

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Negocios Internacionales

**“Implementación de una importadora de
calzado deportivo y balones”**

Rebeca Torres Mora
1-1017-859

San José, Costa Rica

Año 2005

Contenido

Justificación de la modalidad de graduación	ix
Capítulo I: Panorama general	
Naturaleza de la empresa	2
Ubicación y equipo de gestión	2
Objetivos de la empresa	3
Ventajas y distingos competitivos	4
El producto	4
El mercado	6
Distribución y puntos de venta	7
Análisis de la competencia y el sector de calzado	8
Capítulo II: Plan de mercadotecnia	
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	11
Objetivos del área de venta	12
Especificaciones del producto	13
Estrategias de mercadotecnia y programas de acción	13
Capítulo III: Organización de la empresa	
Organigrama de la empresa	20
Objetivos del área de organización	20
Instalaciones y equipos de trabajo	21
Proveedor	22
Descripción de la adquisición del producto	22
Proyectar con anticipación los pedidos para los proveedores	24
Descripción del proceso de despacho de la mercadería	24
Mano de obra requerida	26
Suministros	26
Mecanismos de control	27
Organigrama de puestos	29

Requisitos y funciones específicas por puesto	30
Capacitación del personal	33
Sueldos y garantías	34
Evaluación del desempeño	35
Relaciones de trabajo	35
Aspectos legales	36

Capítulo IV: Plan de finanzas

Contabilidad y finanzas	38
Objetivos del área de contabilidad	38
Contabilidad de la empresa	38
Análisis financiero	38
Fuentes de financiamiento	40
Requisitos generales para solicitar un crédito bancario	41
Sistemas de control	42
Estado de resultados proyectado para el año 2006	43
Balance general proyectado para el año 2006	44
Estado de resultados proyectado para el año 2007	45
Balance general proyectado para el año 2007	46
Estado de resultados proyectado para el año 2008	47
Balance general proyectado para el año 2008	48

Capítulo V: Supuestos, riesgos y recomendaciones

Supuestos para la elaboración del trabajo	50
Riesgos y recomendaciones para la empresa Implafut S.A.	52

Anexos

Bibliografía

Justificación de la modalidad de graduación

Se escogió la modalidad de implementación de empresas ya que existe la oportunidad de hacer una empresa con el apoyo de una casa matriz, la cual brindará la infraestructura, los costos y el capital durante tres años para que la empresa se afiance en el mercado y pueda captar recursos para su futura independencia.

Es una oportunidad que se puede aprovechar, pues las tendencias sociales dictan una vida más saludable mediante el ejercicio. Esta empresa está enfocada en el deporte de fútbol, el cual tiene un incremento de aficionados en este país y está desplazando otras disciplinas deportivas, ya que se puede practicar en cualquier época del año, independientemente del clima.

Al implementar una empresa se pueden aplicar todos los conocimientos que se han adquirido a través del tiempo, obtener más experiencia y así lograr que esta tenga éxito, debido a todas las facilidades que otorga la casa matriz, además de tener una empresa propia.

Tipo de empresa: Importadora de calzado y balones deportivos Implafut S.A.

CAPÍTULO I

PANORAMA GENERAL

Naturaleza de la empresa

La empresa a implementar será una importadora comercial de calzado y balones para la práctica del futsal o también como sustituto para otras disciplinas como fútbol society y fútbol salón. Inicialmente se empezará con calzado y balones.

Esta línea deportiva viene a satisfacer las necesidades de un mercado y una disciplina que va creciendo conforme pasa el tiempo, la práctica del futsal, el cual tiene gran auge en estos momentos y se proyecta como un deporte que llegó para quedarse.

Ubicación y equipo de gestión

La importadora se ubicará en Tibás y será una microempresa, pues contará con menos de seis empleados.

Las instalaciones se ubicarán en una empresa matriz, la cual le dará todo lo necesario, como la infraestructura, cartera de clientes, capital, etc. Para el desarrollo de esta empresa y afianzarla en el mercado.

Para la bodega se contará con dos bodegueros con experiencia de más de 3 años alistando pedidos de calzado.

En el área administrativa está un gerente general, graduado en administración de empresas y con 8 años de experiencia en la rama de calzado, quien manejará la logística del calzado. Habrá un grupo de asesores externos que lo proporcionará la casa matriz, el cual será el gerente de ventas, José Manuel Brenes, con 20 años de experiencia en la rama de calzado, un asesor con 40 años en el sector de calzado y, por supuesto, la dueña de la casa matriz con la experiencia de 40 años, tanto en la fabricación de calzado como en la importación.

La fuerza de ventas estará integrada por dos vendedores: uno en el área rural, el cual ha sido vendedor por más de 40 años, muy conocido y querido en el mercado y otro en la zona metropolitana, el cual es nuevo en el sector de calzado y como agente, pero tiene presencia agradable, conoce muy bien el producto y lo que es el deporte de futsal, pues es jugador de primera división.

El calzado y los balones buscarán las tendencias actuales de la moda identificadas por grandes empresas con Nike y Adidas que son fuertes en el mercado costarricense y que de alguna manera dictan las modas deportivas en el país. Esto se hará al principio por el idiosincrasia del tico al preferir una marca aunque el zapato sea inferior, de otro calzado que es superior, pero no es de una marca reconocida en el país.

Nombre de la empresa: Implafut S.A.

Misión

“Se satisfecerá el gusto del deportista, calzándolo y dándole los implementos necesarios, con diseños modernos y mucho confort, aplicando lo último en tecnología para la buena práctica del deporte, ayudándole a tener una vida más sana”.

Objetivos

Objetivos a corto plazo

- Traer un producto moderno que guste al consumidor para ir creando una imagen de marca, a un precio competitivo.
- Vender mensualmente un mínimo de 75 cajas.
- Vender el calzado y los balones en centros deportivos de los centros de cada provincia y las canchas de futsal.

Objetivos a mediano plazo

- Lograr que la marca sea reconocida en el mercado.
- Distribuir los productos en todo el país, tanto en los centros como en las zonas más alejadas.
- Aumentar el nivel de ventas a 225 cajas mensuales.
- Ampliar la línea a otras disciplinas.
- Ser una empresa independiente.

Objetivos a largo plazo

- Permanecer en el mercado como una marca posicionada.

- Aumentar la distribución no solo en centros deportivos y canchas sino también en zapaterías.

Ventajas competitivas

- Contar con una marca brasileña de gran renombre en Brasil y muchos otros países como es Dalponte.
- Dar un producto de buena calidad, moderno y con la última tecnología a un precio más cómodo que el de la competencia.

Distingos competitivos

- Contar con el apoyo y dirección de la empresa matriz, la cual posee 35 años en el mercado.
- Tener un excelente grupo de trabajo en bodegas, fuerza de ventas y administrativo.
- Dar un servicio excelente a los clientes tanto en trato como en entrega.
- Garantizar el producto.
- Dar publicidad a la marca

El producto

Los productos a trabajar serían calzado y balones inicialmente. Luego se pretende ampliar la línea con ropa e implementos deportivos y después diversificar la línea a otras disciplinas deportivas.

La capellada del calzado será hecho de materiales mate y brillantes como napa PU con brillo, napa cristal y napa vinil, esto para que tenga más resistencia, confort, durabilidad, calidad, además de brindar varias opciones para el gusto del consumidor. El producto procurará ir a la vanguardia con la moda, para brindar un producto novedoso. Los diseños buscarán ser contemporáneos, además de combinar lo clásico con lo moderno, y para dar un toque de realce a la línea se traerá en menos cantidad diseños extravagantes.

La suela será de poliuretano ya que es liviano y además da flexibilidad, con diseños agregando colores en la suela en algunos estilos, también se utilizarán suelas clásicas.

Los colores serán variados siempre trabajando en mayor cantidad el azul, blanco y plata, que son los colores más vendidos en la importadora y en consecuencia de mayor rotación en las tiendas.

Entre algunos posibles colores a traer estarían el rojo, negro y gris, así como otras tonalidades que dependiendo del diseño puede ser que gusten, además de la combinación entre el blanco y rojo, blanco y azul, negro y blanco, etc. Tratando que la combinación se ajuste mayormente al gusto del consumidor. En casos excepcionales que algún color se ponga de moda, como en tiempo pasado el oro, se procurará traer pequeñas cantidades en ese color, pero no se trabajará con la intensidad de los colores bases ya establecidos.

El calzado vendría en una caja individual debidamente identificada con el estilo, el color y el número. Por dentro traería una bolsa con la marca y un papel seda cubriéndolos para evitar el maltrato y que puede ensuciarse.

Los balones traerían diseños modernos, colores bases como rojo, azul y blanco.

Además vendrían con mallas para que puedan exhibirse más fácilmente en las tiendas.

Los balones serán unos matrizados (pegados) y otros cocidos, los materiales serán microline, vinil, PU, microtech. El balón debe medir entre 60 a 64 cm, ya que es la medida oficial para el futsal.

Se manejarán balones para mujer y niños, en menores cantidades, ya que en algunos casos se exigen las medidas adecuadas para mujer, que es 50 a 59 cm., y para niño es 50 a 55 cm. Aunque esto se hará para cubrir la línea de balones, pues en la mayoría de los casos los niños y las mujeres juegan con balones de 60 a 64 cm.

Los nuevos estilos y tendencias de moda los dará la fábrica, de donde se sacarán los productos que mejor se adapten al mercado costarricense. Esto se hará cuando el comprador de la empresa visite Brasil en sus ferias internacionales.

Como valor agregado, según la experiencia de la casa matriz, se da un descuento al cliente a 30 días del 10%, y un buen servicio al cliente como visitas del agente, capacitación sobre el calzado, entrega inmediata del pedido, una garantía sobre el calzado y los balones que se respaldan por problemas de fábrica. Además de ofrecer un calzado moderno que llene las necesidades para la práctica del deporte de futsal, dando lo último en tecnología aplicada en la curvatura de la suela para un mejor desempeño de agarre y velocidad a la hora de correr.

El mercado

Esta línea deportiva está dirigida a personas de clase media hacia abajo, por las características del producto como son: el precio, la calidad, el diseño, etc.

El mercado meta son los centros deportivos y canchas de futsal inicialmente, luego a mediano plazo también serán las zapaterías. Según la cartera actual que se obtiene de la empresa matriz hay 75 clientes actuales en el país.

Además como meta a mediano plazo está incursionar 200 zapaterías más, lo cual sería un 35% de crecimiento, ya que la casa matriz mantiene una cartera de 550 clientes solo en zapaterías. Según el sr. José Manuel Brenes, gerente de ventas de la casa matriz: “hay una necesidad por parte de las zapaterías a incrementar la variedad en líneas, debido a la necesidad de un nuevo consumidor para ellos, el cual es el practicante del deporte en canchas cerradas”. De acuerdo con lo anterior hay una clientela potencial a la cual se le puede introducir la línea deportiva. A esto se debe sumar las canchas deportivas, las cuales algunas venden calzado e implementos deportivos, además de su consumo para el mantenimiento de las canchas y así darle un buen servicio al cliente.

Según las encuestas realizadas entre las fechas del 23 al 27 de mayo del 2005 se han podido detectar algunas de las preferencias del consumidor, donde los dos, tanto los centros deportivos como los deportistas, concuerdan en que la calidad es la característica más importante, seguida del confort del calzado. Sin embargo, se da una clara división, donde se identifican dos clases de consumidores: el deportista y el comprador normal.

Como deportista entiéndase el que juega futsal en primera división o pertenece a algún equipo establecido, el cual juega regularmente por semana para alguna clasificación u obtener algún premio. Entre los gustos de este consumidor están el colorido, lo extravagante, que tenga confort, un calzado liviano y que le de consistencia a la hora de jugar.

El comprador normal es el que gusta de un calzado deportivo para vestir informalmente y utilizarlo para jugar algún partido amistoso (lo que popularmente se conoce como mejenga). Esta clase de consumidor busca un estilo más uniforme, moderno pero no extravagante, un diseño más sobrio que pueda combinar con la ropa deportiva que usa.

La idea es lograr llegar a esos dos consumidores, con el fin de aumentar las ventas y tratar de adaptar el producto según sus gustos para lograr satisfacerlos y que queden conformes con la línea.

Distribución y puntos de venta

El canal de distribución a utilizar sería:

Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor final

Este canal se utilizará ya que se cree que es el mejor medio para adaptarlo al sistema que se desea implantar, pues cuenta con los costos menores, además de que la casa matriz no posee tiendas propias, sino, que todo los productos los distribuye a las zapaterías. Por otro lado al ser mayoristas se rotarán más rápido los inventarios y esto beneficiará, ya que la plata se puede volver a invertir con mayor rapidez. Además, los puntos de venta tienen la facilidad de colocar más rápido el producto en el mercado meta y obtener la información de las necesidades del comprador.

Los puntos de venta serán los centros deportivos y las canchas. El producto se distribuirá por medio del transporte que tiene la empresa y se utilizarán las encomiendas para las zonas rurales, ya que sale más económico enviar los productos por encomiendas que mandar al camión de la empresa a las zonas rurales.

Paralelamente se tratará de ir incursionando en las zapaterías para ampliar el mercado y tener un poco más de presencia, y así aprovechar la oportunidad del crecimiento del fútbol en Costa Rica que están observando las zapaterías.

La distribución que se utilizará será selectiva al inicio, para minimizar costos, comenzar relaciones más estrechas con los centros deportivos y así tener un poco más de control sobre el consumidor final, sus preferencias y hacia donde se dirige el mercado para lograr conocer y desarrollar un producto que vaya cada día adaptándose mejor a sus cambios.

Luego se utilizará una distribución intensiva cuando la marca esté ya reconocida en el mercado para incrementar las ventas y ya rotas las barreras de entradas a las zapaterías aprovechar la oportunidad para incrementar la línea con balones e implementos.

Análisis de la competencia y el sector de calzado

En el sector de calzado hay una gran cantidad de importadoras, que al igual que nacen así mueren, pues no logran mantenerse en un mercado tan competitivo donde se impone el mejor precio, plazos de pago, plazos de entrega, etc. para los clientes. Donde la publicidad y confiabilidad de las importadoras tienen un gran peso, ya que conocen mejor el mercado y pueden aprovechar ventajas como sacar mejores precios por volumen comprado ya que tienen cantidad de clientes donde colocar su producto por su existencia en el mercado.

Según lo expresó la srta. Vanesa Chacón de la Agencia aduanal COPRASA, para la importación no existen barreras arancelarias y el costo de nacionalización de la mercadería entrante es del 29.95%. Entre los requisitos para realizar una importación están: tener una sociedad anónima o persona física, inscribirse en tributación directa y en el Registro Público.

Los pagos internacionales se manejan en la mayoría de los casos con cartas de crédito, ya que esta opción da seguridad tanto para el exportador como para el importador. Cuando ya hay una relación de confianza entre fabricante e importador los pagos muchas veces se realizan con transferencias bancarias, donde los costos casi son nulos para ambos.

La empresa se inclina por las líneas deportivas que tienen muy fuerte competencia. Básicamente en esta rama hay cinco empresas muy bien afianzadas en el mercado las cuales son: CIMO con todas las marcas como Nike, Reebok, Adidas etc. además de sus 23 tiendas distribuidas en toda el área metropolitana; Jugados, Cicadex con la línea Pioneer, Mi casa con la marca Wilson y la marca Umbro entre otras. Estas empresas tienen un gran poder en el mercado y han logrado posicionarse en el mercado como las mejores marcas existentes debido a la inversión en publicidad.

Según las encuestas realizadas a los centros deportivos, las marcas que se mueven mayormente son la Nike por la publicidad que ejerce, la Umbro por ser una de las más baratas comparativamente en el mercado, además de tener una buena calidad, la Adidas por sus diseños clásicos, pero no tiene mucha venta, pues su calzado es una línea muy

final, por lo tanto, su precio es el más elevado. Entre otras marcas que figuran en el mercado están: la Wilson, Jugados, Joma, Pioneer, Puma etc.

Cabe destacar que para los centros deportivos, según los resultados de las encuestas, es sumamente importante la publicidad, ya sea en televisión, en pósteres, acrílicos, etc. porque es la encargada de dar el éxito o el fracaso de la marca, más si es una línea deportiva, ya que el mercado está dominado por gigantes que invierten grandes cantidades de dinero para posicionar su marca.

La diversificación de la línea deportiva en una marca es importante, ya que genera fuerza y presencia sobre el mercado, además de aumentar las ventas tanto para el centro deportivo como para la importadora.

Con respecto a las imitaciones de las marcas posicionadas, los clientes piensan que tienen una venta muy similar, pues consideran que los aspectos económicos influyen grandemente a la hora de la decisión de compra, debido a que los tiempos son difíciles. Sin embargo, comentan que llegan muchos clientes de escasos recursos económicos, que prefieren pagar por un par de tenis original de marca, cueste lo que cueste, ya que suponen que es la mejor opción para ellos, o simplemente, porque desean impresionar con un calzado de marca ante las otras personas, como amigos, familiares, etc.

Es importante resaltar que las marcas que patrocinan jugadores y torneos no tienen mayor venta que las marcas no oficiales, según los centros deportivos lo que realmente vende es la publicidad que destaca a cada marca, no si es la patrocinadora de algún jugador famoso o algún torneo, ya que suponen que a esos jugadores y torneos se les paga por utilizar la marca, obligándolos a usarla sin saber realmente si es de calidad.

CAPÍTULO II

PLAN DE MERCADOTECNIA

Plan de mercadotecnia

Entre los beneficios que dan el realizar estrategias están: mayor alerta de las amenazas externas, incremento de productividad, comprensión del accionar de los competidores, tomar en cuenta las debilidades de la empresa, determinar oportunidades y clasificarlas por prioridades. Para poder realizar estrategias es necesario realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) posibles que tiene la empresa. Este FODA está analizado con base en entrevista con gerentes de ventas de tres empresas de calzado y en la observación del mercado.

❖ Oportunidades

- Las canchas de futsal están incrementándose día con día y está creciendo el público que practica este deporte, con el fin de sentirse más saludable.
- El aceptar el futsal en los juegos nacionales eliminando el fútbol salón de los mismos.
- Las zapaterías están viendo la necesidad de ampliar sus líneas a calzado deportivo y balones.

❖ Fortalezas

- Capital propio para trabajar, no se necesitará un plan de financiamiento.
- Hay una cartera de 75 clientes que compran la línea deportiva, más posibles zapaterías donde se pueda introducir el producto.
- Infraestructura adecuada para la compra y distribución del producto.
- Un producto de alta calidad, moderno y adecuado para el deporte.
- Fuerza de ventas para atender a las necesidades del cliente y que dé un buen servicio, pues tienen amplio conocimiento en el mercado y en el producto.
- Un precio menor al que se maneja en el mercado

❖ Debilidades

- Cuenta con poca fuerza de ventas, ya que solo poseerá dos vendedores
- Poca variedad de estilos donde el cliente no puede escoger para surtir sus zapaterías.
- Falta de publicidad y conocimiento de la marca.
- Una línea poco diversificada, pues falta ropa e implementos deportivos.

❖ Amenazas

- La competencia está muy bien posicionada en el mercado, además de invertir mayor cantidad de dinero en patrocinios, publicidad, etc.
- Políticas de precio desleales por parte de la competencia, para quebrar o estancar a la compañía.

La demanda son los deseos que tienen los consumidores para poder satisfacer alguna necesidad. Adquieren un producto según su poder adquisitivo y que, además, llene sus expectativas.

La demanda actual de implementos deportivos ha crecido en Costa Rica, pues la población ha adoptado un estilo de vida más deportivo por diferentes razones: como bombardeo de publicidad y los doctores que recomiendan a sus pacientes realizar ejercicio para su bienestar.

Objetivos del área de ventas

◆ Para el primer año se estima:

vender 150 cajas de calzado mensuales, más 375 balones. Este estimado sale de 75 clientes fijos en la cartera por tres cajas que compren al mes, el cual es un promedio mínimo por la variedad de estilos y colores existentes, asimismo, serían 5 balones por tienda en un mes, lo cual es un promedio bajo.

- ◆ Lograr un ingreso por ventas en el año de \$580 000.00. Este cálculo se hace con base en un promedio de \$14.00 cada par por el estimado de venta, más la venta de los balones.
- ◆ Incrementar la cartera de cliente en un 35%. Este incremento es basándose en una cartera de 450 clientes existentes y reconocidos en el mercado ingresando a las zapaterías.
- ◆ Mantener un precio de venta menor de ¢14 000.00 en calzado y en balones menos de ¢ 8 000.00

Especificaciones del producto

El producto es de buena calidad, confiabilidad, confort y diseño moderno comprobado en nuestro país, tanto en jugadores como en consumidores normales.

El calzado tiene en la lengüeta una descripción del origen, la talla en medida europea, brasileña, japonesa y estadounidense.

Trae una etiqueta en la plantilla donde detallada del estilo, materiales utilizados en la capellada, forro y suela, también trae el origen. Trae instrucciones de lavado.

Los balones traen en la misma bola las especificaciones como: el peso, origen, el material, válvula sustituible, a la confederación y deporte que pertenece, si es oficial o no.

Estrategias de mercadotecnia

Las estrategias a utilizar se basarán en la mezcla de mercadotecnia. Según Kotler, la mezcla de mercadotecnia es: "... conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta." (1991:p5).

❖ **Producto**

Estrategia de producto

Se harán cambios en el calzado y los balones dos veces al año para dar moda, confort y tecnología de punta, dando la innovación. Un diseño que aparte de la apariencia mantenga una buena calidad.

Se realizará una rotación del inventario en forma eficaz para evitar que haya huecos por falta de mercadería y así puedan entrar otras compañías.

Se trabajará también la estrategia de multimarcas.

Programas de acción

Se manejarán varios diseños innovadores para que el cliente pueda tener variedad y así presentar una colección más amplia de los productos

Se les mostrara a los clientes un producto con una imagen agradable, que fije su calidad tanto en el diseño, como en la caja y el papel que lo cubre dando elegancia a la marca.

Las marcas se registrarán en el Registro Civil para tener protección legal y evitar copias por parte de los competidores, por lo menos en Costa Rica, como Dalponte y Alass.

Se dará una garantía de calzado y balones dañados por defectos de fabricación.

El producto se manejará en diferentes tallas para niños, hombres y mujeres

❖ **Precio**

Estrategia de precio: Se tratará siempre de estar más bajo de la competencia, siempre y cuando se considere la calidad, el diseño y la tecnología.

Programa de acción

Se realizarán promociones en los canales de distribución : descuentos especiales después de cierta cantidad de compra, en caso de que compren la totalidad de un estilo que no tenga movimiento desde (lote) se les puede dar un plazo de tiempo de 60 días para cancelar, con un descuento del 12%.

Un descuento del 10% a los 30 días según fecha de factura por pronto pago, independientemente de la compra, según lo indica la casa matriz, pues es el porcentaje y plazo con los que se trabaja en el sector de calzado.

En temporadas especiales como día del padre y diciembre se pueden dar plazos de pago más extensos, como a 60 ó 90 días, con el 10% de descuento.

La fijación de precios se hará con base en los costos del producto y su importación, considerando a la competencia.

❖ **Plaza**

A. Estrategia de distribución: Se introducirá en centros deportivos, canchas sintéticas y en las zapaterías. Inicialmente se utilizará la distribución selectiva para conocer mejor el mercado meta y sus necesidades, pues en esta distribución se da una mejor relación de trabajo con el intermediario y existen menos costos. Luego, a mediano plazo, se hará la distribución intensiva para colocar el producto en tantos puntos de venta como sean posibles.

Plan de acción

Se enviará a la fuerza de ventas a que cubran todo el país, visitando las diferentes provincias para dar a conocer el producto, sus cualidades y así poder introducirlo al mercado en los centros deportivos, canchas y zapaterías.

B. Estrategia de logística: Se logrará que las mercaderías lleguen en el tiempo proyectado para dar credibilidad a los clientes de la empresa y realizar las entregas en el tiempo justo.

Plan de acción

La entrega de los pedidos se realizará en el menor tiempo posible, para que el cliente tenga el producto en el momento necesario, ya sea con el camión de la empresa o enviando los pedidos por encomiendas, que tardan un día en entregar las cajas.

Ofrecer a los vendedores de las tiendas alguna bonificación: al vendedor que más venda calzado en el mes se le regalará cualquier calzado que elija o un balón.

❖ **Promoción:**

A. Estrategia para la fuerza de ventas: Se brindará un buen servicio con trato especializado, buena presentación del personal, tratar de incrementar el personal a tres vendedores y capacitación sobre el producto que entra en la empresa.

- B. Publicidad: Se realizará publicidad en las canchas sintéticas, por televisión, radio, equipos de primera y segunda división y en las zapaterías.

Programa de acción

Aliarse a una empresa deportiva: la cual realice eventos para promocionar la marca y los productos por medio de torneos, patrocinios a equipos de primera división, catálogos para la venta, etc. En este caso está la compañía PROMOFUT, la cual tiene años en el mercado, ayudará a dar una guía para promocionar la marca en el mercado deportivo, además de la venta del producto directamente a los jugadores y las canchas.

PROMOFUT cuenta con un grupo de personas en mercadeo, ventas y financiero quienes ayudarán a impulsar mejor la marca y llegar más profundo al consumidor, atendiendo sus necesidades más directamente. Entre los costos estarían:

- En el caso de un campeonato se daría la premiación, la cual sería, los uniformes y el calzado para el primer y segundo lugar.

Uniformes: ¢ 170 000.00

Calzado: ¢ 269 850.00

PROMOFUT pondrían los trofeos y la organización de la premiación.

- Patrocinios a equipos: se darían 6 balones cada 5 meses y precios al por mayor para los equipos en el calzado, con la ventaja de poner vallas publicitarias en cada partido de los equipos patrocinadores.
- En las ventas que PROMOFUT realizaría se haría por medio de catálogo, y lo que se ofrecería sería darles un precio de por mayor, con un descuento del 10% por pronto pago, siempre y cuando no se afecte el mercado de las zapaterías.

Poner vallas publicitarias: Según las cotizaciones dadas, en las canchas sintéticas y gimnasios donde se practique el futsal. Esto se podría hacer de dos maneras: pagando al gimnasio \$100.00 por mes, o dándole un cambio en implementos, como chalecos, balones, calzados por el mismo monto anteriormente mencionado. Se cree que

la última opción es lo mejor, porque se tomaría en cuenta el costo de venta de los artículos, lo cual al final resultaría menos dinero real de los \$100.00.

La medida de las vallas publicitarias sería de 1.5 m por 4 m, a un costo unitario de ¢22 500.00, en la casa del rótulo en Pavas.

Pasar anuncios por televisión y radio de la marca en los tiempos AA deportivos, como en partidos y noticias deportivas:

- Radio Reloj: Ofrece un paquete de ¢ 800 000.00, con 158 menciones mensuales, con 68 cuñas mensuales de 30 segundos.
- Radio Columbia: En el programa la hora Olímpica a ¢125 000.00: 4 cuñas mensuales, con 8 menciones.
- Alianza Comunicación es una empresa que brindará la asesoría para la transmisión televisiva (datos del año 2004).
 - Teletica en el mes de mayo del 2004, en Teletica deportes en la final de CONCACAF, dos cuñas de 30 segundos y dos cuñas de 30 segundos en la final de fútbol nacional ¢ 1 100 000.00
 - Teletica anuncio de 15 segundos la duración, 51 cuñas mensuales a ¢1 150 000.00.
 - Teletica anuncio de 5 segundos la duración, 42 cuñas más una bonificación de 13 cuñas adicionales a ¢ 834 000.00.

Los anuncios los mandaría la empresa Dalponte de Brasil, aquí habría que cambiar el idioma de portugués a español y, por lo tanto, el sonido. Esto tiene un costo según Alianza y Comunicación de ¢400 000.00.

Los anuncios televisivos se pasarán desde octubre hasta diciembre, para aprovechar la temporada navideña. Luego se volverán a transmitir en febrero y marzo.

Los anuncios por radio se mantendrán en los meses donde haya eventos futbolísticos importantes, como finales, juegos internacionales, clasificaciones, etc.

Buscar patrocinio de la selección nacional: Buscar el contacto para realizar la negociación con el apoyo de la fábrica en Brasil.

Se pueden hacer promociones del mes, en el caso que algún estilo no guste, se puede ofrecer y promocionar casi al precio de costo, para que rote el inventario y así poder obtener la plata e invertirla en otro producto que sí deje dinero.

Dar acrílicos con la marca, dar pósteres para adornar las zapaterías.

- Pósteres:

La impresión del precio de los pósteres andan alrededor de ¢10 000 y ¢50 000. La mejor cotización hasta el momento sería la Impresora los Sauces: 1000 pósteres full color y barniz UV total en un papel Couche brillante a ¢ 185.85 costo unitario para un total de ¢185 850.00

- Acrílicos

Los acrílicos serán de plástico, con la marca serigrafiada, pues se hace directamente en el acrílico, facilitando el proceso y bajando los costos. Los costos del acrílico son: ¢ 800 el exhibidor y ¢ 400 la marca serigrafiada.

De momento se mandarían hacer 225 acrílicos, esto tomando en cuenta las 75 tiendas iniciales y se les daría 3 acrílicos a cada uno para un total de ¢ 270 000.00.

Se mantendrán los pósteres y acrílicos todo el año. Para dárselos al cliente en el momento que ellos los soliciten o la fuerza de ventas lo vea necesario.

Capacitar al personal de ventas de la empresa: Darle toda la información necesaria del producto desde la fabricación hasta los puntos de venta mundiales para que conozca bien el producto que vende y las cualidades que este tiene para que lo puedan comunicar a los clientes y a los dependientes, con el fin de concientizar las ventajas de nuestro producto.

Realizar reuniones con la fuerza de venta una vez por mes, para conocer cómo se está comportando el mercado y los requerimientos del mismo. Se realizarán talleres, en los cuales los agentes le venderán a otros la línea (realizando un simulacro cliente-vendedor) y luego se hará una retroalimentación de lo bueno y lo malo en la venta, esto se hará con la ayuda de los agentes de la casa matriz.

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

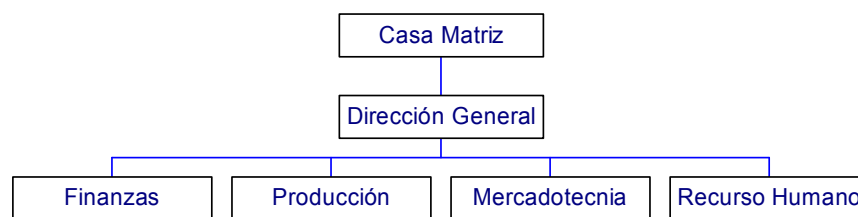
[Organigrama de la empresa](#)

La empresa estará constituida por varios departamentos y se tendrán asesores para realizar consultas externas las cuales ayudarán a beneficiar a la compañía.

Según Carlos Hernández organigrama es; "...la gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional." (1998: p 87)

El organigrama deja ver los distintos niveles jerárquicos y los órganos que componen la empresa.

Implafut S.A.



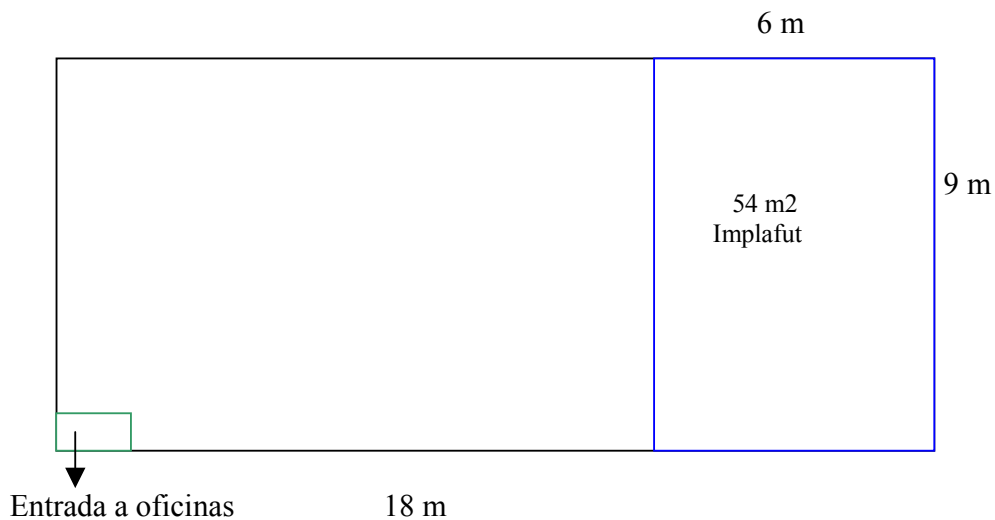
Objetivos del área de organización

- Programar la compra del producto con anticipación para tener la mercadería en el momento adecuado y no quedarse sin producto.
- Realizar los procesos de manera eficiente y evitar los errores para no afectar la imagen de la empresa en el mercado.
- Lograr sacar los pedidos sin errores en el menor tiempo posible.
- Mantener los inventarios al día para evitar ventas ficticias.
- Tener una adecuada rotación y manejo de la mercadería para hallar la rentabilidad.
- Contratar al personal más adecuado para cada puesto.
- Enseñar al personal a ser lo más eficiente que pueda en su puesto.

- Mantener una buena comunicación abierta y sincera entre todas las áreas de la empresa.
- Hacer entender al personal que debe ser multifuncional para el bienestar de la empresa.
- Integrar todas las áreas de la empresa, como un sistema de retroalimentación.
- Mantener un ambiente organizacional agradable.

Instalaciones y equipos de trabajo

La bodega se ubicará en Tibás, la casa matriz dará un área en la segunda planta de su bodega, la medida es 9 m de largo por 6 m de ancho, para un área de 54 m², acomodando en esquinas de 12 cajas la mercadería de Implafut S.A.



Habrán dos bodegueros con experiencia de 5 y 3 años trabajando en la empresa, en lo que es acomodo, alistado de pedidos, limpieza y manejo de inventarios.

La cantidad de pedidos sacados en un día es muy relativa, pues depende de la venta. Lo cierto es que todos los pedidos que entran en un medio día deben ser despachados al siguiente medio día.

Proveedor

Inicialmente se mantendrá como único proveedor a la empresa Dalponte, de origen brasileño, pues según la casa matriz es una empresa seria, la cual cumple los tiempos de entrega y fabricación del producto. Fabrica un producto de alta calidad y ofrece ventajas para la publicidad, como dar anuncios televisivos, pósteres, acrílicos, etc.

Luego se tratará de incorporar otros proveedores, especialmente de China, para trabajar líneas deportivas más económicas.

Descripción de la adquisición del producto

Brasil realiza dos ferias internacionales llamadas Couromoda en enero y Francal en setiembre todos los años. En estas ferias se muestran lo último en calzado. El proveedor Dalponte exhibe en su puesto comercial su línea regular, la cual siempre están actualizando y sus nuevos productos.

Las ferias duran 3 días, pero se invita a los distribuidores a un congreso de calzado organizado por Dalponte, el cual son 2 días, más el día antes de iniciar la feria, Couromoda organiza otro congreso donde se ven las tendencias de las ventas, modas, producción, etc. La estancia en Brasil es aproximadamente unos 7 días.

En las ferias se realiza el pedido, los términos a trabajar la mercadería es CIF (costo, seguro y flete) ya que es el incoterms más utilizado, pues la mercadería viene protegida desde Brasil. Los pedidos se hacen a con base en contenedores, ya sea de 20 pies, 40 o un high cube.

En caso de utilizar carta de crédito el procedimiento es el siguiente: se hace la apertura de la carta de crédito donde se dan todas las especificaciones necesarias para que se pueda realizar el pago al proveedor. Una vez abierta la carta de crédito la fábrica pide 25 días de fabricación, luego entrega la mercadería al embarcador y este se encarga de traerla a puerto Limón por barco, ya que es el medio más económico para traer la mercadería, el tiempo en que pasa la mercadería en el mar es de 22 días. En el puerto se realiza un redestino a San José, a un almacén fiscal. Ahí descargan la mercadería y la digitan a la aduana, normalmente dura 1 día. En este momento, la empresa le da la factura comercial y el BL a la agencia aduanal para que realice el proceso de nacionalización, en el cual se deben de pagar los impuestos a la mercadería. La agencia aduanal dura 1 día para hacer los trámites, esto sino sale la mercadería física, lo cual hace que el proceso se demore 1 día más pues debe llegar un aforador de la aduana central a revisarla. Una vez pagados los impuestos, dan la puerta (documento para sacar la mercadería del almacén fiscal) a la empresa y este trae la mercadería en camión a las bodegas de la misma, lo que normalmente dura 1 día.

Cronograma del proceso de adquisición del producto con responsables, según el método de Gantt.

	Tiempo Actividades	Días										Responsables
		1-8	9-34	35	36-57	58	59	60	61	62	63	
1	Realizar el pedido	■										Gerente General
2	Abrir carta de crédito	■										Gerente General
3	Fabricación 25 días		■									Proveedor
4	Fábrica entrega a embarcador			■								Proveedor
5	Travesía de barco 22 días a puerto Limón				■							Naviera
6	Redestino a San José					■						COPRASA
7	Digitación a aduana Central					■						Almacén Fiscal
8	Nacionalización de la mercadería						■					COPRASA
9	Dan la puerta a la empresa							■				COPRASA
10	Se transporta la mercadería a la bodega								■			Empresa (transporte)
11	Entra la mercadería en la bodega									■		Empresa (jefe de bodega)
12	Acomoda mercadería en bodega										■	Empresa (jefe de bodega y bodegueros)

En las bodegas ya se tiene previsto el campo donde se almacenará el producto, éste se acomoda por estilo, color y numeración.

En el caso de transferencia bancaria simplemente la fábrica envía por fax el B/L y se realiza la transferencia por el banco que el proveedor deseen. Luego toda la logística es igual a la de la carta de crédito, la única variante es el modo de pago.

Proyectar con anticipación los pedidos para los proveedores

El punto de reorden se hará cuando queden en bodega 50 cajas de calzado por estilo y 400 balones en total. Se ordenan 250 cajas de calzado en un pedido, se venden en 2 meses 200 bultos y se reordenan al segundo mes para que llegue a tiempo el contenedor con la mercadería nueva y no se quede sin producto. Igual sería con los balones, se reordenarían en el mismo momento para que toda la mercancía venga junta y no tener gastos dobles.

De acabarse el producto se hace una preventa de la mercadería por entrar, para que en el momento que llegue, se despache inmediatamente y el cliente obtenga el producto y nosotros no tengamos que mantener la mercadería en bodegas.

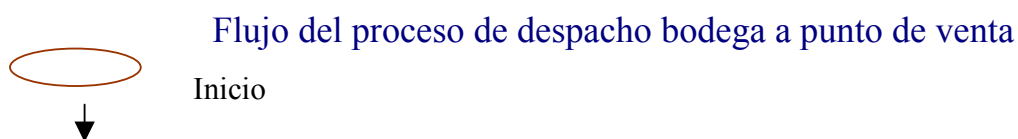
Descripción del proceso de despacho de la mercadería

Los agentes hacen un pedido y lo entregan o faxean al día siguiente en la mañana, en ese mismo momento los bodegueros sacan los pedidos y los pasan a facturar; una vez facturados el jefe de bodega chequea los pedidos y los carga en el camión. En la tarde se despachan todos los pedidos que llegaron en la mañana. Los pedidos de la tarde pasan el mismo proceso y se entregan en la mañana del día siguiente.

El camión sale con las facturas o guía de reparto (en el caso de las zonas rurales), y las regresa firmadas, lo cual significa que la mercadería se entregó bien y conforme el cliente lo deseaba. Los repartidores las entregan al jefe y este inspecciona que todo este bien y se las entrega al gerente de ventas para que las acomode según los archivo de cada agente, según su ruta.

Si hubiera algún problema con el despacho, ya sea que el cliente lo quiere para otra fecha, que no tiene campo en las bodegas en ese momento, etc. el pedido regresa, se chequea nuevamente a la hora que entra en la bodega y se deja en espera hasta que el cliente desee que se le entregue.

La empresa llamara al cliente para ver en qué momento puede volver a llevar el pedido y que lo acepte.



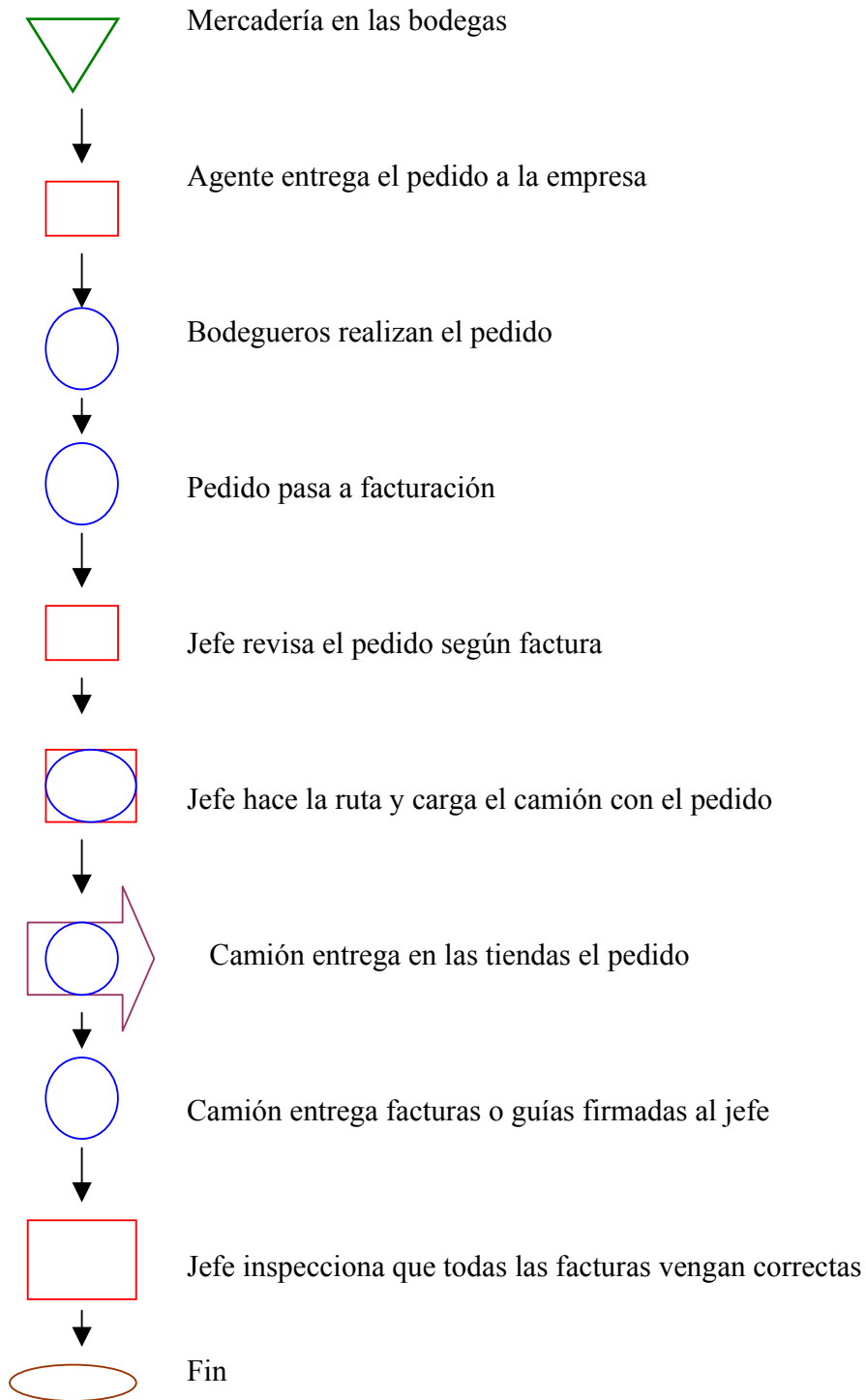








TABLA DE SIMBOLOGÍA

	Operación		Transporte y al mismo tiempo operación		Inspección
	Operación y al mismo tiempo control		Almacenamiento		Inicio / Final

Mano de obra requerida

La mano de obra que la empresa tendrá es de mucha experiencia, así también muy eficiente, pues es con la que trabaja la casa matriz, esta se encargará de proveer toda la mano de obra que sea necesaria para la actividad comercial de la empresa.

Suministros

Son los elementos necesarios para la correcta operación de la compañía, los cuales ayudarán a desarrollar los procesos y así cumplir los objetivos de comercialización y por ende, los de la empresa.

❖ Para la empresa:

- Cúter para cada empleado, lapicero, marcador para rotular las cajas.
- Cinta adhesiva para sellar las cajas.
- La computadora será dada por la empresa matriz, además del programa de facturación, cuentas por cobrar e inventarios.
- Bloques de facturas.
- Libro para control de las devoluciones y otro libro para control del despacho.
- Seis tablas con prensa para mantener hojas de inventario, pedidos y facturas.
- Una carretilla manual para el camión y así facilitar la entrega cuando son muchas cajas para un solo cliente.
- Un camión para el reparto de los pedidos.
- Cinco fajas de seguridad para el levantamiento de peso.
- Una escalera para las esquinas de cajas.
- Calculadoras.
- Una grabadora.

❖ Para los agentes

- Bloque de órdenes de pedido, notas de crédito, trámites para las facturas, papel carbón.
- Muestras del producto para los agentes con su respectiva descripción y precio.
- Publicidad: Pósteres, acrílicos y documentos importantes sobre el producto para los clientes.
- Lista de inventarios semanales.

Mecanismos de control

Los mecanismos de control son importantes, pues son los indicadores de que los procesos vayan funcionando de una manera adecuada y evitar que haya desviaciones o malos usos de los recursos. Los mecanismos sugeridos a seguir por la casa matriz.

❖ En la bodega

Se llevarán los inventarios en la computadora y una vez al mes se revisarán para que exista la misma cantidad tanto física como en la computadora.

Se revisará la salida de los empleados, sus maletines, para evitar así cualquier fuga de producto, al igual que el camión se revisará antes de ser cargado.

Todo el producto se mantendrá en cajas cerradas y solo una caja por estilo deberá estar abierta, esto para evitar desordenes y deterioro del producto.

El jefe de bodega llevará un control escrito de los pedidos que se le entregan, quien los realiza, las fechas de ingreso y envío del pedido, para llevar un control del despacho, además de controlar la duración en el momento de sacar el pedido, para promover la eficiencia y evitar errores.

Cuando existan devoluciones se llevarán documentadas tanto en la bodega como en la computadora para evitar malos entendidos.

Al revisar los pedidos contra la factura se pondrá en esta al lado superior y en pequeño el número de bultos que serán enviados con esa factura. Y con base en ello, se cargara el camión.

❖ Con los vendedores:

El gerente de ventas saldrá de vez en cuando con ellos para realizar las rutas y observar que los agentes estén dando un buen servicio, además de observar su comportamiento con el cliente, presentación adecuada y una buena exhibición del calzado en las tiendas.

Llevará el control de las rutas de cada uno y verificará por medio del cobro y la venta como se está desempeñando el vendedor y si está trabajando las rutas completas.

También se llevarán estadísticas de venta para conocer si el vendedor esta subiendo la venta, la mantiene o ha bajado, esto para detectar si el tiene algún tipo de

problema personal, trato con el cliente o para saber por qué la ruta no le está respondiendo como debería.

❖ Contabilidad y finanzas:

La contabilidad se chequeará todos los meses para verificar que todos los gastos y movimientos de la empresa estén presentes.

Se realizarán análisis financieros de los estados contables.

Una o dos veces al año se realizarán auditorías internas para verificar que todo vaya bien.

Se verificará cada mes que los libros contables estén al día.

Cada vez que se pasa un pedido a la bodega se hará antes la verificación de las cuentas del cliente, para ver como está con respecto a los pagos y si es posible despacharle el pedido; siempre y cuando se encuentre al día con las cuentas, el tope y el lapso de crédito sean los correctos estipulados por la empresa.

Cada vez que el agente llegue a cobrar la comisión, se realizará una revisión de las cuentas que se le han entregado y se controlará para que presione al cliente que tenga mucha morosidad o esté muy atrasado en las cuentas. Se anulará cualquier pedido de un cliente moroso o atrasado en sus cuentas.

También desde la empresa el gerente de ventas se encargará de llamar por teléfono a estos clientes para presionar el pago y también para ver si es que el agente no está pasando con regularidad o si existe alguna anomalía.

❖ Atención del cliente

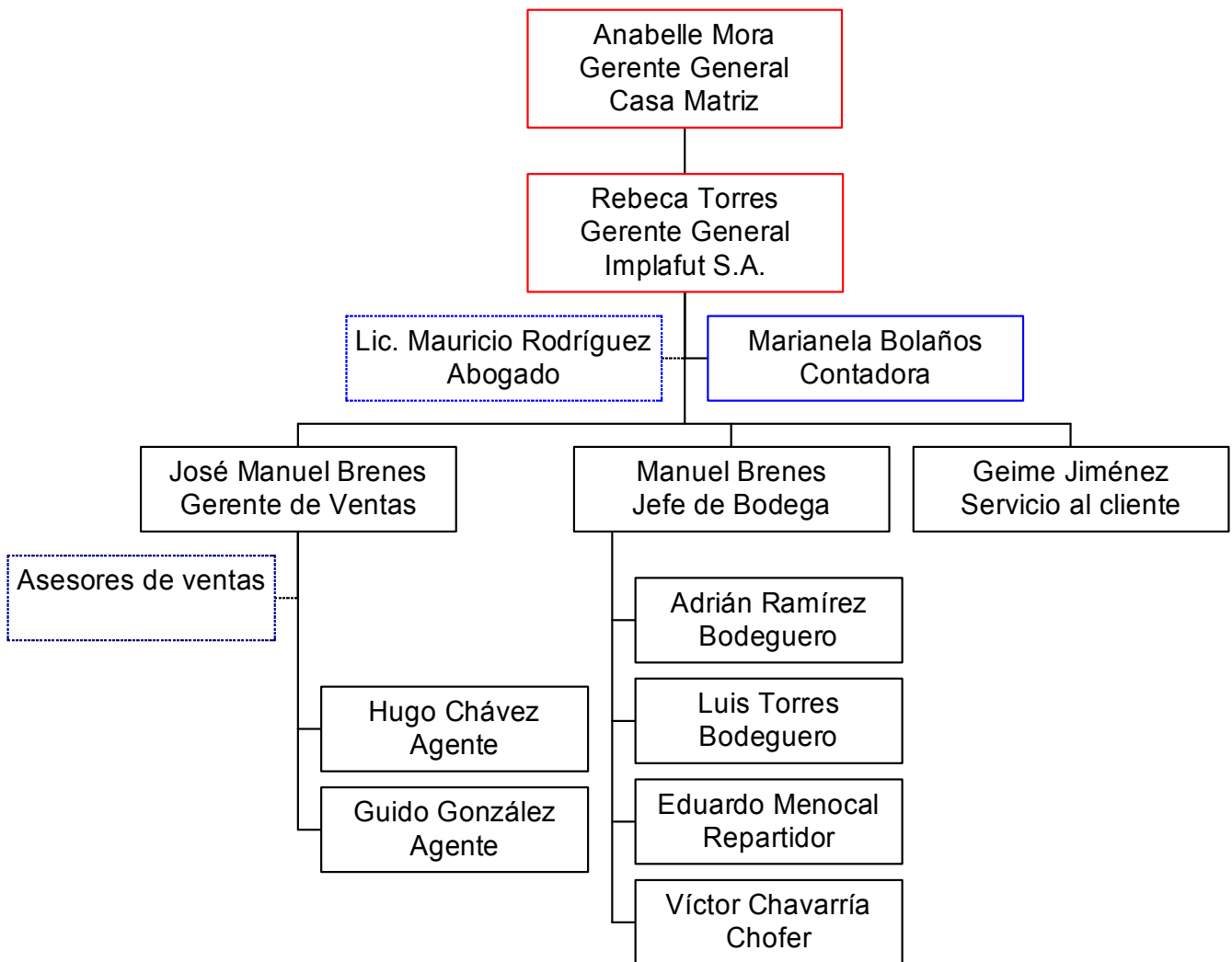
Se tratará en la medida de lo posible de atender todas las inquietudes de los clientes, cubrir las necesidades que ellos posean y tener la oportunidad de hablar con ellos cuando así el momento lo requiera.

Si el cliente llama a quejarse por teléfono se le debe dar toda la debida atención y corregir cualquier error que se haya cometido para su bienestar y mejorar como empresa aceptando cualquier sugerencia, ya sea interna o externa de un usuario para mantener una buena relación.

También las quejas las pueden recibir los agentes, a los cuales hay que resolverles esos problemas lo más pronto posible, para la satisfacción del cliente.

Organigrama de puestos

Implafut S.A.



Requisitos y funciones específicas por puesto

❖ Gerente General

✓ Requisitos

- Tener un conocimiento básico sobre calzado y administración
- Contar con licenciatura en administración de empresas.
- Poseer experiencia en el sector de calzado.
- Tener buena presentación personal.
- Poseer creatividad.
- Que sea una persona honrada, respetuosa, con capacidad para dirigir.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para negociar.

✓ Funciones:

- Responsabilizarse del ambiente laboral, el cual deberá ser con relaciones cordiales y respetuosas, asimismo honestas.
- Definir y plantear los objetivos anuales de la empresa.
- Controlar e integrar todas las áreas de la empresa para que esta funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos.
- Realizar las compras programadas para el año y mantener la empresa en un buen nivel competitivo.
- Lograr los objetivos de mercadeo y llevarlos a cabo.
- Establecer los precios de la compañía.
- Tener una buena logística para que el producto llegue en el momento adecuado y no escasee en las bodegas.
- Controlar y vigilar las finanzas de la empresa.
- Realizar estrategias de ventas y mercadeo para mejorar la empresa

❖ Gerente de ventas

✓ Requisitos

- Conocer el mercado de calzado.

- Tener estudios universitarios, ya sea, administración, mercadeo y ventas o carreras afines.
- Conocimientos en contabilidad y finanzas.
- Que tenga iniciativa y posea creatividad.
- Tener experiencia en el sector de calzado.
- Habilidad para negociar.
- Buena presentación personal.
- Que sea una persona respetuosa, honrada y trabajadora.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- ✓ Funciones
- Controlar la fuerza de ventas.
- Maximizar las ventas por medio de promociones o estrategias.
- Realizar proyecciones de venta cada año y cumplir con los objetivos propuestos.
- Lograr los objetivos de mercadeo y los planes de acción con ayuda del gerente general.
- Realizar giras para observar como está la empresa con respecto a la competencia.
- Conocer las necesidades del mercado y hacerlas llegar a la gerencia general.
- Lograr que el inventario rote lo más pronto posible.

❖ **Fuerza de ventas**

✓ Requisitos

- Poseer experiencia en el área de ventas.
- Tener buena presentación personal.
- Ser agradable, respetuoso, además muy honrado y transparente en todas sus acciones.
- Tener buena presentación personal.
- Ser creativo y poseer iniciativa.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Poseer un medio de transporte.
- Tener la licencia al día.
- Habilidad para negociar.

✓ Funciones

- Vender el producto y dar ideas de las tendencias del mercado.
- Mantener una buena relación con el cliente.
- Atender las necesidades de los clientes.
- Comunicar a la empresa como está el mercado y la competencia.

❖ **Jefe de bodega**

✓ Requisitos

- Experiencia en el manejo de inventarios y bodegas.
- Honrado, respetuoso, inteligente.
- Poseer iniciativa y ser creativo.
- Facilidad para trabajar en equipo.

✓ Funciones

- Mantener las bodegas en orden.
- Mantener las bodegas limpias.
- Mantener un ambiente laboral agradable.
- Mantener los inventarios al día.
- Controlar los pedidos a proveedores.
- Comunicar a los agentes la mercadería que se ha terminado.
- Mantener el producto en buen estado.
- Sacar los pedidos lo más rápido y entregarlos en el menor tiempo que sea posible.
- Evitar errores en los pedidos y cumplir con las especificaciones que haya en las órdenes de pedido.

❖ **Bodegueros, repartidor y chofer**

✓ Requisitos

- Ser honrados, respetuosos, responsables de sus actos.
- Tener buena presentación personal.
- Tener habilidad para aprender.
- Poseer iniciativa.
- Poseer alguna experiencia laboral.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- El chofer debe mantener la licencia al día ya sea la B1 o B2.

✓ Funciones

- Ser rápidos a la hora de sacar pedidos, evitar los errores en estos.
- Mantener las bodegas ordenadas y limpias, sacar bien las numeraciones de las cajas.
- Ser rápidos a la hora de entregar pedidos.
- Mantener una relación respetuosa con el cliente.
- Responsabilizarse de cualquier cosa que le pase a la mercadería o al carro fuera de la empresa.
- El chofer debe tener experiencia en el manejo de camiones.

❖ **Servicio al cliente**

✓ Requisitos

- Persona respetuosa, honrada, con paciencia y experiencia en el puesto.
- Tener algún curso de recursos humanos o servicio al cliente.
- Agilidad para digitar.

✓ Funciones

- Atender el teléfono.
- Escuchar los problemas que se susciten y darles una debida solución lo antes posible.
- Facturar y encargarse del sistema de cómputo.
- Comunicar cualquier especificación que un cliente haya solicitado por teléfono.

Capacitación del personal

En el caso de reclutar personal nuevo, el criterio a seguir será el de la casa matriz. Es importante recordar que el personal lo proporcionará la casa matriz y ya ha pasado por todo el proceso que se mencionó, según lo comentó Anabelle Mora.

La capacitación del personal se hará de forma oral y práctica, en todas las áreas. Se les dará todas las indicaciones de cada puesto y se les asignará a un superior según el área, para que los dirija y les corrija los errores que estén cometiendo y les fortalezca todas las cualidades que poseen para el puesto.

El reclutamiento se hará por perfil de puesto y las exigencias de la empresa y del mercado. Se evitará que haya algún tipo de relación personal o familiar entre los empleados de la empresa.

Para la selección del personal se hará por medio de entrevista para así conocer a la persona. La entrevista se llevara a cabo entre los gerentes generales de la casa matriz e Implafut S.A.

Se solicitará al entrevistado que lleve su currículum y cartas de recomendación. En la entrevista se darán todos los detalles del trabajo, salario, horario, etc.

Luego de la entrevista se le dirá a la persona que se le llamará si es aceptada. Se analizará el currículum y se pedirán las referencias a otras empresas donde haya trabajado para ver que opinan de él y ver el motivo de su salida.

Si todo sale bien, se llama al entrevistado, se le informa que está a prueba durante un tiempo para ver si logra adaptarse a la empresa. Se le comunica claramente lo que la empresa espera de él, así como lo que él puede esperar de la empresa, se le habla de la importancia de la honradez y de evitar malos entendidos, los valores de la empresa, como el resolver cualquier conflicto con tranquilidad y no se admitirá ninguna reacción agresiva, mucho menos el robo, ya sea a la empresa o a un compañero, el respeto entre compañeros y a los supervisores, entre otros aspectos se le muestra la empresa, el lugar donde trabajará y se presentara ante sus compañeros de trabajo.

Sueldos y garantías

Los sueldos se calcularán según lo indica el Ministerio de Trabajo de acuerdo con el puesto que se desempeña. Pero también se pueden dar aumentos a los empleados según el desempeño que haga el empleado y el aporte que dé a la empresa.

Estarán incluidos en las planillas de la Caja Costarricense de Seguro Social y en las de Riesgos de trabajo.

A fin de año, se les reconocerá a los empleados su trabajo y esfuerzo, dándoles el último día de trabajo un bono especial en dinero y un agradecimiento público en la fiesta de salida de fin de año. Se les dará dos semanas de vacaciones, una en Semana Santa y la otra en diciembre, más los días feriados por ley.

Las cargas sociales de los empleados de planilla según el sr.Álvaro Chávez son:
“1.Seguro de enfermedad y maternidad 9.25% sobre los sueldos totales de cada uno de los empleados.

2.Seguro de invalidez, vejez y muerte: 4.75% sobre el total devengado de cada empleado.

3.Instituto Nacional de Aprendizaje(I.N.A.): 2% sobre le total de las planillas.

4. Instituto Mixto de Ayuda Social (I.M.A.S): ½ % del total de las planillas.

5. Asignaciones Familiares: 5% del total de la planilla.

6. Banco Popular y de Desarrollo: ½ % sobre el total de las planillas.

7. Riesgos Profesionales o Seguro de accidentes: varía de 1% hasta un 5% o más. Para efectos de cálculos se considera un 3.5%”

Las cargas sociales son costos elevados que debe pagar el patrono y tenerlo al día. Estas cargas son aparte de los salarios de los empleados.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realizará en la compañía día a día, de forma individual. Una vez al mes se analizará la fuerza de ventas. La evaluación se inclinará principalmente a la eficiencia de los departamentos.

Relaciones de trabajo

Las relaciones de trabajo deben ser en armonía, respeto a la individualidad, con una comunicación amplia y sincera, confianza entre todos los compañeros de trabajo, para poder aclarar cualquier conflicto que se dé entre el personal y poder resolverlo lo antes posible para el mejoramiento del ambiente organizacional.

Existiendo confianza entre empleado y supervisor o gerente general ayudará al intercambio de información y dará una idea más clara de cómo está funcionando la empresa. Si hay deficiencias hay que detectarlas rápidamente para que no se vean afectadas las metas de la organización.

Se hará entender que el trabajo en equipo es la clave para el éxito y que las excusas de “eso yo no lo tenía que hacer, le tocaba a fulanito” no existen, pues el error de uno es el de todos y eso impide que se dé la eficiencia en la empresa como un sistema que es integrado.

El trabajo en equipo ayuda a maximizar los recursos de la empresa y a que mejore, pues son varias cabezas las que piensan y pueden dar más ideas.

La motivación en los integrantes de la empresa se hace de manera verbal reconociendo sus habilidades y sus buenos accionares ante sus demás compañeros, para que se dé una retroalimentación y puedan mejorar en sus labores. Por aparte se les dará un reconocimiento en dinero, agradeciendo su aporte a la empresa.

Aspectos legales

Comercialización y constitución de la empresa

La empresa se constituirá como una sociedad anónima. Si la empresa compra más de ₡15 000 000.00, debe tributar. Para la constitución de una sociedad anónima se debe organizar una junta directiva con presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocal, elegir un nombre y verificar en el Registro Público que no exista, luego el abogado se encarga de hacer la sociedad, según la legislación vigente del Código de Comercio.

Según expresó el sr. Róger González Jiménez del Departamento de Propiedad del Registro Público, la empresa se inscribe en Tributación Directa y en Registro Público en la Sección de Mercantil para obtener la cédula jurídica, para lo cual hay que pagar un entero del Banco de Costa Rica por un monto de ₡2 000.00; adjuntarle la personería jurídica y la solicitud hecha por el presidente en su calidad de apoderado generalísimo, ambas autenticadas por un notario.

Para la creación de las facturas se busca una imprenta con autorización de emitir facturas para Tributación Directa, según el oficio en que están inscritas.

Con los sueldos de los agentes vendedores, ellos prestarán servicios profesionales al igual que la contadora. Deberán presentar un recibo.

Los contratos con los empleados de bodega se harán de modo individual y se incluirán en la planilla de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Para registrar una marca el procedimiento es el siguiente: el abogado presenta el logotipo y la marca al Registro de Marcas para verificar si no hay alguna igual o similar. Al no coincidir con ninguna, es aprobada por el Registro de Marcas, luego se envía a la Gaceta por 8 días y si nadie se opone, se da por registrada la marca. Cada 10 años hay que renovarla.

Importación

Para desalmacenar es necesario entregar a la agencia aduanal la factura comercial y el BL (Bill of landing), que es el documento que da la naviera, haciendo constar que la mercadería se recibió y se envió al destinatario. La agencia aduanal realiza la nacionalización, la cual solo consiste en pagar los impuestos a la mercadería. Los impuestos son D.A.I. La ley 6946 y el de ventas. La agencia aduanera da la declaración aduanera (la puerta) y se puede desalmacenar la mercadería.

CAPÍTULO IV

PLAN DE FINANZAS

Contabilidad y finanzas

El sistema contable es una parte muy delicada que posee la empresa, pues es la que presenta su situación con respecto a sus finanzas, sus actividades y ver si es capaz de sobrevivir en el mercado.

Objetivos del área de contabilidad

- Realizar el proceso contable
- Informar del estado financiero de la empresa en un determinado período.
- Tratar de aumentar las utilidades de la empresa, buscando opciones para la misma.
- Elaborar los flujos de efectivo y los estados financieros.
- Evaluar a la empresa por medio de los indicadores financieros.
- Dar continuidad a los estados financieros y a la evaluación de los indicadores.

Contabilidad de la empresa

La contabilidad la llevará la sra. Marianela Bolaños, la cual recogerá la contabilidad cada fin de mes y luego la entregara 10 días después, cobrando ¢ 8 000.00 por mes por servicios contables. Ella se encargará de llevar los libros contables (Mayor y Diario) al día.

Análisis financiero

Para el análisis financiero se ha tomado en cuenta la devaluación del dólar en cada año de \$0.48 según datos históricos del Banco Central, además de la inflación de un 12% también con base en datos históricos.

Se supone un crecimiento de cartera de un 35% cada año, aumentando así las ventas en unidades y, por lo tanto, en utilidad.

La lista de precios no se adjuntara al trabajo debido a que es una información confidencial.

Cuadro comparativo de los 3 años de operación de la empresa

DESCRIPCIÓN	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
Cartera de clientes	75	101	137
Ventas estimadas en dólares	\$ 531 856.87	\$ 1 325 925.64	\$ 2 486 367.27
Ventas en unidades de calzado	27000	54540	92064
Ventas en unidades de balones	5625	10605	16440
Margen bruto para trabajar %	80%	100%	100%
Utilidad neta en %	3.89 %	33.41 %	43.42 %

◆ Para el primer año

En los meses de setiembre, octubre y noviembre del año 2006 hay un incremento del doble de las ventas, esto es por motivo de la temporada navideña, en la cual la casa matriz hace una exhibición en el Hotel San José Palacios en el mes de agosto y se realiza una preventa del producto.

Los socios darán un préstamo de ¢ 48 103 000.00, con un interés del 2% mensual para ser cancelado en los siguientes tres años, empezando la cuota en febrero del 2006. (Ver anexo 1).

Habrán inyecciones de capital, en las cuales los socios no cobrarán intereses pues se cancelarán a corto plazo. Las inyecciones se darán en abril de ¢ 7 000 000.00, que se pagarán en junio. Luego en julio darán otro aporte de ¢ 12 000 000.00 y en setiembre de ¢ 44 000 000.00. De estos ¢ 56 000 000.00 se les abonará en noviembre ¢ 25 000 000.00 y en diciembre del 2006 ¢ 25 000 000.00; quedando un saldo para el año entrante 2007 de ¢ 6 000 000.00.

Al final del año 2006 se les habría pagado en intereses ¢ 9 501 413.70 a los socios y quedará un saldo del préstamo de ¢ 36 845 016.69.

La empresa tiene una liquidez buena, pues puede cubrir sus obligaciones a corto plazo. La empresa está endeudada, pero el riesgo financiero es bajo. La empresa no presenta una rentabilidad buena para el primer año, pues el porcentaje de utilidad es de 3.88%.

◆ **Para el segundo año:**

Se necesita el aporte de ¢17.000.000.00 de los socios en enero del 2007. En marzo se pagarán en marzo 10 millones y en mayo los 7 restantes. Los 6 millones que se venían debiendo se continúa proyectando su pago para marzo del 2007.

◆ **Para el tercer año:**

Ya la empresa podrá trabajar independientemente, pues contará con un capital de trabajo que le permitirá trabajar sin necesidad de gastos extras como financiamientos e intereses de terceras personas.

Es más que evidente su liquidez y rentabilidad, logrando así la posibilidad de independizarse de la casa matriz y realizar un nuevo contrato en el que se beneficiarán ambas.

Como hay tanto efectivo, en enero del 2008 se le cancela en su totalidad el préstamo los socios, para no seguir pagando intereses.

Los excedentes de efectivo se deben invertir, este es un punto que no se tocará en este trabajo, y hay mucha plata sin invertir, lo cual se discutirá en el momento adecuado.

Fuentes de financiamiento

En caso que la empresa matriz no pueda solventar las inyecciones de efectivo necesarias para el primer año de Implafut S.A., se le presentan opciones de financiamiento viables a tasas de interés del 1% mensual.

Si en un momento determinado la empresa necesitara un financiamiento extra, la casa matriz podría hacerlo con créditos bancarios:

1. Corto Plazo: Se realiza por medio de una línea de crédito revolutiva. Específicamente para capital de trabajo o financiamiento de importaciones. Se autoriza por un monto global y se realizan desembolsos por los montos que la empresa necesite. Plazos de los desembolsos: hasta 12 meses máximo o dependiendo de la rotación de inventario.

Garantía: La línea se garantiza con garantía real, fiduciaria o prendaria.

Tasa: En dólares entre 8% y 10% anual y en colones entre 20% y 24 % anual.

Comisión por desembolso: 1% anual

2. Largo Plazo: Son créditos específicos por más de 3 años. Por ejemplo, para compra de maquinaria, cancelación de pasivos a corto plazo u otros. Siempre es con garantía real, hipotecaria o prendaria). **La tasa** de interés en dólares es de 10% y 12% y en colones de 25% a 28%. **Comisión de formalización** entre 2 y 3%.

3. Descuento de Facturas: Mecanismo para la recuperación de facturas a corto plazo. El cliente cede la factura y el Banco le gira el 90% del monto de esta. Cuando el banco cobra la factura le reintegra el 10% restante. **Tasas** de entre 8 y 10% dólares y 24 y 30% en colones.

Requisitos generales para solicitar el crédito bancario

Entre los requisitos, se solicitan estados financieros proyectados por un año, una propiedad que responda por el monto a solicitar del crédito bancario.

La casa matriz puede obtener un crédito por \$100 000.00, poniendo a responder la propiedad. El perito valora 20% menos del costo verdadero, por si tuviera que rematar la propiedad, coger el 20% para los gastos.

La propiedad debe tener la póliza del INS al día y se toma como primer hipoteca si está virgen, debido a que una propiedad se puede hipotecar varias veces. Se renueva cada 2 años, presentando nuevamente todos los requisitos y una inspección del perito.

Actualmente, las cédulas hipotecarias son las más utilizadas en el comercio por el bajo costo que tienen, y este gasto se hace una sola vez.

Sistemas de control

Los sistemas de control que se aplicarán serán para conocer si el dinero se está aplicando debidamente y se estén maximizando los recursos.

Se realizarán presupuestos financieros (estados financieros, flujo de caja, opciones de financiamiento en caso que se necesitaran) al final de cada año, para saber cuanto dinero necesitará la empresa para sus actividades y en qué momento lo requerirá.

Entre los sistemas de control a utilizar estarán las razones financieras, para dar una idea de como va la empresa en su liquidez, rentabilidad y eficiencia en sus operaciones.

Razón financiera	Liquidez	Función
Razón circulante:	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo por medio de sus activos circulantes
Prueba de ácido:	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$	

Razón Financiera	Actividad: Mide la eficiencia de las operaciones	Función
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Venta anual a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Mide cuántas veces al año se hacen efectivas las cuentas por cobrar
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de la mercadería vendida}}{\text{Inventarios}}$	Mide la rotación de inventarios. Entre más alta más eficiente la administración
Rotación del activo total	$\frac{\text{Venta total}}{\text{Activos totales}}$	Grado de eficiencia para convertir sus activos en ventas

Razón Financiera	Rentabilidad: muestra si se está maximizando lo invertido tomando en cuenta los riesgos	Función
Margen de utilidad neta:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Mide el ingreso neto por dólar de ventas
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$ $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	Mide la efectividad global para generar utilidades con los activos disponibles, la capacidad de generar utilidades del capital invertido

CAPÍTULO V

SUPUESTOS, RIESGOS Y RECOMENDACIONES

Supuestos para la elaboración del trabajo

Los siguientes supuestos son los empleados en este trabajo, basados en posibles comportamientos según la historia en el sector de calzado y el aprendizaje en su elaboración:

- La empresa será asesorada y apoyada por la casa matriz en los años comprendidos entre 2006, 2007 y 2008. Trabajando solo calzado y balones.

La casa matriz aportará todos los recursos: humanos, financieros y de material, para el funcionamiento de la empresa Implafut S.A.

- Cada individuo que trabaje en la empresa no solo desempeñará su puesto, sino que será polifuncional y habrá un ambiente laboral agradable para todos.
- Habrá cambios de modelaje y diseños dos veces al año por parte de la compañía Implafut S.A. y la Fábrica Dalponte.
- Mantener siempre un mínimo en inventario, según el punto de reorden expuesto anteriormente.
- El proceso de logística desde la importación hasta la bodega será de 65 días, sin atrasos de ninguna índole.
- La empresa comenzará con una cartera de 75 clientes en el primer año, incrementándose 35% cada año, el segundo año la cartera será de 101 y en el tercer año la cartera será de 137 clientes.
- La inflación se calculó a un 12% para cada año y la devaluación del dólar se calculó a \$ 0.48 cada mes, según datos históricos del Banco Central.
- Las compras se harán de contado y no se utilizarán cartas de crédito. El INCOTERM con el que se trabajará con el proveedor será siempre CIF.

- Al precio de costo de los productos en el primer año se le agrega un 80% más, para el segundo y tercer año, al precio de costo se le suma el 100%.
- Se mantendrá hasta donde sea posible que los clientes de la empresa compren una cantidad fija de producto cada mes tanto en calzado como en balones.
- Para estimar las ventas:
 - En el primer año los 75 clientes comprarán 2 cajas de 12 pares y 5 balones mensualmente, incrementándose en setiembre, octubre y noviembre del año 2006 por la temporada navideña.
 - En el segundo año hay un incremento del 35% de la cartera de clientes, es decir, 101 clientes. También hay un incremento en la venta del producto a 3 cajas y 7 balones mensuales por cliente.
 - En el tercer año nuevamente se da un incremento de 35% de la cartera de clientes, quedando un total de 137 clientes. También crece la venta a 4 cajas de 12 pares y 8 balones por cliente.
- A una venta de contado en el sector de calzado se le da 10% de descuento a los 30 días y a una venta a crédito sería sin descuento, pasados los 30 días se suman 60 días más, para recuperar el dinero.
- La publicidad es sumamente importante para el éxito de la marca deportiva.
- Los socios darán un préstamo de \$100 000.00 a un plazo de 36 meses con un 2% mensual de interés.
- Los socios inyectarán efectivo en la empresa, sin cobrar intereses, pues estos se pagarán a corto plazo. Para que la empresa pueda continuar su funcionamiento.
- La empresa no necesitará financiamiento bancario.

- La distribución será inicialmente selectiva y luego pasará a una distribución intensiva.

Riesgos y recomendaciones para la empresa Implafut S.A.

❖ Riesgo del Producto

Que el producto que se importe no guste al consumidor final y poco a poco vaya disminuyendo su participación en el mercado.

Que al tener una variedad extensa de diseños y colores, algunos productos no tengan una buena salida, logrando así que haya productos sin rotación en la venta, causando su remate a precios menores del costo.

Recomendaciones

Para minimizar un poco estos riesgos lo principal es ir adaptando el producto a las necesidades y gustos del mercado, sin perder la calidad. La línea deportiva se puede diversificar complementándola con ropa, implementos como espinilleras, guantes, etc.

Introducir productos de otras disciplinas deportivas como fútbol, volleyball, basketball y volleyball de playa.

❖ Riesgo de la Mercadotecnia

Que las estrategias a seguir no sean las adecuadas, provocando así que no se puedan cumplir los objetivos de la empresa.

Al no llevarse un buen control sobre la fuerza de ventas puede provocar que se disminuyan las ventas por motivos personales y mal trato hacia el cliente.

Por falta de conocimiento sobre el producto, la fuerza de ventas no pueda defenderlo contra las características de otras marcas posicionadas, impidiendo su venta.

La publicidad no tenga el efecto esperado en el mercado.

Al no haber suficiente dinero para invertirlo en publicidad, se interrumpirá el conocimiento de la marca en el mercado o causar su olvido.

Que la cartera de clientes no aumenten el 35% en el segundo año, provocando estancamiento en la empresa, afectando las ventas pronosticadas y así la utilidad neta. Al igual que no se incremente en el tercer año.

Recomendaciones

Se podrían realizar encuestas a los clientes para conocer el posicionamiento de la marca en el mercado y de la empresa.

Al efectuar sondeos se observará lo que ofrece la competencia y qué es lo que gusta en el mercado.

Tratar de mantener una publicidad continua para evitar el olvido de la marca.

Conforme va pasando el tiempo las estrategias de la empresa deben cambiar, para que se adapten a los cambios del mercado.

Realizar capacitaciones para la fuerza de venta, para aumentar el potencial de cada agente de venta y que puedan defenderse en el mercado.

❖ Riesgos de Mercado

En caso que se diera una recesión económica, produciría una devaluación muy pronunciada en el dólar, afectando los pronósticos de los estados financieros, además de encarecer la utilidad del producto.

La posible existencia de una competencia desleal, la cual para sacar del mercado a la empresa lance productos de futsal mucho más baratos y de la misma calidad o superior, por un largo tiempo, provocando así que la empresa quiebre.

En el caso que el proveedor no respete la exclusividad que ofrece, afectaría a la empresa vendiéndole a otras importadoras en Costa Rica.

Que el proveedor venda el producto en Panamá, y no advierte que no lo vendan a distribuidoras en Costa Rica, amenazando con el cierre de la venta para las distribuidoras panameñas, si llegan a vender en Costa Rica.

Recomendaciones

Buscar otros proveedores que brinden conceptos más económicos del producto para la práctica del deporte del futsal u otras disciplinas, para abarcar todo tipo de consumidor.

Visitar las ferias internacionales para actualizarse en moda, además de obtener posibles oportunidades de nuevos negocios.

Invertir los excedentes de dinero en fondos de inversión o en la compra y venta de terrenos.

❖ Riesgos financieros

No tener un contador competente para que demuestre la realidad de la empresa en sus operaciones, que muestre los estados financieros cada mes.

Al finalizar el tercer año, la empresa no se haya afianzado en el mercado y no pueda subsistir independientemente.

Que las ventas no cubran los gastos de la empresa, provocando pérdidas.

No planificar las entradas de efectivo por parte de los socios ni medios de financiamiento para realizar la publicidad y las operaciones en general de la empresa.

Recomendaciones

Tener opciones de financiamiento para prevenir cualquier faltante de efectivo para no detener las operaciones de la empresa.

Buscar cotizaciones de diferentes empresas de publicidad para destinar los recursos financieros a los mejores medios de comunicación según las ideas que brinde cada una de ellas.

Realizar al menos dos veces al año una auditoría interna para verificar que la cuentas vaya en orden, tanto en la contabilidad como en las operaciones de la empresa.

Cuando se trabaje con proveedores nuevos lo mejor es utilizar cartas de crédito, por seguridad tanto del proveedor como de la compañía, aunque exista un costo de \$400.00.

Dar un seguimiento mensual estadístico de las ventas y cuentas por cobrar de la empresa, para determinar si los mecanismos empleados son los correctos para alcanzar los objetivos de la empresa.

❖ Riesgos de la organización

Que la planificación administrativa aplicada no sea la idónea para la empresa deportiva.

No lograr un manejo de inventario correcto, provocando encarecimientos del producto o exceso de almacenamiento.

Que el recurso humano no sea lo suficientemente capacitado para lograr realizar las funciones específicas de cada puesto, provocando rotación de personal, invirtiendo capacitación y tiempo para el nuevo personal, impidiendo la continuidad de los procesos.

La existencia de fugas o faltantes que no sean detectados, debido a malos controles en los inventarios.

La existencia de quejas por parte de los clientes porque las entregas de los pedidos no se cumplan de manera eficiente.

Por motivos externos se den atrasos en los embarques del contenedor, provocando molestias en los clientes y hasta la anulación de órdenes de pedidos. Dando como consecuencia que la mercadería salga lentamente de las bodegas.

Recomendaciones

Mantener un sistema completo de software que ayude a llevar los inventarios y cuentas por cobrar.

Tratar de detectar los productos que tienen algún problema de rotación en un plazo de 20 días para bajar el precio y darles una rápida salida sin necesidad de tener pérdidas, ya que así se realiza el efectivo en un plazo corto de tiempo y el dinero se puede reinvertir en otra mercadería que deje utilidad.

Tratar de motivar más al recurso humano para evitar la rotación del mismo, ahorrando tiempo y salidas de efectivo, además de la capacitación.

Mantener el recurso humano necesario para las actividades de la empresa, sin caer en el exceso de personal.

Tratar de adquirir un transporte propio para minimizar los gastos y lograr el reparto eficiente. En la temporada alta, si es posible, contratar un transporte para que reparta los pedidos.

Realizar las órdenes de compras exteriores con anticipación, para prever cualquier atraso.

Como otra recomendación, es necesario analizar el excedente de efectivo para que sea invertido en algún negocio, pues así se podrá tener la plata dando rendimiento y aumentando cada vez más. Esta inversión dependerá de como esté el mercado financiero después de esos tres años.

ANEXOS