

Ingeniería Comercial

“CALZATEPY S.R.L.”

Alumnos:

Gisselle Noemí Oviedo Medina

Alba Lila Sanabria Cabrera

SAN LORENZO – PARAGUAY

2019

ÍNDICE

Agradecimientos.....	5
Dedicatoria.....	6
Índice	7
Índice de tablas, figuras, gráficos y anexos.....	17
INTRODUCCIÓN.....	26
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	28
1. CAPÍTULO I. ASPECTOS JURÍDICOS.	31
1.1 Introducción al Capítulo Jurídico.....	31
1.2 Requerimiento jurídico.....	31
1.3 Orientación para la apertura de la empresa.	31
1.4 Constitución jurídica	34
1.4.1 Inscripciones en el Registro Público de Comercio.....	35
1.4.2 Matricula del Comerciante.	35
1.4.3 Rubrica de libros contables.	36
1.4.4 Inscripción en la Dirección de Apoyo del Ministerio de Hacienda (RUC).....	36
1.4.5 Apertura en la municipalidad involucrada.	37
1.4.6 Instituto de Previsión Social.....	37
1.4.7 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	38
1.4.8 Dirección de Propiedad Intelectual (Registro de Marca)	39
1.4.9 Secretaría del Ambiente (SEAM).....	40
1.5 Costos de Registros de Empresas	42
1.6 Resumen del Presupuesto Jurídico Inicial.....	44
2. CAPITULO II. INVESTIGACION DE MERCADO	46
2.1 Introducción. Investigación de Mercado.....	46
2.2 Investigación de Mercado. Desarrollo.....	46
2.3 Objetivo general de la investigación.	46
2.4 Objetivos y requerimientos de la información	47
2.4.1 Objetivos Cognitivos.....	47
2.4.2 Objetivos Afectivos.....	47
2.4.3 Objetivos Comportamentales	48
2.4.4 Objetivos para el Análisis de la Demanda.....	49
2.4.5 Objetivos descriptoras de la empresa	50
2.5 Diseño de investigación y fuente de datos.	50
2.5.1 Tipo de investigación	50
2.5.1.1 Investigación exploratoria.	51
2.5.1.2 Investigación concluyente.	55
2.5.2 Diseño de investigación descriptivo.....	56
2.6 Procedimiento de recolección de datos.	57
2.7 Diseño de la muestra.	70
2.7.1 Definir la población.....	70
2.7.2 Identificar el marco muestral.....	71
2.7.3 Determinación del tamaño de la muestra.	79
2.7.4 Selección de procedimiento de muestreo.	80
2.7.5 Seleccionar la muestra.....	81

2.8	Recolección de los datos de la muestra y análisis	81
2.9	Procesamiento de datos	82
2.10	Resultados de la investigación.	103
3.	CAPITULO III - PLAN DE MARKETING	105
3.1	Introducción al plan de Marketing.	105
3.2	Análisis de la Macro segmentación.....	105
3.2.1	Mercado de referencia.	106
3.2.2	Estrategia de cobertura de mercado de referencia.	107
3.3	Análisis de la Micro segmentación.	108
3.3.1	Micro segmentación CalzatePy SRL.....	109
3.4	Análisis de la demanda.....	109
3.4.1	Cálculo de la inversión anual promedio de las empresas	110
3.4.2	Inversión promedio anual por empresas.....	110
3.4.3	Demanda global.....	110
3.4.4	Mercado potencial absoluto.....	111
3.4.5	Cuota de mercado.	112
3.4.6	Demanda de la empresa.....	112
3.5	Modelo del ciclo de vida del producto.	113
3.6	Grafico del ciclo de vida del producto.	116
3.7	Análisis Situacional - FODA Marketing	116
3.7.1	Análisis Interno.	117
3.7.2	Análisis Externo.	117
3.8	Variables Controlables	117
3.8.1	Fortalezas.....	117
3.8.2	Debilidades	118
3.9	Evaluación de las siete P del Marketing.....	118
3.9.1	Producto.....	118
3.9.2	Precio.....	119
3.9.3	Plaza.	120
3.9.4	Promoción.	122
3.9.5	Personas.....	123
3.9.6	Presentación.....	124
3.9.7	Proceso	124
3.10	Evaluación de tres factores externos.	127
3.10.1	Variables No Controlables	127
3.10.1.1	Oportunidades.	127
3.10.1.2	Amenazas	128
3.11	Evaluación de tres factores externos.	128
3.11.1	Competidores.....	128
3.11.2	Clientes.....	129
3.11.3	Entorno.	129
3.12	Cuadro plano de FODA Marketing.....	131
3.13	Cuadro de interacción FODA MKT	132
3.14	Matriz FODA MKT.....	134
3.15	Puntos Básicos para la elaboración de los objetivos del Plan de Marketing...136	
3.15.1	Objetivo 1	136

3.15.2	Objetivo 2.....	138
3.15.3	Objetivo 3.....	139
3.16	Identidad Corporativa.....	141
3.16.1	Manual de marca corporativa.....	142
3.16.1.1	Logotipo.....	142
3.16.2	Factura.....	145
3.16.3	Nota de pedido.....	146
3.16.4	Recibo de dinero.....	147
3.16.5	Nota de Remisión.....	148
3.16.6	Hoja membretada.....	149
3.16.7	Sobre personalizado.....	150
3.16.8	Tarjeta con ubicación.....	151
3.16.9	Tarjeta personal.....	152
3.16.10	Código del producto.....	153
3.16.11	Etiqueta del producto.....	153
3.16.12	Etiqueta del producto.....	153
3.16.13	Móvil de la empresa.....	154
3.16.14	Uniformes.....	155
3.16.15	Bolsas.....	156
3.16.16	Cajas del producto.....	157
3.16.17	Banner.....	158
3.16.18	Pasacalle.....	159
3.16.19	Tarjeta de invitación para apertura.....	159
3.16.20	Autoadhesivos.....	160
3.16.21	Llaveros.....	160
3.16.22	Bolígrafos.....	161
3.16.23	Agenda.....	162
3.16.24	Calendario.....	163
3.16.25	Termo forrado.....	164
3.16.26	Hoppy.....	165
3.16.27	Presupuesto de inversión de imagen corporativa.....	166
4.	CAPÍTULO IV - PLAN DE PRODUCCIÓN.....	168
4.1	Introducción al plan de producción.....	168
4.2	Localización.....	169
4.2.1	Análisis para la localización.....	169
4.2.2	Método de factores ponderados.....	170
4.2.2.1	Macro localización.....	170
4.2.2.2	Micro localización.....	172
4.3	Tecnologías y equipos a utilizar.....	173
4.4	Infraestructura.....	188
4.4.1	Condiciones que debe tener el sector de producción.....	188
4.4.2	Layout del sector productivo.....	191
4.5	Descripción del proceso productivo.....	195
4.6	Procedimiento de elaboración el producto.....	196
4.6.1	Diagrama de bloques. Análisis del proceso de producción.....	199
4.7	Materiales e insumos a ser utilizados en el Departamento de Producción.....	201

4.7.1	Proveedores.	201
4.8	Tipo de proceso de producción.	202
4.9	Tiempo de producción.....	202
4.9.1	Tiempo de elaboración de calzados masculinos.....	204
4.10	Descripción de los productos elaborados por CalzatePy S.R.L.	206
4.11	Cantidad de operarios y sus funciones.	208
4.12	Costos de consumo de energía eléctrica.....	213
4.13	Plan de Producción.....	217
4.13.1	Costos Variables y Margen de Contribución por producto y calce.....	217
4.13.1.1	Costos Variables por modelo y Margen de Contribución Calzado Oxford. ...	217
4.13.1.2	CV y MC. Calzado punta redonda sin accesorios Año 1	219
4.13.1.3	CV y MC. Calzado Punta Fina con cordón Año 1.	221
4.13.1.4	CV y MC. Calzado Punta Fina sin accesorios. Año 1.....	223
4.13.1.5	CV y MC.	225
4.13.1.6	CV y MC. Calzado Punta cuadrada con accesorio. Año 1.....	227
4.13.1.7	CV y MC. Botín clásico punta redonda. Año 1	229
4.13.1.8	CV y MC. Botín clásico punta cuadrada. Año 1.	231
4.13.1.9	CV y MC. Zapatenis multiuso. Año 1.....	233
4.13.1.10	CV y MC. Mocasín con accesorios. Año 1.	235
4.13.1.11	CV y MC. Mocasín sin accesorios. Año 1.	237
4.13.1.12	CV y MC. Calzado Informal Náutico. Año 1	239
4.13.1.13	CV y MC. Calzado Informal Botín. Año 1.....	241
4.13.1.14	CV y MC. Calzado Botín Gamuzon. Año 1.	243
4.13.1.15	CV y MC. Calzado Informal Zapatilla entrededos. Año 1.	245
4.13.1.16	CV y MC. Calzado Informal Zapatilla con abertura enfrente. Año 1.	247
4.13.1.17	CV y MC. Calzado Informal Sandalia. Año 1.....	249
4.13.2	Proyección de ventas.	252
4.13.2.1	Proyección de ventas en cantidades.	252
4.13.2.2	Proyección de ventas en guaraníes	253
4.13.3	Política de Inventario Final	255
4.13.3.1	Resumen general de la política de inventarios por cinco años.....	256
4.13.4	Costo por producto producido teniendo en cuenta la merma.	257
4.13.4.1	Resumen general de los costos por producto producido.	259
4.13.5	Presupuesto de costos de producción.	260
4.13.5.1	Cálculo de necesidades de materiales e insumos por año.	260
4.13.5.2	Costos totales del plan producción.	261
5.	CAPÍTULO V - ADMINISTRACIÓN	263
5.1	Introducción al capítulo administrativo.....	263
5.2	Descripción de la empresa.....	263
5.3	Lineamiento estratégico	264
5.3.1	Declaración de la Misión.....	264
5.3.2	Visión.	264
5.4	Localización.	264
5.4.1	Análisis para la localización.....	265
5.4.2	Método de factores ponderados.....	266
5.5	Análisis de la estructura competitiva.....	266

5.5.1	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	266
5.5.2	¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?.....	267
5.5.3	Valorización de las 5 fuerzas competitivas de Porter para “CalzatePy”.....	268
5.5.3.1	Amenaza de nuevos competidores	268
5.5.3.2	Amenaza de productos sustitutos.....	270
5.5.3.3	Poder de negociación de los clientes.....	271
5.5.3.4	Poder de negociación con los proveedores.....	272
5.5.3.5	Competidores del sector (Rivalidad entre las empresas existentes).....	273
5.5.3.6	Resumen de la estructura competitiva.....	274
5.5.4	Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	274
5.6	Matriz de Ansoff. Estrategias de crecimiento.	275
5.6.1	Estrategia de penetración de mercados	276
5.6.2	Estrategias de desarrollo de nuevos mercados.	276
5.6.3	Estrategias de desarrollo de nuevos productos.....	277
5.6.4	Estrategia de diversificación.	278
5.7	Análisis situacional - Matriz FODA administrativo.....	278
5.7.1	Variables controlables.	279
5.7.1.1	Costos.	279
5.7.1.2	Recursos financieros.....	279
5.7.1.3	Recursos humanos.....	280
5.7.1.4	Gestión de calidad.	280
5.7.1.5	Entregas	281
5.7.1.6	Recursos informáticos.	282
5.7.2	Variables no controlables	282
5.7.2.1	Proveedores	282
5.7.2.2	Negociación con los bancos.....	283
5.7.2.3	Entorno económico.....	283
5.7.2.4	Aspectos legales	284
5.7.2.5	Competidores.....	285
5.8	Listado plano FODA	286
5.9	Cuadro de interacción de la matriz FODA	287
5.10	Matriz FODA administración.....	289
5.10.1	Objetivos de administración.....	290
5.11	Organigrama.	292
5.11.1	Organigrama departamental	292
5.11.1.1	Representación gráfica de la estructura organizacional	292
5.11.2	Organigrama funcional.....	294
5.12	Representación gráfica de la estructura funcional de Mintzberg	295
5.12.1	Representación gráfica de la estructura funcional de Mintzberg	295
5.12.2	Partes de la organización.....	295
5.13	Estructura organizacional de CalzatePy - según Mintzberg.....	300
5.14	Estructura organizacional simple.	300
5.15	Manual de funciones de personal directivo, administrativo y comercial	302
5.15.1	Personal Administrativo.	302
5.15.2	Manual de funciones. Gerente General	303
5.15.3	Manual de funciones. Secretaria de Gerencia.	304

5.15.4	Manual de funciones. Jefe de Administración.	305
5.15.5	Manual de funciones - Encargado de Talento Humano.	306
5.15.6	Manual de funciones - Encargado de Tesorería.	307
5.15.7	Manual de funciones - Encargado de Compras.	308
5.15.8	Manual de funciones - Encargado de Distribución.	309
5.15.9	Manual de funciones - Encargado de Limpieza.	310
5.15.10	Manual de funciones. Jefe Comercial.	311
5.15.11	Manual de funciones. Encargado de Marketing.	312
5.15.12	Manual de funciones. Encargado de Cobranza.	313
5.15.13	Manual de funciones. Encargado de Ventas.	314
5.15.14	Manual de funciones. Jefe de Producción.	315
5.15.15	Manual de funciones. Diseñador/ Modelista.	316
5.15.16	Manual de funciones. Cortador.	317
5.15.17	Manual de funciones. Armador.	318
5.15.18	Manual de funciones. Ensuelado.	319
5.15.19	Manual de funciones. Acabado.	320
5.15.20	Manual de funciones. Control de Calidad.	321
5.16	Manual de procedimientos.	322
5.16.1	Manual de Procedimiento. Contratación del Personal.	323
5.16.2	Manual de Procedimiento. Pago a Proveedores.	324
5.16.4	Manual de procedimientos. Contratación al personal.	326
5.16.5	Manual de procedimientos. Entrega de mercaderías.	327
5.17	Fluxograma.	328
5.17.1	Fluxograma. Pago a Proveedores.	329
5.17.2	Fluxograma. Venta.	330
5.17.3	Fluxograma. Producción.	331
5.17.4	Fluxograma. Pago de salarios.	332
5.17.5	Fluxograma. Contratación del Personal.	333
5.18	Recursos humanos.	334
5.18.1	Manos de obra.	334
5.18.1.1	Mano de obra directa e indirecta.	334
5.18.2	Cuadro de mano de obra.	335
5.18.3	Proceso de reclutamiento del personal.	336
5.18.4	Modelo de aviso de reclutamiento.	337
5.18.5	Reglamentos y normas internas.	338
5.19	Layout.	340
5.19.1	Requisitos para un buen Layout.	340
5.19.2	Layout de CalzatePy S.R.L.	341
5.19.3	Arrendamiento del local.	341
5.19.4	Infraestructura.	342
5.19.5	Remodelaciones.	342
5.20	Adquisición de activos.	344
5.20.1	Tabla de adquisición de activos.	344
5.21	Manual de cuentas.	345
6.	CAPÍTULO VI - ECONÓMICO	350
6.1	Inflación.	350

6.1.1	Resultado inflacionario.....	350
6.1.2	Inflación en bienes nacionales.....	350
6.1.3	Inflación en bienes transables.....	350
6.2	Fluctuación de tipo de cambio.....	352
6.3	Producto Interno Bruto.....	353
6.3.1	Perspectivas del PIB 2019.....	353
6.4	Balanza Comercial Exportaciones/ Importaciones. ´	355
6.4.1	Exportaciones	355
6.4.2	Importaciones	357
6.5	Comportamiento de la reserva monetaria.....	357
6.6	Superávit o Déficit Fiscal	358
6.7	Salario Mínimo Legal.....	360
6.8	Tasa de desempleo.....	361
6.8.1	Tasa de Desocupación (Desempleo Abierto)	361
6.8.2	Tasa de Subocupación por Insuficiencia de tiempo de trabajo	361
6.8.3	Tasa combinada de desocupación y subocupación por insuficiencia de tiempo de trabajo.	362
7.	CAPÍTULO IV - PLAN FINANCIERO	365
7.1	Introducción al Capítulo de Plan Financiero.....	365
7.2	Plan Financiero.....	365
7.2.1	Planes financieros a largo plazo (estratégicos).....	366
7.2.2	Planes financieros a corto plazo (operativos).....	366
7.3	Información relevante plan financiero.	366
7.3.1	Inversiones.....	366
7.3.2	Cronograma de inversión y financiamiento.	367
7.3.3	Depreciaciones de bienes de uso y amortizaciones de bienes intangibles.	367
7.3.4	Servicio de deuda.	368
7.3.5	Mano de obra.....	368
7.3.6	Cronograma de producción y ventas	368
7.3.6.1	Plan de producción.....	368
7.3.6.2	Plan de ventas	369
7.3.7	Ingresos por ventas	369
7.3.8	Costos totales.....	369
7.3.9	Punto de equilibrio.	370
7.3.10	Capital de trabajo.....	370
7.3.11	Estados de resultados.....	370
7.3.12	Flujos de caja proyectados.	371
7.3.12.1	Valor actual neto (VAN)	371
7.3.12.2	Tasa interna de retorno (TIR).....	372
7.3.13	Balances proyectados.	372
7.3.14	Indicadores financieros.....	372
7.4	Cuadros financieros.....	373
7.4.1	Cuadro 1. Inversiones.....	373
7.4.2	Cuadro 2. Cronograma de inversión y financiamiento.....	376
7.4.3	Cuadro 3. Depreciaciones y Amortizaciones	377
7.4.4	Cuadro 4. Servicio de deuda a largo plazo y a corto plazo.	379

7.4.5	Cuadro 5. Mano de Obra.....	381
7.4.6	Cuadro 6. Cronograma de producción y ventas	382
7.4.7	Cuadro 7. Ingresos por ventas	384
7.4.8	Cuadro 8. Costos totales.....	386
7.4.9	Cuadro 9. Punto de equilibrio.....	388
7.4.10	Cuadro 10. Capital de trabajo.....	389
7.4.11	Cuadro 11. Estado de resultados proyectados con financiamiento	390
7.4.12	Cuadro 12. Estado de resultados proyectados sin financiamiento	391
7.4.13	Cuadro 13. Flujo de caja proyectado con financiamiento.....	392
7.4.14	Cuadro 14. Flujo de caja proyectado sin financiamiento.....	393
7.4.15	Cuadro 15. Origen y aplicación de fondos con financiamiento.....	394
7.4.16	Cuadro 16. Origen y aplicación de fondos sin financiamiento.....	395
7.4.17	Cuadro 17. Balances proyectados con financiamiento.....	396
7.4.18	Cuadro 18. Balances proyectados sin financiamiento.....	397
7.4.19	Cuadro 19. Indicadores Financieros.....	399
	CONCLUSIÓN	402
	BIBLIOGRAFÍA	403
	ANEXOS.....	405

INTRODUCCIÓN

En Paraguay el sector de calzados tiene una demanda constante, debido al alto costo y la falta de innovación de los modelos, tanto en calzados de gala y de trabajo o uso cotidiano, de ahí, las empresas se ven obligadas a comprar calzados extranjeros por los distintos modelos ofrecidos sea en ofertas, sea de bajo costo y más aún para la venta total hallados en stock.

La oportunidad de cubrir el mercado con la producción nacional de calzados masculinos, es debido a hay muchas empresas que confeccionen y distribuyan de manera masiva, esto permite ingresar de forma adecuada en condiciones altamente eficientes mediante la participación del uso tecnológico, de la mano de obra calificada y la optimización de recursos en los proceso productivos, justifica el presente trabajo de investigación, sobre todo para el desarrollo y crecimiento de muchos productores artesanales, los cuales, si bien tienen el conocimiento en la producción pero aún falta una visión estratégica que sustente la optimización del proceso productivo con un mejoramiento continuo y así procrear un nivel competitivo internacional.

A través de la ejecución de este proyecto, La Empresa CalzatePy, se garantiza calidad, innovación y fuentes de empleos directos e indirectos, además de generar los impuestos del sector productivo e integrar la nómina de una empresa contribuyente en el marco del trabajo legal en el país.

El propósito del presente proyecto es poner énfasis a las distribución y comercialización a intermediarios, en la calidad de los servicios, en la calidad de los productos y en fomentar el uso de calzados nacionales apoyando lo nuestro, como empresa busca incorporarse al mercado nacional y competir a un mismo nivel con las marcas de calzados nacionales e importados, lograr ser una marca reconocida con la obtención de un gran alcance y aceptación.

La responsabilidad social y ambiental son tomadas en cuenta como otros de los pilares para el desarrollo de nuestra empresa, tomando como compromiso el cuidado del medio ambiente y por otra parte brindando un buen ambiente laboral, otorgando todos los beneficios sociales que la ley sostiene y haciendo que desde el primer hasta el último miembro del equipo que es parte del funcionamiento de la empresa, sienta suya la misma.