



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL GRADO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Tema:

**“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA LÍNEA
DE PRODUCCIÓN DE CALZADO MASCULINO EN EL TALLER CALZADO
MARÍN DURANTE EL PERIODO DE MARZO A NOVIEMBRE DEL AÑO 2022”.**

Autores:

- Br. Fajardo Lacayo Luis Enrique. 1804-2284
- Br. Chavarría Parrales Ezequiel David. 1804-2691

Tutora: Ing. Norma Flores

Managua, 12 de diciembre del 2022

¡A la Libertad por la Universidad!

ÍNDICE

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO	5
1.1. Introducción	5
1.2. Antecedentes	6
1.3. Planteamiento del problema	8
1.4. Justificación	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo general	10
1.5.2. Objetivos específicos	10
1.6. Preguntas directrices	11
1.6.1. Sistematización del problema	11
CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL	12
2.1. Marco teórico	12
2.2. Marco conceptual	20
2.3. Marco espacial	21
CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO	22
3.1. Tipo de enfoque	22
3.2. Tipo de estudio	22
3.3. Población y muestra	22
3.4. Métodos y técnicas	23
3.5. Matriz de descriptores	24
CAPITULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO	25
4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR, TALLER Y COMPETIDORES	25
4.1.1. Aporte de la iniciativa a la economía local y nacional	25
4.1.2. Análisis del sector	27
4.1.3. Oportunidad de negocio	27
4.1.4. Análisis del entorno	29
4.1.4.1. Análisis PESTAL	29
4.1.4.2. Análisis DAFO y sus acciones estratégicas	30
4.1.4.3. Cadena de valor	31

4.1.4.4.	Análisis VRIO	32
4.1.4.5.	Estrategias de participación en el sector.....	33
4.1.4.5.1.	Estrategia de entrada	33
4.1.4.5.2.	Estrategia de crecimiento	33
4.1.4.5.3.	Estrategia de salida	33
4.2.	PLAN DE MARKETING	33
4.2.1.	Descripción del producto o servicio	34
4.2.2.	Filosofía de la marca	34
4.2.2.1.	Visión del taller	34
4.2.2.2.	Posicionamiento del taller.....	34
4.2.2.3.	Análisis de los resultados de la encuesta	35
4.2.2.4.	Estudio del mercado	38
4.2.2.4.1.	Mercado potencial	38
4.2.2.4.2.	Mercado disponible	38
4.2.2.4.3.	Análisis de la competencia	38
4.2.2.5.	Mix de Marketing	40
4.2.2.5.1.	Estrategia de Producto	40
4.2.2.5.1.1.	Empaquetado y etiquetado	43
4.2.2.5.1.2.	Niveles de producto	43
4.2.2.5.2.	Estrategia de Precio	44
4.2.2.5.3.	Estrategia de Plaza/distribución	45
4.2.2.5.4.	Estrategia de Promoción.....	45
4.2.2.5.5.	Proyección de demanda	46
4.3.	PLAN DE OPERACIONES	48
4.3.1.	Decisiones de localización.....	49
4.3.2.	Descripción del proceso productivo	50
4.3.3.	Tamaño de la línea de producción	53
4.3.4.	Capacidad de producción	53
4.3.5.	Capacidad de sistema	53
4.3.6.	Maquinaria, instalaciones y equipo	54
4.3.7.	Selección de maquinaria	54
4.3.8.	Propuesta de distribución de planta	55
4.3.9.	Descripción de maquinaria, equipos y muebles.....	57

4.3.10.	Consumo energético	59
4.3.11.	Valor de desecho	61
4.4.	PLAN ORGANIZACIONAL	62
4.4.1.	Perfil del puesto	62
4.4.2.	Reclutamiento del personal.....	63
4.4.3.	Selección de personal.....	63
4.4.4.	Estructura organizacional	65
4.4.5.	Misión y visión del taller de calzado Marín	66
4.4.6.	Funciones del personal	67
4.4.7.	Presupuesto de mano de obra	71
4.4.8.	Planilla del taller	72
4.4.9.	Neto por pagar a colaboradores	73
4.5.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	74
4.5.1.	Plan de inversión	75
4.5.2.	Estado de resultado	77
4.5.3.	Flujo neto de efectivo.....	78
4.5.4.	Periodo de recuperación	79
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES	82
	BIBLIOGRAFÍA	83

Índice de gráficos

Gráfico 1-Aceptación del producto.....	35
Gráfico 2-Situación laboral de los encuestados.....	35
Gráfico 3-Factores de compra a competidores	36
Gráfico 4-Gastos de compra del consumidor	37
Gráfico 5-Frecuencia de compra del consumidor	37
Gráfico 6-Material preferido por los consumidores	40
Gráfico 7-Color preferido por los consumidores.....	41
Gráfico 8-Disposición de inversión por compra del consumidor.....	44
Gráfico 9-Localización de adquisición del producto	45
Gráfico 10-Incentivación de compra.....	46

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: localización del taller de calzado Marín.....	21
Ilustración 2-Cadena de valor	31
Ilustración 3-Isotipo del taller	42
Ilustración 4-Distribución de planta propuesta	56
Ilustración 5-Estructura organizacional	65

Índice de tablas

Tabla 1-Matriz de descriptores para plan de negocios Calzado Marín.....	24
Tabla 2-Matriz Pestel	29
Tabla 3-Matriz DAFO y acciones estratégicas	30
Tabla 4-Análisis VRIO	32
Tabla 5-Descripción de competidores directos e indirectos	39
Tabla 6-Matriz de nivel de producto	43
Tabla 7-Demanda en relación con frecuencia de compra	47
Tabla 8-Ingresos por frecuencia de compras anuales	47
Tabla 9- Proceso de producción de calzado formal masculino.....	51
Tabla 10-Cursograma analítico	52
Tabla 11-Balance de materiales	54
Tabla 12-Maquinaria-Fabricación de calzado	55
Tabla 13-Balance de maquinaria, muebles y equipos	57
Tabla 14-Valoración de activos fijos.....	58
Tabla 15-Consumo energético	59
Tabla 16-Consumo pronosticado de energía.....	60
Tabla 17-Valor de desecho.....	61
Tabla 18-Perfil del puesto.....	63
Tabla 19-Fichas de cargo	67
Tabla 20-Planilla del taller	72
Tabla 21-Planilla Neto a pagar	73
Tabla 22-Plan de inversiones iniciales	76
Tabla 23-Estado de resultados	77
Tabla 24-Flujo de fondos.....	78
Tabla 25-Período de recuperación.....	79

Índice de Anexos

Anexo 1 Encuesta de aceptación para calzado formal masculino	85
Anexo 2 Estado actual del Taller de Calzados Marín	94
Anexo 3 Proyección de ventas	96

Anexo 4 Costo y gastos de operación	96
Anexo 5 Razones financieras.....	97
Anexo 6 Punto de equilibrio.....	97

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirnos llegar hasta este punto de nuestras vidas y brindarnos sabiduría para salir adelante ante cualquier adversidad.

A nuestros padres

Quienes con mucho esfuerzo, sacrificio y amor brindaron su apoyo en todo momento para poder culminar nuestra carrera, otorgándonos las enseñanzas necesarias para la vida.

A nuestra tutora

Ing. Norma Flores, quien desde el día uno nos forjó como ingenieros, creyendo en cada paso y acción realizada por cada uno de nosotros, y brindarnos su tiempo y comprensión para el desarrollo de este trabajo.

A nuestros maestros

A aquellos que durante nuestros años en la universidad estuvieron presentes, acogiéndonos y aconsejándonos en cada momento, obsequiándonos el regalo más grande, el conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias

Quienes fueron un soporte tanto económico como moral para culminar con éxito tantos años de sacrificio.

Personas especiales

A todos aquellos que fueron partícipes en nuestra trayectoria de estudio, quienes sin ningún compromiso brindaron su apoyo, consejos y palabras de aliento necesarias para sobrellevar aquellos momentos de estrés.

Nuestros compañeros

Los que nos brindaron su apoyo desde el inicio, quienes han trabajado con nosotros y han sabido ganarse nuestra consideración y respeto.

Msc. Elim Campos

Director
Departamento de Tecnología
Facultad de Ciencias e Ingeniería
UNAN/MANAGUA

Estimado Maestro:

En calidad de tutora en la modalidad de Monografía, doy el aval para que sea defendido el estudio monográfico que lleva por tema: ***“Propuesta de Plan de Negocios para la Apertura de una Línea de Producción de Calzado Masculino en el taller Calzado Marín. Periodo de marzo a noviembre del año 2022”***.

Elaborado por los estudiantes:

- Br. Fajardo Lacayo Luis Enrique. 1804-2284
- Br. Chavarría Parrales Ezequiel David. 1804-2691

Con este estudio se pretende incursionar al mercado de manera diferente, ofreciéndole a los clientes la oportunidad de llevar productos originales. El objetivo principal es la apertura de una línea de calzado masculino para que el taller pueda aumentar sus índices de ventas y nivel de participación en el rubro, adquiriendo mejores oportunidades para la comercialización de sus productos a través del diseño de estrategias de marketing.

En correspondencia a lo anterior, este informe cumple con los requisitos técnicos y metodológicos establecidos en el reglamento como forma de culminación de estudio para optar al título de Ingeniero Industrial, lo cual debe ser defendido por los estudiantes a fin de que el jurado calificador evalúe.

Agradeciendo de antemano todo su apoyo, me suscribo.

Norma Flores Sánchez
Docente

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios pretende incursionar al mercado de manera diferente logrando el posicionamiento estratégico del taller de calzados Marín ubicado en la ciudad de Masaya, dicho negocio se dedica exclusivamente a la elaboración de calzado femenino de forma artesanal, con el tiempo han venido perfeccionando sus técnicas, su calidad y su destreza para la fabricación de calzado femenino, naciendo a partir de estos aspectos “Calzado Marín”.

Pese a ofrecer un calzado con un estilo único, de buena calidad y a precios accesibles, calzado Marín se ha quedado estancado en este mercado, sin posibilidad de crecer como empresa debido a que no incursionan en otro nicho, esto provoca que se priven de abrirse a nuevos horizontes, a raíz de este problema, se desarrolla un plan de negocios para la apertura de una línea de calzado masculino, con el propósito de adentrarse a nuevos mercados, aumentando los ingresos y que pueda posicionarse en correspondencia a la competencia.

El objetivo principal de la apertura de una línea de calzado masculino es que el taller pueda aumentar sus índices de ventas y nivel de participación en el rubro, adquiriendo mejores oportunidades. Actualmente en el departamento de Masaya predominan los talleres de calzado femenino lo cual puede significar una ventaja que se pueda aprovechar, y así, calzado Marín pueda seguir creciendo como empresa, sin embargo, un nuevo mercado se traduce también en nuevas amenazas, competidores ya establecidos que dificulten la entrada al mismo y clientes que ya estén informados tanto de los precios, estilos y calidad que ofrecen otros competidores, por lo cual, a través del trabajo se diseñaron diferentes estrategias para hacer que esta propuesta resulte atractiva y pueda mejorar la oferta de valor.

Con la puesta en marcha del plan el taller de calzados Marín logrará aumentar sus índices de ventas, de forma tal que, el flujo de efectivo reflejará la viabilidad de este en correspondencia al periodo de recuperación esperado a 3 años.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

1.1. Introducción

El taller de calzado Marín es un pequeño negocio que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de sandalias en el departamento de Masaya. En la actualidad, sus clientes son los comerciantes tanto de la ciudad de Masaya como de otros departamentos. Dicha demanda ha estado regida por el calzado femenino, dado este auge se han inclinado a la producción para ese género.

Esta empresa se encuentra ubicada en el Departamento de Masaya, parroquia San Juan Bautista, 1 cuadra al norte, 1 cuadra al sur, calle Humberto Cerda. Es catalogada como un negocio familiar, la cual es administrada por padre e hijo, y su área de producción está constituido por personal contratado, el cual elabora las sandalias de manera artesanal y trabajando por comercialización directa.

Por otra parte, con el tiempo sus ventas se han mantenido estáticas, su posicionamiento estratégico mediante promoción es nulo, no han podido abarcar otro nicho de mercado como lo es el género masculino a diferencia de sus competidores directos, mismos que han creado factores diferenciadores y que no se rehúsan al cambio, adaptándose a nuevas tendencias.

La poca diversificación de un catálogo de productos en el taller ha limitado el crecimiento continuo de la empresa, el desconocimiento del segmento de mercado en el que incursionan de manera concreta no les permite hacerse visibles en su mercado objetivo, lo que trae consigo la falta de una oferta de valor en sus productos que se acople a las necesidades específicas del nicho que trabajan.

Hoy en día existen una gran variedad de talleres de calzado en la ciudad de Masaya, talleres que se tecnifican, que buscan de menor o mayor grado un sistema de mejora continua en todo el marco de sus procesos, que les proporcione una amplia ventaja en referencia a sus competidores, con el fin de adquirir presencia en el rubro. Por tal razón, taller de calzado Marín debe encontrar una forma de acoplarse a este nuevo método de trabajo, donde la idea es empatizar con aquellos que hacen

del trabajo la razón de ser, de lo contrario, la existencia del taller se vería desplazada, la falta de una cartera de clientes que demanden los productos por la falta de innovación sería el eje principal para el declive.

Teniendo en cuenta la importancia del sector y la situación actual del taller mediante la formulación del plan de negocios se pretende contribuir al crecimiento y desarrollo organizacional conforme los objetivos de este, a través de un análisis del sector, el cual permitirá tener una visión del mercado al que se pretende incursionar y así, determinar la factibilidad o viabilidad del plan.

Para llevar a cabo este plan de negocio, en primer lugar, se debe iniciar con la caracterización del entorno tanto interno como externo con el fin de entender la situación actual, igualmente se debe seguir con el estudio de mercado para tener conocimiento del sector al que se pretende incursionar a través de un Mix de marketing y así, generar estrategias que le permitan a la empresa ser competitiva en el mismo, posterior se hará el rediseño de la estructura organizativa adaptada a las nuevas necesidades presentadas en el nuevo método de producción visualizadas en el plan organizacional para calzado formal masculino. Por último, se realizará un análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto y así emitir conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan.

La realización de este plan de negocios traerá consigo el desarrollo organizacional mediante estrategias de posicionamiento en un mercado altamente saturado y competitivo en la ciudad de Masaya, el cual se encuentra en constante cambio conforme a las tendencias del día a día, logrando un aumento de ventas que trae consigo un mayor flujo de efectivo, lo que permitirá en un futuro ser altamente visibles en el mercado nacional por su variedad de productos y la calidad ofrecida en su calzado.

1.2. Antecedentes

Para el desarrollo de este plan de negocios se utilizaron investigaciones realizadas con anterioridad en las que se brinda información detallada no solo del taller en donde se pretende implementar la línea de calzado masculino sino también de otros

talleres que se enfocan principalmente en la elaboración de calzado masculino, así como también el tipo de cuero que utilizan y que el tipo que resulta más económico o factible.

En un estudio realizado por (López Hoey, Chavarría Parrales, & Gúzman Rivas, 2021) con anterioridad se recopila la información de la descripción del proceso de elaboración de sandalias en el taller de calzado Marín, a través de flujogramas de los diferentes procesos descritos, para esto se realizaron tomas de tiempo para estudiar cuanto duraban los operarios en completar un proceso, usando un cronómetro para medir los diferentes tiempos de cada operario.

En la investigación realizada por (López Hoey, Chavarría Parrales, & Gúzman Rivas, 2021) de igual forma se menciona la capacidad actual con la que cuenta el taller de calzado, cuya información recopilada en anteriores trabajos se denota que los propietarios de acuerdo con sus métodos y a su distribución y personal generaban en total alrededor de 150 sandalias o 75 pares de sandalias semanalmente.

Con el fin de optar por el título de ingeniera industrial y sistemas se realizó un plan de negocios para una empresa de calzado en el municipio de Nindirí, *“con este plan de negocio se contribuirá al desarrollo empresarial de Calzados Martínez determinando estrategias de mercadotecnia que permitan llegar al mercado y posicionarse por ser un taller que elabore calzados de calidad”* (Martínez Sánchez, 2014)

De acuerdo con esta información nos centramos en el sector cuero que está destinado a la elaboración de calzado ya que es la materia prima que se necesita para poder desarrollar la línea de producción de calzado formal para hombre en el taller Marín.

La propuesta plan de negocios es el primer trabajo realizado para el taller de calzado Marín, mediante este se busca a grandes rasgos el crecimiento de esta empresa y su desarrollo organizacional lo cual es de gran importancia para tener una presencia en el mercado del sector del calzado en la ciudad de Masaya.

1.3. Planteamiento del problema

Actualmente la industria de calzado en Nicaragua se encuentra dominada por las micros y pequeñas empresas artesanales, estas no poseen las condiciones para posicionarse en un mercado altamente demandante y competitivo que está adaptado a nuevos mercados que se rigen por factores tecnológicos, con solvencia y soporte financiero, además de no contar con un manejo administrativo desarrollado.

El taller de calzado Marín es una fuente generadora de empleos para las familias de la ciudad de Masaya, a pesar de que manejan una amplia demanda con solo suplir limitadamente el mercado femenino con diseños de sandalias de ventas al detalle y al por mayor, se topan con limitantes en el desarrollo de la organización, lo cual ha coartado la posibilidad que varíen en diseños o que incursionen en otros nichos de mercado, apegándose fielmente a lo seguro.

Hoy en día, hay una gran variedad de hombres que demandan un calzado formal que sea exclusivo considerando los puntos del diseño, o bien, exigencias que no se encontrarían en un mercado de producción común, no son considerados aquellos factores como tallas y gustos de acuerdo con las necesidades específicas del cliente, identificando así una demanda potencial insatisfecha, la falta de promoción del taller impide que consumidores conozcan sobre su trabajo y la capacidad del artesano nicaragüense para la producción de calzado de calidad.

Dado que el taller de calzado Marín no cuenta con estrategias de posicionamiento y un análisis del mercado que permita conocer a sus clientes potenciales, o bien, competidores directos que pueden influir en su crecimiento, se pretende formular el plan de negocios con esos métodos de estudios para lograr la competitividad y aumento de ventas con el fin de alcanzar la visibilidad en el sector de calzado del departamento.

1.4. Justificación

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de técnicas, conceptos productivos y mercadológicos la apertura de una línea de producción de calzado formal para el público masculino, a través de la propuesta de un plan negocios con el objetivo de que el taller de calzado pueda incursionar en un nuevo mercado lleno de oportunidades de crecimiento empresarial aumentando así las ganancias en la empresa, ya que, actualmente debido a la poca diversificación de calzado con la que cuentan no les permite ser visibles a su mercado objetivo lo cual limita el crecimiento empresarial quedándose estancada.

La ciudad de Masaya es conocida por su gente trabajadora, este plan de negocios busca contribuir de igual forma a la generación de empleos para la población de Masaya, o bien, para personas radicadas cerca de la ciudad, la creación de estas fuentes de empleo directas e indirectas incrementaran los ingresos lo cual traerá consigo un mejor estilo de vida a los colaboradores.

Al igual que el taller de calzados Marín, en la ciudad de Masaya existen diversas microempresas que con su ingenio y su deseo de superación buscan salir adelante, tan solo para el año 2021 según la cámara cuero calzado nicaragüense (CAMCUNIC) en la ciudad de Masaya existían 772 talleres de cuero y calzado, al igual se ha recalcado el incremento de la adquisición en costos de la materia prima para la producción tanto de presentación nacional como internacional.

Mediante este estudio se busca brindar una oportunidad de crecimiento al taller a través de la diversificación en sus estilos de calzado abriéndose a un nuevo modelo de negocio, los resultados de esta propuesta traen consigo beneficios los cuales ayudan de gran manera al crecimiento del taller, puesto que, la aplicación de este plan les ayudaría a posicionarse en un nuevo nicho el cual puede incrementar sus ventas y visibilizar al taller a nivel nacional, así como también aumentar el flujo de efectivo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Proponer un plan de negocios para la apertura de una línea de producción de calzado masculino en el taller Calzado Marín, que contribuya al crecimiento de cifras de ventas y aumento de participación de mercado.

1.5.2. Objetivos específicos

- Caracterizar el entorno del negocio a través de herramientas que faciliten el descubrimiento de problemas y áreas de oportunidad en el taller de calzado Marín.
- Desarrollar un análisis de mercado que permita medir el nivel de aceptación del calzado formal masculino tomando de referencia las necesidades del mercado meta.
- Analizar la viabilidad técnica de las operaciones considerando el nivel de participación de mercado del taller.
- Diseñar una estructura organizacional en correspondencia a las directrices estratégicas del taller.
- Realizar un análisis económico-financiero para la evaluación de la factibilidad de la inversión a partir del aumento de los niveles de ventas y sus posibles proyecciones.

1.6. Preguntas directrices

¿Es factible implementar una línea de producción de calzado formal masculino en el taller de calzados Marín, mediante la creación de un plan de negocios?

1.6.1. Sistematización del problema

- ¿En qué condiciones se encuentra actualmente el taller de calzados Marín?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitantes presentes en el mercado de calzado nicaragüense?
- ¿El taller de calzado cuenta con una estrategia de marketing que les permite lograr el posicionamiento en el mercado nacional?
- ¿Cuál es el mercado meta del taller y cuáles son sus necesidades, exigencias y gustos?
- ¿La estructura organizativa varía con la inserción de un nuevo modelo de zapatos para otro género?
- ¿Cuáles son los insumos necesarios para la implementación del plan de negocios?
- ¿Cuál es la inversión necesaria para la implementación del plan con el fin de establecer la factibilidad de la inversión?

CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL

Masaya es un referente nacional de producción de calzado, el zapato que se produce es demandado a nivel nacional, y porque no, a nivel internacional, se producen desde estilos para damas y varones, hasta el infantil, teniendo así una amplia gama de productos y de precios accesibles en comparación con otros productores de gran poder en el rubro.

El taller calzados Marín no se queda atrás, realizando diseños, fabricando y comercializando para el género femenino logrando consolidarse bajo ese tipo de estrategia, ayudándose de instituciones y con el apoyo de aquellos que incurren en parte de sus procesos, su presencia en el sector secundario nicaragüense es de importancia para el crecimiento de la economía municipal y nacional.

2.1. Marco teórico

Análisis de entorno: Según (Quiroa, 2019) el análisis de entorno le permite realizar a una empresa un correcto plan de marketing que incluya su proceso de segmentación. Así mismo, podrá seleccionar de forma correcta su mercado objetivo y establecer un posicionamiento adecuado de acuerdo con su situación particular.

De igual forma le facilita el planear e implementar su mezcla de marketing, específicamente puede determinar el tipo de producto que ofrecerá al mercado, el precio que cobrará por él, el sistema de distribución que usará y las formas de comunicación que utilizará para llegar a su mercado objetivo.

El entorno: es todo aquello que está fuera de los límites de tu empresa, es decir, que no puedes controlar, pero sí influir. Se caracteriza por ser dinámico, es decir muy cambiante, complejo, ya que intervienen múltiples actores y escenarios, e incierto, debido a que no se puede controlar y es muy poco predecible.

Existen dos formas de clasificar al entorno, por su contexto y por su ubicación. De acuerdo con su contexto, tenemos que existen:

- **Entornos estables.**

Se caracterizan por ser simples, estáticos y de baja incertidumbre.

- **Entorno intermedio.**

Pudiendo ser:

Simple, dinámico y de incertidumbre intermedia/Complejo, estático y de incertidumbre intermedia.

- **Entorno turbulento.**

Caracterizado por ser complejo, dinámico y de alta incertidumbre

De acuerdo con su ubicación, el entorno se divide en:

- **Macroentorno, general o genérico**

Hace referencia a un marco más global del entorno, por ejemplo: el conjunto de factores políticos, económicos y sociales que pueden afectar de la misma manera a todas las empresas ubicadas en un espacio geográfico en específico.

- **Microentorno, específico-competitivo**

Son considerados los factores más cercanos que influyen en un conjunto de empresas que tengan características comunes o se encuentren en el mismo sector.

Los factores que se destacan en este tipo de entorno son los:

- Clientes.
- Proveedores.
- Competidores.
- Intermediarios

Estudio de Mercado: Según (Galán, 2015) un estudio de mercado es una iniciativa elaborada dentro de las estrategias de marketing que realizan las empresas cuando pretenden estudiar y conocer una actividad económica en concreto. La definición de

estudio de mercado es la acción que analiza y observa un sector en concreto en el que la empresa quiere entrar a través de la producción de un bien o de la prestación de un servicio.

El estudio de mercado aporta indicios sobre tu situación actual. Desde el punto de vista de la empresa, esta información es vital para tomar decisiones orientadas al cliente y no perder nunca de vista el grupo objetivo. Asimismo, el estudio de mercado permite detectar tendencias y utilizarlas para desarrollar productos y decidir otras estrategias empresariales. (IONOS, 2019)

Nicho de mercado: Según (Galan, 2015) Un nicho de mercado es una porción de un segmento de mercado, que está compuesta por un grupo reducido (ya sea de personas o empresas) que posee ciertas características y necesidades comunes. Es importante no confundir el concepto de nicho de mercado con el de los grupos creados mediante segmentación de mercados. Estos últimos suelen tener mayor tamaño y una complejidad mayor a la hora de ser identificados.

Las empresas buscan habitualmente un nicho específico de mercado al cual poder dirigir cada uno de los productos en los que trabaja. Normalmente, los nichos de mercado tienen unas características por las que se les considera como tal.

Análisis PEST/PESTEL.: Según (Martin, 2017) la puesta en marcha de una empresa o de una nueva unidad de negocio requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir. Un instrumento de gran utilidad para cumplir con este objetivo es la matriz PEST o PESTEL, que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad o del proyecto que se quiere impulsar.

Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los

criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados.

Realizar un análisis de entorno con el método PESTEL es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas y a que es una suerte de guía de investigación del contexto que rodea al proyecto. Algunas de ellas son:

- **Se adapta a cada caso.**

Ya se ha explicado que hay factores que se pueden enmarcar dentro de otros. Por ejemplo, el legislativo se puede integrar fácilmente dentro del político e industria se puede incluir en la economía. El factor ecológico también se puede enmarcar fácilmente en social y en los otros. Todo dependerá del área en el que se desarrolle la actividad de la empresa en cuestión y de las peculiaridades de su sector.

- **Ayuda a la toma decisiones.**

Esto porque el conocimiento del mercado y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permitiendo identificar y controlar los riesgos que presenta y determinar, finalmente, si es conveniente o no entrar en él. Por todo ello, resulta de gran utilidad en procesos de internacionalización.

- **Tiene un enfoque proactivo.**

Permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar con prisas ante las nuevas características del mercado. Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.

- **Es de aplicación amplia.**

Tanto si se realiza para tomar decisiones sobre la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina en otro país o región, la redefinición de la marca, una posible adquisición o la entrada de socios, el análisis PEST permite conocer en detalle las tendencias que marcarán el futuro del mercado.

Competencia potencial: Un competidor potencial es una empresa que actualmente no se encuentra dentro de nuestro entorno competitivo de mercado, pero que tiene todas las posibilidades de poder ingresar. Los competidores más peligrosos son los potenciales, porque no se conocen y no se tiene mucha información sobre su forma de actuar en el mercado y en ocasiones las empresas no saben cómo enfrentarlos.

Segmentación de mercado: Para (Castillo, 2018) la segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación como término general puede dividirse en otras grandes categorías como segmentación por ubicación, u otras categorías más precisas como segmentación por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing son más efectivas debido a que impactan a las personas correctas con contenido adaptado a cada una de ellas.

La segmentación, normalmente, se divide en cuatro grandes subcategorías:

- **Comportamiento:** La mayor parte de las veces relacionado con necesidades específicas y cómo se usa un determinado producto.
- **Ubicación:** País, región, comunidad, provincia, ciudad, pueblo, área, etc.
- **Demografía:** Edad o etnicidad.
- **Psicográfica:** Estilo de vida y opinión.

Para el autor (Castillo, 2018) si bien estos cuatro tipos de segmentación están bien definidos y son fácilmente distinguibles, son generalmente superficiales y requieren un filtrado posterior para que puedan obtenerse Insights reales. Por ejemplo, hombres de edad media y mujeres jóvenes puede que compartan interés por zapatillas de atletismo, aunque por razones diferentes, como la comodidad, la moda o el deporte. Estos no pueden definirse simplemente usando las categorías anteriormente mencionadas. Para que sea realmente útil, debemos profundizar más en cada segmento.

Organización: Para (Editorial Etecé, 2021) existen características que diferencian a las organizaciones entre sí: como el tamaño, el área de influencia, el uso de recursos económicos, humanos, tecnológicos, naturales, entre muchas otras. La misión para cumplir puede generar ganancias o no (este último es el caso de las ONG).

Los miembros de una organización se suelen ordenar jerárquicamente, estableciendo normas y reglas. Una organización solo puede funcionar si entre las personas que la componen existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir. Las diferentes organizaciones generan trabajo y una cultura propia, a través de sus símbolos, imágenes y normas.

Existen ciertos elementos que conforman la mayoría de las organizaciones, estos suelen ser:

- **Un fin.** Objetivo o propósito para cumplir por el que nace la organización. Debe estar claramente delimitado y ser conocido por todos los miembros de la organización. Por ejemplo: Producir calzado de seguridad.
- **Miembros.** Individuos que se reparten las actividades o trabajos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos. Por ejemplo: Los directivos y empleados de una fábrica de calzado.
- **Un grupo de tareas.** Actividades que llevan adelante los miembros de la organización para el cumplimiento de objetivos. Por ejemplo: La división de tareas dentro de la fábrica para la confección del calzado.
- **Recursos.** Instrumentos o bienes necesarios para llevar adelante el objetivo de la organización. Por ejemplo: La inversión y la maquinaria necesaria para la fabricación del calzado.
- **Normas.** Instrucciones, reglas y consignas que guían el actuar de los miembros de la institución. Por ejemplo: Las normas de seguridad a la hora de manipular la maquinaria dentro de la fábrica.

Activo fijo: De acuerdo con (Arias, 2016) el activo no corriente o activo fijo de una empresa está formado por todos los activos de la sociedad que no se hacen

efectivos en un periodo superior a un año. Es una parte del activo, dentro del balance de situación de una empresa. Los activos fijos son poco líquidos ya que se necesita tiempo para convertirlos en efectivo. Son un elemento importante en la estructura financiera de la empresa, pero no sirven para respaldar la liquidez o necesidad de dinero en efectivo de la empresa en el corto plazo.

Dentro de los activos fijos tenemos:

- **Inversiones financieras a largo plazo:** Son, por ejemplo, la adquisición de valores de renta fija a largo plazo, acciones y aportes de capital.
- **Elementos del inmovilizado material o activo fijo:** Comprende los inmuebles, muebles y útiles, equipos, maquinas, terrenos etc.
- **Activos intangibles:** Son aquellos que no se pueden cuantificar físicamente, pero que producen o pueden producir beneficios para la empresa como, por ejemplo, los derechos de uso de la propiedad industrial o intelectual

Materia Prima: Según (Ferrari, 2015) existen algunos bienes materiales que no pueden ser utilizados directamente por los consumidores ya que necesitan ser transformados (el petróleo, por ejemplo). Las materias primas son el primer eslabón de una cadena de fabricación, y en las distintas fases del proceso se irán transformando hasta convertirse en un producto apto para el consumo.

Plan de inversión: Un plan de inversión es un análisis detallado de todos los objetos relacionados con una inversión, así como sus costes respectivos. Se debe tener en cuenta que el plan de inversión incluye solo los gastos incurridos durante la inversión y la fase de inicio, ya sean gastos fijos o gastos corrientes. (IONOS, 2019)

En el plan económico-financiero, junto al plan de inversión, también se incluyen otro tipo de información necesaria como es el plan de financiación, la previsión de ventas, los gastos de explotación, las previsiones de tesorería, así como la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance provisionales de la situación.

En la práctica empresarial, un plan de inversión se elabora cuando se debe decidir sobre una inversión, generalmente por uno de los siguientes motivos:

- **Inversión inicial:** la inversión inicial es la adquisición de todos los activos necesarios para el negocio como parte de la creación de una empresa.
- **Inversión de reemplazo:** cuando un activo de la empresa se reemplaza por uno nuevo, se llama inversión de reemplazo.
- **Inversión de racionalización:** con este término se hace referencia a las inversiones que dan como resultado el ahorro de costes.
- **Inversión de expansión:** si la expansión del negocio requiere la adquisición de activos, se trata de una inversión de expansión.

Como parte de un plan económico-financiero integral, el plan de inversión no solo es la base de dicho plan, sino también la guía de los proyectos de financiación, convirtiéndose en un requisito previo para la adquisición de capital. Es por eso por lo que el análisis ha de ser transparente y conciso, de modo que los prestamistas potenciales, tales como bancos o inversores privados, puedan obtener una visión general de todos los gastos asociados con la inversión. Como regla general, solo recibirás un crédito de inversión si tus prestamistas son capaces de entender para qué quieres usar los fondos prestados.

Relación beneficio/costo: Según (Burguillo, 2016) la relación beneficio/costo mide la relación entre el coste por unidad producida de un bien o servicio y el beneficio obtenido por su venta. Este concepto se desarrolla en el mundo empresarial y de los negocios, pero también con otro tipo de actividades como son las operaciones en bolsa, visto de otro modo, la ratio de coste/beneficio será más alto cuanto mayor sea el beneficio o margen obtenido por el inversor y menor sea su coste. Así, supone un análisis fundamental en el devenir de toda actividad económica.

De igual forma (Burguillo, 2016) menciona que la relación beneficio/costo no solo se aplica a negocios, sino a decisiones cotidianas. Por ejemplo, al elegir un restaurante para ir a almorzar. En este caso, influirán variables como la calidad de la comida, el precio, la distancia, entre otros. Quizás no se suele hacer un cálculo numérico tan preciso, pero con una valoración subjetiva se llega a tomar una decisión.

2.2. Marco conceptual

Según (Ebert & Adam) la planeación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten sus decisiones y resultados futuros.

De acuerdo con (Kotler, 1996) los consumidores favorecerán aquellos productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los directivos de organizaciones orientadas hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución.

(Kotler, 1996) sostiene que, la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Para (O'Shaughnessy, 1991) cada mercado tiene su propia lógica de acción en la que cada uno de los elementos de mezcla (Mix de marketing) será el determinante, o al menos el más importante para la acción de éxito.

Por otra parte (Kotler, 1996) establece que ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Funcionan mejor cuando definen con cuidado sus mercados meta.

Según (Kotler & Keller) la demanda es la satisfacción o utilidad que proporciona un producto ofrecido, una empresa podría predecir la demanda a corto plazo para un producto en concreto con el fin de solicitar insumos para su principal línea de productos.

Según (Kotler, 1996) Satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas.

2.3. Marco espacial

El taller de calzado Marín se encuentra ubicado en el Departamento de Masaya, parroquia San Juan Bautista, 1 cuadra al norte, 1 cuadra al sur, calle Humberto Cerda, con coordenadas 11.975853391951096, -86.10101400157406.



Ilustración 1: localización del taller de calzado Marín

CAPITULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo de los diseños metodológicos es de gran importancia para la realización de una investigación dado que ayuda a identificar de forma clara el tipo de estudio y la forma en que se trataran los datos. De forma más concisa el diseño metodológico es la carta de navegación que orientará al equipo del proyecto a lo largo del desarrollo de la investigación y en la consecución de los objetivos del proyecto. (Rodríguez Moguel, 2005)

3.1. Tipo de enfoque

El tipo de enfoque que se utilizó para el diseño del plan de negocio es mixto puesto que fue necesario hacer uso de los dos análisis, el cualitativo y el cuantitativo. Todo lo que abarca la parte cuantitativa son los procesos que lleva el desarrollo de la línea de calzado masculino, las proyecciones de ventas, demanda y oferta, mientras en la parte cualitativa se encuentra con el análisis de los datos obtenidos de las proyecciones, y también el análisis de la situación actual del taller de calzado Marín.

3.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación aplicada para el plan de negocios es descriptiva-analítica, es descriptiva puesto que se tuvo que realizar una investigación exhaustiva sobre los recursos con los que cuenta la empresa, el estado actual del taller de calzado Marín, y es analítica debido a que se tuvieron que analizar los datos proyectados en cada uno de los acápite para el cumplimiento de la investigación. Siendo así de corte transversal por el corto tiempo para su realización.

3.3. Población y muestra

La población en cuestión es el taller de calzados Marín, aun así, para la conformación de la propuesta es necesario conocer aspectos del mercado con el fin de determinar sus necesidades, gustos y expectativas para conocer el mercado meta y definir los clientes potenciales. Se estableció utilizar el método probabilístico de muestreo aleatorio simple para proporción, para determinar la demanda actual de mercado y las preferencias de los pobladores del departamento de Masaya.

Se determinó mediante el uso de fuentes de instituciones públicas y privadas destinadas al estudio poblacional de Nicaragua que en la ciudad de Masaya existen 130,975 personas que pertenecen al rango de 15 años a más, hombres y originarios de la ciudad de Masaya. Tomando una muestra de 30 para la realización de la encuesta.

3.4. Métodos y técnicas

Fuente de recolección de datos

Encuesta descriptiva: se realiza encuesta a la población del departamento de Masaya.

- **Primarios:** Se analizan estudios previos en el taller, el análisis de la encuesta para conocer el segmento y determinar el mercado meta con el fin de crear estrategias de direccionamiento.
- **Secundarios:** Investigación y estudio de talleres en el sector con el fin de determinar oportunidades y amenazas en cuanto a la adquisición de insumos a nivel de municipio. La recopilación de información a través de aquellos que tienen incidencias en talleres para conocer las limitantes del rubro.

3.5. Matriz de descriptores

Tabla 1-Matriz de descriptores para plan de negocios Calzado Marín

Objetivo específico	Variable conceptual	Dimensiones	Variable operativa	Técnicas	Tipo de variable	Método
Caracterizar el entorno del negocio a través de herramientas que faciliten el descubrimiento de problemas y áreas de oportunidad en el taller de calzado Marín.	Caracterización del entorno del negocio	Análisis general del entorno	Político, legal, económicos, socioculturales y tecnológicos	Análisis documental	Nominal	Descriptiva
		Análisis específico del entorno	Geográficos, medioambiental y competencia directa	Observación	Nominal	Narrativo
Desarrollar un análisis de mercado que permita medir el nivel de aceptación del calzado formal masculino tomando de referencia las necesidades del mercado meta.	Análisis del mercado	Definición de mercado	Precio, calidad, modelo, moda, marca, comodidad o color	Encuesta	Nominal	Descriptiva
		Segmentación de mercado	Enfoque al cliente, enfoque a comercios y enfoque a distribuidores	Encuesta	Nominal	Descriptiva
		Análisis de la competencia	Determinación de competidores y actores claves	Observación	Nominal	Descriptiva
		Clientes potenciales	Proceso de compra, necesidades y toma de decisiones	Encuesta	Escala de Likert	Númerica
		Definición del producto	Análisis de las dimensiones	Análisis de los resultados	Nominal	Descriptiva
Analizar la viabilidad técnica de las operaciones considerando el nivel de participación de mercado del taller.	Viabilidad técnica de las operaciones	Materiales	Balance de materiales	Balanceo, organigrama, flujograma, y KPI's	Nominal	Numérica-descriptiva
		Mano de obra	Balance de obras físicas			
		Maquinaria	Balance de maquinaria			
		Métodos	Procedimientos			
Diseñar una estructura de negocio en correspondencia a las directrices estratégicas del taller.	Diseño de estructura del taller	Planeación	Aspectos del taller	Análisis de costos	Nominal	Descriptiva
		Organización	Objetivos y estrategias			
		Dirección	Organigramas y funciones			
		Control	Indicadores de desempeño			
Realizar un análisis económico-financiero para la evaluación de la factibilidad de la inversión a partir del aumento de los niveles de ventas y sus posibles proyecciones.	Análisis de factibilidad de la inversión	Estados financieros	Estados de flujo de efectivo, balance de situación y estados de resultados proyectados	Análisis de costos	Nominal	Numérica-descriptiva
		Razones financieras	Rentabilidad			
		Indicadores financieros	TIR, Tmar y VPN			

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO

La ciudad de Masaya es uno de los focos principales de producción de calzado a nivel nacional, sus diseños y productos han trascendido fronteras, considerándose un calzado altamente demandado por su calidad y durabilidad, a pesar de ser un calzado artesanal y que en correspondencia las grande empresas les llevan una ventaja competitiva muy superior en el mercado, estos se han mantenido, tal es el caso de Taller Calzados Marín, dedicados a la producción de calzado para dama se han visto recludos de cierta forma al no poder potenciar su nivel de participación en el mercado por su falta de diversificación en estilos, o la nula presencia en zapato varonil.

En el departamento de Masaya como en el resto del mundo, la forma de hacer negocios y comercializar los productos han cambiado, vivimos en una era donde los sistemas arcaicos se van desplazando rápidamente y la tecnificación de cualquier método posibilita la subsistencia de aquellos que se logran adaptar. Por ende, es importante analizar de forma directa el mercado en que hace presencia Calzados Marín, dándole la posibilidad y sirviendo como guía a aquellos pequeños talleres que buscan encontrar un camino en la invisibilidad que generan los grandes conglomerados de producción de calzado.

4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR, TALLER Y COMPETIDORES

4.1.1. Aporte de la iniciativa a la economía local y nacional

La idea de negocio presentada a través de la definición de este plan busca aportar de gran forma a la economía de la ciudad de Masaya, a la innovación dentro de la confección de calzado masculino nacional y al crecimiento de la competitividad de los diversos talleres de calzados en Nicaragua.

En primera instancia, el desarrollo del plan de negocios significaría la creación de puestos de trabajo, desde la parte productiva hasta la administrativa, lo que significa un aumento en las oportunidades laborales de parte de la microempresa a la

comunidad. De esta forma, el estatus de los trabajadores se vería beneficiado dado que se incluiría consigo las prestaciones de ley y demás beneficios normados por las leyes nicaragüenses, contribuyendo a la formalización del sector laboral en los pequeños talleres de calzados de este departamento.

Como segundo punto, es de conocimiento que el rubro se ha visto afectado de gran manera, esto no les ha permitido conocer directamente su mercado y estudiarlo, la falta de conocimientos en estos temas limita la posibilidad de posicionarse de forma astuta, sus actividades operativas no aportan gran valor a sus productos dejando estancarse y no sobresalir por encima de sus competidores. De forma tal que, el proyecto pretende aportar a la producción y comercialización dentro del sector cuero y calzado con miras en la innovación y propuestas de valor para los productos. De otra forma este plan de negocios busca servir de base para demás talleres de calzado, ya sean formales e informales, permitiéndoles retomar algunos aspectos de mejora.

Finalmente, mediante la propuesta de este plan de negocios se aporta con una propuesta de valor al mercado de calzado de Masaya, dándoles a los consumidores el poder de decidir y al comerciante la facilidad de ofrecer el producto de acuerdo con las necesidades y exigencias de estos, este plan fomenta la competencia justa entre los talleres produciendo mejores opciones en busca de la satisfacción de los usuarios del taller.

4.1.2. Análisis del sector

El sector que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado en Nicaragua ha vivido una serie de altos y bajos en los últimos 5 años, luego de vivir una economía creciente y que sus ventas fuesen en constante aumento la crisis sociopolítica por la que atravesó el país afectó de manera directa los ingresos para centenares sino es que miles de familias que solventan sus gastos diarios con las ventas de estos productos, posterior lo vivido a nivel mundial, una pandemia que paralizó el comercio y por lo cual alrededor del 50% de estos cesó sus operaciones.

A la actualidad, la cámara de cuero, calzado y afines nicaragüense (CANCUNIC) detalla que la adquisición de la materia prima en Nicaragua es de nivel complicado para aquellos artesanos que intentan abastecerse y por tanto los costos de venta han aumentado, los proveedores de estos insumos abastecen de manera preferencial a países de primer nivel, pasando a Nicaragua entre los últimos en la lista de prioridad.

4.1.3. Oportunidad de negocio

El taller de calzados Marín es una microempresa dedicada a la confección y comercialización de calzado artesanal para dama en la ciudad de Masaya, usualmente los diseños están centrados en las tendencias del mercado existente en la localidad, su proceso productivo se inclina a la realización de sandalias y plataformas tanto bajas y altas, enfocándose en ofrecer comodidad al usuario, con materiales que son adquiridos a través de proveedores nacionales, los cuales se caracterizan por su alta durabilidad.

Este negocio se ha presentado como un taller administrado de manera familiar, los conocimientos para el manejo de este se han adquirido con el pasar de los años, gran parte de los que hacen Taller Marín son personas de la comunidad del departamento, que día a día van fortaleciendo su técnica y agilizando la forma de hacer calzado con un gran sentido de adaptación al cambio en consecuencia a las demandas del mercado, a pesar de contar con maquinaria cero tecnológica el nivel de respuesta es alto, manteniendo la calidad en el producto final.

En consideración a la poca diversificación y la nula presencia en el mercado masculino, se propone diseñar un plan de negocios que permita traducir las demandas del mercado a hechos concretos dentro del taller, tomando en cuenta los factores que componen el rubro. La comprensión y el estudio del segmento facilita el conocimiento de la ruta de negocio al que el taller debe enfocarse con el fin de incrementar los niveles de venta y lograr un mejor posicionamiento en referencia a la competencia presente tanto a nivel municipal como departamental.

El mercado nicaragüense cada vez es más y más demandante, dentro de él se presentan competidores que fabrican calzado de alta calidad que se ajustan a un modelo de mejora continua, a precios competitivos y que presentan canales de distribución amplios, por consiguiente, se ha venido desplazando a aquellos que se rehúsan al cambio. El consumidor del país ha venido adquiriendo productos de fabricación nacional, tomando como consideración la calidad, los costos de adquisición y los ejes diferenciadores. Últimamente la demanda ha incrementado y los consumidores buscan en el calzado una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades.

4.1.4. Análisis del entorno

4.1.4.1. Análisis PESTAL

Mediante el uso de la matriz PESTAL se definieron los factores influyentes para definir el entorno externo del taller de calzado, identificando su nivel impacto:

Tabla 2-Matriz Pestel

MATRIZ PESTAL-TALLER DE CALZADOS MARÍN						
Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Cambio de presidente	El plan de gobierno se adecua a las necesidades del taller	X			POSITIVO
	Elecciones municipales de alcalde y consejales	Un cambio en la municipalidad no es un riesgo para los objetivos del taller		X		INDIFERENTE
	Programa a MIPYMEs	Ejecutan programas de ayuda al emprendedor para el fortalecimiento de estos	X			POSITIVO
Económico	Políticas de financiamiento	Baja tasas de interés		X		NEGATIVO
	Políticas monetarias	La devaluación del córdoba con respecto al dólar ha aumentado los costos de la MP	X			NEGATIVO
Social	Cambios en el comportamiento del consumidor	La población se convierte susceptible al cambio	X			POSITIVO
	Nivel educativo	El nivel de educación de la comunidad afecta a las estrategias de mercado			X	NEGATIVO
Tecnológico	Innovación tecnológica	Aparición de nuevas tecnologías en el mercado			X	POSITIVO
	Inversión tecnológica	Inversiones en nuevas tecnologías para el sector de cuero y calzado			X	POSITIVO
Ambiental	Fomento de la RSE	Talleres bajo modelo de RSE		X		INDIFERENTE
	Restricciones ambientales	Creación de nuevas políticas ambientales		X		POSITIVO
Legal	Leyes ambientales, trabajo y seguridad social	Decreto de nuevo paquetes de leyes asociadas a la producción y seguridad al trabajador	X			POSITIVO
	Subvenciones para MYPIMEs	Nuevas leyes que favorezcan a las MYPIMEs	X			POSITIVO

4.1.4.2. Análisis DAFO y sus acciones estratégicas

A continuación, se presenta la matriz DAFO con sus respectivas acciones estratégicas, para esta se tomó en consideración información relevante definida mediante la observación en el taller de calzados Marín, identificando consigo una serie de factores que permitirán subir su nivel competitivo:

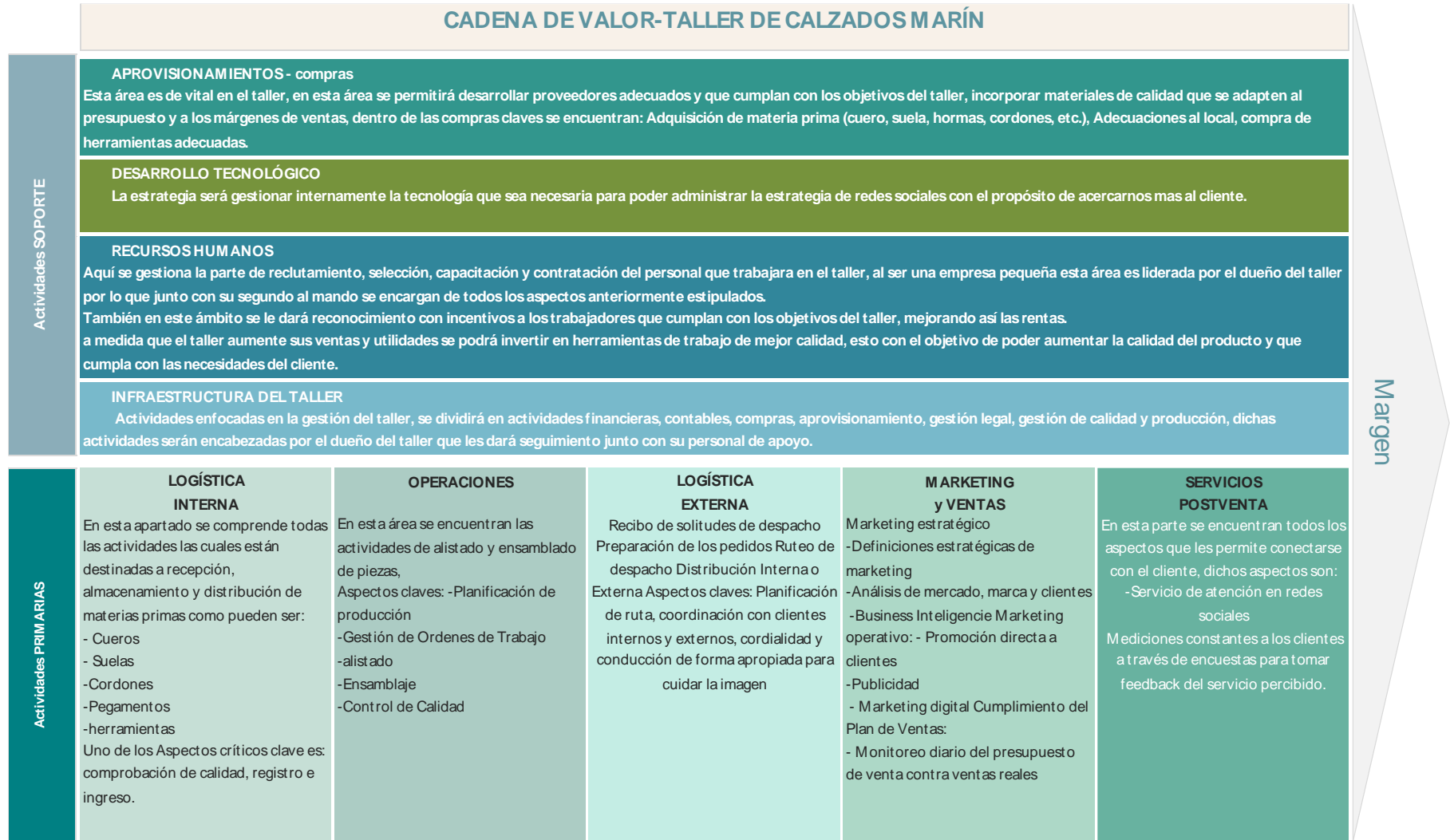
Tabla 3-Matriz DAFO y acciones estratégicas

Matriz de DAFO y acciones estratégicas		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Amplia demanda de este tipo de calzado	Mercado exigente en cuanto a calidad	Segmento de mercado mal atendido	Competidores ya establecidos en el mercado	Clientes exigentes con la calidad y comodidad del producto	Alta tasa de importación de calzado
DEBILIDADES	Desconocimiento del mercado actual	<ul style="list-style-type: none"> Explotar la necesidad latente y suplir la demanda a través de estilos únicos que lo otorguen al cliente la calidad y comodidad que busca. Se contratará a operarios calificados y especializados en la confección de calzado masculino para asegurar la calidad y confort del producto. Se creará una línea de producción de calzado formal masculino y haciendo uso de redes sociales se pretende promocionar el producto esto con el fin de llegar a más público y tener una mejor comunicación con los consumidores y que estos puedan adquirir el producto de una forma más fácil. 			<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio que determine el estado actual del mercado y promocionar el producto a través de redes sociales con el fin de tener mayor difusión y presencia ante otros competidores. Se contratará personal especializado en la elaboración de calzado masculino y se establecerán estándares en la línea de producción que asegure que se cumpla la calidad. 		
	Poca experiencia en la elaboración de calzado masculino						
	Poco personal						
	Bajo índice de producción en el mercado						
FORTALEZAS	Fabricación del producto artesanal con un estilo que se diferencia de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el posicionamiento atrayendo al género masculino a través de estilos únicos, basados principalmente en los gustos y opiniones de los clientes, estilos exclusivos que se diferencian de los competidores y que resulten atractivos para cada consumidor. Con el fin de asegurar la calidad y comodidad del cliente se utilizarán materiales para la confección del calzado para caballero que cumplan con todos los estándares y exigencias impuestos por los consumidores. 			<ul style="list-style-type: none"> Se pretende promocionar el producto haciendo énfasis en que el calzado es elaborado de forma artesanal con estilos distintivos y que resulten atractivos para los consumidores. Debido a la exigencia de calidad por parte de los consumidores se utilizarán materiales de buena calidad y se supervisara la producción de calzado asegurando siempre que cumpla con la calidad demandada por el consumidor. Se hará uso de la experiencia previa que poseen los operarios en la confección de calzado para caballero para poder atender este segmento de mercado mal atendido. 		
	Elaboración con material de calidad						
	Experiencia en la elaboración artesanal de calzado						

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.3. Cadena de valor

Ilustración 2-Cadena de valor



4.1.4.4. Análisis VRIO

En este acápite se define la consolidación del análisis VRIO, mediante el cual se permite diferenciar en cuanto a análisis competitivo la estructuración del taller en correspondencia a los demás talleres de la zona, tomando como factores lo valioso que los consumidores estiman los diseños y productos del taller, lo distintivo y su punto estratégico que lo considera inimitable, de igual forma, la capacidad organizativa de este. En la tabla 4, se muestra el análisis.

Tabla 4-Análisis VRIO

Competencia central/Ventaja competitiva	Valorable	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Capacidad del taller de brindarle a los clientes zapatos únicos en su diseño, elaborado de manera artesanal por aquellos colaboradores que ya tienen años de experiencia en la elaboración de calzado garantizando así la calidad y comodidad del producto.	SI	SI	NO	SI	SI Existe una ventaja competitiva que conforme pase el tiempo será sostenible, también tiene la capacidad de mejorar la estrategia definida.

Fuente: Elaboración propia

Si bien se observa, actualmente el taller se encuentra en un punto bajo en cuanto a la competencia, sus diseños son poco valorados por el mercado de Masaya, sus diseños siguen demasiado las tendencias por ende no logran diferenciarse de aquellos que producen en masa, ofreciéndoles a los consumidores más de lo mismo, la capacidad de organización es buena pero mejorable por ende deberá identificarse los puntos de mejora, dando solución a esas incidencias para obtener un mejor manejo del riesgo.

4.1.4.5. Estrategias de participación en el sector

4.1.4.5.1. Estrategia de entrada

Dado que es un producto nuevo para el taller de calzados Marín se optará por presentar el producto a los actuales clientes, estudiando su interés en la adquisición de este, de forma tal que se le permitirá verificar la calidad y la comodidad presente en el diseño, la aplicación de esta estrategia de marketing sensorial generará la interacción necesaria para penetrar poco a poco la mente del consumidor.

El producto se ofrecerá en redes sociales de alta presencia para el segmento, esperando generar de cierta forma la experiencia que le permita establecer la confianza cliente-vendedor, asegurando el nivel de respuesta ante eventuales quejas o inconformidades.

4.1.4.5.2. Estrategia de crecimiento

Tomando en consideración la estrategia de entrada, el nivel de crecimiento para el taller será de forma paulatina, con el fin de cubrir todos los puntos presentes o estipulados dentro del plan de negocios, la innovación será un eje central para el posicionamiento, el personal deberá adaptarse a las nuevas formas de producción.

Con el tiempo el nivel de participación en el mercado crecerá porcentualmente, la visibilidad del taller será cada vez mayor y los márgenes de ganancias serán los resultados de la aplicación del plan.

4.1.4.5.3. Estrategia de salida

Si el plan de negocios no es bien formulado y se cae en un proceso obsoleto, se deberá de tomar en consideración la reformulación de este, o bien, la liquidación de este de una vez y centrar las miradas a la producción cotidiana del taller (calzado femenino), considerando comercializar aquellos insumos y maquinarias, saldar deudas de préstamos y con los colaboradores, con el fin de evitar perjudicar mayormente al taller.

4.2. PLAN DE MARKETING

De acuerdo con (Del Corral, 2017) un plan de marketing te hace seguir un proceso que te obliga a pensar en cuál es la mejor manera para atraer clientes, convertirlos en clientes, venderles más productos o servicios y apoyarte en ellos para conseguir más clientes. La consolidación de un plan de marketing ayuda a medir significativamente el objetivo enfocado al estudio del mercado en cuestión, conociendo al cliente potencial e identificando las necesidades de este.

Debido a la falta de conocimiento de sus consumidores y posibles clientes, fue necesario realizar una investigación del mercado para el taller de calzados Marín en cuanto a preferencias de zapatos para hombres, tomando una muestra de 30 personas que contribuye a identificar plenamente las preferencias y gustos de aquellos con intención de compra para la línea de producción.

4.2.1. Descripción del producto o servicio

La idea de negocio está centrada en la propuesta para la creación de una línea de calzado formal masculino, la presentación de dicha línea se rige por las necesidades del mercado meta, con el fin de darle a los consumidores un calzado adaptado a sus exigencias y gustos, con un nivel de calidad y precio adecuado a sus capacidades y estilo de vida.

4.2.2. Filosofía de la marca

4.2.2.1. Visión del taller

Calzado Marín es un pequeño taller que intenta apoyarte a lucir elegante y confiado, de la mano con nuestros proveedores de cuero nicaragüense, considerando tus gustos y necesidades, elaborado con materiales de alta calidad y ofreciéndote un gran nivel de confort al caminar durante tus jornadas de trabajo, reuniones sociales o en tu día cotidiano.

4.2.2.2. Posicionamiento del taller

Para aquellos jóvenes con alto valor social y ético, que se preocupan por su apariencia, con responsabilidades de cualquier índole y que siguen tendencias. Calzado Marín es un proveedor de calzado para dama y formal masculino, este

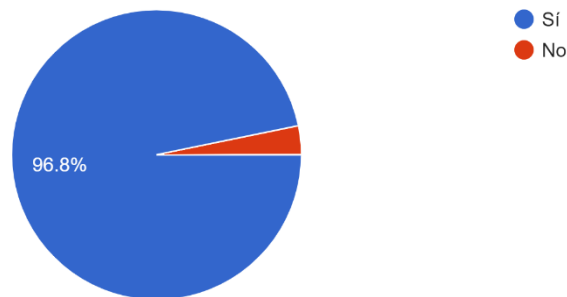
último proporciona seguridad en cada paso considerando las altas jornadas de trabajo, estudio o eventos especiales, ofreciendo la comodidad que necesitas y la elegancia en todo momento del día. A diferencia de nuestros competidores Calzado Marín es una alternativa más conveniente y creativa, con calzado a la moda y con un valor monetario accesible adaptado a sus clientes.

4.2.2.3. Análisis de los resultados de la encuesta

Gráfico 1-Aceptación del producto

Si saliera al mercado una nueva marca de calzados que se adecue a su expectativa en cuanto a moda, comodidad, precio y calidad. ¿Estaría dispuesto a adquirir este producto?

31 respuestas

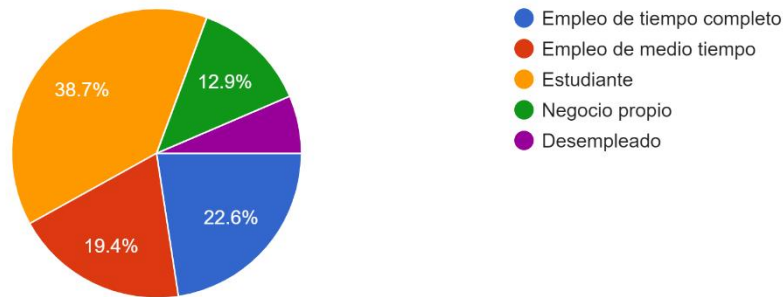


Durante la investigación, el 96.8% del público encuestado indicó una respuesta positiva en la disposición de compra.

Gráfico 2-Situación laboral de los encuestados

¿Cuál es tu situación laboral actual?

31 respuestas

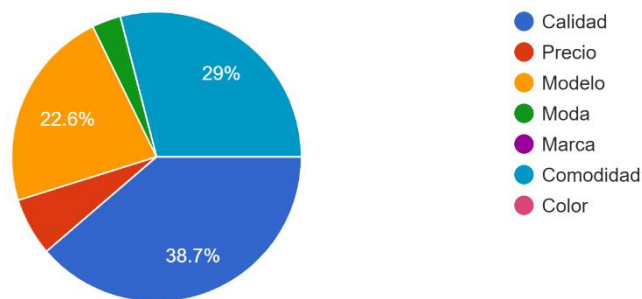


Además, los encuestados indicaron que, en su mayoría, son estudiantes o trabajadores con empleos de medio tiempo y tiempo completo con un 38.7%, 19.4% y 22.6% respectivamente.

Gráfico 3-**Factores de compra a competidores**

¿Por qué adquiere esa marca?

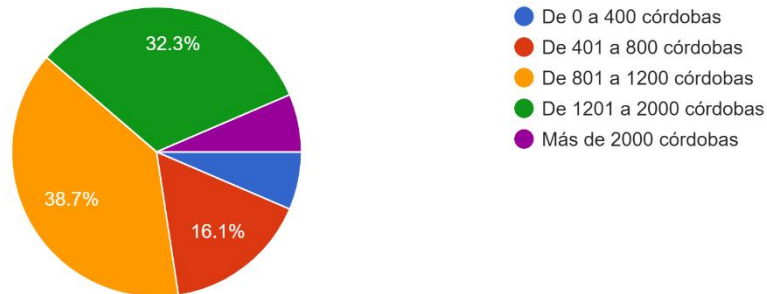
31 respuestas



Al comparar distintos atributos que los compradores pueden tomar en cuenta al momento de realizar la compra, se descubrió que 3 de los factores resaltaron, siendo estos: calidad, comodidad y el modelo con un 22.6%, 29% y 22.6% respectivamente.

Gráfico 4-Gastos de compra del consumidor

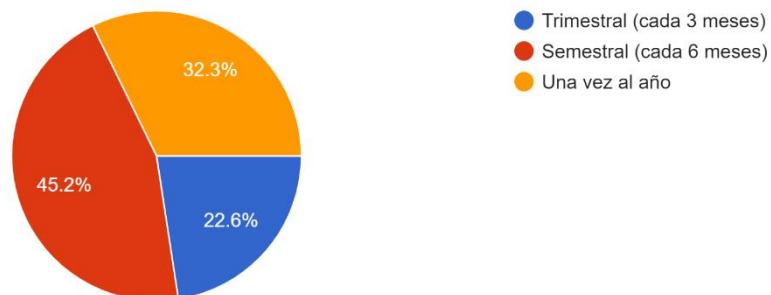
Aproximadamente, ¿Cuánto gasta al comprar zapatos?
31 respuestas



Por otra parte, el mercado potencial destina entre 801 a 2000 córdobas al momento de realizar alguna compra de zapatos. Si bien el precio es un factor que los consumidores actualmente valoran, no es impedimento en el proceso de compra de zapatos ya que la calidad y comodidad aún juegan un papel importante en este proceso.

Gráfico 5-Frecuencia de compra del consumidor

¿Con que frecuencia usted estaría dispuesto a comprar este calzado?
31 respuestas



Con relación a la frecuencia de compra, casi la mitad de los encuestados adquieren zapatos cada 6 meses, seguido por la población que compra calzado cada 3 meses.

4.2.2.4. Estudio del mercado

4.2.2.4.1. Mercado potencial

Al momento de realizar el estudio para la segmentación de mercado se tomó en cuenta una población de a partir de 15 años en la ciudad de Masaya. Según cifras del BCN(Banco Central de Nicaragua, 2021), se estima que la población es de hombres mayores a 15 años es de 2,258,191, de los cuales un 5.8% pertenecen al departamento de Masaya. Obteniendo un resultado total de 130,975 personas.

4.2.2.4.2. Mercado disponible

Durante la investigación de mercado, los datos indicaron que el nivel de aceptación del producto en cuestión alcanza un 96.8%, es decir, 126,784 personas aproximadamente.

4.2.2.4.3. Análisis de la competencia

Actualmente en la ciudad de Masaya, existen múltiples talleres dedicados a la fabricación de calzado tanto para damas como para caballeros, múltiples de estos talleres se enfocan en la producción para calzado colegial. Múltiples talleres abastecedores no son conocidos por la población, debido a la informalidad o bien la falta de estrategias de posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con el propietario del taller de Calzado Marín, los competidores con mayor presencia en el mercado son las medianas empresas como Alex/Tauro Shoes, además de aquellos pequeños emergentes con apoyo del gobierno municipal bajo campañas de emprendedores, asimismo, existen tiendas formalidad con mayor presencia de marca como las tiendas Palm y Payless Shoes, los cuales son capaces de realizar entregas a domicilio a la población y/o se encuentran en una buena posición geográfica para su segmento de mercado y estrategia de distribución.

A continuación, se describen algunos de los competidores mejores posicionados:

Tabla 5-Descripción de competidores directos e indirectos

Nombre del negocio/Taller	Estilo	Precio	Descripción
Alex/Tauro Shoes		900-1100 córdobas	Empresa granadina con 20 años de experiencia en la producción y distribución de calzado femenino y masculino a nivel nacional e internacional. Cuenta con una cartera de 110 productos, enfocado en zapatillas y botas. Actualmente cuenta con aproximadamente 3500 talleres abasteciendo la sede central, entre ellos, artesanos de Masaya.
Tiendas Palm		4,680 córdobas	Mejor conocido por la venta de ropa y distribuidor autorizado de calzado de marcas extranjeras para los segmentos de niños, damas y caballeros. Existiendo en el mercado por 10 años.
Payless Shoesource		1,000-1,200 córdobas	Cadena estadounidense minorista con múltiples sucursales a nivel nacional, con estrategia de posicionamiento de lo mismo por menos, además de utilizar los descuentos como principal estrategia de promoción. Cuenta con un catálogo que incluye zapatos deportivos, casuales, formales, botas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.5. Mix de Marketing

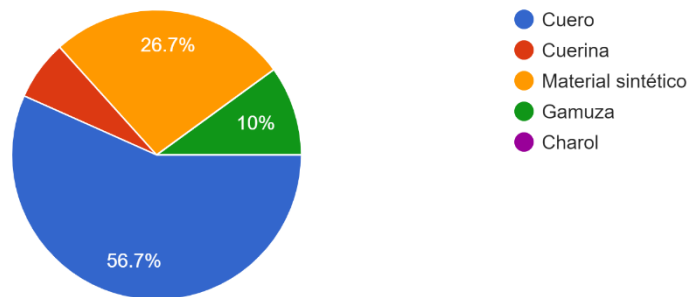
4.2.2.5.1. Estrategia de Producto

Para la creación de la estrategia de producto se requirió tener una visión clara de las necesidades de aquellos clientes potenciales que indicaron que estarían dispuestos a adquirir el calzado formal masculino, para ello se les mostraron las siguientes interrogantes:

Gráfico 6-Material preferido por los consumidores

¿Qué tipo de material le gustaría para el calzado?

30 respuestas



Los clientes potenciales dieron a conocer que el material principal que desean en los zapatos es el cuero, seguido de algún material sintético. Según el propietario del local, la mayoría de sus clientes actuales también prefieren el cuero debido a su durabilidad y excelente calidad.

Asimismo, el color de los zapatos fue otro factor relevante para la creación del producto, ya que los clientes pueden variar en dependencia del tipo de ocasión.

¿Qué color de calzados le gustaría adquirir?
30 respuestas

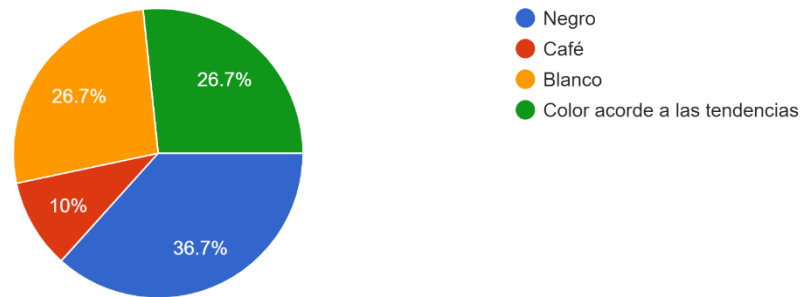


Gráfico 7-Color preferido por los consumidores

El color negro resaltó con un 36.7% en comparación a otras opciones, como lo fueron el color café y blanco.

A través de la investigación al mercado se logró determinar la línea de calzado a producir, siendo esta una línea de zapatos formal enfocada a ejecutivos y estudiantes que buscan en el calzado comodidad, calidad y precios relativos a lo adquirido, manteniendo las líneas clásicas de diseño masculino, combinándolo con las tendencias actuales en el mercado.

El conocimiento del segmento es esencial para la creación de un isotipo, la elección de palabras y colores se seleccionaron con previo estudio del mercado con el fin de penetrar la mente del consumidor y lograr el entendimiento del concepto de marca.

Tomando de referencia la selección de color en el calzado y manteniendo la esencia de los diseños de líneas clásicas de calzado formal masculino, se seleccionó el color negro como color de esta.

Isotipo de Calzados Marín



Ilustración 3-Isotipo del taller

4.2.2.5.1.1. Empaquetado y etiquetado

Más allá de usar el empaquetado y etiquetado como una simple función de protección y brindar información del producto y llevar la debida secuencia en relación con el branding, se pretende usar el empaquetado y etiquetado como una herramienta poderosa para respaldar la construcción y posicionamiento del taller.

La buena formulación e implementación servirá como vía de comunicación directa e indirecta para la penetración en la mente del consumidor, atrayéndolo y generando el deseo de compra.

4.2.2.5.1.2. Niveles de producto

Tabla 6-Matriz de nivel de producto

Nivel de producto	Concepto	Producto
Genérico	Es la respuesta por parte del taller más inmediata que solicita el consumidor	Línea de calzado formal masculino con diseños clásicos y adaptados a las tendencias.
Esperado	Definido como el conjunto de beneficios y atributos que el consumidor busca adquirir en un producto de manera voluntaria, continua y sostenible.	El taller de calzados Marín, a través de su línea de calzado formal masculino es capaz de producir zapatillas casuales, ofreciendo la comodidad en cada paso, asegurando la calidad a un precio adaptado al estilo de vida del consumidor.
Aumentado	Durante este proceso el producto se incorpora y resulta ser algo más allá de lo que ofrecen otras marcas o competidores, pudiendo posicionarse como un mejor artículo en referencia a sus características.	La facilidad de comprar calzado formal masculino de origen nicaragüense a través de sitios web expandirá la visibilidad del taller.
Potencial	Mediante esta fase se plantea predecir, o bien, anticipar de cierta forma aquellos deseos del consumidor para el desarrollo de un nuevo producto o el establecimiento de mejoras en los existentes.	Calzados Marín, con el fin de extender y abarcar más mercados para satisfacer las necesidades de otros nichos desatendidos desarrollara calzado de vestir y botas, una vez se estudie la demanda de este.

Fuente: Elaboración propia

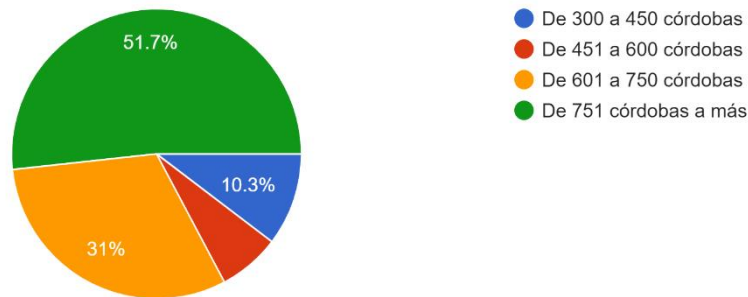
4.2.2.5.2. Estrategia de Precio

La estrategia de fijación de precio para penetrar el mercado consiste en establecer un precio bajo para la introducción del nuevo producto, con el fin de impulsar las ventas, conseguir una mayor participación de mercado y obtener beneficios de una forma rápida y cumpliendo con los objetivos para llegar a un índice de cuota en el mercado. Por ende, se tiene en consideración establecer un precio de entrada al mercado, a continuación, se toma en referencia los resultados de la investigación:

Gráfico 8-Disposición de inversión por compra del consumidor

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el calzado?

29 respuestas



Según los datos recolectados, el público objetivo está dispuesto a pagar de 601 córdobas a más por el calzado. Los precios de los competidores oscilan entre ese rango, por lo que al igual que ellos, es posible utilizar precios de referencia y tomar ventaja de ellos al brindar una calidad superior por un precio similar o más bajo.

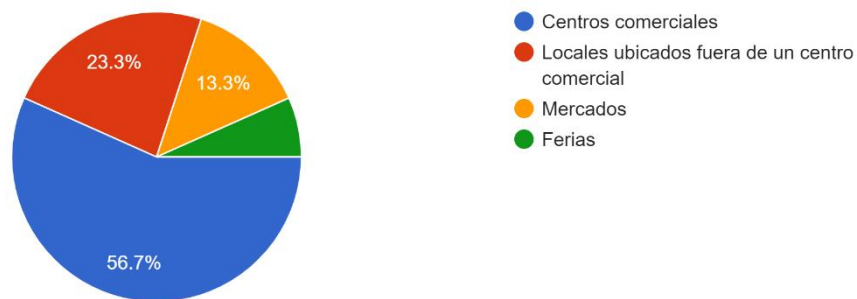
Una estrategia enfocada en los beneficios será crucial para un posicionamiento claro y efectivo de la marca, tomando en cuenta que ya existen talleres altamente posicionadas para este segmento. En este sentido, el precio propuesto se tomará con valores de referencias de fabricantes de calzado que se ofertan en el mercado actualmente y la tendencia del consumidor a pagar por este, estipulando los precios para cuero en 1,250 córdobas.

4.2.2.5.3. Estrategia de Plaza/distribución

Con el objetivo de aumentar los índices de ventas y acelerar la rotación de inventario de productos terminados, se pretende realizar una distribución tanto directa como indirecta, considerando la diferenciación, la estrategia de posicionamiento de más por lo mismo, así como la estrategia de penetración de mercado mencionada en el acápite de precio. Esto permitirá realizar una selección estratégica de intermediarios que sirvan como distribuidores cerca del mercado objetivo, a continuación, se muestra el resultado de la investigación:

Gráfico 9- Locación de adquisición del producto

¿Dónde le gustaría adquirir el calzado?
30 respuestas



El público objetivo indicó que están dispuestos a adquirir los productos en algún centro comercial, seguido de los locales ubicados fuera de los mismos centros comerciales. Es necesario recalcar que al tener un método de distribución indirecta (por medio de intermediarios en centros comerciales) puede haber una leve variación en el precio de venta ya que existen márgenes de ganancias que aumentan a medida se van incluyendo más intermediarios en el canal. Además, el taller actualmente se encarga de ventas a través de un canal directo, es decir, en el mismo taller, por lo tanto, también se consideró oportuno incluir esta modalidad para los zapatos formales masculinos.

4.2.2.5.4. Estrategia de Promoción

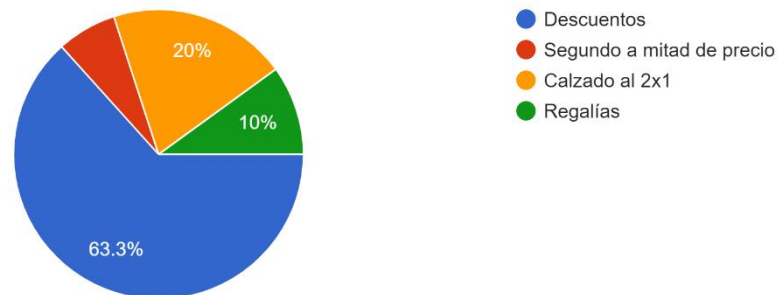
La promoción de un producto o servicio se refiere a toda aquella comunicación que realiza la empresa, así como aquellos elementos que son capaces de captar la

atención de ellos y motivarlos a la compra, es de vital importancia saber con la mayor claridad posible las necesidades y deseos que se buscan suplir en los consumidores y la forma más conveniente de darlos a conocer según su entorno; del mismo, debe existir coherencia con el resto de las estrategias establecidas en la creación del plan.

Durante el proceso investigativo, el objetivo señaló que la principal motivación en las compras serían los descuentos por compras, seguidos por promociones de 2x1.

Gráfico 10-Incentivación de compra

¿Qué tipo de promoción es lo que lo motivaría a comprar?
30 respuestas



De igual forma, los clientes potenciales obtendrían información del producto a través de las redes sociales con un 96.7%. Este elemento resulta ser de alto interés, considerando que el público oscila entre las edades de 15 a 35 años, los cuales en la actualidad obtienen información previa a la compra a través de medios digitales como son las redes sociales. Para la implementación de estrategias de posicionamiento en redes que sirva como método para llegar al consumidor se destinará un presupuesto acorde a los precios establecidos en redes sociales por publicación potenciada de alrededor de 20\$ al mes.

4.2.2.5.5. Proyección de demanda

Para la proyección de ventas se tomará de referencia los datos obtenidos durante la investigación de mercados, la cual indicó un total de 126,784 hombres mayores de 15 años que están dispuestos a adquirir el producto; sin embargo, considerando la informalidad de los negocios competidores, talleres que venden a los pobladores

de manera directa y otros emprendedores, además del ciclo de vida de producto del taller, se estimó a criterio de los investigadores una cuota de mercado mínima del 5% del total, es decir, 6339 personas.

Asimismo, para los 5 años de operaciones se espera alcanzar una participación de mercado del 1% en el primer año, 1.5% para el segundo año, 3%, 4.5% y 5% para los años tres, cuatro y cinco respectivamente.

A continuación, se muestran la cantidad de zapatos demandados aproximados por cuota de mercado en los 5 años de operación considerando la frecuencia de compra:

Tabla 7-Demanda en relación con frecuencia de compra

Frecuencia de compra (unidades)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cada 6 meses	573	860	1719	2579	2865
Trimestral	287	430	860	1289	1433
Anual	410	614	1229	1843	2048
Total	1269	1904	3807	5711	6346

Además, se muestran las mismas unidades expresadas en córdobas, considerando el precio de venta establecido anteriormente (C\$1250). Es necesario mencionar que se utilizó la tasa de cambio del Banco Central de Nicaragua al 30 de noviembre del 2022 (C\$ 36.1705):

Tabla 8-Ingresos por frecuencia de compras anuales

Frecuencia de compra (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cada 6 meses	19.801,77	29.702,65	59.405,30	89.107,95	99.008,83
Trimestral	9.900,88	14.851,32	29.702,65	44.553,97	49.504,42
Anual	14.150,38	21.225,57	42.451,13	63.676,70	70.751,89
Total	43.853,03	65.779,54	131.559,08	197.338,62	219.265,13

4.3. PLAN DE OPERACIONES

Para (Caurin, 2017) el plan operativo o plan de producción, aglutina todos los aspectos relacionados con la producción de los productos y servicios que ofrece la empresa. Se incluye dentro del plan de negocio, ya que nos muestra una descripción de cuál va a ser el proceso de creación de los productos o el modelo de prestación de servicio en nuestra empresa. El plan de operaciones contiene el diseño de la estructura y la implementación de todos los procesos que nos permitirán producir el producto y servicio, y llevarlo a nuestro cliente.


Para la realización del plan de negocios es necesario consolidar el plan de operaciones, detallando la viabilidad técnica operativa del mismo y esperando una buena adaptabilidad a los criterios de optimización de procesos. De forma tal que, en esta fase del plan se describen las actividades y tareas a realizarse, así como los recursos necesarios para la eficiente producción y comercialización de la línea, , analizando así el tamaño óptimo del proyecto considerando su localización, instalaciones y aspectos organizacionales requeridos.

Es importante destacar que la correcta descripción y ejecución del plan de operaciones permitirá para el Calzado Marín establecer las pautas para la valorización económica de las operaciones, obteniendo una visión exacta o próxima a los recursos e insumos, logrando la fácil introducción al estudio económico financiero.

4.3.1. Decisiones de localización

El taller de calzados Marín se encuentra en un punto estratégico de la ciudad de Masaya, donde cientos de talleres producen calzado para dama y niños, a pesar de existir una gran competencia dentro de la localidad, los demás talleres no fabrican calzado formal masculino, facilitándole al taller posicionarse en ese punto como el único que confecciona estos estilos logrando diferenciarse de la competencia indirecta. En correspondencia a que ya se cuenta con un espacio para la producción de calzado, se pretende aprovechar al máximo este, con el fin de mantenerse cerca de los consumidores potenciales y adoptar una política de disminución de costos.

4.3.2. Descripción del proceso productivo

	PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE CALZADO	Fecha: 18/NOV/2022	No. de página
	PRODUCCIÓN DE CALZADO FORMAL MASCULINO TALLER DE CALZADOS MARÍN	Versión: 01	Código:

Proceso de producción de calzado formal masculino		
No.	Descripción	Tiempo (minutos)
1	Recepción de la materia prima	8.0
2	Inspección de la cantidad y calidad de la materia prima	2.0
3	Transporte MP a almacén	5.0
4	Recepción de materia prima (interno)	5.0
5	Traslado de los materiales a las mesas de corte	2.0
6	Verificar el modelo y trazar el cuero según especificaciones	3.0
7	Corte del cuero	4.0
8	Realización de diseño en cuero (Si contase con este)	5.0
9	Alistado superior del calzado	4.3
10	Verificar la calidad del pegado	2.0
11	Secado de la parte superior del calzado	10.0
12	Eliminación de residuos de pegamento en el cuero	1.5
13	Traslado al área de costura	1.0
14	Costurado	1.5
15	Verificación de la calidad del costurado	0.9
16	Traslado al montado	1.0
17	Montado de plantilla al calzado	3.0
18	Realización de moldeado	6.0
19	Colocación de cuero a la horma	4.0
20	Untar pegamento entre las partes a unir	2.0
21	Corte de excedentes	1.5
22	Colocar pega a la suela	2.0
23	Realizar presión al unir la suela	1.0
24	Realizar calentamiento en la suela	1.5
25	Unir la suela con pegamento en caliente a la horma con el cuero	1.0
26	Realizar presión a la unión de suela y cuero en horma	1.0
27	Dejar enfriar	8.0

28	Remover excedentes o residuos de pegamento	1.0
29	Remover la horma del calzado	1.0
30	Realizar pasada en la máquina para reforzar la unión	3.0
31	Revisa el producto terminado verificando si cumple con las especificaciones	2.5
32	Empaca el producto	2.0
33	Hace el traslado al almacén	1.0
34	Llena la hoja de orden de trabajo completada	2.0
35	Recepción en almacén de producto terminado	En dependencia al nivel de rotación o tiempo de entrega estimado.
Tiempo total de las operaciones en minutos		97.7 minutos

Tabla 9- Proceso de producción de calzado formal masculino

Fuente: Elaboración propia

Para la fabricación de calzado formal masculino se estima un total de 35 actividades de las cuales según el desglose de tiempos para cada una se definió un total de tiempo en las mismas de 97.7 minutos destinadas desde la recepción de los materiales, producción y confección del calzado hasta el almacenamiento final del mismo.

A continuación, se presenta el cursograma analítico bajo la simbología ASME para el proceso de elaboración de calzado formal masculino:

Ubicación: Taller de Calzado Marín				Resumen					
Actividad: Proceso de elaboración de calzado formal masculino				Evento	Presente	Propuesto	Ahorros		
Fecha: 08 de noviembre del 2022				Operación	19				
Realizado por: Fajardo Lacayo & Chavarria PARRALES		Revisado por:		Transporte	6				
Encierre en un círculo el metodo y tipo apropiado				Demora	3				
Metodo	Presente		Propuesto	Inspeccion	4				
Tipo	Trabajador	Material	Maquina	Almacenamiento	3				
Comentario:				Tiempo (min)	97,7				
				Distancia (metros)	0				
				Costos					
Descripción de los Eventos				Simbolos			Tiempo(en minutos)	Distancia (metros)	Recomendaciones al metodo
Recepción de la materia prima	○	→	□	▽	8,0				
Inspección de la cantidad y calidad de materiales	○	→	□	▽	2,0				
Transporte MP a almacén	○	→	□	▽	5,0				
Recepción de materia prima (interno)	○	→	□	▽	5,0				
Traslado de los materiales a las mesas de corte	○	→	□	▽	3,0				
Trazar el cuero según especificaciones	○	→	□	▽	4,0				
Realización de diseño en cuero	○	→	□	▽	5,0				
Alistado superior del calzado	○	→	□	▽	4,3				
Verificar la calidad del pegado	○	→	□	▽	2,0				
Secado de la parte superior del calzado	○	→	□	▽	10,0				
Eliminación de residuos de pegamento en el cuero	○	→	□	▽	1,5				
Traslado al área de costura	○	→	□	▽	1,0				
Costurado	○	→	□	▽	1,5				
Verificación de la calidad del costurado	○	→	□	▽	0,9				
Traslado al montaje	○	→	□	▽	1,0				
Montado de plantilla al calzado	○	→	□	▽	3,0				
Realización de moldeado	○	→	□	▽	6,0				
Colocación de cuero a la horma	○	→	□	▽	4,0				
Untar pegamento entre las partes a unir	○	→	□	▽	2,0				
Corte de excedentes	○	→	□	▽	1,5				
Colocar pega a la suela	○	→	□	▽	2,0				
Realizar presión al unir la suela	○	→	□	▽	1,0				
Realizar calentamiento en la suela	○	→	□	▽	1,5				
Unir la suela con pegamento en caliente	○	→	□	▽	1,0				
Realizar presión a la unión de suela y cuero	○	→	□	▽	1,0				
Dejar enfriar	○	→	□	▽	8,0				
Remover excedentes o residuos de pegamento	○	→	□	▽	1,0				
Remover la horma del calzado	○	→	□	▽	1,0				
Realizar pasada en la máquina para reforzar	○	→	□	▽	3,0				
Revisa el producto terminado	○	→	□	▽	2,5				
Empaca el producto	○	→	□	▽	2,0				
Hace el traslado al almacén	○	→	□	▽	1,0				
Llena la hoja de orden de trabajo completada	○	→	□	▽	2,0				
Recepción en almacén de producto terminado	○	→	□	▽					

Tabla 10-Cursograma analítico

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Tamaño de la línea de producción

Considerando que la inversión es un eje fundamental para la implementación de este plan de negocios y el taller de calzados Marín no cuenta con tanta capacidad para endeudarse con entidades bancarias, se propone contar con 7 trabajadores más para llevar a cabo la línea de producción de calzado formal masculino, dentro de estos se cuenta con: cuatro para el proceso productivo (2 montadores de zapatos y 2 alistadores complementarios a los ya existentes con el fin de no saturar con cargas de trabajo a los operarios) y 3 para el proceso administrativo (1 contador, 1 administrador del taller y 1 despachador de pedidos).

4.3.4. Capacidad de producción

Para el cálculo de la capacidad de diseño es imprescindible tomar de referencia el cálculo sobre la demanda potencial según los datos recopilados de fuentes gubernamentales en cuanto a la demografía del departamento de Masaya. Con base a la encuesta se obtuvo que el porcentaje de aceptación del producto es del 96.8%, por ende, la capacidad de diseño estará referido al consumo estipulado por los consumidores y la tasa de participación de mercado definida en el plan de marketing obteniendo un total para el primer año de operación de 1269 pares de zapatos/año.

4.3.5. Capacidad de sistema

La capacidad del sistema se encuentra definida con base a la producción mensual para suplir la demanda del mercado, con un total de 106 pares de zapatos al mes en promedio con un porcentaje de utilización del taller para la producción de la línea de un 100% al año 2027, para años anteriores se utilizará la tasa destinada para el crecimiento de este.

Balance de materiales para la producción de un par de zapato formal

Materiales para la fabricación de calzado formal masculino					
Ítem	Descripción	Cantidad	C. unitario (\$)	C. total (\$)	Costo total (C\$)
I-01	Pies cuadrados de cuero	3	2.6	7.8	282.13
I-02	Hilo Nylon	1	0.20	0.20	7.23
I-03	Pegamento	2	2.0	4.00	144.68
I-04	Suela	1	2.5	2.50	90.43
I-05	Cordones	2	0.75	1.50	54.25
I-06	Plantilla	1	1.11	2.22	80.30
Total, costo de confección de calzado formal masculino				\$ 18.22	C\$ 659.02

Tabla 11-Balance de materiales

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de materiales se tomó de referencia los datos arrojados en la encuesta para el tipo de material y color que prefiere el mercado objetivo, el cuero es de piel y no sintético, y la cantidad seleccionada es con base a la talla mayor arrojada por los encuestados para poder suplir las necesidades.

4.3.6. Maquinaria, instalaciones y equipo

Esta sección abarca los distintos aspectos relativos a la descripción de maquinaria, instalaciones y los equipos en el lugar de trabajo, también incluye orientaciones específicas de los bienes muebles para la formulación del plan de negocios.

4.3.7. Selección de maquinaria

Según las especificaciones del proceso de producción, las características de los insumos requeridos y el volumen de producción, se realizó el análisis de las alternativas existentes para seleccionar los equipos necesarios.

De forma tal que para el proceso de selección se tuvo en cuenta, aspectos tales como: capacidad, rendimiento, costo, vida útil, flexibilidad, espacio requerido, facilidad en el manejo, mantenimiento, consumo de energía, disponibilidad de repuestos, facilidades de crédito, entre otras.

A continuación, se presenta la maquinaria necesaria seleccionada para la elaboración de calzado formal masculino:

Maquinaria-Fabricación calzado formal						
Nombre del taller: Taller de calzados Marín						
Fecha de elaboración: noviembre 2022						
Realizado por: Chavarría PARRALES & Fajardo Lacayo.						
Ítem	Nombre del equipo	Modelo	Marca	Ubicación en el taller	No. De inventario	Observaciones
I-01	Máquina de coser	LVBU-4030	LVBU	Montado	1	----
I-02	Pegadora		Sen- Yin	Montado	2	----
I-03	Máquina de pasado	sr9920	Sirius	Alistado	3	----

Tabla 12-Maquinaria-Fabricación de calzado

Fuente: Elaboración propia

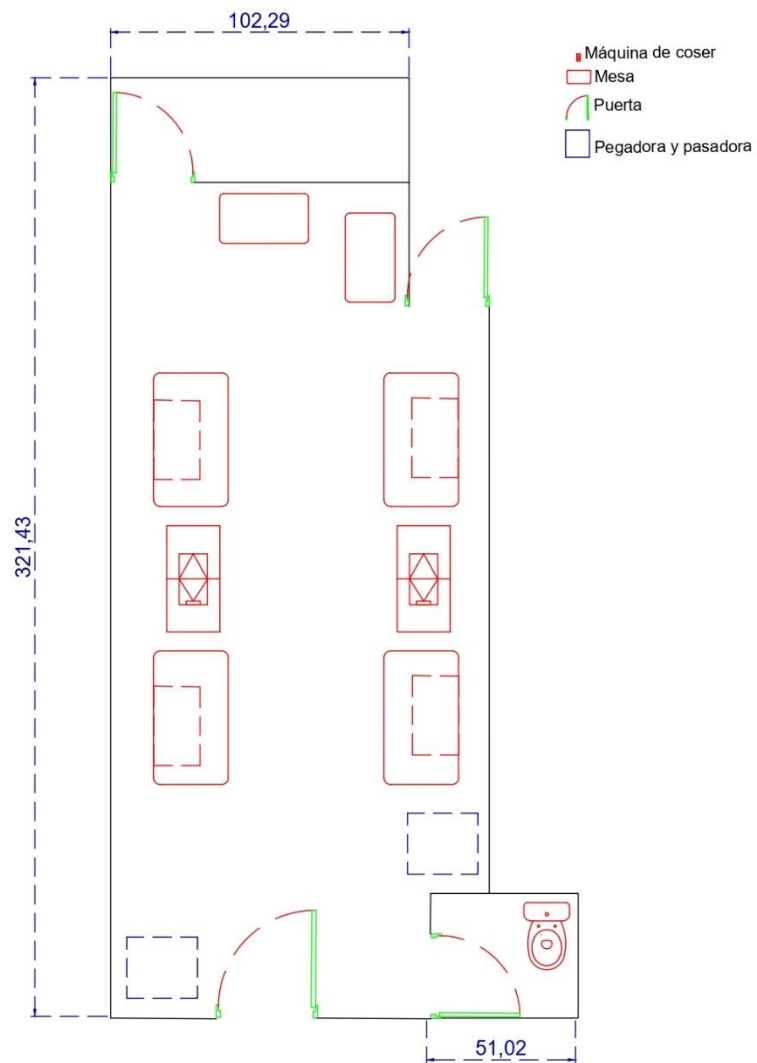
La máquina de coser dará la independencia necesaria al proceso de producción en la línea masculina realizando la unión de los cortes realizados, la pegadora agilizará el proceso de pegado de calzado por medio de presión y la máquina de pasado permitirá reforzar el producto atravesando un hilo por la suela, sumándole durabilidad al estilo.

4.3.8. Propuesta de distribución de planta

Para la incorporación de nuevas máquinas y equipos administrativos que favorezcan a la formulación y ejecución del plan se propone distribuir el área de producción de forma que los espacios entre maquina sean válidos para el tránsito del personal y el flujo de la producción, la zona administrativa se encuentra en la tienda/tramo en el mercado municipal de Masaya, perteneciente al propietario de Taller Marín.

A continuación, se presenta la propuesta de distribución de planta considerando la producción de calzado para dama y caballero en el negocio.

Ilustración 4-Distribución de planta propuesta



Fuente: Elaboración propia

4.3.9. Descripción de maquinaria, equipos y muebles

Para la realización del balanceo de maquinaria, muebles y equipos se tomó en cuenta los activos con los que ya cuenta el taller, por ende, existe un mínimo ahorro en cuanto a desembolso para muebles, aun así, se consideró renovar aquellos que han pasado su vida útil.

En la tabla a continuación se presenta el balance de maquinaria y equipos, la cual se encuentra precedida por una adecuada toma de información a través de fabricantes de equipos, publicaciones comerciales, asociaciones de venta, archivos de las empresas, etc.

Tabla 13-Balance de maquinaria, muebles y equipos

Balanceo de maquinaria, muebles y equipos	
Maquinarias	
Máquina de coser	1
Pegadora	1
Máquina de pasado	1
Equipos	
Computadora	2
Impresora	1
Copiadora	1
Teléfono	2
Muebles	
Escritorio	3
Sillas de oficina	3
Exhibidor de vidrio	1
Bancos para operarios	4

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de maquinaria y equipo se realizó la identificación de todos los proveedores pertinentes, para comparar las cotizaciones y las calidades del servicio de venta y posventa, así como las características y dimensiones de los equipos, para determinar la viabilidad técnica de su instalación en el lugar previsto del espacio y obra física.

En la tabla a continuación, se presenta la aplicación de los principios generales de la ingeniería de valuación aplicados a la tasación de maquinarias y equipos, examinando cada uno de los componentes principales que se deben tomar en cuenta al momento de valorar este tipo de bienes.

Valoración de activos fijos			
Descripción	Cantidad (unidades)	Precio unitario (\$)	Costo total (\$)
Maquinaria			
Máquina de coser	1	1,200.00	1,200.00
Pegadora	1	861.27	861.27
Máquina de pasado	1	900.00	900.00
Equipos			
Computadora	2	300.00	600.00
Impresora	1	40.00	40.00
Copiadora	1	180.00	180.00
Teléfono	2	15.00	30.00
Muebles			
Escritorio	3	120.00	360.00
Sillas de oficina	3	25.00	75.00
Exhibidor de vidrio	1	100.00	100.00
Bancos para operarios	4	15.00	60.00
Costo total de activos fijos			\$ 4,406.27

Tabla 14-Valoración de activos fijos

Fuente: Elaboración propia

Para la realización de la tabla anterior fue necesario realizar las debidas cotizaciones con 3 oferentes diferentes seleccionando así aquellas que se adecuaron a las especificaciones técnicas necesarias para el proceso productivo, de igual forma se tomó en cuenta el precio adaptado a la asignación presupuestaria para cada insumo a adquirir.

4.3.10. Consumo energético

Para el consumo energético se tomó en cuenta el desglose de maquinarias y equipos necesarios, así como las luminarias correspondientes dentro del área de trabajo del taller y el consumo por parte del área administrativa estipulada para la formulación del plan de negocios.

Tabla 15-Consumo energético

Consumo kW por hora en el mes				
Descripción	Horas de utilización (Hrs)	Potencia real kW	Total	Total, pronosticado kW/h
Maquina 1	48	3,8	182,4	707,288
Maquina 2	48	4	192	
Maquina 3	48	4,2	201,6	
Computadoras	224	0,25	56	
Copiadora	12	0,24	2,88	
Impresora	12	0,12	1,44	
Teléfonos	100	0,006	0,6	
Puntos de iluminación	288	0,036	10,368	
Puntos eléctricos	600	0,1	60	
Tableros	48	0,08	3,84	

Fuente: Elaboración propia

De igual forma se detalla el costo por consumo pronosticado de energía eléctrica en el departamento de Masaya, considerando la maquinaria utilizada y el tiempo de consumo detallado anteriormente.

Tabla 16-Consumo pronosticado de energía

Consumo pronosticado kW	Tarifa/cliente	Costo del consumo
707,29	C\$ 7,92	C\$ 5.601,72
Luminaria pública 15% sobre el monto total a como lo establece el reglamento normativo		840,26
Reglamento INE, 1% del total del consumo + el monto de luminaria		64,42
Subtotal		6.506,40
IVA		975,96
Total, factura de consumo		C\$ 7.482,36
Consumo total en dólares		\$ 206,86

Fuente: Elaboración propia

4.3.11. Valor de desecho

Para el presente plan de negocios se tienen en cuenta diversos factores claves, sobre todo los aspectos financieros o contables, pues de eso dependerán el presupuesto o la inversión. El valor de desecho es uno de los más importantes, en la tabla a continuación, se representa el valor que tienen los activos que le pertenecerán al propietario del taller.

Método contable								
Valoración de activos fijos para un flujo de 5 años								
Activo	Valor de compra	Vida contable	Depreciación anual	Reinversión de 5 años	Total de reinversión	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor en libro
Maquinaria	\$ 2.961,27	10	\$ 296,13	1	\$ 2.961,27	5	\$ 592,25	\$ 2.369,02
Equipos electrónicos	\$ 850,00	3	\$ 283,33	2	\$ 1.700,00	5	\$ 340,00	\$ 1.360,00
Muebles	\$ 595,00	5	\$ 119,00	1	\$ 595,00	5	\$ 119,00	\$ 476,00
	Depreciación acumulada		\$ 698,46			Valor de desecho		\$ 4.205,02

Tabla 17-Valor de desecho

Fuente: Elaboración propia

Los datos hacen referencia al valor estimado que se le pagará al propietario en el momento del final de la vida útil del activo, determinando su depreciación anual o el gasto.

4.4. PLAN ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional es una parte fundamental en cualquier plan de negocios ya que nos brinda una variedad de modelos los cuales abordan y tratan los problemas que se pueden presentar en el área administrativa.

Las características de un plan organizacional ayudan a profundizar el análisis de situaciones de carácter organizacional, permitiendo la inclusión de roles, sectores, grupos de poder y niveles jerárquicos, para poder resolver problemas en conjunto que ayuden a la organización.

Para este punto será necesario la contratación de personal para poder cubrir el mercado y sus necesidades, se debe seleccionar adecuadamente a cada miembro que formara parte de la organización y que pueda cumplir con el área que se le ha asignado.

4.4.1. Perfil del puesto

En este acápite se elabora con la finalidad de conocer que puestos de trabajo están vacantes para poder ofertarse en el mercado laboral y de esta forma poder identificar el nivel de importancia que posee cada operario en el taller.

Cargo	Perfil del puesto
Administrador	Estudios en administración, 2 años de experiencia comprobada, que sepa trabajar bajo presión, responsable, cumpla con la realización de tareas.
Despachador	Experiencia demostrable como despachador o en un puesto similar, Capacidades comunicativas, 1 año de experiencia, experto en tecnología, rapidez de mecanografiado y experiencia en introducción de datos.
Contador	Título de Contador público, 2 años de experiencia, Contabilidad y finanzas, Manejo de herramientas informáticas y de gestión administrativa.
Alistador	Artesanos con experiencia mínima de 1 a 2 años en el área de fabricación de calzado formal masculino, conocimiento en corte y alistado de piezas.
Montador	Artesanos con experiencia mínima de 1 a 2 años en el área de fabricación de calzado

	formal masculino, especializados en el área de montado de calzado.
--	--

Tabla 18-Perfil del puesto

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados todos los cargos que serán necesarios en el taller se procederá a reclutar personal competente el cual cumpla con el perfil de cada cargo solicitado.

4.4.2.Reclutamiento del personal.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas las cuales están orientadas para atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de poder ocupar los cargos disponibles en la organización.

En este sistema de información será por el cual estará basado el taller Marín para divulgar y ofrecer al mercado laborar las oportunidades de empleos disponibles las cuales se pretenden llenar.

El reclutamiento será externo para poder crear oportunidades de trabajos para los ciudadanos de Masaya y que puedan optar por alguno de los cargos disponibles en el taller los cuales son: un jefe de producción, dos montadores, dos alistadores, un contador y un despachador, dando un total de 7 vacantes de empleos disponibles, cabe mencionar que el cargo de administrador será ocupado por Marlon Velásquez el propietario del taller.

4.4.3.Selección de personal

La selección de personal es el proceso por el cual se determina cuál de los solicitantes del empleo son los que mejor se adaptan al perfil del cargo por lo cual se analiza con detalle las diferentes habilidades competentes que estos presentan y se selecciona al más calificado para el puesto.

Una vez hecho el reclutamiento, los solicitantes mandan sus CV los cuales pasaran por un proceso riguroso de revisión para seleccionar cuales de los candidatos pasaran a la siguiente fase la cual es la entrevista con el objetivo de conocer el perfil del postulante y sus características personales para determinar qué tipo de trabajador es.

Una vez terminada la entrevista a los diferentes candidatos se procede a seleccionar cuales ocuparan el puesto de trabajo, valorando sus conocimientos, sus habilidades, experiencias anteriores y su calificación en la entrevista para determinar al personal adecuado para desempeñar el cargo por el que optaron, luego se firma un contrato para cada puesto, con las debidas especificaciones.

4.4.4. Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para el taller en el cual se estipulan los nuevos cargos que han sido solicitados para la apertura de la línea de calzado formal masculino.

Ilustración 5-Estructura organizacional



...

Fuente: Elaboración propia

4.4.5.Misión y visión del taller de calzado Marín

Misión

La misión de Calzados Marín es lograr proveer al consumidor un calzado caracterizado por la más alta calidad y la más notable accesibilidad económica de los productos en el mercado, un calzado que le genere confianza al usuario en cualquier escenario que este sea usado por su alta durabilidad y resistencia y de mayor comodidad al usarlo; a través de la colaboración de un equipo de trabajo con el talento de superar perspectivas y comprometidos al bienestar público y ambiental.

Visión

Ser una de las empresas insignia en la comercialización de calzado a nivel nacional, mediante la conservación de ideas innovadoras y la implementación gradual de tecnología de punta en sus procedimientos de elaboración de calzado enfocado a la mejora continua del mismo, así como también en sus productos para así lograr una diversificación de productos en pro de la expansión mercantil siempre con los más altos estándares de calidad y competitividad.

Políticas

- Personal calificado para desempeñar cada requisito del puesto
- Es política de la empresa otorgar un incentivo a aquellos colaboradores que se han desempeñado de manera eficiente en sus puestos de trabajo asignados.
- Es política que todas las formas de pago tendrán que ser al crédito o al contado
- Garantizar la calidad en cada calzado producido.

4.4.6. Funciones del personal


Fichas de cargo

Tabla 19-Fichas de cargo

Fuente: Elaboración propia

 CALZADO MARIN	Formato	V1 Perfil
	Perfil	Página 1 de 1
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo	Operario especializado en alistado de piezas en el área de producción.	
Jefe inmediato	Administrador del taller	
Responsabilidad: Alistar las piezas requeridas para la elaboración del calzado y asegurarse de que estas cumplan con las medidas estipuladas.		
FUNCIONES		
Ejecutar y cumplir con las tareas designadas en el proceso según el programa de producción.		
Hacer buen uso de los materiales y el equipo de trabajo otorgado.		
Seguir las normas de higiene y seguridad		
Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación mínima necesaria:	No requiere	
Periodo de adaptación cargo:	Siete (7) Días	
Experiencia laboral:	Artesanos con experiencia mínima de uno a dos años en el área de fabricación de calzado formal masculino.	
Conocimiento clave:	Corte, alistado de piezas	
COMPETENCIA DEL CARGO	DIMENSIONES	
Facilidades comunicativas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.	
Competencias personales	Trabajo en equipo y bajo presión, facilidad de adaptación al cambio.	
Competencias profesionales	Cumplimientos de los objetivos y de las tareas estipuladas.	

Fuente: Elaboración propia

 CALZADO MARIN	Formato	V1 Perfil
	Formato Perfil	V1 Perfil Página 1 de 1
	Perfil	Página 1 de 1
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo	IDENTIFICACIÓN	
Denominación del cargo	Operario especializado en el montado de piezas en el área de producción de calzado masculino	
Responsabilidad:	Administración de cuentas contables, análisis de cuentas y montado de piezas de calzado con la suela para la elaboración de calzado en el área de producción	
FUNCIONES		
Registro de transacciones contables en base a la contabilidad interna o externa aplicable a la organización.		
Ejecutar y cumplir con las tareas designadas en el proceso según el programa de producción.		
Análisis de cuentas contables [cuentas por cobrar, cuentas por pagar y cuentas de balance].		
Ejecutar los procesos de cierre contable.		
Hacer buen uso de los materiales y el equipo de trabajo otorgado.		
Analizar la información contenida en los documentos contables generados verificando su exactitud, seguir las normas de higiene y seguridad.		
Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.		
Realiza labores de pago de prestaciones laborales a los empleados.		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación mínima necesaria:	No requiere	
Formación mínima necesaria:	REQUISITOS DEL CARGO	
Periodo de adaptación al cargo:	Siete (7) Días	
Periodo de adaptación al cargo:	Tres (3) meses	
Experiencia laboral:	Artesanos con experiencia mínima de uno a dos años en el área de fabricación de calzado formal masculino.	
Experiencia laboral:	Dos (2) años de experiencia	
Conocimiento clave:	Montado de piezas	
COMPETENCIA DEL CARGO	Contabilidad y finanzas, Manejo de herramientas informáticas y de gestión administrativa.	
COMPETENCIA DEL CARGO	DIMENSIONES DIMENSIONES	
Facilidades comunicativas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. Transmite conocimientos de forma clara y coherente.	
Competencias personales	Trabajo en equipo y bajo presión, facilidad de adaptación al cambio.	
Competencias profesionales	Cumplimiento de los objetivos y de las tareas estipuladas.	
Competencias profesionales	Actitud positiva, persistente, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y bajo presión, facilidad de adaptación al cambio.	
Competencias profesionales	Orientadas al logro de objetivos y seguimiento de normas.	

Fuente: Elaboración propia

 CALZADO MARIN	Formato	V1 Perfil
	Perfil	Página 1 de 1
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo	Administrador del taller	
Número de personas a cargo	cuatro (4)	
Responsabilidad: Dirigir, administrar, planear, organizar, supervisar, coordinar y analizar las áreas de producción y administración con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados por la organización.		
FUNCIONES		
Dirigir la parte administrativa de la organización		
Administrar los recursos de la microempresa.		
Tomar decisiones referentes a la organización a fin de contribuir con el crecimiento de esta		
Supervisar la calidad en el área de producción y supervisar las líneas de producción		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación mínima necesaria:	Ingeniero industrial, administrador de empresas o carreras o técnicos afines.	
Periodo de adaptación al cargo:	dos (2) meses	
Experiencia laboral:	dos (2) años en cargos similares	
Conocimiento clave:	Conocimientos de la industria de calzado, administración de empresas.	
COMPETENCIA DEL CARGO	DIMENSIONES	
Facilidades comunicativas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. Transmite conocimientos de forma clara y coherente	
Dominio en la planeación y la organización	Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas. Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades por realizar.	
Competencias personales	Actitud de liderazgo, positiva, persistente, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y facilidad de adaptación al cambio.	
Competencias profesionales	Capaz de liderar nuevas estrategias y llevarlas a cabo para el éxito de la organización.	
	Formato	V1 Perfil

Fuente: Elaboración propia

 <p>CALZADO MARIN</p>	<p>Perfil</p>	<p>Página 1 de 1</p>
IDENTIFICACIÓN		
Denominación del cargo	Despachador	
Jefe inmediato	Administrador del taller	
<p>Responsabilidad: Responsable en atender llamadas de carácter relevante e irrelevante, transmitir mensajes, llevar registro de ventas y atender a los clientes.</p>		
FUNCIONES		
Recibir y despachar pedidos de productos o entregas		
Atender llamadas de carácter importante o irrelevante y anotar datos importantes		
Usar radios, teléfonos u ordenadores para hacer llegar información importante ya sea para el área de administración como de producción		
Atender las redes sociales y la tienda virtual de la organización		
REQUISITOS DEL CARGO		
Formación mínima necesaria:	Experiencia demostrable como despachador o en un puesto similar, Capacidades comunicativas.	
Periodo de adaptación al cargo:	Tres (2) meses	
Experiencia laboral:	Un (1) año de experiencia	
Conocimiento clave:	Experto en tecnología, Rapidez de mecanografiado y experiencia en introducción de datos	
COMPETENCIA DEL CARGO	DIMENSIONES	
Facilidades comunicativas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. Transmite conocimientos de forma clara y coherente	
Dominio en la planeación y la organización	Pone fecha y orden de cumplimiento a las tareas. Lleva una agenda de trabajo con todas las actividades a realizar.	
Competencias personales	Actitud positiva, persistente, habilidades de comunicación, trabajo en equipo y bajo presión, facilidad de adaptación al cambio.	
Competencias profesionales	Orientadas al logro de objetivos y seguimiento de normas.	

Fuente: Elaboración propia

4.4.7. Presupuesto de mano de obra

Para la determinación de los sueldos de los diversos encargados de operaciones para la apertura de la línea de calzado formal masculino se realizó la planilla tomando en cuenta todas las leyes vigentes de Nicaragua.

Para la conformación de mano de obra directa fue necesario estipular a los involucrados en el proceso productivo de forma directa, estimando su salario con base al salario mínimo nicaragüense en el sector de calzado en función de operarios básicos con conocimientos teóricos y empíricos.

La mano de obra directa está dada por todas las áreas que influyen, de forma directa en la elaboración directa del producto, para calzado Marín, los salarios de cada uno de los responsables se estimaron tomando en cuenta datos del mercado nacional y las posibilidades actuales que ofrece el mercado.

Se decidió iniciar con 7 colaboradores como se explica anteriormente, lo que hace más eficaz el proceso productivo en la línea de calzado masculino que se desea abrir en el taller, laborando lo estipulado por el código de trabajo en dependencia el tiempo de proceso.

4.4.8. Planilla del taller

A continuación, mediante la matriz presentada se detallan los cálculos mensuales para cada cargo, incluyendo todas las retenciones y desembolsos, cabe destacar que para la realización del estudio económico financiero se estipulan los costos de mano de obra en correspondencia a la tasa de cambio estipulada para el plan de negocios al 30 de noviembre del 2022.

Tabla 20-Planilla del taller

Puesto	Salario mensual	Total devengado	Inss laboral	IR	Inss Patronal	INATEC	Neto a pagar	Vacaciones	Aguinaldo	Indemnización
Administrador del taller	C\$6.700,00	C\$6.700,00	C\$469,00		C\$1.440,50	C\$134,00	C\$6.231,00	C\$558,33	C\$558,33	C\$33.500,00
Contador	C\$5.700,00	C\$5.700,00	C\$399,00		C\$1.225,50	C\$114,00	C\$5.301,00	C\$475,00	C\$475,00	C\$28.500,00
Encargado de tienda	C\$4.500,00	C\$4.500,00	C\$315,00		C\$967,50	C\$90,00	C\$4.185,00	C\$375,00	C\$375,00	C\$22.500,00
Alistador 1	C\$3.600,00	C\$3.600,00	C\$252,00		C\$774,00	C\$72,00	C\$3.348,00	C\$300,00	C\$300,00	C\$18.000,00
Alistador 2	C\$3.600,00	C\$3.600,00	C\$252,00		C\$774,00	C\$72,00	C\$3.348,00	C\$300,00	C\$300,00	C\$18.000,00
Montador 1	C\$3.600,00	C\$3.600,00	C\$252,00		C\$774,00	C\$72,00	C\$3.348,00	C\$300,00	C\$300,00	C\$18.000,00
Montador 2	C\$3.600,00	C\$3.600,00	C\$252,00		C\$774,00	C\$72,00	C\$3.348,00	C\$300,00	C\$300,00	C\$18.000,00
Total	C\$31.300,00	C\$31.300,00	C\$2.191,00		C\$6.729,50	C\$626,00	C\$29.109,00	C\$2.608,33	C\$2.608,33	C\$156.500,00

Fuente: Elaboración propia

4.4.9. Neto por pagar a colaboradores

La tabla a continuación especifica lo neto a pagar en dólares por cada año trabajado por cada colaborador, cabe destacar que se estimó el monto de los obreros sumando los 4 participes, de esta forma se puede estimar el costo por mano de obra:

Cargo	1	2	3	4	5	Total, general
Administrador del taller	2.222,81	2.222,81	2.222,81	4.445,61	2.222,81	13.336,84
Contador	1.891,04	1.891,04	1.891,04	3.782,09	1.891,04	11.346,26
Encargado de tienda	1.492,93	1.492,93	1.492,93	2.985,86	1.492,93	8.957,58
Alistador 1	1.194,34	1.194,34	1.194,34	2.388,69	1.194,34	7.166,06
Alistador 2	1.194,34	1.194,34	1.194,34	2.388,69	1.194,34	7.166,06
Montador 1	1.194,34	1.194,34	1.194,34	2.388,69	1.194,34	7.166,06
Montador 2	1.194,34	1.194,34	1.194,34	2.388,69	1.194,34	7.166,06
Total, general	\$10.384,15	\$10.384,15	\$10.384,15	\$20.768,31	\$10.384,15	\$62.304,92

Tabla 21-Planilla Neto a pagar

Fuente: Elaboración propia

4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Desde la perspectiva financiera, una empresa debe mantener una posición sobre sus decisiones a medio o largo plazo que le genere una rentabilidad económica superior a la del mercado, esto para no caer en una rentabilidad insatisfactoria.

Por tanto, se analiza a detalle el comportamiento de la situación financiera para la implementación de la línea de calzado formal masculino en el taller de calzados Marín con un horizonte de 5 años para la determinación del atractivo económico, su crecimiento previsto y el beneficio potencial que éste pudiese ofrecer a la parte interesada, así como también cuáles serían los posibles riesgos que representa invertir en el proyecto.

El estudio financiero del proyecto no está exento de problemas, como la subjetividad del beneficio o las opciones de valoración de los activos, que más adelante se analizan. Pero suponiendo la aplicación ciertos criterios de valoración por los que se optaría para la planta en diferentes escenarios, se puede considerar también una cierta continuidad y homogeneidad en el modo en que se comporta el beneficio económico que ésta podría generar, por lo que el análisis de la tendencia que el proyecto presenta puede realizarse con cierto grado de consistencia.

Al momento de analizar la rentabilidad del proyecto, se hace énfasis en las actividades que podría estar realizando la empresa, para lo cual se depende totalmente de la información segmentada que se ha evaluado anteriormente. Por ende, en el análisis de la rentabilidad se resalta de forma breve la estructura de costes que genera el proyecto, así como también si esta depende fundamentalmente de algún insumo concreto de su proceso productivo o si bien está mermada por el costo de las deudas por financiamiento y otros factores.

4.5.1. Plan de inversión

Para el cálculo del plan de inversión necesaria que corresponde al estudio económico financiero del plan de negocios, se presentan los activos fijos indispensables para las operaciones de este, de forma tal que se cumpla tanto con las labores productivas, como las administrativas. Además, se retoman los gastos preoperativos esenciales para la iniciación del proyecto, que fueron detallados en el estudio técnico, los cuales son futuramente diferidos a lo largo del ciclo de vida del proyecto con referencia a 5 años.

Como se aprecia los fondos propios equivalen a un 70% de la inversión. Esto es debido a lo detallado con anterioridad, la división de la inversión permite al propietario el aporte de capital y lograr así un mínimo de dependencia de entidades bancarias, cabe destacar que de esta forma se limita el apalancamiento del plan de negocios.

Es necesario especificar que el capital de trabajo presente está planificado para dos meses de operaciones, de igual manera se encuentra conformado por el total de los costos de bienes vendidos, gastos generales que no incluyen la depreciación y gastos administrativos sobre el mismo periodo, lo cual le permite cumplir con sus obligaciones, siendo así una de las partes con mayor porcentaje de concentración de capital invertido.

PLAN DE INVERSIONES INICIALES					
Concepto	Inversión total	Financiamiento		Depreciación Anual	
	Monto	Fondos Propios	Préstamos	Vida Útil	Depreciación
Terreno y Edificio	0,00	0,00	0,00		0,00
Edificio	0,00			-	
Terreno	0,00			50,00	0,00
Maquinaria y Equipo	2.961,27	2.072,89	888,38		296,13
	2.961,27			10	296,13
Mobiliario y Equipo de Oficina	1.445,00	1.011,50	433,50		342,83
Mobiliario	595,00			10	59,50
Equipos de Computo	850,00			3	283,33
Otros				3	0,00
Activos de Reposición	0,00	0,00	0,00		0,00
	0,00			1	0,00
Equipos de Reparto	0,00	0,00	0,00		0,00
Vehículo				5	0,00
Total Activos Fijos	4.406,27	3.084,39	1.321,88		638,96
Capital de Trabajo	10.000,00	7.000,00	3.000,00		0,00
Capital Trabajo Inicial (2 Meses)	10.000,00			-	
Gastos pre Operativos (Activos Diferidos)	50,00	35,00	15,00		10,00
Trámites de legalización	0,00			5	0,00
Mudanza de mobiliario	50,00			5	10,00
Inversión Total	14.456,27	10.119,39	4.336,88		
	Total	Fondos Propios	Financiamiento		
Proporción Deuda - Capital	100%	70%	30%		648,96

Tabla 22-Plan de inversiones iniciales

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Estado de resultado

El estado de pérdidas y ganancias refleja los resultados de las operaciones que se llevaran a cabo en un periodo de 5 años. Es necesario recalcar que las ventas van aumentando progresivamente cada año en un 3%, de la misma forma los costos aumentan representando un 55.61%. Para el primer año se muestra un déficit en dólares, como se ve reflejado en la tabla de estados de resultado, el hecho de ser el primer año las operaciones de ingresos por ventas no logran amortiguar los costos y gastos operativos, dado que se trabajó con porcentajes de ventas distintos por meses. Sin embargo, para los años siguientes se logra ver la adquisición de utilidades luego de retenciones.

De manera que los gastos operativos para el primer año terminan siendo un factor de bloqueo para incremento de utilidades considerando que se encuentra en fase de penetración de mercados. Por otra parte, para los años siguientes estos gastos se mantienen casi igual, con una diferencia que aquí es el aumento de ventas que se mencionaba anteriormente, generando utilidades logrando que los gastos financieros disminuyan a medida que se amortizaba la deuda.

Estado de resultado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	34.558,55	59.479,76	126.487,92	197.802,91	234.620,38
Costo de los bienes vendidos	26.648,79	40.508,91	77.776,01	117.438,39	137.914,70
Utilidad Bruta	7.909,75	18.970,84	48.711,91	80.364,52	96.705,68
Gastos Generales (sin depreciación)	5.230,86	5.617,16	7.819,12	10.084,53	11.258,27
Gastos de venta	2.615,56	2.615,56	2.615,56	2.615,56	2.615,56
Gastos Administración	8.718,54	8.718,54	8.718,54	8.718,54	8.718,54
Depreciación	648,96	648,96	648,96	648,96	648,96
Total Gastos de Operación	17.213,93	17.600,23	19.802,18	22.067,60	23.241,34
Utilidad de Operación	-9.304,17	1.370,61	28.909,72	58.296,93	73.464,34
Intereses pagados	634,99	489,31	319,52	120,49	
Utilidad antes de impuestos	-9.939,17	881,30	28.590,20	58.176,44	73.464,34
Impuestos 30% IR	0,00	264,39	8.577,06	17.452,93	22.039,30
Utilidad neta	-9.939,17	616,91	20.013,14	40.723,51	51.425,03

Tabla 23-Estado de resultados

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Flujo neto de efectivo

De manera general durante el primer año no se sustentan las erogaciones de amortizaciones y depreciación, por lo que existe una reducción del flujo para el primer año.

A simple vista puede observarse que el valor actual neto (VAN) del proyecto es mayor a cero, lo que significa que el negocio tendría una generación de beneficios. Esta cifra representa la acumulación de los flujos de fondos obtenidos durante la duración del proyecto, reducidos por el riesgo. Así pues, a pesar del riesgo de la inversión el proyecto aun representa beneficios para el propietario del taller de calzados que funciona como inversionista, tomando en consideración las proyecciones de ingresos y egresos presentados.

Para el plan de negocios, tomando en consideración los flujos de fondo se obtiene una TIR del 58.06% lo cual es mayor que la TMAR mixta de 39.07%, esto significa que el proyecto debe ser aceptado porque representa un retorno mayor a lo que detalla la tasa mínima de inversión. Esto significa que se va a aportar riqueza a la organización y se logra aumento de capital para el taller, de esta forma esta razón financiera supone un mayor plazo para la vida del proyecto más allá de los 5 años.

Flujo de fondos						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad contable		\$ (9.939,17)	\$ 616,91	\$ 20.013,14	\$ 40.723,51	\$ 51.425,03
Depreciación y Amortización		\$ 648,96	\$ 648,96	\$ 648,96	\$ 648,96	\$ 648,96
Inversiones	\$ (4.406,27)	\$ -	\$ -	\$ 850,00	\$ -	\$ -
Gastos Pre Operativos	\$ (50,00)					
Capital de Trabajo	\$ (10.000,00)					
Prestamo	\$ 4.336,88					
Amortización de la Deuda		\$ 839,91	\$ 985,59	\$ 1.155,38	\$ 1.356,01	
Flujo de fondos	\$ (10.119,39)	\$ (10.130,12)	\$ 280,28	\$ 18.656,72	\$ 40.016,46	\$ 52.073,99
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 10.388,57					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	58,06%					
Tasa de Descuento (TMAR Mixta)	39,07%					

Tabla 24-Flujo de fondos

4.5.4. Periodo de recuperación

Vale la pena analizar el periodo de recuperación el cual corresponde a 3 años de la proyección del negocio. Esto se debe a que en el primer año se encuentran con una reducción de capital debido a las bajas ventas y en los siguientes dos años aún no se logran compensar las pérdidas. Sin embargo, a partir del año 4 se puede observar que se logra acumular fondos, lo que permitiría gradualmente recuperar la inversión.

		Año 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		1,39	1,93	2,69	3,74	5,20
FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS POR AÑO						
		1	2	3	4	5
Indice Beneficio - Costo	2,03	(7.284,34)	144,93	6.936,86	10.698,98	10.011,53
Periodo de Recuperacion (PR)	4 años	(17.403,73)	(17.258,80)	(10.321,94)	377,04	10.388,57

Tabla 25-Período de recuperación

Fuente: Elaboración propia

En este caso se podría considerar hacer un esfuerzo de ventas para llegar al punto de equilibrio en el segundo periodo y poder recuperar la inversión en un plazo más corto.

CONCLUSIONES

- Mediante la caracterización del entorno se identificaron los factores que influyen en la comercialización y producción de calzado en el país y de manera específica en el mercado del departamento de Masaya, realizando el análisis de clientes, taller y competidores, identificando aquellas oportunidades y debilidades con las que cuenta el taller de calzado Marín.
- Existe un desconocimiento total del mercado al que se ofertan actualmente y por ende al que pretenden incursionar, por tanto, con la realización y análisis del mercado se logra clarificar la vía de negocio que permita al taller crear una estructura sólida de posicionamiento en comparación a sus competidores directos e indirectos. Con la creación de una línea de calzado formal masculino valorada mediante la investigación, permitiendo conocer el nivel de aceptación, de igual forma, los gustos y exigencias del consumidor potencial, le brinda la oportunidad al mercado de contar con una opción adaptada a sus necesidades.
- Por medio del plan de operaciones fue posible tener un mayor alcance de este mediante la creación de la línea, determinando los requerimientos estratégicos para la distribución de la planta y la capacidad de producción en correspondencia a la demanda de la productos determinada por los encuestados, siendo este un conjunto de disposiciones un aporte para conformación y desempeño una vez implementado el plan de negocios.
- Con el diseño de la estructura organizacional se cumple con lo estipulado para el correcto funcionamiento del taller, adaptándose a las nuevas directrices, considerando el incremento sustancial en la producción y la capacidad de este para sobrellevarlo.
- Finalmente en el desarrollo del análisis financiero se cumplió con la determinación de la viabilidad a través de la demostración de los niveles de

rentabilidad del plan de negocios por parte del taller, con base a todos los aspectos previamente estudiados y mediante una proyección real, de esta manera fue posible calcular una tasa interna de retorno para el propietario y/o los involucrados en la inversión para la nueva línea de 58.06% y un VAN mayor que cero, determinando el plan como atractivo siendo necesario considerar su inversión y a su vez favorable para el desarrollo social y económico en Nicaragua.

RECOMENDACIONES

- Con el fin de establecer un proceso de mejora se debe revisar el proceso de contrataciones del personal, evitando la inoperancia de los colaboradores con el fin de dar una respuesta rápida y efectiva a la demanda, considerando que de integrarse la línea para caballeros se duplicaran o incrementarían altamente la producción.
- Se considera necesario el establecimiento de una inversión gradual en publicidad a través de redes sociales, presencia en ferias nacionales y medios de comunicación nacionales para lograr cada vez más el posicionamiento del taller.
- Tomar en cuenta la reinversión de la maquinaria y equipos en correspondencia al valor de desecho de los equipos, y realizando su cálculo a aquellas existentes y que no han sido valorizadas.
- Por último, se recomienda poner en práctica este plan de negocios dado que sirve como instrumento para el posicionamiento en el mercado, logrando presentarse como uno de los talleres fuertes en el mercado de Masaya trayendo consigo la generación de ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, A. S. (11 de mayo de 2016). *economipedia*. Obtenido de economipedia :
<https://economipedia.com/definiciones/activo-fijo.html>
- Burguillo, R. V. (15 de febrero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-costebeneficio.html>
- Castillo, A. A. (10 de abril de 2018). *abtasty.com*. Obtenido de abtasty.com:
<https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Caurin, J. (27 de julio de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de Emprende Pyme:
<https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
- Del Corral, L. (16 de mayo de 2017). *Plan de marketing*. Obtenido de Plan de marketing:
<https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>
- Ebert, R. J., & Adam, E. E. (s.f.). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento*. (J. Rodríguez Rodríguez, Trad.) Pearson education.
- Editorial Etecé. (5 de agosto de 2021). *concepto.de*. Obtenido de concepto.de:
<https://concepto.de/organizacion/#ixzz7VbV5LdGU>
- Ferrari, F. J. (16 de noviembre de 2015). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html>
- Galan, J. S. (31 de mayo de 2015). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>
- Galán, J. S. (25 de junio de 2015). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>
- INIDE. (mayo de 2019). *ANUARIO ESTADÍSTICO 2017*. Obtenido de ANUARIO ESTADÍSTICO 2017: ANUARIO ESTADÍSTICO 2017
- IONOS. (3 de abril de 2019). *IONOS*. Obtenido de IONOS:
<https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-inversion/>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Obtenido de Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control.:
<https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (s.f.). *Dirección de Marketing* (14va ed.). Pearson education.
- Martin, J. (15 de 5 de 2017). *cerem*. Obtenido de cerem:
<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.

Quiroa, M. (6 de diciembre de 2019). *economipedia*. Obtenido de economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-del-entorno-marketing.html>

Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Sanchez Salazar, S. J. (16 de febrero de 2020). *CALCULO DEL INDICE DE RIESGO PAIS DE NICARAGUA Y SU PRONÓSTICO PARA EL PERIODO 2019-2021*. Obtenido de CALCULO DEL INDICE DE RIESGO PAIS DE NICARAGUA Y SU PRONÓSTICO PARA EL PERIODO 2019-2021.:
<https://repositorio.unan.edu.ni/14041/1/14041.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de aceptación para calzado formal masculino

Encuesta de aceptación de calzado formal masculino en Masaya

Somos estudiantes de 5to año de la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, la siguiente encuesta esta conformada por una serie de interrogantes que permitirán determinar un segmento para la producción de una línea de calzado formal masculino, conociendo sus gustos, inquietudes y preferencias, de antemano agradecemos su tiempo y apoyo.

*Obligatorio

1. **Edad ***

Marca solo un óvalo.

- 15 a 19 años
- 20 a 24 años
- 25 a 29 años
- 35 a más

2. **¿Cuál es tu situación laboral actual? ***

Marca solo un óvalo.

- Empleo de tiempo completo
- Empleo de medio tiempo
- Estudiante
- Negocio propio
- Desempleado

3. **¿Cuál es tu ingreso mensual promedio aproximado? ***

Marca solo un óvalo.

- De 0 a C\$3,000.00
- De C\$3,001.00 a C\$ 8,000.00
- De C\$8,001.00 a C\$13,000.00
- De C\$13,001.00 a C\$18,000.00
- Más de C\$ 18,000.

4. **Aproximadamente, ¿Cuánto gasta al comprar zapatos? ***

Marca solo un óvalo.

- De 0 a 400 córdobas
- De 401 a 800 córdobas
- De 801 a 1200 córdobas
- De 1201 a 2000 córdobas
- Más de 2000 córdobas

5. **¿Qué tipo de calzado compra usted? ***

Marca solo un óvalo.

- Deportivos
- Casuales
- Formales
- Especiales (Ejemplo: ortopédicos)
- Otros: _____

6. **Al momento de adquirir el calzado, ¿Quién influye para realizar la compra? ***

Marca solo un óvalo.

- Algún familiar
- Decisión personal
- Amigos
- Otros: _____

7. **¿Dónde adquiere el calzado? ***

Marca solo un óvalo.

- Centros comerciales
- Mercados
- Tiendas en su localidad
- En línea (Redes sociales, páginas web)
- Otros: _____

8. **¿El calzado de su preferencia que suele adquirir es nacional o extranjero? ***

Marca solo un óvalo.

- Nacional
- Extranjero

9. **¿Qué marca de calzado es la que más adquiere actualmente? ***

10. **¿Por qué adquiere esa marca? ***

Marca solo un óvalo.

- Calidad
- Precio
- Modelo
- Moda
- Marca
- Comodidad
- Color
- Otros: _____

11. **¿A través de que medio de comunicación se enteró de esa marca o producto? ***

Marca solo un óvalo.

- Televisión
- Radio
- Periódicos
- Amigos
- Internet
- Otros: _____

12. **¿Considera que el precio es importante para su adquisición? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

13. **¿Considera que la calidad es importante para su adquisición? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

14. **¿Considera que la comodidad es importante para su adquisición? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

15. **¿Considera que la moda es importante para su adquisición? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

16. **¿Considera que la marca es importante para su adquisición? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

17. **¿Considera que el color es importante para su adquisición? ***

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Indiferente
- Poco importante
- Nada importante

18. **Si saliera al mercado una nueva marca de calzados que se adecue a su expectativa en cuanto a moda, comodidad, precio y calidad. ¿Estaría dispuesto a adquirir este producto? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Si tu respuesta es no finalizar encuesta

Si tu respuesta es anterior es **NO**, desplácese hacia abajo y finalice la encuesta. Si tu respuesta anterior es **SI**, proceda a responder las siguientes preguntas.

19. **¿Con que frecuencia usted estaría dispuesto a comprar este calzado? ***

Marca solo un óvalo.

- Trimestral (cada 3 meses)
- Semestral (cada 6 meses)
- Una vez al año

20. **¿Qué tipo de material le gustaría para el calzado?**

Marca solo un óvalo.

- Cuero
- Cuerina
- Material sintético
- Gamuza
- Charol
- Otros: _____

21. **¿Cuál es su talla de calzado?**

Marca solo un óvalo.

- 38
- 39
- 40
- 41
- 42

22. **¿A través de que medio te gustaría recibir información sobre este producto?**

Marca solo un óvalo.

- Revistas
- Periódicos
- Redes sociales
- Televisión
- Folletos
- Radio
- Vallas publicitarias

23. **¿Qué color de calzados le gustaría adquirir?**

Marca solo un óvalo.

- Negro
- Café
- Blanco
- Color acorde a las tendencias

24. **¿Qué tipo de promoción es lo que lo motivaría a comprar?**

Marca solo un óvalo.

- Descuentos
- Segundo a mitad de precio
- Calzado al 2x1
- Regalías

25. **¿Dónde le gustaría adquirir el calzado?**

Marca solo un óvalo.

- Centros comerciales
- Locales ubicados fuera de un centro comercial
- Mercados
- Ferias
- Otros: _____

26. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el calzado?**

Marca solo un óvalo.

- De 300 a 450 córdobas
- De 451 a 600 córdobas
- De 601 a 750 córdobas
- De 751 córdobas a más

Gracias por su tiempo.

Anexo 2 Estado actual del Taller de Calzados Marín

Área de montaje



Área de alistado



Distribución actual del taller



Entrada a servicios sanitarios



Anexo 3 Proyección de ventas

Proyección de ventas										
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	1.269		1.904		3.807		5.711		6.346	
Mes	%	UND	%	UND	%	UND	%	UND	%	UND
Enero	50%	53	40%	64	50%	159	60%	286	70%	371
Febrero	50%	53	55%	88	65%	207	70%	334	80%	424
Marzo	50%	53	70%	112	80%	254	80%	381	90%	476
Abril	70%	75	85%	135	90%	286	90%	429	100%	529
Mayo	70%	75	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Junio	70%	75	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Julio	90%	96	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Agosto	90%	96	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Septiembre	100%	106	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Octubre	100%	106	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Noviembre	100%	106	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
Diciembre	100%	106	100%	159	100%	318	100%	476	100%	529
	Total	1.000	Total	1.671	Total	3.450	Total	5.238	Total	6.032
	%	78,80%	%	87,76%	%	90,62%	%	91,72%	%	95,05%

Anexo 4 Costo y gastos de operación

Gastos de Operación del Plan de Negocio					
Gastos generales (Sin Depreciación)	\$ 5.230,86	\$ 5.617,16	\$ 7.819,12	\$ 10.084,53	\$ 11.258,27
Gastos de Administración (Mano de Obra Indirecta)	\$ 8.718,54	\$ 8.718,54	\$ 8.718,54	\$ 8.718,54	\$ 8.718,54
Gastos de Operación Totales	\$ 13.949,41	\$ 14.335,71	\$ 16.537,66	\$ 18.803,07	\$ 19.976,82

Costos de Venta del Plan de Negocio					
Materia Prima e Insumos	19.220,00	33.080,12	70.347,22	110.009,59	130.485,91
Mano de Obra Operativa (Directa)	7.428,79	7.428,79	7.428,79	7.428,79	7.428,79
Costos de Ventas Totales	\$ 26.648,79	\$ 40.508,91	\$ 77.776,01	\$ 117.438,39	\$ 137.914,70

Anexo 5 Razones financieras

Razones Financieras					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad sobre ventas	-29%	1%	16%	21%	22%
Rentabilidad sobre inversión	-69%	4%	138%	282%	356%

Anexo 6 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio (U\$)					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje sobre ventas %	148%	88%	60%	51%	48%
Punto de Equilibrio	51.059,02	52.196,83	75.504,28	100.157,73	112.864,10
Ventas	34.558,55	59.479,76	126.487,92	197.802,91	234.620,38
Porcentaje sobre ventas %	66%	39%	26%	22%	21%
Costos Fijos	22.662,16	23.167,16	33.512,00	44.454,25	50.093,87
Mano de Obra Directa	7.428,79	7.428,79	7.428,79	7.428,79	7.428,79
Gastos Generales (sin depreciación)	5.230,86	5.617,16	7.819,12	10.084,53	11.258,27
Gastos Administración	8.718,54	8.718,54	8.718,54	8.718,54	8.718,54
Depreciación	648,96	648,96	648,96	648,96	648,96
Intereses pagados	634,99	489,31	319,52	120,49	0,00
Impuestos	0,00	264,39	8.577,06	17.452,93	22.039,30
Porcentaje sobre ventas %	56%	56%	56%	56%	56%
Costos Variables	19.220,00	33.080,12	70.347,22	110.009,59	130.485,91
Costo de Venta (sin M.O.D.)	19.220,00	33.080,12	70.347,22	110.009,59	130.485,91