 COTIZACIÓN DE MANO DE OBRA.....	71
TABLA 17 REQUERIMIENTOS DE AMPLIACIÓN.....	72
TABLA 18 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO - LÍNEA ESTRELLA.....	74
TABLA 19 PRONÓSTICO DE VENTAS - LÍNEA ESTRELLA.....	75
TABLA 20 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO - LÍNEA INTERROGANTE	76
TABLA 21 PROYECCIÓN DE VENTAS - LÍNEA INTERROGANTE.....	77
TABLA 22 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO - LÍNEA VACA	78
TABLA 23 PRONÓSTICO DE VENTAS - LÍNEA VACA	79
TABLA 24 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO - LÍNEA PERRO.....	80
TABLA 25 PRONÓSTICO DE VENTAS - LÍNEA PERRO.....	81
TABLA 26 VENTAS EN UNIDADES Y EN DÓLARES PROYECTADAS	82
TABLA 27 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA	83
TABLA 28 REQUERIMIENTOS FINANCIEROS.....	84
TABLA 29 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA	85
TABLA 30 COMPARATIVA DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL.....	14
ILUSTRACIÓN 2 RESULTADOS DE GÉNERO.....	32
ILUSTRACIÓN 3 RESULTADOS DE EDAD.....	33
ILUSTRACIÓN 4 RESULTADOS DE MATERIALES UTILIZADOS EN CALZADO	33
ILUSTRACIÓN 5 RESULTADOS DE ATRIBUTOS DEL CALZADO	34
ILUSTRACIÓN 6 RESULTADOS DE CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN PAR DE ZAPATOS DE CUERO	35
ILUSTRACIÓN 7 RESULTADOS DE PROCEDENCIA DEL CALZADO	35
ILUSTRACIÓN 8 RESULTADOS DE FRECUENCIA DE ADQUISICIÓN DE UN PAR DE ZAPATOS	36
ILUSTRACIÓN 9 RESULTADOS DE ÉPOCA DE PREFERENCIA DE ADQUISICIÓN	36
ILUSTRACIÓN 10 RESULTADOS DE TIPO DE CALZADO DE USO COTIDIANO	37
ILUSTRACIÓN 11 CUADRANTES DE LA MATRIZ BCG.....	44
ILUSTRACIÓN 12 MAPA DE NÚMERO DE CLIENTES POR PROVINCIAS...	57
ILUSTRACIÓN 13 ATENCIÓN DE CLIENTES	68

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. GUÍA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN MEDIANTE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	96
ANEXO B. RESPUESTA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	99
ANEXO C. BALANCE DE PÉRDIDAS Y GAANCIAS, GUZZPER CÍA. LTDA. 2018.....	109
ANEXO D. BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA, GUZZPER CÍA. LTDA. 2018.....	110

RESUMEN

El presente trabajo de investigación desarrolló una planeación financiera, con el propósito de maximizar las ventas de la fábrica de calzado Guzzper. Para el desarrollo de esta herramienta se consideraron varios factores como perfil del cliente, perfil del consumidor, canales de distribución para determinar la demanda desatendida a la que se destinaria el incremento de ventas, en base al portafolio de productos actualizado.

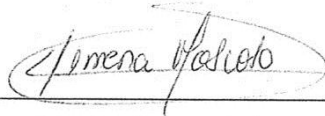
Además, se elaboró un pronóstico de ventas y estados financieros proyectados haciendo uso de las tasas de crecimiento tanto interna como sostenible, y se consideró la optimización en el uso de recursos de propiedad de la empresa que actualmente se encuentran subutilizados. También se abordó el tema de las fuentes de financiamiento que soportarían el crecimiento proyectado.

Palabras claves: Planeación financiera, Pronóstico de ventas, Estados financieros proyectados, Tasas de crecimiento

ABSTRACT

The present research developed a financial plan to maximize the sales of the shoe manufacturer “Guzper.” To develop this tool, many factors were considered, such as customer profile, consumer profile, and distribution channels to determine the unmet demand to which the increase in sales would be addressed based on the updated product portfolio. Additionally, a sales forecast was formulated, and the financial statements were projected by using internal and sustainable growth rates. The optimization of the current underused resources of the company was also considered as well as the financial sources that could support the projected growth.

Key words: Financial planning, sales forecast, projected financial statements, tax growth.



María Ximena Moscoso Serrano
Thesis Director

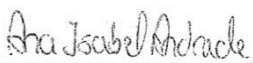
Karen Andrea Guerrero Heras

Authors

Santiago Felipe Guzmán Peralta



Translated by,


Ana Isabel Andrade

INTRODUCCIÓN

‘Guzzper Cía. Ltda.’ es una fábrica que a lo largo del tiempo se ha encargado de especializarse en la industria de calzado dentro de la ciudad de Cuenca, con más de 20 años de trayectoria, Guzzper con la dirección del Sr. Luis Enrique Guzmán se ha desarrollado como una industria fuerte a nivel local, nacional y en la actualidad incursionando en el mercado extranjero, presentando calzado 100% cuero natural, impulsando el desarrollo económico de la zona.

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el fin de crear una herramienta de planeación financiera que permitirá a la fábrica determinar un crecimiento en sus ventas permitiendo que llegue a mercados desatendidos, además que la organización no cuenta con un método que le permita proyectar a futuro, motivo por el cual se da la necesidad de la creación y desarrollo de esta.

Para entender de mejor manera el giro de negocio en el capítulo 1 se explica la organización de la fábrica de calzado, en la cual se da a conocer de manera más detallada cuales los objetivos, misión, visión y hacia dónde quiere llegar la empresa, además, de desarrollar una base teórica que servirá de soporte para el desarrollo del trabajo de investigación y de levantamiento en campo.

Como se plantea en el capítulo 2, el levantamiento de información y el uso de los datos existentes, darán paso a forjar el perfil del cliente y el perfil del consumidor, ya que en la actualidad la compañía no tiene bien definidos los perfiles, además, se estudia las líneas de productos del portafolio con los que cuenta la empresa, determinando qué líneas son estrellas, interrogación, vaca, perro e incluso qué líneas ya son obsoletas a través de la matriz BCG; y se da paso a un análisis de los canales de distribución con la finalidad de conocer cuáles son las rutas y sus respectivos clientes para determinar cuál será la demanda que cubrirá el aumento de las ventas, el objetivo de esta determinación ayudará a fijar el mercado meta para la maximización planeada.

Finalmente, en el capítulo 3 se realiza la propuesta financiera, es decir el desarrollo de la planeación, que tiene como soporte el análisis financiero histórico con el fin de determinar si la empresa está o no apta para enfrentar un crecimiento en sus ventas,

para ello se analiza las tasas tanto de crecimiento interno como sostenible, que ayudan a determinar si la empresa está en capacidad de enfrentar un incremento y de autofinanciarse, sin necesidad de recurrir a financiamientos externos, sin embargo, también se plantea posibles opciones externas que otorgarán mayores beneficios al momento de requerir financiamiento externo; para determinar qué requerimientos tiene la empresa para maximizar sus ventas, se procede al análisis de varias opciones, de cuales se determina la mejor y más conveniente para el incremento de ventas, que se realiza mediante el pronóstico de ventas y los estados financieros proyectados, teniendo como base los estados financieros del año 2018.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y TEÓRICOS

1.1 Giro del negocio de la industria del calzado

1.1.1 Historia del calzado

No se conoce exactamente cuándo se originó el calzado, sin embargo, se presume que sus principios ocurrieron por los años 10.000 a.C., lo que sustenta esta teoría es la existencia de pinturas tanto en España como en el sur de Francia aludiendo al calzado, también se descubrió pinturas que simbolizaban las distintas maneras de preparación del cuero y el calzado esto se dio por arte de los hipogeos egipcios, mismas que tienen de 6.000 a 7.000 años de antigüedad.

Con el paso del tiempo el calzado se fue convirtiendo en un artículo que marcaba status social, en el antiguo Egipto solo las personas de alta posición social podían usar sandalias, Tutancamón utilizaba sandalias y zapatos con adornos de oro, en Grecia se distinguía a las hombres libres de los esclavos ya que estos últimos andaban descalzos, en Roma los cónsules usaban zapatos color blanco, los senadores zapatos marrones que se ataban con cuatro cintas, y el calzado tradicional de los militares eran los botines que descubran los dedos.

En sus inicios el calzado era usados sin tallaje, lo que ocasionaba incomodidad y molestia en las personas que lo usaban, haciendo el que rey de Inglaterra, Eduardo, buscará homogeneizar las tallas y medidas.

Para la mitad del siglo XIX, la historia del calzado, da un adelanto importante, debido a que surge la industrialización lo que permitía confeccionar zapatos de acuerdo al pie, es decir, elaboraban zapatos tanto para el pie izquierdo como para el pie derecho.

En el siglo XX, en la cuarta década, surge la invención en los materiales que eran utilizados en la fabricación de zapatos, lo que da paso al empleo de nuevos materiales tales como los sintéticos, además, de mejorar la técnica de curtido del cuero, ya que se buscaba obtener suavizar el material, y flexibilidad que le permitiera ser resistente a la humedad y calor.

Actualmente, la industria del calzado ha ido teniendo un auge significativo, esto debido a que no solo se busca su función que es vestir, sino que se ha convertido en un

complemento para la combinación de la forma de vestir, se un ícono ligado a la moda, la cultura, a los orígenes e inclusive al uso diarios del cual se requiere; lo que permite que el calzado marque tendencias y estilos.

1.1.2 Comercio del calzado en el Ecuador

La industria del cuero y calzado es considerada un sector priorizado en el Ecuador, esto por tener un alto crecimiento sostenido en relación a los demás países de Latinoamérica, sin embargo, a lo largo de los años esta se ha visto amenazada por los productos semielaborados y productos terminados provenientes de Asia, teniendo como resultado, la generación de pérdidas en la industria, debido a dos factores como son: por sus altos costos de producción en relación a los productos importados, como también a la quiebra de muchos artesanos que se dedican a esta actividad.

De acuerdo con datos estadísticos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), se documentó el crecimiento de la industria del calzado, que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, incrementó a 28,8 millones en el 2011, es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 92%. De acuerdo con el Ministerio de Industrias, este repunte se debe a la aplicación del arancel mixto, vigente desde junio del 2010, donde se impone un gravamen de USD 6 más 10% ad valorem a cada par importado. (Lideres, 2011)

La medida fue de carácter proteccionista y tuvo que implementarse debido a los grandes volúmenes de importación de calzado que venían principalmente desde China, Brasil, Colombia, Vietnam y Perú, donde sus costos de producción son sumamente bajos en relación a Ecuador, para el año 2010 según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existían alrededor de 870 establecimientos cuya actividad principal era la industria de calzado (INEC, 2018)

Posteriormente, en el año 2013 hubo una producción de 33 millones de pares de zapatos, cantidad que creció en el 2014 a 35 millones, y en el año 2015 decreció a 26.5 millones, cayendo la producción en un 24%, principalmente por el contrabando que se da en las fronteras, entrando zapato desde Colombia y Perú.

Por este motivo, para la protección de la industria, se tomaron medidas gubernamentales como la aplicación de la sobretasa arancelaria y salvaguardias, para evitar que ingrese al país calzado extranjero, sin pagar aranceles.

Esta explicación la dio el Ministro de Producción, Empleo y Competitividad, Santiago León, al decir: “Somos productores a los que solo les faltó la decisión de implementar medidas de protección al producto nacional, como las salvaguardias, que no buscan eliminar la competencia, sino igualar las condiciones que se dan en otros países”, en el marco de la inauguración de la cuarta Feria Internacional del Calzado y Componentes que se desarrolló en la capital (Tiempo, 2016)

El mercado ecuatoriano exige que las empresas se especializan en distintas líneas o segmentos de productos, entre los cuales son: botas, zapatos de hombre, dama, niño, calzado industrial, uniformes, zapatos de moda, y calzado clásico. Para cada segmento de productos la capacidad instalada y la tecnificación difiere mucho de cada empresa, puesto que la maquinaria y la mano de obra debe ser específica. Esto quiere decir que para fabricar calzado de dama se requiere de maquinaria distinta que para fabricar el calzado de hombre. En los últimos años la producción artesanal muestra un crecimiento en la tecnificación de sus productos, la demanda del mercado exige mayores ventas, y los productores empiezan a reemplazar la mano de obra por maquinaria. Este crecimiento se da principalmente en las provincias de Tungurahua, Pichincha y Guayas.

Las curtiembres que se dedican a la confección y tratamiento de las pieles son de suma importancia para el sector, ya que son la fuente de materia prima principal para los demás sectores afines como marroquinería, calzado, vestimenta y complementos. Los principales destinos de exportaciones de cuero y afines son: Italia, Perú, Costa Rica y Colombia los mismos que ascienden a USD \$ 26,6 millones FOB. Mientras tanto que la industria del calzado muestra exportaciones que ascienden a US\$ 38,9 millones FOB y sus destinos fueron: Colombia, Perú, Costa Rica, Bolivia, Guatemala y Estados Unidos. La diferencia en estos datos de exportación de pieles radica en que gran parte de la producción de calzado son fabricados con materiales sintéticos, telas o plásticos y no únicamente con cuero (Inversiones, 2016)

Los productores ecuatorianos compiten desde siempre contra calzado americano, asiático o europeo, pero en la última década es muy notoria la presencia de productos de países colindantes como Colombia, Perú y Brasil. Su nivel de productividad, la alta calidad de sus productos, el uso de tecnología y marcar tendencia en la moda simbolizan una amenaza directa para el Ecuador sin dejar de lado las producciones de menor costo, las importaciones chinas y el contrabando que afectan al sector en la actualidad.

1.1.3 Comercio de Calzado en la provincia del Azuay

La provincia del Azuay se ha destacado por ser una de las provincias con mayor sector productivo de cuero y calzado en el Ecuador, después de la provincia de Tungurahua. Todo esto gracias al arduo trabajo de sus artesanos que se ha venido dando durante los últimos años, donde muchas familias que solían ser migrantes en el exterior, regresaron a su país natal para empezar con sus pequeñas empresas, y es el caso en especial de la ciudad de Gualaceo donde se concentra el mayor número de artesanos y fabricantes de la provincia. La transformación e impulso que promueve el Ministerio de Industrias y Turismo ha hecho de Gualaceo un cantón rico en turismo, y de gran reconocimiento en cuanto a la calidad de sus productos; estas entidades promueven la desconcentración y el desarrollo de las 'MiPymes' con el objetivo de incluir nuevos actores de dinamización en la economía. La Coordinación Zonal y el GAD Municipal organizan concursos de calzado, llamado "calzado a tus pies" una iniciativa que tiene la finalidad de reconocer el esfuerzo y la calidad aportados en su sector productivo.

El apoyo brindado por el Ministerio consiste en asesorías comerciales y legales, como también capacitaciones permanentes como el uso de nuevas maquinarias según sean requeridas por las pequeñas o medianas industrias. Estas acciones de manera directa crean grandes oportunidades, así como también motivación hacia los artesanos, concientizando que la industria del calzado en el sector podría generar grandes saltos en el futuro. Es por ello que se asignó a un encargado en diseño y desarrollo para las mismas, siendo este quien capacita a las empresas para trabajar en líneas de producto propias y diferenciadoras, generando nuevas colecciones y presentaciones finales.

El sector del cuero y el calzado es priorizado y considerado de suma importancia por el Gobierno Nacional, el mismo que deberá ser impulsado para generar un Cambio de

la Matriz Productiva, es por ello que el Gobierno emitió el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 de “Etiquetado del calzado”, normativa que exige a los fabricantes elaborar productos con altos estándares de calidad, especificando el nombre y R.U.C del fabricante así como los componentes que deben ser detallados en la etiqueta.

Gracias a estas políticas de apoyo y fortalecimiento de la industria ecuatoriana, la producción de calzado pasó de 28 millones de pares en el 2012 a 31 millones de pares en el 2013. Mientras que las exportaciones en ese mismo período crecieron de USD 25,178 millones a USD 28 millones de dólares, sector que genera alrededor de 100.000 puestos de trabajo en el país (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

En los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg se estima que existen alrededor de 500 talleres artesanales que trabajan con cuero y afines, los cuales en su gran mayoría reciben constantes capacitaciones por parte del Ministerio de Industrias y Productividad para la mejora de infraestructura, tecnificación, calidad, manufactura y procesos tributarios.

1.2 Información Organizacional

1.2.1 Historia de la fábrica de calzado Guzzper

‘Guzzper Cía. Ltda.’, es una empresa orgullosamente cuencana con 26 años de trayectoria en sus actividades de fabricación y comercialización de calzado. Desde su creación sus objetivos han sido la generación de ingresos y la creación de nuevas fuentes de trabajo que contribuyan con el desarrollo del sector de cuero y calzado en la ciudad y la provincia del Azuay.

En sus inicios, en el año de 1991, el actual gerente y propietario, Luis Enrique Guzmán, empieza sus actividades en un pequeño taller artesanal ubicado en el centro de la ciudad, contando únicamente con dos obreros para la elaboración de sus productos. El taller no poseía maquinaria especializada, por el contrario, la fabricación se la hacía por medio de herramientas básicas como martillos, una cosedora, cuchillos, un modelo de horma e implementos básicos para diseño y desarrollo, teniendo una producción limitada de alrededor de 5 pares por día. Para obtener reconocimiento en el mercado

bautiza a su primer producto con la marca Guzzini, que se comercializaba a nivel de la provincia en modelos cerrados (mocaccin) y zapato de cordón.

Conforme pasa el tiempo, el taller requería cada vez más de innovación e inversión en nuevos implementos o maquinaria que ayuden a acelerar su producción y aporten calidad en sus productos, ya que la sociedad cada vez demandaba mayor cantidad de productos, es entonces que su propietario se ve en la necesidad de trasladar la empresa a una planta de mayor dimensión en el año de 1996, situada en la avenida Abelardo Andrade y los Cerezos, en las afueras de la ciudad, donde está localizada en la actualidad. El espacio y requerimientos de la empresa conllevaron a crear nuevos departamentos para su funcionalidad, en ese momento se requería de la creación de un mando en el puesto de ventas y alguien que controle la calidad del producto, implementando así el departamento de ventas y control de producción. Estos departamentos cumplían la función básica de recolectar pedidos y enviar directamente a producción para su elaboración, trabajando con un modelo de dirección por jerarquía, donde el gerente era quien realizaba las visitas a los clientes, generaba la venta y a su vez servía de dirección hacia los demás mandos como producción y control de calidad.

Para el año de 1998 la empresa amplía sus horizontes, incrementando cada vez más la cartera de sus productos. Sus ventas consistían en llevar muestras físicas que sirvan de guía para sus clientes, los mismos realizan sus pedidos de los modelos seleccionados basándose en la numeración de tallas del producto que van desde el número 37 al 43 para hombre y generalmente desde la talla 33 al 39 para dama. Constantemente fueron aumentando los puntos de venta atendidos y los productos eran requeridos en las principales ciudades del sur del país; Machala fue uno de los mercados con mejor aceptación de los productos, generando récords de ventas, Loja por su parte no se quedaba atrás, los clientes de esta ciudad requerían cada vez más del calzado guzzini, posicionando a la empresa como líder en reconocimiento y fidelidad de la marca por parte de sus clientes. Sin duda este año marcó importantes cambios en la compañía pues el incremento en la demanda de calzado guzzini provocó que la empresa se vea en la necesidad de contratar a más personal y así poder satisfacer los pedidos que eran de mayor cuantía en cada visita.

Se requería de personal cada vez más calificado, con experiencia en confección, puesto que la contratación de aprendices provocaba un efecto de improductividad dando como resultado fallas y desperfectos en los productos terminados.

El proceso de evaluación no culminaba hasta que los empleados tenían la suficiente experticia para realizar las distintas actividades con mayor agilidad, esto tomaba tiempo y costo puesto que las personas que capacitaban en las distintas áreas dejaban de lado sus labores por monitorear las actividades de sus aprendices lo cual retrasaba a la producción y causaba un efecto negativo en la línea productiva. Esto provocó a corto plazo que los trabajadores tengan la suficiente agilidad para hacer frente a las estacionalidades de ventas.

Para ese año se generaron nuevos puestos de trabajo, los mismos que contaban con maquinaria básica para la confección del calzado. Con los requerimientos del mercado y sus nuevas exigencias se dejó de lado el uso de instrumentos básicos y se incorporó máquinas nuevas provenientes de Brasil e Italia. Las inversiones en activos fijos (maquinaria) y nuevos implementos para la industria, fueron de suma importancia para la eficiencia productiva.

En el año 2002 la empresa crea la marca Adriano Valenti, nombrado así en honor a su hijo menor Adrián Guzmán, en este año se crean nuevas líneas de productos, como calzado para dama, niño y urbano para caballero. la fabricación de las nuevas líneas difiere considerablemente con las producidas anteriormente, para estos se requirió de nuevos proveedores de insumos como también de maquinaria, ya que el calzado de dama y niño requiere de distintos materiales para su confección, sin dejar de lado el uso del cuero, se requiere que el cuero sea de una calidad distinta y de espesor más fino para los quiebres y ajustes a la horma, de igual manera las hormas fueron seleccionados acorde a los productos que en ese momento eran de mayor rotación y moda.

Es aquí donde se establecen nuevas alianzas comerciales entre proveedores y la empresa para la entrega de insumos de la más alta calidad hechos en Ecuador, con la finalidad de realizar compras de altos volúmenes con buenos financiamientos para la compra.

En los años 2003 y 2004 la empresa empieza con un programa de formación de un clúster de cuero y calzado llamado Moda Exporta, donde los principales productores de la ciudad se reúnen para buscar nuevas oportunidades para el sector en el mercado internacional, asistiendo a ferias y ruedas de negocios en distintos países de Latinoamérica.

El objetivo del clúster fue crear la unión entre los fabricantes de la provincia, con varios propósitos en común; comercializar en mercados internacionales, obtener reconocimiento del producto ecuatoriano en el exterior, mejorar la capacidad de producción de las empresas, mejorar constantemente la calidad de los productos. Debido a los altos volúmenes de compra del exterior, fue muy necesario realizar un estudio de la capacidad instalada de cada empresa, se pudo evidenciar que muchas de ellas no calificaban como empresas aptas para la fabricación de productos de exportación, es por eso que se hizo una auditoría a cada empresa para saber cuáles eran aptas y cuáles no. De las dieciocho empresas analizadas, fueron ocho las que calificaron como aptas, mientras que las diez restantes fueron empresas de alimentación para los sectores de aparado (costura y detallado) de las ocho calificadas.

El resultado de este estudio provocó que los propietarios de las empresas realicen inversiones de maquinaria para estar en constante competencia en el mercado; desafortunadamente el plan de la formación del clúster no llegó a culminar como se esperaba, las exigencias internacionales y los costos de los productos ecuatorianos a nivel internacional no cumplían con las expectativas de los compradores, todo esto debido, en ese momento, al gran crecimiento de los productos fabricados en China.

A partir del año 2005 al 2007 los fabricantes nacionales se encontraban en constante competitividad con los productos hechos en China, ya que en su mayoría estos productos eran mucho más atractivos para los usuarios debido a su bajo costo y su facilidad de adquisición. Muchas empresas del Ecuador se vieron en la necesidad de paralizar sus actividades, las cadenas comerciales que antes compraban los productos ecuatorianos dejaron de comercializar productos ecuatorianos por calzado fabricado en Brasil, Colombia, Perú y China generando en el mercado una resistencia por parte de los usuarios al adquirir productos hechos en el Ecuador.

El mercado sufrió una fuerte caída en ventas de las empresas productoras, por su parte Guzzper se enfocó en hacer frente a la adversidad del mercado, invirtiendo constantemente en maquinaria importada desde Brasil para mejorar los procesos productivos de la línea de producción. Enrique Guzmán, por su parte, se vio obligado a salir del país para acordar nuevas alianzas comerciales con proveedores del exterior; las ferias comerciales de exposición de maquinaria, cuero y afines (FIMEC) realizadas anualmente en Brasil, ayudaron a la empresa a adquirir insumos como cuero, plantas, contrafuertes y componentes internos a mejores precios que los fabricados en el Ecuador.

La implantación de la nueva maquinaria (ERPS, IVOMAQ Y TECNOMAC) generó de manera considerable el aumento de los pares producidos diariamente de 55 a 85, además de ello se redujeron los desperfectos en la producción y los productos en proceso fueron cada vez mejorando; el cerrado de los talones y la confección de las punteras llegaron a realizarse de manera eficiente, el trabajo de los operarios se simplificó ya que el uso de mano de obra y manipulación de herramientas disminuyó.

La empresa en ese momento afrontaba dos grandes problemas, por una parte el incremento de la producción generaba acumulación de productos terminados para ser embodegados y a partir de ahí ser expuestos para su venta, por otro, el mercado se encontraba abastecido de calzado brasileiro; entonces la única manera de salir adelante fue fidelizar a los compradores ofreciendo facilidades y plazos de pago, sin modificar el precio pero ajustando los volúmenes de compra para que no existiera un desbalance en cuanto a la producción y ventas de la misma.

La sociedad tenía muy en claro la calidad de los productos importados, su duración y los materiales con los que eran confeccionados; es donde Guzzper realizó un análisis del mercado compitiendo directamente con el calzado brasileño, y probando a los comercializadores que el uso del producto ecuatoriano podía hacer frente al importado, tanto en duración como en los insumos con los que eran confeccionados, utilizando los mismos materiales con los que eran elaborados los importados. En ese año los comercializadores y cadenas comerciales empezaron de a poco a realizar pedidos también a las empresas ecuatorianas que aún seguían en el mercado. Se realizaron fuertes campañas publicitarias por parte del estado y de la empresa donde sugirieron a la sociedad hacer uso de calzado ecuatoriano (es mejor si es hecho en Ecuador) la gente

se veía identificada con productos nacionales y generó una gran aceptación por parte del mercado. Los volúmenes de compra hasta el año 2009 ascendían a 1800 pares mensuales los mismos que atendían a una producción diaria de 80 pares diarios.

Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 45 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en los distintos departamentos de la empresa, el departamento de ventas y publicidad cuenta con dos personas encargadas, el primero de las ventas y el segundo de realizar publicaciones de los productos de la compañía en redes sociales. El departamento de producción se encuentra liderado por un jefe de planta el mismo que dirige a 38 personas distribuidas en las zonas de: corte, destallado, costura, empastado, prefabricado (fabricación de suelas), armado de puntas, talón, aplique de ceras en cuero, descalce, terminado del producto y empaquetado. Para los dos últimos años la empresa enfocó sus esfuerzos en el departamento de diseño y desarrollo, para dar un realce en el mercado y posición de sus productos en las vitrinas de sus principales comercializadores. La empresa considera que mantenerse a la vanguardia de la moda es el éxito de su negocio según lo expresó el propietario.

La atención al mercado ha ido evolucionando a lo largo de los años, actualmente la empresa atiende a todas las provincias del Ecuador sin excepción, según lo expresa Enrique Guzmán “el mercado ha sido muy cambiante en los últimos años, las medidas adoptadas por el gobierno desde el año 2015 y la aplicación de aranceles y salvaguardas ha generado que las empresas ecuatorianas tengan una oportunidad de competir entre ellas, siempre y cuando los productos que ofrezcan sean de calidad, y de iguales características que los importados, considero que Guzzper ha contribuido con su parte en el sector, pues hemos realizado fuertes inversiones de maquinaria y materiales con el fin de fidelizar aún más con nuestros clientes, pues nuestro objetivo a mediano plazo es el adentrarnos en la internacionalización de nuestro producto. Asistimos anualmente a ferias en Perú, Brasil y Chile, y nuestro producto ha sido de muy buena aceptación, contamos con asesoría por parte de Pro-Ecuador para estar en la red de productos que ofrece el país. Por lo tanto, nuestras proyecciones son prometedoras pues primero está en mejorar nuestras falencias internas de la empresa, segundo abarcar el mercado nacional al 100%, tercero aumentar y poner en marcha nuestra segunda línea productiva y por último adentrar en el mercado peruano con una

capacidad instalada de producción capaz de atender la demanda del mercado internacional”.

Según la información aportada por Guzzper, la empresa cuenta actualmente con 252 clientes a nivel nacional, 5 clientes en el exterior, divididos de la siguiente manera: uno en Perú, 2 en Colombia, uno en Estados Unidos y uno en Costa Rica. El mercado por atender es muy extenso aún, debido a que la empresa trabaja únicamente con empresas privadas, la atención con la venta de sus productos a empresas públicas y contratos con el Estado generará que las ventas incrementen de manera considerable.

1.2.2 Misión

Guzzper es una empresa dedicada a la producción de calzado para caballero, con el propósito de satisfacer las necesidades del mercado ecuatoriano e internacional, ofreciéndoles a estos calzar al hombre con un zapato con diseño, cómodo y en los mejores materiales.

Su producción y método de trabajo es en línea, donde todos trabajan en equipo, con sentido de pertenencia y amor por lo que se hace, lo cual se ve reflejado en un producto con calidad.

Trabajamos siempre en procura del beneficio (ganar-ganar) de todos, que tanto el cliente interno (colaboradores) como el cliente externo (comprador nacional e internacional) y proveedores obtengan ganancias y mejoramiento de calidad de vida.

1.2.3 Visión

Ser una empresa fabricante de calzado de la más alta calidad, y así llegar a estar entre las empresas líderes en el mercado nacional y con perspectivas de llegar a mercados internacionales, que nuestros productos satisfagan las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales, como también ser una empresa reconocida por la calidad de nuestros productos, puntualidad y seriedad es nuestro compromiso.

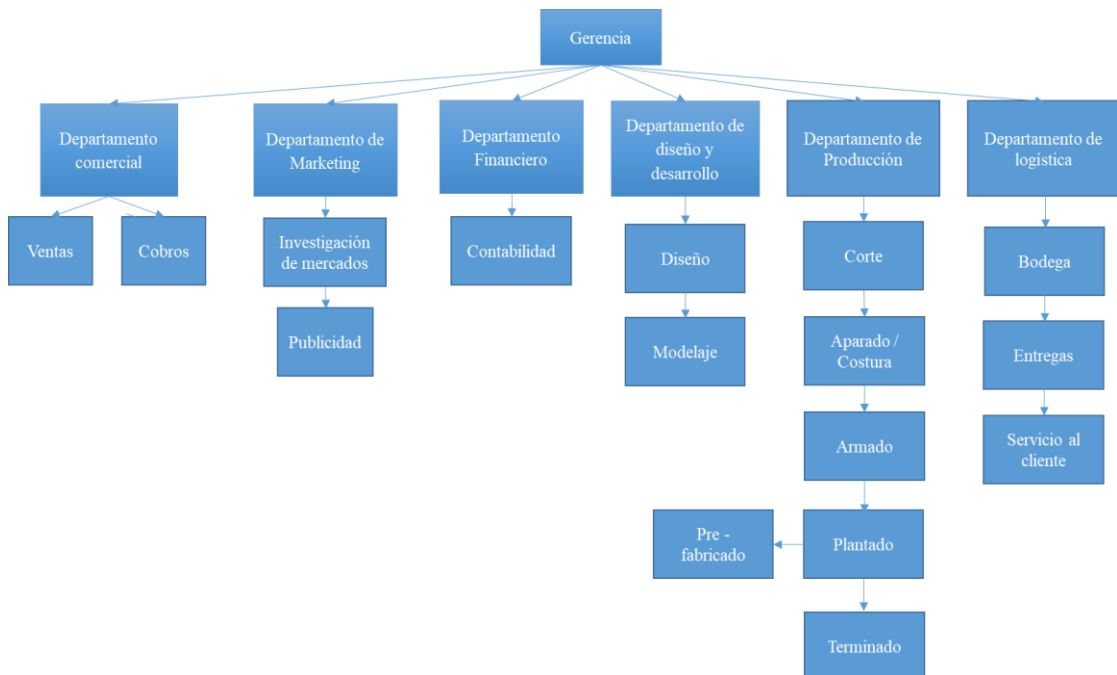
1.2.4 Valores

Integridad: Como un valor ya que es la demostración constante de actitudes positivas, aspirando a la eficacia y la calidad de personas.

- Perseverancia: Ser perseverantes y alcanzar nuestros objetivos planteados, buscando soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino.
- Pasión: Sentir inspiración en lo que se hace.
- Rendimiento: Dar lo mejor de sí, para dar productos de calidad.
- Somos honestos.
- Amamos lo que hacemos.
- Aprendemos para mejorar.
- Respetamos y valoramos al ser humano.
- Valoramos al cliente.
- Respetamos el medio ambiente

1.2.5 Organigrama

Ilustración 1 Organigrama Organizacional



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Canales de distribución - Fuerza de ventas

La administración de ventas varía dependiendo de la naturaleza de la organización y existen varios tipos que se pueden dividir en dos grandes grupos: ventas directas,

donde la empresa tiene un propio equipo de ventas y también las indirectas, en donde se usa un intermediario.

- Ventas a mayoristas: el productor de manera directa, sugiere la comercialización de artículos a distribuidores.
- Venta a detallistas: mediante un distribuidor minorista que es el que vende los productos al consumidor final.
- Ventas a industriales o profesionales: venta directa de la empresa en donde se debe capacitar al vendedor ya que su cliente serán expertos y esperarán lo mejor.
- Venta a particulares: dedicada al consumidor final.

La fuerza de ventas son todas las herramientas y estrategias utilizadas para llegar a un cliente potencial. (Boluda & Ronda 2006, p.51)

El control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito en la empresa; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción al cliente. Otro concepto importante para la investigación es el que nos plantean Chase, Jacobs, y Aquilano (2009) cuando hablamos de la estructura del negocio, ellos nos dicen que:

En toda estructura de negocio se debe considerar la existencia de un plan de ventas para que se pueda trabajar de manera coordinada y ordenada con los distintos miembros del departamento. Es por eso que es muy importante mantener una estrecha relación con nuestros clientes, llegar a ellos conocerlos a profundidad de tal manera que se puedan crear fuertes relaciones comerciales, así como crear ventajas competitivas para satisfacer sus necesidades. La fuerza de ventas también es utilizada para obtener información muy importante y deseada de la competencia. Cuan mayor sea ésta, mayor será la probabilidad de éxito.

Son tres los recursos necesarios para lograr que la fuerza de ventas alcance sus objetivos, para esto es necesario elevar la productividad.

Primero: que los productos y servicios en calidad y en cantidad sean suficientes para responder a la demanda obtenida de la misma gestión.

Segundo: que los vendedores sean profesionales, es decir que posean el perfil apropiado (para el producto o servicio e imagen de la empresa), capacitados para realizar una gestión de venta consultiva ante cada potencial comprador forma consistente, mediante un gerenciamiento eficiente y profesional.

Tercero: que exista una cartera constante y creciente y oportunidades calificadas para asesorar y vender por cada vendedor, registrados y administrados eficientemente. (Jordana, 2007).

1.3.1.1 Perfil del cliente

En un mundo globalizado, las exigencias por parte de los consumidores son cada vez más altas. Los consumidores esperan que los productos, información y servicios, respondan de manera inmediata a sus necesidades individuales, por lo tanto, es deber de las empresas y en especial de sus equipos de marketing crear ese valor agregado a sus productos, interacción, y lealtad con una marca, dando como resultado el agrado, identificación y experiencia individual de los consumidores.

Por lo tanto, las empresas y las marcas desarrolladas, tienen que identificar a su público objetivo, en la manera que los consumidores interactúan con ellas e incorporen estos productos a su vida cotidiana. Ofreciendo facilidades dirigidas a los requerimientos o necesidades de los clientes potenciales, solo de esta manera se podrá determinar en las empresas lo que realmente están buscando.

Un perfil de cliente representa a un segmento de los miembros de la audiencia que tienen comportamientos similares antes de realizar una compra. Al identificar diferentes preferencias o necesidades, se puede conocer qué es relevante para ellos a nivel personal.

Los perfiles le dan la información necesaria a los equipos de marketing para hacer que el negocio se centre cada vez más en sus clientes. Dan a conocer las tendencias emocionales y qué es lo que los motiva, al igual que sus entornos sociales y online. Se convierten en un instrumento clave en el momento de tomar decisiones sobre tu estrategia de contenido y material (Mcilveen, 2017).

1.3.1.2 Perfil del consumidor

En las empresas comerciales o de servicios, es fundamental la formación de un departamento de marketing, donde se realizan estudios para determinar los comportamientos de los clientes, segmentaciones de mercado, maximización de ventas y mercados potenciales. Entre los puntos a analizar más importantes y fundamentales se encuentra la determinación o investigación de nuestros consumidores, su nivel de ingresos, su poder de compra, en otras palabras, es el conjunto de factores que, en base de información obtenida en el análisis variable de un mercado, describe al cliente meta.

Pues esta herramienta permite a la empresa:

- Conocer y entender a sus clientes,
- Ofrecerles los productos y servicios que en realidad demandan,
- Desarrollar estrategias de venta enfocadas en las características definidas en el perfil.
- Establecer los canales a través de los cuales podrá contactar a los clientes potenciales.
- Identificar más efectivamente a sus competidores.

1.3.1.3 Investigación del consumidor:

1. **Características demográficas.** La gente puede ser descrita en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), de sus características sociales (estado civil, clase social, etc.), o de sus características económicas (ingresos, educación, empleo, etc.)
2. **Estilo de vida.** Se refiere a la pauta general de vida de una persona, incluida la forma en que invierte su tiempo, energía y dinero.
3. **Motivaciones.** Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio. Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de realización personal.
4. **Personalidad.** Tendencias perdurables de reacción de un individuo.
5. **Valores.** Son el resultado de la interacción del consumidor con el medio en el que ha vivido. Son sentimientos muy importantes sobre cuán bueno o malo es realizar una actividad o alcanzar un objetivo.

6. **Creencias y actitudes.** Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrollará opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo.
7. **Percepción.** Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.
8. **Aprendizaje.** Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia, en lo que los consumidores creen, sus actitudes y conductas. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la experiencia, por asociación repetida y por discernimiento. (Experto Gestipolis, 2002).

1.3.2 Planeación financiera

“La planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento de una empresa. En general se enfoca en la perspectiva más amplia. Esto quiere decir que se interesa en los principales elementos de las políticas financieras y de inversión de una empresa” (Jordan, Ross y Westerfield, 2010, p.87).

“La planeación financiera enuncia la manera en que se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro” (Jordan, Ross y Westerfield, 2010, p.88).

La planeación financiera pretende dar información a futuro para posibles inversiones o crecimientos de la empresa, teniendo como base información histórica y por la experiencia, para poder desarrollar pronósticos que les permitan a los directivos la toma de decisiones y en cómo es el caso de estudio para maximizar sus ventas.

1.3.2.1 Proceso de planeación financiera

Según Gitman (2012) el **proceso de planeación financiera** inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

1.3.2.2 Planes financieros a corto plazo (operativos)

Gitman (2012) determina que “los planes financieros a corto plazo u operativos especifican las acciones financieras a corto plazo y lo que pasará de manera anticipada con dichas acciones” (p. 118).

Los planes financieros a corto plazo podrán tener una cobertura de entre uno a dos años, por lo que su realización está basada en los pronósticos de ventas y demás información operativa y financiera a corto plazo, siendo esta la base para el desarrollo del plan financiero, en el cual se incluirán presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

Al tratarse de una industria se incluirán los planes de producción en el cual se especificará el período de entrega y elaboración del producto, además de tomar en cuenta las materias primas requeridas, mano de obra directa para la producción, los costos indirectos y gastos operativos información que incurrirá para la elaboración de los estados financieros proforma.

Además, Jordan, Ross y Westerfield (2010) plantean las dimensiones que podría tener una planeación financiera la primera dimensión es como se establecerá el horizonte de planeación, es decir, el alcance al cual está enfocada la planeación financiera a desarrollar, consiguiente a este establecimiento se desarrolla un proceso de agregación el cual consiste en adicionar todas las propuestas existentes de inversión total necesaria, creando así la segunda dimensión denominada nivel de agregación.

Luego de establecer las dimensiones de la planeación financiera se puede preparar diferentes alternativas de planes tales como:

- Un plan determinado para el peor de los casos.
- Un plan de un caso normal.
- Un que contenga el mejor de los casos.

1.3.2.3 Logros de una planeación financiera al corto plazo

Luego de haber realizado un examen minucioso de los diferentes campos involucrados en la planeación se puede lograr:

- Examen de las interacciones
- Exploración de las opciones
- Cómo evitar las sorpresas
- Cómo asegurar la viabilidad y la consistencia interna.

Un modelo de planeación financiera requiere las siguientes herramientas e información para su elaboración:

1.3.3 Pronóstico de ventas

El **pronóstico de ventas** en la planeación financiera a corto plazo es el principal componente, y para ello se va pronosticar los flujos de caja por cada una de las líneas de productos, en el cual sus principales componentes serán ventas proyectadas, las cantidades proyectadas de ventas.

Gitman (2012) además contribuye que “El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externo, internos o una combinación de ambos” (p. 119). En el **pronóstico externo** se toma en cuenta la relación que existe entre las ventas de la empresa y la utilización de ciertos indicadores económicos como por ejemplo el producto interno bruto del país, los índices de consumo de cierto sector y los ingresos que tienen las personas.

En el **pronóstico interno** es una recopilación de los pronósticos de ventas de la empresa, es decir información propia obtenida por la organización, esto se realiza de manera conjunta con los colaboradores de ventas que ayudarán al pronóstico mediante su experiencia.

En la **combinación** se brinda una visión de pronóstico interno como externo, en el cual el pronóstico interno muestra hasta dónde quiere llegar la empresa con sus ventas mientras que el pronóstico externo le permite tener un horizonte dentro del mercado.

1.3.4 Estados proforma

Los estados pro forma que serán de gran utilidad son un balance pronosticado, un estado de resultados en los cuales tendrán como fuente el pronóstico de ventas.

Estos componentes sirven para tener de manera resumida la información futura proyectándose para distintos acontecimientos, entre una de las claves para poder desarrollar los estados pro forma son las ventas, ya que son las que están determinando tanto el estado de resultados como el balance.

1.3.5 Requerimientos de activos

En el plan se deberá describir los gastos de capital proyectados, además de que el balance proyectado tendrá cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto lo que viene siendo el presupuesto de capital total de la empresa. Acto seguido, los gastos de capital se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan.

1.3.6 Requerimientos financieros

Los requerimientos financieros básicamente son los arreglos o cambios que debe contener el plan en cuanto a política de dividendos y la política de financiamiento con terceros.

1.3.7 El ajuste

El ajuste permitirá que el balance proyectado se mantenga equilibrado, es decir, los activos pueden incrementar en mayor proporción versus a los pasivos y capital proyectados dentro del plan lo que ocasionará un desequilibrio del balance proyectado, pero al hacer uso del ajuste se puede proponer un incremento en el financiamiento o a su vez la generación de más acciones para generar recursos propios que puedan hacer frente a la crecida de activos proyectados.

Supuestos económicos

Consisten en tomar en cuenta los diferentes componentes que pueden afectar la vida del plan, es decir, se debe considerar las tasas de interés, las tasas impositivas gubernamentales y tasas inflacionarias.

1.3.8 Financiamiento externo y crecimiento

Existe una relación estrecha entre el financiamiento externo y el crecimiento ya que si la tasa de crecimiento de ventas o de activos es elevada se necesitará mayor financiamiento externo para poder respaldar ese crecimiento.

Para poder determinar una tasa de crecimiento se debe realizar una investigación detallada y realizar estimaciones de tasas de crecimiento de utilidades y ventas.

1.3.9 Política financiera y crecimiento

1.3.9.1 Tasa de crecimiento interno

Esta tasa está determinada y manejada por financiamiento interno en la cual se considera el rendimiento sobre activos y la reinversión de utilidades, esta tasa determina un crecimiento máximo sin ningún tipo de financiamiento externo.

1.3.9.2 Tasa de crecimiento sostenible

Es la máxima tasa de crecimiento que es capaz de lograr una empresa sin un financiamiento de capital externo, al mismo tiempo que mantiene una razón de deuda constante.

1.3.9.3 Factores determinantes del crecimiento

- Margen de utilidad
- Política de dividendos
- Política de financiamiento
- Rotación total de activos.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Perfil del cliente

Guzzper no cuenta con información de campo acerca de cuál es el perfil de su cliente, es por ello que se llevó a cabo el levantamiento de información, a través de entrevistas a profundidad dirigido hacia los comercializadores y vendedores de sus distintas líneas de calzado en las diferentes ciudades del país, ya que son los clientes directos.

Para el desarrollo de las entrevistas a profundidad se elaboraron las siguientes preguntas. (Anexo A.)

2.1.1 Entrevistas a profundidad a comercializadores

1. ¿Qué busca usted al momento de elegir un proveedor de calzado?
2. Exprese su opinión acerca del calzado ecuatoriano, especialmente del calzado de cuero.
3. ¿Usted considera que la industria de calzado ecuatoriana presenta innovación en sus procesos?
4. ¿Usted qué estudios o análisis realiza al calzado referente a los materiales utilizados para su fabricación?
5. ¿Cuál es su opinión en torno a la comparación del calzado nacional vs el calzado importado y cuál es la procedencia que primero se le viene a la mente?
6. ¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el calzado importado?
7. ¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el calzado nacional?
8. ¿Al momento de asociarse con un proveedor que consideraciones cree que tiene mayor relevancia?

9. ¿Usted qué opina sobre el apoyo del gobierno hacia la industria ecuatoriana del calzado?
10. En cuanto a gustos y preferencia, ¿Qué calzado de cuero tiene mayor acogida?
11. El calzado nacional vs. el calzado importado, usted cree que con las políticas manejadas tanto de manera interna (empresarial) como de manera externa (políticas gubernamentales), ¿tienen una competencia justa dentro del país?
12. ¿Cuáles son sus proyecciones de ventas en cuanto al calzado nacional?

2.1.2 Entrevistas a profundidad a vendedores

1. ¿Cuál es su opinión en torno a la venta de calzado de cuero?
2. Podría mencionar, ¿Qué es lo que más busca y espera el cliente al momento de adquirir calzado?
3. ¿Qué herramientas utiliza para lograr una venta de calzado?
4. ¿Usted conoce los rangos de precios que está dispuesto a pagar el cliente por un par de zapatos?
5. ¿Qué calzado prefiere el cliente (nacional o importado)?
6. ¿En qué época del año se realiza mayor número de venta de calzado?
7. ¿Qué factores usted cree que influyen en el cliente, al momento de escoger un par de zapatos?

Basado en los resultados de las entrevistas a profundidad se pudo desarrollar el siguiente informe.

2.1.3 Informe entrevistas a profundidad

Tipo de entrevista: entrevistas a profundidad.

Número de entrevistas: 6

Tipo de registro: Todas las entrevistas fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas para luego ser analizadas. (Anexo B.)

Temas tratados en la entrevista:

1. Preferencias de los clientes
2. Países de procedencia del calzado importado
3. Beneficios valorados al momento de buscar proveedores
4. Épocas del año con mayor acogida de calzado
5. Características tangibles e intangibles que debe tener el calzado para alcanzar aceptación en el mercado.

Entrevistados: comercializadores y vendedores de calzado en el Ecuador.

Tabla 1 Listado de personas entrevistadas

Nombre entrevistado	Empresa comercializadora	Cargo	Ciudad	Fecha de la entrevista
Ing. Juan Ortiz	Lec Coat	Gerente	Cuenca	19 de octubre del 2018
Ing. Nixon Alvarado	Shoes América	Gerente	Quito	19 de octubre del 2018
Ing. Susan Lazo	Indie	Administradora	Guayaquil	30 de octubre del 2018
Sr. Luis Samaniego	Lec Coat	Vendedor	Cuenca	19 de octubre del 2018
Sr. Andrés Molina	Ponti	Vendedor	Quito	19 de octubre del 2018
Sr. Andrés Zambrano	Indie	Vendedor	Guayaquil	30 octubre del 2018

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

2.1.4 Resultados de las entrevistas a profundidad dirigidas hacia los comercializadores

Para los comercializadores es importante determinar si el producto es de calidad, además que los plazos de entrega sean continuos y a tiempo, esto con el fin de mantener un stock que les permita ofrecer el producto en el mercado. Otro factor importante es que buscan la exclusividad en los diseños y que las políticas de cobro sean las más convenientes para el giro del negocio, creando así un fuerte vínculo con su proveedor.

El calzado ecuatoriano de cuero abrió mercado debido a la gran oferta existente y brindando calidad, diseño, exclusividad y precios convenientes. Además, según los entrevistados, la industria nacional de calzado ha demostrado desarrollo en sus procesos productivos, esto debido a las inversiones realizadas para ampliar sus líneas de productos y mejora continua en la calidad, lo que les ha permitido a los productores hallar mayor demanda al momento de la innovación en sus procesos.

Dicha innovación se ve reflejada al momento en el que el proveedor logra cumplir con las entregas de altos volúmenes de pares de zapatos, gracias a la gran inversión en maquinaria, lo que les ha permitido estar a la par con la calidad del calzado importado pudiendo competir dentro del mercado.

Para comercializar calzado de cuero, los comercializadores buscan que los materiales utilizados para su fabricación sean 100% cuero natural, lo cual lo verifican mediante las fichas técnicas de cada producto, brindando mayor confianza y seguridad de la calidad ofertada, además que analizan los componentes tanto internos como externos del calzado, se aseguran de que sean productos confortables, cómodos, duraderos, con una amplia gama de colores y buen diseño.

Realizando una comparación entre el calzado nacional y el calzado importado, se denota que el calzado importado no solo ofrece calidad sino también impone modas y estilos, provocando que el calzado nacional no innove en diseños pero si cree imitaciones de los mismos, es por ello que algunos de los comercializadores prefieren calzado importado de países como Brasil y España, teniendo en sus inventarios un 50%

importado y 50% nacional o en ciertas comercializadoras se manejan con un 80% importado y un 20% nacional.

Existen ventajas y desventajas que se encuentran en el calzado importado, entre las ventajas están la calidad en sus productos, las fallas de producción son escasas o inexistentes. Entre las desventajas están el pago de impuestos como lo son los 6 dólares de aranceles por cada par de zapato y el ad valorem del 10%, los volúmenes de compra tienen que ser altos, los tiempos de entrega son demorados, no se pueden realizar reposiciones de modelos o talla en pequeñas cantidades y los pagos deben ser de contado.

Por otro lado, el calzado nacional también cuenta con ventajas y desventajas, entre las ventajas están el plazo de pago, los tiempos de entrega son rápidos, si los productos tienen fallas se puede hacer la devolución en cantidades pequeñas, las distancias son cortas, la facilidad de negociación, y el idioma. Entre las desventajas que se encuentran están los modelos pedidos no coinciden con los entregados, los cueros no son del mismo tono o cambia la tonalidad en las series, existen fallas de fabricación y falta de seriedad y compromiso con los tiempos de entrega.

Para asociarse con un proveedor nacional lo primero que se pide es calidad en sus productos, seguido por el precio que no sea elevado o alterado, exclusividad en su portafolio, los tiempos de entrega, la variedad en sus líneas de productos y que estén a la vanguardia de la moda.

El gobierno nacional ha mostrado apoyo a la industria ecuatoriana mediante las políticas arancelarias y la protección de las industrias, con el fin de buscar su crecimiento y desarrollo, pudiendo alcanzar mayores mercados, sin embargo, las empresas ecuatorianas deberían buscar una internacionalización de sus productos, para tener participación en el mercado internacional

El mercado se vio en la obligación de adquirir cada vez más calzado nacional, esto debido a las políticas de gobierno impuestas sobre los productos importados, sin embargo, existen líneas de calzado importado que serán pioneras como lo son Nike, Adidas; Vans entre otras. Actualmente, se nota la acogida que se tiene al calzado

nacional, este siendo el resultado de una industria que está en auge y en un constante desarrollo.

El desarrollo en sus procesos y productos, le permitirá a la industria ecuatoriana de calzado tener una proyección prometedora esto lo afirman los comercializadores, ya que se espera que el calzado nacional en los próximos meses suprima a unas cuantas marcas importadas, esto debido a la gran aceptación de calzado ecuatoriano, además de manejar marcas propias.

2.1.5 Resultados de las entrevistas a profundidad dirigido hacia los vendedores

El calzado nacional de cuero tiene buena acogida en su mayoría hombres, que son los más exigentes en cuanto a calidad en el producto y materiales de un par de zapatos. Lo que busca el cliente al momento de elegir un par de zapatos es diseño, comodidad, precio, confort y moda. Para alcanzar a mayores clientes se toman en cuenta sus exigencias, su estilo, enfocados a satisfacer sus necesidades, brindándoles amplios y renovados diseños.

El cliente por un par de zapatos de cuero que sean de su agrado y conformidad está dispuesto a pagar un precio superior a los 50 dólares, aunque su petición de calzado importado y la fidelización a ciertas marcas no ha cesado, sin embargo, el calzado nacional al mejorar sus diseños y calidad también tienen preferencia por parte del cliente.

En las épocas que mayor incremento en sus ventas de calzado son entrada a clases, navidad, día de la madre y día del padre. Existen factores que influyen en el cliente para la adquisición de un par de zapatos y son el modelo, el color, moda y el precio no es un factor influyente siempre y cuando el modelo cumple con las expectativas.

2.1.6 Características del perfil del cliente de Guzzper

En base al informe de las entrevistas a profundidad se pudo determinar que los clientes de Guzzper buscan:

- **Calidad** de los materiales con los que son fabricadas las diferentes líneas de calzado, exigen que se utilice cuero 100% natural, las plantas y hormas deben ser de la mejor calidad.
- **Plazos de entrega**, continuos y a tiempo.
- **Exclusividad en los diseños**, diferenciándose de la competencia aledaña.
- **Políticas de cobro**, llegar a consensos que les permita manejar cubrir sus obligaciones conforme lo permita el giro del negocio.
- **Precio**, en cuanto al precio se busca que no haya volatilidad, además, están dispuestos a pagar un precio acorde a los estándares de calidad exigidos.
- **Innovación**, el cliente exige no solo la innovación en sus diseños, sino también la innovación en los procesos que les permita agilizar las entregas en altos volúmenes.
- **Confianza y seguridad**, los clientes aseguran la calidad mediante las fichas técnicas de cada producto, lo cual les brinda confianza.
- **Producto**, buscan que sus productos sean confortables, duraderos, con una amplia gama de colores y un buen diseño.
- **Políticas de devoluciones**, el cliente pide que al ser proveedor directo y cercano se le permita realizar devoluciones en pequeñas cantidades y en el menor tiempo posible.
- **Líneas de productos**, se busca que el proveedor tenga variedad en sus listas de productos y que estén a la vanguardia de la moda.

2.2 Perfil del consumidor

Durante la trayectoria de Guzzper, el perfil del consumidor se ha analizado de manera empírica, es por ello que para tener una base de descripción se procedió a realizar encuestas con un muestreo por conveniencia, es decir, se ejecutó cuestionarios dirigidos a los usuarios finales del calzado mediante su página oficial en la red social Facebook, haciendo uso de la herramienta de 'Formularios de Google'.

Las preguntas en cuestión, tuvieron como base las entrevistas a profundidad realizadas a los comercializadores y vendedores de calzado, a continuación, se detalla su estructura.

2.2.1 Modelo de encuesta realizada a los consumidores

Título de la encuesta: Características que determinen el perfil de consumidor de calzado.

Descripción: La siguiente encuesta ayudará a determinar el estado del sector de calzado a nivel nacional, lo cual es de suma importancia para determinar los hábitos de consumo y la preferencia de las personas.

Preguntas:

1. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino
- ☐ Indistinto

2. Edad

- ☐ 20 años a 30años
- ☐ 31 años a 40 años
- ☐ 41 años a 50 años
- ☐ 50 años o más

3. ¿De qué material utiliza su calzado?

- ☐ Cuero natural
- ☐ Material sintético
- ☐ Tela

4. ¿Qué atributos busca al momento de adquirir calzado? De las siguientes opciones escoja cuatro.

- ☐ Comodidad
- ☐ Diseño

- Precio
- Color
- Material
- País de procedencia
- Marca
- Moda
- Salud

5. ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por un par de zapatos de cuero natural?

- Entre \$35 a \$50
- Entre \$50 a \$70
- Entre \$75 a \$90
- Más de \$90

6. ¿De qué procedencia adquiere más su calzado?

- Nacional
- Importado

7. ¿Con qué frecuencia adquiere un par de zapatos al año?

- De 1 a 2 veces
- De 3 a 4 veces
- De 5 o más

8. ¿En qué época del año prefiere adquirir un par de zapatos?

- Navidad
- Año nuevo
- Cumpleaños
- Día de la madre
- Día del padre
- Inicio de clases
- Cualquier época del año

9. **¿Qué tipo de calzado utiliza en su vida cotidiana? De las siguientes opciones escoja tres.**

- Formal
- Casual
- Deportivo
- Urbano
- Industrial
- Montaña

Justificación de selección de preguntas:

Para el diseño del cuestionario se tomó como base lo que se quería averiguar sobre el consumidor, es por ello que se ven involucrados gustos, preferencias, poder adquisitivo, entre otras características; esto con el fin de definir si existe o no aceptación entre los usuarios y determinar si se llegará a un incremento en el consumo y si Guzzper alcanzará el incremento de ventas planificado.

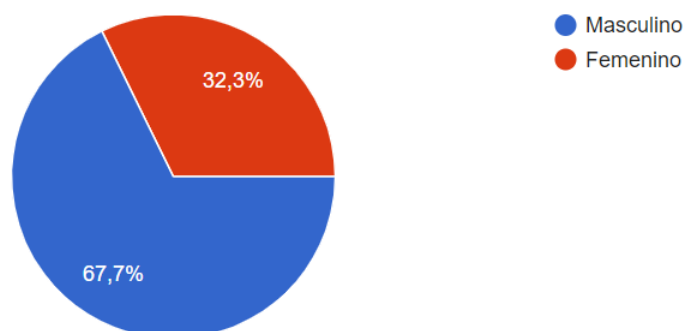
2.2.2 Resultados de las encuestas por muestreo por conveniencia

Gracias al muestreo por conveniencia se logró recopilar 220 respuestas, las cuales sirvieron como muestra representativa para definir un perfil de consumidor con ciertas tendencias, a continuación, se presentan los resultados obtenidos.

1. Género

Ilustración 2 Resultados de género

220 respuestas



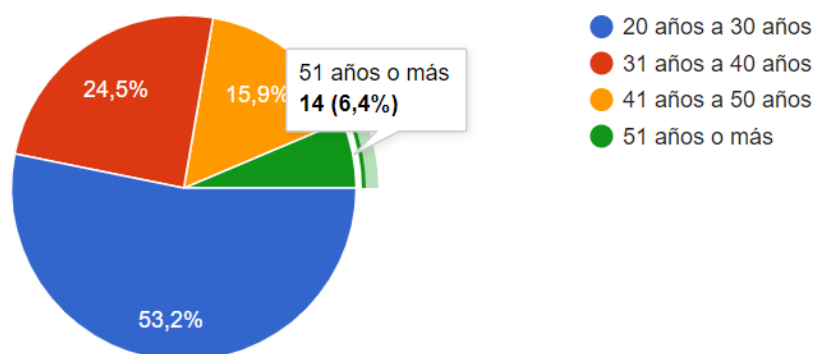
Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Existe mayor aceptación y alcance al género masculino.

2. Edad

Ilustración 3 Resultados de edad

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

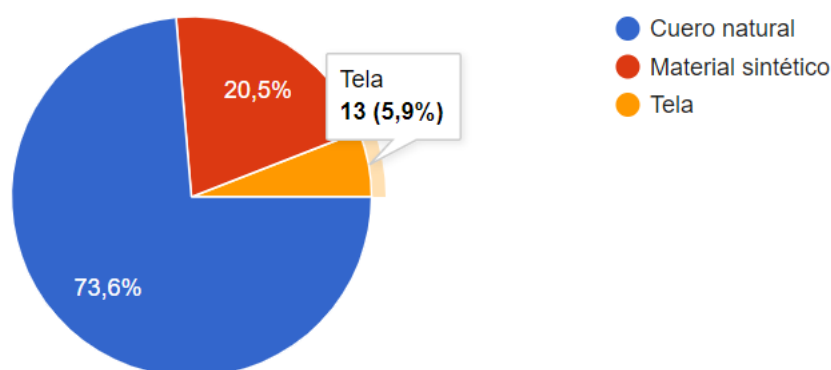
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Las edades de los consumidores más frecuentes están entre los 20 y 30 años, seguidos de 31 a 40 años de edad.

3. ¿De qué material utiliza su calzado?

Ilustración 4 Resultados de materiales utilizados en calzado

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

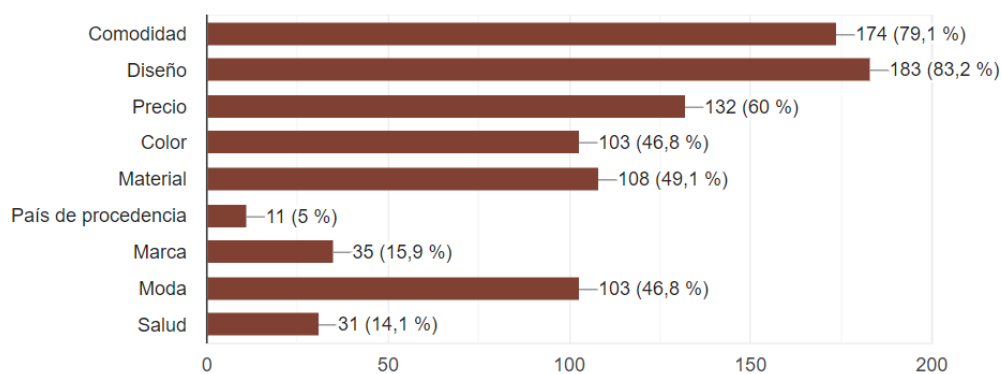
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

El 73,6% de consumidores utilizan calzado de cuero.

4. ¿Qué atributos busca al momento de adquirir calzado? De las siguientes opciones escoja cuatro

Ilustración 5 Resultados de atributos del calzado

220 respuestas



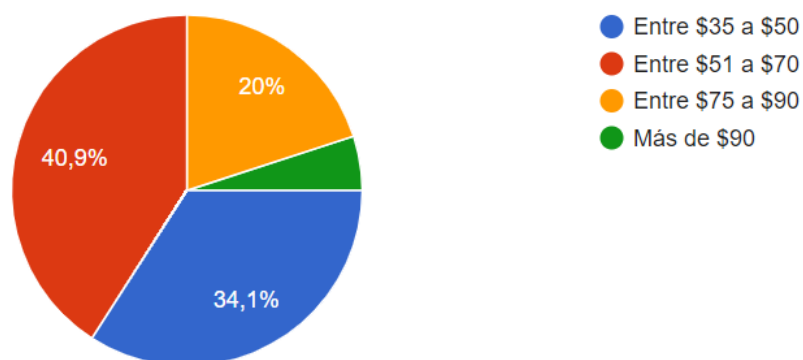
Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Realizando un análisis jerárquico, lo que predomina en los atributos preferenciales de los consumidores es el diseño, seguido por la comodidad que le pueda brindar el calzado, en tercer lugar, se encuentra el precio y por último el material del cual está elaborado.

5. **¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por un par de zapatos de cuero natural?**

Ilustración 6 Resultados de cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos de cuero

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

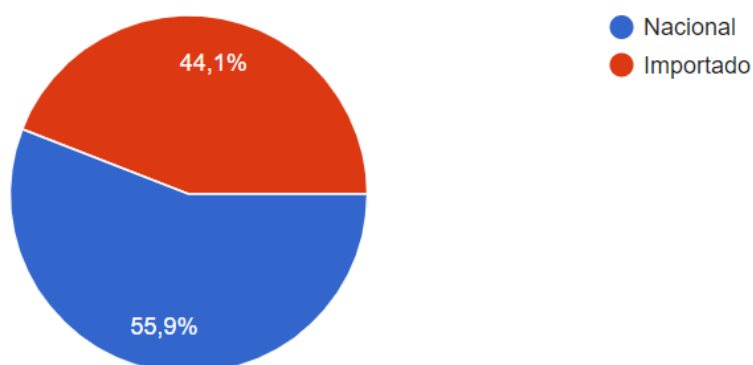
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Los consumidores cumplen con los estándares de P.V.P establecidos por las comercializadoras de calzado Guzzper, siendo este superior a los \$50.

6. **¿De qué procedencia adquiere más su calzado?**

Ilustración 7 Resultados de procedencia del calzado

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

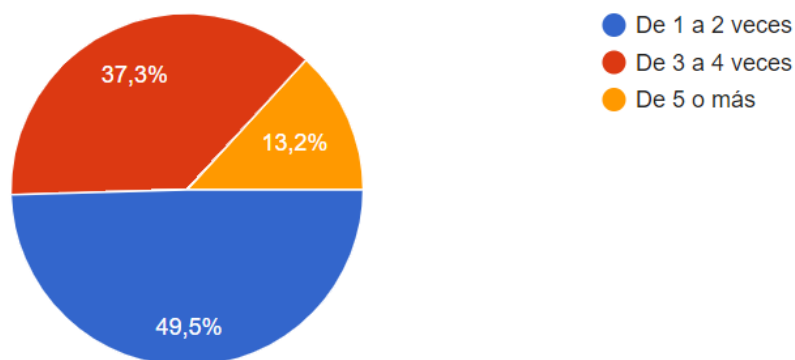
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

El 55,9% de las personas encuestadas consume calzado de procedencia nacional, lo cual brinda una amplia perspectiva de crecimiento y mayor consumo a futuro.

7. ¿Con qué frecuencia adquiere un par de zapatos al año?

Ilustración 8 Resultados de frecuencia de adquisición de un par de zapatos

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

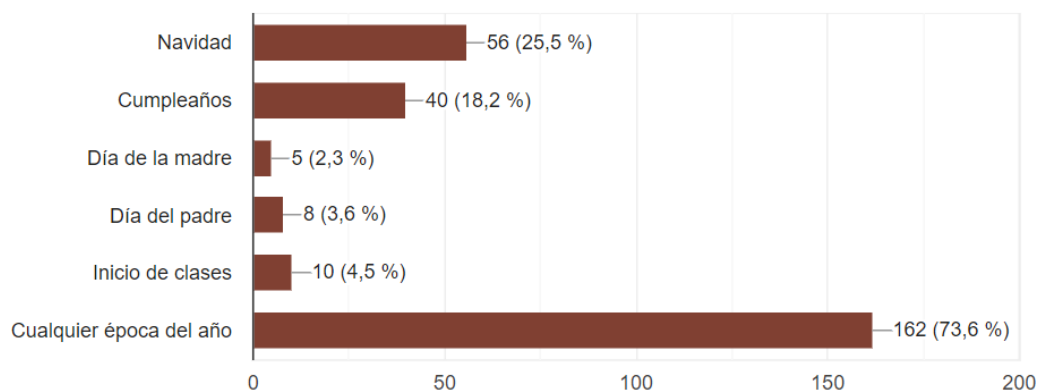
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

El 49,5% de los encuestados aceptaron tener una frecuencia de consumo de hasta 2 veces por año, sin embargo, el 37,3% adquiere de entre 3 a 4 veces al año.

8. ¿En qué época del año prefiere adquirir un par de zapatos?

Ilustración 9 Resultados de época de preferencia de adquisición

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

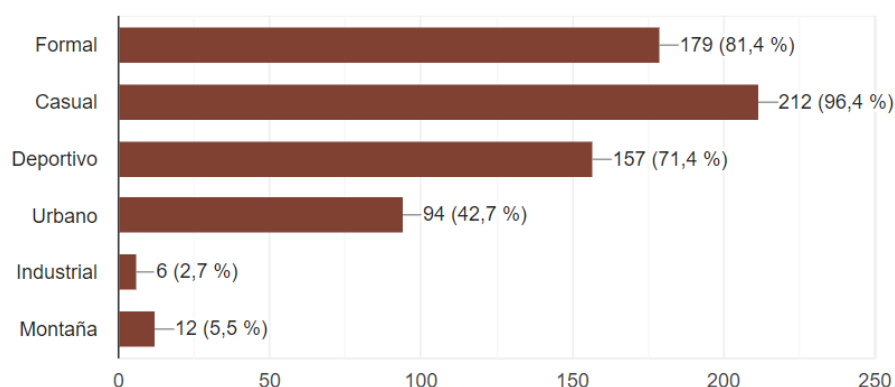
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

La mayoría de los encuestados no presentan mayor tendencia por alguna época del año en específico para la compra de un par de zapatos, lo cual representa que no existe estacionalidades dentro del giro de negocio.

9. ¿Qué tipo de calzado utiliza en su vida cotidiana?

Ilustración 10 Resultados de tipo de calzado de uso cotidiano

220 respuestas



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Los consumidores encuestados tienen mayor afinidad al calzado casual, seguido por el formal, lo cual representa una aceptación razonable hacia el calzado que ofrece Guzzper, ya que su portafolio de productos va dirigido hacia una vestimenta casual, semiformal y formal.

2.2.2. Características del perfil del cliente de Guzzper

Tomando como base los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los consumidores de calzado Guzzper se pudo determinar cómo perfil de consumidor, lo siguiente:

- **Género:** El calzado tiene mayor acogida por el consumidor masculino.
- **Edad:** La mayor parte de usuarios se encuentran en una edad joven – adulta.
- **Material:** Buscan calzado hecho con cuero natural, con amplia duración.

- **Atributos del calzado:** Un par de zapatos debe brindar un buen diseño, comodidad, estar a la vanguardia de la moda, material calificado, varias opciones de colores.
- **Precio:** El consumidor justifica su precio si el producto cumple con sus estándares de calidad exigidos y satisface su necesidad, por lo que está dispuesto a pagar por un par de zapatos de Guzzper por un valor superior a los 50 dólares.
- **Estilos:** Los estilos más apetecidos son los modelos casuales, seguido por los modelos formales, que tienen gran aceptación por parte del consumidor.

2.3 Portafolio de productos

2.3.1 Análisis del portafolio del producto

Los modelos de calzado Adriano son fabricados bajo la exigencia y requerimientos del mercado, desde sus inicios la empresa se ha preocupado de estar siempre en contacto con sus consumidores, consultando y escuchando personalmente las opiniones que los clientes tenían sobre el producto, con el objetivo de hacer correctivos y modificaciones en los mismos y no recaer en errores con nuevos clientes. Este método de entrevistas y diagnóstico de la situación y aceptación del producto fue introducido cuando la empresa recién iniciaba con sus operaciones. Actualmente la empresa cuenta con un buzón de sugerencias online, las cuales son previamente analizadas por el Comité de Desarrollo, Calidad y Servicio al Cliente para dar soluciones inmediatas a los problemas sobre el tratamiento y mantenimiento del calzado.

Con ayuda del buzón de sugerencias la empresa trabaja con la información aportada, el departamento de desarrollo realiza una depuración de los datos y hace una estadística para determinar los artículos de moda, comodidad, exigencias de diseño y modelos que el público prefiere. Generalmente las opiniones vertidas por los clientes coinciden con los datos estadísticos que se recabaron de la encuesta y la entrevista, de esta manera, la empresa elabora líneas de productos que empatan con las necesidades de la sociedad, a eso se suma el departamento de diseño y crea líneas cuatrimestrales de alrededor de 20 o 30 productos distintos distribuidos entre calzado para dama, caballero y niño.

Una vez analizados los requerimientos del mercado por medio de las opiniones vertidas, el departamento de diseño adapta esas necesidades e innova sus productos basándose en gran medida en la moda que se comercializa en Europa y Brasil. Con ello se hace una mezcla entre la moda y diseño europeo, pero con la comodidad por la que el calzado brasileiro se caracteriza.

Al mezclar diseño y comodidad, Adriano lanza al mercado su línea de productos 24 horas.

Sus líneas 24 horas se caracterizan por ser productos muy confortables y de larga duración, de donde se origina el slogan de Adriano, “comfort all day”. La línea 24 horas se subdivide en 47 sub líneas de productos, distribuidas entre dama, caballero y niño.

2.3.2 Líneas de productos

Tabla 2 Líneas de productos

CABALLERO			
JHONSON	DMC	BM	
KC	VERSAGE	NAUTICA	
MURPHY	ADRIANO	PT	
AG	ALDO	CONFORT	
SABELI	VZ	BRUXEL	
AGC	FERRAGAM	ZARA	DAMA
KEVIN	VILLA	SCOTT	CRISTAL
MC GREGOR	SEVILHA/SISTEM		SQUASH
MARLON	BJ	B001	BEGONIA
BROOKLIN	BOTIN KC	SPERRY	CATLEYA
RODEIO	LONDRES	TUNEZ	LAURA
A500	WA	ALPAR	AZUCENA
PRAYANO	BOTIN ANTIGUO		DALIA
			NIÑO
			ESCOLAR
			ONIX

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

2.3.3 Subdivisión de líneas

Guzzper posee 47 líneas de productos, las cuales se subdividen en 2 para niños, 7 para damas y 38 para caballeros, cada uno de ellos se diferencian por los insumos con los que se fabrican, como por ejemplo los colores del cuero, los diseños, tipos de planta y

colores, costuras, interiores, texturas, materiales, telas y sintéticos. Cada una de estas combinaciones hace que cada modelo tenga su propia distinción con los demás.

La denominación y nombre de cada modelo vienen dados por el departamento de diseño que, en conjunto con los proveedores de hormas, fijan códigos numerarios para identificar fácilmente la figura del molde y de esta manera pedir modificaciones o correctivos de las mismas. Cada modelo de la misma horma se diferencia por el número que se le asigna, como por ejemplo la línea Jhonson posee 30 modelos, distribuidos desde el Jhonson 01 hasta el 30, de esta manera se asignan los nombres para poder diferenciar en la empresa al momento de pasar los pedidos a las líneas de producción, a su vez cada modelo se subdivide en más variaciones que van desde el color del cuero, materiales de la planta, color de forros internos, etc.

2.3.4 Aplicación de la matriz BCG (Boston Consulting Group)

La empresa se ve en la necesidad de analizar la posición de sus productos en el mercado, su desarrollo, rentabilidad y sostenibilidad, así como también su ciclo de vida. Todo ello para determinar numéricamente en qué productos es mejor invertir, ampliando el portafolio y los que no tienen mayor rotación mejor retirarlos del mercado para que no generen costos.

Como herramienta de investigación se hará uso de la matriz BCG para determinar el éxito del portafolio de productos de la empresa. Para lograrlo se determinó el número de pares de zapatos vendidos para los periodos 2017 y 2018 respectivamente.

Una vez que se determinó el total de ventas anuales de cada año por cada una de las líneas de productos se procedió a determinar el crecimiento porcentual de cada una de ellas, dando como resultado su crecimiento interno a nivel de las ventas anuales.

Tabla 3 Crecimiento y decrecimiento porcentual

#	AÑO 2017		AÑO 2018		CRECIMIENTO/DECRECIMIENTO PORCENTUAL
	LÍNEAS	PARES VENDIDOS	LÍNEAS	PARES VENDIDOS	%
1	JHONSON	0	JHONSON	6551	0%
2	KC	7281	KC	2787	261%
3	MURPHY	0	MURPHY	1976	0%
2	AG	3749	AG	1743	215%
4	SABELI	1061	SABELI	1676	63%
3	AGC	2179	AGC	1640	133%
3	KEVIN	0	KEVIN	1608	0%
2	MC GREG	0	MC GREG	1601	0%
4	CRISTAL	18	CRISTAL	1099	2%
2	DMC	1618	DMC	1034	156%
3	VERSAGE	0	VERSAGE	1030	0%
2	SQUASH	1043	SQUASH	613	170%
4	ALDO	893	ALDO	517	173%
1	VZ	466	VZ	467	100%
3	FERRAGA	351	FERRAGA	444	79%
4	VILLA	127	VILLA	412	31%
1	SEVILHA/	223	SEVILHA	361	62%
4	BJ	593	BJ	309	192%
3	BOTIN KC	437	BOTIN KC	291	150%
4	LONDRES	1106	LONDRES	157	704%
1	ALPAR	410	ALPAR	105	390%
1	DALIA	0	DALIA	102	0%
2	WA	815	WA	98	832%
1	ADRIANO	278	ADRIANO	90	309%
2	AZUCENA	0	AZUCENA	84	0%
3	BEGONIA	0	BEGONIA	66	0%
2	CATLEYA	0	CATLEYA	59	0%
1	MARLON	474	MARLON	54	878%
4	BROOKLI	0	BROOKLIN	54	0%
3	RODEIO	0	RODEIO	50	0%
3	A500	164	A500	45	364%
1	PRAYANC	290	PRAYANO	43	674%
2	BOTIN AN	39	BOTIN ANT	40	98%
1	BM	446	BM	37	1205%
4	NAUTICA	0	NAUTICA	27	0%
2	PT	81	PT	18	450%
3	CONFORT	42	CONFORT	17	247%
1	BRUXEL	347	BRUXEL	14	2479%

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

En la tabla anterior se puede observar el crecimiento porcentual de cada línea en el total de ventas para ambos años, dando como resultado crecimientos de ventas como también resultados negativos. Para explicar el cuadro se tomará en cuenta los valores que están con recuadro verde, mientras tanto los recuadros con rosa representan los decrecimientos de ventas para el año 2018. Algunas líneas dan como crecimiento cero ya que son líneas de productos que no existían en el año 2017 y fueron implementadas para el año actual, siendo un claro ejemplo la línea Jhonson, que en el año 2017 representaba valores 0 y en el 2018 representa ser el producto con mayor crecimiento en ventas. Por otra parte, el resultado de la línea KC la cual fue líder con mayor número en ventas en el año 2017, pero para el año 2018 disminuyó, lo cual podría representar que el ciclo de vida de este producto este en su etapa de madurez o que el departamento de ventas no impulsó esta línea, o que simplemente dejó de gustar en el mercado. Todas estas variables serán descritas a continuación y explicadas de mejor manera en la matriz BCG.

2.3.5 Matriz BCG

Con ayuda de la matriz BCG se podrá realizar el análisis de la posición de los productos en la que se encuentran dentro del mercado. De igual manera se podrá determinar acerca de las decisiones de inversión, referente al ámbito financiero, marketing y logístico.

La matriz aporta información para la toma de decisiones objetivas para saber si se debe invertir y potenciar las líneas o retirar inversiones o productos del mercado cuando los mismos no rinden o no son rentables.

Además, se determinó el porcentaje de participación de las ventas por cada línea de producto referente al año 2018, esto con el fin de ser una herramienta que ayude a determinar con mayor precisión, el por qué la categoría de cada una de las líneas, ya que al empatar la información de campo con la percepción, permitirá una asignación categórica más ajustada a la realidad de cada línea, a continuación se detalla cada línea de producto, con sus ventas anuales 2018, el porcentaje de participación interno y las categorías a las cuales fueron asignadas.

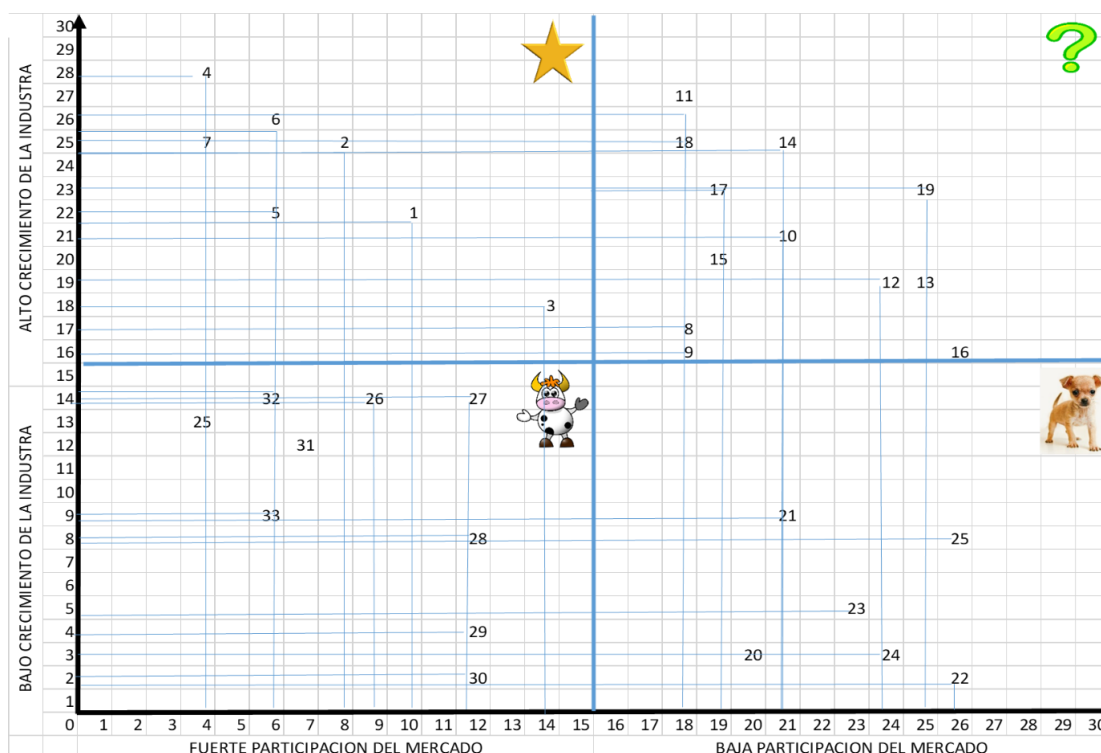
Tabla 4 Categorización de Matriz BCG

AÑO 2018			
Líneas de calzado	Ventas anuales	Porcentaje de participación de la empresa	Categoría
JHONSON	6551	23,98%	Estrella
KC	2787	10,20%	Estrella
MURPHY	1976	7,23%	Estrella
AG	1743	6,38%	Estrella
SABELI	1676	6,13%	Interrogación
AGC	1640	6,00%	Estrella
KEVIN	1608	5,89%	Estrella
MC GREGG	1601	5,86%	Estrella
CRISTAL	1099	4,02%	Estrella
DMC	1034	3,78%	Vaca
VERSAGE	1030	3,77%	Interrogación
SQUASH	613	2,24%	Vaca
ALDO	517	1,89%	Vaca
VZ	467	1,71%	Vaca
FERRAGAMO	444	1,63%	Vaca
VILLA	412	1,51%	Interrogación
SEVILHA/S	361	1,32%	Vaca
BJ	309	1,13%	Vaca
BOTIN KC	291	1,07%	Interrogación
LONDRES	157	0,57%	Vaca
ALPAR	105	0,38%	Perro
DALIA	102	0,37%	Interrogación
WA	98	0,36%	Perro
ADRIANO	90	0,33%	Perro
AZUCENA	84	0,31%	Interrogación
BEGONIA	66	0,24%	Interrogación
CATLEYA	59	0,22%	Interrogación
MARLON	54	0,20%	Eliminado
BROOKLIN	54	0,20%	Interrogación
RODEIO	50	0,18%	Vaca
A500	45	0,16%	Eliminado
PRAYANO	43	0,16%	Perro
BOTIN ANT	40	0,15%	Eliminado
BM	37	0,14%	Eliminado
NAUTICA	27	0,10%	Interrogación
PT	18	0,07%	Interrogación
CONFORT	17	0,06%	Eliminado
BRUXEL	14	0,05%	Perro
Total pares	27319	100%	

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Ilustración 11 Cuadrantes de la Matriz BCG



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

La asignación de las líneas en los cuadrantes se las hizo de la siguiente manera:

La aplicación de la matriz BCG se analizó desde el punto de vista interno de la empresa, para efectos de estudio no se aplica los datos de la posición relativa del mercado, ya que se desconoce la posición de las líneas de productos de los competidores en el mercado.

2.3.5.1 Cuadrante estrella

En este cuadrante se sitúan los productos que generan altos volúmenes de venta y rentabilidad para la Guzzper, para asignarlos en este cuadrante se procedió a analizar el total de pares vendidos durante el año 2018, su crecimiento en relación al portafolio de productos, el tiempo de su implementación en el mercado y el número de modelos que cada línea posee.

Es importante determinar si son productos de introducción o nuevos ya que estos pueden tener un ciclo de vida corto o mantenerse en el mercado por mucho más tiempo,

ya que el desarrollo en el mercado puede hacer que los mismos cambien y formen parte del cuadrante perro.

2.3.5.2 Cuadrante interrogación

Las líneas asignadas en el cuadrante de interrogación requieren mayor inversión y desarrollo en sus productos, no cuentan con muchos modelos por cada línea, es importante determinar la viabilidad de invertir en los mismos para que se pueda captar mayor porción del mercado, es necesario realizar inversión en publicidad de estos modelos si el caso lo amerita.

Los productos en este cuadrante pueden convertirse en estrellas si se hace un correcto uso de las inversiones, como también pueden caer en el cuadrante del perro y desaparecer con el tiempo.

2.3.5.3 Cuadrante vaca

El cuadrante de la vaca hace referencia a los productos que hacen de apoyo a las líneas estrella, son alternativas o modelos similares, pero no con el éxito que una estrella genera.

Los productos en el cuadrante de la vaca generan una rentabilidad estable en el tiempo, los productos en este cuadrante pasan a formar parte de los productos considerados clásicos, y con el pasar del tiempo estos no han desaparecido, sino por el contrario el mercado aún los demanda, al potenciar e imponer nuevamente líneas clásicas se puede obtener dos efectos, el primero que esta sea totalmente aceptada y genere altas rentabilidades nuevamente, o que no tenga aceptación y desaparezca.

2.3.5.4 Cuadrante perro

Se ubicaron difetentes líneas en el cuadrante perro ya que son productos de los cuales se encuentran en su etapa de declive dentro del mercado, los mismo no generan rentabilidad debido a su baja participación y desarrollo en el mercado. Los clientes requieren únicamente reposiciones de tallas faltantes dentro de sus stocks en almacenes.

No requieren inversiones, puesto que son modelos que en algún momento estuvieron de moda y en la actualidad ya nadie los usa.

2.3.6 Descripción de productos

Como primer paso, se describirá el comportamiento individual de cada línea sea por, fecha de implementación en el mercado, productos nuevos, de introducción o en su etapa final de su ciclo de vida. Con esto se pretende eliminar ciertas líneas, las cuales serán retiradas del mercado para que no ocasionen costos. Por otra parte, se procederá a analizar la viabilidad de invertir en los productos que se encuentran en desarrollo o introducción, para que logren ser productos estrellas.

2.3.7 Líneas analizadas / vigentes

2.3.7.1 Líneas estrella

Tabla 5 Líneas estrella

LÍNEA	CLASIFICACION
AG	ESTRELLA
AGC	ESTRELLA
CRISTAL	ESTRELLA
JHONSON	ESTRELLA
KEVIN	ESTRELLA
MC GREGOR	ESTRELLA
MURPHY	ESTRELLA

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

1.- Línea AG

Esta línea se implementó en el año 2015, siendo uno de los productos estrella y de máximo volumen en ventas en ese año, esto debido al auge y moda del calzado slipper. La línea cuenta con 74 modelos hasta el momento, que varían entre colores de cuero, apliques, materiales en la capellada y adornos. Se podría decir, que esta línea continúa siendo un producto estrella, pero su nivel de ventas ha disminuido en el año 2018, cabe recalcar que esta es una de las líneas con mayor inversión en desarrollo, al crear 74 modelos.

2.- Línea AGC

La línea AGC parte de la línea AG con pocas variaciones en sus diseños, esta línea cuenta con 53 modelos, los cuales incluyen mocasines y calzado de cordón. Esta línea al igual que los modelos de AG, se encuentra en su etapa de madurez, no requiere mucha inversión y desarrollo. Hasta el momento continúa siendo una línea que genera buenas utilidades.

3.- Línea Cristal, Línea Squash

Cristal y la línea Squash son producidas con los mismos componentes e insumos, sus modelos son los mismos, su diferencia radica en su planta, cristal lleva una planta baja, mientras que squash tiene una planta alta, ambas son líneas de mujer, su nivel de ventas se mantiene constante en los años de referencia, no representan volatilidad en el transcurso de sus ventas. Cabe recalcar, que podría superar a los demás modelos siempre y cuando se invierta en su desarrollo y creación de nuevos modelos.

4.- Línea Jhonson

La línea Jhonson superó a la línea KC este año, siendo líder en ventas en el 2018, el crecimiento de esta línea dejó rezagadas a las líneas KC, DMC y AG, las cuales eran líneas de alta rotación en años posteriores. Al tener gran aceptación en el mercado, esta llegará a ser una de las líneas élite por los siguientes 3 años. El ciclo de vida de los productos que llegan a ser estrella en el primer año de su lanzamiento tiende a prolongarse en el mercado por 2 a 3 años más, algunos de ellos como en el caso de la línea KC, formará parte de una línea clásica que perdurará en el tiempo.

5.- Línea Kevin

La línea Kevin fue establecida en el año actual, cuenta con 8 modelos hasta el momento, la similitud con la horma AG Y AGC hará que a corto plazo pase a ser la que ocupe el puesto de estas dos hormas. Se requiere una mayor inversión en esta horma para que su nivel de ventas sea aún mayor, sin duda pasará a ser uno de los modelos más apreciados para el año 2019 según los pronósticos que se obtienen hasta ahora.

6.- Línea Mc Gregor

Mc Gregor es una horma nueva, sus pocos modelos cautivaron la atención de los compradores poniéndola como la favorita luego de la horma Jhonson. Sus modelos un poco más conservadores la colocaron como una de las hormas elites dentro de su línea elegante. Se requiere mayor inversión, para que pronto esté a la par con el número de pares vendidos conjuntamente con la línea Johnson.

7.- Línea Murphy

Murphy y Johnson son la misma horma, su diferencia radica en la planta que llevan, Johnson representa más a un tipo de calzado ingles de tipo Oxford con una planta con cerco más alto que Murphy, es un poco más delicada y baja, haciendo referencia al tipo de calzado semi formal. Murphy se lanzó al mercado en julio del presente año y está entre las primeras 7 líneas más requeridas por los compradores. No posee muchos modelos, lo cual Guzzper requiere mayor inversión para elevar su nivel de ventas para el próximo año.

2.3.7.2 Líneas de Interrogación

Tabla 6 Líneas de Interrogación

LÍNEA	CLASIFICACIÓN
AZUCENA	INTERROGACION
BEGONIA	INTERROGACION
BOTIN KC	INTERROGACION
BROOKLIN	INTERROGACION
CATLEYA	INTERROGACION
DALIA	INTERROGACION
KC	INTERROGACION
NAUTICA	INTERROGACION
PT	INTERROGACION
SABELI	INTERROGACION
VERSAGE	INTERROGACION
VILLA	INTERROGACION

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

8.- Línea Azucena, línea Begonia, línea Catleya y línea Dalia

Guzzper implementó este año una línea de producción especializada para la fabricación de calzado para mujer, los resultados del lanzamiento no fueron los que se esperaban, sin embargo, la inversión en desarrollo y diseño para calzado de dama es superior, se necesita de mayor herrajería y apliques modernistas para cautivar al mercado femenino.

La empresa realizó fuertes inversiones en maquinaria y en capacitación de personal para fabricar este tipo de calzado, hasta el momento existen 7 líneas de calzado femenino lo cual se espera que al mediano plazo la inversión realizada rinda frutos, al momento la empresa no descarta la fabricación de calzado de mujer ya que espera atender su mercado potencial femenino al máximo.

9.- Línea Botín KC, línea KC, línea Villa

Estos tipos de botines llevan en el mercado desde el año 2015, este genera rentabilidad únicamente cuando se presentan nuevos modelos a los clientes, al igual que la horma kc requiere una constante renovación de modelos para cautivar a los compradores.

10.- Línea Brooklin

La línea Brooklin se implementó en el año 2016, se fabricó únicamente 3 modelos, en su momento tuvo gran aceptación entre el calzado urbano, se requiere crear y diseñar nuevos modelos para determinar la vida de este producto. Este podría llegar a ser estrella si se lo potencializa, pero corre el riesgo de no tener buena aceptación en el mercado y pase al cuadrante perro.

11.- Línea Sabelli, Náutica

Las líneas Sabelli y Náutica, llamadas así por el estilo de calzado de playa informal, cuentan con grandes cantidades de modelos, para estos dos se requiere hacer una inversión en cuanto a publicidad y marketing para épocas de verano y vacaciones. Estos llegan a ser productos estrella en ciertas épocas del año por sus grandes volúmenes de venta dependiendo de la estacionalidad.

12.- Línea Versage, Línea PT

Ambas líneas forman parte del catálogo de productos de hormas con punta pronunciada. El éxito de la horma PT fue a partir del año 2013, a la misma no se le dio seguimiento en creación de nuevos modelos, la tendencia del uso de calzado con punta dirige al uso del mismo durante el año 2019 según se ha podido ver en pasarelas de moda internacional.

2.3.7.3 Líneas Perro

Tabla 7 Líneas Perro

LÍNEA	CLASIFICACION
ADRIANO	PERRO
ALPAR	PERRO
BRUXEL	PERRO
PRAYANO	PERRO
WA	PERRO

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

13.- Línea Adriano, línea Alpar, línea Bruxel, línea Prayano, línea W.A.

Las siguientes 5 líneas se las categorizó en el cuadrante perro, ya que en los últimos 2 años no generan utilidades para la empresa, la disponibilidad de stock de sus plantas importadas representa un alto costo de mantenimiento en bodega para productos que tienen muy baja rotación.

Adriano es una línea considerada clásica hace años atrás, fue una de las primeras líneas creadas por Guzzper desde su constitución, para el año 2019 esta será finalmente removida del mercado.

Las líneas Prayano y W.A son fabricados con insumos 100% importados, y no conviene a Guzzper seguir invirtiendo ni crear nuevos modelos ya que no generan beneficios económicos.

2.3.7.4 Líneas vaca

Tabla 8 Líneas vaca

LÍNEA	CLASIFICACION
ALDO	VACA
BJ	VACA
DMC	VACA
FERRAGAMO	VACA
LONDRES	VACA
RODEIO	VACA
SEVILHA	VACA
SQUASH	VACA
VZ	VACA

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

14.- Línea Aldo, línea BJ, línea RODEIO.

Las líneas de botines Aldo, BJ y Rodeio generan flujos estables de efectivo, cada una cuenta con 10 y 12 modelos respectivamente a lo largo de los últimos 3 años, su nivel de ventas no ha disminuido en gran medida como las del nivel del cuadrante perro, por el contrario, estas se han mantenido.

Se hacen únicamente adaptaciones de modelos entre las hormas o modificaciones de forma en sus componentes. Los clientes siempre requieren de estos modelos para sus stocks de tallas.

15.- Línea DMC, línea Sevilha, línea Londres, línea VZ y línea Squash

Estas 4 líneas forman parte del portafolio de modelos considerados clásicos para el público, sus modelos son específicos para un mercado de caballeros de 40 años en adelante, sus modelos conservadores generan flujos de efectivo constante durante todo el año, los propietarios de los almacenes hacen reposiciones constantemente de estas líneas de productos.

La línea DMC pasó de ser un producto estrella en el 2012 y 2013 para ubicarse como un producto que aún genera utilidades, no en gran medida como antes, pero se mantiene estable en el mercado, cuenta con alrededor de 65 modelos distribuidos entre 3 tipos de plantas y materiales internos, entre forros sintéticos o cuero.

La línea squash llamada así por su suela agresiva forma parte del cuadrante vaca, es un producto muy deseado por una cadena comercial en especial. Esta genera una rentabilidad estable para la empresa durante 3 años, posee pocos modelos y puede llegar a ser estrella con una leve inversión en modelaje.

2.3.7.5 Líneas eliminadas

Se procedió a eliminar 9 líneas de productos del análisis, ya que estas líneas no representaban ventas durante el año 2018, eran antiguas y no representaban rentabilidad. Pasaron de ser líneas clásicas a productos que el mercado no requería más.

Tabla 9 Líneas eliminadas

LINEAS ELIMINADAS			
VENTAS 2018		VENTAS 2017	
ZARA	0	ZARA	373
SCOTT	0	SCOTT	323
ESCOLAR	0	ESCOLAR	178
B001	0	B001	88
SPERRY	0	SPERRY	42
TUNEZ	0	TUNEZ	41
ONNIX	0	ONIX	36
LAURA	0	LAURA	31
IMPERIAL	0	IMPERIAL	25
MARLON	54	MARLON	474
A500	45	A500	164
BOTIN ANTIGU	40	BOTIN ANTIGU	39
BM	37	BM	446
CONFORT	17	CONFORT	42

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

2.4 Canales de distribución

Los canales de distribución de las industrias tienen un papel fundamental, permiten que los bienes o servicios tengan un alcance inmediato para ser adquiridos por los consumidores. Previamente se realiza un análisis de eficiencia de los medios

necesarios para que los productos vayan desde el productor hasta la colocación de productos en vitrina.

Para describir los canales de distribución de la empresa, es importante identificar primero la cadena de valor de Guzzper, que se tomará como punto de partida para analizar su funcionamiento, desde la adquisición de sus materiales, contactos con sus proveedores, ventas, fabricación, distribución, facturación, venta al cliente final y finalmente cobro.

2.4.1 Cadena de valor de Guzzper

Tabla 10 Cadena de Valor

CADENA DE VALOR GUZZPER								
MATERIA PRIMA		DESARROLLO	LOGISTICA VISITA CLIENTES	PRODUCCION	ALMACENAMIENTO	VENTA CONTACTO CON CLIENTE	TRANSPORTE DISTRIBUCION ENTREGA ALMACEN	COBRO
NACIONAL	IMPORTADA							
CUERO	SUELAS	COLECCIONES	TOMA DE PEDIDOS	CORTADO	BODEGAJE MERCADERIA PARA ENTREGA	POLITICAS DE PAGO	ENTREGAS UNICAS	VISITA COBRADORES
FORRO INTERNO	COSTURA	DISEÑO MODELOS	LANZAMIENTO LINEAS	DESTALLADO	STOCK DISPONIBLE	REPOSICIONES	ENTREGAS PARCELADAS	TRANSFERENCIA
CRUPON	SINTETICOS	PATRONAJE	VISITAS POR PROVINCIAS	APARADO / COSTURA		FACTURACION		CHEQUES
CAJAS CORRUGADOS	PLANTILLAS	MODELAJE	ATENCION POR RUTAS	PRE-FABRICADO			COORDINACION CENTROS DE DISTRIBUCION	DEPOSITOS
CINTA	TINTAS TERMINADO	PRUEBAS DE RESISTENCIA	PLAZO DE ENTREGA	EMPASTADO				
	CORDONES		POLITICAS DE VENTA VENTA POR MAYOR	CONFORMADO TALON ARMADO PUNTAS PLANTADO TERMINADO EMPAQUETADO			ENTREGAS DOMICILIO	
	TELAS							
	PEGANTES ADORNOS / HERRAJES							

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Una vez desarrollada e identificada la cadena de valor de la empresa, se procedió a describir cada uno de los componentes con los cuales opera.

2.4.1.1 Materia prima

La obtención de materia prima inicia con las cotizaciones que Guzzper pide a sus proveedores para analizar la opción más conveniente referente a costos, política de pagos y plazos de entrega. La empresa obtiene sus recursos de fabricantes a nivel nacional y de procedencia extranjera, del cual importa gran parte de sus insumos.

2.4.1.2 Desarrollo

Una vez adquiridos los recursos de sus proveedores, proceden a delegar la función al departamento de diseño y desarrollo para la generación de modelos y nuevas líneas para ofertar al mercado. Los modelos diseñados por el departamento forman parte de colecciones lanzadas al mercado de manera semestral, de esta manera la empresa realiza pruebas de calidad y resistencia del producto para ser ofertado.

2.4.1.3 Logística y visita de clientes

Con el catálogo digital de productos, se realizan publicaciones en redes sociales, luego se procede a visitar a los clientes con muestras físicas en las principales ciudades del país, agendando citas de negocios con demandantes élites y de mayor consideración para la empresa, como cadenas comerciales, tiendas departamentales ubicadas en centros comerciales o sitios estratégicos de mayor rotación del producto, con el objetivo de llegar a la mirada de los clientes finales de manera efectiva y muy bien establecida.

2.4.1.4 Visitas por rutas

El departamento de ventas de Guzzper cuenta con 2 vendedores y estableció el total de 10 rutas para la atención al cliente, las mismas que se encuentran repartidas entre las 24 provincias del país, cada vendedor es asignado 5 rutas, de las cuales cada ruta se cubre en un tiempo estimado de 20 días, con la finalidad de cubrir el mercado nacional.

Para determinar el éxito de las visitas de los vendedores en sus determinadas rutas la empresa tiene implementado el plan de ventas por metas, el mismo que se refiere a mantener una base de ventas mensuales para tener atendido a la producción de la empresa.

2.4.1.5 Producción

La línea de producción empieza una vez que los pedidos de los clientes ingresan en el programa integrado de administración y producción de la empresa de manera de filtro, para que el jefe de producción coordine los tiempos de entrega.

El área de producción tiene estrecha coordinación con el jefe de bodega para que provea de, materiales a las distintas áreas productivas, una vez entregados los insumos como cuero, forro, costura, parte desde el área de corte de cuero, seguida por destallado y clasificado de piezas del zapato, cuando estas están correctamente clasificadas por modelos el área de aparado y costura adhiere las partes con pegamento para posteriormente coserlos.

Una vez terminada la costura en el calzado, pasa al área de empastado, donde se coloca contrafuerte en la punta y talón para que tenga consistencia y esté firme. Se coloca látex en líquido para darle suavidad a los contornos.

En el área de armado se usa de la horma o molde del zapato para que el mismo tome la figura en el talón y puntera, una vez terminado en esta área, pasa a ser cremado o pintado, es aquí donde se nutre al cuero por medio de líquidos y cremas para dar más brillo y dar color a los cueros que son semi terminados.

En el área de plantado se coloca las distintas combinaciones de pegantes para que el producto tenga mucha consistencia entre el corte y la suela. En esta zona el calzado pasa por hornos de calentado, activadores de pegamento y de frío para que el producto quede perfectamente adherido con la suela. Al final al producto se lo coloca en maquinaria de presión, donde el zapato es presionado para que no existan fallas de despegamiento de suelas.

2.4.1.6 Almacenamiento

Una vez terminado el calzado, los pedidos son ordenados dependiendo de su fecha de entrega, los mismos se los sitúa en cajas de 12 o 24 pares, clasificados por denominación, código y tallas para evitar errores de entrega.

2.4.1.7 Venta y contacto con el cliente

La persona encargada de facturación se pone en contacto con los clientes para coordinar el pago final una vez que su pedido está listo. La empresa trabaja con la siguiente política de cobros: para que el producto sea fabricado la empresa solicita un abono o entrada del 50%, posteriormente cuando el producto está listo para su entrega que por lo general demora entre 20 o 30 días, se solicita nuevamente el depósito

restante del 50% o por motivos de plazos de pago se difiera el 50% restante en 30 y 60 días.

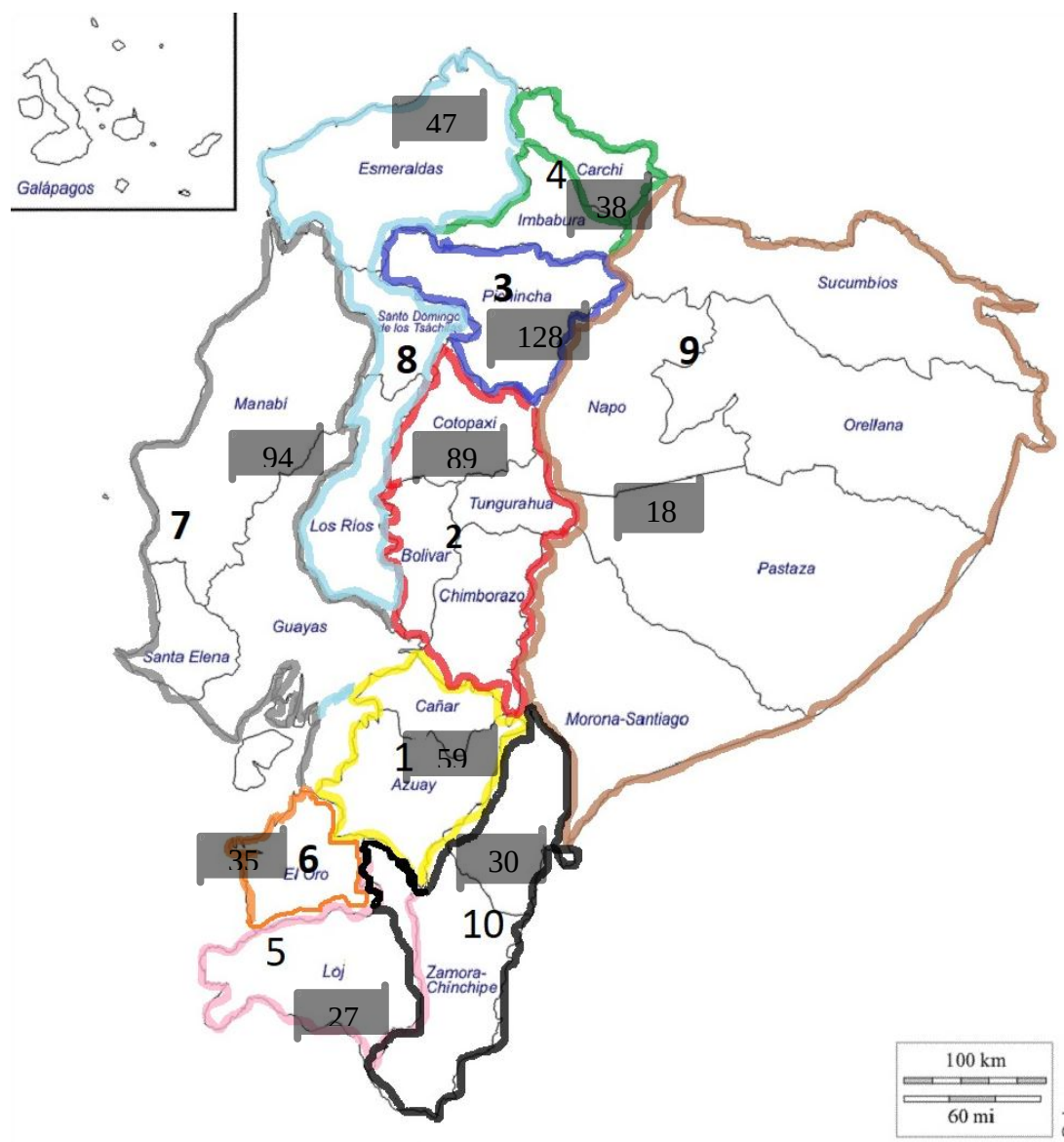
La empresa trabaja bajo políticas que las cadenas comerciales establecen, que varían con pagos a los 60 y 90 días plazo.

2.4.1.8 Transporte, distribución y entrega

Toda la mercadería que está lista para su entrega es almacenada en las bodegas de productos por entregar los mismos que son transportados por empresas de envíos locales e interprovinciales como Servientrega, Laar Courier y Transdyr.

En la ilustración 12 se explica cómo atienden los vendedores cada ruta a la que se les asignó. De igual manera se hará el uso del mapa político del Ecuador para ubicar las ciudades con mayor número de clientes y qué líneas de productos son las más requeridas por los mismos, todo ello con el objetivo de determinar los tiempos de cobertura de cada ruta, como también las provincias donde el producto aún no se encuentra establecido.

Ilustración 12 Mapa de número de clientes por provincias



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

2.4.2 Rutas:

Tabla 11 Rutas de la 1 a la 5

RUTA 1		RUTA 2		RUTA 3		RUTA 4		RUTA 5	
CUENCA	18	ALAUSI	23	QUITO	128	QUITO VALLES	3	LOJA	25
GUALACEO	14	GUANO	4	TOTAL	128	CAYAMBE	3	MACARA	1
PAUTE	2	GUARANDA	4			COTACACHI	10	CATAMAYO	1
AZOGUEZ	11	AMBATO	32			OTAVALO	8	TOTAL	27
CAÑAR	7	LATACUNGA	17			IBARRA	13		
GIRON	2	QUISAPINCHA	4			PIMAMPIRO	1		
SIGSIG	5	SAN MIGUEL	2			TOTAL	38		
TOTAL	59	PATATE	1						
		TOTAL	87						

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Tabla 12 Rutas de la 6 a las 10

RUTA 6		RUTA 7		RUTA 8		RUTA 9		RUTA 10	
PASAJE	3	GUAYAQUIL	71	LA TRONCAL	1	MACAS	7	LOJA	21
SANTA ROSA	3	LA LIBERTAD	4	MILAGRO	10	PUYO	3	ZAMORA	3
HUAQUILLAS	6	MANTA	5	BABAHOYO	5	TENA	3	YANZASA	3
MACHALA	17	CHONE	2	SAN JUAN	1	LAGO AGRIO	3	GUALAQUIZA	2
PIÑAS	1	CALCETA	4	QUEVEDO	3	ZHUZHUFINDI	1	SUCUA	1
BALSA	2	NARANJAL	3	LA MANA	2	LORETO	1	TOTAL	30
PORTOVELO	1	PORTOVIEJO	4	STO. DOMINGO	14	TOTAL	18		
ZARUMA	2	JIPIJAPA	1	ESMERALDAS	5				
TOTAL	35	TOTAL	94	QUININDE	2				
				EL CARMEN	1				
				PEDERNALES	1				
				VENTANAS	2				
				TOTAL	47				

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

El siguiente análisis ayudó a determinar el área geográfica a la cual pertenece el mayor número de clientes, resultando en primer lugar a la ruta número 3 perteneciente a la provincia de Pichincha con 128 clientes, seguida por la ruta 7 perteneciente a las provincias de Santa Elena, Guayas y Manabí con 93 clientes.

La ruta número 1 perteneciente a las provincias de Azuay y Cañar cuenta con 85 clientes, lo cual la ubicaría en un tercer puesto en relación a la cantidad total de clientes a nivel nacional.

El análisis de la Ilustración 12 determina el potencial de ventas que la empresa tiene, al tener mayor número de clientes en las distintas zonas hace que sea más atractivo el mercado. Las ciudades con gran población como Quito y Guayaquil son las más atractivas para gestionar un correcto plan de ventas para la empresa, con el fin de abastecer de productos a dos ciudades en extensiones geográficas pequeñas.

Por otra parte, la ruta 1 comprendida por Azuay y Cañar, es la ruta con mayor número de clientes en el sur del país, está entre las mejores opciones y ocasiona menos costos en transporte y viáticos para los vendedores, lo que le ubica como una gran fortaleza para Guzzper. La atención para esta ruta es directamente en la empresa, la gestión de compra se basa en realizar citas en la empresa para demostrar el catálogo completo de los productos, lo que a diferencia de otras ciudades del Ecuador es algo complejo por el número de muestras físicas que lleva cada vendedor en sus maletas.

Para la atención de las demás rutas la acción de los vendedores es la siguiente:

Al finalizar cada ruta, los vendedores envían por medio de correo electrónico los pedidos recolectados, se analizan previamente las especificaciones con las que requieren en el departamento de producción para después revisar los stocks de materiales y finalmente pasar a la línea productiva, sin embargo, en total de clientes determinados por cada ruta existen clientes desatendidos, lo que nos permite determinar la existencia de una demanda desatendida la cual servirá de punto base para la proyección de maximización de ventas.

2.4.3 Demanda desatendida

En el punto anterior se pudo determinar geográficamente las rutas de ventas, además, del total de clientes con los que cuenta Guzzper sin embargo, se descifró la existencia de una demanda no atendida, esto debido a diferentes factores como pueden ser: los vendedores no realizaron las visitas respectivas y a tiempo, clientes por una sola vez, descuido por parte del área comercial, ineficiencia de los vendedores, entre otros.

La finalidad de este trabajo de investigación es alcanzar la maximización de ventas motivo por el cual se ha dirigido hacia una demanda desatendida, la cual se determinó por rutas y numéricamente cuál sería el total de clientes desatendidos, a continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 13 Demanda desatendida

RUTA 1				RUTA 2			
	# Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos		#Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos
Total	59	23	36	Total	89	48	41
RUTA 3				RUTA 4			
	# Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos		#Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos
Total	128	80	48	Total	38	21	17
RUTA 5				RUTA 6			
	# Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos		#Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos
Total	27	12	15	Total	35	15	20
RUTA 7				RUTA 8			
	# Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos		#Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos
Total	94	48	46	Total	47	12	35
RUTA 9				RUTA 10			
	# Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos		#Clientes	#Clientes atendidos	#Clientes desatendidos
Total	18	0	18	Total	30	18	12

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Al mercado que estará dirigida la maximización de ventas es aquel que presenta demanda desatendida, ya que está establecida y ahorraría costos de investigación de mercados. Por otro lado, se analizó una primera opción que estuvo definida en la creación de una tienda en un centro comercial, de exclusivamente la marca Guzzper, sin embargo, esta opción fue la menos viable debido a que los costos en los que había que incurrir eran mucho más altos versus la potencialización de la línea productiva subutilizada con la que cuenta actualmente la empresa, en la cual estará basada la planeación financiera y los requerimientos necesarios para esta implementación buscando potencializar ventas en los clientes desatendidos.

CAPÍTULO 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO, POLÍTICAS DE CRECIMIENTO Y PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

3.1 Análisis financiero histórico

Para realizar un análisis financiero histórico de Guzzper se tomará en cuenta indicadores que arrojen resultados que serán considerados para la aplicación y propuesta de una planeación financiera, al ser un análisis que viene desde lo pasado hacia un futuro proyectado, los datos serán tomados de los estados financieros del año 2018 proporcionados por la empresa. (Anexo C; Anexo D.)

3.1.1 Razón de liquidez

Fórmula

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

$$\text{Liquidez} = \frac{\$ 24.3504,72}{\$ 57.293,40}$$

$$\text{Liquidez} = \$ 4,25$$

Interpretación

Guzzper cuenta con una liquidez corriente aceptable, lo que le permite cumplir con sus obligaciones al corto plazo

3.1.2 Razón rápida o prueba ácida

Fórmula

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\$ 243.504,72 - \$ 105.548,10}{\$ 57.293,40}$$

$$\text{Prueba ácida} = \$ 2,40$$

Interpretación

Al ser el caso de una industria manufacturera que mantiene inventarios tanto de productos terminados como de productos en proceso, se procedió a aplicar la prueba ácida que determina con mayor precisión la liquidez corriente sin considerar los inventarios que de cierta manera evita determinar la realidad de liquidez. La razón de prueba ácida dio como resultado \$2,40 lo que significa que puede hacer frente a sus obligaciones al corto plazo.

3.1.3 Rotación de inventarios

Fórmula

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{1'016.244,30}{105.548,10}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = 9,63$$

Interpretación

La organización tiene una rotación de inventarios de 9,63 veces aproximadamente en el año, este índice se considera alto según la experiencia y el criterio de la empresa, sin embargo, está dentro de los parámetros ya que se trata de una industria de moda.

3.1.4 Periodo promedio de cobro

Fórmula

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{102.852,12}{\frac{1'421.371,07}{365}}$$

Periodo promedio de cobro = 26 días

Interpretación

Según las políticas de cobro establecidas por Guzzper el plazo otorgado a clientes es de 30 días, lo que tiene relación directa con el índice analizado, lo que significa que la empresa no tiene problemas en cuanto a sus cuentas por cobrar.

3.1.5 Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

Fórmula

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{ROA} = \frac{247.151,77}{466.487,63}$$

$$\text{ROA} = 0,53$$

Interpretación

El ROA calculado interpreta que la empresa está siendo eficiente al momento de gestar las utilidades sobre sus activos disponibles, esto basado en el criterio y experiencia de los directivos.

3.1.6 Periodo promedio de pago

Fórmula

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$$

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{38.452,12}{\frac{855.252,12}{365}}$$

$$\text{Periodo promedio de pago} = 16,41 \text{ días}$$

Interpretación

El periodo promedio de pago calculado demuestra que Guzzper como mínimo tiene 16 días para cancelar las compras realizadas a sus proveedores.

3.1.7 Rotación de activos totales

Fórmula

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{1'421.371,07}{466.487,63}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = 3,04$$

Interpretación

Guzzper está siendo lo suficientemente eficiente para generar ventas en base a su total de activos con los que cuenta, según la percepción y experiencia de la empresa.

3.1.8 Índice de endeudamiento

Fórmula

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{57.293,40}{466.487,63}$$

$$\text{Endeudamiento} = 0,12$$

Interpretación

Con el índice de endeudamiento se puede decir que, la empresa Guzzper mantiene tan solo el 12% de sus activos totales financiados por el total de sus pasivos.

3.1.9 Retorno sobre el patrimonio (ROE)

Fórmula

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{247.151,77}{268.656,93}$$

$$\text{ROE} = 0,91$$

Interpretación

El retorno de capital de la empresa es aceptable, debido a que los directivos según su experiencia y criterio, los accionistas mantienen ganancias sobre sus acciones invertidas.

3.1.10 Margen de utilidad bruta

Fórmula

$$\text{Margen utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen utilidad bruta} = \frac{405.126,77}{1'421.371,07}$$

$$\text{Margen utilidad bruta} = 0,29$$

Interpretación

El margen de utilidad bruta de Guzzper se interpreta que sus costos están siendo rentables frente a las ventas.

3.1.11 Margen de utilidad neta

Fórmula

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{247.151,77}{1'421.371,07}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = 0,17$$

Interpretación

Guzzper tiene el 17% de ganancias después de pagar sus costos y gastos además de que no mantiene gastos financieros ni intereses ya que no mantiene ninguna deuda, lo que significa que la empresa está siendo rentable y con un futuro prometedor.

3.2 Planeación Financiera

Una planeación financiera sugerida al corto plazo, requiere un breve análisis financiero histórico, en el cual refleje la situación actual de la organización con la finalidad de saber si la empresa está en condiciones ya sea de crecer o de mejorar para su recuperación.

En el caso de Guzzper se pudo determinar el estado actual de la empresa; el objetivo de la planeación financiera propuesta es, maximizar las ventas, ventas que están siendo dirigidas a la demanda desatendida ya calculada por la organización, a través del funcionamiento de una nueva línea de producción que en la actualidad estaba siendo subutilizada.

El análisis financiero histórico indica que la empresa está en condiciones de incrementar sus ventas. A continuación, se aplicará tasas de crecimiento, estados financieros proforma, los requerimientos en activos y en financiamiento, además un breve análisis de las fuentes que servirán de apalancamiento para los requerimientos y la maximización de ventas, de la cual se escogerá la mejor opción.

3.2.1 Tasa de crecimiento interna y tasa de crecimiento sostenible

Para el cálculo de la tasa de crecimiento tanto interna como sostenible, se debe considerar el índice de razón de reinversión que tiene como base la razón de pago de dividendos y la utilidad neta, además el número de socios que constan en el acta de constitución de la empresa, información obtenida de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, todo esto referente al año 2018.

Razón de reinversión (b)

$$b = \frac{\text{Utilidades Retenidas}}{\text{Utilidad Neta}}$$

$$b = \frac{76.617,05}{247.151,77}$$

$$b = 0,31$$

3.2.1.1 Tasa de crecimiento interna

$$\text{Tasa de crecimiento interna} = \frac{\text{ROA} \times \text{razón de reinversión}}{1 - \text{ROA} \times \text{razón de reinversión}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento interna} = \frac{\text{ROA} \times b}{1 - \text{ROA} \times b}$$

$$\text{Tasa de crecimiento interna} = \frac{0,53 \times 0,31}{1 - 0,53 \times 0,31}$$

$$\text{Tasa de crecimiento interna} = 0,1966$$

Guzzper actualmente tiene una tasa de crecimiento interna del 19,66%, lo que significa que es su capacidad máxima de crecimiento sin necesidad, de recurrir a financiamiento externo.

3.2.1.2 Tasa de crecimiento sostenible

$$\text{Tasa de crecimiento sostenible} = \frac{\text{ROE} \times \text{razón de reinversión}}{1 - \text{ROE} \times \text{razón de reinversión}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento sostenible} = \frac{\text{ROE} \times b}{1 - \text{ROE} \times b}$$

$$\text{Tasa de crecimiento sostenible} = \frac{0,91 \times 0,31}{1 - 0,91 \times 0,31}$$

$$\text{Tasa de crecimiento sostenible} = 0,3929$$

La tasa de crecimiento sostenible con la que actualmente cuenta Guzzper es del 39,29%, lo que significa que es su capacidad máxima de crecimiento sin recurrir a financiamiento externo, manteniendo el índice de deuda constante.

3.2.2 Requerimientos de activos y recursos

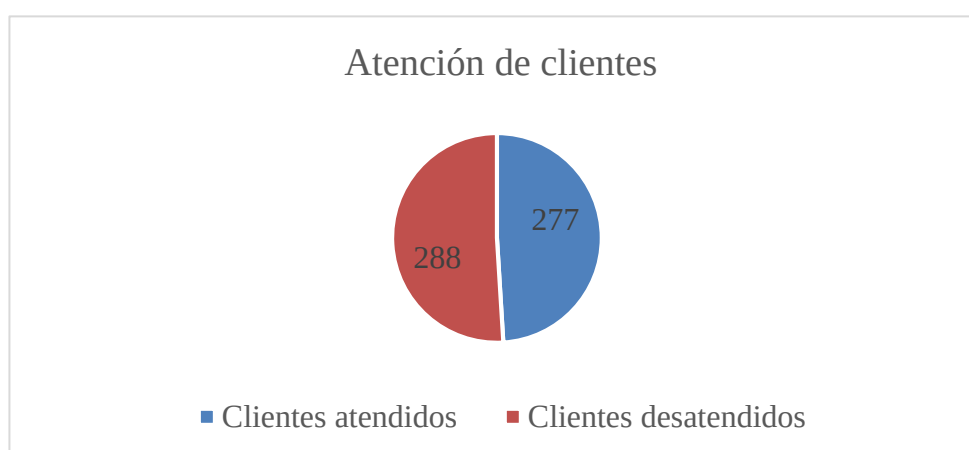
3.2.2.1 Requerimientos de activos

El incremento de ventas de Guzzper radica en dos elementos fundamentales, el primero es la atención de los mercados desatendidos y el segundo la inversión en activos fijos (maquinaria y contratación de personal). Se requiere aumentar la producción diaria de la empresa ya que en los años 2017 y 2018 los niveles de producción diario limitan a la empresa de ofertar sus productos a todos sus clientes.

Con la información obtenida en el capítulo 2 se evidenció que del 100% de clientes a nivel nacional que la empresa ha atendido durante los últimos 5 años, en la actualidad se atiende al 49,03%, lo que genera una demanda desatendida de un 50,97%.

Los motivos por los cuales se enfoca a la demanda desatendida actual que asciende al 50,97% del total de clientes, se debe a que la empresa está trabajando al máximo de su capacidad instalada, y no se encuentra en condiciones de receptar pedidos del porcentaje restante.

Ilustración 13 Atención de clientes



Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Guzzper cuenta con dos líneas productivas, de las cuales solamente una de ellas se encuentra en actividad, con una producción promedio diario de 185 pares. La línea inactiva carece de maquinaria fundamental para poner en funcionamiento, por lo cual

la empresa realizó cotizaciones de las maquinas que necesita para poner en funcionamiento la misma.

Al contar con una línea de producción incompleta e inactiva, que consta como recursos subutilizados, la optimización de estos recursos lograría un mayor número de pares diarios producidos para contrarrestar dicha demanda no atendida.

La medida que la empresa busca implementar para aumentar sus ventas y así atender a sus clientes desatendidos, es realizar una inversión en maquinaria para las distintas áreas que requieren de mayor soporte productivo, además, se debe considerar el personal que se necesitará para operar la nueva línea de producción.

3.2.2.2 Maquinaria necesaria

Tabla 14 Maquinaria necesaria

MAQUINARIA NECESARIA		
Maquinas de costura	4	\$ 8.300,00
Pantografo para suela	1	\$ 28.250,00
Maquina laser suelas	1	\$ 9.982,50
Dobladilladora	1	\$ 10.000,00
Destalladora	1	\$ 4.500,00
TOTAL INVERSION		\$ 61.032,50

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Las cotizaciones de la maquinaria están dadas en precio DDP de importación y son importadas desde Italia, Brasil y China.

La segunda línea productiva requiere de 8 máquinas y 8 operarios capacitados para empezar a operar. La maquinaria de costura será de refuerzo para la actual línea productiva para optimizar el cuello de botella en esa área.

De igual manera se requiere de maquinaria para dar el terminado a la suela natural, ya que como se analizó anteriormente, los productos de mayor venta son los que están elaborados con planta de cuero, para lo cual para el año actual la empresa coordinó con el departamento de desarrollo la creación de nuevos productos enfocados en dar un mejor acabado en la planta.

La máquina dobladilladora y la destalladora son de suma importancia en la zona de destallado y doblado ya que si bien son procesos que van de la mano con costura, el hacerlos de manera manual se convertirán en nuevos cuellos de botella en producción.

Los requerimientos de inversión de la empresa están enfocados netamente en subir la productividad de 185 a 370 pares diarios, para atender la demanda deseada. A continuación, se realizará un estudio minucioso de los gastos, necesidades de financiamiento, incremento en los costos de producción y nóminas de personal y vendedores que implican la nueva ampliación del área productiva.

3.2.2.3 Requerimiento de recursos

Para el requerimiento de recursos de la empresa es importante establecer las necesidades que la empresa desea atender, para ello, se definirá por orden jerárquico las necesidades de la empresa.

Guzzper tiene como objetivo para el año actual generar mayor número de pares diarios producidos, para lograrlo la empresa deberá realizar una inversión que va desde, la adecuación de la infraestructura, importación de maquinaria y contratación de personal todo ello para contribuir a la meta deseada.

Previo al análisis de requerimiento de recursos, es importante determinar los montos totales a invertir para el crecimiento proyectado, para ello la empresa realizó cotizaciones con distintas empresas locales para determinar cuál es la opción más factible.

Tabla 15 Cotización de recursos

Cotización	
Adecuación de infraestructura.	
Arquitecto Ismael Carpio	\$ 1.100,00
Oficiales (4)	\$ 1.400,00
Materiales de construccion	\$ 2.300,00
Técnico eléctrico	\$ 400,00
Materiales, cableado, instalaciones	\$ 330,00
TOTAL	\$ 5.530,00

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

La cotización más conveniente para la empresa fue realizada por el arquitecto Ismael Carpio quien será el encargado de la adecuación del espacio físico, ya que es de suma importancia tener listo el lugar donde se ubicará la maquinaria y el personal.

Con la cotización obtenida de la adecuación de las instalaciones, se suman los valores correspondientes al punto 3.2.2 de la maquinaria necesaria para la línea productiva.

Una vez adecuado el espacio físico, con la maquinaria instalada y lista para ser operada, se requiere de 8 trabajadores a tiempo completo, a los cuales se asignó los mismos rubros monetarios de los actuales operarios.

Se pretende estimar los valores correspondientes a gastos operativos mensuales y anuales, que la empresa necesitará a lo largo del presente año.

La empresa requiere de trabajadores capacitados, por lo tanto, antes de iniciar sus actividades, los mismos son capacitados previo a la realización de sus actividades.

Para la atención de las rutas lejanas, se requiere del soporte de 2 vendedores a quienes se les asignó los mismos rubros monetarios de los vendedores actuales.

Tabla 16 Cotización de mano de obra

Cotización Mano de obra									
Actividad	# Trabajadores	Sueldo Unitario	Total sueldos mensual	Aporte personal	Total Neto de sueldos	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Aporte Patronal	Total sueldos anual
Aparadores (costura)	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00	\$ 212,63	\$ 2.037,38	\$ 2.250,00	\$ 394,00	\$ 247,54	\$ 27.340,04
Trabajador suelas	1	\$ 400,00	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ 407,48	\$ 450,00	\$ 394,00	\$ 49,51	\$ 5.783,21
Trabajador maquina laser	1	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ 407,48	\$ 450,00	\$ 394,00	\$ 49,51	\$ 5.783,21
Trabajador maquina destallado	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 452,75	\$ 500,00	\$ 394,00	\$ 55,01	\$ 6.382,01
TOTAL	8	\$ 1.800,00	\$ 3.650,00	\$ 344,93	\$ 3.305,08	\$ 3.650,00	\$ 1.576,00	\$ 401,57	\$ 45.288,47

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Por último, los requerimientos de materia prima se estimarán en relación al número de pares que los nuevos vendedores recepcarán de los nuevos pedidos en las distintas rutas.

Los requerimientos de capital que la empresa necesitará para poner en marcha la segunda línea productiva son los siguientes.

Tabla 17 Requerimientos de ampliación

Requerimientos de ampliación	
Adecuación de infraestructura.	\$ 5.530,00
Maquinaria	\$ 61.032,50
Mano de Obra	\$ 45.288,47
Necesidad de Materia Prima	\$ 37.109,50
TOTAL REQUERIMIENTOS	\$148.960,47

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

La inversión total que necesitará Guzzper para poner en marcha su proyecto es de \$148.960,47 dato con el cual la empresa analizará la mejor opción para su financiamiento.

3.2.3 Requerimientos de financiamiento externo

En el caso de que la organización no esté en capacidad de cubrir los requerimientos con recursos propios recurrirá al financiamiento externo, para el cual buscará la mejor opción de financiamiento, lo que le ayudará a cubrir la inversión en activos, pagos a proveedores, compras de materiales, costos de producción, además, los gastos incurridos en el giro del negocio.

3.2.4 Construcción estados proforma

3.2.4.1 Pronóstico de ventas

Guzzper en la actualidad cuenta con una producción diaria de 185 pares y la implementación de la nueva línea hará que su producción aumente en un 40% aproximadamente, esto debido a que se trata de una línea productiva que ampliará la capacidad actual, para el pronóstico de ventas total de pares vendidos al año proyectado se consideró la matriz BCG determinada en el Capítulo 2, y la capacidad instalada proyectada de la cual se calculó en base a los siguientes datos:

Capacidad instalada proyectada: $185 + (185 \times 40\%) = 259$ pares

Capacidad instalada diaria proyectada: 259 pares

Total número de días de producción al mes: 22 días

Capacidad instalada proyectada al mes: 5698 pares

Total de meses proyectados a un año: 12 meses

Capacidad anual instalada total proyectada: 68376 pares

Además, para determinar las tasas de crecimiento por cada una de las líneas de productos, se recurrió a la experiencia y percepción de incremento según el criterio del dueño de la empresa, ya que cuenta con la experiencia necesaria, y consiguiente a esto estará proyectada en base a la demanda desatendida planteada en el capítulo 2, para determinar los posibles porcentajes de crecimiento de cada una de las líneas.

A continuación, se detalla el crecimiento porcentual proyectado por cada una de las líneas, teniendo como base los pares vendidos en el año 2018, además, se presenta dividida según los cuadrantes de la matriz BCG.

Línea estrella

Tabla 18 Proyección de crecimiento - línea estrella

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VENTAS AÑO 2019					
Líneas de calzado	Ventas anuales (pares)	% crecimiento	Incremento (pares)	Total de pares proyectados	Categoría
JHONSON	6551	55%	3603,05	10154	Estrella
MURPHY	1976	45%	889,2	2865	Estrella
AG	1743	40%	697,2	2440	Estrella
AGC	1640	50%	820	2460	Estrella
KEVIN	1608	50%	804	2412	Estrella
MC GREGOR	1601	45%	720,45	2321	Estrella
CRISTAL	1099	35%	384,65	1484	Estrella

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Tabla 19 Pronóstico de ventas - línea estrella

GUZZPER CÍA LTDA. PRONÓSTICO DE VENTAS 2019							
Línea de producto	AG	AGC	CRISTAL	JHONSON	KEVIN	MC GREGOR	MURPHY
Ventas en unidades	2440	2460	1484	10154	2412	2321	2865
(x)Precio de venta	\$ 43,50	\$ 43,50	\$ 34,00	\$ 45,00	\$ 40,00	\$ 43,50	\$ 45,00
(=) Ventas en \$	\$ 106.140,00	\$107.010,00	\$50.456,00	\$456.930,00	\$96.480,00	\$100.963,50	\$128.925,00
Total Ventas unidades estrella	24136						
Total Ventas \$ producto estrella	\$ 1.046.904,50						

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Línea interrogante

Tabla 20 Proyección de crecimiento - línea interrogante

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VENTAS AÑO 2019					
Líneas de calzado	Ventas anuales (pares)	% crecimiento	Incremento (pares)	Total de pares proyectados	Categoría
VERSAGE	1030	40%	412	1442	Interrogación
DALIA	102	200%	204	306	Interrogación
VILLA	412	150%	618	1030	Interrogación
BOTIN KC	291	90%	261,9	553	Interrogación
AZUCENA	84	300%	252	336	Interrogación
BEGONIA	66	400%	264	330	Interrogación
SABELI	1676	100%	1676	3352	Interrogación
CATLEYA	59	300%	177	236	Interrogación
BROOKLIN	54	400%	216	270	Interrogación
NAUTICA	27	300%	81	108	Interrogación
PT	18	300%	54	72	Interrogación

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Tabla 21 Proyección de ventas - línea interrogante

GUZZPER CÍA LTDA. PRONÓSTICO DE VENTAS 2019												
Línea de producto	AZUCENA	BEGONIA	BOTIN KC	BROOKLYN	CATLEYA	DALIA	KC	NAUTICA	PT	SABELI	VERSAGE	VILLA
Ventas en unidades	336	330	553	270	236	306	3762	108	72	3352	1442	1030
(x)Precio de venta	\$ 34,00	\$ 45,00	\$ 48,00	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 43,50	\$ 43,50	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 40,00	\$ 45,00	\$ 48,00
(=)Ventas en \$	\$ 11.424,00	\$ 14.850,00	\$26.544,00	\$ 10.800,00	\$10.620,00	\$ 13.311,00	\$163.647,00	\$ 4.320,00	\$ 3.240,00	\$134.080,00	\$64.890,00	\$49.440,00
Total Ventas unidades interrogar	11797											
Total Ventas \$ product. Interrogar	\$ 507.166,00											

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Líneas Vaca

Tabla 22 Proyección de crecimiento - línea vaca

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VENTAS AÑO 2019					
Líneas de calzado	Ventas anuales (pares)	% crecimiento	Incremento (pares)	Total de pares proyectados	Categoría
LONDRES	157	200%	314	471	Vaca
FERRAGAMO	444	35%	155,4	599	Vaca
DMC	1034	65%	672,1	1706	Vaca
VZ	467	50%	233,5	701	Vaca
SQUASH	613	60%	367,8	981	Vaca
SEVILHA/SISTEM	361	40%	144,4	505	Vaca
BJ	309	60%	185,4	494	Vaca
ALDO	517	50%	258,5	776	Vaca
RODEIO	50	100%	50	100	Vaca

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Tabla 23 Pronóstico de ventas - línea vaca

GUZZPER CÍA LTDA. PRONÓSTICO DE VENTAS 2019					
Línea de producto	ADRIANO	ALPAR	BRUXEL	PRAYANO	WA
Ventas en unidades	117	210	42	52	147
(x)Precio de venta	\$ 43,50	\$ 48,00	\$ 43,50	\$ 40,00	\$ 45,00
(=) Ventas en \$	\$ 5.089,50	\$ 10.080,00	\$ 1.827,00	\$ 2.080,00	\$ 6.615,00
Total Ventas unidades vaca	568				
Total Ventas \$ línea vaca	\$ 25.691,50				

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Líneas Perro

Tabla 24 Proyección de crecimiento - línea perro

PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE VENTAS AÑO 2019					
Líneas de calzado	Ventas anuales (pares)	% crecimiento	Incremento (pares)	Total de pares proyectados	Categoría
ADRIANO	90	30%	27	117	Perro
PRAYANO	43	20%	8,6	52	Perro
WA	98	50%	49	147	Perro
ALPAR	105	100%	105	210	Perro
BRUXEL	14	200%	28	42	Perro

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Tabla 25 Pronóstico de ventas - línea perro

PRONÓSTICO DE VENTAS 2019									
Línea de producto	ALDO	BJ	DMC	FERRAGAMC	LONDRES	RODEIO	SEVILHA	SQUASH	VZ
Ventas en unidades	776	494	1706	599	471	100	505	981	701
(x)Precio de venta	\$ 41,50	\$ 46,50	\$ 43,50	\$ 43,50	\$ 40,00	\$ 48,00	\$ 43,50	\$ 34,00	\$ 43,50
(=)Ventas en \$	\$ 32.204,00	\$ 22.971,00	\$74.211,00	\$ 26.056,50	\$18.840,00	\$ 4.800,00	\$ 21.967,50	\$33.354,00	\$ 30.493,50
Total Ventas unidades perro	6333								
Total Ventas \$ líneas perro	\$ 264.897,50								

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Una vez determinados los porcentajes de crecimiento por cada una de las líneas con sus respectivos pronósticos, se pudo determinar el total de ingresos por ventas proyectados para el año 2019, así también, como el total de pares que se venderán para el año proyectado, dicha información se detalla a continuación y servirá para la proyección de estados financieros.

Tabla 26 Ventas en unidades y en dólares proyectadas

Total unidades vendidas proyectadas	42834
Total en dólares de ventas proyectadas	\$ 1.844.659,50

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

A manera de conclusión se puede determinar que la capacidad instalada proyectada del 100% cumpliría de 68376 pares, sin embargo, los pares a vender proyectados cumplirían el 62,65% aproximadamente de su capacidad, lo que significa que es de beneficio la implementación de la nueva planta productiva ya que estaría siendo eficiente y la demanda desatendida estaría siendo cubierta.

Además, con el total de ventas proyectado se espera un incremento del 36% aproximadamente, en comparativa con las ventas del año 2018 que ascendieron a 27319 pares.

3.2.4.2 Estado de Resultados Proforma

El Estado de Pérdidas y Ganancias Proforma tendrá como base la proyección de ventas calculadas en el punto anterior.

Tabla 27 Estado de Resultados Proforma

GUZZPER CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019		
Cuenta	Subnivel	Nivel
Ventas		\$ 1.844.659,50
Costo de ventas		\$ 1.286.305,02
Utilidad bruta en ventas		\$ 558.354,48
Gastos operativos		\$ 16.312,12
Depreciaciones activos fijos	\$ 2.586,23	
Combustibles y lubricantes	\$ 3.343,58	
Sueldos de administración gerente y subgerente	\$ 3.471,04	
Servicios básicos	\$ 1.386,12	
Útiles de oficina	\$ 285,15	
Honorarios profesionales	\$ 4.700,00	
Gastos servicios de seguridad	\$ 540,00	
Utilidad operativa		\$ 542.042,36
Gastos financieros		\$ 1.652,12
Provisión de cuentas incobrables	\$ 1.652,12	
Utilidad antes de trabajadores e impuestos		\$ 540.390,24
15% trabajadores		\$ 81.058,54
Utilidad antes de impuestos		\$ 459.331,70
25% Impuesto a la Renta		\$ 114.832,93
Utilidad del Ejercicio		\$ 344.498,78
Reinversión de Utilidades		\$ 295.622,24
Utilidad Neta		\$ 48.876,54

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

3.2.4.3 Estado de Situación Financiera Proforma

Para la construcción del Estado de Situación Financiera Proforma se elaborará a través del método crítico, el cual consiste en fundamentar el aumento de ciertas cuentas en función a las ventas y otras según la percepción de crecimiento esperado que se tendrá por la propia operación de la empresa.

En primer lugar, se plantea un Estado de Situación Financiera Proforma con la necesidad de fondos requeridos, en el cual está detallado cada una de las cuentas, además, de adicionados los activos fijos requeridos y la utilidad del ejercicio que se pretende alcanzar para la reinversión, teniendo como base el estado de situación financiera del año base (año 2018).

Tabla 28 Requerimientos Financieros

Requerimientos Financieros	
Activo Total Proyectado	\$ 621.572,57
Pasivo Total Proyectado	\$ 57.293,40
Patrimonio Proyectado - Utilidad del ejercicio	\$ 268.656,93
TOTAL REQUERIMIENTOS	\$-295.622,24

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Para la implementación de la nueva planta productiva se requerirán de varios recursos, dando como resultado una necesidad de fondos de \$ 295.622,24; los cuales estarán cubiertos por las utilidades generadas en el ejercicio, es decir, una porción de la utilidad neta proyectada del balance de resultados proforma, será reinvertida.

A continuación, se presenta el Estado de Situación Proforma, en el cual se incluye la utilidad neta reinvertida, la cual cubrirá los requerimientos de la implementación de la nueva línea y las necesidades de fondos.

Tabla 29 Estado de Situación Financiera Proforma

GUZZPER CÍA. LTDA. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019				
Nombre	Subnivel	Nivel	SubGrupo	Grupo
ACTIVO				\$ 621.572,57
ACTIVO CORRIENTE CIRCULANTE			\$ 337.557,66	
DISPONIBLE		\$ 52.049,52		
Caja	\$ 13.072,75			
Bancos	\$ 38.976,77			
EXIGIBLE		\$ 140.907,24		
Cuentas por cobrar clientes	\$ 140.907,24			
REALIZABLE, INVENTARIOS		\$ 144.600,90		
Inventarios de materia prima y suministros	\$ 137.405,45			
Inventario productos terminados	\$ 6.852,95			
Inventario productos en proceso	\$ 342,50			
ACTIVOS FIJO			\$ 284.014,91	
NO DEPRECIABLE		\$ 7.500,00		
Terrenos	\$ 7.500,00			
FIJOS DEPRECIABLES				
DEPRECIABLE		\$ 276.514,91		
Muebles y enseres	\$ 2.650,00			
Depreciación acumulada de muebles y enseres	\$ -1.998,12			
Equipo de oficina	\$ 3.605,00			
Depreciación acumulada de equipo de oficina	\$ -2.652,15			
Maquinaria y equipo	\$ 264.521,31			
Depreciación acumulada de maquinaria y equipo	\$ -56.852,15			
Naves	\$ 7.800,00			
Depreciación acumulada de naves	\$ -6.852,45			
Vehículos	\$ 28.000,00			
Depreciación acumulada de vehículos	\$ -26.452,50			
Equipo de computación	\$ 7.745,85			
Depreciación acumulada equipo de computación	\$ -5.682,20			
Repuestos	\$ 180,10			
Hormas y troqueles	\$ 2.907,40			
Depreciación acumulada hormas y troqueles	\$ -2.258,15			
Herramientas	\$ 1.021,17			
Depreciación acumulada de herramientas	\$ -700,20			
Instalaciones planta y sistemas de alarma	\$ 500,00			
Maquinaria de costura	\$ 8.300,00			
Pantógrafo para suela	\$ 28.250,00			
Maquina laser suelas	\$ 9.982,00			
Dobladora	\$ 10.000,00			
Destalladora	\$ 4.500,00			
PASIVOS				\$ 57.293,40
PASIVO CORRIENTE			\$ 57.293,40	
PASIVO EXIGIBLE		\$ 57.293,40		
Cuentas por pagar proveedores	\$ 38.452,12			
Sueldos y salarios por pagar	\$ 14.301,94			
Aporte personal por pagar	\$ 1.351,53			
Aporte patronal por pagar	\$ 1.737,69			
Servicios básicos por pagar	\$ 1.450,12			
PATRIMONIO				\$ 564.279,17
Capital social	\$ 21.505,16	\$ 21.505,16	\$ 21.505,16	
Resultados		\$ 542.774,01	\$ 542.774,01	
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 247.151,77			
Utilidad del ejercicio - reinversión	\$ 295.622,24			
PASIVO Y PATRIMONIO				\$ 621.572,57

Fuente: Guzzper Cía. Ltda.
Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

3.2.4.4 Análisis Financiero con los Estados Proforma

Índice rendimiento sobre los activos totales (ROA)

Fórmula

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{ROA} = \frac{48.876,54}{621.572,57}$$

$$\text{ROA} = 0,07$$

Interpretación

El ROA calculado interpreta que baja en comparación con el año 2018, esto debido a que una parte de las utilidades obtenidas en el ejercicio están siendo reinvertidas.

Índice de rotación de activos totales

Fórmula

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{1'844.659,50}{621.572,57}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = 2,97$$

Interpretación

El nuevo total de activos, permitirá a Guzzper seguir siendo eficiente al momento de generar ventas, lo que es un punto positivo, para la evaluación de la estrategia de implementación de la nueva línea productiva.

Índice de endeudamiento

Fórmula

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{57.293,40}{621.572,57}$$

$$\text{Endeudamiento} = 0,09$$

Interpretación

Según el índice de endeudamiento con datos proyectados, determina que tan solo el 9% de sus activos están siendo financiados por los pasivos, es decir, al no recurrir a financiamiento externo, permite a la empresa fortalecer sus activos.

Índice de retorno sobre el patrimonio (ROE)

Fórmula

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{48.876,54}{564.279,17}$$

$$\text{ROE} = 0,08$$

Interpretación

El ROE proyectado, da como resultado, que a pesar de que se reinvierta una parte de la utilidad, los accionistas recibirán ganancias sobre sus acciones invertidas.

Índice de margen de utilidad neta

Fórmula

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{48.876,54}{1'844.659,50}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = 0,0264$$

Interpretación

Se estima que Guzzper para el año proyectado cuente con un margen de utilidad neta del 2,64%, lo que significa, que, si existirá ganancias después de aplicar la reinversión, evitando la disminución de gastos financieros, ya que no se requiere de ellos.

3.2.5 Fuentes de financiamiento internas

Guzzper tiene como normativa que la opción de reinversión de utilidades se realizará únicamente cuando se requiera la adquisición de maquinaria y equipos nuevos, relacionados con el giro del negocio.

El total de requerimientos de activos y de recursos determinado en el punto anterior ascendieron a \$ 154.215,31; monto en el cual estarían cubiertas las necesidades de implementación de la nueva planta.

El monto requerido se financiará a través de recursos propios, justificados con la reinversión de utilidades, ya que cuenta con \$ 344.498,78 y los requerimientos ascienden a \$ 154.215,31; sin embargo, se toma la decisión de reinvertir el 86% del total de utilidad neta, para cubrir los costos, gastos e inversión de la nueva línea productiva y el excedente será destinado al área productiva actual y al área de marketing para promocionar sus líneas de productos y acaparar la atención de la demanda desatendida.

El 14% restante de la utilidad neta, será distribuido a sus diferentes socios, según cada uno de sus porcentajes de participación dentro de la empresa.

3.2.6 Fuentes de financiamiento externas

De momento las necesidades de financiamiento de Guzzper son cubiertas con la reinversión de las utilidades, ya que se llegó a una decisión unánime con los socios.

Para proyectos e inversiones futuras, cuando las necesidades sean mayores, o las mismas no puedan ser cubiertas en su totalidad por la reinversión de utilidades, es recomendable recurrir a fondos externos.

La empresa en años anteriores siempre ha optado por realizar préstamos a mediano y corto plazo en el Banco Pichincha en donde mantiene una línea de crédito activa para cuando la empresa requiera de fondos.

Los préstamos que la empresa ha realizado, fueron otorgados por el banco para realizar compras de maquinaria, importación de materia prima y ampliación de la infraestructura. Guzzper distribuye los porcentajes de financiamiento tanto externos como internos para mantener un modelo de financiamiento ideal.

También se analizó la posibilidad de obtener financiamiento externo y se hizo una comparación de necesidades de fondos en dos entidades. La primera refiere al Banco Pichincha y la segunda a la Corporación Financiera Nacional (CFN); el siguiente análisis contribuirá con información que servirá de gran ayuda para que Guzzper al momento que requiera de fondos externos, tenga información acerca de cuál es la mejor opción.

Se tomó al Banco Pichincha por ser una institución privada de gran reconocimiento y confianza de sus clientes a nivel nacional, y por otro lado a la Corporación Financiera Nacional por ser una institución pública que promueve el desarrollo de las industrias y emprendimientos.

Los siguientes datos fueron proporcionados por los simuladores de los sitios web de cada institución; para ejemplificar, se hizo una simulación de un préstamo bancario con un monto de \$ 154.216,00, a 36 meses plazo. Ahora bien, la diferencia de la tasa de interés efectiva varía en 1,07% y de la sumatoria de las cuotas en \$ 5.492,00; resultando beneficioso la Corporación Financiera Nacional, por el valor de sus mensualidades menores y la carga financiera menor que la que ofrece el banco Pichincha.

Tabla 30 Comparativa de fuentes de financiamiento externo

Comparativa de fuentes de financiamiento externo			
Detalle	Banco Pichincha	Diferencia	C.F.N
Monto	\$ 154.216,00		\$ 154.216,00
Plazo meses	36		36
Tasa interes nominal	9,76%		8,25%
tasa interes efectiva	9,64%		8,57%
Valor cuota	\$5.640,00		\$5.344,00
carga financiera	\$23.204,34		\$19.614,35
Suma de las cuotas	\$ 179.322,35		\$ 173.830,35
Diferencia		\$ 5.492,00	

Fuente: Banco Pichincha. Corporación Financiera Nacional.

Elaborado por: Guerrero, K. Guzmán, S.

Para inversiones futuras donde la reinversión de las utilidades no sea viable ya sea por falta de las mismas o por desacuerdo de los socios; para los proyectos en la empresa, se tomará en cuenta a la Corporación Financiera Nacional para hacer uso de sus servicios, ya que es la que más beneficios ofrece y con la entidad financiera que se genera mayor ahorro en gastos financieros al corto plazo.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de titulación se llegó a determinar que la fábrica de calzado ‘Guzzper Cía. Ltda.’, cuenta con un posicionamiento alto en el mercado tanto local como nacional, esto se logró determinar gracias a la encuesta planteada en el capítulo 2, en la cual, para el levantamiento de información para crear el perfil del consumidor, se determinó a través de encuestas y la determinación del perfil del consumidor se lo hizo a través de entrevistas a profundidad dirigidas a los comercializadores del calzado que produce Guzzper; este estudio se realizó con la expectativa de determinar la existencia de una demanda que estuviera dispuesta a comprar mayor cantidad de pares de zapatos, para ello se llevó a cabo el estudio de los canales de distribución en los cuales se determinaron por rutas y se pudo visualizar qué clientes están atendidos y cuáles están desatendidos, el mercado ya determinado pero desatendido fue la mejor opción para dirigir el incremento en ventas, ya que la empresa cuenta con recursos productivos subutilizados, que podrían ser optimizados para aumentar la producción.

Basándose en las líneas de productos que actualmente se producen en la fábrica se procedió a realizar un análisis, fundamentándose en la matriz BCG, en la cual cada cuadrante fue determinado según la percepción y crecimiento histórico de ventas, llegando a tener como resultado las líneas estrella que son las que más rentabilidad aportan a la empresa, las líneas de interrogación que son líneas que están en auge para convertirse en estrellas, las líneas vaca y líneas perro son aquellas que mantienen sus ventas, sin embargo existe un aporte considerable dentro de sus ventas, finalmente, a través de este método se realizó una depuración de las líneas obsoletas, que ya no generan ningún tipo de beneficio para la empresa; cada cuadrante se potenciará enfocado a la demanda desatendida.

Luego de definir los mercados a los cuales estarán dirigidas las ventas, se procedió a implementar la herramienta de planeación financiera, en la cual basándose en un análisis financiero histórico se demostró que Guzzper, durante el último año ha sido una empresa solvente, líquida, y que puede invertir con fondos propios, sin recurrir a financiamientos externos.

La planeación financiera se elaboró mediante los estados financieros proforma, que fueron proyectados a través de los estados financieros propios de la empresa del año 2018, en los cuales se aplicaron la precepción y experiencia para su proyección, además, que va de la mano con el pronóstico de ventas en el cual se dio paso a realizar una comparativa entre la capacidad instalada proyectada y el crecimiento de demanda por parte de los mercados enfocados al crecimiento, lo cual dio como resultados favorables para la empresa.

Se puede concluir que, Guzzper siendo una fábrica con amplia trayectoria en la industria de calzado, tiene mercado al cual abastecer, implementando la nueva línea productiva, para lo cual este trabajo de investigación le será de gran ayuda, ya que en él, están detallados los requerimientos necesarios para maximizar sus ventas, considerando cada uno de sus costos que incurrirían en el mismo, cabe recalcar que los valores calculados en el presente trabajo, son cifras aproximadas basadas en un estudio de datos actuales y proyectados.

Según los estudios realizados en cuanto a proyección de datos, se puede determinar que Guzzper podría esperar un crecimiento en sus ventas del 36% aproximadamente, teniendo como base los datos del año 2018, este crecimiento puede ser cubierto por financiamiento propio, ya que cuenta con una tasa de crecimiento sostenible del 39,29%. Además, con la optimización de la nueva línea productiva la rentabilidad sobre los activos será del 7%, es decir, que cierta parte de la utilidad neta se reinvierte, sin embargo, sigue siendo rentable; el margen de utilidad neta proyectado es de 2,64% lo que representa una disminución frente al año 2018, considerando que se hará uso de los rendimientos propios para financiarse.

En cuanto al análisis comparativo entre el año 2018 y el año 2019 (proyectado), se pudo determinar que los rendimientos sobre los activos fueron de 53% y 7% respectivamente, dados en función de las ganancias disponibles para los socios, ya que su disminución está justificada con la reinversión de utilidades.

Por consiguiente, al comparar el retorno sobre el patrimonio, dio como resultado del año 2018 de 91% y para el año 2019 (proyectado) de 8%, fundamentándose en que el patrimonio aumenta de un año a otro y las ganancias disponibles para los socios

disminuyen, lo que significa que los accionistas contarán con ganancias sobre sus acciones, después de la reinversión.

BIBLIOGRAFÍA

- Boluda & Ronda. (2006).** *Fuerza de ventas en las empresas, herramientas y estrategias utilizadas para llegar a un cliente potencial.* Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/fitz_o_d/capitulo2.pdf
- Chase, Jacobs, & Aquilano. (2009).** *Recursos necesarios para lograr que la fuerza de ventas alcance sus objetivos, producción y cadena de suministros.* Obtenido de https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones
- GestioPolis.com Experto. (2002, noviembre 25).** *¿Qué es un perfil del consumidor?*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-del-consumidor>
- Gitman, L.C. (2007).** Principios de administración financiera, decimoprimera edición. Pearson educación.
- INEC. (2018).** *Boletín técnico.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2018/Enero-2018/Boletin_Tecnico_IPI_M_%202018_01.pdf
- Inversiones, I. d. (2016).** *Pro Ecuador.* Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- Jordan, B.D, Ross, S.A & Westerfield, R.W. (2010)** Fundamentos de finanzas corporativas, novena edición. Mc Graw Hil.
- Jordana. (2007)** *oportunidades calificadas para asesorar al vendedor y vender eficientemente.* Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/
- Lideres. (2011).** *La producción de calzado pisa fuerte en el país.* Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Mcilveen, C. (2017, 20 de septiembre).** *Perfiles de clientes, personalización y estrategias de marketing.* Washington, Brandwatch. Recuperado de <http://www.brandwatch.com/es/blog/perfiles-de-clientes>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *El MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano.* Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/bp-126-el-mipro-promueve-la-innovacion-del-calzado-en-el-austro-ecuatoriano/>

Prieto, H. J. E. (2008). *Gerencia de ventas.* Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Salterain, F. D. (2011). *Gerencia exitosa de ventas: métodos, secretos y estrategias para dirigir equipos de vendedores hacia el éxito.* Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Tiempo, E. (22 de Julio de 2016). *Salvaguardias benefician al sector del calzado.* Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/378490>

ANEXOS

Anexo A. Guía para recolectar información mediante las entrevistas a profundidad

Entrevistas a profundidad a comercializadores

13. ¿Qué busca usted al momento de elegir un proveedor de calzado?

Calidad, políticas de cobro, modelos, exclusividad, costumbre.

14. Exprese su opinión acerca del calzado ecuatoriano, especialmente del calzado de cuero.

Por qué lo comercializa o no, que ventajas trae consigo el calzado nacional

15. ¿Usted considera que la industria de calzado ecuatoriana presenta innovación en sus procesos?

En cuanto a maquinaria, mano de obra, materia prima, calidad en los procesos.

16. ¿Usted qué estudios o análisis realiza al calzado referente a los materiales utilizados para su fabricación

Análisis de proveniencia de las materias primas, color, tintes, preferencia entre material sintético o natural.

17. ¿Cuál es su opinión en torno a la comparación del calzado nacional vs el calzado importado? y cuál es la procedencia que primero se le viene a la mente?

País del cual más se importa calzado, diferencias entre el calzado como puede ser los modelos, las hormas, colores, texturas, materiales.

18. ¿Qué ventajas o desventajas encuentra en la negociación del calzado importado?

Políticas internas y externas.

19. ¿Qué ventajas o desventajas encuentra en la negociación del calzado nacional?

Políticas internas y externas.

20. ¿Al momento de asociarse con un proveedor que consideraciones cree que tiene mayor relevancia?

Lo que más peso tenga ya sea dentro de estándares de calidad, precio, modelos o por fidelidad.

21. ¿Usted qué opina sobre el apoyo del gobierno hacia la industria ecuatoriana del calzado?

Que beneficios se recibe por parte del gobierno por promover la industria nacional, incentivos, exoneraciones, tasas de crédito bajas.

22. En cuanto a gustos y preferencia, ¿Qué calzado de cuero tiene mayor acogida?

Hombre, mujer, niño, nacional, importado.

23. El calzado nacional vs. el calzado importado, usted cree que con las políticas manejadas tanto de manera interna (empresarial) como de manera externa (políticas gubernamentales), ¿tienen una competencia justa dentro del país?

Si el calzado nacional, la innovación, materiales están a la par con el calzado importado.

24. ¿Cuáles son sus proyecciones de ventas en cuanto al calzado nacional?

Como se encuentra el mercado, posibilidad de crecimiento, poder adquisitivo de las personas, aceptación al calzado nacional.

Entrevistas a profundidad a comercializadores – vendedores

8. ¿Cuál es su opinión en torno a la venta de calzado de cuero?

Tiene acogida, en que época del año se vende más, cual es el más vendido hombre, mujer o niño.

9. Podría mencionar, ¿Qué es lo que más busca y espera el cliente al momento de adquirir calzado?

Textura, color, modelo, cordones, sin cordones, cuero sintético, cuero natural, marca.

10. ¿Qué herramientas utiliza para lograr una venta de calzado?

Que modelos sugiere con mayor frecuencia a los clientes, detalles acerca de cada calzado.

11. ¿Usted conoce los rangos de precios que está dispuesto a pagar el cliente por un par de zapatos?

Rango de calzado de hombre, mujer y niño, por accesorios, por modelos.

12. ¿Qué calzado prefiere el cliente (nacional o importado)?

13. ¿En qué época del año se realiza mayor número de venta de calzado?

Los motivos que llevan a que se vendan más en esas épocas.

14. ¿Qué factores usted cree que influyen en el cliente, al momento de escoger un par de zapatos?

Modelo, color, precio, atención, necesidad, vanidad, fidelidad a una tienda o marca en específico.

Anexo B. Respuesta de entrevistas a profundidad

Respuestas a entrevistas a profundidad de comercializadores

25. ¿Qué busca usted al momento de elegir un proveedor de calzado?

Lec Coat

Nos enfocamos siempre en buscar proveedores que sean responsables con la entrega de los pedidos que hacemos.

Realizamos una visita previa a sus fábricas y determinamos si las mismas son aptas para la entrega de nuestros pedidos. Muchos de los fabricantes nos visitan en el local y nos indican sus muestras, nos reunimos con mi hermano y coincidimos en los gustos.

Nos preocupamos que los productos sean de alta calidad y hechos con cuero. Trabajamos con pagos a 30 y 60 días plazo.

Shoes América

Como empresa establecemos las relaciones comerciales con nuestros proveedores poniendo en claro los estatutos y políticas de negociación, en términos de plazos de pago, exclusividad en los productos, manejo de marca propia (Ponti) y lo más importante la calidad en cada uno de los productos.

Indie

Indie es una tienda de calzado y conjuntos ubicado en Guayaquil.

- 1.- realizamos una selección de proveedores en el Ecuador y en el exterior.
2. ofrecemos productos de calidad y moda especialmente.
3. calidad, pronta entrega, compromiso.
4. que se ajusten a nuestra política de pagos para los proveedores nacionales
5. buen servicio y desarrollo continuo en sus productos.

26. Exprese su opinión acerca del calzado ecuatoriano, especialmente del calzado de cuero.

Lec Coat

Nosotros trabajamos con calzado importado y también nacional, actualmente nuestras importaciones son 50/50, es decir 50% nacional y 50% importado.

El producto nacional es fácil de adquirir, existe mucha oferta y es bueno ya que a nosotros como comercializadores nos interesa tener más variedad y cercanía para adquirir.

Comercializamos marcas como ZARA, STRADIVARIUS, PAUL N BEAR, nos dimos a conocer en el mercado por importar estas marcas y no las podemos dejar de lado.

En calzado de dama solo vendemos calzado importado.

Shoes America

Se ha notado que las industrias con las cuales trabajamos han invertido mucho en sus procesos productivos, importan materiales de Brasil o Colombia en que en mi experiencia como fabricante son muy buenos, por supuesto existen empresas que no renuevan sus líneas de productos y optan por quedarse en la zona de confort sin afrontar a las futuras adversidades y cambios del mercado. Comercializamos calzado ecuatoriano bajo nuestras exigencias, que los mismos sean de calidad y cien por ciento cueros.

Indie

El calzado ecuatoriano ha tenido un notable repunte en los últimos años, en lo personal, no confiábamos en la calidad con los que eran fabricados, pero cuando lo probamos por primera vez, tuvimos buenos niveles de venta. Aunque cabe recalcar que el calzado deportivo fabricado en el exterior sigue como pionero en el mercado

27. ¿Usted considera que la industria de calzado ecuatoriana presenta innovación en sus procesos?}

Lec Coat

No estamos muy relacionados en la maquinaria que nuestros proveedores usan, pero estamos conscientes que para entregarnos volúmenes altos las empresas deben fabricarlos con maquinaria y no artesanalmente.

En cuanto a la materia prima, nosotros vendemos únicamente calzado confeccionado con cuero.

Hasta el momento consideramos que las empresas ecuatorianas han hecho un gran esfuerzo por competir con productos importados, esto se refleja en su calidad. Por supuesto muchas de estas tienen a veces fallas de fabricación, pero cuando estas lo tienen los devolvemos.

Shoes America

La gran mayoría de empresas que yo conozco han invertido su capital en renovación de maquinaria para mejorar sus procesos, ahora como lo dije antes,

son los artesanos o empresas pequeñas que se han quedado estancadas en su nicho.

La mano de obra es difícil de conseguir en algunas áreas como costura ya que se requiere de gente con experiencia en la misma.

Pero en general se ha notado que la presencia de calzado ecuatoriano en demás boutiques es más requerida.

Indie

No estamos muy relacionados con los procesos de fabricación, pero me imagino que deben seguir un conjunto de lineamientos en su producción para fabricarlos bien.

28. ¿Usted qué estudios o análisis realiza al calzado referente a los materiales utilizados para su fabricación

Lec Coat

Como mencione anteriormente, nuestro local se enfoca en comprar calzado hecho 100% con cuero, la empresa que compramos más volúmenes muchos de sus insumos son importados desde Brasil y otros países, entonces eso nos da confianza en cuanto a su duración.

Muchas de las veces somos nosotros quienes enviamos las muestras por fotos o físicas para que los fabricantes las puedan imitar, por lo general nos preocupamos mucho en la moda ya que nuestro local es una tienda que vende moda.

Shoes America

Primero que todo nos concentramos en hacer cumplir nuestras políticas y llegar a un acuerdo con las políticas que las empresas nos imponen, entre ellos esta realizar fichas técnicas con los materiales por cada producto que se requiere, en la ficha se expresa el costo unitario y la serie del pedido que requerimos.

Por lo general en componentes internos, exigimos productos confortables y cómodos.

En el exterior que sea de cuero, y a veces especificamos el cuero en específico de la curtiembre, por motivos de colores.

Indie

Indie se preocupa que sean materiales duraderos, de calidad, con gran gama de colores, que sean de cuero, tela y que tengan apliques de buen gusto.

29. ¿Cuál es su opinión en torno a la comparación del calzado nacional vs el calzado importado y cuál es la procedencia que primero se le viene a la mente?

Lec Coat

Nosotros importamos de España y otros países de Europa.

Y la diferencia entre estos radica en la calidad, el calzado importado impone nuevas modas y estilos, y el calzado nacional son imitaciones, los productos de ambos son de calidad, aunque los importados son hechos en su mayoría con sintéticos y no en cuero como nacional.

Shoes America

Nuestra empresa importa el 80% de los productos, y el país de los provienen es Brasil.

La calidad es superior, sin desmerecer el calzado nacional, pero la sociedad tiene muy bien identificado a marcas como ferraccini, sabeli, vizano, west coast.

Indie

El calzado ecuatoriano es bueno, tiene muy buena calidad, aunque existe una deficiencia en cuanto al confort, y variedad de plantas.

Clarks, desigual, magnani.

30. ¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el calzado importado?

Lec Coat

Se paga altos impuestos como son los 6 dólares por cada par de zapatos y el ad valorem del 10%.

Las ventajas son que estos no vienen con fallas de producción o son muy pocas las que tienen estas características.

Los volúmenes de compra tienen que ser altos.

Los tiempos de entrega son largos.

No se pueden hacer reposiciones de modelos o tallas en pequeñas medidas.

Los pagos tienen que ser hechos de contado.

Shoes America

La desventaja primordial es el tiempo de entrega, la reposición de tallas y la espera por nuevos desarrollos.

Pago de altos impuestos, aranceles.

Indie

No encontramos desventajas en realidad, únicamente que las entregas y asuntos de importación hace que demore un poco.

31. ¿Qué ventajas o desventajas encuentra en el calzado nacional?

Lec Coat

Las ventajas son el plazo de pago, algunas ofrecen hasta 90 días plazo.

Otras trabajan con un porcentaje de entrega y lo demás a 60 días.

Los tiempos de entrega son rápidos.

Si los productos tienen falla, se los puede devolver.

Las desventajas son que a veces los modelos que se piden no coinciden con las muestras que se los pidió.

Los cueros a veces no son del mismo tono, o cambia la tonalidad en las series.

Existen fallas de fabricación.

Shoes America

También los tiempos de entrega, no son muy tardíos como con los importados, pero muchas de las veces no se toman en serio las entregas e incurren con multas.

Entre las ventajas se encuentra la distancia, la facilidad de negociación, el idioma, los productos, se puede desarrollar conjuntamente los modelos.

Indie

No encontramos inconformidades tampoco, únicamente problemas de fabricación, que conforme ha pasado el tiempo estas han sido menores

32. ¿Al momento de asociarse con un proveedor que consideraciones cree que tiene mayor relevancia?

Lec Coat

Que los precios no sean alterados o elevados,

que la calidad de los mismos no sea alterada o fabricados con otros insumos.

Que los modelos que nosotros compramos no sean vendidos a los demás locales en nuestra cuadra.

Shoes America

Primero la calidad, los precios, los tiempos de entrega, la cantidad de líneas de productos. En ese orden en específico.

Indie

La calidad de los materiales, los precios que no sean muy elevados para poder comercializar. Que estén a la vanguardia de la moda.

33. ¿Usted qué opina sobre el apoyo del gobierno hacia la industria ecuatoriana del calzado?

Lec Coat

Pienso que es buena, ya que eso fomenta que la economía del país crezca, aunque muchos locales se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas ya que no conseguían adquirir el calzado importado con mejores precios.

Esperamos que las tasas arancelarias se eliminen pronto.

Shoes America

Estoy totalmente de acuerdo con las políticas ecuatorianas en cuando cerrar la economía de la industria ecuatoriana, pero considero que las empresas busquen la internacionalización ya que las medidas de aranceles y demás no estarán vigentes por siempre.

Indie

El apoyo del gobierno radica en la protección de las industrias, con las salvaguardas, pero tengo entendido que estas están a punto de concluir, con lo que el calzado importado remonte de nuevo.

34. En cuanto a gustos y preferencia, ¿Qué calzado de cuero tiene mayor acogida?

Lec Coat

El calzado de hombre es que tiene mayor acogida en nuestro local, ya que la gran mayoría son provenientes de fabricantes ecuatorianos, solamente en nuestra línea de mujer y niño traemos importado, pero el volumen de ventas no es el mismo.

Shoes America

Para mis locales lo que tiene mayor rotación es la marca vizano de vulcabrass. (Brasil)

En segundo lugar, el calzado de hombre de cuero en carcas como sabeli, demócrata y Adriano.

Indie

Trabajamos con calzado ecuatoriano y los fabrican con nuestra marca indie, nuestro local vende únicamente calzado ecuatoriano por ahora.

35. El calzado nacional vs. el calzado importado, usted cree que con las políticas manejadas tanto de manera interna (empresarial) como de manera externa (políticas gubernamentales), ¿tienen una competencia justa dentro del país?

Lec Coat

El mercado se vio en la obligación de adquirir cada vez más el calzado nacional, aunque el calzado importado siempre fue el pionero, en líneas deportivas y urbanas.

Las grandes marcas como adidas, nike, new balance o vans serán siempre las líderes en su línea.

Pienso que el calzado ecuatoriano en específico no se ha preocupado por la comodidad en sus productos.

Shoes America

Actualmente se nota que el calzado nacional tiene muy buena acogida, esto desde el punto de vista de mis locales. Se podría decir que el 35% de mis ventas son de calzado ecuatoriano, y va en ascenso.

Indie

Para el caso de mi local, nosotros vendemos más calzado ecuatoriano, anteriormente importábamos desde estados únicos y Europa.

36. ¿Cuáles son sus proyecciones de ventas en cuanto al calzado nacional?

Lec Coat

Nosotros trabajamos con marca propia, y el prestigio de nuestro local nos ha dado prestigio como marca comercial. Los fabricantes nos producen con nuestra marca y pienso que es una gran fortaleza por nuestra parte.

Nuestro segmento de mercado adquiere zapatos de entre 65 a 90 dólares, y no existe una resistencia de las personas por el momento en cuanto al precio.

Shoes America

Nuestras proyecciones futuras son muy prometedoras, en referencia al año 2018 puedo decir que el trabajar con calzado nacional, suprimiré para el 2019 la importación de un par de marcas internacionales.

Indie

Nuestras expectativas son mayores para el año 2019, este año que esta por culminar, tuvimos gran aceptación de calzado ecuatoriano.

Respuestas a entrevistas a profundidad a comercializadores – vendedores

15. ¿Cuál es su opinión en torno a la venta de calzado de cuero?

Lec Coat

Tiene muy buena acogida, la gente en zapato casual o de vestir siempre nos pide que sea de cuero, muy poca gente tiene esa importancia en cuanto a los productos con cuero. Las mujeres por lo general no se preocupan por los componentes en cuanto estos se vean bien.

Los meses de mayor acogida son en fiestas de cuenca, el día del padre, entrada a clases y navidad, el día de la madre y la época de los grados.

Shoes America

En este local tiene mucha acogida el calzado de cuero para hombre y mujer, no vendemos mucho en sintético.

Indie

La gente pide mucho calzado de cuero, únicamente en deportivo a veces los piden y esos son de sintético.

16. Podría mencionar, ¿Qué es lo que más busca y espera el cliente al momento de adquirir calzado?

Lec Coat

Trabajamos con varios modelos, en cuanto a zapatos de vestir todos nos piden que sean de cuero y cómodos, los colores más vendidos son el negro, la café miel la café madera y a veces el azul.

Cuando llegan a nuestro local siempre nos piden que sean brasileros. Pero les explicamos que los que vendemos son las réplicas y fabricados con los mismos materiales.

Shoes America

Hombres y mujeres buscan comodidad, buen diseño y precio.

Indie

Las damas piden calzado cómodo y de moda. De igual manera los hombres.

17. ¿Qué herramientas utiliza para lograr una venta de calzado?

Lec Coat

Escuchamos la exigencia del cliente, si este desea para vestir, de terno o de un estilo tenis.

Por lo general se vende un poco más de zapatos tenis o casual-urbano.

Sugerimos nuestras nuevas colecciones, dependiendo los que están de oferta o cuando sabemos que llegara nueva mercadería.

Shoes America

Damos siempre un buen servicio, ofrecemos nuestras líneas de productos dependiendo de lo que busca el cliente.

Indie

Primero notamos en lo que está interesado el cliente, le damos siempre un buen servicio y abrimos nuestro catálogo de productos.

18. ¿Usted conoce los rangos de precios que está dispuesto a pagar el cliente por un par de zapatos?

Lec Coat

En cuanto a calzado de mujer, los rangos de precios están en 50 los bajos y 65 los botines.

De hombre los nacionales están entre 75 y 85 dólares.

Los importados están entre 90 a 110 a veces.

Shoes America

Nuestros precios van de 50 a 150 dólares tanto en hombre como mujer.

Indie

Nuestros precios van desde 65 a 180 dólares, dependiendo de la temporada ofrecemos descuentos y cupones.

19. ¿Qué calzado prefiere el cliente (nacional o importado)?

Lec Coat

Cuando nos vienen a comprar nos piden modelos en específico.

Otros se preocupan de la marca.

Otros les importa de los materiales.

Y algunos no les importa de la procedencia en cuanto se vean bien.

Shoes America

Importado, aunque un cierto número se les son indiferente.

Indie

En nuestra tienda se les es indiferente si el producto es nacional o importado.

20. ¿En qué época del año se realiza mayor número de venta de calzado?

Lec Coat

En entrada a clases y navidad.

Shoes America

En navidad, día de la madre, día del padre y entrada a clases.

Indie

En navidad, día de la madre, día del padre y entrada a clases.

21. ¿Qué factores usted cree que influyen en el cliente, al momento de escoger un par de zapatos?

Lec Coat

El modelo y el color.

Siempre existe la vanidad de estar a la moda y comprar lo que les quede bien.

Shoes America

Siempre buscan por el color los hombres, diseños de internet, y las mujeres que sean cómodos y de moda.

Indie

Nos preguntan por modelos que ven en las redes sociales, colores y diseños nuevos.

Anexo C. Balance de Pérdidas y Ganancias, Guzzper Cía. Ltda. 2018

GUZZPER CÍA. LTDA.						
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
DEL 01 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018						
Codigo	Nombre	Movimiento	SubNivel	Nivel	SubGrupo	Grupo
4.01.00.00.000	INGRESOS				1.421.371,07	1.421.371,07
4.01.01.00.000	OPERACIONALES			1.421.371,07		
4.01.01.01.000	VENTAS		1.421.371,07			
4.01.01.01.001	VENTAS MENSUALES CON FACTURA	1.416.555,57				
4.01.01.01.005	TRANSPORTE EN VENTAS	4815,5				
	COSTO EN VENTAS:	1.016.244,30	1.016.244,30	1.016.244,30	1.016.244,30	1.016.244,30
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS:	405.126,77	405.126,77	405.126,77	405.126,77	405.126,77
5.03.00.00.000	GASTOS DE OPERACIÓN				17.437,70	17.437,70
5.03.01.00.000	GASTOS DE OPERACIÓN			17.437,70		
5.03.01.01.000	GASTOS - VENTAS -		4.869,23			
5.03.01.01.009	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2458,52				
5.03.01.01.011	DEPRECIACION VEHICULOS	2.410,71				
5.03.01.02.000	GASTOS DE ADMINISTRACION		10.916,35			
5.03.01.02.002	SUELDOS ADMINISTRACION GERENTE Y SUB-	3.471,04				
5.03.01.02.004	AGUA Y TELEFONOS- ETAPA-	640				
5.03.01.02.005	UTILES DE OFICINA	285,15				
5.03.01.02.006	HONORARIOS PROFESIONALES	3600,00				
5.03.01.02.009	DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	90,00				
5.03.01.02.010	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	80,52				
5.03.01.02.013	DEPRECIACION DE MUEB Y ENSERES	5,00				
5.03.01.02.014	VIATICOS Y COMISIONES ADMINISTRACION	1458,52				
5.03.01.02.016	GASTOS SERVICIOS DE SEGURIDAD	540				
5.03.01.02.019	ETAPATELECOM SERVICIOS	294				
5.03.01.02.020	GASTO TELEFONIA CELULAR	452,12				
5.03.01.03.000	GASTOS FINANCIEROS		1.652,12			
5.03.01.03.004	RESERVA PARA CTAS INCOBRABLES	1652,12				
	UTILIDAD OPERACIONAL:	387.689,05	387.689,07	387.689,07	387.689,07	387.689,07
	(-) 15% TRABAJADORES	58153,36				
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	329.535,69	329535,71	329535,71	329535,71	329535,71
	25% IMPUESTO A LA RENTA	82.383,92				
3.01.03.01.001	UTILIDAD NETA	247.151,77	247151,77	247151,77	247151,77	247151,77

.....
SR. ENRIQUE GUZMAN F.
GERENTE

.....
ECON. JOSE TINIZHAÑAY S.
CONTADOR

Anexo D. Balance de Situación Financiera, Guzzper Cía. Ltda. 2018

GUZZPER CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018						
Codigo	Nombre	Movimiento	SubNivel	Nivel	SubGrupo	Grupo
1.00.00.00.000	ACTIVO					466.487,63
1.01.00.00.000	ACTIVO CORRIENTE CIRCULANTE				243.504,72	
1.01.01.00.000	DISPONIBLE			37.992,35		
1.01.01.01.000	CAJA		9.542,15			
1.01.01.01.001	CAJA GENERAL	9.542,15				
1.01.01.02.000	BANCOS		28.450,20			
1.01.01.02.002	BANCOS CTAS CORRIENTES	28.450,20				
1.01.01.02.003	BANCOS TARJETAS DE CREDITOS AMERICAN EXP	0				
1.01.03.00.000	EXIGIBLE			99.964,27		
1.01.03.01.000	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		102.852,12			
1.01.03.01.001	CLIENTES NACIONALES	102.852,12				
1.01.03.03.000	PROVISION PARA INCOBRABLES		-8.152,15			
1.01.03.03.001	PROVISION PARA CTAS INCOBRABLES	-8.152,15				
1.01.03.06.000	CUENTAS DEL FISCO		5.264,30			
1.01.03.06.006	CREDITO FISCAL IMPUESTO A LA RENTA	4752,15				
1.01.03.06.007	CREDITO FISCAL IVA	512,15				
1.01.04.00.000	REALIZABLE, INVENTARIOS			105.548,10		
1.01.04.01.000	INVENTARIO DE MAT. Y SUM.		100.295,95			
1.01.04.01.005	INVENTARIO DE M.P. Y SUM.	100.295,95				
1.01.04.04.000	INVENTARIO DE P.T.		5.002,15			
1.01.04.04.001	INV. DE PROD. TERM.	5.002,15				
1.01.04.02.000	INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO		250,00			
1.01.04.02.001	PRODUCTOS EN PROCESO	250,00				
1.02.00.00.000	FIJO				222.982,91	
1.02.01.00.000	NO DEPRECIABLE			7.500,00		
1.02.01.01.000	FIJOS NO DEPRECIABLES		7.500,00			
1.02.01.01.001	TERRENOS	7.500,00				
1.02.02.00.000	FIJOS DEPRECIABLES			215.482,91		
1.02.02.01.000	DEPRECIABLES		215.482,91			
1.02.02.01.001	MUEBLES Y ENSERES	2.650,00				
1.02.02.01.002	DEPRECIACION ACU DE MUEBLES Y ENSERES	-1998,12				
1.02.02.01.003	EQUIPO DE OFICINA	3.605,00				
1.02.02.01.004	DEPRECIACION ACU DE EQUIPO DE OFICINA	-2652,15				
1.02.02.01.005	MAQUINARIA Y EQUIPO	264.521,31				
1.02.02.01.006	DEPRECIACION ACU DE MQ Y EQUIPO	-56.852,15				
1.02.02.01.007	NAVES	7.800,00				
1.02.02.01.008	DEPRECIACION ACU DE NAVES	-6852,45				
1.02.02.01.009	VEHICULOS	28.000,00				
1.02.02.01.010	DEPRECIACION ACU DE VEHICULOS	-26.452,50				
1.02.02.01.011	EQUIPO DE COMPUTACION	7.745,85				
1.02.02.01.012	DEPRECIACION ACU DE EQUIPO COMPUTACION	-5.682,20				
1.02.02.01.015	REPUESTOS	180,1				
1.02.02.01.017	HORMAS Y TROQUELES	2.907,40				
1.02.02.01.018	DEPRECIACION ACU DE HORMAS Y TROQUELES	-2258,15				
1.02.02.01.019	HERRAMIENTAS	1021,17				
1.02.02.01.020	DEPRECIACION ACU DE HERRAMIENTAS	-700,2				
1.02.02.01.021	INSTALACIONES PLANTA Y SISTEMAS DE ALARMA	500,00				
2.00.00.00.000	PASIVO					57.293,40
2.01.00.00.000	PASIVO CORRIENTE				57.293,40	
2.01.01.00.000	PASIVO EXIGIBLE			38.452,12		
2.01.01.01.000	CTAS X PAGAR PROVEEDORES		38.452,12			
2.01.01.01.001	PROVEEDORES NACIONALES	38.452,12				
2.01.04.00.000	VARIOS			18.841,28		
2.01.04.01.000	CUENTAS VARIAS		18.841,28			
2.01.04.01.002	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	14.301,94				
2.01.04.01.008	APORTE PERSONAL POR PAGAR	1351,53				
2.01.04.01.009	APORTE PATRONAL POR PAGAR	1737,69				
2.01.04.01.017	SERVICIOS BASICOS POR PAGAR	1450,12				
3.00.00.00.000	PATRIMONIO					268.656,93
3.01.00.00.000	APORTES				21.505,16	
3.01.01.00.000	CAPITAL SOCIAL			21.505,16		
3.01.01.01.000	SOCIOS		21.505,16			
3.01.01.01.001	SOCIO A	21.505,16				
3.01.02.00.000	RESERVAS					
3.01.03.00.000	RESULTADOS			247151,78	247151,78	
3.01.03.01.000	RESULTADOS DEL EJERCICIO		247151,78			
3.01.03.01.001	UTILIDAD DEL EJERCICIO	247151,78				
	PASIVO Y PATRIMONIO	466.487,63	466.487,63	466.487,63	466.487,63	466.487,63

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Guerrero Heras Karen Andrea, con código 74116 y Guzmán Peralta Santiago Felipe, con código 69859

Tema: **"PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO "GUZZPER CÍA. LTDA""**
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Ing. Ximena Moscoso Serrano

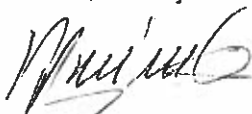
Tribunal: Ing. Ximena Ruilova Blacio e Ing. Marco Piedra Aguilera

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que los estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos periodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**

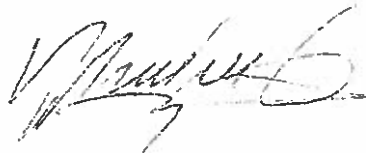


CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO "GUZZPER CÍA. LTDA."", presentado por los estudiantes Guerrero Heras Karen Andrea con código 74116 y Guzmán Peralta Santiago Felipe con código 69859, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día Miércoles, 04 de julio de 2018 a las 11:00

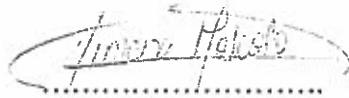
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 21 de junio de 2018

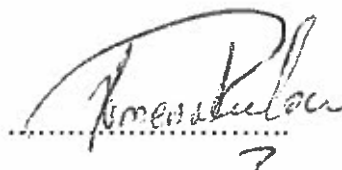


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

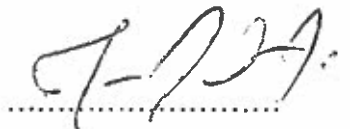
Ing. Ximena Moscoso Serrano



Ing. Ximena Ruilova Blacio



Ing. Marco Piedra Aguilera



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA: 12 DE JUNIO DE 2018

Estudiante: GUERRERO HERAS KAREN ANDREA Y GUZMÁN PERALTA SANTIAGO FELIPE



Cuenca, 11 de junio de 2018
Oficio: EA-1711-2018-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Guerrero Heras Karen Andrea con código 74116, y Guzmán Peralta Santiago Felipe 69859, tema: "PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO "GUZZPER CÍA. LTDA."", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Moscoso Serrano María Ximena ✓
Tribunal sugerido: Ing. Ruilova Blacio Ximena del Cisne ✓
Ing. Piedra Aguilera Marco Antonio ✓

Atentamente,

JNG. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Miércoles. 04 de julio de 2018 a las 11:00

1. Nombre del estudiante: Guerrero Heras Karen Andrea y Guzmán Peralta Santiago Felipe
2. Código: 74116 y 69859 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Ximena Moscoso Serrano
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Ximena Ruilova Blacio e Ing. Marco Piedra Aguilera
6. Título propuesto: **"PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO "GUZZPER CÍA. LTDA.""**

7. Aceptado sin modificaciones : _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- En la primera pregunta de investigación
especificar "cuales son los problemas financieros"

9. No aceptado

10. Justificación:

Tribunal

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Ing. Ximena Ruilova Blacio

Ing. Marco Piedra Aguilera

Srta. Guerrero Heras Karen A.

Sr. Guzmán Peralta Santiago Felipe

Dra. María Elena Ramírez Aguilera
Secretaria de la Facultad

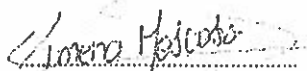


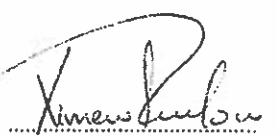
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

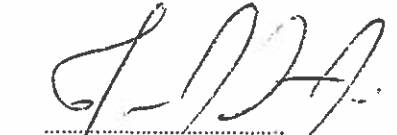
1. Nombre del estudiante: Guerrero Heras Karen Andrea y Guzmán Peralta Santiago Felipe
2. Código : 74116 y 69859 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Ximena Moscoso Serrano
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **"PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO "GUZZPER CÍA. LTDA.""**
2. Revisores (tribunal): Ing. Ximena Ruilova Blacio e Ing. Marco Piedra Aguilera
3. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: 10


Ing. Ximena Moscoso Serrano


Ing. Ximena Ruilova Blacio


Ing. Marco Piedra Aguilera



Cuenca, 05 de julio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **María Ximena Moscoso Serrano** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado **"Planificación Financiera para maximizar las ventas de la fábrica de calzado Guzzper Cía. Ltda."**, elaborado por la estudiante **Karen Andrea Guerrero Heras**, con código estudiantil 74116 y **Santiago Felipe Gurmán Peralta**, con código estudiantil 69859. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Ing. Ximena Moscoso Serrano



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Karen Andrea Guerrero Heras con C.I. 01052194149, código
estudiantil 74116 y Santiago Felipe Guzmán Peralta con C.I. 0104416037, código estudiantil
69859, estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy
comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo
de trabajo de titulación con el tema "PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS
DE LA FÁBRICA DE CALZADO GUZZPER CÍA. LTDA." previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos
nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Karen Guerrero

Santiago Guzmán

Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que la señorita **GUERRERO HERAS KAREN ANDREA** con código **74116**, alumna
de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el **82,66%** de
créditos de su malla curricular.

Cuenca, 05 de junio de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



Derecho No. 001-001-000172752
mjnr.-

SECRETARIA DE
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que el señor **GUZMAN PERALTA SANTIAGO FELIPE** con código **69859**, alumna
de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el **88,44%** de
créditos de su malla curricular.

Cuenca, 05 de junio de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Derecho No. 001-010-000136724
mjmr.-

FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SECRETARIA

0851668



Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, María Ximena Moscoso Serrano informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"PLANEACIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS VENTAS DE LA FÁBRICA DE CALZADO GUZZPER CÍA. LTDA."**, realizado por los estudiantes Karen Andrea Guerrero Heras, con código estudiantil 74116 y Santiago Felipe Guzmán Peralta, con código estudiantil 69859, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Ing. Ximena Moscoso

Cuenca, 06 de junio de 2018

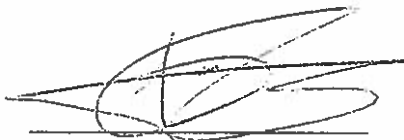
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo Luis Enrique Guzmán Fernández, Gerente General de la empresa GUZZPER Cía. Ltda., autorizo a los estudiante Karen Andrea Guerrero Heras y Santiago Felipe Guzmán Peralta de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and strokes, positioned above a horizontal line.

Luis Enrique Guzmán Fernández
GERENTE GENERAL.



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración Protocolo de Trabajo de Titulación
de Empresas

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 17

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Planeación financiera para maximizar las ventas de la fábrica de calzado 'Guzzper Cía. Ltda.'

Nombre de Estudiante(s):

Guerrero Heras Karen Andrea

Guzmán Peralta Santiago Felipe

Director(a) sugerido(a):

Ingeniera. Ximena Moscoso

Cuenca - Ecuador

2018





1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Guerrero Heras Karen Andrea – Guzmán Peralta Santiago Felipe

1.1.1. Código

Ua074116 – ua069859

1.1.2. Contacto

Guerrero Karen

Teléfono: 2816661

Celular: 0986591447

Correo Electrónico: karenguerrero@es.uazuay.edu.ec

Guzmán Santiago

Teléfono: 4116035

Celular: 0992761729

Correo Electrónico: santiago@gu58@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Moscoso Serrano, María Ximena, Ingeniera Comercial

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998433027

Correo Electrónico: xmoscoso@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Ríos Ponce Marco Antonio, Ingeniero Comercial

1.3.1. Contacto: 0983348224

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Priscila, Master

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

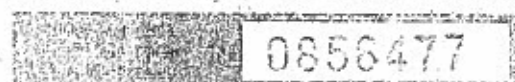
Análisis financiero, Presupuestos, Administración financiera, Marketing estratégico

y Gerencia de ventas

1.9. Título Propuesto:

Planeación financiera para maximizar las ventas de la fábrica de calzado 'Guzzpa

Cía. Ltda.'



1.10. Estado del proyecto

Nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo con el fin de crear una herramienta de planeación financiera que permita a la organización un crecimiento en sus ventas permitiendo que llegue a mercados desatendidos, además que la empresa no cuenta con un método que le permita proyectar a futuro, motivo por el cual se da la necesidad de la creación y desarrollo de esta.

2.2. Problemática

'Adriano, Guzzper Cía. Ltda.' es una empresa con 25 años de trayectoria en el mercado nacional, fue creada con el fin de obtener fuentes de ingreso y por ende un mejor rendimiento e incremento, teniendo como objetivo llegar a ser líderes en el mercado enfocados siempre en la calidad y buen servicio. En los últimos años ha presentado deficiencias administrativas, financieras y operativas en distintos sistemas, además de que no existe un estudio claro sobre sus fuentes de financiamiento y al considerar que la organización no cuenta con indicadores para la medición de su rendimiento ni con un soporte de proyecciones se aplicará una planeación financiera proyectada a la maximización de ventas al corto plazo, que ayudará a cubrir la demanda no atendida por parte del sector de calzado.

Jordan, Ross y Westerfield (2010) manifiestan que la planeación financiera establece ciertos modelos para el cambio y el crecimiento de una empresa. En general se enfoca en un aspecto más amplio. Lo que significa que se interesa en los principales elementos de las políticas financieras y de inversión de una empresa.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los problemas financieros que enfrentaría la organización al momento de hacer la maximización de sus ventas?



UNIVERSIDAD

¿Existen mercados potenciales a los que la empresa puede dirigir la maximización de sus ventas?

¿Cómo contribuye una planificación financiera para el crecimiento de la empresa?

2.4. Resumen

El presente trabajo de investigación desarrollará una herramienta financiera la cual se le denomina planeación financiera, con el propósito de maximizar las ventas. Para la realización de esta herramienta se van a considerar los diferentes factores que influyen directamente en la gestión de la fábrica como perfiles del cliente y consumidor, canales de distribución, portafolio de productos, estados financieros y sus fuentes de financiamiento, partiendo de datos históricos y el análisis de mercados potenciales se elaborará un pronóstico de ventas; el desarrollo de esta herramienta será una propuesta de crecimientos al corto plazo dirigido para los directivos de la empresa.

2.5. Marco teórico

2.5.1 Canales de distribución - Fuerza de ventas.

La administración de ventas varía dependiendo de la naturaleza de la organización y existen varios tipos que se pueden dividir en dos grandes grupos: ventas directas, donde la empresa tiene un propio equipo de ventas y también las indirectas, en donde se usa un intermediario.

- Ventas a mayoristas: el productor de manera directa, sugiere la comercialización de artículos a distribuidores.
- Venta a detallistas: mediante un distribuidor minorista que es el que vende los productos al consumidor final.
- Ventas a industriales o profesionales: venta directa de la empresa en donde se debe capacitar al vendedor ya que su cliente serán expertos y esperarán lo mejor.
- Venta a particulares, dedicada al consumidor final.

La fuerza de ventas son todas las herramientas y estrategias utilizadas para llegar a un cliente potencial (Robledo Román, 2006, p.51).

El control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito en la empresa; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción al cliente. Otro concepto importante para la investigación es el que nos plantean Chase, Jacobs, y Aquilano (2009) cuando hablamos de la estructura del negocio, ellos nos dicen que:

En toda estructura de negocio se debe considerar la existencia de un plan de ventas para que se pueda trabajar de manera coordinada y ordenada con los distintos miembros del departamento. Es por eso que es muy importante mantener una estrecha relación con nuestros clientes, llegar a ellos conocerlos a profundidad de tal manera que se puedan crear fuertes relaciones comerciales, así como crear ventajas competitivas para satisfacer sus necesidades. La fuerza de ventas también es utilizada para obtener información muy importante y deseada de la competencia. Cuan mayor sea esta, mayor será la probabilidad de éxito.

Seu tres los recursos necesarios para lograr que la fuerza de ventas alcance sus objetivos, para esto es necesario elevar la productividad.

Primero, que los productos y servicios en calidad y en cantidad sean suficientes para responder a la demanda obtenida de la misma gestión.

Segundo: que los vendedores sean profesionales, es decir que posean el perfil apropiado (para el producto o servicio e imagen de la empresa), capacitados para realizar una gestión de venta consultiva ante cada potencial comprador forma consistente, mediante un gerenciamiento eficiente y profesional.

Tercero: que exista una cartera constante y creciente y oportunidades calificadas para asesorar y vender por cada vendedor, registrados y administrados eficientemente (Jordana, 2007).

2.5.2. Perfil del cliente

En un mundo globalizado, las exigencias por parte de los consumidores son cada vez más altas. Los consumidores esperan que los productos, información y servicios respondan de manera inmediata a sus necesidades individuales, por lo tanto, es deber de



UNIVERSIDAD

las empresas y en especial de sus equipos de marketing crear ese valor agregado a sus productos, interacción, y lealtad con una marca, dando como resultado el agrado, identificación y experiencia individual de los consumidores.

Por lo tanto, las empresas y las marcas desarrolladas, tienen que identificar a su público objetivo, en la manera que los consumidores interactúan con ellas e incorporen estos productos a su vida cotidiana. Ofreciendo facilidades dirigidas a los requerimientos o necesidades de los clientes potenciales, solo de esta manera se podrá determinar en las empresas lo que realmente están buscando.

Un perfil de cliente representa a un segmento de los miembros de la audiencia que tienen comportamientos similares antes de realizar una compra.

Al identificar diferentes preferencias o necesidades, se puede conocer qué es relevante para ellos a nivel personal.

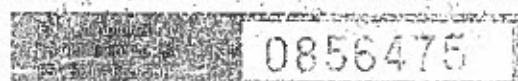
Los perfiles le dan la información necesaria a los equipos de marketing para hacer que el negocio se centre cada vez más en sus clientes. Dan a conocer las tendencias emocionales y qué es lo que los motiva, al igual que sus entornos sociales y online. Se convierten en un instrumento clave en el momento de tomar decisiones sobre tu estrategia de contenido y material (Mcilveen, 2017).

2.5.3. Perfil del consumidor

En las empresas comerciales o de servicios, es fundamental la formación de un departamento de marketing, donde se realizan estudios para determinar los comportamientos de los clientes, segmentaciones de mercado, maximización de ventas y mercados potenciales. Entre los puntos a analizar más importantes y fundamentales se encuentra la determinación o investigación de nuestros consumidores, su nivel de ingresos, su poder de compra, en otras palabras, es el conjunto de factores que, en base de información obtenida en el análisis variable de un mercado, describe al cliente meta.

Pues esta herramienta permite a la empresa:

- Conocer y entender a sus clientes,
- Ofrecerles los productos y servicios que en realidad demandan,



- Desarrollar estrategias de venta enfocadas en las características definidas en el perfil.
- Establecer los canales a través de los cuales podrá contactar a los clientes potenciales.
- Identificar más efectivamente a sus competidores.

2.5.3.1. Investigación del consumidor:

1. **Características demográficas.** La gente puede ser descrita en función de sus características físicas (edad, sexo, etc.), de sus características sociales (estado civil, clase social, etc.), o de sus características económicas (ingresos, educación, empleo, etc.)
2. **Estilo de vida.** Se refiere a la pauta general de vida de una persona, incluida la forma en que invierte su tiempo, energía y dinero.
3. **Motivaciones.** Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio. Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de realización personal.
4. **Personalidad.** Tendencias perdurables de reacción de un individuo.
5. **Valores.** Son el resultado de la interacción del consumidor con el medio en el que ha vivido. Son sentimientos muy importantes sobre cuán bueno o malo es realizar una actividad o alcanzar un objetivo.
6. **Creencias y actitudes.** Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrollará opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo.
7. **Percepción.** Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.
8. **Aprendizaje.** Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia, en lo que los consumidores creen, sus actitudes y conductas. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la



experiencia, por asociación repetida y por discernimiento. (Experto Gestipolis, 2002).

2.6 Planeación financiera

"La planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento de una empresa. En general se enfoca en la perspectiva más amplia. Esto quiere decir que se interesa en los principales elementos de las políticas financieras y de inversión de una empresa" (Jordan, Ross y Westerfield, 2010, p.87).

"La planeación financiera enuncia la manera en que se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro" (Jordan, Ross y Westerfield, 2010, p.88).

La planeación financiera pretende dar información a futuro para posibles inversiones o crecimientos de la empresa, teniendo como base información histórica y por la experiencia, para poder desarrollar pronósticos que les permitan a los directivos la toma de decisiones y en como es el caso de estudio para maximizar sus ventas.

2.6.1 Proceso de planeación financiera

Según Gitman (2012) el proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

2.6.2 Planes financieros a corto plazo (operativos)

Gitman (2012) determina que "los planes financieros a corto plazo u operativos especifican las acciones financieras a corto plazo y lo que pasará de manera anticipada con dichas acciones" (p. 118).

Los planes financieros a corto plazo podrán tener una cobertura de entre uno a dos años, por lo que su realización esta basada en los pronósticos de ventas y demás información operativa y financiera al corto plazo, siendo esta la base para el desarrollo del plan

financiero en el cual se incluirán presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

Al tratarse de una industria se incluirán los planes de producción en el cual se especificará el período de entrega y elaboración del producto, además de tomar en cuenta las materias primas requeridas, mano de obra directa para la producción, los costos indirectos y gastos operativos información que incurrirá para la elaboración de los estados financieros proforma.

Además, Jordan, Ross y Westerfield (2010) plantean las dimensiones que podría tener una planeación financiera la primera dimensión es como se establecerá el horizonte de planeación, es decir, el alcance al cual está enfocada la planeación financiera a desarrollar, consiguiente a este establecimiento se desarrolla un proceso de agregación el cual consiste en adicionar todas las propuestas existentes de inversión total necesaria, creando así la segunda dimensión denominada nivel de agregación.

Luego de establecer las dimensiones de la planeación financiera se puede preparar diferentes alternativas de planes tales como:

- Un plan determinado para el peor de los casos.
- Un plan de un caso normal.
- Un que contenga el mejor de los casos.

2.6.3 Logros de una planeación financiera al corto plazo

Luego de haber realizado un examen minucioso de los diferentes campos involucrados en la planeación se puede lograr:

- Examen de las interacciones
- Exploración de las opciones
- Cómo evitar las sorpresas
- Cómo asegurar la viabilidad y la consistencia interna.

Un modelo de planeación financiera requiere las siguientes herramientas e información para su elaboración:



2.6.4 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas en la planeación financiera a corto plazo es el principal componente, y para ello se pronosticará los flujos de caja mensualizados, en el cual sus principales componentes serán ventas proyectadas, los costos de producción e inventarios.

Gitman (2012) además contribuye que "El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externo, internos o una combinación de ambos" (p. 119). En el pronóstico externo se toma en cuenta la relación que existe entre las ventas de la empresa y la utilización de ciertos indicadores económicos como por ejemplo el producto interno bruto del país, los índices de consumo de cierto sector y los ingresos que tienen las personas.

En el pronóstico interno es una recopilación de los pronósticos de ventas de la empresa, es decir información propia obtenida por la organización, esto se realiza de manera conjunta con los colaboradores de ventas que ayudarán al pronóstico mediante su experiencia.

En la combinación se brinda una visión de pronóstico interno como externo, en el cual el pronóstico interno muestra hasta donde quiere llegar la empresa con sus ventas mientras que el pronóstico externo le permite tener un horizonte dentro del mercado.

2.6.5 Estados pro forma

Los estados pro forma que serán de gran utilidad son un balance pronosticado, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo.

Estos componentes sirven para tener de manera resumida la información futura proyectándose para distintos acontecimientos, entre una de las claves para poder desarrollar los estados pro forma son las ventas, ya que son las que están determinando tanto el estado de resultados como el balance.

2.6.5.1 Requerimientos de activos

En el plan se deberá describir los gastos de capital proyectados, además de que el balance proyectado tendrá cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto lo que viene siendo el presupuesto de capital total de la empresa. Acto seguido, los gastos de capital se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan.

2.6.5.2 Requerimientos financieros

Los requerimientos financieros básicamente son los arreglos o cambios que debe contener el plan en cuanto a política de dividendos y la política de financiamiento con terceros.

2.6.5.3 El ajuste

El ajuste permitirá que el balance proyectado se mantenga equilibrado, es decir, los activos pueden incrementar en mayor proporción versus a los pasivos y capital proyectados dentro del plan lo que ocasionaría un desequilibrio del balance proyectado, pero al hacer uso del ajuste se puede proponer un incremento en el financiamiento o a su vez la generación de más acciones para generar recursos propios que puedan hacer frente a la crecida de activos proyectados.

2.6.5.4 Supuestos económicos

Consisten en tomar en cuenta los diferentes componentes que pueden afectar la vida del plan, es decir, se debe considerar las tasas de interés, las tasas impositivas gubernamentales y tasas inflacionarias.

2.7 Financiamiento externo y crecimiento

Existe una relación estrecha entre el financiamiento externo y el crecimiento ya que si la tasa de crecimiento de ventas o de activos es elevada se necesitará mayor financiamiento externo para poder respaldar ese crecimiento.

Para poder determinar una tasa de crecimiento se debe realizar una investigación detallada y realizar estimaciones de tasas de crecimiento de utilidades y ventas.

2.7.1 Política financiera y crecimiento



2.7.1.1. Tasa de crecimiento interno

Esta tasa está determinada y manejada por financiamiento interno en la cual se considera el rendimiento sobre activos y la reinversión de utilidades, esta tasa determina un crecimiento máximo sin ningún tipo de financiamiento externo.

2.7.1.2. Tasa de crecimiento sostenible

Es la máxima tasa de crecimiento que es capaz de lograr una empresa sin un financiamiento de capital externo, al mismo tiempo que mantiene una razón de deuda constante.

2.7.2. Factores determinantes del crecimiento

- Margen de utilidad
- Política de dividendos
- Política de financiamiento
- Rotación total de activos.

2.8. Hipótesis

Ninguna.

2.9. Objetivo General

Realizar una planeación financiera que permita a "Adriano, Guzzper Cía. Ltda." maximizar sus ventas.

2.10. Objetivos Específicos

1. Fundamentar histórica y teóricamente.
2. Especificar los mercados a los que se destinarán las ventas para saber la demanda que puede existir.
3. Proyectar estados financieros que sostengan el crecimiento de ventas.
4. Analizar las fuentes de financiamiento, que permitan sostener el crecimiento planeado.

2.11. Metodología

Se utilizará la metodología de investigación aplicada y de campo, con un enfoque cuantitativo.

Dentro del enfoque cualitativo estará direccionado hacia:

- El levantamiento de la información sobre características que determinen los perfiles de los clientes y consumidores, a través de entrevistas a profundidad a los vendedores de la empresa.
- Información existente sobre los canales de distribución.
- Portafolio de productos, mediante un análisis de la información existente por línea de productos.

Se analizará la información existente dentro de la fábrica:

Desde el enfoque cuantitativo se desarrollará información como:

- Indicadores financieros: tasa de crecimiento de los ingresos, ganancia neta, margen de utilidad neta, margen de utilidad bruta, grado de apalancamiento financiero y operativo, nivel de endeudamiento, rendimiento sobre los activos (R.O.A)
- Estados financieros: Estados de situación financiera, estado de resultados, flujo de efectivo.
- Además, se analizará las fuentes de financiamiento al corto plazo existentes para desarrollar un financiamiento futuro ya sea con recursos propios o de terceros.

2.12. Alcances y resultados esperados

El presente trabajo de investigación busca como resultado basado previamente en un estudio financiero, el desarrollo de un plan financiero que sirva de soporte para maximizar las ventas con todas las recomendaciones que se pueden realizar a la organización y determinar si existe mercado desatendido que se pueda cubrir con la maximización planeada.

2.13. Supuestos y riesgos

Los riesgos que pueden incurrir en la investigación son información incompleta o errada y a su vez datos desactualizados.



2.14. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte y viáticos.	\$100	Visitas a la fábrica para recolectar información.
Internet, telefonía móvil y celular	\$40	Obtención de información online, para realizar consultas en libros digitales, publicaciones y reglamentos varios y comunicación con la tutora.
Suministros de oficina (Esferos, resmas de hojas de papel bond A4, calculadora, pendrive)	\$25	Necesarios para realizar apuntes, cálculos en planta, almacenaje de archivos.
Otros gastos	\$300	Para el equipo para escribir texto.
TOTAL	\$465	

2.15. Financiamiento

El proyecto de investigación se financiará con recursos propios.

2.16. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Fundamentos históricos y teóricos.

1.1. Giro del negocio de la industria de calzado.

1.2. Información organizacional.

1.3. Marco teórico.

Capítulo 2. Estudio mercado

2.1. Perfil del cliente.

2.2. Perfil del consumidor.

2.3. Portafolio de productos.

2.4. Canales de distribución.

Capítulo 3. Fuentes de financiamiento y política de crecimiento

3.1. Tasa de crecimiento interna y tasa de crecimiento sostenible

3.2. Planeación financiera

3.3. Fuentes de financiamiento internas

3.4. Fuentes de financiamiento externas

Capítulo 4. Proyección de estados financieros

- 4.1. Análisis financiero histórico
- 4.2. Requerimientos de activos
- 4.3. Requerimientos de financiamiento
- 4.4. Construcción estados proforma

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.17. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Fundamentar histórica y teóricamente.	Recolección de información del entorno de la organización e información interna de la empresa. Revisión bibliográfica acerca del tema.	Descripción del entorno de la empresa. Descripción de la empresa. Base teórica.	5 semanas
Especificar los mercados a los que se destinarán las ventas para saber la demanda que puede existir.	Levantamiento de la información acerca de los perfiles del cliente y del consumidor. Análisis de la información existente del portafolio de productos y canales de distribución.	Determinación del perfil del cliente y el perfil del consumidor. Documentación de soporte de portafolio de productos. Determinación de los canales de distribución.	7 semanas
Proyectar estados financieros que sostengan el crecimiento de ventas.	Análisis financiero en base a los estados históricos. Estudio de la tasa de crecimiento de ventas basado en datos históricos.	Análisis financiero histórico. La determinación de la tasa de crecimiento. Elaboración de los estados proforma y pronóstico de ventas.	6 semanas
Analizar las fuentes de financiamiento, que permitan	Análisis de la información existente de las fuentes de	Listado de activo fijos, para saber si existe o no requerimientos de los	6 semanas



UNIVERSIDAD

sostener el crecimiento planeado.	financiamiento interno y externo de la empresa.	Información de fuentes de financiamiento para determinar si la empresa requerirá financiamiento adicional.	
	estudio del tamaño de la empresa (activos fijos).		
TOTAL			24 semanas.

2.18. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Número de edición. Ej: sexta

Boluda & Ronda. (2006). *Fuerza de ventas en las empresas. herramientas y estrategias utilizadas para llegar a un cliente potencial*. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/fitz_o_d/capitulo2.pdf

Chase, Jacobs, & Aquilano. (2009). *Recursos necesarios para lograr que la fuerza de ventas alcance sus objetivos, producción y cadena de suministros*. Obtenido de https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5e6dff1a6/mi_blog/r/Administracion_d_e_Operaciones

GestioPolis.com Experto. (2002, noviembre 25). *¿Qué es un perfil del consumidor?*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-del-consumidor>

Gitman, L.C. (2007). *Principios de administración financiera*. decimoprimer edición. Pearson educación.

Jordan, B.D, Ross, S.A & Westerfield, R.W. (2010) *Fundamentos de finanzas corporativas*, novena edición. Mc Graw Hil.

Jordana. (2007) *oportunidades calificadas para asesorar al vendedor y vender eficientemente*. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/

Mcilveen, C. (2017, 20 de septiembre). *Perfiles de clientes. personalización y estrategias de marketing*. Washington, Brandwatch. Recuperado de <http://www.brandwatch.com/es/blog/perfiles-de-clientes>

Prieto, H. J. E. (2008). *Gerencia de ventas*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Salterain, F. D. (2011). *Gerencia exitosa de ventas: métodos, secretos y estrategias para dirigir equipos de vendedores hacia el éxito*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

2.19. Anexos



2.20. Firma de responsabilidad (estudiante)

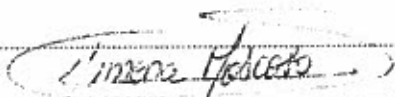


Guerrero Heras Karen Andrea
Felipe



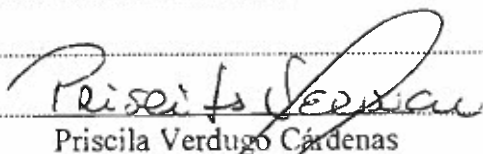
Guzmán Peralta Santiago

2.21. Firma de responsabilidad director



Ximena Moscoso Serrano

2.22. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de
rúbrica)



Priscila Verdugo Cárdenas

2.23. Fecha de entrega

06 de junio de 2018



1.1. Nombre del Estudiante: Karen Andrea Guerrero Heras / 74116 y Santiago Felipe Guzmán Peralta / 69859

1.1.1. Código: 74116 / 69859

1.2. Director sugerido: Ing. María Ximena Moscoso Serrano

1.3. Docente metodólogo: Máster. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional): Ing. Marco Antonio Ríos Ponce

1.5. Título propuesto: "Planeación financiera para maximizar las ventas de la fábrica de calzado Guzzper Cía. Ltda."

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	N/A		N/A	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	N/A		N/A	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		N/A	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		N/A	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Priscilla Vega
METODÓLOGO

Guillermo Pineda
DIRECTOR