

14

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – Managua

Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad de Ciencias e Ingeniería



MFN 538

**Seminario de Graduación para optar al Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas**

**Tema: Propuesta de un Plan de Negocios para la Empresa
Calzados Martínez durante el periodo Marzo – Julio del 2014**

TUTORA: MSC. Elvira Siles

ASESOR METODOLÓGICO: Ing. Sergio Ramírez.

INTEGRANTE:

Br. Nora Martínez Sánchez.

SM
INGI
378.242
Mar
2014

CD

Biblioteca Central "Salomón de la Sotilla"
UNAN-Managua
Fecha de Ingreso: 19/11/14
Comprado: Dpto. Dpto. Tecnología
Precio: CS. US. 19587
Registro No. 19587

Miércoles 3 de Septiembre del 2014

TEMA:

Propuesta de un plan de Negocios para la empresa Calzados
Martínez durante el periodo Marzo-Julio del 2014

DEDICATORIA

A Dios mi crear por darme la dicha de vivir este momento tan especial y lleno de alegría, por la fortaleza y por la sabiduría que él me ha dado.

A mis padres quienes han sido un ejemplo de superación y quienes me han enseñado que se puede ser mejor cada día.

A mi hija que es la fuerza que me empuja a seguir adelante, por ser el motor que hace que quiera alcanzar todas mis metas y sueños.

A mis hermanos Mabel, Indiana, Lillian y Wiston quienes me han ayudado en todo momento y me han dado todo su apoyo incondicional.

A mis maestros quienes me apoyaron en todo este proceso y que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme.

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso por ser él quien me ha permitido llegar hasta este momento, por darme salud, vida y fuerzas para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres quienes me dieron todo su apoyo en estos cinco años y quienes siempre me decían que lo podía lograr, gracias por todas esas noches de desvelo en las que me acompañaron y sobre todo, por el amor que me han dado.

A mi hija por ser la fuente de motivación y por estar en este momento tan especial de mi vida.

A mis hermanos Mabel, Lillian, Indiana y Wiston por motivarme siempre.

A mis maestros gracias por todas sus enseñanzas, por el apoyo que me brindaron para culminar los estudios y en este trabajo.

Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa Calzados Martínez

Contenido

I. RESUMEN	4
II. INTRODUCCIÓN.....	5
III. ANTECEDENTES.	6
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
V. JUSTIFICACIÓN	8
IV. OBJETIVOS	9
VII. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	10
VIII. MARCO REFERENCIAL.	11
A. MARCO TEÓRICO.	11
B. MARCO CONCEPTUAL.....	14
C. MARCO ESPACIAL.....	19
D. MARCO TEMPORAL.	20
IX. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	21
X. DISEÑO METODOLÓGICO	22
A. TIPO DE ENFOQUE.....	22
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
C. POBLACIÓN	22
D. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	23
E. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	24
XI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	25
CAPÍTULO 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CALZADOS MARTÍNEZ.....	25
1.1 Análisis FODA	26

*Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa
Calzados Martínez*

CAPÍTULO 2. PLAN DE MARKETING.....	27
2.1 Resultados de Encuesta.	27
2.2 Segmentación del Mercado	30
2.3 Análisis de la Competencia.	31
2.3.1 Fortalezas y debilidades de la competencia.	32
2.4 Mix de Marketing.....	33
2.5 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	37
2.6 Análisis de Oferta y Demanda	38
2.7 Matriz del plan de Marketing	39
CAPITULO 3. PLAN DE OPERACIONES.....	40
3.1 Proceso Productivo.	40
3.2 Máquinas y Herramientas.	45
3.3 Matriz del Plan de Operaciones.....	48
CAPITULO 4. PLAN DE VENTAS	49
4.1 Proyección de las ventas.....	50
4.2 Matriz del Plan de Ventas	51
CAPITULO 5. PLAN ORGANIZACIONAL	52
5.1 Perfil de puesto	52
5.2 Reclutamiento del personal.....	53
5.3 Selección del personal.....	54
5.4 Organigrama propuesto para el taller Calzados Martínez.	54
5.5 Funciones del personal.	56
5.6 Trámites Legales.....	60
5.7 Matriz del Plan Organizacional	62

CAPITULO 6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	63
6.1 Costos de materia prima.....	63
6.2 Precios de Calzados Martínez.....	69
6.3 Depreciación.....	74
6.4 Inversión Total.....	74
6.5 Financiamiento.....	75
6.6 Estado de flujos de efectivos del taller.....	77
6.7 Punto de Equilibrio.....	78
6.8 Matriz del Plan Económico-Financiero.....	80
XII. CONCLUSIONES.....	81
XIII. RECOMENDACIONES.....	82
XIV. BIBLIOGRAFIA.....	83
XV. ANEXOS.....	84

I. RESUMEN

Calzados Martínez es un negocio pequeño dedicado a la elaboración de calzados de cuero puro y cuero sintético, ubicado en la ciudad de Nindiri del cementerio una cuadra al norte, su propietario es Omar Martínez Pavón quien a su vez se encarga del proceso denominado montado del calzado, este emprendedor posee una larga experiencia en la elaboración de calzado, este taller cuenta con un trabajador mas que se encarga del alistado del calzado. La cantidad de zapatos que se elaboran al mes es de 20 pares, con un proceso productivo artesanal.

Sin embargo las ventas no han aumentado en este año y no se ha podido posicionar fuertemente en mercado debido a la poca publicidad del taller como del calzado, otra razón por la que no se puedan captar a más clientes son los tiempos largos de entrega del producto debido a que el propietario de este negocio quien se encarga del montado del calzado realiza otras actividades laborales, dedicando su tiempo libre al negocio.

El tipo de enfoque empleado es mixto ya que se utilizó el método cualitativo como el cuantitativo. El tipo de investigación es descriptiva y analítica debido a que se tuvo que describir el estado actual de la empresa y se analizaron las proyecciones, la población es la empresa y las técnicas de recopilación de datos fueron primarias y secundarias.

Se determinó que por medio de este plan de negocios las ventas aumentarían en un 20% en los años proyectados y las distintas estrategias permiten un crecimiento empresarial. Es necesario la cantidad de C\$ 579,436.08 de los cuales el 25% aportaría los socios y el resto se financiara, el cual se cancelara en un periodo de 5 años. Este dinero se utilizara para la compra de equipos, materia prima así como sueldo de empleados. Por medio del plan económico-financiero se demuestra la rentabilidad de este negocio al ser el $vpn > 1$ y con una $TIR > TMAR$.

II. INTRODUCCIÓN

Calzados Martínez es un pequeño taller que se dedica a la elaboración de calzado, inicialmente sus clientes eran de todas las edades pero actualmente existe una mayor demanda en el calzado de niños por lo que se han inclinado en este sector, comenzó a funcionar hace aproximadamente un año y el propietario de este negocio es Omar Martínez. Se encuentra ubicada en el km 25 ½, carretera a Masaya, del cementerio de Nindiri 1 c al norte. Está conformado por dos trabajadores que se encargan del alistado y del montaje del calzado, la venta del producto es directa y se elaboran aproximadamente 5 pares de zapatos a la semana siendo la calidad de estos muy buena y con una aceptación del público la cual se ha mantenido estable.

Sin embargo las ventas del producto no han aumentado a lo largo de este periodo, debido a la falta de promoción del calzado y a que no se aprovecha al máximo un nicho de mercado que no se abastece en el municipio de Nindiri, otra problema que posee este taller son los tiempos largos de entrega del calzado.

El plan de negocios permitirá establecer y desarrollar los objetivos del negocio que se pretenden alcanzar y será un punto de referencia para futuros planes que aparezcan a medida que el negocio evolucione así también el plan permite establecer todas las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio sin obviar a ninguno.

Es por eso que se propone el plan de negocio, para desarrollar estrategias que permitan alcanzar un posicionamiento, el aumento de las ventas y ser más competitivos en el sector calzado tanto en la ciudad de Nindiri y en un futuro en el mercado nacional dándose a conocer dicho taller por la calidad y diseños únicos del calzado elaborado.

III. ANTECEDENTES.

Calzados Martínez es un taller dedicado a la elaboración de zapatos, con una visión de mejorar como empresa convirtiéndose en un taller competitivo a nivel municipal, por lo que se realizó un estudio preliminar el cual fue el Estudio de Pre-Factibilidad (Marzo-Junio 2013), con el objetivo de determinar la viabilidad que existía el instalar un taller de calzados en la ciudad de Nindirí; en el cual se puntualizó la inexistencia de talleres de calzados para niños, la demanda que existía de este rubro y la viabilidad económica-financiera que tenía este taller. Esto se llevó a cabo por estudiantes de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua).

Sin embargo este plan de negocio es el primer trabajo de este tipo que se realiza en la empresa Calzados Martínez, siendo de gran importancia para el crecimiento empresarial y el desarrollo organizacional que se pretende alcanzar.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Calzados Martínez es un taller de calzados que empezó sus funciones hace aproximadamente un año pero dicho negocio no ha podido posicionarse fuertemente en el mercado y sus ventas no han aumentado en el tiempo que llevan elaborando calzados, esto es debido a los periodos largos de entrega del producto ya que el proceso de elaboración del calzado no es continuo, si no que se reduce al tiempo libre que tiene el propietario del negocio el cual posee otro empleo. Otra razón es la mano de obra ya que solo se cuenta con un alistador y este no cumple con todos los pedidos debido a que solo él se encarga de este proceso.

Otra dificultad son los costos de la materia prima, estos son un poco elevados ya que la cantidad que se compra es baja pagando un precio alto por adquirirla y no aprovechando las distintas promociones que ofrecen las tiendas de materiales.

El taller de Calzados Martínez se ha limitado a promocionar su producto por medio de los mismos clientes quienes se sienten satisfechos con el calzado por la calidad y lo recomiendan a las demás personas que visiten el taller a pesar de los periodos largos de entrega, esto es una muy buena técnica pero es necesario la inversión en promocionar el taller como el calzado.

En el plan de negocio se establecerán las diferentes estrategias de marketing para el aumento de la competitividad de Calzados Martínez a sí mismo como el aumento de las ventas logrando un posicionamiento en sector calzado.

V. JUSTIFICACIÓN

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, además de aprovechar un nicho de mercado que en Nindiri no se satisface ya que en la ciudad no cuenta con un taller de calzado que elabore zapatos para niños sino que los talleres existentes se dirigen nada más al sector de calzados para adultos, debido a esto los pobladores viajan fuera del municipio en busca de un mercado para adquirir calzado para menores, esto genera más costos y menor satisfacción de la población debido a la calidad del producto, ya que estos no cumplen las expectativas exigentes en lo que comprende; cuero, estilos, promociones, precios etc. de los zapatos. es por eso la necesidad de instalar un taller que satisfaga las expectativas y en un futuro poder abarcar no solo el sector de calzados para niños sino también el de adultos.

En vista a esto se pretende que este plan de negocio sea un instrumento para el crecimiento de Calzados Martínez, esto implicara mano de obra, por lo que trae oportunidad de empleo para ciudadanos de Nindiri, al igual que facilitará la adquisición de calzados para niños, esto se traduce a menor costo de inversión para las familias ya que ahorrar costos de transporte y de tiempo, llevándose satisfacción por el producto que adquirieron, también el plan de negocio identificará las oportunidades que tiene la empresa.

VI. OBJETIVOS

Objetivo General

- Contribuir al desarrollo empresarial a través de una propuesta de un plan de negocios que cumpla con las directrices estratégicas de la empresa.

Objetivos Específicos

- Describir a través del Análisis FODA la situación actual de la empresa.
- Analizar la viabilidad de mercado mediante la matriz de Mix de Marketing.
- Establecer estrategias de mercado que garanticen el aumento en las ventas.
- Verificar las condiciones técnicas de las distintas operaciones en el proceso productivo en relación a lo que establece la cámara del cuero y el calzado.
- Evaluar la rentabilidad en relación al aumento del volumen de nivel de ventas a través de los métodos de evolución Económica-Financiera.

VII. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Calzados Martínez

Propietario: Omar Martínez Pavón

Es una pequeña empresa que se dedica a la elaboración de calzado, está conformado por 2 trabajadores que se encargan del montado y el alistado del producto.

Ubicada en Nindiri del cementerio una cuadra al norte, la propiedad donde se encuentra el taller es del señor Omar.

Tiene una larga experiencia en la elaboración de calzado entre los cuales están calzado escolar para niño y niña, zapatos de vestir, deportivos, sandalias y todos estos a base de cuero puro y cuero sintético.

Se producen aproximadamente 5 pares de zapatos semanales de diferentes estilos. El costo por producir un par de zapatos en promedio es de C\$ 200 y los precios en los que se ofrecen van desde C\$250 a C\$400 dependiendo del estilo y talla. El proceso productivo no es constante y se lleva dos días poder elaborar el calzado.

Se cuenta con un proveedor llamado Pedro García quien es dueño de la peletería Pedro Iguana ubicado en Monimbo, Masaya. Hace más de un año que el propietario de Calzados Martínez visita esta peletería y afirma tener muy buenas relaciones interpersonales y lo más importante es que ofrecen materia prima de calidad.

VIII. MARCO REFERENCIAL.

A. MARCO TEORICO.

Según Kotler (1993), la comercialización es la prueba de mercado de un producto que proporciona a la administración en gran escala, el razonamiento de un nuevo producto.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (1998), la mezcla de mercadotecnia es "el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, producto, precio, plaza (distribución) y promoción, que la empresa mezcla para producir respuestas que quieren en el mercado meta". Una vez que el mercado meta se ha seleccionado, la organización debe especificar el producto, la plaza, promoción y precio que va a ofrecer, para lograr tanto la satisfacción del cliente como el objetivo de mercadotecnia.

Según Kotler y Armstrong (1998), dice que el producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado a atraer su atención, para su adquisición, su empleo o su consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares y organizaciones.

Por otra parte Guillotinan (1964), la demanda del mercado es la satisfacción o utilidad que proporciona un producto ofrecido, donde los consumidores juegan un papel importante en la adquisición o sustracción adicional de los bienes o unidades demandadas, teniendo en cuenta el precio y la calidad.

Kotler y Armstrong (1998), dicen que plaza o distribución la conciben como las actividades implementadas por las compañías para poner el producto a la disposición de los consumidores meta. Este elemento de la mezcla de mercadotecnia se enfoca a la creación de utilidades de tiempo, lugar y posición, que consiste en identificar, reclutar y vincular a varios intermediarios y

prestadores de servicios de mercadotecnia para que los productos de la compañía sean abastecidos en forma eficiente en el mercado meta. Se deberán conocer los diferentes tipos de detallistas, mayoristas y empresas de distribución física y en la que se toman las decisiones.

Sin embargo Kotler y Armstrong (1996), establecen la promoción como las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición. Estas actividades incluyen la selección de los métodos que se van a utilizar en la comunicación con los cliente meta o clientes objetivos. Los métodos de promoción comprenden publicidad, promoción de venta, relaciones públicas y venta personal; la mayor parte de las organizaciones emplean una combinación de estos métodos.

Según kotler (1993), cantidad es la suma de rasos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.

A través de Buffa (1978), se concluye que el diagrama de flujo proviene del siguiente proceso: "a menudo resulta útil complementar la gráfica de proceso de flujo superponiéndola en un plano del piso del área del trabajo para entender mejor las relaciones de espacio.

Según kotler y Armstrong (1996), la proyección de los productos artesanales en el ámbito nacional e internacional es el arte de estimar la probable demanda futura con base en lo que harán los compradores dada una serie cualquiera de condiciones.

McCarthy y Perrault (1992), dicen que el plan de mercadotecnia es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; que recursos de la

compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con que periodicidad (mes por mes, tal vez); y cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo).

Según Wycoff (1996), ser creativo implica aportar un significado o una finalidad nuevos a una labor, resolver los problemas existentes o incorporar belleza y valor. En consecuencia, es tan posible ser un ama de casa creativa como un escritor creativo.

Idalberto Chiavenato (2001), define las políticas organizacionales como guías para la actuación y sirve para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia en la organización dejando claro las reglas que se deben cumplir.

Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (2001), define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".

Según Oropeza (2003), define el costo total de producción como el agregado monetario de los gastos efectuados por la unidad de producción, ya sea por la adquisición y aplicación de los insumos como materia prima y demás materiales, por la contratación y pago de sueldos y salarios o mano de obra, así como aquellos que se hicieron y que se deben aplicar en forma indirecta (o gastos indirectos de producción). En este tipo de gastos indirectos de producción también se deben incluir aquellos que se aplican en forma virtual y que corresponden a la depreciación de la maquinaria y el equipo de producción, así como las amortizaciones por los gastos de instalación.

B. MARCO CONCEPTUAL

Administración: proceso mediante el cual se manejan recursos de forma eficiente para objetivos o resultados óptimos, esto se logra por medio del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, controlar). (Arnol, 1953)

Administración de la producción: actividades necesarias para fabricar productos o crear o servicios, incluyen compras, almacenamiento, embalajes, transporte, entre otros. (Arnol, 1953)

Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Kotler, 1981)

La comercialización: es la planificación y control de bienes y servicios que se utilizan para fortalecer el desarrollo adecuado del producto solicitado, garantizando así unas ventas rentables. (LAMBIN, 1995)

Capacidad administrativa: es la disponibilidad de contar con procedimientos uniformes y controles que minimicen los errores y garantice que el proceso de recepción de los documentos tributarios y recaudo de los impuestos se efectúen de acuerdo con los procedimientos establecidos. (Arnol, 1953)

Capacidad de crecimiento: importancia de los recursos generados por la empresa en relación a sus necesidades financieras. (Kirberg, 1996)

Calidad: proceso sugerido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa. (Kotler, 1981)

Control: función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. (TYLOR, 1982)

Comprador directo: son personas o familias que compran para su uso personal. (NICOSIA, 1967).

Cliente: es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Kotler, 2003)

Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. (Chiavenato, 2001)

Desarrollo del mercado: es un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados; esto se puede hacer mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales de distribución. (LAMBIN, 1995)

Diversificación: consiste en ofrecer nuevos productos en mercados nuevos lo cual significa un apartamiento con respecto a la presente línea de productos y actual estructura de mercados. (TYLOR, 1982)

Distribución: consiste en determinar los canales e intermediarios más adecuados para hacer llegar los productos a los clientes. (Chias, 1992)

Demanda: consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. (Kotler, Direccion de Mercadotecnia, 2001)

Demanda Potencial Insatisfecha (DPI): es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo. (Urbina, G. B. Evaluación de Proyectos, 2006).

Estrategia: se define como la manera que una empresa tiene de competir, esto es el conjunto de objetivos que una empresa persigue en el mercado y las políticas necesarios para alcanzarlos. La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa. La esencia de una estrategia consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico. (Kotler, 1981)

Emprendimiento: es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. (LAMBIN, 1995)

Entrevista: es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. (Chiavenato, 2001)

FODA: es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en ingles SWOT. (TYLOR, 1982)

Gestión: acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar desde un punto de vista general, en forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de buscar el equilibrio en las actividades que se realizan. (Arnol, 1953)

Matriz BCG: es una herramienta de análisis estratégico, la cual a través del método gráfico analiza la cartera de negocios sobre la cual invertir o incluso abandonar. (Henderson, 1973)

Mano de Obra: es el personal que se emplea en el proceso de producción para transformar la materia prima en producto final. (Krajewski, Administración de operaciones, 2008)

Necesidad Humana: es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos. (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001)

Organigrama: cuadro que formaliza la estructura de una empresa conjugando los diferentes factores que inciden en la misma: las áreas de responsabilidad. Los niveles jerárquicos y las dependencias funcionales. (Chiavenato, 2001)

Oferta: es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (Urbina, Evaluación de Proyectos , 2006)

Productividad: medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción. Es la relación entre la cantidad producida y los factores empleados para obtenerla, es la capacidad de producción que presenta cualquier factor. (Kotler, 1981)

Producto básico: es lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema. (Kotler, 1981)

Producto real: está constituido por la calidad, las características, el nombre y el empaque. (Kotler, 1981)

Producto aumentado: son los servicios y beneficios adicionales, como entrega, atención, crédito, garantía, etc. (Kotler, 1981)

Población: es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una característica común. El termino población se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra. Los elementos que integran la población o la muestra pueden corresponder a personajes, objetos o cosas. (Kotler, 1981)

Promoción: abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. (LAMBIN, 1995)

Plan de Negocios: es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. (Kotler, 1981)

El precio: cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio de utilizarlos. (Kotler, 1981)

Políticas de recursos humanos: son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. (Chiavenato, 2001)

Relaciones interpersonales: es el trabajo en equipo, el surgimiento de grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas. (Chiavenato, 2001)

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2001)

Selección de personal: es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2001)

C. MARCO ESPACIAL.

Calzados Martínez se encuentra ubicado en la ciudad de Nindiri Km 25 1/2, del cementerio una cuadra al norte.



Figura 1: Localización de la empresa Calzados Martínez
(Fuente: Googleearth)

D. MARCO TEMPORAL.

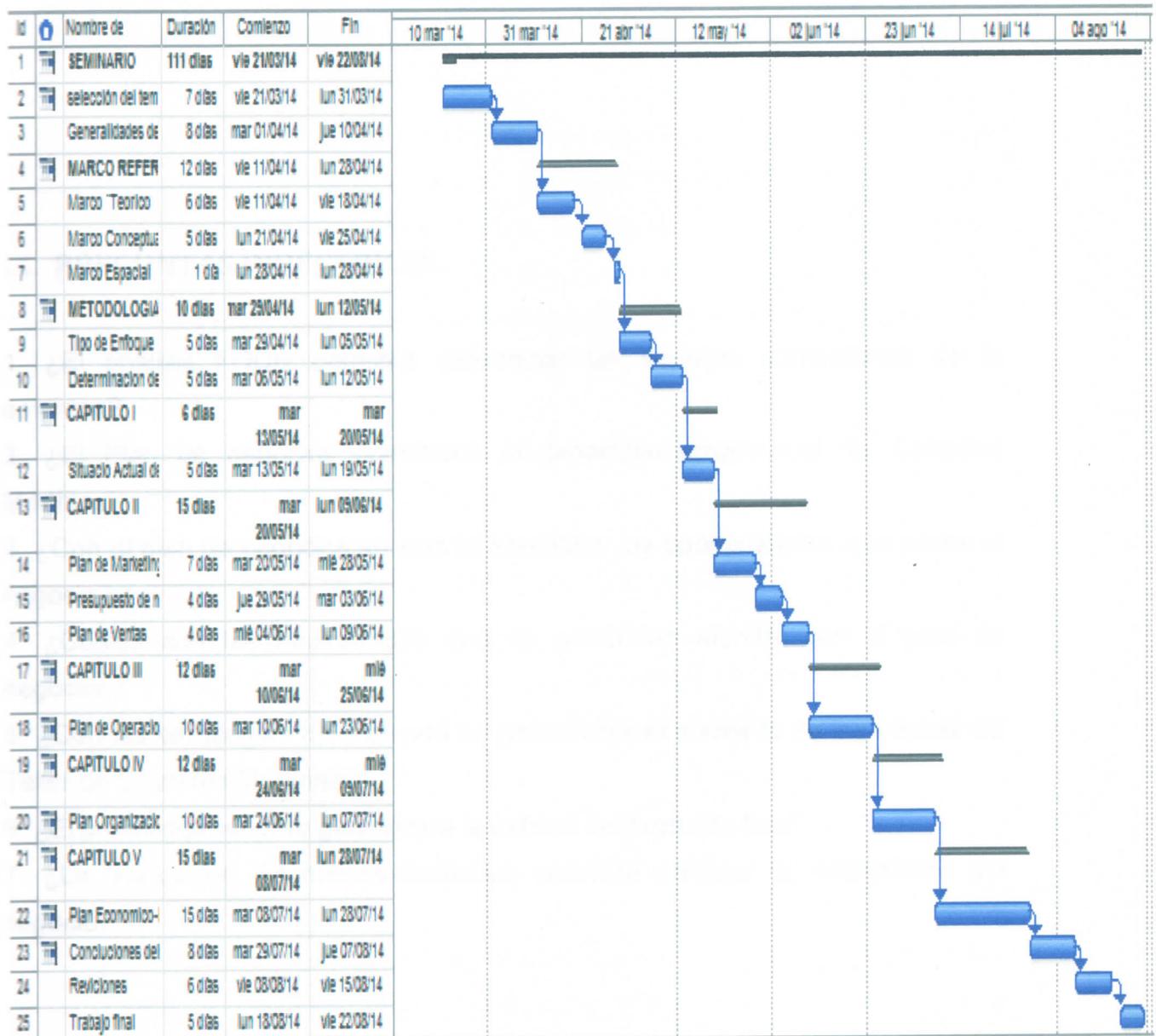


Tabla 1: Diagrama de Actividades

Fuente (Elaboración Propia)

IX. PREGUNTAS DIRECTRICES.

1. ¿El análisis FODA permitirá determinar las ventajas competitivas de la empresa?
2. ¿El Plan de negocios contribuirá al desarrollo empresarial de Calzados Martínez?
3. ¿Con el plan de negocios se podrán identificar las oportunidades que posee el negocio?
4. ¿Cuáles son las necesidades que se pretenden atender con el plan de negocios?
5. ¿Con las estrategias de mercado se garantizará el aumento de las ventas del Taller de Calzados Martínez?
6. ¿El proceso productivo garantizará la calidad del producto final?
7. ¿La evaluación Económica-financiera permitirá conocer la rentabilidad del negocio?

X. DISEÑO METODOLÓGICO

A. TIPO DE ENFOQUE

El tipo de enfoque empleado en el Plan de Negocios es mixto, ya que es necesario el análisis cuantitativo como el cualitativo. En la parte cuantitativa es necesaria la información precisa para la determinación de las proyecciones de las ventas, demanda y oferta. Y en la parte cualitativa se realizó el análisis de los datos obtenidos de las proyecciones así como el análisis de la situación actual del taller Calzados Martínez.

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El Tipo de investigación es Descriptiva y Analítica debido a que se realizó un estudio exhaustivo de los factores participante para el estudio y se describe el estado actual en la que se encuentra la empresa Calzados Martínez y es Analítica por que se tuvo que analizar los datos proyectados. Es de corte trasversal debido a que se realizó en un periodo corto.

C. POBLACIÓN

La población es la empresa Calzados Martínez, pero se realizó una encuesta esto con el objetivo de conocer gustos, preferencias y esto también se efectuó para determinar el mercado meta de los potenciales clientes, se ejecutó en la ciudad de Nindiri y se dirigía a padres de familia con niños de edades entre 0-11 años.

Población la cantidad antes mencionada. Se realizaron 30 encuestas.

(Ver anexo 1: Formato de encuesta)

D. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista Estructural: se realizó una entrevista estructural a la población.

Primarios:

Se obtuvo información del análisis de Pre-Factibilidad, con los datos estadísticos del mercado meta y la segmentación del mercado al cual va dirigido el producto.

Secundarios:

Información de talleres de calzado para conocer de la materia prima y producto terminado a nivel del municipio. También fue tomado en cuenta las técnicas de información y comentarios de la población acerca del producto y el no abastecimiento del mismo.

E. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Sub-variable	Indicadores	Fuente	Tecnica	Instrumento
Situación actual de la empresa	Calidad del producto	Alta Media Baja	*Propietario *Trabajador	Entrevista Observación	*Análisis FODA *Guía de Observación *Guía de Entrevista
	Aceptación del producto				
Viabilidad de Mercado	Demanda	Saturada Insaturada			
	Competidores	Alta Media Baja			
Estrategia de Mercado	Planta productiva	Exelente Muy bueno Bueno Regular	*Propietario * Clientes *proveedores *Trabajador	Entrevista Observación	* Guía de Entrevista * Guía de Observación
	Productos	Alta Calidad Calidad Media Calidad Baja			
	Precio	Altos Bajos			
	Proveedor	Alta Media Baja			
	Promoción	Exelente Muy bueno Bueno			
	Volumen de Ventas	Alta Media Baja		Entrevista Observación	Matrices de Calculo Calculadora
Plan Economico-Financiero	Rentabilidad	Alta Media Baja	*Resultado Plan de Mercado *Resultado Plan de Ventas	Aplicación de Herraminetas de calculo	Microsoft Exel Calculadora

Tabla 2: Operacionalización de Variables.

Fuente (Elaboración Propia)

XI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

CAPÍTULO 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CALZADOS MARTÍNEZ.

Calzados Martínez es un negocio pequeño, que comenzó sus funciones hace aproximadamente un año, la producción de calzados es a base de pedidos donde los clientes tienen la ventaja de acercarse al taller y escoger el diseño que mejor les parezca, tener un contacto directo con el cliente es lo que más encanta al propietario de este negocio quien desea que este plan de negocio mejore las condiciones existentes y que le sea de guía para convertir el taller en un negocio competitivo.

Omar Martínez tiene las posibilidades de invertir y posee las condiciones para pedir un financiamiento para los materiales que se necesitan. Este emprendedor manifiesta que no se le dedica una jornada laboral completa (ochos horas laborales) ya que realiza otras actividades, lo que no permite cumplir con los pedidos de los clientes. Deseando que esto cambie, todo por ver un crecimiento en el taller.

Clasificación del Negocio

Calzados Martínez pertenece al sector productivo, Sub sector Industrial.

Es de tipo económico; ya que está directamente relacionado con la producción de calzado.

Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa Calzados Martínez

1.1 Análisis FODA

A continuación analizaremos la situación real en la que se encuentra la empresa CALZADOS MARTINEZ a través del análisis FODA para planificar estrategias que aumente la competitividad.

Matriz de Acciones Estratégicas	OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
	Alta aceptación del producto	Mercado en Crecimiento	Facilidad de Financiamiento	Extender la participación en el mercado	Ingreso de nuevos competidores al sector	Productos sustitutos	Ingreso de productos importado	Aumento de los insumos	
FORTALEZAS	Calidad del Producto	1. Diseñar estrategias de diferenciación para darle publicidad al taller. 2. Implementar un sistemas de productos con promoción				1. Analizar la competencia en el mercado. 2. Incentivar mediante marketing el consumo			
	Experiencia en el proceso productivo	3. Incrementar la producción de calzados. 4. Capacitar al personal existente.				de productos nacionales 3. Orientar la adquisición de calzados con			
	Ventas Directas	5. Estrategia de enfoque con el fin de dirigirse a un solo mercado.				Promoción al alcance de la población. 4. Establecer precios que compitan con el			
	Diseños Exclusivos					Precio del calzado de la competencia. 5. Establecer estrategias de focalización.			
	segmentación del mercado								
	Se trabaja bajo un régimen de pedidos								
DEBILIDADES	Retraso en la entrega del producto	1. Aumentar el número de trabajadores. 2. Orientar la adquisición de los productos a toda la población mediante marketing.				1. Implementar sistemas de diferenciación que permitan la rotación del producto. 2. Implementar estrategias de liderazgo en costo.			
	No cubre todo el mercado	3. Implementar un sistema de información para dar a conocer promociones de los productos que se elaboran. 4. Desarrollar un Plan de Negocios.				3. Implementar una red interactiva entre los proveedores a fin de mantener la fidelidad de estos.			
	Falta de Planeación								
	Falta de control interno								

Tabla 3: Análisis FODA

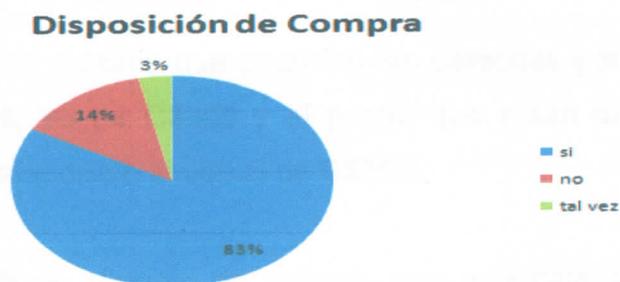
Fuente (Elaboración propia)

CAPÍTULO 2. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se abordara el plan de Marketing en el cual se analizarán los datos obtenidos en la encuesta, también se desarrollaran las distintas estrategias con el objetivo de aumentar la competitividad a través del Mix de Marketing.

2.1 Resultados de Encuesta.

1. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir el calzado viniendo de una nueva tienda?



alternativas	respuestas	porcentaje
si	25	0.83
no	4	0.13
tal vez	1	0.03

El 83% de la población afirmo que estan dispuesto a adquirir zapatos de una nueva tienda ya que sienten la necesidad de tener más opciones de compra en la ciudad de Nindiri, sin embargo el 13% no esta dispuesto a comprar.

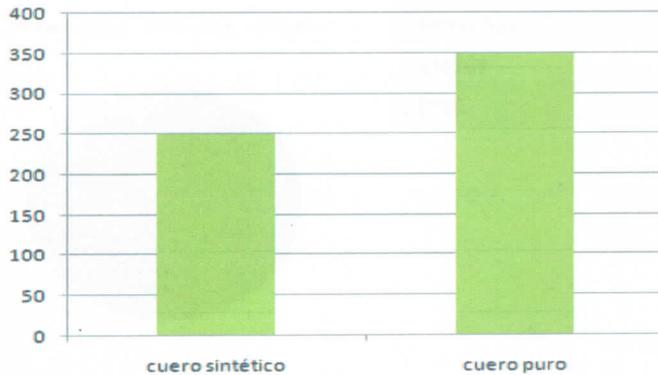
2. ¿Qué tipo de cuero prefiere que tenga el calzado para niños?



alternativas	respuestas	porcentaje
Cuero sintético	12	0.4
cuero	18	0.6

El 60% afirmo que prefieren calzados de cuero puro ya que este material es más duradero.

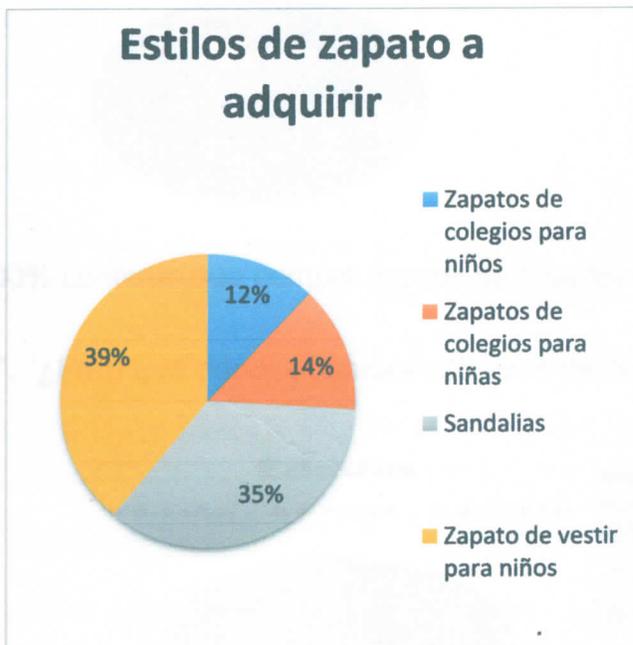
3. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por el calzado de cuero puro/sintético para niños



cuero sintético	cuero puro
250	350

El precio máximo que pagarían las personas por un zapato de cuero para niño(as) es de C\$350 y el precio que están dispuestos a pagar por un zapato de cuero sintético de C\$250.

4. Especifique el estilo de calzado que adquiriría según los mencionados a continuación.



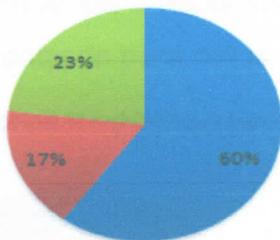
Tipos	Respuestas	Porcentaje
Zapatos de colegios para niños	3	0,12
Zapatos de colegios para niñas	4	0,14
Sandalias	11	0,35
Zapato de vestir para niño	12	0,39

El 39% de población encuestada afirmó que adquiere zapatos de vestir para niños y el 12% adquiere zapatos de colegio para niños.

5. Especifique lugares más frecuentes de adquisición:

Lugares de adquisición

■ mercados ■ tiendas ■ otros



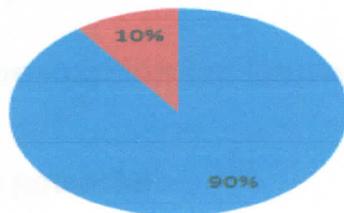
alternativas	respuestas	porcentaje
mercados	18	0.6
tiendas	5	0.17
otros	7	0.23

El 60% de la población hace sus compras en mercados afirmando que en este sitio encuentran el precio del calzado más favorable y el 17% en tiendas.

6. ¿Cuántos pares de zapato para niños compra al año?

Compras al año

■ menor 5 ■ mayor de 5



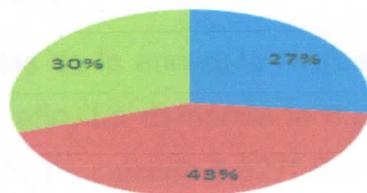
alternativas	respuestas	porcentaje
menor de 5	27	0.9
mayor de 5	3	0.1

El 90% contestó que compra menos de 5 pares de zapatos al año.

7. ¿Para qué edades compra calzados de cuero (para niños (as))?

Edades

■ 0-3 años ■ 4-7 años ■ 8-11 años

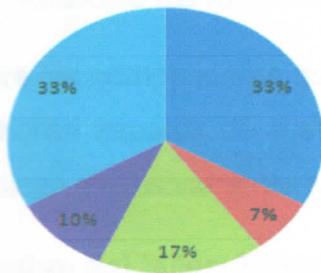


alternativas	respuestas	porcentaje
0-3 años	8	0.27
4-7 años	13	0.43
8-11 años	9	0.3

El 43% de población contestó que las edades en las compra calzados es entre 4-7 años y el 8% entre las edades de 0-3 años.

8. Marque los 3 aspectos que considera usted importantes dentro de un taller de calzado para niños.

Aspectos Importantes de un taller



- calidad
- rapidez de entrega
- diseños del calzado
- ubicación
- precio

alternativas	respuestas	porcentaje
calidad	10	0.33
rapidez de entrega	2	0.067
diseños del calzado	5	0.17
ubicación	3	0.1
precio	10	0.33

El 33% de los encuestados afirma que lo más importante que ellos considera es el precio y la calidad del calzado y solo el 7% considera que la rapidez de entrega es lo más importante.

2.2 Segmentación del Mercado

Mercado potencial

En este caso las personas tomadas en cuenta son la población de niños de edades de 0-11 años lo que equivale a 5,826 niños y niñas.

Mercado disponible

El mercado dispuesto a adquirir el calzado es un 83% de la población que equivale a 4,836 niños de edades de 0-11 años.

Mercado objetivo

Según los datos de la encuesta realizada los niños adquieren menos de 5 pares de zapatos al año. La demanda la multiplicamos por el porcentaje de población dispuesto a adquirir calzado $5,827 \cdot 0.83 = 4,836$

La población de niños total estimada en Nindirí es 5,827 de los cuales 4,944 asisten a la escuela de estos 2,543 son niños y 2,401 son niñas y de edades de 0-3 años no asisten a la escuela, al igual que un bajo porcentaje de niños que no asisten a colegios por razones económicas (10% del equivalente), esto es un equivalente de 882. (INIDE, 2012)

2.3 Análisis de la Competencia.

Entre los competidores que existen en el municipio se encuentran tres talleres que elaboran zapatos de manera artesanal esta son negocios familiares que no se dedican exclusivamente a la elaboración de calzados para niños.

Nombre del taller: Taller de calzado Iván

Descripción: Este taller tiene 10 años de existir, trabajan por pedidos; está conformado por dos trabajadores de gran experiencia, actualmente poseen solo una línea de producción que es la de los zapatos tacos los cuales tienen muy buena demanda, se inclinaron por esta línea ya que le es más fácil la elaboración y por el material. Sin embargo cuando esta la temporada escolar y les hacen pedidos ellos elaboran los zapatos escolares pero a un menor volumen, su propietario es Ivan López. (Ver anexo 2: Taller de Calzados Ivan)

Dirección: De la empresa Draxelmaier 1 cuadra al norte media al oeste.

Nombre del Taller: Taller de Calzado Milagros.

Descripción: Tienen más de 20 años de elaborar calzados sus líneas de producción son dos: Zapatos de vestir y zapatos escolares para varones y para todas las edades, trabajan por pedidos al por mayor y producen de las dos líneas en todo el año. Poseen 6 trabajadores y es un taller reconocido por elaborar calzados de buena calidad. El material que utilizan para la elaboración de calzado es el cuero piel o puro. Su propietaria es Milagros Martínez, sus clientes son del norte del país, Managua y Granada. (Ver anexo 3: Taller de Calzados Milagros)

Dirección: De Bancentro 1 cuadra y media al norte.

Nombre del Taller: Taller de Zapatos Paca Paca.

Descripción: Este taller tiene más de 15 años de existir posee 8 líneas de producción que incluyen botas Caterpillar, zapatillas, zapatos escolares, todas estas de cuero puro. El taller paca paca es muy exitoso y tienen su propia tienda en el mercado de Masaya, la producción es por pedido y el proceso es totalmente artesanal, tienen 14 trabajadores que igualmente ganan por producción, el calzado solo está dirigido al segmento de varones, el propietario de este negocio es José Antonio Díaz, (Ver anexo 4: Taller de Calzados Paca Paca)

Dirección: Del Cementerio de Nindiri 3 cuabras al norte 3 al oeste,
Reparto Unión.

2.3.1 Fortalezas y debilidades de la competencia.

Fortalezas de la competencia	Debilidades de la Competencia
<ul style="list-style-type: none">➤ Larga experiencia en la elaboración de calzados.➤ Reconocimiento en el mercado municipal por la calidad del calzado.➤ Confianza por parte de los clientes	<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de diversificación de las líneas de calzado.➤ No existe Innovación en los diseños.➤ Falta de Promoción del producto en el mercado.

Tabla 4: Fortalezas y Debilidades de la competencia

2.4 Mix de Marketing

PRODUCTO

Se realizarán en este apartado estrategias de diferenciación con el objetivo de darle al calzado un valor, para que este sea percibido por los potenciales clientes como único innovando en los diseños del calzado y cumpliendo con la calidad del producto. El tipo de cuero que se utilizara es *Cuero (piel)*: Piel curtidas de bovino, ovino y Cuero sintético.

Líneas de Calzados:

Línea 1: zapatos escolares niño	Línea 2: Zapatos Escolares niñas	Línea 3: Sandalias	Línea 4: Zapatos de Vestir
			

Tabla 5: Líneas de Calzados

Fuente (Elaboración Propia)

PROMOCIÓN

Para la promoción del calzado para niños y niñas:

- Catálogos, brochur. (Ver anexo 5: Brochur), también se hará presencia en las páginas sociales ([www. calzadosmartinez.com](http://www.calzadosmartinez.com), en Facebook Calzados Martínez).
- se repartirán volantes (ver anexo 6: Volantes publicitarios) y se colocaran mantas publicitarias en la entrada de Nindiri.

(Ver anexo 7: Logo del taller Calzados Martínez).

Se estimaron los gastos en publicidad, los cuales son de C\$3,330 al mes. (Ver anexo 8: Presupuesto de Mercadotecnia)

PERSONAL

Los colaboradores deben de sentir que son parte del éxito del taller, es importante conocerlos, darles comodidad y seguridad dentro del establecimiento de trabajo, un ambiente positivo y óptimo para laborar. Sin embargo se seleccionara personal calificado que cumpla con las labores que se le asignen y con experiencia en elaborar calzados. Se recurrirán a las técnicas de reclutamiento necesarias para captar a los posibles candidatos que se contratarán.

PLAZA

La distribución del producto será directa, esto dará más control en el manejo del producto, se visitaran colegios, visitas en las casas y se presentara en ferias. El cliente tendrá que visitar el taller con anticipación para escoger el estilo, talla, colores del calzado y posteriormente retirara su pedido en el taller en el día y hora estipulada para la entrega, los días de atención serán los lunes a viernes de 8 AM a 5 PM y sábados de 8AM a 3 PM. Se tendrá una tienda cerca del taller para las personas que hagan compras al detalle. Se desarrollara estrategia de semiautoservicio la cual consiste en que el producto en este caso el calzado estará en estantes, vitrinas al alcance de los clientes.

PRECIO

Según los resultados de la investigación, el valor monetario que los clientes están dispuestos a pagar, debe mantenerse en un mismo margen de acuerdo al que actualmente rige el mercado de la venta de calzado en el municipio de Nindiri.

Precios que ofrece la competencia por unidad

Competencia	Zapatos de vestir		Zapatos escolares		sandalias		
	<i>cuero</i>	<i>sintético</i>	<i>cuero</i>	<i>sintético</i>	<i>cuero</i>	<i>sintético</i>	<i>telas</i>
<i>Taller de zapato Milagros</i>	C\$360	C\$250	C\$350	C\$250	-	-	-
<i>Taller de calzado Ivan</i>	C\$380	C\$270	C\$350	C\$285	-	-	-
<i>Taller de calzado paca paca</i>	C\$ 360	C\$ 250	C\$ 300	C\$ 245	-	-	-

Tabla 5: Precio de calzado para niños que ofrece la competencia.

Entre los precios que se ofertan en el mercado de Masaya son: 150 las sandalias artesanales, sandalias de tela 190, sandalias de cuero 300 y sandalias de cuero sintético 200. Estos precios se tendrán en cuenta para fijar los de Calzados Martínez.

Serán precios accesibles dirigido a todos los estratos sociales ya que dependerán del material del que estén hechos (cuero, cuero sintético), los precios variaran entre C\$100 y C\$ 200 de cuero sintético y C\$190 y C\$ 300 de cuero piel.

PROCESO

Se realizaran pequeñas entrevistas sobre que les gusta y que no a los clientes, esto con el objetivo de mejorar el proceso ya sea de venta o atención, es importante estar con ellos en todo momento dándoles un seguimiento y mantener una relación con los clientes, antes y después de la compra del calzado. Se quiere mantener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos y garantías para conseguir su fidelidad a la marca, el taller y producto. Que sepa que ante posibles fallos del producto, dudas o sugerencias el taller está a su disposición para atenderles y darles todo el apoyo que se merecen, esto con el objetivo de ir

ganando más popularidad en el mercado municipal, dando a conocer al taller por la atención esmerada así a los clientes.

El proceso productivo se mejorara reduciendo los tiempos largos de entrega mediante la utilización de recursos humanos y analizando las actividades que el proceso productivo conlleva y el flujo del proceso.

PLANTA

El local cumplirá con las condiciones de limpieza y aseo dando una buena imagen al público que realice visitas, se distribuirá la planta de la mejor manera para que los clientes (en este caso los niños) tengan un espacio optimo donde sentarse para tallarse el calzado y que se sientan cómodos realizando esta acción, los trabajadores darán la mejor atención siendo cortes y amable con los clientes, ayudándoles a encontrar el calzado que mejor se adapte al niño o niña, facilitando el proceso de compra.

PROVEEDORES

Entre los proveedores está la Peletería de Rodrigo Salgado ubicada en la ciudad de Granada este proveedor cuenta con una amplia variedad de materia prima.

El otro proveedor es Pedro Chavarría que es dueño de la peletería Pedro Iguana ubicado en Monimbo, Masaya, es importante mencionar que el señor Omar Martínez tiene muchos años de visitar esta peletería por lo que tiene una muy buena relación con este proveedor. Se escogieron estos dos proveedores en base a la materia prima de calidad que ofrecen así como precios bajos y descuentos que brindan a los clientes.

2.5 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

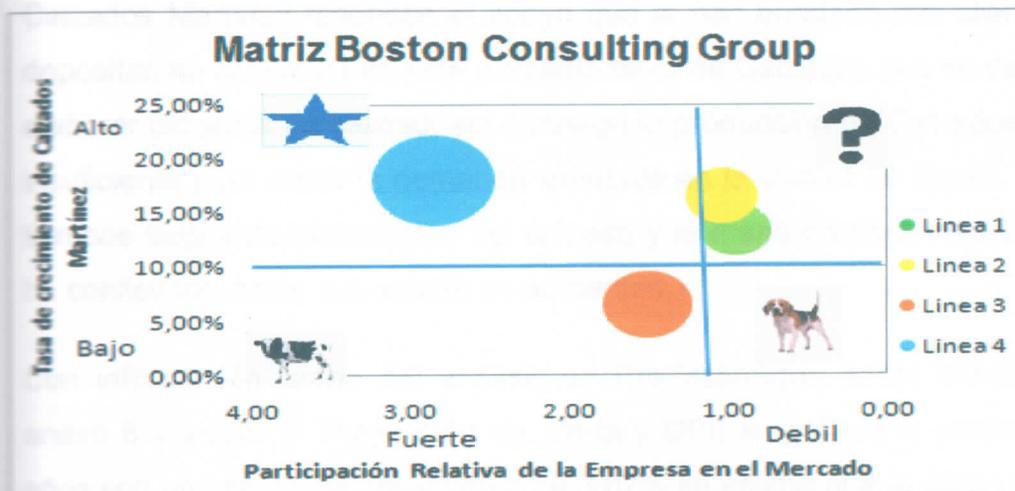


Figura 2: Matriz de Boston Consulting Grup.

Se analizó la participación de los productos y la tasa de crecimiento en el mercado por medio de la matriz "BCG" en la cual las líneas 1 (Zapatos de colegio niño) y 2 (Zapatos de colegio niña), están ubicadas en un mercado de rápido crecimiento y una débil participación, por lo que se le considera un producto interrogante, es decir estos productos absorben recursos pero si se aumenta la cuota de mercado puede convertirse en un producto estrella, con respecto a la línea 3 (sandalias), esta se sitúa en un mercado altamente atractivo como lo es el producto vaca y la línea 3 (zapatos de vestir) se encuentra en un mercado de rápido crecimiento y una alta participación en este, por lo que se le considera un producto estrella, es decir la empresa puede acaparar más mercado pero debe invertir si desea convertirse en un producto vaca.

Interpretación de la matriz BCG.

PRODUCTO	ESTRATEGIA	RENTABILIDAD	INVERCION REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS	TIPO DE MERCADO
Línea 1	Crecer	Pequeña	Alta	Alrededor de 1	Interrogante
Línea 2	Crecer	Pequeña	Alta	Alrededor de 1	Interrogante
Línea 3	Mantenerse	Alta	Baja	Alrededor de cero	Vaca lechera
Línea 4	Crecer o Mantenerse	Alta	Alta	Altamente positivo	Estrella

2.6 Análisis de Oferta y Demanda

Calzados Martínez reconoce el apoyo que le han brindado sus clientes, quienes depositan su confianza en este pequeño taller de Calzados que se caracteriza por elaborar calzados de calidad, sin embargo la producción de Calzados Martínez es insuficiente para cubrir la demanda existente en la ciudad de Nindirí, debido a los tiempos largos de elaboración del calzado y la mano de obra insuficiente, lo que ha conllevado a que sus ventas no aumenten.

Con información citada del análisis de Pre-factibilidad sobre oferta y DPI (Ver anexo 8 y anexo 9: Proyección de oferta y DPI) se calcula la proyección para 5 años con una razón de crecimiento de 3.07% se estima que la oferta incrementara a 5,548.2 pares de zapatos.

Año	Demanda real	Capacidad Instalada (pares de Zapatos)	DPI
2013	4906.2	240	
2014	4920	226	
2015	5,028.36	212	4,884.47
2016	5,153.57	198	5,006.09
2017	5,281.89	184	5,130.74
2018	5,413.41	170	5,258.50
2019	5,548.21	156	5,389.44
Total DPI			25,669.24

Tabla 7: Análisis de Oferta y Demanda.

Proyectando esta demanda y oferta para un periodo de 5 años a partir del 2015, se estima una disminución en la oferta y un aumento progresivo en la demanda de zapatos, obteniendo una demanda potencial insatisfecha será de 25,669.24 pares de zapatos para todo el periodo. También se analiza que de continuar así se disminuirán aún más las ventas de Calzados Martínez.

2.7 Matriz del plan de Marketing

MATRIZ DE PLAN DE MARKETING																				
Productos	Precios C\$	Plaza	Promoción	Proveedores			Proceso				Planta				Competencia			Demanda		
				Alto	Medio	Bajo	Exelente	Muy bueno	Buno	Regular	Exelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Alta	Madia	Baja	Saturada	Insaturada	
Linea 1 Zapatos de colegio niños 	248-297	Escuelas Ferias visitas en las casas	Mantas Publicitarias Brochur Afiches Perifoneo	●				●								●			●	
Linea 2 Zapatos de colegio niñas 	227-258.5				●					●								●		
Linea 3 sandalias 	100-212	Ferias tienda								●									●	●
Linea 4 Zapatos de vestir 	165.5- 351.5	Ferias tienda			●			●	●								●			●

Tabla 8: Matriz del Plan de Marketing.

CAPITULO 3. PLAN DE OPERACIONES

El proceso productivo de Calzados Martínez es artesanal, todo el proceso es básicamente a mano, el tiempo estándar para elaborar un par de zapatos es de 3 horas pero esto no se cumple en este taller por razones ya mencionadas anteriormente. Se elaboran un promedio de cinco pares a la semana y se trabaja en base a pedidos hechos con anterioridad, el proceso de alistado del calzado se realiza en un día y el montado se realiza en el tiempo libre del propietario. En este plan de operaciones se mostrara la forma óptima para producir el calzado, el proceso de elaboración de calzado de cuero para las distintas líneas que tendrá el taller no variara mucho ya que el procedimiento será el mismo siendo este artesanal.

3.1 Proceso Productivo.

En el siguiente cuadro se muestran las actividades del proceso de producción de calzado con sus tiempos óptimos de proceso:

Número de actividades	Actividades	Tiempo de las actividades
1	Recepción de materia prima	10min.
2	Inspección de calidad.	10min.
3	Traslado de materia prima a las mesas de corte.	10 min.
4	Trazar el modelo del calzado al cuero	10 min.
5	Corte del cuero. (según modelos)	15min.
6	Decoración del cuero (según modelos , con pegamento o decoraciones hechos en la máquina de coser)	10min

Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa Calzados Martínez

7	pasado por máquinas para unir partes superior del zapato	20min
8	Revisión del pegado	1min.
9	Eliminación de los residuos de costura	2min.
10	Traslado al área de montaje	1min.
11	Verificación de piezas a unir	2min
12	Revisión de suelas	1min.
13	Colocar pega en las plantillas.	4min
14	Llevar corte de cuero a la horma.	2min.
15	Colocar cuero a la horma.	10min
16	Eliminar sobrantes de cuero al colocarlo a la horma.	2min.
17	Colocar pega en las partes a unir a la horma.	1min.
18	Colocar pega en las suelas.	1min.
19	Presionar la parte a unir.	2min.
20	Calentar suelas.	6min.
21	Pegar las suelas a la parte montadas en las hormas.	5min.
22	Enfriamiento.	20min.
23	Eliminación de residuos al pegarlo a la suela.	2min.
24	Deslizado de la horma.	10min.
25	Pasado de la suela (con máquina de coser)	10min.

26	Revisión del producto terminado.	5min
27	Empaque	3min.
28	Traslado al almacén.	5min.
29	Almacén de Producto Terminado	Esto dependerá de la fecha estipulada de entrega por lo que no estará mucho tiempo en almacén.

Tabla 9: Tiempos del proceso Productivo

Se registran 29 operaciones en lo que comprende la elaboración de zapatos, el tiempo total es de 180 minutos desde la recepción de materia prima hasta el traslado del calzado al almacén de producto terminado. El tiempo de elaboración que comprende el alistado hasta el montado tiene un tiempo de tres horas por par. (Ver anexo 11: Diagrama de Flujo del proceso propuesto).

(Ver anexo 12: Diagrama de Análisis del Proceso propuesto)

Cantidad de zapatos a producir según tallas

Según datos resultados de encuestas se tiene los demandantes de calzado para niños:

La proyección del DPI para el año 2019 demuestra que son 5,389.44 Clientes insatisfecho, se tomara para iniciar la producción 4,129 que equivale al 77% del DPI proyectado para el 2019.

Cuero sintético: 60% de la Demanda, $4,129 \cdot .60 = 2477$ cliente

Cuero puro: 40% de la población esto es $4,129 \cdot .40 = 1652$ clientes.

A continuación se muestran la cantidad de pares de zapatos que se producirán por año, por número y por estilos, tomando en cuenta % del DPI proyectada en el año 2019.

Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa Calzados Martínez

Estilos	cuero sintético	cuero puro	Cuero sintético			Cuero puro		
			0-3 (27%)	4-7 (43%)	8-11 (30%)	0-3 (27%) ²	4-7 (43%) ³	8-11 (30%) ⁴
1	232.82	155.22	-	100.11	69.85	-	66.74	46.56
2	271.63	181.09	-	116.80	81.49	-	77.87	54.33
3	679.07	452.71	256.69	292.00	203.72	171.13	194.67	135.81
4	756.68	504.45	267.17	325.37	227.00	178.11	216.91	151.34
total	1,940.20	1,293.46	523.85	834.28	582.06	349.24	556.19	388.04
		Total		1,940.20		1,293.46		

Tabla 10: Cantidad de Zapatos que se elaborarán.

En la siguiente tabla se muestra las cantidades de pares de zapatos que se harán por cada número de forma anual.

Etapas de desarrollo	Edades	Talla Nicaragüense	Cantidad de zapatos a producir (cuero sintético)				Cantidad de zapatos a producir (cuero)			
			ESTILOS pares/números				ESTILO pares/números			
			1	2	3	4	1	2	3	4
Pregateo	0-10 meses	16-19	-	-	32.09	33.40	-	-	21.39	22.26
Gateo	10-24 meses	19-21								
Adquisición de la marcha	24-36 meses	21-23								
Maduración de la marcha	4-7 años	24-30	14.30	16.69	41.71	46.48	9.53	11.12	27.81	30.99
Aumento de la velocidad	8-11 años	31-34	17.46	20.37	50.93	56.75	11.64	13.58	33.95	37.83

Tabla 11: Cantidad de pares a producir según tallas, estilos edades.

La cantidad de zapatos a producir en un día es de 15 pares de zapatos.

Determinación de la mano de obra

La mano de obra se determinará por medio de las actividades que se realizan en el proceso y los tiempos que duran estos, tomando en cuenta la capacidad de las maquinarias, demanda por día.

Como ya se calculó la cantidad de zapatos por día que se elaborara, se determina que la cantidad de operarios en el área de producción serán 6 (en corte serán 2 operarios, unión de piezas 2 y montado del calzado 2).

El pago por un par de zapato es de C\$ 20, los trabajadores del taller laboraran de lunes a sábado, con un horario de 8 h.

Se requerirá de una vendedora para la tienda, un contador, un administrador del taller, en área de mercadeo a un trabajador, una persona encargada de producción

3.2 Máquinas y Herramientas.

Se muestra una tabla con los precios de muebles, maquinaria y herramientas que se utilizaran en el taller de calzado.

Maquinarias	cantidad	Precio	Descripción	Total
Máquina de coser	2	C\$3500	Esta se utiliza para la unión de las piezas del corte y para algunas decoraciones que lleve el calzado. (ver anexo 13: máquina de coser)	C\$7000
Hornillos	2	C\$300	Se aplica calor por 6 minutos para que el corte al cual se le agrego pagamento, se adhiera mejor a la suela (Anexo 14: Hornillo).	C\$600
Maquina pasadora	1	C\$ 20000	La máquina pasadora llamada así porque su aguja con hilo altamente resistente, atraviesa el zapato ya elaborado desde la plantilla de armar, pasando por el cerquillo, la entre suela y terminando en la suela, (Anexo 15: maquina pasadora).	C\$20000
Total de costos en maquinarias				C\$ 27600

Tabla 12: Máquinas y herramientas.

Costos de las herramientas y Muebles del área de producción.

Muebles y Herramientas	Cantidad	Precios	Total
Mesa de corte	3	C\$300	C\$900
Bancos	6	C\$150	C\$900
Lijas	15	C\$6	C\$90
Hormas	60	C\$40	C\$2400
Tenaza	5	C\$30	C\$150
Cuchillas	10	C\$10	C\$100
Muebles para herramientas	6	C\$200	C\$1200
Mostacillas	10 libras	C\$5	C\$50
Punzón	3	C\$10	C\$30
Lezna	3	C\$20	C\$60
Martillos	5	C\$100	C\$500
Alicate	5	C\$80	C\$400
Tijeras	6	C\$50	C\$300
Total de costos en Herramientas y Muebles			C\$7,080

Tabla 13: Costo de las herramientas y muebles de producción.

Costos de Muebles en tienda y oficina.

Muebles	Cantidad	Precio	Total
Sillas de oficina	4	1500	6000
Mesas de oficinas	4	4000	16000
Computadoras	2	13500	27000
Sillones	2	1500	3000
Exhibidores de vidrio	2	2500	5000
Repisas de madera	5	170	850
Decoraciones	4	200	800
Banquitos	4	200	800
Total de costos en muebles			59450

Tabla 14: Costos de muebles en la tienda.

TOTAL DE COSTOS HERRAMIENTAS Y MUEBLES: C\$ 94,130.

Cantidad de insumos a utilizar:

Se utiliza 1 ½ de cuero ya sea sintético o piel para la elaboración de un zapato de niños de 4 a 11 años, para niños menores de 3 años solo se utiliza un pie de cuero.

Distribución de planta

El área total de la infraestructura con que se cuenta actualmente es de 35m² y con capacidad de expandirse.

- Bodega de materia prima.
- Área de producción: la cual se subdivide en corte, alistado y montaje
- Bodega de Producto Terminado
- Oficina

- Tienda cuenta con 23 m².

(Ver anexo 16: Distribución de planta Propuesto)

3.3 Matriz del Plan de Operaciones

Operaciones				Materiales y costos								
Año	Capacidad de Maquinaria actual	Año	Capacidad Futura(pares)	Personal Actual	Fuerza de trabajo Futura	Nuevos Productos	Maquinas	Costo de Maquinas (C\$)	Muebles	Costo de Muebles	Herramientas	
2013-2014	240 pares	2015	3,421.8	2	6	Zapatos de Colegio niño	2 Maquinas de Cocer	7,000	Sillas de Oficina	6,000	Mesas de Corte	
		2016	3,507.0		8	Zapatos de Colegio niña	2 Homillo	600	Mesas de oficina	16,000	Tenazas	Formas
		2017	3,594.3		10	Sandalias			27,000	Computadoras	Lezna	Cuchillas
		2018	3,683.8		13	Zapatos de Vestir			3,000	Extruidores de vidrio	Tenazas	Martillo
		2019	3,775.5		15		1 Maquina Pasadora	20,000	Repisas de Madera y otros	7,450	Punzón	Bancos
Total			17,982.4					27,600		59,450	7,080	
Total de costos de Maquinas y Herramientas										94,130		

Tabla 14: Matriz del Plan de Operaciones

CAPITULO 4. PLAN DE VENTAS

“Calzados Martínez” se distribuirá por:

Compra directa:

- Directa: los clientes podrán entrar a la tienda y adquirir variedades de calzados, siempre que su poder adquisitivo lo permita, y la tienda cuente con los calzados que cumpla con las exigencias del cliente.

Compra indirecta:

- Catálogos: se distribuirán catálogos mostrando precios y estilos de zapatos, en los cuales se podrá realizar el pedido con pago inmediato, lo que equivale a una entrega no mayor de 6 horas una vez que el pedido sido notificado en la tienda. Este pedido se realiza directamente a un distribuidor o encargado de ventas del taller (Ver anexo 17: Catálogos).
- Por mayor: los clientes pueden comprar zapatos en cantidades mayores a docenas siempre y cuando la tienda cuente con el producto disponible, si no se cuenta con la cantidad de pedidos solicitados se hará una producción exclusiva para abastecer los pedidos, esto si los clientes esta dispuestos a esperar el tiempo necesario para la fabricación de la cantidad total de calzados solicitados, este tiempo de fabricación depende de la cantidad de pedidos.
- Reservas: se podrá llamar a la tienda haciendo reserva del producto para un tiempo menor de 15 días.

POLÍTICAS DE VENTAS DE CALZADOS MARTINEZ

Devoluciones de producto por fallas o malas especificaciones del pedido:

Si el calzado se encuentra en mal estado: deberá reclamarse en lapso de tiempo menor de 3h con pruebas contundentes de que la falla es directamente del taller.

Si ocurre una equivocación por parte del cliente al solicitar el calzado y este no rectifica inmediatamente, y el reclamo ocurre 1h después de haber adquirido el calzado, se hará un cambio si el producto se encuentra en buen estado, sin usarse, con su empaque original, este cambio solo se podrá realizar los primeros 3 días de haber adquirido el producto, y solo se realizara por un calzado del mismo diseño.

Si la equivocación es por parte del taller, se hará el cambio si el producto está en su empaque y se encuentre en completo buen estado, este cambio se realizara solo el primer día de haber adquirido el producto, se cambiara por producto del mismo diseño.

4.1 Proyección de las ventas.

A continuación se proyectaran las ventas para un periodo de 5 años en la que se observa que estas crecen en un 20% para cada año.

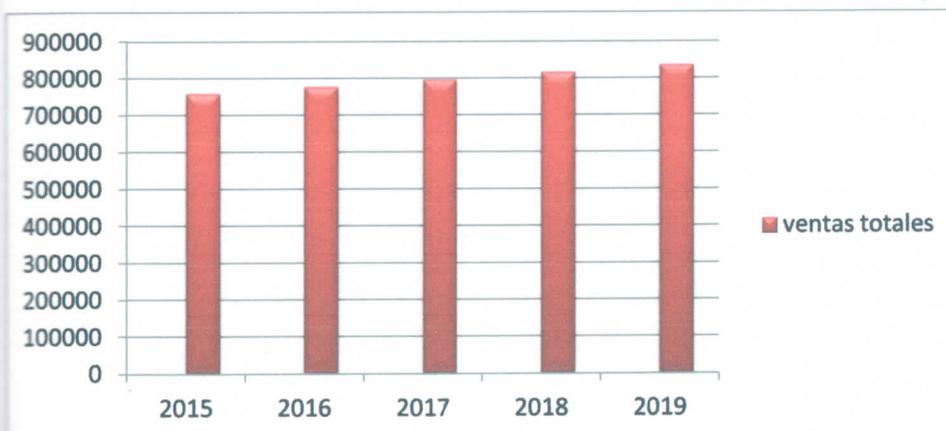


Figura 3: Proyecciones de las ventas.

4.2 Matriz del Plan de Ventas

Año	DPI	Demanda	Producción	Precio	Ingresos
2015	4,884.47	3,421.80	3,323	227.75	757014.09
2016	5,006.09	3,507.00	3,407	234.58	775863.23
2017	5,130.74	3,594.33	3,492	241.61	795181.97
2018	5,258.50	3,683.83	3,579	248.85	814,982.71
2019	5,389.44	3,775.56	3,668	256.31	835,276.30
Ingreso Total					3,978,308.3

Tabla 15: Matriz del plan de Ventas

CAPITULO 5. PLAN ORGANIZACIONAL

El Análisis Organizacional es muy importante dentro de un plan de negocios ya que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

Las características del método conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas.

Como ya se explico es necesaria la contratación de personal para poder cubrir el mercado y sus necesidades

5.1 Perfil de puesto

Se hace con el objetivo de conocer al personal que se necesita dentro del taller para poder ofertar estos puestos al mercado laboral y de esta manera identificar la importancia que tiene cada colaborador en el taller.

Cargo	Perfil del puesto
Administrador del taller	Estudios en administración, 3 años de experiencia comprobado, que sepa trabajar bajo presión, responsable, cumpla con la realización de tareas.
Encargado de Producción	Título de Técnico en Ing. Industrial, manejo de control de calidad del producto, manejo del proceso de calzado con 2 años de experiencia comprobada, que sepa trabajar bajo presión, responsable, cumpla con las metas trazadas por el taller.

Trabajadores de la planta	Grado académico de bachiller, tener experiencia mínimo de 2 años en la elaboración de calzados, que sepa trabajar bajo presión, responsable, buena actitud para con sus compañeros de trabajo.
Vendedor (a)	Grado académico de bachiller experiencia mínima de 1 año, experiencia en ventas, comunicación fluida.
Encargado de márketing	Título de técnico en marketing o negocios, experiencia mínima de 2 años en el cargo, responsable, trabajar bajo presión, y buena actitud capaz de innovar y ejecutar nuevas ideas de promoción del producto.
Contador	Título técnico de contabilidad, experiencia mínima de 2 años en el cargo, mostrar responsabilidad y buena actitud, manejo de sistemas contables.

Tabla 16: Perfil del puesto de trabajo.

Una vez identificado el perfil de los cargos que se necesitaran en el taller se procede al reclutamiento del personal.

5.2 Reclutamiento del personal.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
(chiavenato)

En esencia, es un sistema de información mediante el cual Calzados Martínez divulgara y ofrecerá al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento será externo dándoles la oportunidad a los ciudadanos de Nindirí de poder ocupar alguno de los cargos disponible, los cuales son: un contador, 3 alistadores, montado 2, una vendedora para la tienda, un encargado de mercadeo, un encargado de producción,

con un total de 11 trabajadores. Cabe mencionar que se seguira trabajando con el actual alizador por lo que solo se buscaran a tres y el administrador del taller será el señor Omar Martínez.

5.3 Selección del personal

La selección del personal es el proceso de determinar cuál de entre los solicitantes del empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto (chiavenato).

Una vez hecho el reclutamiento, los candidatos mandan sus cv de los cuales se seleccionan a las personas que seguirán a la siguiente fase que es la entrevista con el objetivo buscar información sobre el candidato y sus características personales.

Una vez terminada la entrevista a los posibles candidatos se procede a la selección de los que ocuparan los puestos de trabajo valorando los conocimientos, experiencias anteriores y calificación de la entrevista, escogiendo al personal idóneo para determinado cargo, se firma el contrato para cada puesto, con las debidas especificaciones.

5.4 Organigrama propuesto para el taller Calzados Martínez.

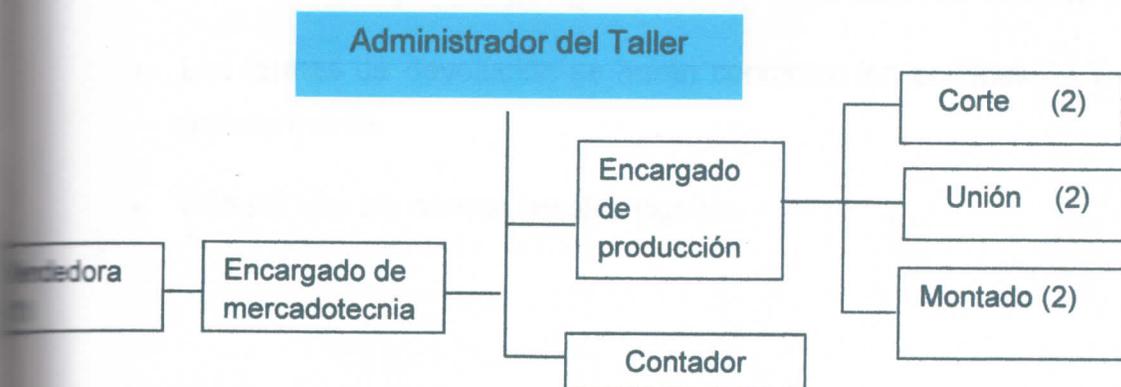


Figura 4: Organigrama Propuesto para Calzados Martínez

Misión y visión de Calzados Martínez.

Misión

Elaborar y comercializar calzados para niños de alta calidad y comodidad donde se reconozca la entrega de Calzados Martínez en cada una de sus líneas de producción.

Visión

"Ser la empresa líder en la industria del calzado para niños que en base a su profesionalismo y capacidad de innovación se distinga por la excelencia de su producto".

POLÍTICAS

- Reclutar personal que cumpla con los requisitos del puesto.
- Es política de la empresa compensar a sus colaboradores de acuerdo al desempeño en el área de trabajo.
- Se tiene como política que las formas de pago serán de contado y al crédito.
- Las formas de devolución se harán conforme las políticas de ventas ya estipuladas anteriormente.
- Cumplir con las normas legales vigente.

5.5 Funciones del personal.

Fichas ocupacionales

Nombre del Cargo: Contador.

Ubicación: Área de contabilidad.

Código: 005

Objetivo General: Garantizar el monitoreo de los desembolsos, informes financieros mensuales, trimestrales y anuales.

Funciones Específicas:

- Llevar el control contable de las facturas, pagos y transacciones.
- Archivar los documentos contables.
- Elaborar proyecciones de gastos del mes.
- Preparar y revisar los balances y estados financieros.
- Elaborar planillas y desgloses
- Recepción de los pagos que realizan los clientes.
- Determinar los procesos y procedimientos de contabilidad más adecuados con el objeto de fijar las directrices de funcionamiento del personal.

Requisitos

Título técnico de contabilidad.

Experiencia mínima de 2 años en el cargo

Manejo de sistemas contables.

Dinamismo, motivación.

Nombre del Cargo: Encargado de Producción.

Ubicación: Área de producción.

Código: 006

Objetivo General: Garantizar el cumplimiento de las metas de producción, de las normativas de calidad en todo el proceso desde la entrada de la materia prima hasta la salida del producto terminado.

Funciones Específicas:

- Verificar la calidad de la materia prima
- Organizar y supervisar la producción de la planta.
- Supervisar el manejo de las maquinas.
- Supervisar el manejo de los materiales.
- Realiza el control de la calidad de los calzados

Requisitos

Título de Técnico en ing. Industrial.

Manejo de control de calidad del producto.

Manejo del proceso de calzado con 2años de experiencia comprobada.

Nombre del Cargo: Administrador del Taller.

Ubicación: Área de Administración.

Código: 008

Objetivo General:

Administrar, planear y dirigir al personal del taller.

Funciones Específicas:

- Verifica que los trabajadores cumplan con las funciones que se les han recomendado.
- Recopilar, recibir y/o registrar los datos/informaciones del departamento para asegurar su correcto control y/o tramitación.

Requisitos

Estudios en administración.

1 años de experiencia comprobada.

Responsable, cumplimiento de tareas.

Nombre del Cargo: Encargado de Márquetin.

Ubicación: Área de mercadeo

Código: 0009

Objetivo General: Determinar las debidas estrategias de promoción y venta del calzado, para el logro de las metas establecidas.

Funciones Específicas:

- Organizar y fomentar estrategias de mercado para atraer a más clientas.
- Desarrollar técnicas para el aumento de las ventas de calzado para niños.

Requisitos

Título de técnico en marketing o negocios.

Experiencia mínima de 2 años en el cargo.

Responsable, trabajar bajo presión, y buena actitud capaz de innovar y ejecutar nuevas ideas de promoción del producto

Nombre del Cargo: Vendedor(a)

Ubicación: Área de mercadeo

Código: 0004

Objetivo General: Garantizar la debida atención de los clientes que visiten la tienda, proporcionando la información necesaria del producto que se ofrece.

Funciones Específicas:

- Venta directa con los clientes.
- Ofertar los distintos productos que se ofrecen en el taller.

- Mantener el buen funcionamiento de la tienda.

Requisitos

Grado académico de bachiller.

Experiencia mínima de 1 año

Experiencia en ventas.

Comunicación fluida.

Rápida adaptación a las actividades de su puesto de trabajo.

Nombre del Cargo: Trabajadores de producción.

Ubicación: Área de producción.

Código: 0003

Objetivo General: garantizar que la elaboración de calzados sea de calidad, conociendo las técnicas necesarias para lograr los estándares deseados.

Funciones Específicas:

- Ejecutar el trabajo en el área ya establecida según el proceso de la producción de los calzados.
- Dar cuenta de su trabajo al superior inmediato y poner en su conocimiento aquellos aspectos que requieran superior decisión o supervisión.
- Cargar, descargar y/o suministrar materiales / herramientas que le sean solicitados.
- Cumplir con los tiempos establecidos para la elaboración del calzado para niño.

Requisitos

Grado académico de bachiller.

Tener experiencia mínimo de 2 años en la elaboración de calzados,

Que sepa trabajar bajo presión.

Responsable, buena actitud para con sus compañeros de trabajo.

5.6 Trámites Legales.

Se confirma la legalidad del terreno donde se estará colocando el taller de calzado, la cual pertenece a una de las inversionistas del proyecto, la escritura se encuentra registrada en la Alcaldía de Nindiri.

1. Inscripción en el RUC (REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE)

Se presenta en las oficinas para solicitar la cedula RUC, con los siguientes documentos:

- a) Partida de nacimiento en original y copia.
- b) Llenar un formulario de información.
- c) Llevar una foto tamaño carnet.
- d) Registro contable

2. Se compran los libros donde se llevaran los registros contables: libro diario y libro mayor.

3. Inscripción de los registros contables.

Posteriormente de comprar los libros de registro, se paga en cualquier banco la cantidad de C\$ 50.00 por la inscripción de los libros y el foliado de los mismos.

4. Registro Mercantil

En esta oficina se hace una solicitud en papel sellado para el registro y se suministran los datos en la solicitud, el registro mercantil debe demostrar la minuta de cancelación obtenida en el banco.

5. Tramite en la alcaldía.

- Presentar una solvencia municipal de C\$ 25 cancelada en la caja de alcaldía.
- Llevar una carta, en original y copia en la cual se solicita la matricula comercial expresando los siguientes puntos
- Nombre del negocio
- Tipo de negocio.
- Dirección exacta del negocio.
- Presentar cedula ruc original y copia.
- Presentar foto copia de inscripción del libro mayor y diario.
- Se paga un anticipo de C\$ 260 de matrícula comercial. El valor restante de esta matriculase cancela al recibir este documento, lo cual sucede en dos meses y 10 días.

6. Administración de renta.

- a) Para este trámite se debe de presentar los documentos
- b) Presentar el numero RUC.
- c) Presentar los datos referentes al negocio.
- d) Dar el nombre completo.
- e) Dirección del negocio.

7. Emisión de la Factura comercial.

La factura comercial debe cumplir con los siguientes requisitos.

- a) Nombre de la empresa.
- b) Pie de imprenta fiscal.
- c) Factura pre numerada.
- d) Numero RUC.
- e) Dirección y teléfono de quien lo emite.
- f) Fecha en que efectúa la transacción.

5.7 Matriz del Plan Organizacional

Año	Mano de obra	Capacitación	Gastos en Personal	Gastos de capacitación
2015	11	1	496,124.64	6,500
2016	13	1	502,874.64	6,500
2017	15	2	509,624.64	13,000
2018	18	2	519,749.64	13,000
2019	20	3	526,499.64	19,500

Tabla 17: Matriz del plan organizacional

CAPITULO 6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 Costos de materia prima

En la siguiente tabla se muestran la cantidad de materia prima que se utilizara en la producción anual de calzados, con los costes de insumos:

Producción anual de sandalias para niñas de edades de 0-3 numeración de 16 al 23.

Cantidad de pares	materiales	Cantidad cuero sintético	Cantidad Cuero puro	precio C\$/und (cuero sintético)	precio C\$/und cuero puro	Total C\$ cuero sintético	Total C\$ Cuero puro
257 (cuero sintético)	Cuero sintético/ Cuero puro	64 pies	43 pies	38	55	2432	2365
	suelas	257 par	171 par	20	20	5140	3420
171 cuero puro	Pega blanca	4 galones	2 galones	285	285	1140	570
	Evillas	43 docenas	29 docenas	15	15	645	435
	Hilos	3 conos	1 cono	38	38	114	38
	Decoraciones (flores)	22 docenas	14 docenas	35	35	770	490
	plantilla	257	171	13	13	3341	2223
	Clavo	2 libra	1libra	10	10	20	10
	mostacia	1libra	1 libra	9	9	9	9
	total						13,611

Tabla 18: Producción anual de sandalias para edades 0-3 años.

El costo por producir sandalias de cuero sintético 13,611/257 pares = C\$53 por par de sandalias de numeración de 16-23, sin agregar la ganancia del taller ni el costo de mano de obra.

El costo de producción para sandalias de cuero puro es 9,560/171= C\$56 por par, sin tomar en cuenta costo de mano de obra, ni ganancias del taller.

Producción anual de zapatos de vestir para niños de edades de 0-3 con numeraciones de 16 al 23.

Cantidad de pares	materiales	Cantidad	Cantidad	precio	precio	Total C\$	Total C\$
		Cuero sintético	Cuero puro	C\$/und cuero sintético	C\$/und cuero puro	Cuero sintético	Cuero puro
267 (sintético)	Cuero sintético/	267 pies	178 pies	35	53	9,345	9,434
	Cuero puro						
178 cuero puro	suelas	267 par	178 par	24	24	6408	4272
	Pega blanca	5 galones	3 galones	285	285	1425	855
	accesorio	3 yrd.	1yrd.	10	10	30	10
	cordones	45 docenas	30 docenas	15	15	675	450
	Hilos	5 conos	3 conos	38	38	190	114
	clavo	1 libra	½ libra	10	5	10	5
	mostacia	1 libra	½ libra	9	4.5	9	4.5
	Forros vanada	134 pies	189 pies	30	30	4020	5670
	Plantilla	267	178	13	13	3471	2314
	total					25,583	23,124

Tabla 19: Producción anual de zapatos para niños para edades de 0-3 años.

El costo por producir zapatos para niños con materia de cuero sintético es $25,583/267 = \text{C}\$ 97$ por par de zapatos de vestir para niños de numeración de 16-23, sin agregar la ganancia del taller ni el costo de mano de obra.

El costo por producir zapatos de vestir para niño de cuero puro o piel es de $23,124/178 = \text{C}\$125$.

Producción anual de zapatos de colegios de niñas de numeraciones 24 al 34.

Cantidad de pares	materiales	Cantidad	Cantidad	precio	precio	Total C\$	Total C\$
		Cuero sintético	Cuero puro	C\$/und cuero sintético	C\$/und cuero puro	Cuero sintético	Cuero puro
199 de numeración 24-34 (sintético) 132 de numeración 24-34 cuero puro	Cuero sintético/ cuero puro	298 ½ pies	198 pies	38	55	11,343	10,890
	suelas	199 par	132 par	30	30	5,970	3960
	Pega	7 galones	5 galones	285	285	1995	1425
	evillas	34 docenas	22 docenas	15	15	510	330
	plantillas	199	132	15	15	2985	2025
	Hilos	6 conos	4 conos	38	38	228	152
	Forros vanada	131 pies	66 pies	30	30	3930	1980
	mostacia	½ libra	½ libra	9	4.5	9	4.5
	Clavo	½ libra	½ libra	5	5	5	5
	chinola	10	7	35	35	350	245
	esponja	3 rollos	1 rollo	40	40	120	40
	total					27,445	21,056.5

Tabla 20: Producción anual de zapatos de colegios para niñas numeración 24-34

El costo de producir zapatos de colegios de niñas de cuero sintético es $27,445/199 = \text{C}\$138$, y cuero piel: $21,056.5/132 = \text{C}\$159.5$.

Producción anual de zapatos de colegios de niños de numeraciones 24 al 34.

Cantidad de pares	materiales	Cantidad	Cantidad	precio	precio	Total C\$	Total C\$
		Cuero sintético	Cuero puro	C\$/und cuero sintético	C\$/und cuero puro	Cuero sintético	Cuero puro
170 de numeración 24-34 (sintético)	Cuero sintético/ cuero puro	255 pies	171 pies	38	55	9,690	9,918
	chinola	9	6	35	35	315	210
114 de numeración 24-34 cuero puro	suelas	170 par	114 par	30	30	5,100	3,420
	Pega	7 galones	5 galones	285	285	1995	1425
	plantilla	170	114	15	15	2550	1710
	cordones	29 docenas	24 docenas	26	26	754	624
	Hilos	7 conos	5 conos	38	38	266	190
	Forros vanada	170 pies	144	30	30	5100	3320
	clavos	½ libra	½ libra	5	5	5	5
	mostacia	½ libra	½ libra	3	4.5	3	4.5
	esponja	2 rollos	1 rollo	40	40	80	40
	total						25,858

Tabla 21: Producción anual de zapatos de colegios para niños numeración 24-34

El costo de producir zapatos de colegios de niños cuero sintético es: $25,858/170=C\$152.10$, y cuero piel: $21,052/114=C\$184.6$, en estos costos no se le ah sumado la mano de obra ni el margen de ganancia del taller.

Producción anual de sandalias para niñas de edades de 4-11 años

Cantidad de pares	materiales	Cantidad	Cantidad	precio	precio	Total C\$	Total C\$
		Cuero sintético	Cuero puro	C\$/und cuero sintético	C\$/und cuero puro	Cuero sintético	Cuero puro
496 de numeración 24-34 (sintético) 331 de numeración 24-34 cuero puro	Cuero sintético/ cuero puro	496 pies	331 pies	40	58	19,840	19,198
	plantilla	496	331	15	15	7440	7440
	suelas	496 par	331 par	24	24	11904	7944
	Pega blanca	7 galones	5 galones	285	285	1995	1425
	evillas	83 docenas	55 docenas	15	15	1245	825
	clavos	2 libras	1 libra	10	10	20	10
	mostacia	1 libra	1 libra	9	9	9	9
	Hilos	8 conos	7 conos	38	38	304	266
	Forros vanada	218 pies	166 pies	30	30	6540	4980
	total					49,297	42,097

Tabla 22: Producción anual de sandalias para edades de 4-11 años.

El costo para fabricar sandalias para niñas de edades de 4-11 años es: cuero sintético $49,297/496=C\$99.3$ y de cuero piel o puro: $42,097/331=C\$127.1$

Producción anual de zapatos de vestir para niños.

Cantidad de pares	materiales	Cantidad	Cantidad	precio	precio	Total C\$	Total C\$
		Cuero sintético	Cuero puro	C\$/und cuero sintético	C\$/und cuero puro	Cuero sintético	Cuero puro
552 de numeración 24-34 (sintético) 368 de numeración 24-34 cuero puro	Cuero sintético/ cuero puro	828 pies	552 pies	37	58	30,636	32,016
	suelas	552 par	368 par	27	27	14904	9936
	Pega blanca	8 galones	6 galones	285	285	2280	1710
	plantilla	552	368	15	15	8280	5520
	cordones	92 docenas	62 docenas	26	26	2392	1612
	Hilos	10 conos	7conos	38	38	380	266
	mostacia	1 libra	1 libra	9	9	9	9
	clavos	2 libras	1 libra	10	10	20	10
	Forros vanada	552 pies	368 pies	30	30	16560	11040
	Tela jeans	469 pies	312	38	38	17822	11856
	total					93,283	81,673

Tabla 23: Producción anual de zapatos de vestir para niños, numeración 24-34.

El costo de producir zapatos de vestir de niños de cuero sintético es $93,283/552 = C\$168.9$ y cuero piel: $81,673/368 = C\$221.9$.

Los costos totales de producción del calzado son de C\$433,640.

6.2 Precios de Calzados Martínez.

Tipos	Costos de producción C\$	%de ganancia, 50%	suministros	Precio al cliente
Sandalias cuero sintético(0-3 años)	53	26.5	20	100
Sandalias cuero puro (0-3 años)	56	28	20	104
Zapatos de vestir cuero sintético (0- 3años)	97	48.5	20	165.5
Zapatos de Vestir niño (0- 3 años) cuero puro	125	62.5	20	207.5
Zapatos de colegios niñas cuero sintético.	138	69	20	227
Zapatos de colegios niñas (mayores de 3 años) cuero puro.	159.5	79.5	20	258.5
Zapatos de colegio niños (4-11años) cuero sintético	152.1	76	20	248
Zapatos de colegio niño (4-11 años) cuero puro	184.6	92.3	20	296.9
Zapatos de vestir cuero sintético (4-11 años)	169	84.5	20	273.5
Zapatos de vestir cuero puro (4-11 años)	221	110.5	20	351.5
Sandalias cuero sintético (4-11 años)	99.3	49.65	20	169
Sandalias cuero puro (4-11 años)	127.1	63.5	20	212

Tabla 24: Precios de calzados en el taller Martínez

Inversión Intangible

Se toma como inversión intangible los gastos que incurren en el proceso para la funcionalidad del taller y los estudios pertinentes.

GASTOS FUNCIONALES	Cantidad C\$
Estudio de Plan de Negocios	C\$ 4,000.00
legalidad y permisos	C\$ 2,500.00
total	6,500

Tabla 25: Inversión intangible.

Costos mensuales de producción.

Descripción	Cantidad	Costo/unida	Costo anual	Costo mensual
Cuero sintético	2,081	C\$ 40	C\$ 83,220	C\$ 6,935
Cuero puro	1,473	C\$ 57	C\$ 83,961	C\$ 6,996.75
Suelas	3,232	C\$ 27	C\$ 87,264	C\$ 7,272
Pega blanca	38	C\$ 285	C\$ 10,830	C\$ 902.50
Evillas	266	C\$ 15	C\$ 3,990	C\$ 332.50
Cordones	282	C\$ 15	C\$ 4,230	C\$ 352.50
Hilos	66	C\$ 38	C\$ 2,508	C\$ 209.00
Forros banada	2,138	C\$ 30	C\$ 64,140	C\$ 5,345
Tela jeans	781	C\$ 38	C\$ 29,678	C\$ 2,473.17
mostacia	9.5	C\$ 9	C\$ 85.50	C\$ 7.13
clavos	12.5	C\$ 10	C\$ 125	C\$ 10.42
plantilla	3,265	C\$ 15	C\$ 48,975	C\$ 4,081.25
Total en costos	C\$ 392,327.50		C\$ 32,693.96	
costos Variables por unidad	121.35			

Tabla 26: Costos mensuales de producción

Gastos de publicidad anual

Descripción	Precio	Costo mensual	Costo anual
Brochur	C\$ 17	C\$ 1,700	20,400
Afiches	C\$ 12	C\$ 1,200	14,400
Mantas	C\$ 50	C\$ 50	600
Papeletas	C\$ 0.40	C\$ 80	960
Perifoneo	C\$ 150	C\$ 300	3,600
Total		3,330	39,960

Tabla 27: Costos mensuales de publicidad.

Costos de Servicios básicos.

GASTOS DE SERVICIOS BASICOS			
Detalle	Total mensual		total anual
Agua	C\$	300	C\$ 3,600
luz	C\$	550	C\$ 6,600
total	C\$	850	C\$ 10,200

Tabla 28: Costos de Servicios básicos.

Salarios.

Código	Puestos	Numero	Salario	Inss Laboral	Neto
	Planta de Producción	de Emplead o	Mensual	6.25%	a Pagar
	Agente de ventas	1	C\$ 3,500.00	C\$ 218.75	C\$ 3,281.25
	contador	1	C\$ 4,500.00	C\$ 281.25	C\$ 4,218.75
	Encargado de producción	1	C\$ 4,500.00	C\$ 281.25	C\$ 4,218.75
	Administrador del taller	1	C\$ 5,500.00	C\$ 343.75	C\$ 5,156.25
	operarios	1	C\$ 3,600.00	C\$ 225	C\$ 3,375
	operarios	1	C\$ 3,600.00	C\$ 225	C\$ 3,375
	operarios	1	C\$ 3,600.00	C\$ 225	C\$ 3,375
	operarios	1	C\$ 3,600.00	C\$ 225	C\$ 3,375
	operarios	1	C\$ 3,600.00	C\$ 225	C\$ 3,375
	operarios	1	C\$ 3,600.00	C\$ 225	C\$ 3,375
	Encargado de mercado	1	C\$ 4,500.00	C\$ 281.25	C\$ 4,218.75
	Total Mensual	11	C\$ 44,100.00	C\$ 2,756.25	C\$ 41,343.72
	Total Anual (x 12 meses)		C\$ 529,200.00	C\$ 33,075.00	C\$ 496,124.64

Tabla29: Salarios de trabajadores.

Gastos Administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Descripción		
sueldos y salarios		C\$ 41.343,72
servicios Básicos	C\$ 850,00	C\$ 496.124,64
publicidad	C\$ 3.330,00	C\$ 10,200
gastos de mantenimiento	C\$ 500,00	C\$ 39,960
Total	C\$ 46.023,72	C\$ 6,000
		C\$ 552,284.64

Tabla 30: Gastos administrativos.

Costos al mes

	mensual
Gastos de administración	C\$ 46.023,72
Total costos variables de producción	C\$ 32.693,96
Total	C\$ 78.717,68

Tabla 31: Costos totales al mes.

Capital de trabajo

Este se determina mediante la suma de los 3 primeros meses de los costos totales al mes:

Gastos al mes	
mes 1	C\$ 78.717,68
mes 2	C\$ 78.717,68
mes 3	C\$ 78.717,68
total	C\$ 236.153,04

Tabla 32: Capital de trabajo.

6.3 Depreciación

La depreciación de equipos, muebles, maquinarias se realiza por línea recta:

C\$ 94,130

$$D = \frac{(C\$94,130 - 0)}{5} = C\$ 18826$$

Depreciación					
		n	depreciación		
equipos y herramientas	94130	5	18826		
capital de trabajo	C\$ 236.153,04	5	47230,608		
gastos funcionales	6500	3	2166,666667		
	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años
Depreciación equipo y herramientas	C\$ 18.238,00	C\$ 18.238,00	C\$ 18.238,00	C\$ 18.238,00	C\$ 18.238,00
depreciación del capital de trabajo	C\$ 47.230,61	C\$ 47.230,61	C\$ 47.230,61	C\$ 47.230,61	C\$ 47.230,61
total de depreciación	C\$ 65.468,61	C\$ 65.468,61	C\$ 65.468,61	C\$ 65.468,61	C\$ 65.468,61
Amortización de Intangible	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años
	C\$ 2.166,67	C\$ 2.166,67	C\$ 2.166,67		

Tabla 33: Depreciación de máquinas.

6.4 Inversión Total

INVERSION	anual
inversión fija	C\$ 94.130,00
pre-inversión	C\$ 6.500,00
capital de trabajo	C\$ 236.153,04
costos variables	C\$ 242.653,04
total	C\$ 579.436,08

Tabla 34: Inversión total.

6.5 Financiamiento

Los socios del taller que corresponde a 2 personas, cuentan con el 25% de la inversión, la inversión total son C\$579,436.08. El 25% de la inversión equivale a 144.859,02

Aporte a financiar es de 434.577,06, se determinan las cuotas iguales mediante la fórmula:

$$A = P \left(\frac{i(1+i)^n}{((1+i)^n - 1)} \right) =$$

$$P = \text{C\$ } 434.577,06$$

n=5 años

i=18% efectivo

$$A = \text{C\$ } 434,577.06 \left(\frac{0.18(1.18)^5}{((1.18)^5 - 1)} \right) = \text{C\$ } 138,968.114$$

A continuación se muestra una tabla de tallada de amortización del préstamo, donde al final de 5 años se acabara de cancelar la deuda.

TABLA DE AMORTIZACION	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4
Periodo	amortización	interés	cuota	saldo
0	0	0	0	C\$ 434.577,06
1	C\$ 60.744,24	C\$ 78.223,87	C\$ 138.968,11	C\$ 373.832,82
2	C\$ 71.678,21	C\$ 67.289,91	C\$ 138.968,11	C\$ 302.154,61
3	C\$ 84.580,28	C\$ 54.387,83	C\$ 138.968,11	C\$ 217.574,33
4	C\$ 99.804,74	C\$ 39.163,38	C\$ 138.968,11	C\$ 117.769,59
5	C\$ 117.769,59	C\$ 21.198,53	C\$ 138.968,11	C\$ -

Tabla 35: Amortización del préstamo.

PRODUCCIÓN ANUAL DEL TALLER.

DATOS DE ENTRADA	
Precio unitario C\$	C\$ 227.75
Demanda	3233
Tasa de crecimiento	2.4900%
Costos variables (unitario C\$)	C\$ 121.35
costos fijos	C\$ 80,801.80
Rescate	C\$ 115,887.22
tasa de impuesto	C\$ 173,830.82
TMAR	27%

Tabla 36: Producción anual del taller.

El precio fue determinado mediante la sumatoria de los precios existente, entre el número de precios que hay en este caso son 4 líneas con 12 precios diferentes.

Se presenta la producción anual que tendrá el taller, esta se realiza mediante el DPI, en el año 2015 y en los demás años se toma el 68.05%.

Años	DPI		ventas totales
2015	4,884.47	3323,881835	C\$ 757.014,09
2016	5,006.09	3406,644245	C\$ 775.863,23
2017	5,130.74	3491,46857	C\$ 795.181,97
2018	5,258.50	3578,40925	C\$ 814.982,71
2019	5,389.44	3667,51392	C\$ 835.276,30

Tabla 37: Ventas totales de taller Calzados Martínez

La TMAR seleccionada corresponde: TMAR=27%

6.6 Estado de flujos de efectivos del taller.

ESTADOS DE FLUEJO DE EFECTIVOS						
Descripcion	0	2015	2016	2017	2018	2019
lo	C\$ 579.436,08					
Ingresos x ventas	C\$	736.315,75	C\$ 775.863,23	C\$ 795.181,97	C\$ 814.982,71	C\$ 835.276,30
costos		237.933,91	237.933,91	237.933,91	237.933,91	237.933,91
interes		78.223,87	67.289,91	54.387,83	39.163,38	21.198,53
Depreciacion		18.238,00	18.238,00	18.238,00	18.238,00	18.238,00
UAI(sin financiamiento)	C\$	480.143,84	C\$ 519.691,32	C\$ 539.010,06	C\$ 558.810,80	C\$ 579.104,39
UAI(con financiamiento)	C\$	401.919,97	C\$ 452.401,41	C\$ 484.622,23	C\$ 519.647,42	C\$ 557.905,86
Impuesto (30%) sin finan.	C\$	144.043,15	C\$ 155.907,40	C\$ 161.703,02	C\$ 167.643,24	C\$ 173.731,32
Impuesto (30%) con finan.	C\$	120.575,99	C\$ 135.720,42	C\$ 145.386,67	C\$ 155.894,23	C\$ 167.371,76
UDI (sin financiamiento)	C\$	336.100,69	C\$ 363.783,92	C\$ 377.307,04	C\$ 391.167,56	C\$ 405.373,07
UDI (con financiamiento)	C\$	281.343,98	C\$ 316.680,99	C\$ 339.235,56	C\$ 363.753,19	C\$ 390.534,10
Depreciacion		18.238,00	18.238,00	18.238,00	18.238,00	18.238,00
vs						57.943,61
FNE con financiamiento	C\$	299.581,98	C\$ 334.918,99	C\$ 357.473,56	C\$ 381.991,19	C\$ 408.772,10
FNE sin financiamiento	C\$	354.338,69	C\$ 382.021,92	C\$ 395.545,04	C\$ 409.405,56	C\$ 423.611,07
VPN con financiamiento	C\$ 309.184,91					
VPN sin financiamiento	C\$ 415.119,98					
TMAR=27%						
TIR (sin financiamiento)	48%					
TIR(con financiamiento)	39%					

Tabla 39: Flujo de Efectivo

TIR > TMAR

El VPN que nos genera mayor utilidad corresponde al VPN sin financiamiento, en ambos caso se determinó la TIR, por lo que es más rentable la TIR sin financiamiento, ya que se obtendrá mayor rendimiento.

Nota; los cálculos fueron realizados por medio del programa Excel.

RELACION BENEFICIO COSTO	
C\$ 757.014,09 /237.933,91	3,18161497

Tabla 40: Relación Beneficio costo.

El periodo de recuperación es de 3.18 años lo que significa que en 3 años se habrá recuperado la inversión.

6.7 Punto de Equilibrio

Para realizar el análisis de punto de equilibrio se toman:

Datos iniciales	
precio de ventas	C\$227.75
Coste Unitario	C\$121.32
Gastos fijos anuales	C\$80,801.83
Pto equilibrio	759
\$ ventas equilibrio	C\$172,862.25

Tabla 41: Datos iniciales para el punto de equilibrio.

GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO	0	1	2	3	4	5
Q ventas	0,0	3233,0	3406,6	3491,5	3578,4	3667,5
\$ ventas	0,0	736315,8	775863,2	795182,0	814982,7	835276,3
costos variables	0,0	392324,6	413396,3	423689,7	434240,0	445052,8
costos fijos	80801,8	80801,8	80801,8	80801,8	80801,8	80801,8
costos totales	80801,8	473126,4	494198,1	504491,5	515041,8	525854,6
Beneficio	- 80801,8	263189,4	281665,1	290690,4	299940,9	309421,7

Tabla 42: Valores para graficar el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se muestra en la cantidad de 759 zapatos al año, estos variaran de acuerdo con los estilos que se tengan que producir.



Figura 5: Punto de Equilibrio

6.8 Matriz del Plan Económico-Financiero

Producto	Costo de producción	Gastos de Administración	Costo(C\$)	Año	Producción	Costo Variable	Costos fijos	Depreciación	Ingresos Ventas	Inversión Inicial C\$	Aporte (25%)	Aporte a Financiar	Intereses
Zapatos de colegio niño	48,501	Salarios	496,124.64	2015	3,323	403,246.05	80,801.83	65,468.61	757014.09	579,436.08	144,859.02	434,577.06	78,223.87
Zapatos de colegio niña	46,910	Publicidad	39,960	2016	3,407	413,396.38	80,801.83	65,468.61	775,863.23				67,289.91
Sandalias	114,565	Mantenimiento	6,000	2017	3,492	423,689.71	80,801.83	65,468.61	795,181.97				54,387.83
Zapatos de Vestir	223,663	Sevicios Basicos	10,200	2018	3,579	434,239.96	80,801.83	65,468.61	814,982.71				39,163.38
				2019	3,668	445,052.81	80,801.83	65,468.61	835,276.30				21,198.53

Tabla 43: Matriz del Plan Económico-Financiero

XII. CONCLUSIONES

- a) Se llegó a la conclusión a través de análisis FODA que la situación de la empresa Calzados Martínez no es favorable debido a que no se aprovecha al máximo la demanda existente de calzados para niños, sin embargo al encontrarse en un sector privilegiado como lo es el sector de calzado y cuero existe la oportunidad de financiamiento y esto ayudara al crecimiento que este negocio busca.
- b) En lo que respecta a la estrategia de Mix de márketing esta demuestra que Calzados Martínez es viable si se ponen en práctica todas las estrategias de las 8 p, promocionando el producto, aprovechando un mercado insatisfecho.
- c) Se desarrollaran estrategias de ventas que garanticen el volumen de ventas para el taller de Calzados Martínez siendo estas directas, permitiendo una interacción entre productor, minoristas, y consumidor.
- d) El proceso productivo actual se considera deficiente ya que el tiempo de elaboración del calzado se fabrica en dos días; sin embargo al hacer este Plan de Negocio, la duración del proceso de elaboración de calzado promedio es de tres horas, lo que se plasma en el diagrama de flujo del proceso en el que se optimiza los tiempos, lo que garantizara el aumento de la producción y se cubrirá la demanda.
- e) Se demuestra la rentabilidad que tiene el taller de Calzados con respecto al volumen de ventas las cuales aumentan a lo largo de los años proyectados. La inversión total es de C\$579,43.08, el 25% lo cubrirán los propietarios y el resto requerirá un financiamiento que será pagado en un lapso de 5 años, el cual es respaldado por el sistema financiero y las políticas gubernamentales para este rubro.

XIII. RECOMENDACIONES

- a. Para mejorar la situación actual de la empresa se debe contratar a personal calificado para poder cubrir la demanda existente en la ciudad de Nindiri y cumplir con los pedidos.
- b. Invertir en la publicidad del negocio destacando todas las virtudes del taller y del calzado ya que esta es la mejor técnica de ventas y ara que los potenciales clientes vean el negocio atractivo dándole un valor visual al cliente despertando en él una necesidad de compra.
- c. Invertir en maquinaria y materia prima de calidad que garanticen un proceso óptimo y un calzado de calidad, ofreciendo productos únicos.
- d. Se recomienda poner en práctica este Plan de Negocios ya que es un instrumento de ingresos, costos y utilidades proyectadas.

XIV. BIBLIOGRAFIA

- Arnol, D. (1953). *Manual de la Gerencia de Marca*. Colombia: ED. Norma.
- Chias, J. (1992). *Marketing de Servicio*. Mexico: MACGRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos humanos*. colombia: MCGRAW HILL.
- INIDE. (2012).
- Kirberg, A. S. (1996). *Nuevo producto, creatividad*. Colombia: MACGRW HILL.
- Kotler, P. (2001). *Direccion de Mercadotecnia*. pearson Education.
- Kotler, P. (1981). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice-Hall.
- LAMBIN, J.-J. (1995). *Marqueting Estrategico*. España: MCGRAW HILL.
- NICOSIA, G. Y. (1967). *El consumidor*. Argentina: La sociologia de las instituciones.
- TYLOR, K. Y. (1982). *Investigacion de Mercados*. Mexico: MCGRAW HILL.
- Wycoff. (1996). *Trucos de la mente creativa, Dinamica gerencial*. España: MCGRAW-HILL.
- (s.f.). En *Diccionario Enciclipedico*.
- (s.f.). En *diccionario de administracion y negocio* (pág. 154).
- (s.f.). En *diccionario economia y negocios* (pág. 587).

XV. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Encuesta

Somos estudiantes de la UNAN-Managua, estamos realizando una Investigación de Mercado, con el objetivo de contribuir al desarrollo empresarial de Calzados Martínez, por tanto necesitamos su aporte como consumidor para que nos brinde información necesaria y con ella alcanzar el propósito de esta Investigación.

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir el calzado viniendo de una nueva tienda?

Si__ No__ Tal vez__

2. ¿Qué tipo de cuero prefiere que tenga el calzado para niños que adquiere?

Cuero (100%) _____ Cuero Sintético _____

3. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por el calzado para niños?

4. Especifique el estilo de calzado que adquiriría según los mencionados a continuación.

Zapatos escolares de niño _____ sandalias _____

Zapatos escolares de niña _____ Zapatos de vestir de niñas _____

5. Especifique lugares más frecuentes de adquisición.

Mercados _____ Tiendas _____ otros _____

6. ¿Cuántos pares de zapato para niños compra al año?

Menos de 3 pares _____ mayores de 4 pares _____

7. ¿Para qué edades compra calzados de cuero (para niños (as))?

0-3 _____ 4-7 _____ 8-11 _____

8. Marque los 3 aspectos que considera usted importantes dentro de un taller de calzado para niños.

Calidad del calzado _____ Rapidez de entrega _____

Diseño del calzado _____ Precios _____

Ubicación _____

Anexo 2: Taller de Calzados Ivan



Anexo 3: Taller de Calzado Milagros



Anexo 4: Taller de Calzados Paca Paca.



Anexo 5: Brochur



Calzados Martínez

CALZADOS MARTÍNEZ PARA TODA OCASIÓN

Línea 1: zapatos de colegios para niños.
Línea 2: zapatos de colegios para niñas.
Línea 3: sandalias para niñas.
Línea 4: zapatos de vestir para niños.

Calzados Martínez se encuentra ubicado en la ciudad de Nindirí Km 25 1/2, del cementerio una cuadra al norte.
www.calzadosmartinez.com
[Facebook/Calzados Martínez](https://www.facebook.com/CalzadosMartinez)

LOS ZAPATITOS PARA NIÑOS Y NIÑAS

NOSOTROS COMO EMPRESA



MISIÓN

Elaborar y comercializar calzados para niños de alta calidad y comodidad donde se reconozca la entrega de Calzados Martínez en cada una de sus líneas de producción.

VISIÓN

"Ser la empresa líder en la industria del calzado para niños que, en base a su profesionalismo y capacidad de innovación se distinga por la excelencia de su producto".

VALORES

- 1. INTEGRIDAD**
Tener integridad es ser honesto y leal con nuestros clientes y colaboradores, esto significa que nos debemos comportar con la debida transparencia en las acciones que tomemos esto con el objetivo de generar confianza entre las personas que laboran en Calzados Martínez.
- 2. RESPETO**
Respetar es reconocer los derechos y escuchar las opiniones que nuestros colaboradores puedan tener esto conlleva la actitud y el trato adecuado, correcto y justo que les proporcionamos.
- 3. COMPROMISO**
Comprometerse es asumir las responsabilidades que el taller nos asigna identificándonos plenamente con nuestro trabajo dentro de ella y dando más de lo que se espera de nosotros, implica actuar entrega y pro actividad, dando solución a posibles problemas y aportando ideas que puedan mejorar los resultados propios, del grupo o de toda el taller *MITT do cons nim dolore*

PRINCIPIOS

- 1. Lideramos a través de los valores y principios**
El liderazgo es la capacidad de ganarse la mente y el corazón de las personas a través de la integridad, el respeto y el compromiso. La gente se motiva y da lo mejor de sí cuando observa entrega en la aplicación de los valores y principios. Todos los colaboradores de Calzados Martínez deben ser modelos en la aplicación de los valores y principios.
- 2. El cliente es nuestra razón de ser**
Nuestro negocio comienza y termina con el cliente. Es el cliente quien nos valora y retribuye por lo que hacemos. Por ello, debemos conocerlo a fondo y tratar de satisfacerlo en todo momento. Con clientes satisfechos y leales generamos más valor para todos.
- 3. Nuestra gente lo más importante**
El factor creativo, dinámico, flexible y movilizador de la energía y de los recursos: ¡Es nuestra gente! Son nuestros colaboradores los que están permanentemente sensible a las necesidades del cliente y conscientemente del producto, que ofrecemos. También es quien realiza las actividades y procesos claves que lo generan. Por ello, debemos ser estrictos en su selección y promover su motivación, bienestar y desarrollo.
- 4. Valoramos el optimismo y el buen humor**
El optimismo es lo que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades, así como las de nuestro taller. El sentido del humor complementa el optimismo, ayudándonos a reducir la tensión, a comunicarnos mejor y a resolver conflictos.



Anexo 6: Volantes Publicitarios.



Calzados Martínez

**Calzados
para
Niños**

Calzados Martínez se encuentra ubicado en la ciudad
de Nindiri Km 25 1/2, del cementerio una cuadra al norte.
www.calzadosmartinez.com
Facebook/Calzados Martínez

Anexo 7: Logo del taller

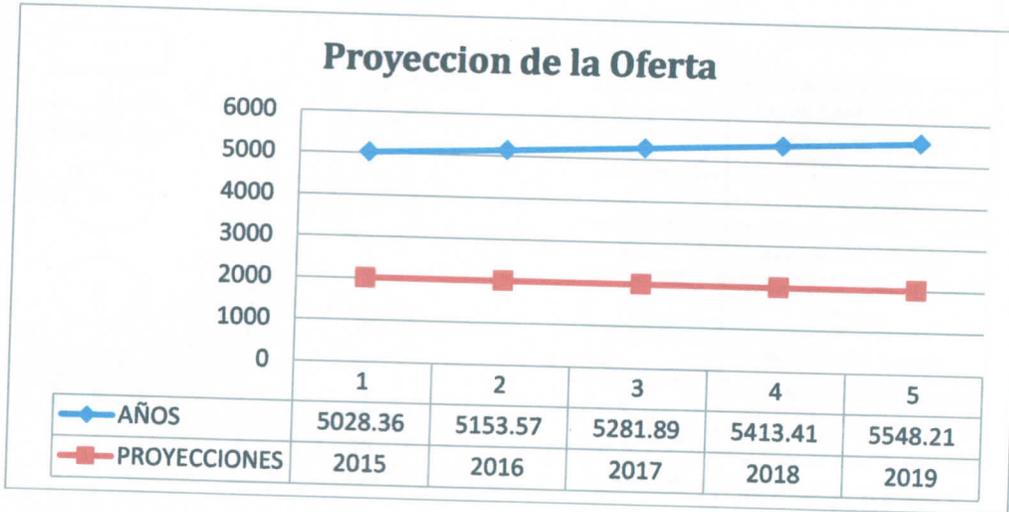
Calzados Martínez



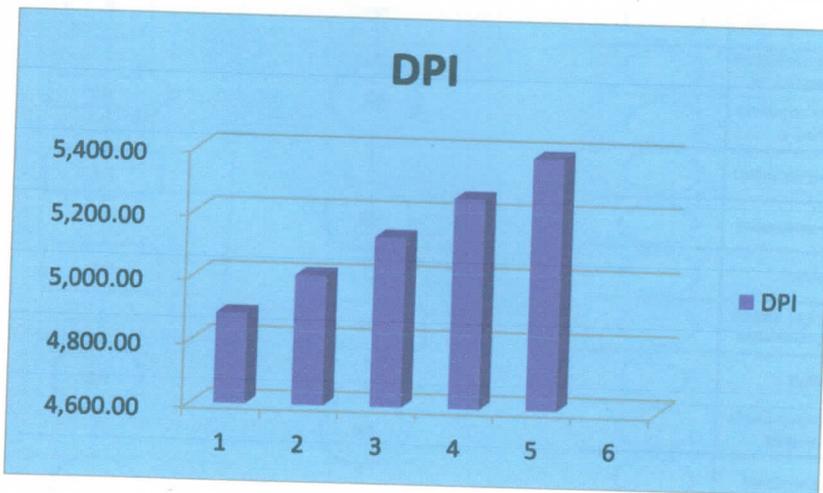
Anexo 8: Presupuesto de Mercadotecnia

Gastos de mercadotecnia mensual	Descripción	Cantidad	Precio	Total
	Brochur	100	C\$ 17,00	C\$ 1.700,00
	Afiches	100	C\$ 12,00	C\$ 1.200,00
	Mantas	1	C\$ 50,00	C\$ 50,00
	Papeletas	200	C\$ 0,40	C\$ 80,00
	Perifoneo	2	C\$ 150,00	C\$ 300,00
	Total de Gastos			C\$ 3.330,00

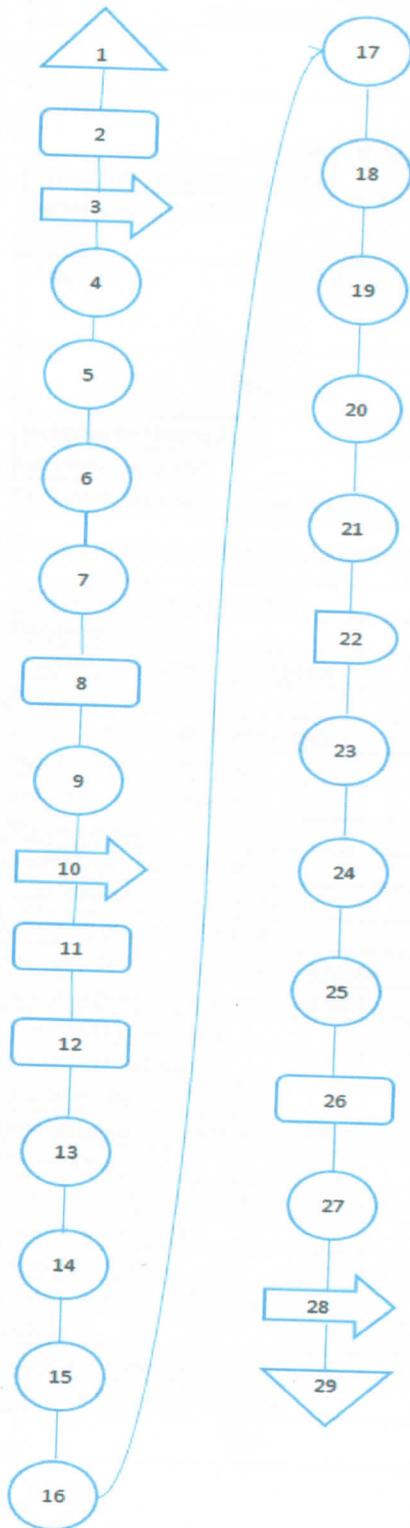
Anexo 9: Proyección de Oferta



Anexo10: Proyección DPI



Anexo 11: Diagrama de flujo del proceso propuesto



Operación	Actividades
	Recepción de materia prima
	Inspección de calidad
	Traslado de materia prima a las mesas de corte. Trazar el modelo del calzado al cuero
	Corte del cuero.
	Decoración del cuero
	unir partes superior del zapato
	Revisión del pegado
	Eliminación de los residuos de costura
	Traslado al área de montaje
	Verificación de piezas a unir
	Revisión de suelas
	Colocar pega en las plantillas.
	Llevar corte de cuero a la horma.
	Colocar cuero a la horma.
	Eliminar sobrantes de cuero al colocarlo a la horma.
	Colocar pega en las partes a unir a la horma.
	Colocar pega en las suelas.
	Presionar la parte a unir.
	Calentar suelas.
	Pegar las suelas a la parte montadas en las hormas.
	Enfriamiento.
	Eliminación de residuos al pegarlo a la suela.
	Deslizado de la horma.
	Pasado de la suela
	Revisión del producto terminado.
	Empaque
	Traslado al almacén.
	Almacén de Producto Terminado

Propuesta de un Plan de Negocios para la empresa Calzados Martínez

Anexo 12: Diagrama de análisis del proceso propuesto.

Diagrama Num. 1 Hoja Num.1		Resumen							
Producto Calzado para niños		Actividad	Actual	Economía		Observaciones			
Actividad corte, alistado y montado del calzado		operacion	17						
Lugar : Taller de Calzados Martínez		Transporte	4						
Oprerario (s): A,B,C,D,E,F.		Inspeccion	5						
Compuesto por:		A. de mat. prim.	1						
Aprobado por:		Demora	1						
Fecha:		A. prod. term.	1						
		Costo							
		Mano de Obra							
		Material	0						
Descripcion	Cantidad	Tiempo	SIMBOLO					Observaciones	
			●	→	■	▲	▼		
Recepcion de Materia Prima		10min.	●						
Inspeccion de Calidad		10min.							
Traslado de Materia Prima a las mesas de corte		10 min.		→					
Trazar el modelo del calzado en el cuero (según modelo)		10min.							
Corte del cuero (según modelo)		15 min.							
Decoracion del cuero		10min.							
Union de piezas superior del calzado		20min							
Revision del pegado		1min.							
Eliminacion de los reciduos de costura		2min.							
Traslado al area de montado		1min.							
Verificacion de piezas a unir		2min							
Revision de suelas		1min.							
Colocar pega a las plantillas		4min							
llevar corte de cuero a la horma		2min.							
Colocar las piezas en la horma		10min							
Eliminar sobrantes al colocarlo en la horma		2min.							
Colocar pega en las partes a unir a la horma		1min.							
Colocar pega en las suelas		1min.							
Presionar las partes a unir		2min.							
Calentar suelas		6min.							
Pegar las suelas a las partes montadas en las hormas		5min.							
enfriamiento		20min.							
Eliminacion de reciduos al pegarlo a la suela		2min.							
Deslizado de la horma		10min.							
Pasado de la suela		10min.							
Revision del Producto Terminado		5min							
Empaque		3min.							
Traslado al Almacen de Prod. Terminado		5min.							
Almacen de Producto Terminado									
Total		180 min.	17	4	5	1	1	1	El tiempo que el prod. Este en almacen dependera de la fecha de entrega

Anexo 13: Máquina de coser



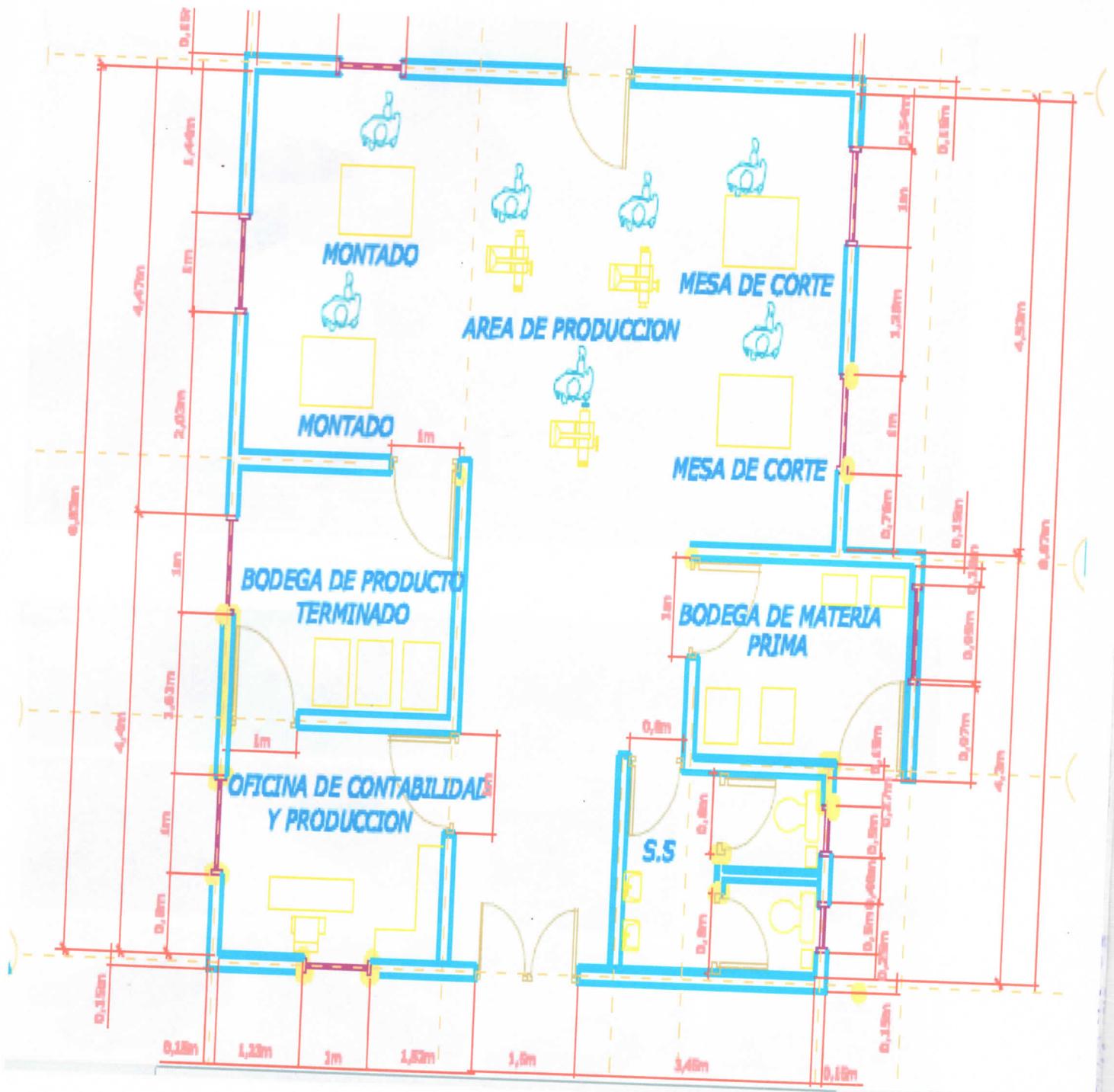
Anexo 14: Hornillo



Anexo 15: Maquina Pasadora



Anexo 16: Distribución de Planta



Anexo 17: Catalogo

Calzados Martínez

Te ofrecemos una variedad de zapatos para toda ocasión.

Calzados para niños y niñas

Calzados Martínez se encuentra ubicado en la ciudad de Nindirí Km 25 1/2, del campeonario una cuadra al norte.
www.calzadosmartinez.com
Facebook/Calzados Martínez

Para Niños (as)

Zapatillas para niños (Tipo A) 	Zapatillas (Tipo A) 	Zapatillas (Tipo B) 	
Zapato para niños (Tipo A) 	Zapato para niños (Tipo B) 	Zapatillas (Tipo C) 	
Zapato para niños (Tipo C) 	Zapato para niños (Tipo D) 	Zapato para niños (Tipo E) 	Zapatillas para niñas (Tipo 1)
Zapato para niños (Tipo F) 	Zapato para niños (Tipo G) 	Zapato para niños (Tipo H) 	Zapatillas para niñas (Tipo 2)