



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE ZAPATOS ESCOLARES CON LA IMPORTACIÓN DE SUELAS DE
CAUCHO DESDE COLOMBIA

AUTOR

KEVIN RUBÉN MIRANDA ILLESCAS

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ZAPATOS ESCOLARES CON LA IMPORTACIÓN DE SUELAS DE CAUCHO
DESDE COLOMBIA.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales”.

Profesor guía:

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor:

Kevin Rubén Miranda Illescas

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan De Negocios Para La Producción Y Comercialización De Zapatos Escolares Con La Importación De Suelas De Caucho Desde Colombia, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevin Rubén Miranda Illescas, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

C.I.: 170974089-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan De Negocios Para La Producción Y Comercialización De Zapatos Escolares Con La Importación De Suelas De Caucho Desde Colombia, del estudiante Kevin Rubén Miranda Illescas, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. MBA. Gualberto Renato Mármol Jaramillo

C.I.: 170700154-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Kevin Rubén Miranda Illescas

C.I.: 180360177-0

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por dejarme cumplir un sueño, a mis padres, por siempre ser el eje primordial en toda mi carrera y por ser mi fuerza para que con mi dedicación y esfuerzo pueda cumplir todos mis objetivos propuestos, a mi hermana, por ser una ayuda extraordinaria en cada consejo solicitado, a mi abuelita y tío que siempre me estarán guiando desde el cielo para dar siempre lo mejor de mí, y a mis profesores por todas las enseñanzas.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, que gracias al tener una familia unida, se hace más fácil cumplir las metas; y que sin la ayuda de todos, nada hubiera sido posible en todos estos años de estudio.

RESUMEN

El siguiente Plan de Negocios tiene como propósito analizar la viabilidad técnica y financiera para la producción y comercialización de zapatos escolares con la importación de suelas de caucho de Colombia.

En la mayoría de las instituciones educativas primarias y secundarias del país, públicas y privadas, se norma el uso del uniforme, con el fin de incentivar a las personas a comprometerse y empoderarse de su vida escolar; y de identificarse con su institución. La mayoría de normativa interna de las instituciones educativas, disponen el uso de calzado de color negro para hombres y mujeres; y el índice de personas que estudian en establecimientos educativos primarios y secundarios es alto, por lo que existe una real necesidad de calzado escolar. Ante lo expuesto se planteó como idea, implementar un plan de negocios para la producción y comercialización de zapatos escolares, fabricados en cuero y con suelas de caucho.

Se realizó un estudio del entorno externo en donde va a desempeñarse la empresa, en donde se puede encontrar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. También se analizó como se encuentra la industria del calzado en el Ecuador, para de esta manera poder aprovechar las oportunidades y contrarrestar efectivamente las amenazas. Además, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo al cliente, en donde se pudo obtener que el 97% si utilizarían una nueva marca de calzado escolar, la única razón para que tomen esta decisión, es que el zapato debe contar con una alta calidad, suavidad y durabilidad que es lo que el cliente busca.

La estrategia general de marketing que se utilizará es la de diferenciación, que se enfoca en ofrecer un calzado escolar diferente al de la competencia, con una suela de caucho importada desde Colombia, la misma que tiene particularidades que la hacen única al ser: antideslizante, flexible, durable y suave.

La inversión inicial de este Plan de Negocios es de \$ 125,380.00 valor que será financiado en un 40% de los miembros accionistas y el 60% será deuda.

ABSTRACT

The purpose of the following Business Plan is to analyze the technical and financial feasibility for the production and marketing of school shoes with the import of rubber soles from Colombia.

In most primary and secondary educational institutions in the country, public and private, the use of uniforms is regulated, in order to encourage people to commit and empower themselves in their school life; and to identify themselves with their institution. The majority of internal regulations of educational institutions provide for the use of black shoes for men and women; and the index of people who study in primary and secondary educational establishments is high, so there is a real need for school shoes. Given the above, it has been raised as an idea, to implement a business plan for the production and marketing of school shoes, made of leather and with rubber soles.

A study of the external environment where the company will perform was carried out, where the political, economic, social and technological factors can be found. The footwear industry in Ecuador was also analyzed, in order to take advantage of the opportunities and effectively counteract the threats.

In addition, a quantitative and qualitative analysis was made to the client, it showed that 97% of people would use a new brand of school shoes, the reasons for them to make this decision is that the shoe must be of high quality, softness and durability which is what the client seeks.

The general marketing strategy to be used is that of differentiation, which focuses on offering different school footwear than the competition; shoes with rubber soles imported from Colombia, soles that have particularities that make them unique because they are: non-slip, flexible, durable and soft.

The initial investment of this Business Plan is \$125,380.00; the 40% of this amount will be financed by the shareholders and the 60% will be financed by debt.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	2
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	10
Conclusiones Análisis Entorno	14
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5 PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de valor.....	31
5.2 Mezcla de Marketing.....	33
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.	39
6.2 Plan de Operaciones.	41

6.3 Estructura Organizacional.....	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	54
7.5 Índices financieros	55
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	63

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente trabajo de titulación busca implementar un plan de negocios para la producción y comercialización de zapatos escolares con la importación de suelas de caucho del país vecino Colombia. El calzado será fabricado de manera artesanal en un 60% y se contará con el apoyo de tecnología con maquinaria sofisticada, procesando la materia prima con normas de calidad que logren un resultado final garantizado, adicionalmente se tendrá modelos exclusivos, diseñados específicamente para el uso diario del consumidor final. La ventaja de encontrar un proveedor de Colombia, es la adquisición de materia prima de primera calidad a bajo costo en comparación con los proveedores nacionales, lo que permitirá que sea durable, cómodo y a un precio justo para los clientes. La mayoría de empresas que se dedican a la fabricación de zapatos escolares buscan sus insumos de proveedores nacionales a un costo más elevado.

En las últimas investigaciones se puede identificar que la industria de la fabricación de calzado se encuentra en crecimiento constante gracias a varias estrategias que optó el gobierno para apoyar a la producción nacional, de las cuales se puede mencionar el libre impuesto a la renta durante dos años a los nuevos microempresarios, convenios de alianzas comerciales con países vecinos y créditos otorgados a emprendedores.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la viabilidad técnica y financiera para la producción y comercialización de zapatos escolares con la importación de suelas de caucho de Colombia.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno externo para conocer en qué situación se encuentra el país en factores político, económico, social, tecnológico con el fin de saber las oportunidades y amenazas que tiene el plan de negocios.

- Analizar la industria de fabricación de calzado en el Ecuador para conocer en qué estado se encuentra, los posibles competidores con la ayuda del modelo Porter.
- Realizar una investigación cuantitativa y cualitativa para entender cuáles son las necesidades y preferencias del mercado objetivo.
- Desarrollar un plan de marketing con estrategias para la comercialización del calzado escolar y para la fidelización de los clientes.
- Realizar un modelo financiero con el fin de conocer la utilidad o la pérdida que tendrá el plan de negocio.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Tabla No 1: Código CIIU.

C	Industrias Manufactureras.
C1520.0	FABRICACIÓN DE CALZADO.
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015.

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

Entorno Político

De acuerdo al entorno político de Ecuador, se han establecido varias políticas, normas y códigos, las mismas que rigen para todas las personas naturales, jurídicas y demás asociativas que desarrollen alguna actividad productiva en cualquier punto del territorio nacional.

Impuestos.- Un ejemplo de cómo el entorno político se vio afectado en los negocios son las salvaguardias que fueron implementadas por el gobierno administrado en el año 2015, las mismas que finalizaron en junio del presente

año 2018, las cuales afectaron su valor en rangos de 5% hasta 45% para la importación en la mayoría de las partidas arancelarias. Cabe recalcar que el presidente actual se encuentra en análisis para retomar estas medidas desde inicios del siguiente año.

Sistema Político.- El sistema político del Ecuador liderado por el presidente Lenin Moreno permitió que la Matriz Productiva continúe con el proceso de cambio e innovación con el objetivo principal de que los productos nacionales sean de un alto nivel de calidad generando una oportunidad para la industria nacional del calzado. El cambio de la matriz productiva se basa en incentivar a la industria nacional a innovar productos y explotar los recursos que se tiene disponible en el país, para que el Ecuador deje de ser el exportador solo de materia prima para que otros países se beneficien, al contrario este cambio promueve para que emprendedores realicen nuevos productos con valor agregado y se pueda exportar un producto terminado a diferentes partes del mundo. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Según el código orgánico de la producción, comercio e inversiones, la aplicación de proceso productivo inicia desde la explotación de los recursos, es decir, la materia prima, la transformación de la misma, la distribución y finalmente el consumo de dicha producción. De la misma manera con este código, el SRI se encarga de impulsar cualquier actividad productiva del país con el fin de incentivar y normar a los empresarios ecuatorianos. Del mismo modo el sector productivo se beneficia a través de la política comercial utilizando herramientas de comercio exterior con un proceso de aduana eficaz. (Asamblea Nacional, 2010)

Por lo expuesto consideramos que es una oportunidad importante la ejecución del plan de negocio propuesto por cuanto se evidencia privilegios por parte del gobierno en materia de política pública así como de política fiscal.

Entorno Económico

Crecimiento Económico.- Al inicio de este gobierno en el año 2018, el presidente presentó reformas estructurales y un plan económico de

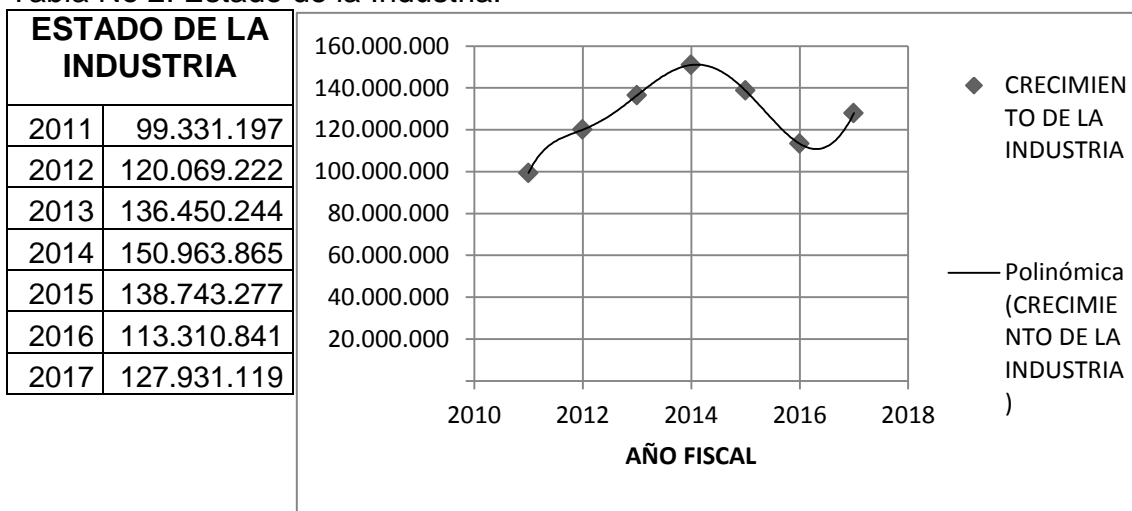
aproximadamente cuatro años que promoció un equilibrio de las cuentas públicas, reducción del endeudamiento con mucha credibilidad para que de esta manera crezca el nivel de economía del Ecuador, con estrategias claras como la reducción del gasto público y la eliminación de leyes que menores las inversiones.

Tras la reunión que mantuvo el primer mandatario con todos los representantes de los sistemas financieros tanto públicos como privados resolvieron entre otras, la siguiente acción:

- Los micro emprendedores nuevos no tendrán que pagar el impuesto a la renta los primeros dos años de funcionamiento.

Estado de la Industria

Tabla No 2: Estado de la Industria.



Tomado de: Servicio de Rentas Internas, 2018.

Según su código CIU, la industria de fabricación de calzado en el Ecuador en los últimos 10 años se encuentra en crecimiento, cabe recalcar que en el año 2014 tuvo una reducción del 8%, que fue específicamente cuando la industria se vio afectada por la competencia extranjera, debido a que varios ecuatorianos preferían realizar sus compras de calzado en países vecinos como lo son Colombia y Perú, del mismo modo también se vio afectada por calzado proveniente de China; sin embargo no fue por mucho tiempo la reducción de la industria, ya que en el año 2016 comienza nuevamente a

crecer, gracias a las políticas establecidas por el gobierno, como una de ellas es el cambio de la matriz productiva.

Gasto de Hogares

Tabla No 3: Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual.

Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015.

En el Ecuador, según el INEC las prendas de vestir y calzado se encuentran en el cuarto puesto del gasto de consumo del hogar, destinando al mismo un 7.90 % de sus ingresos mensuales, cabe recalcar que en lo que más gastan las familias ecuatorianas es en alimentos y bebidas no alcohólicas, ubicándose en el primer lugar con un valor de 24.4 % de sus ingresos.

En promedio en el país, cada persona que estudia en nivel primario o secundario utiliza 2,25 pares de calzado estudiantil al año. (Unidad de Inteligencia de Mercado, 2016)

Tasa de Empleo.- A partir del cambio del mando y con las medidas sustitutivas tomadas por el Presidente, la economía del país reflejó un cambio positivo para el sector productivo, por consiguiente según el estudio realizado en septiembre del 2017 por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) se puede identificar el crecimiento a 66.0% de empleo bruto del Ecuador a comparación

del año 2016 que cerró con un empleo del 63% a nivel nacional, por consiguiente se espera un mayor crecimiento hasta diciembre 2017. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

Por lo señalado y realizando el estudio de la canasta básica y del gasto familiar promedio, se hace visible que los hogares ecuatorianos busquen productos de calidad con precios accesibles que permitan optimizar los recursos familiares y satisfacer una de las necesidades primarias del ser humano.

En cuanto al empleo, la ejecución del presente proyecto permitirá generar fuentes de empleo locales y de esta manera ser promotores a la disminución de la tasa de desempleo existente.

Entorno Social

Demografía.- Luego de la última investigación en el año 2016 realizado por el Ministerio de Educación da un total de 4.687.528 estudiantes de los diferentes establecimientos del Ecuador, por lo que al existir una gran necesidad de obtener zapatos de alta calidad y durabilidad para el uso diario, nace la oportunidad de llevar a cabo un plan de negocio para la producción y comercialización de zapatos escolares con la importación de suelas de caucho desde Colombia.

Cultura.- De acuerdo a la cultura ecuatoriana las instituciones educativas cumplen reglamentos entre las cuales norman el uso del uniforme, la mayoría de los establecimientos optan por calzado de color negro para hombres y mujeres. Esto no solo con el afán de ejecutar políticas estudiantiles sino con el fin de incentivar a los alumnos a que se comprometan y se empoderen de su vida escolar. (Ministerio de Educación, 2016). En el país 94,57% de los establecimientos exige el uso de uniforme (Ministerio de Educación, 2016).

Si bien la tendencia es adquirir productos importados principalmente de frontera por el hecho de que sus costos son sustancialmente menores es necesario que mediante proyectos como el presentado permitan impulsar la producción nacional y tratar de concientizar que en el Ecuador se pueden

realizar productos de calidad a precios asequibles y que con ello se logra impulsar el desarrollo de un país.

Entorno Tecnológico

La tecnología actualmente brinda varias ventajas para la fabricación del calzado, que va desde la adquisición de la materia prima hasta la venta del producto para el consumidor final.

Automatización de proceso.- La mano de obra ecuatoriana se caracteriza por fabricar productos de calidad, sin embargo, para ciertos procesos, es necesario contar con máquinas especializadas que tengan la función de optimizar recursos, procesos y tiempo. Una de las máquinas que ayudará a mejorar la calidad, resistencia y durabilidad del zapato tiene el nombre de prensa automática de calzado que tiene la misión de pegar y sellar por completo la suela con el calzado, de esta manera el producto final tendrá una garantía del mismo.

El acceso a maquinaria con tecnología de punta actualmente posee cierto grado de facilidad de adquisición, esto permite que la capacidad productiva sea óptima y el manejo de recursos eficiente, además de obtener productos de calidad con lotes económicos óptimos.

Así mismo, la tendencia actual de mercadeo es mediante el uso de redes sociales en donde incluso se pueden realizar compras online de manera efectiva y eficiente de acuerdo al diseño y talla del calzado escolar para el caso en estudio.

Análisis PEST Colombia

Político

Acuerdos Comerciales.- Colombia y Ecuador forman parte de la CAN (Comunidad Andina) que es un organismo que tiene como objetivo el desarrollo integral de todos los países miembros, siendo así más equilibrado mediante la integración y la cooperación social económica.

En el aspecto comercial todos los países que forman parte de la Comunidad Andina no tienen barreras proteccionistas, lo que quiere decir un libre comercio de las mercancías de origen andino, por lo cual todos los productos importados o exportados entre los miembros de este bloque comercial tienen una libre circulación sin pagar tributos arancelarios de ningún tipo. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012)

Consecuentemente este tipo de acuerdos permiten afianzar los lazos comerciales y a la vez brindan facilidad en la tramitación e importación de bienes en el caso específico del país vecino Colombia.

Económico

Balanza Comercial.- Según la partida arancelaria 6406.20.00 que es: suelas y tacones de caucho o plástico, Ecuador en el último año importó 7.466 miles de dólares de todo el mundo y 4.304 miles de dólares de Colombia con lo que quiere decir que el 57% de importaciones de dicho producto es proveniente del país vecino. En 2016 Ecuador trajo al país 1.397 toneladas de dicho producto lo cual significó una reducción del 19% a relación del año 2015 que importó 1.716 toneladas, esto fue debido a que varias empresas optaron por cambiarse de país proveedor a China, la cual significaba tener costos menores pero con el riesgo de que fuera un producto de menos de calidad. Colombia exportó hacia todo el mundo 4.860 miles de dólares de suelas y tacones de caucho o plástico en el 2016 y a Ecuador exportó 4.283 miles de dólares lo que quiere decir que el 88% de las exportaciones son directamente solo para este país. (Trade Map, 2017)

En este caso, nos beneficiaremos de los convenios de doble tributación que permiten realizar gastos deducibles por efecto de pagos de tributos en el exterior, lo cual permite obtener beneficios empresariales.

Social

Demografía.- Colombia tiene una población total de 48.228.704 personas, las cuales 37.857.000 son personas en edad de trabajar, representando un 80%

de la población total. La PEA (Población económicamente activa) cuenta con 24.405.000 personas siendo el 64.5% del país.

Según Freedom House, Colombia es un país parcialmente libre, ubicándose en el puesto 115 del rating de libertad entre 197 países que son analizados, teniendo una puntuación de 64 sobre 100, la cual se espera que aumente este valor durante lo que va del 2017 debido a las negociaciones que se realizaron con las guerrillas de las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) que fue un acuerdo de paz. (Freedom House, 2017). Según Doing Business, Colombia se ubica en el puesto 59 de 190 economías del mundo lo cual significa que es uno de los mejores países para realizar negocios de América latina y el Caribe. (Banco Mundial, 2017)

El intercambio cultural entre países, permite establecer nuevas estrategias de negociación y de comercialización de los productos, ya que si bien se importa la materia prima, en el corto tiempo se podría estar pensando en la exportación del producto terminado.

Tecnológico

Colombia en los últimos 5 años mejoró considerablemente su aspecto tecnológico, ubicándose en el puesto 66 de 137 economías analizadas que realiza el Foro Económico Mundial en donde se busca medir los avances tecnológicos y la innovación en el país. (Foro Economico Mundial, 2017)

Penetración de Internet.- El gobierno colombiano, implementó una política en la cual se aplicaría un subsidio para que todo habitante colombiano pueda tener un internet banda ancha en sus hogares. También se incrementaron servicios en línea tanto para el sector público en donde se puede realizar cualquier tipo de trámite de manera online, como para el sector privado, ya que en el presente año varias pequeñas y medianas empresas cuentan con páginas web con el cual se benefician los negocios internacionales.

Así mismo, evidenció que muchas de las empresas públicas de los dos países se encuentran impulsando el cero papeles en las mismas por lo que el

desarrollo tecnológico de las mismas se considera un factor importante en la ejecución del proyecto.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras en esta industria es alta debido a que al consumidor final se le presenta una gran variedad de tipos y modelos de calzado escolar. Las empresas dedicadas a esta industria y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Ambato son siete, de las cuales las que tienen una mayor rotación en ventas son Eximdose S.A, Compañía De Fabricación De Calzado Luigi Valdini Santluigi Cia. Ltda, IPC Dublauto Ecuador Cia. Ltda y Calzadomilpies Cia.Ltda.

Estas empresas son las que tienen estrategias competitivas con mejoras de calidad constantes, ofrecimiento diferentes servicios al cliente, extensión de garantías, y una publicidad atractiva. También la competencia internacional es alta, debido a que en los últimos años al Ecuador ingresó una gran cantidad de zapato proveniente de los países como China y Colombia especialmente, teniendo un precio económico a relación del zapato nacional, siendo esa su estrategia principal para ingresar al mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de un nuevo competidor es media debido a que cuando un microempresario tiene oportunidad de ingreso, lamentablemente las estrategias que son utilizadas carecen de experiencia, solidez, canales de distribución, tienen desconocimiento de políticas de regulación gubernamental, no tienen la capacidad económica para la producción, es decir que el ingreso a la industria de fabricación de calzado puede ser aparentemente fácil, sin embargo no satisfacen las necesidades que tiene del cliente, al no cumplir con los estándares de alta calidad que el calzado escolar requiere.

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que la materia prima necesaria para fabricación de calzado escolar se puede obtener en varios puntos de venta de la ciudad de Ambato. Cabe recalcar que Ambato se caracteriza por tener empresas de manufactura de primera calidad, es por esto que en el momento de elegir proveedores para la adquisición de recursos se cuenta con un sin número de opciones que cuentan con similares características a bajo costo y con la garantía requerida. Por otro lado es importante mencionar que las suelas de caucho que será utilizado para la fabricación del producto serán importadas desde Colombia, donde existen varios proveedores que ofertan este insumo con una excelente calidad que es lo que buscamos como empresa.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, sin embargo la existencia de un sustituto cercano para el calzado escolar podría ser el zapato deportivo negro, pero las Instituciones Educativas tienen reglamentos donde se especifican políticas de cumplimiento para el uso obligatorio de uniformes, tanto en vestimenta como en calzado, en donde se menciona que de tres a cuatro días dependiendo del establecimiento educativo se debe usar calzado formal. Por este motivo como emprendedores se debe contar con el diseño de estrategias claves para contrarrestar el posible producto sustituto que actúe como amenaza para el mercado.

Poder de Negociación de Consumidores

El poder de negociación de los consumidores es alto debido a que en el mercado se puede encontrar un sin número de empresas dedicadas a la fabricación de calzado escolar con sus respectivos puntos de venta, tanto en la ciudad de Ambato como a nivel del Ecuador. El consumidor se inclinará por características claves en el momento de elegir un calzado escolar que sea para el uso diario, entre las más relevantes son el costo, la calidad, el diseño, la garantía y la utilidad. Es en este punto el cliente el único responsable de la

decisión que tome en el momento de la compra por lo que puede modificar su criterio sobre la marca las veces que el usuario tenga necesidad.

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz EFE analiza las oportunidades y amenazas que tiene la empresa con información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, y competitiva.

Para realizar la matriz EFE se debe listar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, luego se debe ponderar cada factor con un valor que se encuentre entre 0.0 no importante y 1.0 muy importante, esta ponderación significa que tan importante es cada factor para alcanzar el éxito en la industria establecida, la suma de todos los factores debe dar 1.0. Posteriormente se le asigna una calificación a cada factor entre 1 a 4 en donde se indica que tan eficazmente responden las estrategias de la empresa a ese factor en donde 4 es la más alta y 1 es la respuesta más deficiente. Finalmente se debe multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor para obtener la puntuación ponderada y luego sumar todas estas para obtener la puntuación ponderada total, en donde 2.5 es la calificación promedio para las empresas.

Tabla No 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Matriz EFE			
	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Existencia de variedad de proveedores para la adquisición de materia prima	0,08	3	0,24
La industria del Calzado crece anualmente en el Ecuador.	0,07	4	0,28
Apoyo gubernamental a incentivar la producción de calzado en el Ecuador	0,05	3	0,15
Escasa posibilidad de encontrar un producto sustituto	0,04	2	0,08
Inversión baja para el ingreso al mercado	0,12	4	0,48
Reducción de la tasa de personas analfabetas en el país.	0,05	2	0,1
Ecuador miembro de la Comunidad Andina para facilitar la importación desde Colombia.	0,09	3	0,27

Ayuda por parte del gobierno con créditos para Pymes.	0,05	3	0,15
Apoyo del SRI a los Micro empresarios.	0,08	2	0,16
Amenazas			0
Competencia de marcas ya establecidas a nivel nacional.	0,09	2	0,18
Fácil elección del consumidor al elegir la marca del calzado escolar	0,08	3	0,24
Competencia desleal.	0,05	3	0,15
Fácil acceso por parte del consumidor a adquirir mercadería directamente en frontera	0,09	2	0,18
Bajo costos en la Competencia Directa.	0,06	3	0,18
TOTAL	1		2,84

Entre las más importantes oportunidades podemos mencionar que la industria de fabricación de calzado en el Ecuador se encuentra en crecimiento por lo que se debe aprovechar este factor, realizando algo diferente e innovador de la competencia; además existen varios proveedores de insumos necesarios para la fabricación del calzado por lo que nunca existirá escases de materia prima para el negocio. Se debe aprovechar que la inversión para el negocio propuesto es baja, debido a que se competirá con grandes empresas de calzado escolar ya consolidadas a nivel nacional e internacional, por lo que es una de las oportunidades evaluada con la más alta puntuación.

Entre las amenazas más importantes se puede mencionar que existen marcas ya establecidas a nivel nacional, por lo que se debe luchar con un zapato de calidad, durabilidad y suavidad para que el cliente pueda cambiar de opinión al momento de escoger el zapato escolar. También una amenaza que se debe reducir, es el fácil acceso a comprar un calzado en fronteras, por lo que la empresa debe realizar constantemente diseños innovadores con precios justos y con una gran calidad que es lo que lo caracteriza.

Luego de realizar la evaluación de factores externos se tiene un resultado de 2.84 lo que quiere decir que la empresa se encuentra por encima del promedio recomendado para la matriz EFE, por lo que se debe explotar mediante

estrategias de manera eficiente todas las oportunidades del mercado y contrarrestar efectivamente las amenazas externas presentadas.

Conclusiones Análisis Entorno

En base al análisis efectuado anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

- Gracias al cambio de estrategias gubernamentales, se incentivó a los micro empresarios a alcanzar sus metas emprendedoras con el apoyo que brindó como por ejemplo: Servicio de Rentas Internas, Otorgamiento de créditos y acuerdos comerciales.
- La economía del país se encuentra en constante crecimiento, lo que motiva al sector productivo a seguir invirtiendo para la creación de nuevos proyectos viables en el Ecuador. Adicionalmente, es importante indicar que la Industria de fabricación de calzado en el Ecuador se encuentra en constante crecimiento.
- Al tener un significativo número de clientes potenciales en establecimientos educativos, y al ser el uso del uniforme una política educativa, los zapatos se convierten en un complemento para el uniforme, siendo esta la principal justificación para la elaboración del producto propuesto.
- El uso de la tecnología para la elaboración del calzado escolar desempeña un papel importante y clave ya que las maquinarias que son utilizadas hace que el producto sea de primera calidad satisfaciendo al consumidor final. Además la tecnología en la empresa ayuda a la comunicación rápida, eficaz, con los clientes y con los proveedores nacionales e internacionales.
- En la ciudad de Ambato existen empresas de calzado que compiten constantemente con estrategias de costo, calidad, promoción, servicio, con el afán de ser líderes en la industria de fabricación de calzado.
- En la amenaza de entrada de nuevos competidores, existe una alta oportunidad de ingreso al mercado pero esto no quiere decir que las nuevas empresas ofrezcan un producto de calidad ya que

lamentablemente la mayoría de ellos no cumplen con el estándar de calidad que exige el cliente para un calzado escolar, y además no poseen la capacidad productiva requerida.

- En el poder de negociación con proveedores es baja, ya que se evidencia que existe una alta gama de distribuidores de materia prima nacionales e internacionales que cumplen con parámetros de calidad establecidos, lo que dará un valor agregado al producto.
- Para la elaboración del calzado escolar no existe amenaza de la existencia de un producto sustituto, por consiguiente es necesario innovar los modelos según la tendencia de la moda y actualizar los recursos necesarios para la fabricación.
- El consumidor final tiene la potestad de elegir el producto de su interés en base a sus necesidades, criterios e intereses, ya que la mayoría de clientes se inclinan por una marca en especial, por lo que se debe lograr un zapato escolar con todas las exigencias que justifique el cambio de decisión.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

La investigación de mercado realizada en el siguiente estudio fue de forma cuantitativa y cualitativa, en donde se logró obtener la información necesaria gracias a las herramientas utilizadas tales como: entrevistas a expertos, grupo focal (focus group) y encuestas.

Entrevistas a expertos

Entrevista 1

Fecha: 18/12/2017

Lugar: Empresa de Calzado "Sinell"

Nombre: Ramiro Sillagana

La siguiente entrevista fue realizada al señor Ramiro Sillagana, quien es gerente propietario de la empresa de calzado Sinell, ubicado en el cantón de Ambato en la parroquia de Ambatillo, con más de 28 años de funcionamiento, el mismo que nos pudo mencionar que:

La industria del calzado ecuatoriano ha venido evolucionando a pasos agigantados en donde la nueva tecnología, la materia prima, la maquinaria avanzó muchísimo por lo que ya no están muy lejos de la industria del calzado de países vecinos como son Perú, Colombia ya que hoy en día están compitiendo a la par. Hubo una temporada en donde la industria decayó debido a la entrada de producto chino, el cual era muy barato y con esos precios no se podían competir, pero con el pasar del tiempo la gente pudo darse cuenta y comenzó a preferir lo del Ecuador por la buena calidad de cuero y las buenas suelas del calzado. Esta industria se encuentra en crecimiento constante a pesar de tener escasos procesos de capacitaciones y carencia de asesoramiento empresarial.

Existe competencia legal e ilegal, siendo el más fuerte, el contrabando de los países vecinos como Colombia, Perú y cierto tipo calzado de la China también, con esto han tenido que luchar día a día, de esta manera ir mejorando siempre para no quedarse atrás y lograr tener un calzado de calidad. Esta industria es un negocio rentable, sabiéndolo manejar, manteniendo la calidad siempre e innovando que eso es lo más interesante. En el mercado se debe incrementar nuevos fabricantes de calzado porque con eso ya no se daría paso a zapatos de fuera, si no la industria ecuatoriana mejoraría la calidad y la producción.

La maquinaria que se necesita para brindar la garantía en la fabricación de calzado escolar es la básica de las cuales se puede mencionar dos: armadora de puntas y selladora de talones. Las suelas que son utilizadas para fabricación de calzado Sinell son nacionales e importadas, se expone las dos opciones a los clientes, pero se tuvo la necesidad, más que todo por el precio y la calidad de importar las suelas desde Colombia y un poco de Perú. La suela Colombiana es de alta durabilidad, la calidad es un poco más avanzada a la ecuatoriana y todo esto es lo que pide el consumidor ecuatoriano en un zapato.

El mercado ecuatoriano es un poco difícil ya que a veces puede preferir un zapato por el precio antes que calidad o viceversa.

Como conclusión de esta entrevista, se puede mencionar que el Sr. Sillagana recomienda el ingreso a esta industria, ya que se encuentra en un continuo crecimiento e incentiva a la creación de una microempresa de fabricación de calzado escolar, también menciona que es una oportunidad el importar suelas de caucho desde Colombia ya que dichas suelas posee características de alta calidad, satisfaciendo así las necesidades de nuestro cliente final.

Entrevista 2

Fecha: 05/01/2018

Lugar: Rubbercom S.A

Nombre: Psi.Org. Valeria Molina

La siguiente encuesta fue realizada a Psi.Org. Valeria quien es gerente general de la empresa Rubbercom S.A dedicada a la fabricación de suelas en la ciudad de Ambato. Al momento tiene 5 años como gerente general en la empresa con lo que pudo mencionar que:

La industria del caucho es extensa, en realidad el caucho es el mejor material que existe en resistencia, hay cauchos de diferentes orígenes que tienen diferentes propiedades, por lo que se debe tomar en cuenta la ficha técnica, en la cual debe tener ciertas especificaciones según la producción que se vaya a realizar, si es suela, rodillos, etc. La industria del caucho en suelas bajó en los últimos 3 años ya que la gente prefiere polímeros de diferente calidad.

El competidor que domina la industria de suelas de cauchos en la ciudad de Ambato es Plasticaucho Industrial, y le es difícil lidiar con este competidor, por lo que siempre deben innovar, ya que este no es un mercado estático, siempre van buscando nuevas alternativas como la moda, todo es muy cambiante, y siempre al innovar se debe enfocarse en que es lo que prefiere el consumidor. Las suelas fabricadas en la empresa RUBBERCOM son solo nacionales, algún

momento pensó en importar pero se dió cuenta que en Ecuador entran muchos tipos de suelas provenientes de varios países, en especial de Perú y Colombia, y las suelas que la gerencia pretendía importar, ya las traía otro importador, entonces se enfocaron en tener un producto que sea único e innovador. Es una oportunidad la importación las suelas, siempre y cuando se vea a que mercado meta desea alcanzar, es decir ya teniendo fijo clientes que vayan a consumir esa suela.

La suela más vendida en el mercado ambateño en los último años es TR que es la de plástico, aunque los zapateros, o los que tiene conocimiento de suelas están volviendo a consumir las suelas de caucho, ya que es la que tiene más durabilidad. Lo más recomendable para un zapato escolar es una suela de caucho que es lo mejor que se puede ofrecer a los niños, incluso cuando los niños corren necesitan una suela que les pueda brindar una correcta abrasión, considerando a ésta, a que no sea el desgaste tan rápido, por ejemplo si se quieren deslizar o el piso esta mojado una suela de caucho tiene las propiedades para que no se puedan caer. Al cliente se le debe ofrecer algo que sea nuevo, algo que no esté regado en todo lado, ofreciendo siempre calidad y un buen precio, esos son los parámetros que se necesitan para poder ofrecerle al cliente.

En conclusión la Psi. Org. Valeria Molina, asegura que si se va introducir una nueva marca de calzado escolar debe ser con propiedades que cumplan parámetros de calidad, como por ejemplo suelas de caucho, con el fin de que los estudiantes tengan mayor garantía y comodidad, con un precio no tan elevado que satisfaga la economía del cliente.

Grupo Focal (Focus Group)

Fecha: 14/01/2018

Introducción

El siguiente grupo focal fue realizado a nueve personas de la ciudad de Ambato, entre las cuales se encontraban a siete padre/madres de familia y dos

estudiantes de colegio. Con esta herramienta utilizada se analizó la información necesaria para la fabricación de calzado escolar con la importación de la suela de caucho desde Colombia. Los integrantes fueron:

- Ing. José Viteri 29 años (1 hija de 5 años)
- Ing. Ricardo Salvador 30 años (1 hija de 6 años)
- Srta. Angie Jaramillo 14 años (Estudiante)
- Srta. Valentina Martínez 17 años (Estudiante)
- Sr. Fabián Castro 28 años (1 hija de 5 años)
- Sr. Orlando Martínez (hija de 6, hijos de 8 y 10)
- Sra. María Chaviel (hija de 6, hijos de 8 y 10)
- Psi.Org. Andrés Castillo 26 años (1 hija de 8 años)
- Sr. Patricio Vásquez 42 años (1 hija de 6 años)

Cuerpo

El grupo focal se comenzó con la presentación de cada persona con su edad, actividad económica y si era padre/madre de familia o estudiante. A continuación se les mencionó una breve información sobre el tema a tratar que es la fabricación de calzado escolar con las suelas importadas desde Colombia.

La industria de calzado en el Ecuador está creciendo de forma sorprendente para la mayoría de integrantes, especialmente creen que en Ambato es la ciudad en donde más se comercializa todo tipo de calzado y la ciudad que más está aportando para el crecimiento en esta industria en el Ecuador. Según la opinión de los integrantes creen que existe mucha competitividad entre empresas dedicadas a la fabricación de calzado escolar, dichas empresas son reconocidas a nivel nacional e internacionalmente por su calidad, resistencia. Creen que existen pocas pero excelentes marcas de calzado escolar que llevan a que las personas no tengan que adquirir zapatos de fuera y se consuma lo realizado en el país.

Las marcas más conocidas de los participantes son Venus, Bunky, Pony, Vecachi, Buestan, mencionaron que si recuerdan éstas marcas son por los

modelos que van cambiando al inicio de cada año escolar, otra razón por lo que recuerdan la marca es por la calidad y la durabilidad que ha tenido el zapato en sus hijos, según las estudiantes la razón por la que les llama atención, es por la publicidad que realizan en la televisión, es decir la propaganda con su slogan respectivo, además les llamo mucho la atención las promociones o sus regalos que tienen al momento que están adquiriendo el zapato escolar. La mayoría de los integrantes en lo que se fijan antes de comprar un zapato escolar es la comodidad y la calidad del zapato, puesto que más de la mitad del día pasan en la escuela o colegio que en la casa, cabe recalcar que solo una persona mencionó que a él lo único que le interesa antes de comprar un zapato escolar es que le guste a su hija, así sea este de mala o buena calidad o así sea caro o barato el precio, él está dispuesto a comprarle lo que su hija desee.

En cambio dos integrantes supieron decir que en lo que más se fijan es el precio, uno de ellos expresó que al tener 3 hijos debe comprar zapatos dependiendo sus ingresos, tomando en cuenta que debe realizar gastos extras en cada inicio del año escolar, y la otra persona dijo que se debe dicha decisión por la economía del país y por ser un padre primerizo. Lo que debería tener una nueva marca de calzado escolar para cambiarse de la que utiliza actualmente es la innovación, la nueva tecnología con la que haya sido fabricado dicho zapato, el modelo que se vaya cambiando según las tendencias de la moda, las promociones, la calidad, la durabilidad de todo el año escolar y por último la suavidad. En esta pregunta se añadió que escojan entre calidad o precio en la compra de un zapato escolar, en la cual coincidieron el 100% de los participantes, siendo la respuesta calidad.

Por último mencionaron el 80% de participantes que el medio de comunicación para dar a conocer una nueva marca de zapato escolar es las redes sociales, el 20% opinaron que sería mejor en la televisión, pero se debe tomar en cuenta que esta publicidad debe estar envuelta con alguna promoción o regalo al momento de comprar, esto es lo que más llama la atención, otra estrategia es realizar un slogan que impacte en la mente de los consumidores.

Conclusión Grupo Focal

Finalmente luego de haber realizado el grupo focal y haber escuchado las opiniones de cada uno de los integrantes, se concluye que en el momento de fabricar un nuevo zapato, es muy importante contar con puntos claves que impacten al cliente, brindando principalmente una mejor calidad de las marcas ya existentes en el mercado, con promociones que sean innovadoras no solo para el cliente sino para el consumidor final. Un calzado escolar con suela de caucho importada definitivamente se convertiría en un producto llamativo según los comentarios de este grupo focal.

Encuestas

La investigación cuantitativa tiene muchas herramientas para obtener resultados reales, entre las herramientas más utilizadas esta la encuesta. Las encuestas se llevaron a cabo con el objetivo de saber las preferencias y necesidades de las personas al momento de adquirir un zapato escolar. Dicha encuesta fue realizada a 54 personas, entre las cuales constan tanto estudiantes como consumidores finales, y padres/madres de familia como clientes en donde se obtuvo los siguientes resultados:

De los encuestados el 70.4% son padres/madres de familia, dichas personas al ser clientes, al momento de adquirir un nuevo zapato escolar, un 37% se fijan en la calidad, seguido de un 12.96% de padres/madres encuestados que se fijan el precio del producto, otro factor importante en que se fijan es en la garantía teniendo una puntuación igual a la anterior, mientras que apenas el 5% se fijan en que marca de calzado es. Por otra parte los demás encuestados pertenecen a estudiantes con un 29.6%, de los cuales, el 16.67% prefieren la calidad al momento de comprar un nuevo calzado escolar, seguido del 7.41% que prefieren el modelo que tiene el producto. Algo importante que mencionar es que tan solo el 1% de los estudiantes se fijan en cuál es el precio que tiene un zapato escolar.

Otra información importante que se pudo obtener con la investigación cuantitativa fue que los padres/madres de familia que tienen 1 o 2 hijos/as en

establecimientos educativos, solo se fijarían en la calidad del zapato para que puedan cambiarse de su marca actual a otra, mientras que las personas encuestadas que tienen más de 3 hijo/as prefieren que el producto tenga mayor garantía de esta manera se optarían por cambiarse de su marca habitual. Esto se debe a que mientras la familia tenga un número alto de cargas, el gasto se eleva, por lo que la persona que sustenta el hogar escogerá un zapato que cuente con una excelente garantía, previniendo la compra de dos o más zapatos al año escolar, por factores de economía y peor aun cuando son más hijos, este factor actúa diferente en las personas que tienen solo un hijo ya que ellos pudieran comprarles a su hijo 2 o 3 pares de zapatos al año sin problema.

También se puede decir, que el 68% de las personas que prefieren comprar en épocas de promociones son las que lo hacen en el mes Septiembre, esto se debe a que a inicios del año lectivo en el sector sierra la mayoría de empresas dedicadas a la fabricación de calzado escolar realizan promociones tentadoras que llamen la atención del cliente, en donde mientras más zapatos compran pueden recibir algún descuento, recibir regalos por adquirirlos, o hasta promocionar un zapato adicional a mitad de precio. Gracias a la tabulación de las encuestas, se realizó el cruce de variables, en donde se pudo obtener que el 16% de las personas encuestadas prefirieron comprar la marca Venus debido principalmente por la calidad que ha brindado en el transcurso de todos los años de liderazgo en el mercado ecuatoriano, seguido del precio con un valor de 7% de las personas que prefieren esta marca, este es un factor determinante para la elección del calzado Venus, ya que el valor de cada par de zapato es muy cómodo para los ecuatorianos, tomando en cuenta el nivel de la economía por la cual está atravesando el país.

Un factor notorio a la hora de escoger la marca de los encuestados fue que el 100% de las personas que prefieren un zapato artesanal es específicamente por el precio, ya que en el mercado por la competencia se puede conseguir zapatos escolares desde 5 dólares pero arriesgándose a comprobar su calidad.

Luego de haber analizado las respuestas de las personas que fueron encuestadas se puede concluir que los padres/madres de familia es decir los

clientes del producto, definitivamente prefieren un zapato escolar que tenga materiales garantizados específicamente con suela de caucho suave con una alta durabilidad, con una composición de 100% cuero, que demuestre que es un calzado que sin duda vale la pena cambiarlo por cualquier marca ya existente en el mercado. Por otro lado los estudiantes que fueron encuestados, lo único que analizan al momento de adquirir un zapato escolar es el modelo ya que al estar más actualizados en tendencias de moda ellos preferirían tener un buen aspecto personal ante las demás personas, es decir sus amigos de escuela o colegios, mas no piensan en la garantía, ni el precio, por lo que estos dos factores si son importantes para sus padres.

Las correlaciones y las tablas de contingencia se las puede evidenciar en el Anexo No.5

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El calzado escolar es utilizado por personas durante una larga etapa de su vida, que comprende desde la infancia hasta la adolescencia; es muy importante que el calzado sea cómodo, seguro y brinde confort a las y los educandos, para que puedan desenvolver sin dificultades sus actividades diarias.

Para que el calzado sea cómodo, debe confeccionarse con materiales duraderos que puedan ajustarse de manera ergonómica a los pies de los estudiantes, y con un óptimo diseño para que sus pies puedan respirar y mantenerse frescos, uno de los materiales ideales para la producción del zapato escolar es el cuero, pues los materiales sintéticos dificultan la transpiración y hacen que los pies de los estudiantes tiendan a contagiarse de hongos y adquieran mal olor. Adicionalmente para ser seguro y evitar posibles accidentes, el calzado debe tener un buen agarre, por lo que se requieren suelas antideslizantes.

En la mayoría de las instituciones educativas primarias y secundarias del país, públicas y privadas, se norma el uso del uniforme, con el fin de incentivar a las personas a comprometerse y empoderarse de su vida escolar; y de identificarse con su institución. La mayoría de normativa interna de las instituciones educativas, disponen el uso de calzado de color negro para hombres y mujeres (Ministerio de Educación, 2016); y el índice de personas que estudian en establecimientos educativos primarios y secundarios es alto, por lo que existe una real necesidad de calzado escolar. Ante lo expuesto se planteó como idea, implementar un plan de negocios para la producción y comercialización de zapatos escolares, fabricados en cuero y con suelas de caucho. Este proyecto tiene CIU C1520.01 que corresponde a (Unidad de Análisis y Síntesis , 2012):

Tabla No 5: Código CIU.

C	Industrias Manufactureras.
C1520.0	Fabricación de calzado.
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015.

Puesto que el calzado será fabricado de manera artesanal; y, adicionalmente se contará con el apoyo de tecnología mediante el uso maquinaria sofisticada, se considera ubicar la nueva industria en Ambato, puesto que ,en la provincia de Tungurahua, existen cerca de 2000 artesanos del calzado (Revista Líderes, 2017), y esto permite el fácil acceso a la materia prima requerida.

En cuanto al aprovisionamiento, para el cuero, los proveedores son de origen nacional, cabe señalar que las curtiembres del país satisfacen 75% del mercado nacional y el 25% restante es importado. Respecto a las suelas, las nacionales de caucho no tienen suficiente calidad y variedad de diseño, por lo que el 80% se importa (MIPRO - FLACSO, 2015, pág. 31).

Por lo señalado, para disponer de materia prima de calidad que aseguren ofertar un producto final garantizado, se pensó utilizar cuero nacional y suelas

de caucho provenientes de Colombia; adicionalmente se tendrán modelos exclusivos, diseñados específicamente para el uso diario del consumidor final. La ventaja de contactar con un proveedor de Colombia, es que la suela colombiana es de alta durabilidad y de mejor calidad que la ecuatoriana, lo que permitirá adquirir materia prima de calidad a bajo costo en comparación con los proveedores nacionales, logrando la producción de un producto cómodo, garantizado y a un precio justo para los clientes; además que por lo acuerdos comerciales entre países de la Comunidad Andina, la gestión de importación es relativamente sencilla. Adicionalmente del análisis de entornos se determinó que la industria de la fabricación de calzado se encuentra en crecimiento constante gracias a varias estrategias que optó el gobierno para apoyar a la producción nacional, como la exoneración de impuesto a la renta durante dos años a los nuevos microempresarios, convenios de alianzas comerciales con países vecinos y créditos otorgados a emprendedores.

Sin embargo, también es importante analizar las amenazas que podrían afectar el logro de los objetivos, como el que exista un importante número de ofertantes de calzado ya posicionados en el mercado, entre los que destacan Venus, Bunky, Buestan, Vecachi, Pony, por lo que el nivel de competencia es alto. Luego de evaluar los factores externos se tiene un resultado de 2.84 por lo que la empresa se encuentra por encima del promedio recomendado para la matriz EFE por lo que se debe explotar mediante estrategias de manera eficiente todas las oportunidades del mercado y contrarrestar efectivamente las amenazas externas presentadas. En base al estudio del cliente, se estableció que existe un segmento de mercado importante para el producto, pues en el país 94,57% de los establecimientos exige el uso de uniforme (Ministerio de Educación, 2016); cada persona que estudia en nivel primario o secundario utiliza 2,25 pares de calzado estudiantil al año (Unidad de Inteligencia de Mercado, 2016); y en las zonas urbanas de la región sierra, 34% de los requerimientos del rubro ropa y calzado no son cubiertos con la oferta existente (Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda, 2014).

Al considerar que en la ciudad de Ambato son 42.120 los estudiantes primarios y secundarios; en Latacunga 21.880 y en Quito 431.230 (Instituto Nacional de

Estadística y Censos, 2017); y aplicar las restricciones resultantes del estudio cualitativo, se prevé que en Ambato, Latacunga y Quito son 291.710 pares de calzado anuales los que podría vender el proyecto; para minimizar el riesgo comercial la captación meta se consideró el 5% de este valor, con lo que son 14.585 los pares de calzado estudiantil anuales los que se buscará vender el primer año. Sin embargo de ser un mercado competitivo, el proyecto puede entregar un buen calzado para estudiantes, flexible y liviano para que los estudiantes no sufran lesiones típicas y en cambio tengan la mayor comodidad posible, en diversos tamaños, modelos y a un precio aceptable, adicionalmente, se generará una oferta de valor que satisficará la mayoría de los requerimientos y expectativas de los potenciales clientes, por lo que existe una amplia probabilidad de que aplicando estrategias adecuadas de marketing, se logre el penetrar con éxito el mercado de Ambato y Quito, y mediano plazo sea factible expandirse a nivel nacional. Al fabricar una nueva marca de zapato, es muy importante contar con puntos claves que impacten al cliente, generar similar o mejor calidad que las marcas ya existentes en el mercado, con promociones que sean innovadoras no solo para el cliente sino para el consumidor final. Un calzado escolar con suela de caucho importada definitivamente se convertiría en un producto llamativo.

Del estudio cualitativo se concluye que es conveniente ingresar a esta industria ya que se encuentra en un continuo crecimiento, por ello existen suficientes incentivos para la creación de una microempresa de fabricación de calzado escolar, es una oportunidad el importar suelas de caucho desde Colombia ya que poseen características de alta calidad, satisficando así las necesidades del cliente final, y generando garantías de comodidad, con un precio que satisfaga la economía del cliente. Para reforzar la marca con que se busque posicionar al producto, será fundamental transmitir el mensaje sobre la importancia y valor añadido, de un calzado estético, cómodo, seguro, fabricado de manera artesanal en su mayoría y con el apoyo de tecnología de punta. Para ampliar el potencial del proyecto, el interés, la probabilidad de compra, y penetrar con éxito el mercado, el producto debe ser promocionado especialmente por redes sociales y canales electrónicos, y distribuidos por

almacenes, cadenas de supermercados y tiendas de ropa, de esta forma se integrarán equilibradamente todos los parámetros requeridos.

Un factor importante que se debe considerar es el acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2018-00034-A, emitido por el ministerio de educación del Ecuador, que en el Artículo 6 señala :”Artículo 6.- Uso opcional de faldas para niñas y adolescentes mujeres.- Las instituciones educativas al regular el uso del uniforme escolar en el Código de Convivencia institucional, deberán determinar que el uso de faldas para las niñas y adolescentes mujeres es opcional, por lo que no se podrá obligar de ninguna manera el uso de dicha prenda”, donde si bien el uso de las faldas es de carácter opcional, dentro de la investigación, se puede evidenciar que los gustos y preferencias de las niñas persiste en usar esta prenda, así no tenga el carácter obligatorio. (Ministerio de Educación , 2018)

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Existe mucha competitividad entre empresas que fabrican y comercializan calzado escolar; marcas como Venus, Bunky, Pony, Vecachi, Buestan, son reconocidas a nivel nacional e internacional, y compiten constantemente con estrategias de costo, calidad, promoción, servicio, con el afán de ser líderes en la industria de fabricación de calzado; y que se han posicionado en la mente de los clientes en base a desarrollar nuevos modelos para el inicio de cada año escolar; por la calidad y la durabilidad que han tenido los zapatos en sus hijos; por la publicidad que realizan, la propaganda con su eslogan respectivo, y las promociones el momento de adquirir el zapato escolar.

Si bien no existe la amenaza de productos sustitutos, en el país ingresa calzado estudiantil de Colombia, Perú, Chile, China y varios países más que también puede competir con el producto nacional, principalmente por una diferenciación en precio, se hace necesario entonces innovar los modelos según la tendencia de la moda, priorizar la calidad y actualizar los recursos

necesarios para la fabricación, ya que si bien los precios de la competencia son bajos, la calidad no siempre es la mejor.

Finalmente, son el consumidor y el cliente quienes tiene la potestad de elegir el producto de su interés en base a sus necesidades, costo, criterios e intereses, ya que la mayoría de clientes se inclinan por una marca en especial, por lo que se debe fabricar un zapato escolar con todas las exigencias que justifique el cambio de decisión.

Por cuanto el calzado escolar es un producto con alta rivalidad de las empresas en el mercado, es importante considerar la susceptibilidad al precio por parte del mercado objetivo. Se aplicará una estrategia general de diferenciación combinando con un mayor precio al producto dentro de los rangos que el segmento meta le permite; es decir, se entrega a un precio mayor un producto diferente al de los competidores en base a materia prima de calidad; y, específicamente en la suela de caucho que es importada de Colombia; así mismo, el diseño que evoluciona con la moda y presentación final atractiva del producto serán los factores diferenciadores que permitan estimular la demanda y alcanzar una participación representativa en el mercado. La estrategia de entrada se fundamentará en enfocarse en entregar al cliente un producto diferente, que se focalice en sus gustos y necesidades, y se destaque por sobre el resto a través de la excelencia de los materiales, la comodidad y la fabricación artesanal.

Por lo señalado anteriormente, se pretende la fidelización del producto; y, además se realizará encuestas de satisfacción bajo un servicio de post venta, con el fin de generar un vínculo de confianza, atender sus necesidades, y solventar sus inquietudes, así como brindar asesorías particulares, en caso de requerirlo. El cliente además debe conocer y distinguir el producto que está comprando, conocer las virtudes, los materiales que en ellos se emplean y percibir que está adquiriendo un producto único en el mercado. Los clientes no serán un nicho específico, y se pretende llegar al mismo, mediante campañas masivas de marketing, la cual se definirá en el Plan de Marketing.

La estrategia de crecimiento seguirá la línea estratégica de entrada y será gradual, puesto que existe un trade off entre el crecimiento y la propuesta de valor entregada al cliente, como ya se mencionó, se espera fidelizar un grupo de clientes e ir innovando y mejorando la calidad de las líneas de productos y los servicios de atención, para obtener mayor penetración en el mercado. Dentro de la estrategia de crecimiento, se pretende que los clientes opten por nuestros productos, frente a las marcas reconocidas, debido al conocimiento y la percepción de valor del producto y el servicio otorgado.

5.1.1 Mercado Objetivo

El objetivo es satisfacer parte de la demanda insatisfecha de calzado estudiantil en las ciudades de Ambato, Latacunga y Quito; y, posteriormente proyectarse al resto del mercado nacional.

Del estudio del cliente se tiene que 16% de las personas prefieren la marca Venus por calidad y liderazgo en el mercado ecuatoriano; y que 97% de las personas probaría una nueva marca que ofrezca calidad y precio adecuado.

De fuentes secundarias se tiene:

- En promedio en el país, cada persona que estudia en nivel primario o secundario utiliza 2,25 pares de calzado estudiantil al año (Unidad de Inteligencia de Mercado, 2016).
- En la ciudad de Ambato son 42.120 los estudiantes primarios y secundarios; en Latacunga 21.880 y en Quito 431.230 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).
- En el país 94,57% de los establecimientos exige el uso de uniforme (Ministerio de Educación, 2016).
- En el país existen 270 empresas que producen calzado, y más de 5.000 productores artesanales; por lo que en las zonas urbanas de la región sierra, 34% de los requerimientos del rubro ropa y calzado no son cubiertos con la oferta existente (Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda, 2014).

Con estos antecedentes el mercado objetivo del proyecto es:

Tabla No 6: Mercado Meta.

Referencia	Valor	Concepto
INEC, 2017	431.230	Estudiantes primarios y secundarios en Quito
INEC, 2017	42.120	Estudiantes primarios y secundarios en Ambato
INEC, 2017	21.880	Estudiantes primarios y secundarios en Latacunga
	495.230	Total estudiantes primarios y secundarios en mercado objetivo
Ministerio de Educación, 2016	94,50%	Establecimientos que solicitan uniforme
	467.992	Total estudiantes primarios y secundarios en mercado objetivo que usan uniforme
Encuesta aplicada	84%	Porcentaje de personas que no tiene preferencia por una marca específica de calzado estudiantil
	393.114	Total estudiantes primarios y secundarios en mercado objetivo sin preferencia de marca
Encuesta aplicada	97%	Porcentaje de personas que si utilizaría una nueva marca de calzado estudiantil
	381.320	Total estudiantes primarios y secundarios en mercado objetivo que podrían adquirir producto
Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda, 2014	34%	Demanda insatisfecha de calzado educativo
	129.649	Número de estudiantes primarios y secundarios en mercado objetivo que podrían adquirir producto
Unidad de Inteligencia de Mercado, 2016.	2,25	Pares por año adquiridos
	291.710	Pares de calzado anuales que podría vender el proyecto
Investigador	5%	Meta de captación
	14.585	Meta de venta del proyecto, en pares de calzado estudiantil anuales

Para minimizar el riesgo comercial de un proyecto, la captación meta debe ser máximo el 20% de la demanda insatisfecha existente (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015, pág. 103), por esto la meta de captación fijada para este proyecto es del 5%.

5.1.2 Propuesta de valor

Del estudio de entorno se estableció la importancia de utilizar tecnología para la elaboración del calzado escolar, pues al emplear maquinaria de punta se logra que el producto sea de alta calidad y satisfaga al consumidor final. Cabe señalar que uno de los problemas graves existentes es el contrabando de los países vecinos como Colombia, Perú; aunque si bien la importación es legal del calzado de la China, su calidad deja mucho que decir, de allí la importancia que el sector manufacturero de calzado en Ecuador se innove y mejore.

Del estudio cualitativo del cliente se establece que los potenciales consumidores recuerdan las marcas de calzado por los modelos y su evolución conforme las tendencias de la moda de cada año escolar; también por la calidad, comodidad, durabilidad del producto, y finalmente por el precio. El 80% de los encuestados, señalan que el medio de comunicación más eficiente para dar a conocer una nueva marca de calzado escolar son las redes sociales, y el 20% restante que televisión.

Del estudio cualitativo en el grupo de padres de familia, se establece que al momento de adquirir un nuevo zapato escolar 37% del mercado potencial se fijan en la calidad, 12.96% en el precio y en la garantía, apenas 5% se fijan en que marca. Mientras mayor el número de cargas, el gasto se eleva, y el zapato más atractivo será en que cuente con una excelente garantía. En el grupo de estudiantes, 16.67% prefieren la calidad, 7.41% en el modelo y el precio es un factor secundario. El 68% de las personas prefieren comprar calzado en épocas de promociones, a inicios del año lectivo.

Se concluye que los potenciales clientes del producto, prefieren un zapato escolar fabricado con materiales garantizados, con suela de caucho suave y de alta durabilidad, de cuero, cuyo modelo exprese las tendencias de moda, y que demuestre ser un calzado que sin duda vale la pena cambiarlo por cualquier marca ya existente en el mercado. Por todo lo expuesto, la propuesta de valor comprende la oferta de calzado estudiantil, producido en base a las mejores materias primas y cuidando cada detalle en su producción, de manera de lograr la mayor comodidad, elegancia y durabilidad en el producto.

El lienzo CANVAS del modelo de negocio identificado es:

Tabla No 7: Lienzo canvas del modelo de negocio.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Proveedores de materia prima: cuero, suelas, hormas, material de embalaje. Artesanos Proveedores financieros Arrendatario de local de planta y venta Proveedor logístico para despacho a cliente	Selección de materia prima óptimas, para lograr calidad en cada producto Comercialización Relacionamento con distribuidores y clientes para ajustar el diseño. Despacho oportuno de los pedidos Promoción y difusión de alto impacto Actualizar constantemente los canales de venta y la base de datos de clientes	Calzado estudiantil, de tipo artesanal, producido en base a las mejores materias primas y cuidando cada detalle en su producción, de manera de lograr la mayor comodidad, elegancia y durabilidad en el producto.	Comunidad en redes sociales Atención personalizada a distribuidores y clientes, recepción de comentarios, quejas y sugerencias.	Niños, niñas y jóvenes, estudiantes de la provincia de Ambato, Latacunga y Quito.
	Recursos clave Materia primas de alta calidad Maquinaria específica para la producción: cosedora, raspadora de punta, etc. Talento humano calificado: maestros artesanos y vendedores. Infraestructura: taller y local de venta. Capital de trabajo		Canales Directo en la fábrica. Intermediarios distribuidores. Difusión y comunicación por redes sociales, canales electrónicos y publicidad	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Estructura de costo fija + comisiones por cumplimiento de objetivos de producción, calidad y ventas Materia prima e insumos. Nómina de personal. Costos indirectos de fabricación Costos operativos de taller y almacenes Costos de Administración y logística Comisiones por ventas. Gastos Financieros (comisiones bancarias e intereses).		Ingresos por venta del calzado Pago por canales electrónicos, en la planta, local o distribuidores; mediante tarjeta de crédito o débito. Pago en local en efectivo, cheque o tarjeta de crédito y débito.		

Luego de analizar cada punto de la herramienta anteriormente utilizada como es el lienzo Canvas, se puede establecer la estrategia de posicionamiento es la más beneficiosa para el consumidor final, esto es, producir un zapato escolar con calidad, garantía, durabilidad, comodidad y el valor agregado que es la suela de caucho importada desde Colombia, aunque a un precio más elevado que la competencia, por los factores diferenciadores antes señalados.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

El producto a presentarse es el de calzado escolar, mismo que cuenta con materia prima de excelente calidad, con el fin de proporcionar comodidad como prioridad y diseño atractivo para el estudiante, ya que éste se usa en promedio 4 días a la semana; es así, que la empresa, ofrece al cliente un zapato elaborado con tecnología de punta logrando de esta manera la alta durabilidad que es el principal factor que el cliente busca.

Características

La empresa, integrará dentro de su fabricación, materiales destinados a brindar confort y seguridad a los pies. Entre los principales componentes que hacen especial a este zapato escolar dentro del mercado se presenta:

- Suela de caucho importada desde Colombia, la misma que tiene particularidades que la hacen única al ser: antideslizante, flexible, durable y suave, con la finalidad de proteger y evitar accidentes.
- Confección del zapato con cien por ciento cuero, ya que, al ser utilizado el zapato diariamente por el consumidor final, ayuda a que los pies puedan respirar con normalidad.
- Plantilla Anatómica, cuyo objetivo es adaptarse a todo pie con una suavidad inigualable, lo que hace que el consumidor pueda sentirse cómodo al utilizar el calzado escolar.
- Las costuras del zapato serán realizadas con maquinaria sofisticada de tal manera que sean finas y resistentes evitando lesiones en los pies, por desprendimientos del cuero.

Branding

Pasarela es el nombre de la nueva empresa de calzado escolar, esta palabra se la determinó por el segmento de consumidores a quien está enfocado el producto, ya que existen varias modelos para diferentes gustos de niños, niñas

y jóvenes, con el valor agregado de la empresa en cada zapato, que es la calidad, durabilidad y diseño exclusivo.

Logo

Para la construcción del logo, el nombre de nuestra marca de manera simple, pero sobria, pues queremos que el logo quede en la mente de los consumidores, así como el nombre de nuestro calzado, el diseño de la S denota la versatilidad y la comodidad del calzado; así mismo, se han usado colores sobrios y brillantes que hacen que el logo sea llamativo y fácilmente identificable por nuestros consumidores.



Figura No 1: Logo de la Empresa.

Eslogan

“Tu Confort Nuestra Pasión”

Para detallar el eslogan de Pasarela, se tomó en cuenta los principales atributos que tiene el producto a diferencia de la competencia, en donde se menciona el confort, que es la comodidad, calidad y seguridad que brinda el zapato escolar.

Empaque

El empaque es la presentación comercial del producto, la misma que contribuye a la seguridad del mismo durante su movilización y manipuleo. El empaque para el calzado escolar es una caja de cartón duro y resistente, con

el logo y la marca de la empresa, dándole una buena imagen visual y distinguiéndole de la competencia.

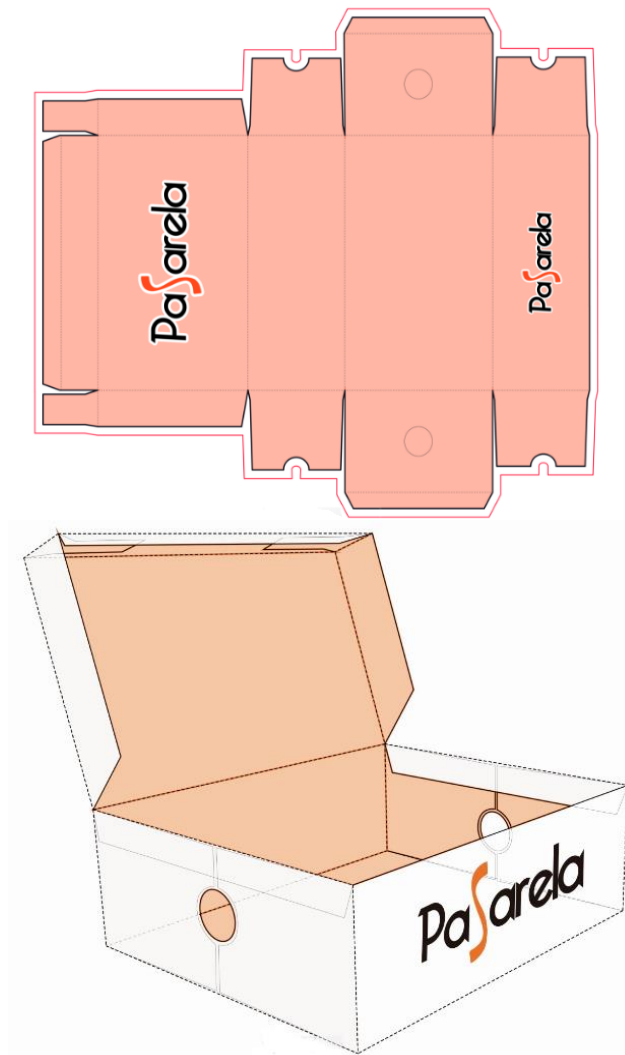


Figura No 2: Empaque del calzado.

Precio

Costo de Venta

El costo del calzado escolar puede variar según el número del zapato y según el género, si es para hombre o si es para mujer. La determinación de los mismos se la puede evidenciar en el Anexo No.6

El precio de venta al público del calzado escolar en Pasarela será un 40% más del costo total de producción, teniendo como resultado los siguientes valores.

Tabla No 8: Precio del Calzado.

Precio de Venta al Público	
Calzado de Hombre	
Serie del 27 - 32	\$ 24,02
Serie del 32 - 36	\$ 27,17
Serie del 37 - 43	\$ 30,49
Calzado de Mujer	
Serie del 27 - 32	\$ 21,01
Serie del 33 - 39	\$ 22,62

Estrategia de Precio

La estrategia de precio que utilizará Pasarela es la de prestigio, la cual señala que el zapato escolar tendrá un precio superior al de la competencia, pero con características exclusivas e innovadoras que lo hacen diferente en el mercado, es decir más por más.

Estrategia de Ajuste de Precio

La estrategia de ajuste para Pasarela será la de fijación de precio psicológica que considera los aspectos psicológicos de los precios y no solamente de la economía; pues se puede contrastar el precio, con la calidad y diseño del producto.

Plaza

Estrategia de Distribución

Se consideró una estrategia de distribución selectiva, bajo parámetros claves que ayudarán a que el producto logre tener un reconocimiento de forma inmediata, para lo cual se realizará una elección de distribuidores que tengan al menos 1 año de experiencia en la comercialización de calzado escolar con el objetivo de que el cliente pueda comparar y evaluar la calidad del producto que se ofrece y con puntos de venta en zonas estratégicas del perímetro urbano.

Adicional a lo anteriormente mencionado, Pasarela implementará un espacio físico con un show room, en donde se construirá una pasarela para que el cliente pueda probar y lucir su calzado; y adicionalmente, se contará con un

espacio para las ventas al por mayor con una estructura diferente al de las ventas al por menor.

La ubicación de la empresa será en la ciudad de Ambato, en la Avenida Atahualpa y Pasaje Villacres, pues su ubicación se considera un punto estratégico y de fácil accesibilidad para los clientes.

Previa la apertura de los locales, se realizarán todos los trámites necesarios y se obtendrán los permisos que correspondan, con el fin de poner en marcha el negocio y cumplir con la normativa legal establecida para el efecto.

Canales de Distribución

El canal a utilizarse es el canal corto porque se comercializará el calzado a locales minoristas, los mismos que están ubicados en lugares estratégicos de cada ciudad para la facilidad del cliente y cada local contará con una área específica en donde se exhibirá el calzado PASARELA con una presentación atractiva para el consumidor. Esto generará en el cliente una captación visual del producto.



Figura No 3: Canal Corto.

Además se utilizará el canal de distribución directo, en el punto de venta que se implementará en la fábrica, en donde el cliente se puede acercar directamente

para conocer del producto y sus atributos principales para que posteriormente pueda realizar la compra.

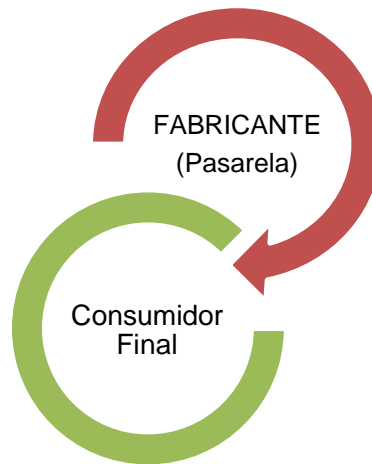


Figura No 4: Canal Directo.

Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional que utilizará Pasarela es PUSH o también llamada estrategia de empuje, la cual consiste en enfocarse en los puntos de venta, mayoristas, minoristas, dándoles motivaciones para que llegue hacia el consumidor final; entre estas se puede mencionar los bonos, las promociones, el mejoramiento del servicio, la publicidad corporativa entre otras. Esta estrategia sirve para mantener la buena relación entre el productor y sus distribuidores, vendedores para que de esta manera los dos sean los encargados de penetrar la marca al mercado con una buena reputación y servicio.

Publicidad

Página Web: Se creará una página web para promocionar la nueva marca en internet, en donde el cliente pueda conocer sobre la empresa y el catálogo de productos ofertados, donde se denote los atributos que tienen cada zapato y la información de su proceso productivo. Además en esta página web se habilitará la opción para que el cliente pueda comprar en línea y su producto llegue hasta su domicilio.

Redes Sociales: Se utilizará Facebook e Instagram principalmente para proporcionar la empresa en redes sociales, las mismas que permitirán dar a conocer los nuevos modelos de calzado escolar con sus respectivas promociones. También por este medio se darán a conocer los diferentes puntos de venta.

Promoción de ventas

La promoción de ventas se realizará en los distribuidores autorizados, en donde se otorgará impulsadoras para que puedan ensañar e informar al cliente de forma directa del nuevo calzado escolar con sus características y atributos diferenciadores, aprovechando la gran demanda de gente que existe en épocas especiales.

Otra estrategia promocional, está en la pasarela donde se ejecutarán exposiciones de nuestro calzado, mediante el uso de modelos hombres y mujeres, en donde harán partícipes a los consumidores para que prueben el calzado ofertado y disfruten de la calidad, del diseño y de sentirse como verdaderos modelos.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

Misión

Pasarela, es una empresa ubicada en la provincia de Tungurahua, dedicada a la fabricación de calzado escolar para niños, niñas y jóvenes, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo comodidad, diseño e innovación con los mejores materiales para sus pies, sus productos son elaborados con tecnología de punta, altos niveles de eficiencia y dinamismo empresarial, con un cuidado al medio ambiente; y, acompañado del desarrollo permanente de nuestro talento humano, lo cual se ve reflejado en un producto de calidad.

Visión:

Ser una empresa reconocida e integrada, logrando con esto ser líder en el mercado de calzado escolar a nivel nacional, ofreciendo su producto con un alto estándar de servicio y calidad, comprometidos a la satisfacción del cliente, contribuyendo de esta manera a nuestra sociedad.

Objetivo General:

Desarrollar una marca líder en el mercado de calzado escolar, con estrategias sólidas, que permitan generar beneficios para los clientes interno y externo, obteniendo un margen de utilidad evidente.

Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años)

Optimizar en un 20% los procesos productivos frente a los de la competencia, mediante el uso de maquinaria con nueva tecnología que reduzca recursos representables para la empresa y que protejan el medio ambiente.

Capacitar al 100% de los empleados durante el lapso de un año y medio, en temas relacionados con habilidades y destrezas nuevas al talento humano.

Incrementar en dos años, nuevos mercados a nivel nacional.

Tener un promedio del 10% de clientes captados en 2 años.

Objetivos específicos de largo plazo (3 a 5 años)

Sistematizar el 100% de los procesos de producción en 3 años.

Ser una de las 10 marcas líderes en calzado escolar.

Reutilizar un 90% de los desperdicios generados en producción, en productos alternativos en 3 años.

Elaborar en 5 años una nueva línea de calzado deportivo escolar que satisfaga al mismo segmento de mercado.

Afianzar a los 10 mayores distribuidores de calzado, con incentivos atractivos y que generen un valor agregado en 3 años.

Reducir costos de producción en un 5% en el 2023.

6.2 Plan de Operaciones.

Cadena de Valor

Tabla No 9: Cadena de Valor.

<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Pasarela posee una infraestructura de 400 m², en la avenida Atahualpa y pasaje Villacrés, la misma que garantiza la seguridad tanto del personal como de clientes.</p>					
<p>GESTION DE TALENTO HUMANO: El personal de la empresa ha cumplido con el proceso de reclutamiento correspondiente, selección al personal idóneo para cumplir las actividades de cada puesto de trabajo, el mismo conoce los objetivos de la empresa, y posee programas de capacitación.</p>					
<p>DESARROLLO DE TECNOLOGIA: Innovación de maquinaria para fabricación de calzado y diseño de modelos novedosos.</p>					
<p>COMPRAS: Adquirir materia prima nacional e internacional, con costos bajos y un alto nivel de calidad; lo que ayudará a que el producto sea más competitivo en el mercado del calzado escolar.</p>					
<p>Logística Interna: organización y clasificación de materia prima, realizando inventarios y notas de ingresos garantizando los procesos de la empresa y la calidad del producto final. Ingresos de pedidos.</p>	<p>Operaciones: elaboración y fabricación del calzado escolar con maquinaria certificada que cumple con todos los estándares de seguridad y calidad, viéndose como resultado un calzado atractivo en calidad y comodidad para el consumidor final.</p>	<p>Logística Externa: proceso final del producto terminado, clasificación por género, modelo y tallas del calzado escolar para su correcta distribución, despachos de pedidos, facturación, hojas de rutas de movilización.</p>	<p>Marketing y ventas: publicidad de la marca del calzado escolar en radio, televisión y periódicos de la ciudad; promociones en temporada escolar con impulsadoras y obsequios representativos.</p>	<p>Servicio post venta: encuestas de satisfacción al cliente realizadas semestralmente, para conocer las necesidades y observaciones que tienen del calzado escolar, seguimiento sobre el servicio y la calidad de la marca.</p>	

Flujograma Empresarial

Con el fin de gestionar correctamente los lineamientos de los procedimientos que desempeñan las distintas áreas de Pasarela S.A, es indispensable contar con procesos definidos que faciliten el cumplimiento y ejecución de las actividades de los cargos existentes en la empresa, esto ayudará a minimizar errores garantizando la calidad del calzado.

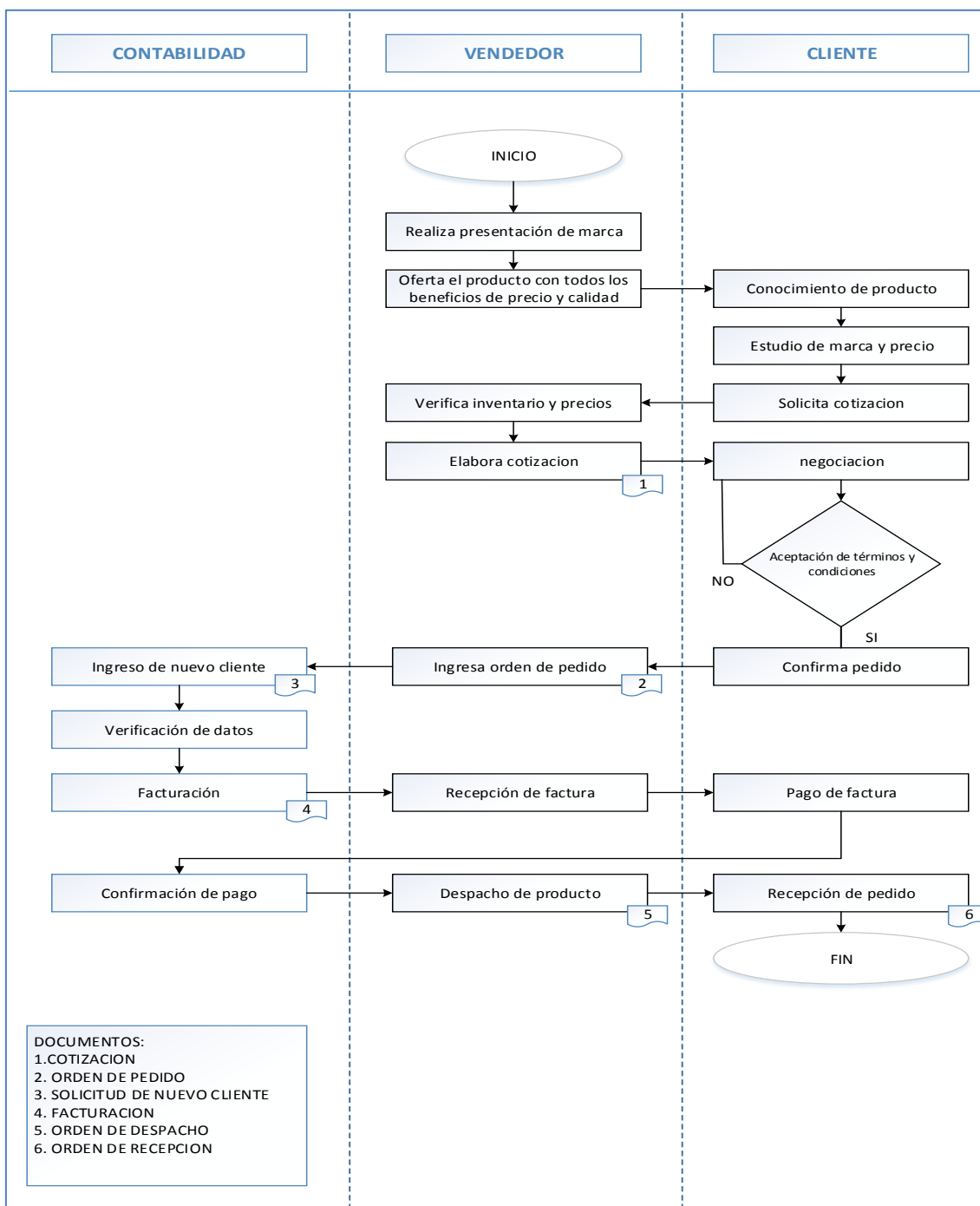


Figura No 5: Flujograma.

Pasarela inicia su proceso comercial cuando existe la necesidad del cliente luego de que el vendedor realice la exhibición del calzado en donde le ofertó las principales características que hacen de este calzado único en el mercado. A continuación el vendedor ingresa el pedido que el cliente solicitó, el jefe de producción realiza la recepción de pedido en donde verifica los datos del cliente y luego de que la información sea legítima procede a poner en consideración de gerencia y el será la persona que apruebe o no la venta del calzado, este dependerá de los antecedentes laborales del cliente y de la cantidad de producción que desee.

En el caso de que gerencia apruebe el pedido inmediatamente coordina con el jefe de producción con el fin de que se revise el inventario para constatar que la cantidad de calzado solicitada se encuentre disponible, caso contrario el jefe de producción coordinara con el personal a su cargo, es decir con los obreros, para la fabricación del calzado tomando en cuenta todos los insumos necesarios; esta etapa finalizará luego del control de calidad minucioso que se debe cumplir para garantizar el mismo. Una vez que el pedido esté listo, contabilidad realizará la facturación cumpliendo con la normativa tributaria vigente y realizando las respectivas transacciones contables que exigen los organismos de control.

El vendedor será el encargado de la entrega del calzado pedido, con las respectivas notas de despacho para que el cliente cuente con evidencia de la recepción del producto, la misma que servirá como garantía en caso de que el producto presente alguna novedad.

Todo el proceso antes mencionado refleja la organización, el orden y el control que Pasarela tiene, demostrando el efectivo y buen manejo de recursos que será lo que conduzca al cumplimiento de los objetivos planteados y así llegar al éxito. Los flujogramas de producción e importación se los puede apreciar en el Anexo No.7.

6.3 Estructura Organizacional.

Organigrama Pasarela

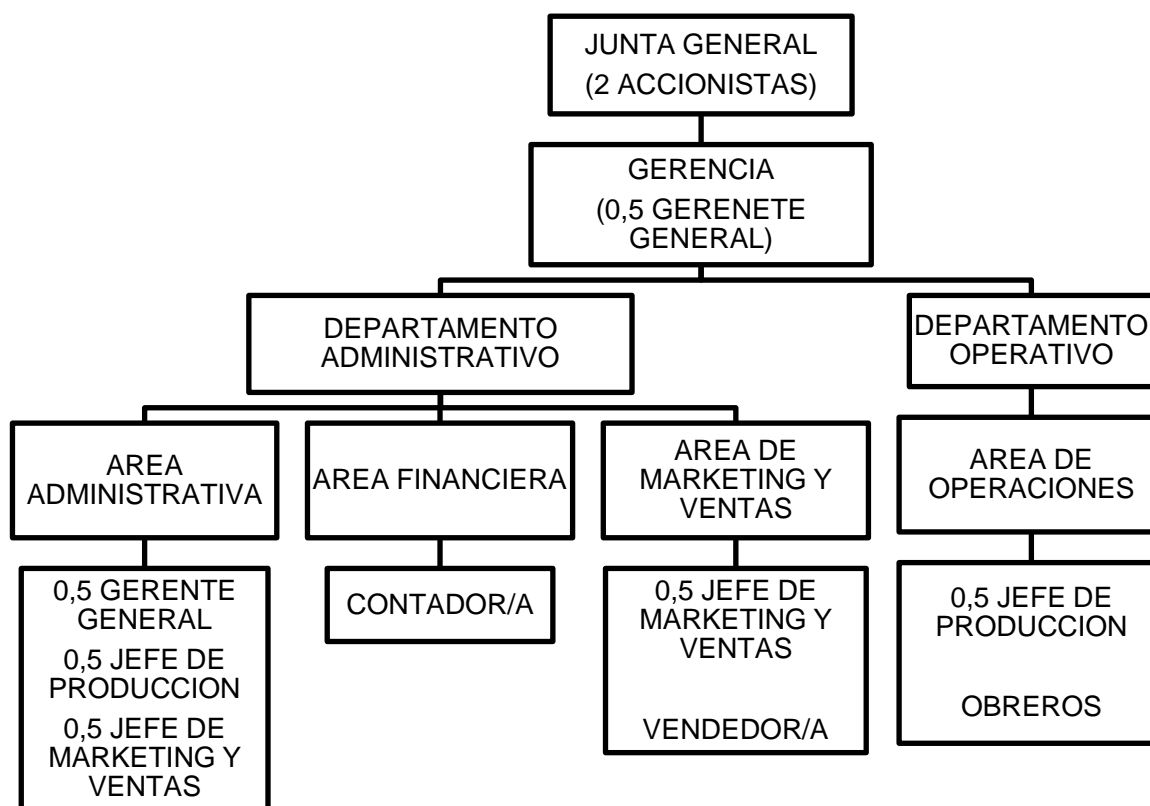


Figura No 6: Organigrama.

Perfiles de Cargo

Tabla No 10: Perfil de Cargo.

NOMBRE DEL CARGO		GERENTE GENERAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Número de Cargos:	1 (uno)	
Remuneración	\$ 1200	
MISION DEL CARGO		
Planificar, dirigir, administrar y evaluar las actividades del negocio de la Cooperativa con criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera, en procura de su desarrollo sostenido y del cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación:	Tercer Nivel: Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Economía.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor • Proactivo • Excelente presentación personal 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Capacidad de análisis • Operación y control • Habilidad en manejo de relaciones interpersonales
FUNCIONES DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal, judicial y extrajudicial a la empresa. • Planificar, dirigir y coordinar actividades administrativas, financieras y comerciales. • Supervisar cada una de las áreas con la finalidad de verificar el cabal cumplimiento de los objetivos planteados. • Identificar y evaluar oportunidades para la creación de nuevos productos y servicios y proponer a las instancias correspondientes su creación, de acuerdo a las necesidades detectadas optimizando recursos disponibles • Definir los estándares de calidad en los servicios y productos ofertados optimizando el manejo de recursos y estrategias para su ejecución. 	

Tabla No 11: Perfil de Cargo.

NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR(A) GENERAL
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Número de Cargos:	1 (UNO)
Remuneración	\$ 700
MISION DEL CARGO	
Administrar y gestionar los recursos financieros de la institución con el fin de contar con una estructura financiera razonable de costos, plazos y cobertura, así como garantizar el control financiero y contable.	
PERFIL DEL CARGO	
Educación:	Tercer Nivel: Comercial, Ciencias Económicas, Economía, Contabilidad y Auditoría, Finanzas.
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de valores • Capacidad numérica y de análisis. • Toma de decisiones • Relaciones humanas
FUNCIONES DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la gestión financiera y gerencia de activos (cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar). • Organizar, llevar y mantener actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo, de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes y en concordancia a los principios de Contabilidad. • Elaborar, consolidar y legalizar los estados financieros y demás información requerida para los entes de control, de acuerdo con las normas establecidas. 	

Tabla No 12: Perfil de Cargo.

NOMBRE DEL CARGO		JEFE DE PRODUCCIÓN
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Número de Cargos:	1 (UNO)	
Remuneración	\$ 700	
MISION DEL CARGO		
Gestionar todo el proceso de producción, coordinando constantemente con los obreros con el fin de que el producto final cumpla con las normas de calidad planteadas.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación:	Tercer Nivel: administración, Ing. Industrial, Ing. en procesos y carreras afines.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados • Capacidad numérica y de análisis. • Trabajo bajo presión • Toma de decisiones • Relaciones humanas 	
FUNCIONES DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los pedidos por ventas. • Vigilar la adquisición, inventario y mantenimiento de la materia prima. • Gestionar todo el proceso de producción del calzado con el correcto uso de recursos. • Planificar, dirigir y coordinar actividades administrativas con el personal del área. • Optimizar tiempo y materiales. • Establecer normas de seguridad industrial de equipos, procesos y personal. 		

Tabla No 13: Perfil de Cargo.

NOMBRE DEL CARGO		OBRERO
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Número de Cargos:	3 (TRES)	
Remuneración	\$ 386	
MISION DEL CARGO		
Desarrollar la gestión completa de producción es decir la transformación de todos los recursos para la obtención del calzado escolar.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación:	Educación primaria o bachiller.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Trabajo bajo presión • Toma de decisiones • Relaciones humanas • Proactividad 	
FUNCIONES DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Transformar la materia prima en el producto final. • Producción total del zapato • Optimizar recursos económicos y no económicos. 		

Tabla No 14: Perfil de Cargo.

NOMBRE DEL CARGO		JEFE DE MARKETING Y VENTAS
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Número de Cargos:	1 (UNO)	
Remuneración	\$ 700	
MISION DEL CARGO		
Administración de estrategias claves para las ventas y captación de clientes para el penetración y desarrollo de mercado de la marca,		
PERFIL DEL CARGO		
Educación:	Tercer Nivel: Administración, Marketing, Negocios.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Capacidad numérica y de análisis. • Trabajo bajo presión • Toma de decisiones 	
FUNCIONES DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar publicidad y promociones de la marca. • Realizar estrategias de ventas. • Establecer la cartera de clientes. • Planificar, dirigir y coordinar actividades administrativas con el personal del área. • Realizar estrategias de captaciones. 		

Tabla No 15: Perfil de Cargo.

NOMBRE DEL CARGO		VENDEDOR
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Número de Cargos:	1 (UNO)	
Remuneración	\$ 386 + Comisiones (1.5% de ventas totales)	
MISION DEL CARGO		
Colaborar para que el cliente se empodere de la marca, para que este satisfecho con la compra.		
PERFIL DEL CARGO		
Educación:	Tercer Nivel: Administración, Marketing, Negocios.	
Habilidades y Destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Capacidad numérica y de análisis. • Trabajo bajo presión • Toma de decisiones 	
FUNCIONES DEL CARGO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Agendar citas con los posibles clientes. • Cumplir con los objetivos estratégicos de ventas • Buscar la ampliación del mercado • Informar los atributos del calzado 		

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de Ingresos

En la proyección de ingresos se ve reflejada la cantidad de producción que elaboró la empresa en el transcurso de todo el año. Se identificó que se puede realizar diariamente 75 pares según el proceso específico de calzado escolar con maquinaria sofisticada y con tres obreros, con lo cual al año se puede realizar máximo 19.800 pares, por lo que Pasarela decidió tener la utilización de capacidad instalada al inicio de 65% que serían 12.870 pares a producir anualmente. Según la proyección de ventas anuales en unidades se ve reflejado un crecimiento por cada año del 3.09% valor que corresponde al promedio del crecimiento de la industria manufacturera en los últimos 10 años. En consecuencia el precio también cambiará de acuerdo a la inflación que exista, en este caso se utilizó 3.4% que es el valor promedio de los últimos 6 años.

Tabla No 16: Ventas Anuales.

VENTAS ANUALES EN UNIDADES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades	12.870	13.270	13.680	14.100	14.540
Hombres 27 a 32	3.271	3.373	3.477	3.584	3.696
Hombres 33 a 36	1.836	1.893	1.952	2.011	2.074
Hombres 37 a 43	1.351	1.393	1.437	1.481	1.527
Mujeres 27 a 32	3.196	3.295	3.397	3.501	3.610
Mujeres 33 a 39	3.216	3.316	3.417	3.523	3.633

Precio de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hombres 27 a 32	24,02	24,84	25,68	26,55	27,45
Hombres 33 a 36	27,17	28,09	29,05	30,03	31,05
Hombres 37 a 43	30,49	31,52	32,59	33,70	34,84
Mujeres 27 a 32	21,01	21,73	22,46	23,23	24,01
Mujeres 33 a 39	22,62	23,39	24,18	25,00	25,85

VENTAS ANUALES ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	309.552	330.009	351.766	374.870	399.692
Hombres 27 a 32	78.575	83.776	89.291	95.163	101.469
Hombres 33 a 36	49.887	53.182	56.702	60.399	64.406
Hombres 37 a 43	41.185	43.907	46.832	49.905	53.201
Mujeres 27 a 32	67.153	71.584	76.305	81.311	86.689
Mujeres 33 a 39	72.751	77.560	82.636	88.092	93.927

Participación de mercado	4,34%	4,47%	4,61%	4,75%	4,90%
Precio de venta promedio	24	25	26	27	27

Proyección de costos

En la proyección de costos se tomará en cuenta la cantidad de calzado escolar fabricado anualmente, con su respectivo crecimiento según la industria manufacturera y con el promedio de la inflación para los costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos. El plazo de pago a proveedores es de 30 días.

Tabla No 17: Costos Anuales.

Costo MP producto terminado	169.106	166.821	177.823	189.499	202.059
Mano de obra	30.832	33.903	35.054	36.244	37.475
Gastos Indirectos	6.067	6.101	6.136	6.105	6.143
Costo Producto Terminado	206.004	206.825	219.013	231.849	245.676
Costo promedio ponderado	14,77	15,55	15,97	16,40	16,85
Precio promedio	24,05	24,87	25,71	26,59	27,49
Margen Bruto	39%	37%	38%	38%	39%

Proyección de Gastos

Para la proyección de gastos se tomó en consideración los gastos administrativos y los gastos de ventas en donde constan los sueldos, comisiones del vendedor que son el 1.5% de las ventas, y los gastos de publicidad.

Tabla No 18: Gastos Anuales.

Gastos Administrativos	78.462	71.912	74.135	75.567	77.943
Sueldos y beneficios	27.696	30.498	31.533	32.604	33.711
Arriendos	12.000	12.407	12.829	13.264	13.714
Teléfono, Luz y Agua	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Guardiana	12.000	12.407	12.829	13.264	13.714
Mantenimiento equipos	1.500	1.551	1.604	1.658	1.714
Mantenimiento vehículos	1.250	1.292	1.336	1.382	1.429
Gastos seguros	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Internet	480	496	513	531	549
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Preoperacionales	10.500				
Depreciaciones	6.436	6.436	6.436	5.569	5.569
Gastos de Ventas	13.803	14.820	15.481	16.174	16.850
Sueldos	6.160	6.768	6.998	7.235	7.426
Comisiones vendedor	4.643	4.950	5.276	5.623	5.995
Gastos de publicidad y promoción	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Total Gastos	92.265	86.732	89.616	91.741	94.793

Punto de Equilibrio (Anexo No.8)

Mediante el punto de Equilibrio se puede analizar el número exacto de pares de calzado escolar que se debería vender para que la empresa al ser una nueva, pueda cubrir todos los gastos que tiene al iniciarse. En donde se obtuvo que en el primer año por lo menos se deba vender 11.101 pares de calzado escolar anualmente. (Ver Anexo No.8)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión en capital de trabajo, que es el dinero requerido para cubrir costos y gastos hasta que la empresa pueda solventar con el propio flujo operativo, alcanza un monto de \$ 41.890, lo cual al tercer mes de operaciones el flujo de caja operativo permite cubrir los costos y gastos de la empresa. (Ver Anexo No.9)

Tabla No 19: Inversión.

INVERSIONES		
Capital de Trabajo	41.890	
Maquinaria y Equipos	50.000	
Herramientas	201	
Muebles, Enseres y equipos de oficina	5.689	
Equipos de computación	2.600	
Vehículos	25.000	
Total activos fijos	83.490	
TOTAL	125.380	-
Inversion Acumulada	125.380	-
FINANCIAMIENTO		
Préstamos	75.228	60%
Accionistas	50.152	40%
Total financiamiento	125.380	

La inversión total de PASARELA es de \$ 125.380, valor que será financiado en un 40% de los miembros accionistas con un monto de \$ 50.152, y el 60% correspondiente a deuda con un valor de \$ 75.228, el mismo que será solicitado al Banco Pichincha a una tasa de interés anual de 11.83%, a 60 meses plazo, teniendo una cuota a pagar de \$ 1.667,00 mensualmente.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de pérdidas y ganancias

La fábrica de calzado, estima obtener utilidades desde el primer año de operación, donde se registra ventas por 309 mil dólares, proyectando alcanzar los USD 399 mil en el quinto año. La rentabilidad sobre ventas pasará del 3%

en el primer año al 10% en el quinto. Los rubros más significativos dentro de los costos están la materia prima que representa el 50% de las ventas, donde se destaca las suelas importadas de caucho y el cuero; y, le sigue mano de obra con el 10%. Se estima alcanzar un margen bruto entre el 37% y 39%, para cubrir los gastos, garantizando niveles de rentabilidad adecuados.

El 55% de los ingresos corresponderán a la venta de calzado de hombres y el 45 % al de mujeres.

Tabla No 20: Estado de Resultados.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	309.552	330.009	351.766	374.870	399.692
Costos	192.991	206.411	218.572	231.379	245.164
Materiales e insumos	156.092	166.407	177.382	189.030	201.546
MOD	18.479	20.304	20.993	21.706	22.443
MOI	12.352	13.599	14.061	14.538	15.032
Depreciaciones maquinaria y herramientas	5.067	5.067	5.067	5.000	5.000
Seguridad Industrial y salud ocupacional	1.000	1.034	1.069	1.105	1.143
Utilidad Bruta	116.561	123.598	133.193	143.490	154.528
Gastos Administrativos	78.462	71.912	74.135	75.567	77.943
Sueldos y beneficios	27.696	30.498	31.533	32.604	33.711
Arriendos	12.000	12.407	12.829	13.264	13.714
Teléfono, Luz y Agua	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Guardiana	12.000	12.407	12.829	13.264	13.714
Mantenimiento equipos	1.500	1.551	1.604	1.658	1.714
Mantenimiento vehículos	1.250	1.292	1.336	1.382	1.429
Gastos seguros	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Internet	480	496	513	531	549
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Preoperacionales	10.500				
Depreciaciones	6.436	6.436	6.436	5.569	5.569
Gastos de Ventas	13.803	14.820	15.481	16.174	16.850
Sueldos	6.160	6.768	6.998	7.235	7.426
Comisiones vendedor	4.643	4.950	5.276	5.623	5.995
Gastos de publicidad y promoción	3.000	3.102	3.207	3.316	3.429
Total Gastos	92.265	86.732	89.616	91.741	94.793
Utilidad Operativa	24.296	36.866	43.577	51.749	59.735
Intereses préstamos	8.277	6.812	5.164	3.310	1.225
Utilidad antes de impuesto (EBT)	16.019	30.054	38.413	48.439	58.510
Participación laboral	2.403	4.508	5.762	7.266	8.777
Impuesto a la renta	2.996	5.620	7.183	9.058	10.941
UTILIDAD NETA	10.621	19.926	25.468	32.115	38.792

Las proyecciones mensuales del estado de resultados se las puede evidenciar en el archivo Excel adjunto.

Estado de situación financiera

El estado de situación financiera refleja al inicio activos por USD 125 mil, financiados en un 60% por bancos y 40% restante por los accionistas. En el quinto año los activos suman USD 175 mil, constituidos fundamentalmente por inventarios, cuentas por cobrar y efectivo. El patrimonio pasa de USD 50.152

en el primer año a USD 133.009 en el quinto año, en virtud de que se retienen utilidades por política de los inversionistas, para garantizar el crecimiento y sostenibilidad del negocio. Los activos corrientes pasan de representar el 50% de las inversiones en el primer año al 84% en el quinto año de proyección, esto se debe principalmente al incremento de ventas existentes.

Tabla No 21: Estado de Situación Financiera.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	41.890	16.417	32.127	44.337	58.032	72.776
Cuentas x cobrar		25.796	27.501	29.314	31.239	33.308
Inventarios MP		14.092	13.902	14.819	15.792	16.838
Inventarios Prod terminado		15.853	17.195	18.206	19.273	20.427
Activos corrientes	41.890	72.158	90.724	106.676	124.335	143.348
Muebles y enseres	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Maquinaria de confección	201	201	201	201	201	201
Equipos de oficina	5.689	5.689	5.689	5.689	5.689	5.689
Equipos de computación	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
Vehículos	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Dep. Acumulada		(11.503)	(23.005)	(34.508)	(45.077)	(55.646)
Activos Fijos netos	83.490	71.987	60.485	48.982	38.413	27.845
	125.380	144.146	151.209	155.658	162.749	171.193
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		13.008	13.867	14.782	15.752	16.796
Beneficios Sociales por pagar		571	590	610	631	647
IESS por pagar		895	925	957	989	1.023
Participación laboral por pagar		2.403	4.508	5.762	7.266	8.777
Impuesto a la renta or pagar		2.996	5.620	7.183	9.058	10.941
Pasivos Corrientes	-	19.871	25.511	29.294	33.696	38.184
Préstamos bancarios LP	75.228	63.502	50.311	35.471	18.778	-
Pasivos a Largo Plazo	75.228	63.502	50.311	35.471	18.778	-
Capital social	50.152	50.152	50.152	50.152	50.152	50.152
Utilidad del ejercicio		10.621	19.926	25.468	32.115	38.792
Utilidades retenidas			5.310	15.273	28.007	44.065
Total patrimonio	50.152	60.773	75.388	90.893	110.274	133.009
Total pasivo y patrimonio	125.380	144.146	151.209	155.658	162.749	171.193

Las proyecciones mensuales del estado de situación financiera se las puede evidenciar en el archivo Excel adjunto.

Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo muestra los movimientos entradas y salidas del efectivo, y reflejan las actividades operacionales, de inversión, y financieras del negocio donde se destaca que el flujo de efectivo operacional es positivo desde el primer año de operación. En las actividades de inversión se detalla el año 0, las salidas de efectivo para compra de activos fijos que se necesita para comenzar a funcionar el negocio por 83.490 dólares. Por otro lado, en las actividades financieras se refleja al inicio los 125.380 dólares provenientes del

financiamiento con la entidad bancaria y la inyección de capital de los accionistas, para la puesta en marcha del negocio. En los años subsiguientes se registran los abonos de capital al préstamo contratado y los dividendos pagados a los accionistas. Además de que se registra un saldo de caja final en el primer año de 16.417 dólares y al final del quinto año deja de 72.776 dólares.

Tabla No 22: Estado de Flujo de Efectivo.

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		10.621	19.926	25.468	32.115	38.792
(+) depreciación		11.503	11.503	11.503	10.569	10.569
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(25.796)	(1.705)	(1.813)	(1.925)	(2.069)
(-) Incrementos de inventarios MP		(14.092)	190	(917)	(973)	(1.047)
(-) Incrementos de inventarios PT		(15.853)	(1.342)	(1.011)	(1.067)	(1.154)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		13.008	860	915	971	1.043
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		571	19	20	21	17
(+) incrementos IESS por pagar		895	30	31	32	34
(+) incrementos Participación laboral por pagar		2.403	2.105	1.254	1.504	1.511
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		2.996	2.625	1.563	1.875	1.883
Flujo neto de caja operativo		(13.747)	34.211	37.013	43.121	49.580
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(83.490)		-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	(83.490)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	75.228					
Aportes accionistas	50.152					
Pago de Préstamos		(11.726)	(13.191)	(14.839)	(16.693)	(18.778)
Dividendos pagados a accionistas			(5.310)	(9.963)	(12.734)	(16.058)
Flujo neto de caja por act. Financieras	125.380	(11.726)	(18.501)	(24.802)	(29.427)	(34.836)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	41.890	(25.473)	15.710	12.211	13.694	14.744
Caja al inicio		41.890	16.417	32.127	44.337	58.032
Caja Final	41.890	16.417	32.127	44.337	58.032	72.776

Las proyecciones mensuales del estado de Flujo de Efectivo, se las puede evidenciar en el archivo Excel adjunto.

Flujo de caja

Se parte de la utilidad antes de intereses e impuestos, a lo que se añade las depreciaciones, se resta la participación laboral e impuesto a la renta, para posteriormente sumarle la variación de capital de trabajo neta y los gastos de capital (CAPEX). Esto da como resultado los flujos anuales disponibles para

recuperar la inversión del proyecto, tomando como consideración la tasa de descuento del 14.1% (WACC). Que permitirá evaluar si se recupera o no la inversión en horizonte de tiempo planteado y por ende si el proyecto es viable, así los flujos obtenidos son los siguientes: (Ver Anexo No.10)

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Para calcular el flujo de caja del inversionista, al flujo de caja del proyecto se le resta los valores de pagos del préstamo, tanto de capital como de intereses, y a este último se le suma el escudo fiscal, que genera el pago de intereses.

Tabla No 23: Flujo de Caja del Inversionista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(125.380)	(10.537)	35.956	37.110	41.432	147.928
Préstamo	75.228					
Gastos de interés		(8.277)	(6.812)	(5.164)	(3.310)	(1.225)
Amortización del capital		(11.726)	(13.191)	(14.839)	(16.693)	(18.778)
Escudo Fiscal		2.789	2.296	1.740	1.116	413
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(50.152)	(27.751)	18.249	18.847	22.544	128.338

Tabla No 24: Cálculo de la tasa de descuento

Beta	1,02
Bono del estado	10,5%
Riesgo País	6,6%
Prima de Mercado	6,2%
CAPM	23.5%

$$CAPM = TLR + \beta x(Prima de Mercad) + Riesgo país$$

$$WACC = R_d \times CAPM + R_e \times i \times (1-t)$$

Donde R_d es la relación capital sobre inversión que en nuestro caso es el 40%, R_d la relación deuda inversión (60%), i la tasa de interés del préstamo (11.83%) y t la tasa impositiva en el Ecuador (33,7%), con lo que se obtiene un WACC para descontar los flujos del proyecto del 14.1%.

Tabla No 25: Valoración del negocio

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	18.991	3.819
TIR	18,03%	25,12%
B/C	1,15	1,08
Plazo de pago	4,75	4,91

Los indicadores para medir valorar el proyecto, permite concluir que el mismo es viable, al obtener un VAN de USD 18.991 con una tasa interna de retorno del 18.03% superior a la tasa de descuento del 14,1%, genera 1.15 dólares por cada dólar invertido y recupera la inversión en 4.72 años. Mientras que el inversionista obtiene un VAN de USD 3.819, una tasa interna de retorno del 25.12% sobre su inversión, superior a la tasa esperada del 23,5%.

7.5 Índices financieros

Tabla No 26: Índices Financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SECTOR IAL
RAZON DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	38%	37%	38%	38%	39%	30%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	8%	14%	17%	21%	24%	5%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	21%	33%	34%	35%	35%	11%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	8%	16%	20%	26%	31%	
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS						
Ventas/Activos	2,15	2,18	2,26	2,30	2,33	1,14
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR						

Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	4,73
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	14,84	14,88	14,79	14,69	14,60	5,52
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	3,63	3,56	3,64	3,69	3,75	2,15

El margen bruto es favorable superior al 30% del promedio sectorial. Además se proyecta obtener márgenes de rentabilidad tanto sobre activos como sobre patrimonio, por encima del 5% y 11% del sector, así como índices de liquidez que evidencia que podrá hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con los activos corrientes. Sus índices de rotación demuestran un crecimiento en la eficiencia del uso de sus activos con plazos de cobro y pagos dentro de los 30 días fijados como política del negocio.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber realizado el plan de negocios para la producción y comercialización de zapatos escolares con la importación de suelas de caucho desde Colombia, se concluye lo siguiente:

- El gobierno incentiva constantemente proyectos de jóvenes emprendedores, brindando su incondicional apoyo a través de organismos de control, al mismo tiempo se enfoca en implementar políticas que ayudan al crecimiento continuo de la industria del calzado; una de las estrategias gubernamentales ha sido la aplicación de la resolución presidencial de consumir lo nuestro lo que es un punto de partida para el desarrollo de la empresa.
- El calzado escolar siendo un producto necesario para el consumidor final, tiene la ventaja de tener un mercado constante, esto dará seguridad a que la empresa siempre tenga clientes a quien ofrecer el producto, de manera que Pasarela deberá realizar un zapato de calidad con tecnología de punta.

- En la industria del calzado escolar existen varios competidores de renombre que han logrado el desarrollo de sus empresas realizando inversiones de tecnología y capacitaciones al personal logrando tecnificar los procesos. Cabe mencionar que el calzado escolar no cuenta con productos sustitutos, sin embargo es necesario innovar en los modelos de acuerdo a las tendencias actuales de los estudiantes.
- En el análisis del cliente, se identificó que el 84% corresponden a aquellas personas que no tienen preferencia por una marca específica de calzado escolar; esto quiere decir que Pasarela tiene la oportunidad de ingresar al mercado a través de las características que marcan la calidad del producto. Es importante recalcar que luego de haber ejecutado la investigación cualitativa y cuantitativa, se comparte el criterio de que la principal característica que debe tener un zapato escolar es la calidad y la durabilidad del mismo.
- El plan de marketing debe estar enfocado en satisfacer las necesidades del consumidor final atrayendo su atención y realizando estrategias para incorporarse al mercado, para mantener y aumentar los clientes. Pasarela ofrecerá calzado escolar a estudiantes de escuelas y colegios.
- Pasarela cuenta con una estructura organizacional con niveles jerárquicos que ayudan a mantener lineamientos en cada área. Se implementó políticas y normas que ayudan a que los colaboradores se enfoquen al objetivo de la organización, incorporando una visión de impacto. Los procesos que han sido establecidos para la gestión interna, confirman el desempeño correcto de cada trabajador.
- En la parte financiera que con una inversión de \$125,380.00 con una tasa interna de retorno del 18.03% la misma que es mayor al costo medio ponderado de capital que es 14.1% y con un Van de 18.991, la empresa PASARELA es rentable y tendrá un crecimiento en los valores proyectados en los siguientes cinco años, tomando en cuenta las variables como, inflación, demanda, tendencias.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Banco del Estado. (01 de 10 de 2013). *Consultas*. Recuperado el 03 de 01 de 2014, de http://consulta.bancoestado.com/paginas_e/Consultas/SocioEcono/mp_tungurahua.asp
- Banco Mundial. (01 de 01 de 2017). *Doing Business*. Recuperado el 30 de 10 de 2017, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia#trading-across-borders>
- Calzados y Zapatos. (01 de 01 de 2014). *Calzados y Zapatos*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de Calzados y Zapatos: <http://www.calzadosyzapatos.com/tipos/zapato-casual.html>
- Código de la Producción. (10 de 2012). *Segib.org*. Recuperado el 29 de Enero de 2014, de Segib.org: <http://segib.org/actividades/files/2012/10/Lilia-Villavicencio.pdf>
- Diario La Hora. (06 de Junio de 2013). *Economía - La industria del calzado renace en el Ecuador, tras crisis de 2008*. Recuperado el 01 de 11 de 2013, de Rueda de prensa hecha por la Presidenta de la Cámara Nacional de Calzado: <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517340#.UnOv01Mdjvl>
- Diario La Hora. (27 de Mayo de 2013). *Noticias Ecuador*. Recuperado el 01 de 11 de 2013, de Los ecuatorianos podrán usar zapatos hechos a su medida: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-ecuatorianos-podran-usar-zapatos-hechos-a-su-medida-582083.html>
- Ecuadorinmediato.com. (17 de 05 de 2012). Edición #3376 Economía. Industria de calzado en Ecuador reactiva economía nacional. *Ecuador Inmediato*, pág. 1.
- El Telégrafo. (20 de Julio de 2013). *Economía - En años anteriores, el ingreso de calzado asiático a Ecuador casi elimina esta industria*. Recuperado

- el 01 de 11 de 2013, de Industria de calzado se duplicó en cinco años:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/industria-del-calzado-se-duplico-en-cinco-anos.html>
- eldiariofenix.com. (29 de Marzo de 2013). *Economía*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de Perú y Ecuador acuerdan impulsar exportaciones: <http://www.eldiariofenix.com/content/per%C3%BA-y-ecuador-acuerdan-impulsar-sus-exportaciones>
- Encuentro de Creatividad y Tecnología Ambato. (26 de 08 de 2013). *ECTA 2013*. Recuperado el 05 de 03 de 2014, de ECTA 2013: <http://ectambato.com/ciudad/>
- Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda. (01 de 01 de 2014). *Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=315
- Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda. (01 de 01 de 2014). *Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=315
- Farmacia Natural. (01 de 01 de 2014). *Farmacia Natural*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de Farmacia Natural: <http://farmacianatural.com.es/ortopedia-online/zapatos-ortopedicos-tipos-usos-precios/>
- Foro Economico Mundial. (26 de 09 de 2017). *Foro Economico Mundial*. Recuperado el 30 de 10 de 2017, de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>
- Freedom House. (01 de 01 de 2017). *Freedom House*. Recuperado el 31 de 10 de 2017, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/colombia>

- Innokabi. (10 de 07 de 2015). *Innokabi.com*. Obtenido de Lienzo lean canvas, el lienzo de los emprendedores: <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Tendencias educativas y culturales en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 09 de 2017). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 31 de 10 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y la Competitividad . (01 de 05 de 2011). *Agenda para la transformación productiva territorial de la provincia de Tungurahua*. Recuperado el 05 de 03 de 2014, de Agenda para la transformación productiva territorial de la provincia de Tungurahua: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de Educación . (01 de 03 de 2018). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/MINEDUC-2018-00034-A.pdf>
- Ministerio de Educación. (01 de 01 de 2016). *Educar Ecuador*. Recuperado el 20 de 01 de 2018, de <https://www.educarecuador.gob.ec/anexos/CUADROFINALs.pdf>
- Ministerio de Educación. (01 de 01 de 2016). *Educar Ecuador* . Recuperado el 31 de 10 de 2017, de <https://www.educarecuador.gob.ec/anexos/CUADROFINALs.pdf>
- MIPRO - FLACSO. (2015). *Estructura productiva y económica del sector del cuero y calzado en el Ecuador*. Quito: FLACSO.
- Portal Educativo. (2013). *tiposde.org*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de Tipos de zapatos: <http://www.tiposde.org/general/624-tipos-de-zapatos/>
- Revista Líderes. (22 de Octubre de 2012). *Informe semanal - Empresa*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de Las ventas al exterior aún

no repuntan: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/exportacion-calzado-zapatos-Ecuador-informe_0_796720326.html

Revista Líderes. (22 de Octubre de 2012). *Informe Semanal - Empresa*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de La producción de calzado pisa fuerte en el país: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/zapatos-calzado-produccion-Ecuador-empresa_0_796720325.html

Revista Líderes. (15 de Mayo de 2013). *Mercados - Ambato*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de El calzado hecho en Tungurahua mantiene la demanda: http://www.revistalideres.ec/mercados/Tungurahua-calzado-artesanal-web-calidad-garantia_0_919708026.html

Revista Líderes. (22 de 11 de 2017). *Informe Semanal - Empresa*. Recuperado el 20 de 01 de 2018, de La producción de calzado pisa fuerte en el país: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/zapatos-calzado-produccion-Ecuador-empresa_0_796720325.html

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (12 de 01 de 2017). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 10 de 06 de 2018, de <http://www.planificacion.gob.ec/cambio-de-la-matriz-productiva-es-un-desafio-para-el-gobierno-nacional/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (19 de 10 de 2012). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Recuperado el 01 de 11 de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/comunidad-andina-can/>

Todopodologia.es. (25 de 05 de 2012). *Todopodologia.es*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://www.todopodologia.es/%C2%BFque-calzado-me-compro/>

Trade Map. (01 de 02 de 2017). *Trade Map*. Recuperado el 29 de 10 de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||640620||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Unidad de Análisis y Síntesis . (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (IINEC).

- Unidad de Inteligencia de Mercado. (10 de 2016). *Hábitos de consumo poblacionales*. Quito: MIPRO.
- VI Foro Latinoamericano del Calzado. (2012). *Análisis del sector del calzado en Latinoamérica*. Ambato: CEPAL.
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.
- Zapatos.org. (01 de 01 de 2013). *Zapatos.org*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013, de Tipos de zapatos: <http://www.zapatos.org/zapatillas-deportivas/>

ANEXOS

ANEXO 1: Preguntas entrevista Experto 1

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la fabricación de calzado escolar es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Qué tipo de maquina se debería utilizar en la fabricación de calzado escolar para brindar la garantía necesaria?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
11. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?
12. ¿Las suelas utilizadas en su negocio son nacionales o importadas?
13. ¿Cree usted que sería una oportunidad importar las suelas de Colombia para la fabricación de calzado escolar para ofrecer mayor calidad en el producto?
14. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
15. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
16. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir una nueva marca de zapato escolar al mercado ecuatoriano?
17. ¿Qué se debería ofrecer al cliente al fabricar un zapato escolar?

18. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para la fabricación de zapato escolar?
19. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
20. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
21. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación en la fabricación de calzado escolar?
22. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto presentado?
23. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

ANEXO 2: Preguntas entrevista Experto 2

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

24. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
25. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la fabricación de suelas es un negocio con una buena rentabilidad?
26. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
27. ¿Cómo lidió con estos competidores?
28. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
29. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
30. ¿Las suelas utilizadas en su negocio son nacionales o importadas?
31. En algún momento usted pensó en importar suelas?
32. ¿Cree usted que existe factibilidad en la importación de suelas en el mercado?
33. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
34. Que conocimiento tiene usted sobre las suelas importadas? Y de qué país provienen las mejores?
35. Que tipos de suelas usted conoce? Y cuales son las que usted fabrica en su empresa?

36. Según su criterio cual es la suela más vendida en el mercado ambateño?
37. Qué tipo de suela recomendaría usted para la fabricación de un zapato escolar?
38. Conoce usted sobre la calidad de la suela de caucho Colombiana?
39. ¿Cree usted que sería una oportunidad importar las suelas de Colombia para la fabricación de calzado escolar para ofrecer mayor calidad en el producto?
40. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario en la importación de suelas?
41. ¿Qué se debería ofrecer al cliente al importar suelas?
42. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de la importación de suelas?
43. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

ANEXO 3: Guía Focus Group

1. Presentación del moderador:
 - a. Agradecimiento y breve explicación
2. Presentación de los participantes
 - a. Nombres
 - b. Actividad económica
 - c. Cuantos hijos tienen
3. Análisis de la Industria
 - a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de calzado en el Ecuador?
 - b. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas de calzado escolar en el Ecuador?
4. Análisis del sector
 - a. ¿Conocen marcas que se dediquen al a fabricación de calzado escolar?
 - b. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?

- c. ¿Qué factores analizaron antes de adquirir un calzado escolar?
- d.Cuál es la característica más importante que debe tener un calzado escolar para su adquisición?
- e. Que debería tener una nueva marca de calzado escolar para que usted pueda cambiarse de la actual?
- f. Las suelas importadas de China tiene una calidad menor con un precio económico que la colombiana. En su criterio ustedes que prefieren calidad o precio al momento de adquirir un zapato escolar?
- g. Dependiendo de la edad de cada uno de los integrantes de este focus group como quisieran enterarse de una nueva marca de calzado escolar?
- h. Qué precio estarían dispuesto a pagar por un calzado escolar?
- i. A través de que medios publicitarios les gustaría conocer sobre esta marca de zapato escolar

5. Agradecimiento

6. Cierre

ANEXO 4: Encuestas clientes

1. Es usted estudiante o padre/madre de familia? En el caso de ser estudiante diríjase a la pregunta 3.

Estudiante	Padre/Madre de familia
------------	------------------------
2. Cuantos hijos que estén en establecimientos educativos primarios y secundarios tiene?

Uno	Dos	Tres
Cuatro o más		
3. Qué es lo que usted analiza al momento de adquirir un zapato escolar?

Precio	Calidad	Modelo	Garantía	Marca
--------	---------	--------	----------	-------
4. En un calzado escolar qué prefiere en su composición?

Cuero	Sintético	50% cuero y 50% sintético
-------	-----------	---------------------------
5. Qué tipo de suela prefiere en un calzado escolar?

TR (Plástico)

PVC (plástico y caucho)

Caucho

6. Cuantos pares de zapatos escolares adquiere al año?

Uno

Dos

Tres o más

7. Cada qué tiempo le gustaría que se actualicen los modelos de calzado escolar?

Semestral

Anual

Más de año

8. ¿Según la siguiente escala de precios, cuando consideraría muy barato un par de zapato escolar y dudaría de la calidad del mismo y no compraría?

10 a 15 dólares 16 a 25 dólares 26 a 35 dólares 36 a 50 dólares

9. ¿Según la siguiente escala de precios, cuando consideraría barato un par de zapato escolar y compraría?

10 a 15 dólares 16 a 25 dólares 26 a 35 dólares 36 a 50 dólares

10. ¿Según la siguiente escala de precios, Cuando consideraría caro un par de zapato escolar y compraría?

10 a 15 dólares 16 a 25 dólares 26 a 35 dólares 36 a 50 dólares

11. ¿Según la siguiente escala de precios, cuando consideraría muy caro un par de zapato y no compraría?

10 a 15 dólares 16 a 25 dólares 26 a 35 dólares 36 a 50 dólares

12. Qué debe tener una nueva marca de calzado escolar para que usted pueda cambiarse de la actual?

Precio Bajo

Mejor Calidad

Promociones

Mayor Garantía

13. En qué época del año compra zapatos escolares?

Septiembre (Inicio del año escolar)

Diciembre

Marzo

Junio

14. En qué ocasiones del año compra zapatos escolares?

Rebajas o descuentos

periodos de no rebajas

15. En qué lugar prefiere adquirir un calzado escolar?

Centros Comerciales

Almacén particular

Distribuidores autorizados

16. Cual fue la última marca de calzado escolar que compró?

Venus Bunky Vecachi Pony Buestan
 Zapato artesanal

17. Cuál es su forma de pago habitual en la compra de calzado?

Efectivo tarjeta de crédito o débito Cheque
 Crédito directo

18. Usted ha escuchado marcas de zapato escolar que por tener una suela con características determinadas tienen mayor durabilidad?

Sí No

19. Conoce usted alguna marca de calzado escolar que utilice suelas de caucho?

Sí No

20. A través de qué medios preferiré conocer sobre una nueva marca de calzado escolar?

Redes sociales Televisión Radio
 Periódico

21. Le gustaría recibir una promoción para probar una nueva marca de calzado escolar?

Sí No

ANEXO 5: Tablas dinámicas, correlación

		Calidad	Garantía	Marca	Modelo	Precio	
	Cuenta de 1. ¿Es usted estudiante o padre/madre de familia? En el caso de ser estudiante dirijase a la pregunta 3. Etiquetas de						
	Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	Total general
Estudiante	1	16,67%	0,00%	3,70%	7,41%	1,85%	29,63%
Padre / Madre de familia	2	37,04%	12,96%	1,85%	5,56%	12,96%	70,37%
	Total general	53,70%	12,96%	5,56%	12,96%	14,81%	100,00%

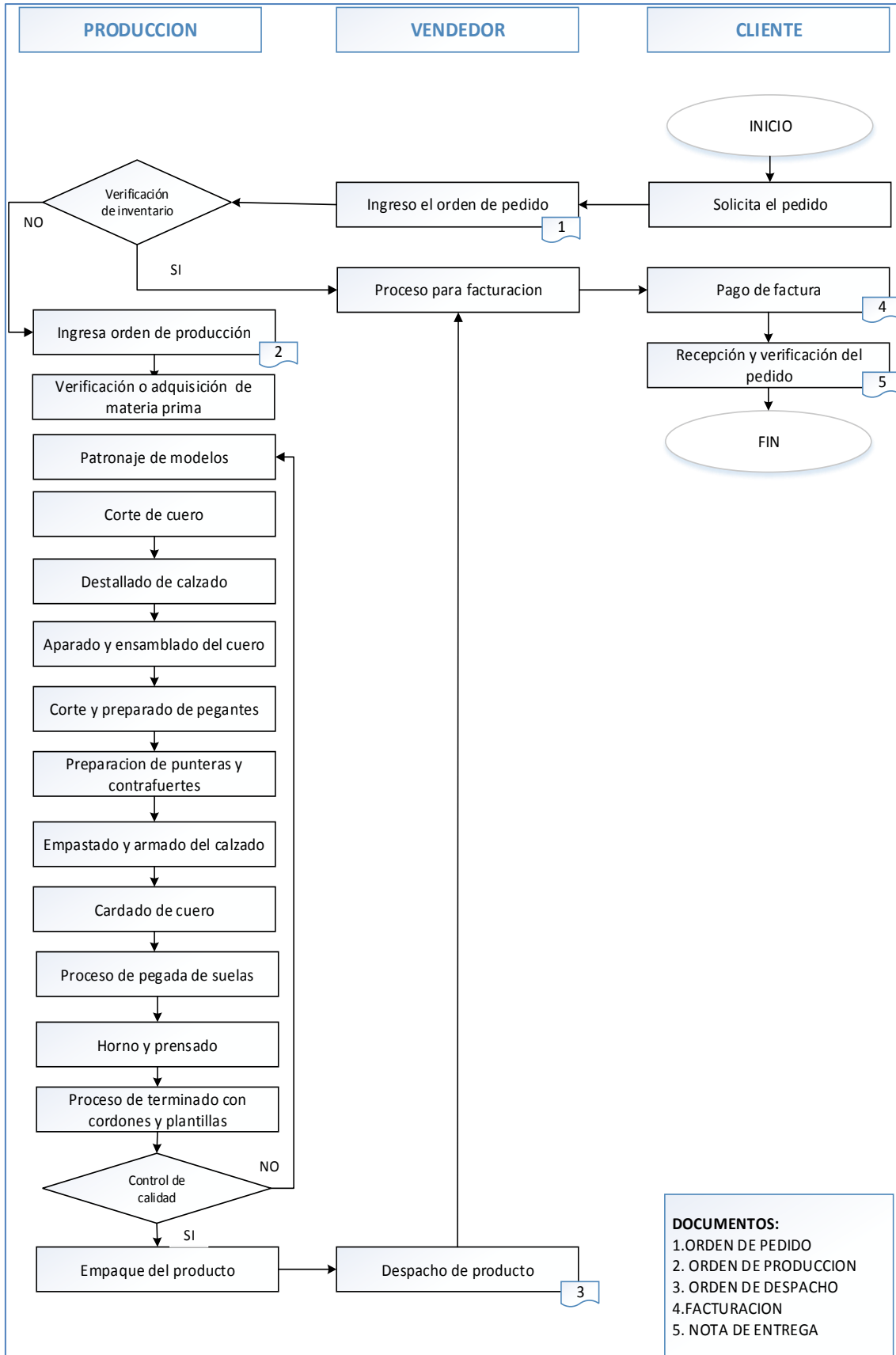
		Factor que mas le interesa				
		Promociones	Precio bajo	Mejor calidad	Mayor garantia	
Cuenta de 2. ¿Cuántos hijos/as que estén en establecimientos educativos primarios y secundarios tiene?						
		Etiquetas d				
Etiquetas de fila		1	2	3	4	Total gen
Uno	1	13,16%	0,00%	26,32%	10,53%	50,00%
Dos	2	5,26%	2,63%	23,68%	5,26%	36,84%
Tres	3	2,63%	0,00%	2,63%	2,63%	7,89%
Cuatro o mas	4	0,00%	0,00%	2,63%	2,63%	5,26%
(en blanco)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general		21,05%	2,63%	55,26%	21,05%	100,00%
Le gustaria recibir una promocion?						
		Si	No			
Cuenta de 13. ¿En qué época del año compra zapatos escolares?						
		Etiquetas d				
Etiquetas de fila		1	2	Total general		
Septiembre	1	68,52%	5,56%	74,07%		
marzo	2	1,85%	0,00%	1,85%		
Junio	3	12,96%	0,00%	12,96%		
Diciembre	4	9,26%	0,00%	9,26%		
Agosto	5	1,85%	0,00%	1,85%		
Total general		94,44%	5,56%	100,00%		

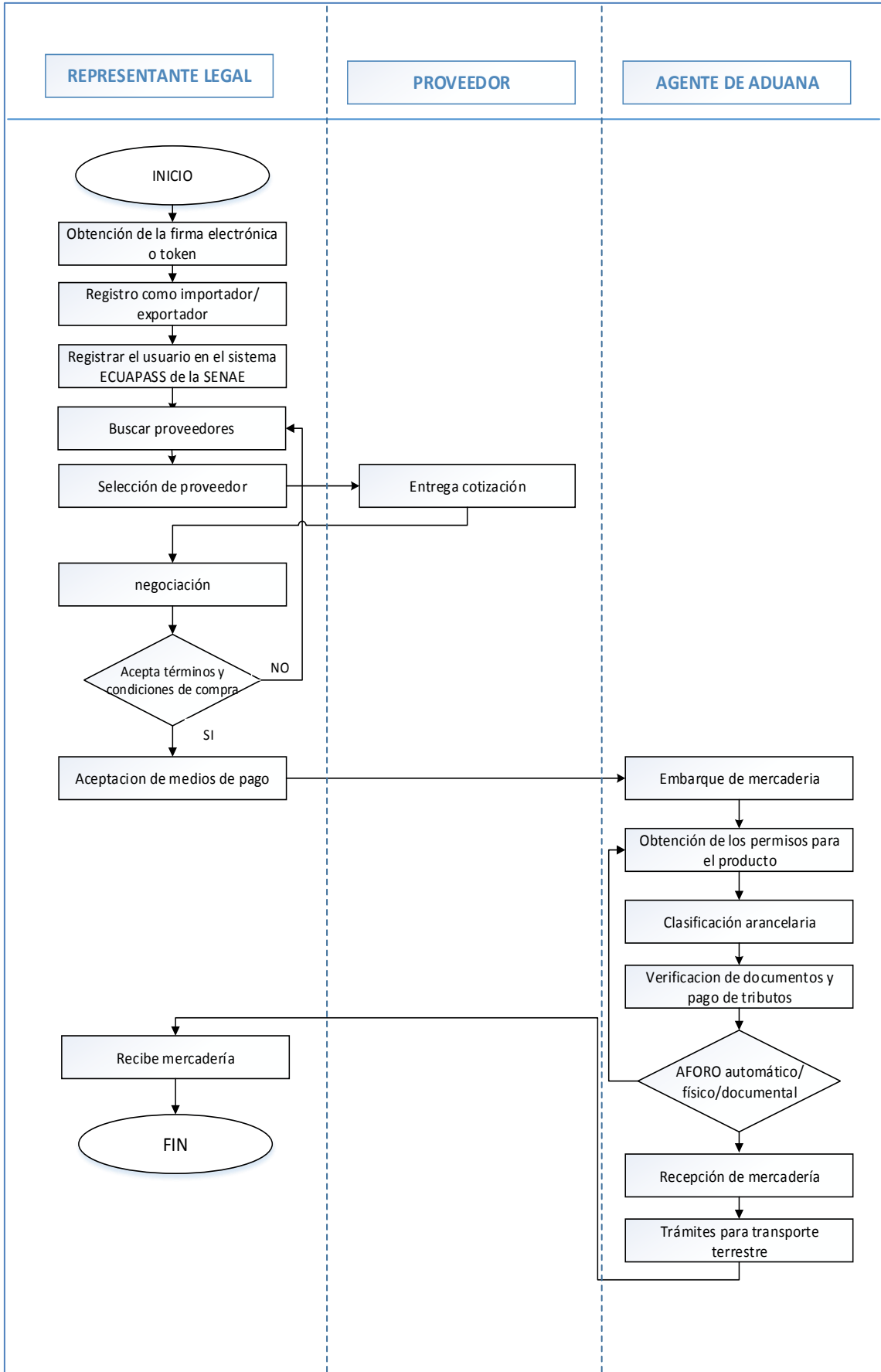
		Caracteristica importante a la hora de la compra					
		Calidad	Garantia	Marca	Modelo	Precio	
Cuenta de 16. ¿Cuál fue la última marca de calzado escolar que							
		Etiqueta					
Etiquetas de fila		1	2	3	4	5	Total general
Venus	1	9,26%	5,56%	1,85%	3,70%	7,41%	27,78%
Bunky	2	16,67%	1,85%	0,00%	0,00%	1,85%	20,37%
Buestan	3	9,26%	1,85%	1,85%	3,70%	0,00%	16,67%
Vecachi	4	7,41%	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%
Pony	5	11,11%	0,00%	1,85%	5,56%	1,85%	20,37%
Zapato artesanal	6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%	3,70%
Total general		53,70%	12,96%	5,56%	12,96%	14,81%	100,00%
Cuantos hijos tiene?							
		Uno	Dos	Tres o mas			
Cuenta de 5. ¿Qué tipo de suela prefiere en un calzado escolar?							
		Etiqueta					
Etiquetas de fila		1	2	3	Total general		
Caucho	1	35,19%	33,33%	9,26%	77,78%		
Plastico y caucho	2	5,56%	11,11%	5,56%	22,22%		
Total general		40,74%	44,44%	14,81%	100,00%		

ANEXO 6: Costos Calzado Escolar

Costos Calzado Escolar					
	1	2	3	4	5
Costo MP producto terminado	169.106	166.821	177.823	189.499	202.059
Mano de obra	30.832	33.903	35.054	36.244	37.475
Gastos Indirectos	6.067	6.101	6.136	6.105	6.143
Costo Producto Terminado	206.004	206.825	219.013	231.849	245.676
Costo promedio ponderado	14,77	15,55	15,97	16,40	16,85
Precio promedio	24,05	24,87	25,71	26,59	27,49
Margen Bruto	39%	37%	38%	38%	39%

ANEXO 7: Flujoograma Producción e Importación





ANEXO 8: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1	2	3	4	5
Ventas	12.870	13.270	13.680	14.100	14.540
Costos Variables	192.991	206.411	218.572	231.379	245.164
Gastos Adm, ventas y finan	100.542	86.732	89.616	91.741	94.793
<i>Costo y gasto total</i>	293.533	293.143	308.188	323.120	339.956
Precio de venta	24,05	24,87	25,71	26,59	27,49
Costos Fijos por Unidad	7,81	6,54	6,55	6,51	6,52
Costos Variables por Unidad	15,00	15,55	15,98	16,41	16,86
	9,06				
Costo Unitario	22,81	22,09	22,53	22,92	23,38
Utilidad bruta por Producto	1,24	2,78	3,19	3,67	4,11
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION LABORAL	16.019	36.866	43.577	51.749	59.735
Cantidad de Equilibrio	11.101	9.312	9.204	9.015	8.919

ANEXO 9: Calculo Capital de Trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	21.671	46.445	59.954	27.984	27.984	27.984	15.999	27.984	59.954	39.969	27.984	27.984
Costos	14.919	26.411	13.919	13.919	13.919	9.238	13.919	26.411	18.601	13.919	13.919	13.895
Materiales e insumos	10.928	23.420	10.928	10.928	10.928	6.246	10.928	23.420	15.609	10.928	10.928	10.903
MOD	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540
MOI	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029	1.029
Depreciaciones maquinaria y herram.	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422	422
Seguridad Industrial y salud ocupacional	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	6.752	20.033	46.035	14.065	14.065	18.746	2.079	1.573	41.353	26.050	14.065	14.089
Gastos Administrativos	9.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288	6.288
Sueldos y beneficios	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308	2.308
Arrendos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Teléfono, Luz y Agua	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Guardiana	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Mantenimiento equipos	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Mantenimiento vehículos	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Gastos seguros	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Suministros de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Preoperacionales	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875
Depreciaciones	536	536	536	536	536	536	536	536	536	536	536	536
Gastos de Ventas	1.088	1.460	1.088	1.088	1.088	949	1.088	1.460	1.228	1.088	1.088	1.088
Sueldos	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513
Comisiones vendedor	325	697	325	325	325	186	325	697	464	325	325	324
Gastos de publicidad y promoción	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total Gastos	10.377	7.748	7.377	7.377	7.377	7.238	7.377	7.748	7.516	7.377	7.377	7.376
Utilidad Operativa	(3.625)	12.285	38.658	6.688	6.688	11.509	(5.297)	(6.176)	33.837	18.673	6.688	6.713
(+) depreciación	959	959	959	959	959	959	959	959	959	959	959	959
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar	(21.671)	(12.387)	4.129	2.064	1.239	2.373	369	(2.820)	(472)	551	450	379
(-) Incrementos de inventarios MP	(14.092)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Incrementos de inventarios PT	(15.853)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos cuentas por pagar	10.928	6.246	(2.082)	(1.041)	(625)	(1.197)	(186)	1.422	238	(278)	(227)	(191)
(+) incrementos Beneficios Sociales	571	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) incrementos IESS por pagar	895	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caja operativa neta	(41.890)	7.103	41.663	8.670	8.260	13.644	(4.156)	(6.616)	34.561	19.905	7.870	7.859
Caja Inicial	(41.890)	(34.787)	6.876	6.876	15.546	23.806	37.450	33.294	26.678	61.240	81.144	89.014
Caja Final	(41.890)	(34.787)	6.876	15.546	23.806	37.450	33.294	26.678	61.240	81.144	89.014	96.873

ANEXO 10: Flujo de Caja Del Proyecto

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		24.296	36.866	43.577	51.749	59.735
Gastos de depreciación		6.436	6.436	6.436	5.569	5.569
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(2.403)	(4.508)	(5.762)	(7.266)	(8.777)
22% IMPUESTO A LA RENTA		(2.996)	(5.620)	(7.183)	(9.058)	(10.941)
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		25.333	33.174	37.068	40.994	45.586
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(41.890)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(35.870)	2.783	43	437	219
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						74.279
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(35.870)	2.783	43	437	74.497
INVERSIONES	(83.490)					
RECUPERACIONES						
Recuperación activos fijos						27.845
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		-	-	-	-	27.845
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(125.380)	(10.537)	35.956	37.110	41.432	147.928
Préstamo	75.228					
Gastos de interés		(8.277)	(6.812)	(5.164)	(3.310)	(1.225)
Amortización del capital		(11.726)	(13.191)	(14.839)	(16.693)	(18.778)
Escudo Fiscal		2.789	2.296	1.740	1.116	413
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(50.152)	(27.751)	18.249	18.847	22.544	128.338

