



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO
DEPORTIVO DE CUERO CON PLANTILLA ANTIBACTERIANA Y SUELAS
REMOVIBLES EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

GUIDO ADRIÁN BARRIONUEVO GARCÉS

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO DEPORTIVO DE
CUERO CON PLANTILLA ANTIBACTERIANA Y SUELAS REMOVIBLES EN LA
CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de
Empresas

Profesor guía:

Mario Patricio Castro Ortega

Autor

Guido Adrián Barrionuevo Garcés

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suelas removibles en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante, Guido Adrián Barrionuevo Garcés, en el semestre 2019 - 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”.

Mario Patricio Castro Ortega

C.C 1706489026

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la fabricación de calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suelas removibles en la ciudad de Quito, de Guido Adrián Barrionuevo Garcés, en el semestre 2019 - 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Christian David Centeno Liger

C.C 1720592326

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”.

Guido Adrián Barrionuevo Garcés

C.C 1721743431

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi padre, madre y hermana que siempre me estuvieron apoyando desde que inicié mi carrera hasta este punto, también agradezco a Gustavo Martínez Gerente General de la empresa GUSMAR.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas, familia y amigos que me ayudaron en este largo trayecto académico, también para aquellas personas que desde un inicio no creyeron en mis logros.

RESUMEN

Tomando en consideración la variedad de lugares donde un deportista realiza su actividad y la superficie del terreno en donde lo practica necesitan un tipo de calzado deportivo que se adapte tanto para su actividad que va a desempeñar así como a la superficie del terreno en donde se lo va a realizar, además hay que tomar en cuenta que existen algunos deportistas una vez que terminan de hacer su actividad deportiva no realizan el lavado correcto de su calzado y así evitar la proliferación de bacterias que puede afectar el pie, es por estas razones que se ha planteado la idea de crear un tipo calzado deportivo de cuero capaz de cambiar la suela adaptándose al tipo de actividad deportiva a realizar y a la superficie de terreno donde se va a efectuar dicha actividad deportiva además de contar con una plantilla antibacteriana que evita la producción de bacterias dentro del calzado una vez que el deportista haya terminado de hacer su actividad deportiva.

Por lo tanto, para poder determinar la posibilidad de realizar este producto se ha procedido a realizar varios análisis como: el análisis externo (PEST, las cinco fuerzas de Porter y la matriz EFE) y la industria en la que se va a ingresar es la "Fabricación de calzado de cuero y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado)", un análisis del cliente por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa, un plan de marketing para lograr determinar cuál será nuestro mercado objetivo y con qué estrategias de marketing vamos a entrar en este mercado, una propuesta filosófica y estructura organizacional que definirá como va a estar conformada la empresa tomando en cuenta procesos internos y externos y finalmente un análisis financiero que detallará los ingresos, costos, indicadores, etc., con la finalidad de determinar si el proyecto es rentable o no dentro de un periodo de cinco años.

ABSTRACT

Considering the variety of places where an athlete performs his sport activity and the surface of the ground where he or she practices it, they need the correct sport shoes that can adapt the sport activity and the surface of the land where they are going to do it, besides there are some athletes once they finish doing their sport they do not do the correct washing of their shoes to avoid the creation of bacteria that can affect the foot, for these reasons the idea of creating a sport shoe has been raised, able to change the sole of the shoe adapting to the type of the sport activity to be carried out and to the area of land where this sport activity is going to be perform, in addition to having an antibacterial insole that avoids the creation of bacteria inside the footwear once the athlete has finished to do his or her sport activity.

Therefore, in order to determine that this product can be made, several analyzes have been carried out, such as: the external analysis (PEST, the five Porter forces and the EFE matrix) and the industry in which it is going to enter is the "Manufacture of leather footwear and through any process, including molding (apparel footwear), an analysis of the client through qualitative and quantitative research, a marketing plan to determine what is our target market and what strategies of marketing we are going to use to enter in this market, a philosophical proposal and organizational structure that will define how the company will be shaped taking into account internal and external processes and finally a financial analysis that will detail the revenues, costs, indicators, etc., with the purpose to determine if the project is profitable or not within a period of five years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.2 Análisis de la industria.....	6
2.1.3 Análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) .	13
2.1.4 Conclusiones	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	16
3.1.1 Grupo objetivo de investigación	16
3.1.2 Definición del problema	16
3.1.3 Planteamiento del problema	19
3.1.4 Desarrollo de un planteamiento del problema	20
3.1.5 Formulación de un diseño de investigación.....	21
3.1.6 Recopilación de datos.....	22
3.1.7 Preparación y análisis de datos	22
3.1.8 Conclusiones	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	25
5. PLAN DE MARKETING	28

5.1	 Mercado objetivo.	28
5.2	 Estrategia general de marketing	28
5.2.1	Estrategia genérica	28
5.2.2	Estrategia de posicionamiento.	28
5.2.3	Estrategia de crecimiento	29
5.3	 Propuesta de valor	30
5.4	 Mezcla de marketing	31
5.4.1	Producto	31
5.4.2	Precio	34
5.4.3	Plaza	36
5.4.4	Promoción	37
5.4.5	Costo de la mezcla del marketing	40
6.	 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1	 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1	Misión	40
6.1.2	Visión	41
6.1.3	Objetivos específicos a mediano plazo	41
6.1.4	Objetivos específicos a largo plazo	41
6.2	 Plan de operaciones	41
6.2.1	Cadena de valor	41
6.2.2	Gestión por procesos	42
6.2.3	Flujograma de proceso	43
6.2.4	Infraestructura.	44
6.3	 Estructura Organizacional	46
6.3.1	Estructura legal	46
6.3.2	Diseño organizacional	46

6.3.3	Determinación del sueldo del personal.	47
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.1.1	Políticas financieras	48
7.1.2	Proyección de ingresos	48
7.1.3	Proyección de costos y gastos	49
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.2.1	Inversión inicial	50
7.2.2	Estructura de capital	51
7.2.3	Capital de trabajo.....	51
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1	Proyección de estados de resultados.....	52
7.3.2	Proyección de situación financiera.....	52
7.3.3	Proyección de estado de flujo de efectivo.....	53
7.3.4	Proyección de estado de flujo de caja del proyecto	55
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	55
7.4.1	Proyección de flujo de caja del inversionista.....	55
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	56
7.4.3	Proyección de criterios de valoración	56
7.5	Índices financieros.	57
8.	CONCLUSIONES GENERALES	59
	REFERENCIAS	63
	ANEXOS	72

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Actualmente el gobierno ecuatoriano por medio del Ministerio de Industrias y Productividad, en la industria de vestimenta se la está apoyando por medio de desfiles y otras actividades como “Ecuador Moda y Cultura” y que tuvo la participación de artesanos, micro y pequeños productores, modelos ecuatorianos, adultos y niños, unidos para impulsar este segmento de la industria nacional, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

En la industria del calzado, con la ayuda de la Cámara Nacional del Calzado y el Ministerio de Industrias y Productividad se ha logrado crear una feria destinada para ese sector la que se denomina “Feria de Internacional de Calzado y Componentes del Ecuador” cuyo objetivo es exhibir y ofertar productos innovadores, incentivar la producción local e impulsar una mayor dinámica económica, a través de los encadenamientos que giran alrededor del sector, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Según el Ministerio de Industrias y Productividad, el sector de cuero y calzado ecuatoriano ha experimentado índices de crecimiento sostenido debido a la política gubernamental de sustitución de importaciones para estimular a la producción nacional de calzado con calidad, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).

De acuerdo con los últimos estudios se da a conocer que en el Ecuador actualmente se practica más de 20 formas deportivas y que en la mayoría de ellos se necesita un tipo calzado adecuado para realizarlo, por lo tanto, este plan de negocios tiene como objetivo utilizar un solo calzado, y realizar múltiples deportes mediante el cambio de suela y obviamente previniendo el mal olor que podría causar el mismo.

1.1.1 Objetivo General

Establecer un plan de negocios para la fabricación de calzado deportivo de cuero con suelas removibles y plantillas antibacteriales para las personas que utilizan su tiempo libre en realizar actividad deportiva para el año 2019.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar la información obtenida del entorno externo en la industria de fabricación de calzado de cuero y conocer cómo se encuentra la misma.
- Elaborar un estudio de cliente con el objetivo de encontrar rasgos para determinar expectativas, necesidades y requerimientos para entender al consumidor.
- Analizar los datos obtenidos por medio del estudio externo, y del cliente para describir la oportunidad de negocio encontrada.
- Desarrollar un plan de marketing para determinar la introducción y posicionamiento del producto en el mercado quiteño.
- Diseñar una propuesta de filosofía y estructura organizacional que permita tener una ventaja competitiva en el mercado de calzado ecuatoriano.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Según la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) el presente plan de negocios está ubicado en la industria:

Tabla No 1: Clasificación Industrial Uniforme (CIIU)

C: Industrias manufactureras
C15: Fabricación de cueros y productos conexos
C152: Fabricación de calzado
C1520: Fabricación de calzado
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).
C1520.01.01: Fabricación de calzado de cuero y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

2.1.1 Entorno externo

Análisis PEST:

Tabla No 2: Análisis PEST

POLÍTICO	
Factor crítico	Oportunidad/Amenaza
El Ministerio de Industrias y Productividad hizo la entrega de la designación oficial del laboratorio de la	Esta variable en el presente plan de negocios representa una oportunidad debido a que como se

Cámara del Calzado de Tungurahua (CALTU), para que realice ensayos y pruebas físicas, que permitirán mejorar la calidad del producto terminado, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).	está mejorando la calidad del producto terminado mediante pruebas físicas del calzado generará que el cliente compre el producto nacional y no el importado. <u>Oportunidad; Calificación: 3.</u>
Con el objetivo de fortalecer el sector productivo del país y apoyar a las Mipymes y organismos de Economía Popular y Solidaria, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), amparado en la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, declara la gratuidad de “Mi Primera Certificación INEN”, a partir del 29 de junio de 2018, (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2018)	Con esta medida aplicada por el Servicio Ecuatoriano de Normalización para este plan de negocios será una oportunidad ya que no solo ayudará a evitar invertir dinero y tiempo, sino que al obtener un certificado enseguida el cual va a generar un plus para que el cliente sepa que está adquiriendo un producto que respeta las normas de calidad. <u>Oportunidad; Calificación: 4.</u>
Con anterioridad, al momento de crear una empresa en el Ecuador tomaba bastante tiempo para constituir la hoy en día con la ayuda de la Superintendencia de Compañías y Valores a una empresa se la puede crear en línea con tan solo 5 pasos a seguir, (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014).	Pese a que la Superintendencia de Compañías y Valores en su afán de ayudar a la gente a operar rápido su empresa, para el presente plan de negocios esto se constituirá en una amenaza ya que pueden estar nuevos competidores por lo tanto estos pueden afectar a futuro y ser una molestia para el giro de negocio. <u>Amenaza; Calificación: 2.</u>
ECONÓMICO	
La industria fabricación de cuero, productos de cuero y calzado aporta el 0,27% para el total del PIB en relación con todas las industrias con una tasa de crecimiento promedio de 0,28% durante los últimos siete años, (Banco Central del Ecuador, 2017). Ver <u>Anexo No 1</u> para visualizar el porcentaje de aporte en relación con otras industrias 2010-2016	Con respecto al plan de negocios que se está elaborando esta variable indica que es una amenaza y es porque a pesar de que tiene una pequeña participación, escasos ingresos y decrecimiento no significa que es la única. Existen otras industrias que de igual manera aportan algo al PIB con la diferencia de que cada año ese valor va incrementando que lo que puede generar una rivalidad en el sector. <u>Amenaza; Calificación: 4.</u>
Según los datos obtenidos por medio del Servicio de Rentas Internas mostró como resultado en la industria C1520.01 de que la tasa de crecimiento total promedio del valor en las ventas netas de los últimos cinco años es de 4,30%, (Servicio de Rentas Internas, 2018). Ver <u>Anexo No 2</u> para visualizar el total de ventas, tasa de crecimiento y tasa de crecimiento promedio.	Al saber que la industria tiene un crecimiento del 4,30% en ventas, por lo que para el plan de negocios genera una gran oportunidad debido a que los productos elaborados en esta industria indican que la cuota de mercado está creciendo con valores positivos. <u>Oportunidad; Calificación: 4.</u>

<p>Según el portal Market Access Map en el Ecuador se aplica un impuesto hacia la importación de calzado de 37,74% en países en general, excepto a los países de América del Sur que el impuesto es de 0,00% con excepción de los países de Guayana, Surinam y Guayana Francesa de igual manera de 37,74%, (Market Access Map, 2019).</p>	<p>Esta medida será considerada una oportunidad para este plan de negocios debido a que el calzado extranjero tiene que pagar un valor adicional lo que hará que su producto se vuelva más caro y generará resistencia por parte de los usuarios a su compra y adquirirán calzado ecuatoriano más barato. <u>Oportunidad; Calificación: 4.</u></p>
SOCIAL	
<p>El sector calzado de la provincia de Tungurahua y su cadena de valor produce el 80,00% de los 31.000.000 de pares de zapatos que fabrica anualmente la industria ecuatoriana, mueve \$600.000.000 y genera alrededor de 100.000 plazas de empleo directo e indirecto. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).</p>	<p>El crear nuevos puestos de trabajo para lo que está orientado este plan de negocios y analizando esa variable sería una oportunidad ya que se está dando trabajo a una persona desempleada que necesita llevar el pan a su casa para poder seguir adelante. <u>Oportunidad; Calificación: 3.</u></p>
<p>Según el Ministerio del Deporte, el 26 de julio se celebra en todo el país el “Día del deporte ecuatoriano” donde se busca impulsar la práctica de actividades deportivo-recreativas para mejorar la calidad de vida y promover el uso adecuado del tiempo libre, (Ministerio del Deporte, 2016).</p>	<p>Para el presente plan de negocios, al existir el “Día del Deporte Ecuatoriano”, se genera una oportunidad debido a que existe varias actividades físicas destinadas para cualquiera con el fin de que el ecuatoriano las realice un deporte durante todo el día evitando el sedentarismo. <u>Oportunidad; Calificación: 2.</u></p>
<p>Según una encuesta realizada por el INEC se encontró que el área urbana es donde practican más tiempo promedio en deporte, la misma que a su vez cuenta con mayor población en comparación con la rural, además también se encontró que los hombres son los que emplean mayor tiempo para hacer deporte en comparación a las mujeres especialmente los solteros y de unión libre, finalmente las personas que dedican cantidad de tiempo en hacer deporte en rango de edad son: adultos mayores de 65 años, niños de jóvenes de 12-19 años y jóvenes y adultos de 20-29 años, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Según el diario El Telégrafo indica que el 35,6% de los hombres, de entre 18 y 59 años, dedican 150 minutos a la semana a actividades físicas y el 13,5% de mujeres lo hace en ese mismo periodo, (El Telégrafo , 2015).</p>	<p>En el Ecuador los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores realizan actividad deportiva donde le dedican por lo menos 150 minutos a la semana por lo que para este plan de negocios representa una oportunidad debido a que se ofrece un estilo diferente para cada rango de edad, sin embargo, el costo para fabricar los diferentes tipos va a ser mayor porque la fabricación y uso de insumos en un zapato para un niño no es lo mismo que para un joven o un adulto mayor. <u>Oportunidad; Calificación: 3.</u></p>
TECNOLÓGICO	

<p>En agosto de este año un grupo de 24 empresarios adquirieron por \$1.000.000 un lote de 148.000 metros cuadrados, donde se edificará la ciudad del Calzado, (Superintendencia de Compañías, 2015).</p>	<p>Con la creación de la ciudad de calzado, sería una amenaza para el plan de negocios que se quiere implementar a pesar de que esta ciudad traerá mucha gente de otras provincias, y toda la competencia va a estar centrada en un solo lugar. <u>Amenaza; Calificación: 4.</u></p>
<p>La tercera edición de la Feria Internacional del Calzado y Componentes Ecuador (FICCE 2015), que se desarrolla en el Centro de Exposiciones Quito, entre el 2 y 4 de julio, ofrece el espacio propicio para fortalecer el desarrollo productivo del calzado nacional, dinamizando su cadena productiva promotora del desarrollo tecnológico e innovador del sector, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).</p>	<p>En la tercera edición de la Feria Internacional del Calzado y Componentes del Ecuador tuvo la presencia tanto de fabricantes y comercializadores de insumos y maquinaria lo que para este proyecto indicaría un factor de oportunidad, ya que con la presencia de estos mismo comercializadores se puede llegar a un acuerdo de negociación para adquirir tanto los insumos como la maquinaria para empezar a producir el calzado. <u>Oportunidad; Calificación: 3.</u></p>
ECOLOGICO	
<p>Según un estudio europeo realizado por Life+ CO2Shoe encontraron que, en un primer pilotaje sobre 36 modelos de calzado procedentes de PYMES de la Unión Europea, obteniendo un valor medio de 10,6 kg CO2e por par de zapatos, (CO2 Shoe Foot Carbon Footprint, 2019).</p>	<p>Al emitir de dióxido de carbono a la atmósfera (casi un 10,6 kg CO2) para este plan de negocios genera una amenaza debido a que la gente hoy en día prefiere comprar productos que sean amigables con el medio ambiente. <u>Amenaza; Calificación: 2.</u></p>
LEGAL	
<p>Según con la resolución No. 008-2014 emitida por el Comité de Comercio Exterior No. 047 manifiesta la necesidad de dar cumplimiento a la Ley de Facturación Obligatoria en la comercialización de pieles de ganado bovino y ovino desde su origen, (Comité de Comercio Exterior, 2014).</p>	<p>Para este plan de negocios la implementación de esta ley indica que es una oportunidad debido a que para un futuro el tener una factura se justifica la compra legal de un producto de piel por lo que al declarar los gastos este documento es indispensable para evitar problemas con el gobierno sobre la adquisición de dicho producto. <u>Oportunidad; Calificación: 3.</u></p>
<p>Mediante Resolución No. 17.572 del 21 de noviembre de 2017, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 141 del 15 de diciembre de 2017, se oficializó con el carácter de Obligatorio la Primera Revisión del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 "Etiquetado de calzado", el mismo que entró en vigor el 15 de</p>	<p>Con la creación de esta ley para el presente plan de negocios es una oportunidad debido a que al cliente se le está informado sobre las características del producto de su procedencia en este caso el producto es fabricado en el país y que nada es elaborado fuera del mismo lo que generará lealtad del cliente para futuras compras. <u>Oportunidad; Calificación: 3.</u></p>

diciembre de 2017, (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).	
--	--

2.1.2 Análisis de la industria

Análisis PORTER

Amenaza de entrada de los competidores potenciales (MEDIO)

Posesión de patente

Según el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales para que el IEPI otorgue una patente de invención y modelos de utilidad se debe cumplir con 3 requisitos: novedad, nivel inventivo y aplicación industrial, (Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales, 2019).

Con la información obtenida podemos determinar que representa una diferenciación del producto atractivo para el plan de negocios debido a que consiste en proteger la creación del producto misma que por la competencia no puede ser copiada ya que está protegida por el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) el cual es el único organismo del Ecuador que garantiza la protección de propiedad del producto inventado, por lo tanto para este plan de negocios esta variable representa una oportunidad. **Oportunidad; Calificación 4.**

Acceso a insumos

Tungurahua es la provincia con la que cuenta con la mayor cantidad de ventas de calzado en comparación a otras provincias del Ecuador y esto es debido por lo que existe una mayor concentración de componentes destinados para su confección especialmente en Ambato, donde se encuentra el denominado “Parque Industrial de Ambato” donde existen empresas dedicadas a la fabricación de insumos de calzado.

Al existir el “Parque Industrial de Ambato” donde existen varias empresas especializadas en la fabricación de insumos para calzado del presente plan de negocios esto genera una oportunidad debido a que se puede obtener los insumos directamente de la fábrica donde los realizan. **Oportunidad; Calificación 4.**

Sólida preferencia por determinadas marcas

Ecuador tiene la presencia de marcas de calzado nacionales como internacionales especialmente en el sector deportivo y en las que encontramos de las marcas internacionales como: Puma, Adidas, Nike, Etc.; mientras que las marcas nacionales más conocidas están Buestan, Venus, Etc.; además cabe resaltar que dichas marcas ya llevan varios años haciendo presencia en el mercado del calzado ecuatoriano, por lo que las personas ya conocen los atributos del calzado que van a adquirir.

Al analizar que existe una gran cantidad de marcas en el territorio nacional, esto generará que para el presente plan negocios sea complicado sobresalir con una marca nueva por lo que representa una amenaza alta. **Amenaza; Calificación 1.**

Rivalidad entre Competidores existentes (MEDIO)

Concentración

Según el Ministerio de Industrias y Productividad y la Cámara Nacional de Calzado en el Ecuador las provincias donde están ubicados las empresas que realizan la mayor parte de calzado ecuatoriano son Tungurahua con el 50%, seguido por el Guayas con el 18%, Pichincha con el 15 %, Azuay con el 12%, otras provincias de la sierra con el 3% y 2% con otras provincias de la costa, (Cámara Nacional del Calzado y Ministerio de Industrias, 2015). Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en la actividad económica con el código CIIU C1520.01 existen registradas en total 15 empresas que están presentes en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

Al haber una mayor cantidad de producción en la provincia de Tungurahua en comparación con la provincia de Pichincha que se encuentra en el tercer lugar de producción de calzado, la concentración de empresas en esta provincia para el presente plan de negocios es una variable de oportunidad atractiva, además con la presencia de varios competidores, están presentes un total de 15 empresas en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito para el plan de negocios sería una

amenaza alta por qué existen un número grande de empresas dedicadas a la misma actividad económica que ya se encuentran operando en la ciudad. **Amenaza:**

Calificación 4.

Cambio de marca con facilidad

En la industria del calzado deportivo ecuatoriano existen gran variedad de marcas tanto nacionales como internacionales, sin embargo, una persona no siempre va a estar apegada a la misma marca y esto se debe a las novedades y mejoras que sacan las empresas de calzado deportivo, otro factor importante es el precio que afecta la decisión de cambiarse de una marca cara a una más barata.

Al existir una gran variedad de calzado deportivo cuyo valor agregado atrae a más personas interesadas ya sea por novedad o por mejoras al modelo anterior, o simplemente porque el calzado sea más barato. Para este plan de negocios generaría una amenaza debido a una constante innovación de las empresas fabricadoras de calzado deportivo con el fin de satisfacer las necesidades de los deportistas. **Amenaza; Calificación 2.**

Crecimiento de la demanda

Según la Cámara de Industrias de Tungurahua indica que la demanda de consumo nacional llegó a ser de \$50.000.000 en calzado nacional e importado, siendo este un dato enriquecedor para la producción y consumo nacional. (Cámara de Industrias de Tungurahua, 2016).

Con la información obtenida se sabe que la demanda de calzado cada día va creciendo ya que \$50.000.000 es una cifra bastante grande en esta industria por lo que el consumidor utiliza gran cantidad de calzado ecuatoriano ya sean residentes en este país o extranjeros, mismo que para el presente plan de negocios indicaría que es una variable atractiva ya que al haber demanda existe mercado para vender, es por ello que resulta una oportunidad para este plan de negocios. **Oportunidad; Calificación 3.**

Productos sustitutos como amenaza (BAJO)

Disponibilidad de sustitutos

En el Ecuador existe una gran variedad de productos sustitutos ya sea de origen nacional o internacional en el sector del calzado, el presente plan de negocios está dirigido al calzado de cuero deportivo por lo tanto los productos sustitutos son calzado que no necesariamente tienen que ser deportivo, pueden ser zapatillas con diseño deportivo o calzado con canilla alta que de igual manera puede ser deportivo o casual sin embargo, ahí no termina el dilema, también existen tipos de calzado deportivo sin la necesidad que esté sea de cuero, pudiendo ser de tela, tela con plástico y caucho.

Al existir una gran variedad de productos sustitutos en esta industria para este plan de negocios generará una amenaza alta debido a que, el cliente no solo podrá adquirir calzado, sino que también puede comprar otro tipo de zapato; cabe resaltar que este producto estaría destinado únicamente a deportistas que no practiquen el deporte profesionalmente sino más bien a personas que usan su actividad deportiva como un pasatiempo. **Amenaza; Calificación 1.**

Precio relativo ofrecido y el sustituto

Con respecto al precio ofrecido, el sustituto y las sandalias los precios de las mismas están en un rango de \$20 a \$60 en cambio el calzado con canilla alta está en un rango de \$30 a \$120 por otro lado el calzado fabricado con material de tela ya sea de tipo deportivo o casual su valor está en el rango de \$100 a \$120 y con respecto a los zapatos deportivos o casuales que están compuestos por tela y plástico están en el rango de \$20 a \$150 finalmente el calzado que está compuesto de caucho cuyo uso es un más industrial pero también incluyen modelos deportivos que van desde \$40 a \$90, (Mercado Libre, 2019).

Dependiendo de la marca esta genera que los precios sean mucho más caros, es decir una marca reconocida a nivel mundial contará con un tipo de calzado con precio mayor, sin embargo hay modelos de calzado que son de reconocidas fábricas y su precio es relativamente económico, esto se debe a la moda por lo que a medida

que sacan nuevos modelos los anteriores disminuyen su precio por lo que para este plan de negocios estos precios de calzado de marcas reconocidas en comparación con el calzado a ofrecer representa una amenaza. **Amenaza; Calificación 3.**

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto

Con la tecnología de hoy en día la calidad del cuero mejora sin embargo este producto en resistencia y durabilidad no se compara con la resistencia y calidad del caucho que es mucho más grueso y pesado lo que hace que durabilidad sea más prolongada, por otro lado el plástico es menos resistente que el caucho pero por su composición artificial hace que sea más resistente que el cuero sin embargo, la tela es menos resistente que el cuero y esto se debe a que el proceso de elaboración es corto y su tratamiento también, por lo que la durabilidad y resistencia del mismo es menor, cabe indicar que el cuero es el material más utilizado en el mercado de fabricación de calzado en el Ecuador, (Cámara Nacional del Calzado y Ministerio de Industrias, 2015).

Al existir varios materiales para poder realizar calzado deportivo para este plan de negocios sería una oportunidad debido que el material de cuero es el insumo más utilizado en la fabricación nacional en comparación con otros materiales para poder fabricar calzado deportivo. **Oportunidad; Calificación 3.**

Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Número de clientes

Según una proyección poblacional realizada por el INEC para el año 2020 la población será de 3.228.233 de personas en la provincia de Pichincha mientras que para el cantón de Quito será de 2.781.641, (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013). Además, basándonos en una encuesta realizada por el INEC indica que la población tanto de hombres como mujeres el tiempo que dedican a hacer ejercicio o practicar algún deporte en la zona nacional es de 2.107.034 personas mientras que en la provincia de Pichincha que es la provincia en donde hay más población que realizan actividad deportiva es de 265.157 personas entre hombres

y mujeres, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Ver **Anexo No 3** para visualizar el crecimiento poblacional 2010-2020

Debido a que la población de la provincia de Pichincha tiene un crecimiento para el año 2020 representa una variable muy atractiva y al mismo tiempo una oportunidad para el plan de negocios, ya que habrá un mayor número de potenciales clientes que podrían comprar el producto, además la mayor concentración de personas que realiza deporte está ubicada en la provincia de Pichincha por lo tanto será más fácil hacer que la gente compre el producto en comparación que la gente de otras provincias como Guayas. **Oportunidad; Calificación 5.**

Volumen de compra

Una encuesta realizada por el INEC la cual trataba de determinar el gasto de los hogares según divisiones y grupos de consumo por área, mostró que en el área de calzado la gente gasta alrededor de \$58.818.000 en las áreas rurales y urbanas mientras que en el cantón de Quito la gente gasta \$10.245.000 en calzado, donde resulta que Quito es el cantón que gasta más dinero en calzado, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

La cifra que muestra la encuesta realizada para el plan de negocios representa una variable muy atractiva y de carácter de oportunidad, y es debido a dos factores, la primera es que la ciudad de Quito quien gasta más en calzado en comparación a otras ciudades y el segundo es que esta cifra indica que la gente si está dispuesta a gastar por calzado. **Oportunidad; Calificación 5.**

Identificación de la marca

Para esta industria la marca es la que influye en la decisión de compra, y al existir marcas extranjeras sobre todo en calzado deportivo como Adidas, Puma, Nike, Skechers, Reebok, etc. La gente suele preferir la marca antes que la calidad de un producto o hay personas que solo les gusta comprar calzado de marcas reconocidas para tener un mayor estatus social.

Por lo tanto, esta variable representa una amenaza alta debido a que los ecuatorianos no prefieren marcas nacionales si tienen la opción de adquirir calzado de una marca extranjera. **Amenaza; Calificación 1.**

Poder de negociación de los proveedores (ALTO)

Cantidad de proveedores

Para poder realizar calzado de cualquier modelo es necesario contar el apoyo de proveedores por lo que en la provincia de Tungurahua al ser la provincia que fabrica el 80% de calzado ecuatoriano se logró encontrar con respecto a proveedores de suela 16, para plantillas 8, para cuero (los proveedores en los locales de cuero venden cordones y telas) 12 (Cámara Nacional del Calzado, 2018), y para las tuercas y pernos existen por lo menos 17 empresas que fabrican estos insumos de los cuales 9 están ubicadas en Guayas y las otras 8 en Pichincha, (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

Para este plan de negocios en total se encontraron 53 posibles proveedores para poder conseguir los insumos necesarios para realizar un buen calzado deportivo de cuero por lo que esta variable es muy atractiva. **Oportunidad; Calificación 4.**

Diferenciación de insumos

Los insumos para poder fabricar calzado son las suelas, plantillas, cuero, cordones, tela, tuercas y pernos. En la provincia de Tungurahua se hacen suelas de TR (hule termoplástico), PVC (policloruro de Vinilo). (Miguel Ricardo García, 2019). Las plantillas antibacteriales pueden estar compuesto por silicona, Eva o de poliuretano. (LIWI S.A, 2019). Al hablar de cuero se menciona que existen tres tipos de tratamiento de la piel de animal que son: de cristal, flotar y liso. (Curticueros, 2018). Con respecto a los pernos y tuercas, el perno es de metal con una longitud de 2.5 cm de largo y la turca es una tuerca de TEE con medidas 5/16 UNC x 3/8", (Multipernos, 2018).

Al existir varios proveedores cada uno cuenta con insumos diferentes a los otros por lo que para el plan de negocios genera una oportunidad debido a que hay la

disponibilidad de los insumos para poder realizar el proyecto. **Oportunidad:**
Calificación 5.

Capacidad de convertirse en competencia

La capacidad de los proveedores en convertirse en competencia es alta debido a que, al ofrecer insumos para el calzado, los fabricantes pueden adquirir maquinaria para fabricar ellos mismos sus productos finales.

Debido a que la elaboración de calzado no requiere de mucho capital, un proveedor puede transformarse en competencia puesto que ya cuenta con uno de sus insumos a su disposición y fácilmente puede contratar a un proveedor y comprar la maquinaria necesaria para producir calzado. En la actualidad existe una empresa que hizo este proceso llamada LIWI, esta representa para este proyecto una amenaza alta. **Amenaza; Calificación 2.**

Precios del productor a proveer

El proveedor ofrece precios muy accesibles al cliente, para la adquisición de una plantilla antibacteriana está entre \$5 a \$6. (LIWI S.A, 2019), con respecto a la suela dependiendo del tamaño y estilo está aproximadamente entre \$2 a \$3,50 (Miguel Ricardo García, 2019), el cuero se lo puede conseguir aproximadamente en \$1.15 a \$1.95 por pie de 27x27 cm dependiendo de la calidad del mismo. (Curticueros, 2018). Además, el precio de los pernos y tuercas no pasan de los \$0,15, (Multipernos, 2018).

Al estar los precios accesibles al público y no ser muy caros para este plan de negocios representa una variable atractiva y al mismo tiempo una oportunidad, debido a que si se puede estar sacando una ganancia al proyecto. **Oportunidad:**
Calificación 4.

2.1.3 Análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz que se presenta a continuación se analiza las oportunidades y amenazas del sector externo para el presente plan de negocios. La calificación que se procedió fue de 1 a 4, siendo 1 respuesta deficiente y 4 respuesta superior.

Tabla No 3: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
El Ministerio de Industrias y Productividad hizo la entrega de la designación oficial del laboratorio de la Cámara del Calzado de Tungurahua.	0,06	2	0,12
La tasa de crecimiento total promedio del valor en las ventas netas del sector de los últimos cinco años es de 4,30%.	0,10	4	0,4
Se aplica un impuesto hacia la importación de calzado de 37,74% en países en general, excepto a los países de América del Sur que el impuesto es de 0,00% con excepción de los países de Guayana, Surinam y Guayana Francesa de igual manera de 37,74%,	0,07	3	0,21
El 35,6% de los hombres, de entre 18 y 59 años, dedican 150 minutos a la semana a actividades físicas y el 13,5% de mujeres lo hace en ese mismo periodo.	0,08	3	0,24
Desde el año 2013 hasta la actualidad se ha estado presentando la Feria Internacional del Calzado y Componentes Ecuador (FICCE).	0,05	2	0,1
Se ha emitido la resolución No. 008-2014 emitida por el comité de comercio exterior No. 047 manifiesta la necesidad de dar cumplimiento a la Ley de Facturación Obligatoria en la comercialización de pieles de ganado bovino y ovino desde su origen.	0,06	2	0,12
El sector del calzado en la industria ecuatoriana mueve \$600.000.000 y genera alrededor de 100.000 plazas de empleo directo e indirecto.	0,07	3	0,21
El gasto en calzado en el cantón de Quito es de aproximadamente \$10.245.000 al año.	0,09	4	0,36
La demanda de consumo nacional llegó a ser de \$50.000.000 en calzado nacional e importado.	0,08	3	0,24
Amenazas			
En la Superintendencia de Compañías y Valores a una empresa se la puede crear en línea con tan solo 5 pasos a seguir.	0,04	2	0,08
La industria fabricación de cuero, productos de cuero y calzado aporta el 0,27% para el total del PIB en relación con todas las industrias.	0,08	3	0,24
Un grupo de 24 empresarios adquirieron por \$1.000.000 un lote de 148.000 metros cuadrados, donde se edificará la ciudad del Calzado.	0,05	2	0,10
Producir calzado genera un valor medio 10,6 kg CO ₂ e por par de zapatos	0,06	3	0,24
Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en la actividad económica con el código CIU C1520.01 existen registradas en total 56 empresas presentes en la ciudad de Quito.	0,07	3	0,21
Ecuador tiene la presencia de marcas internacionales de calzado deportivo las cuales son: Puma, Adidas, Nike, Etc.	0,08	4	0,32
Total	1		3,19

El resultado obtenido por medio de la matriz de la evaluación de factores externos dio como resultado 3,19 lo que indica que la industria de calzado en el Ecuador actualmente está aprovechando sus oportunidades y solucionando sus amenazas, sin embargo, aún existen amenazas fuertes que requieren atención a ser solucionadas.

2.1.4 Conclusiones

- 1) La industria de fabricación de calzado tiene una tasa de crecimiento de ventas promedio de un 4,30%, este valor indica que esta industria está en crecimiento.
- 2) Actualmente la provincia de Pichincha es la provincia con mayor número de personas que utilizan tiempo libre en realizar deporte con un total de 247.845 de personas, además la ciudad de Quito es la ciudad en donde sus habitantes realizan más gastos en calzado con un valor aproximado de \$10.245.000 al año.
- 3) El sector urbano es el que tiene mayor concentración de población (2.018.892 de personas) y a su vez cuenta con 805.060 de gente que usa su tiempo libre en practicar deporte especialmente niños, jóvenes y adultos, además los principales deportes practicados son el fútbol, caminata o trote, indor, ecua vóley, baloncesto, natación, gimnasia, vóley, baile deportivo y ciclismo.
- 4) La provincia con mayor cantidad de empresas dedicadas en la producción de zapatos es Tungurahua con un total de 27 empresas, en el país se encuentran registrados en la Superintendencia de Compañías y Valores un total de 46 empresas en la industria C1520.01 de las cuales 15 de ellas están ubicadas en la provincia de Pichincha.
- 5) Existe una gran cantidad de proveedores aproximadamente 53 para este tipo de negocio que se está intentando realizar, mismos que se encuentran ubicados en la provincia de Tungurahua que cuentan con los insumos necesarios para la fabricación de calzado a un precio accesible.

- 6) En el Ecuador el material más utilizado al momento de realizar calzado es el cuero con un porcentaje del 45%, cabe destacar que así sea el mejor calzado de cuero deportivo nacional competir con las marcas ya establecidas como Puma, Nike, Adidas que tienen presencia mundial y llevan varios años en el mercado será difícil.
- 7) Desde el año 2013 se ha venido realizando la Feria Internacional del Calzado y Componentes Ecuador con el fin de exhibir maquinaria, brindar insumos y dar a conocer nuevos emprendimientos para el sector de fabricación de calzado.
- 8) Con respeto a los productos sustitutos como las zapatillas, botas y zapatos con canilla alta estos cuentan con materiales iguales o diferentes en su composición y que pueden ser caucho, tela o plástico.
- 9) Con el apoyo del gobierno en especial por parte del Ministerio de Industrias y Productividad y el Servicio Ecuatoriano de Normalización, se ha logrado crear un gran cambio significativo en los 7 últimos años en la industria del calzado, ya que incentiva a los dueños de empresas por medio de maquinaria y certificados, que representa un plus al momento de realizar la compra.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Grupo objetivo de investigación

Personas que se encuentren en la ciudad de Quito provincia de Pichincha en Ecuador y que utilicen su tiempo libre en realizar actividad deportiva. El mercado que cumple con estas características según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es de: 265.157 personas. Ver **Anexo No 4** para visualizar el grupo objetivo de la investigación.

3.1.2 Definición del problema

3.1.2.1 Resultados obtenidos: Focus group

Para lograr obtener mayor información por parte de los posibles consumidores se realizó un focus group mismo que estaba conformado por deportistas únicamente ,

estos fueron Luis Benalcázar cuya actividad deportiva sobresaliente es el atletismo, Luis Loaiza donde sus actividades deportivas el Básquetbol y baile, Diego Galindo cuya actividad deportiva sobresaliente es entrenador deportivo, Franklin Anangón quien fue jugador profesional de fútbol, Carlos Arellano cuya actividad deportiva que practica es vóley, Alejandro Pazmiño indicó que su actividad deportiva es el fútbol y finalmente Mario Bassante donde indicó que su actividad deportiva es el ciclismo y el fútbol, el esquema del focus group realizado se encuentra en el **Anexo No 5**. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. El tiempo dedicado para realizar actividad deportiva dependerá de la misma es decir que cuando se entrena y se practica atletismo el tiempo promedio es de 3 a 4 horas diarias ya que necesitas completar una distancia establecida en comparación al fútbol, básquetbol, o tenis cuyos tiempos de entrenamiento son máximo de dos horas por lo menos de 2 a tres veces por semana.
2. La gente realiza deporte por que tratan de llevar una vida más sana es decir tratan de reducir el estrés o la ansiedad, también buscan ponerse en forma y bajar de peso o generalmente solo lo realizan por entretenimiento.
3. Para poder realizar actividad deportiva no importa cuál sea el deporte es necesario tener por lo menos 2 o más pares de zapatos para darle uso ya sea para entrenamiento y otro para competencia y por deporte dependiendo del tipo de terreno donde se va a realizar la misma
4. Con respecto al lugar donde se realiza cualquier tipo de deporte dependerá de la actividad deportiva es decir que para un atleta este puede entrenar en arcilla, cemento o al aire libre de igual manera que el tenis, en el básquetbol y en el vóley se lo puede realizar en cemento o en madera con suelo antideslizante, mientras que en el fútbol se lo puede realizar en césped natural, artificial, cemento, o tierra.
5. Se tiene que utilizar el tipo de suela adecuado para realizar la actividad deportiva y para el lugar donde lo vaya a realizar, es decir un deportista que

va a jugar fútbol en un campo de cemento o césped sintético si utiliza la suela con pupos es posible que surja una lesión de igual manera si en el vóley o en el básquetbol utiliza un calzado sin suela antideslizante en un piso de madera deslizante.

6. Hoy en día lo que les preocupa a los deportistas es que el calzado cumpla con sus necesidades que son seguridad, comodidad y durabilidad por lo que el diseño y el color son solo factores agregados del mismo.

3.1.2.2 Resultados obtenidos: Entrevistas a expertos

Para poder entender cómo se encuentra la industria del calzado actualmente se realizó la entrevista a Gustavo Martínez mismo que lleva en la industria del calzado durante 35 años de los cuales los últimos 10 años fabrica calzado por medio de maquinaria industrial, actualmente es el Gerente general de la empresa “Gusmar” ubicada en Cevallos en la ciudad de Ambato. Las preguntas realizadas al experto se las puede identificar en el **Anexo No 6**. Los resultados obtenidos de esta entrevista fueron los siguientes:

1. Al momento de confeccionar calzado deportivo es necesario obtener la maquinaria adecuada para fabricarlo por lo que es necesario utilizar por lo menos 9 diferentes tipos de máquinas y así poder realizar el producto.
2. El tiempo aproximado, es de un día para realizar aproximadamente 120 pares de zapatos con 6 trabajadores durante las 8 horas laborables y con la correcta maquinaria.
3. Uno de los problemas más frecuentes al momento de realizar calzado de cuero es la proveniencia del cuero debido a que al ser un insumo que proviene de un ser vivo este puede obtener varios tipos de bacterias u hongos que pese a que haya pasado los controles de calidad con el pasar del tiempo se presenten inconvenientes.
4. La presencia por parte del estado especialmente en el gobierno de Rafael Correa incrementó la creación de empresas emprendedoras de calzado debido a que les ofrecían créditos para mejorar o iniciar su emprendimiento

sin embargo en los años 2013 y 2014 el gobierno no aplicó ninguna norma para el calzado internacional por lo que dicho calzado era de menor precio y mayor calidad especialmente el de origen chino.

5. Toma alrededor de uno a dos días si se quiere cambiar la suela del calzado.

Para saber más a detalle sobre los beneficios y efectos que produce el no usar y usar plantillas antibacterianas se le realizó la entrevista a Pablo Cajas que es actualmente podólogo en el cual lleva trabajando en este campo alrededor de 6 años. Las preguntas realizadas al experto se las puede identificar en el **Anexo No 7**, y mostró que:

1. Las suelas antibacterianas que se venden a nivel comercial están conformadas por carbón activado que permite absorber el mal olor del pie.
2. Es necesario el uso de una plantilla antibacteriana especial al momento de realizar actividad deportiva debido a que la misma puede además de prevenir las bacterias evitar un esguince con los movimientos bruscos.
3. Cuando no se usa una plantilla antibacteriana el sudor genera un tipo de bacteria denominada “Cándida” que es la que causa el pie de atleta, resecaimiento en el pie, mal olor, picazón y heridas en el pie.

3.1.3 Planteamiento del problema

3.1.3.1 Problema de decisión administrativo

¿Debería fabricarse calzado deportivo con suelas removibles y plantillas antibacteriales para el mercado quiteño?

3.1.3.2 Problema de investigación

¿Cuáles son las características que deben cumplir el calzado deportivo de cuero con plantillas antibacterianas y suelas removibles para ser aceptadas por el mercado quiteño?

3.1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué factores son los que intervienen al momento de comprar calzado deportivo de cuero con suelas removibles y plantillas antibacterianas?

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor por calzado deportivo de cuero con suelas removibles y plantillas antibacterianas?
- ¿Qué tipo de consumidores son los más adecuados para vender un tipo de calzado deportivo?
- ¿Cuál es el medio de comunicación óptimo para dar a conocer sobre el producto a los posibles consumidores que realizan actividad deportiva en la ciudad de Quito?
- ¿Qué lugares geográficos son los más utilizados por personas que realizan varias actividades deportivas?
- ¿Cuáles son los beneficios más sobresalientes del calzado deportivo de cuero con suela removibles y plantilla antibacteriana?
- ¿Cuáles son las marcas de calzado deportivo que actualmente se encuentran posicionadas en el mercado ecuatoriano?

3.1.4 Desarrollo de un planteamiento del problema

3.1.4.1 Objetivo general de investigación

Analizar los atributos, precio del producto, participantes en el mercado, necesidades de los clientes, plaza y canales de comunicación que los consumidores valoran para poder establecer las estrategias en la ciudad de Quito en el año 2019.

3.1.4.2 Objetivos específicos de investigación

- Determinar el perfil del cliente del servicio para localizar el segmento del proyecto.
- Entender los atributos que los clientes buscan al momento de realizar actividades deportivas para determinar su conducta deportiva.
- Determinar los atributos, prioridades y beneficios del producto propuesto para lograr la satisfacción del cliente.
- Identificar los canales de distribución más adecuados para ofrecer el producto.
- Determinar los medios de comunicación para lograr ser más efectivo al momento de contactar a los posibles clientes.

- Determinar las marcas de calzado deportivo que existen en el mercado para analizar la competencia.
- Determinar el precio de venta que se ajuste a la demanda del mercado y maximice los beneficios del proyecto para poder añadir un precio al producto.

3.1.4.3 Hipótesis

- Un 68% de los clientes potenciales pertenecerán al estrato dependiente y estudiante de los cuales se dedicarán a trabajar o a estudiar.
- Un 80% de los clientes practicarán por lo menos deporte de 2 a tres veces a la semana.
- Un 75% del cliente objetivo va a considerar que estaría de acuerdo en que se fabrique el producto cuyos factores más importantes será la seguridad y la prevención de bacterias en el pie, además el fútbol será su principal actividad deportiva para el uso del producto.
- Un 79% de los clientes prefieren adquirir el producto mediante una tienda deportiva y los lugares donde va a realizar su actividad deportiva serán las canchas de césped natural y sintético.
- Un 90% prefiere las redes sociales como medio de comunicación de mayor importancia.
- El 70% de los clientes van prefieren la marca estadounidense “Nike” como su marca favorita de calzado deportivo para su actividad deportiva.
- El 77% de los clientes estarían dispuestos a pagar por el producto propuesto con la diferencia de que el precio no sea mayor a las marcas de calzado deportivo conocidas universalmente.

3.1.5 Formulación de un diseño de investigación

Se ha elaborado un instrumento de investigación tipo encuesta la misma que está compuesta por 31 preguntas, este instrumento se encuentra ubicado en el **Anexo No 8.**

3.1.6 Recopilación de datos

Se realizó un estudio no probabilístico por medio de un muestreo de conveniencia y cuyo método utilizado fue por medio de “encuesta” en formato de cuestionario la misma que contiene 31 preguntas abiertas y cerradas. Esta encuesta fue aplicada a 61 personas tanto hombres como mujeres de 12 años hasta los 65 años. La encuesta fue realizada vía online por medio de Google Drive, esta encuesta fue dirigida a personas que usan su tiempo libre en realizar algún deporte en la ciudad de Quito.

Los datos obtenidos en el proceso de levantamiento de las encuestas serán de gran importancia para la mezcla de marketing y estrategias a emplearse para la fabricación del producto en Quito.

3.1.7 Preparación y análisis de datos

Se realizaron 61 encuestas con edades desde los 12 años hasta los 65 años donde el 72,1% pertenece en el género masculino y el 27,9% restante al género femenino. Con respecto a los deportes que se realizan el 72,1% de las personas afirmó que el fútbol es el deporte que con más lo realizan seguido por el tenis y básquetbol con un 4,9% y el atletismo con un 3,3%. La población objetiva afirmó con un 47,5% que realiza su actividad deportiva de dos a tres veces a la semana, un 19,7% indicó que lo practica una vez a la semana y un 14,8% una vez al mes. La mayoría de los encuestados (36,1%) indicó que el cuero el material preferido en su calzado deportivo seguido con un 32,8% el material sintético, 23% nylon y poliéster y un 8,2% la tela.

Debido a que las variables obtenidas son de carácter cualitativo, la correlación a aplicarse es la de “Spearman”, de igual manera que la correlación de “Pearson” este permite obtener un coeficiente de asociación de variables que no se saben comportar entre variables ordinales de igual manera los valores van desde -1 hasta 1, siendo 0 el valor donde no existe una correlación y los signos muestran una correlación directa e inversa, es decir mientras un valor se acerca más al -1 existe

una correlación negativa perfecta mientras que mientras más se acerca al 1 sería una correlación positiva perfecta.

La tabla de correlación para este plan de negocios se encuentra ubicada en el **Anexo No 9**. Se encontró una relación negativa de -0,79 cruzando las variables de cuál sería el medio de comunicación menos adecuado para el calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible donde indicó que periódico sería el medio de comunicación menos adecuado para el producto con un porcentaje del 59,32%.

Se presentó una relación positiva de 0,71 donde se hace el cruce de cuál sería el medio de comunicación más adecuado para el producto y la preferencia de marca de calzado deportivo en este caso la marca Adidas, donde muestra un porcentaje de 50,85% que indica que Adidas usa las redes sociales como medio de comunicación más importante para que la población objetiva reciba la información sobre el calzado deportivo que ellos fabrican.

Existe una relación positiva de 0,59 donde se cruzan las variables de cuál sería la actividad de deporte en la que el cliente preferiría el uso de un calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible y cuál debería ser el medio de comunicación más apropiado para recibir información para el producto propuesto. Se mostró con un 62,71% de que el medio de comunicación más apropiado para informar sobre el calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible serían las redes sociales donde las mismas tienen que estar enfocadas en la actividad deportiva "fútbol" debido a que este deporte sería el más practicado por la población objetivo.

Se encontró una variable negativa cuyo valor es -0,58 en esta variable se cruzan los atributos de un calzado deportivo al momento de comprarlo y en donde la población objetivo prefiere realizar su actividad en este caso la tierra y el resultado fue que un 30,77% indicó que cuando va a realizar su compra de calzado deportivo

para utilizarlo en un terreno de tierra el atributo que menos toma en consideración es el peso del calzado.

3.1.8 Conclusiones

- 1) Un 91,8% de población objetiva estaría dispuesta a pagar por un tipo de calzado deportivo con suela removible y plantilla antibacteriana a un precio de \$50, donde este precio es accesible para ellos además es menor en comparación a las marcas que ya se encuentran posicionadas en el mercado.
- 2) Según mencionaron las personas encuestadas que las marcas de calzado deportivo que actualmente se encuentran posesionadas en el mercado ecuatoriano y que también son las que tienen más acogida por la población objetivo son: Adidas con el 85,2%, Nike con el 82%, y Puma con 75,4%.
- 3) 53 de las 61 personas encuestadas mencionó que el medio de comunicación óptimo para informar sobre el calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible son las “redes sociales” y el 47,5% indicó que la red social por la que les gustaría recibir la información sería “WhatsApp” ya que es la red social que más utilizan a diario.
- 4) Un 67,2% de la población objetiva se encuentran en el rango de edad de 20 a 29 años, 38 de las 61 personas encuestadas indicaron que actividad deportiva que más practican es el fútbol y el 27,9% tienen talla de calzado en medición americana de 8-8.5.
- 5) 62,3% de las personas encuestadas indicaron que el factor más importante al momento de adquirir calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible es la “comodidad” por lo tanto, se deduce que el usuario que está realizando actividad deportiva realizan movimientos bruscos generando insatisfacción del calzado por parte del cliente provocando que a futuro no adquiera el producto.
- 6) Los atributos y beneficios más sobresalientes del calzado deportivo de cuero con suela removibles y plantilla antibacteriana son: con respecto a la suela removible 28 de 61 personas encuestadas eligieron como mejor opción “el

uso de diferente suela en el mismo calzado para la actividad deportiva a realizarse”; con las plantillas antibacterianas 36 de 61 de las personas encuestadas eligieron como beneficio principal la “prevención de bacterias”.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Partiendo del análisis de los factores externos, el gobierno ha tenido un papel muy importante para la industria de elaboración de calzado debido a que ha implementado facilidades para los emprendedores de esta industria donde le ha brindado maquinaria para mejorar sus productos, además de entregar certificados de calidad como el INEN en el menor tiempo posible, este es el caso del programa “Mi primer INEN”, además de crear ferias de calzado para que las pequeñas empresas exhiban sus productos al público.

En el mercado de calzado ecuatoriano predominan su presencia marcas de calzado deportivo como Adidas, Nike, Puma, Reebok, Under Armor, Skechers, entre otros. Este tipo de calzado deportivo tiene un precio muy elevado y esto es debido a que el gobierno ecuatoriano ha implementado aranceles que si bien es cierto estos tienen objetivo de evitar que el dinero salga del país, sin embargo esto tiene un gran beneficio para la producción nacional debido a que el calzado es más barato en comparación al importado por lo que el precio del calzado deportivo de estas marcas internacionales al ser mayor en comparación al nacional las personas preferirán calzado que sea más barato, finalmente estas barreras arancelarias también están aplicadas para calzado de procedencia China pero para los países como Colombia, Perú y Bolivia no aplican estas barreras debido a un acuerdo comercial entre estos.

Un factor muy importante por considerar es que en el mercado de calzado ecuatoriano existe una total de 56 posibles competidores registrados en la Superintendencia de Compañías que están presentes en la provincia de Pichincha, pero la provincia con mayor número de empresas que se dedican a la fabricación

de calzado es Tungurahua la misma que abarca el 50% del mercado de calzado a nivel nacional y de manera especial en la ciudad de Ambato donde se encuentran ubicado la mayoría de estas empresas.

En la provincia de Pichincha es donde las personas utilizan más su tiempo libre al momento realizar actividad deportiva en comparación con otras provincias en donde realizan deporte un total de 265.157 personas y además de que la ciudad de Quito es la ciudad del Ecuador donde las personas gastan más dinero al momento de comprar calzado el mismo que se calcula alrededor de \$10.245.000 anual.

Según la investigación cuantitativa las personas que realizan más de una actividad deportiva que involucre el calzado apropiado para esta práctica es el, fútbol que predomina como actividad deportiva principal seguido por el básquetbol, el tenis y el atletismo, además las personas al momento de realizar actividad deportiva lo realizan en diferentes lugares es decir lo que lo pueden practicar en césped natural o sintético, también en la tierra y en el cemento.

Con la información de las entrevistas a expertos, se menciona que para cambiar la suela de un calzado toma alrededor de un día aproximadamente, además de que si no se hace el uso de una plantilla antibacteriana al momento de realizar deporte este puede ocasionar irritación, dolor, mal olor, picazón, heridas en los pies, entre otras molestias misma que es causada principalmente por la bacteria "Cándida".

Por medio de la investigación cuantitativa el 91,8% las personas encuestadas indicaron que estaría dispuesta a pagar por un tipo de calzado deportivo con suela removible y plantilla antibacteriana a un precio de \$50, también indicaron que el producto tiene que ser cómodo y seguro a momento de que se las vayan a usar para su actividad deportiva de preferencia.

En base a la investigación cualitativa, entre los atributos y benéficos en la suela para el calzado deportivo con suela removible y plantillas antibacterianas la población objetivo indicó que es importante que la suela tenga un período de cambio inmediato al momento de realizar su actividad deportiva y que haya diferentes tipos

de suela dependiendo del tipo de actividad a realizarse y en el lugar donde se lo va a practicar, en cambio con respecto a las plantillas la gente indicó que las misas tienen que prevenir la existencia de bacterias y de que las mismas se las puedan lavar conforme se las vayan utilizando.

Partiendo de la investigación cuantitativa la población objetivo mencionó que el mejor medio de comunicación para recibir información sobre el producto de calzado deportivo con suelas removibles y plantilla antibacteriana son las redes sociales especialmente la red social "WhatsApp" misma que mencionaron que es la más utilizada, por otro lado en la investigación cualitativa manifestaron de igual manera que las redes sociales serían el medio de comunicación más adecuado para el producto, con la diferencia de que la mejor manera de llegar al cliente objetivo es que se logre captar la información del producto por medio de un video informativo donde un deportista profesional muestre los beneficios al momento de usar un tipo de calzado deportivo con suelas removibles y con plantillas antibacterianas, este video debe tener presencia no solo en WhatsApp sino en Facebook e Instagram.

Por lo tanto, la oportunidad de negocio se presentó debido a la necesidad de la población de Quito de utilizar calzado deportivo que se adapte de acuerdo a la actividad deportiva que se vaya a practicar en cualquier lugar ya sea desde una cancha de césped natural hasta una cancha de cemento debido a que muchos usuarios utilizan un tipo de calzado deportivo según la actividad deportiva que se lo practica, además cuando una persona realiza actividad deportiva por un largo periodo de tiempo este genera una bacteria que afecta a los pies causando mal olor, dolor, etc., debido a que no se lava continuamente el calzado por lo tanto el uso de una plantilla antibacteriana evitará que esta bacteria genere este inconveniente en el calzado. También se identificó que el calzado deportivo que existen actualmente está determinado según el precio es decir que un calzado deportivo con precio elevado es para marcas reconocidas puesto a que garantizan una mayor durabilidad del producto, por otro lado, si es calzado deportivo a menor precio sucede lo contrario la calidad del mismo va ser menor y es por eso que la elaboración de este

producto se enfocaría a las personas que no tengan un gran poder adquisitivo y que quisieran un producto que sea de buena calidad.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado objetivo.

Para lograr determinar el mercado objetivo para el producto es necesario la información del INEC sobre las personas que realizan deporte en su tiempo libre a partir de los 12 años hasta los 65 años en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, dato que resultó con un total de 265.157 personas aproximadamente. Ver **Anexo No 4** para visualizar la tabla del grupo objetivo de la investigación. De acuerdo en el análisis del cliente por medio de la metodología de encuestas la población objetivo indicó con un 49,2% realiza la compra de calzado deportivo una vez al año y un 42,6% indicó que realiza la compra de calzado deportivo cada seis meses.

5.2 Estrategia general de marketing.

5.2.1 Estrategia genérica

Con respecto a las estrategias básicas de desarrollo se ha considerado la “diferenciación” cuya finalidad según Michael Porter es producir bienes y servicios considerados únicos en toda industria, y dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio, (David, 2013, pág. 151). Debido a que, en comparación a los calzados deportivos tradicionales, el producto a ofrecer cuenta con suela removibles según para la actividad deportiva a la que se le vaya a realizar mismos que son de cambio inmediato además de que también el producto viene incluido con una plantilla antibacteriana cuya finalidad es evitar la generación de bacterias que pueden generar molestias en el pie a largo plazo debido al uso del calzado deportivo.

5.2.2 Estrategia de posicionamiento.

Para la estrategia de “posicionamiento” indica que este es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca,

empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos, (Xavier Moraño, 2010). Donde se ha determinado varias estrategias: la primera es “basado en las características” donde el calzado tendrá las propiedades adecuadas para poder adaptarse dependiendo del terreno y la actividad deportiva que el usuario vaya a practicar, segundo es “basado en el precio y la calidad” donde se busca establecer un precio menor que la competencia con la misma calidad incluso aun mayor, la tercera es en “base al uso y beneficio del producto” como el producto también cuenta con plantillas antibacterianas estas ayudarán a evitar la propagación de bacterias que puedan afectar al pie debido al uso excesivo del calzado, la cuarta es “orientada al usuario” donde se determinó que este producto lo pueden adquirir personas desde los 12 años hasta los 65 años de edad, finalmente la quinta es “por el estilo de vida” donde se busca personas que utilicen su tiempo libre al momento de realizar actividad deportiva.

5.2.3 Estrategia de crecimiento

Para el producto se determinó como mejor opción de “crecimiento intensivo” que según Fred R. David lo define que las estrategias intensivas requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa, (David, 2013, pág. 141). Utilizando la estrategia de “desarrollo del producto” misma que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa, (David, 2013, pág. 142). Por lo tanto, debido a que se le está modificando al calzado tradicional dándole un valor agregado con diferentes usos y características.

5.3 Propuesta de valor

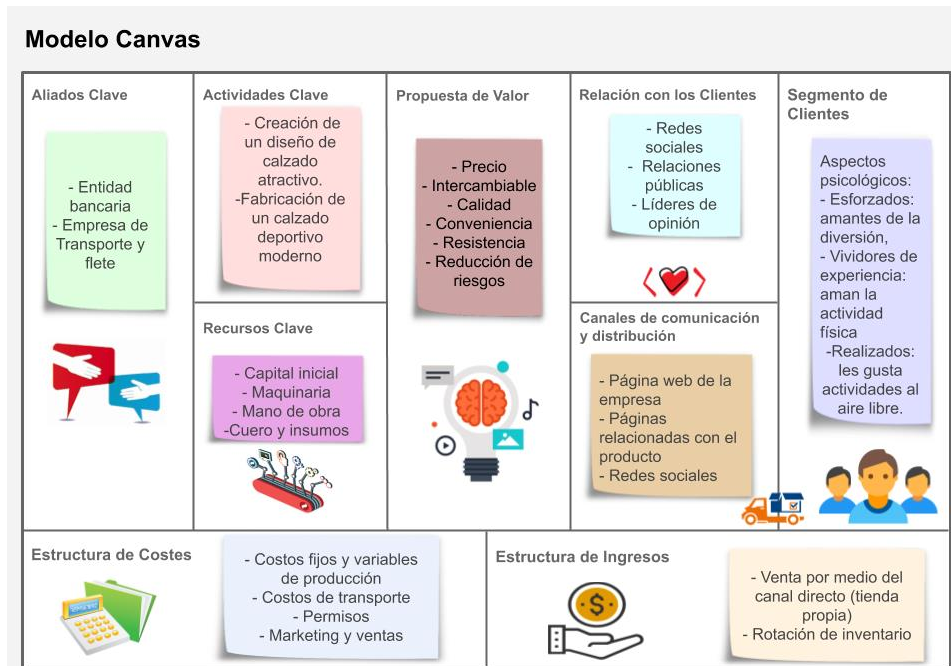


Figura No 1: Modelo canvas

Propuesta de valor

Ofrecer a la población de Quito un calzado deportivo de cuero que se lo pueda usar para diferente tipo terreno ya sea cemento o césped natural y para cualquier actividad deportiva que se la vaya a realizar, además de evitar la generación de bacterias que puedan causar heridas o molestias en los pies a medida que se vaya utilizando el calzado, donde ese calzado va a estar con un precio accesible para el cliente donde al utilizar un cuero ecuatoriano que hoy en día es considerado uno de los mejores cueros en el mercado por su durabilidad y calidad y con relación de este producto con el desempeño es principalmente que se lo puede utilizar según la actividad deportiva donde se lo vaya a realizar y finalmente para lograr que el producto sea seguro se usará tornillos de púas y tuercas distribuidas alrededor del calzado para lograr una mayor seguridad.

5.4 Mezcla de marketing

5.4.1 Producto

El producto presentado para este plan de negocios un calzado deportivo de cuero nacional que se pueda intercambiar las suelas según la actividad deportiva a realizarse y el lugar donde se lo vaya a realizar. El objetivo de este producto es ofrecer al deportista la facilidad de cambiar la suela según el terreno y actividad deportiva que vaya a practicar, ya sea en una cancha de césped natural que es necesario utilizar una suela con pupos de igual manera para una cancha de tierra, pero si la actividad deportiva a realizarse fuera en un terreno donde sea de arcilla, cemento o madera en ese caso se utilizaría una suela plana o pupillo, de igual manera si se va a realizar alguna actividad deportiva en una cancha de césped sintético se podría utilizar una suela plana o con pupillo. Gracias a este producto el usuario solo usaría un tipo de calzado para poder realizar varias actividades deportivas en cualquier tipo de terreno, donde solo haría un gasto en un calzado deportivo y no en varios.

5.4.1.1 Atributos

Según el diccionario de la Real Academia Española, un atributo es “cada una de las cualidades o propiedades de un ser”, por lo tanto, los atributos del producto para este plan de negocios son los siguientes. El calzado estará confeccionado con piel vacuna proveniente del ganado bovino, esta piel se caracteriza debido a que es resistente gracias a su gruesa capa de piel, con respecto al diseño será un modelo tradicional con un corte clásico pero moderno con un estilo ergonómico cuya finalidad es reducir las lesiones en los deportistas, este calzado contará con 7 colores diferentes estos serán, negro, azul, blanco, naranja, rojo, rosa y verde. Además, este calzado contará con una suela plana, suela de pupillo y una suela de pupo para cada par de calzado, estas suelas están conformadas por el material goma termoplástica (TR) que es un material resistente, flexible, elástico, y agradable a la pisada. Este zapato cuenta con tuercas de púas distribuidas alrededor del calzado para poder realizar una fijación adecuada con los tornillos con el propósito

de evitar que la suela se separe del calzado, así cuando el usuario necesite cambiar la suela este solo necesitará retirar tornillos del calzado cambiar la suela y volver a introducir los tornillos para que se logre fijar adecuadamente la suela con el calzado. También vendrá incluido una llave metálica que permitirá poner y retirar los tornillos de las suelas. Es recomendable que para este tipo de calzado se evite el contacto directo con el agua lo que causará que se deteriore con mayor rapidez el color de este además de que al momento de usarlo este tendrá un mayor peso debido a la absorción de la piel. Finalmente, este calzado contará con una plantilla antibacteriana para cada par de zapatos este está conformado con un material de espuma de poliuretano que permite respirar el pie evitando el ingreso de bacterias que pueden ocasionar incomodidades a corto, mediano y largo plazo, además, esta plantilla también cumple una función de amortiguación para lo que para un calzado deportivo ayuda a que se evite lesiones, sea más cómodo y ayuda a evitar dolores plantares. Es recomendable que para este tipo de calzado se evite el contacto directo con el agua lo que causará que se deteriore con mayor rapidez el color de este además de que al momento de usarlo este tendrá un mayor peso debido a la absorción de la piel, si se llegará a que el calzado esté mojado evitar que este tenga contacto directo al sol para así prevenir que la piel se deteriore con mayor rapidez. Es recomendable hacer el uso del bálsamo para que la vida del cuero del calzado se más duradera, esto permitirá que no se desgaste con mayor rapidez a medida que se use el calzado. Con respecto a las plantillas estas no pueden ser lavables debido a que si se las lava estas pueden llegar a perder con el tiempo su función de prevenir la propagación de bacterias que pueden afectar al pie.

5.4.1.2 Branding

La empresa “Pucks” presenta un nombre corto y fácil de recordar con una imagen que refleja la libertad de poder usar el calzado deportivo no importa si es en un piso de madera o tierra, si es de césped natural o sintético tampoco si es en el cemento, este nombre será utilizado tanto como nombre de la empresa como nombre del producto. Ver **Anexo No 10** para visualizar el logo de la empresa “Pucks”.

Slogan: “Cualquier terreno, cualquier deporte”

El logo representa la libertad de poder usar un calzado deportivo ya si es en un terreno de tierra lo que representa el color café, de césped en este caso lo representa el color verde o en cemento cuyo color representa el gris, no hay ningún impedimento para evitar hacer una actividad deportiva. Con respecto al eslogan se desea transmitir que no importa el deporte que lo vayas a realizar o la actividad física de igual manera el terreno en se lo vaya a realizar siempre habrá una solución para poder realizar una actividad deportiva. Ver **Anexo No 11** para visualizar la tabla del costo del logo y slogan.

5.4.1.3 Empaque

El empaque en el caso de los zapatos deportivos se representa al momento de entregar el producto, este será por medio de una caja de cartón con medidas de 30 cm de largo, 20 cm de ancho y 10 cm de altura con tapa retirable, este tendrá como objetivo manipular al producto de forma fácil y sencilla, además de preservar al producto de suciedad o de algún daño físico, finalmente este producto contará con el logo de la empresa e información de contacto, (Inducartón, 2019). Ver **Anexo No 12** para visualizar la tabla del costo de la caja de cartón.

5.4.1.4 Etiquetado

Con respecto al etiquetado para el calzado ya sea nacional o importado, según el Sistema Ecuatoriano de la Calidad son: que debe contener información de los materiales y componentes, país de origen y fabricación, identificación del fabricante, talla entre otros, con el objetivo de que el consumidor tenga en su disposición una guía que le permita conocer las características del producto y así poder realizar una compra satisfactoria y confiable. Además, la información entregada al usuario tiene que ser clara es decir no debe ser engañosa y tiene que expresarse en el idioma español con símbolos fáciles de leer y entender y que no produzcan incomodidad. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018). Para el producto se utilizará etiqueta de cartón de 6 cm de altura y 5 cm de ancho, en esta etiqueta se detallará la

información que dicta el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, (Equitex, 2019). Ver **Anexo No 13** para visualizar la tabla de costo de la etiqueta.

5.4.1.5 Soporte

El servicio de soporte para el cliente se lo realizará por dos medios ambos electrónicos, el primer medio es por la página web oficial del producto donde se detallarán dirección y contactos para que el cliente pueda comunicarse y el otro medio es por redes sociales que de igual manera que en la página web oficial tendrá las mismas indicaciones de contacto, ambas el cliente podrá enviar sugerencias del producto, mismas que serán atendidas para poder mejorar los atributos del producto, (Squarespace, 2019). Ver **Anexo No 14** para visualizar la tabla del costo del dominio web.

5.4.2 Precio

5.4.2.1 Costo de venta

A continuación, se detalla los costos de materia prima para la elaboración de calzado deportivo hecho en cuero con suelas removibles.

Tabla No 4: Costo de materia prima directa e indirecta

Producción de calzado deportivo de cuero				
<i>Materia prima directa</i>	<i>Uní. de Medida</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cant. unidades por Par de zapatos</i>	<i>Costo total</i>
Piel natural	decímetros	\$ 0,26	15,0	\$ 3,90
Rollo de hilo	metros	\$ 3,00	0,03	\$ 0,08
Cordones	metros	\$ 1,00	0,5	\$ 0,50
Plantilla poliuretano	unidad	\$ 5,00	2,0	\$ 10,00
suelas termoplásticas	unidad	\$ 1,50	6,0	\$ 9,00
Pegamento	litro	\$ 10,00	0,0100	\$ 0,10
tuerca de pua	unidad	\$ 0,60	6,0	\$ 3,60
tornillo	unidad	\$ 0,30	6,0	\$ 1,80
tinte de color	375 cc	\$ 6,93	0,3	\$ 1,73
Llave tuerca	unidad	2,0	1,0	\$ 2,00
<i>Materia prima indirecta</i>				
Etiqueta	unidad	\$ 1,00	1,00	\$ 1,00
Empaque	unidad	\$ 3,95	1,00	\$ 3,95

5.4.2.2 Costo de producción

Por medio del mercado objetivo previamente identificado con un total de 265.157 personas, además tomando en consideración la tasa de crecimiento promedio de la

población de Quito de 18%, se planea producir un total de calzado anual del 0,18% con relación al mercado objetivo para el primer año y para los siguientes 5 años esta cuota de mercado se incrementará 0,01%, por lo que para el último año la producción anual de calzado con relación al mercado objetivo será de 0,22%. Se ha decidido establecer estos porcentajes tomando en consideración la sugerencia y opinión del experto Gustavo Martínez que es el gerente general de la empresa “Gusmar” ya que la empresa una vez que sea creada va a ser nueva en el mercado por lo que no todas las personas del mercado objetivo van a querer comprar el calzado sino solo una pequeña parte. Ver **Anexo No 15** para visualizar la tabla de la cantidad proyectada de ventas por unidad y costo variable unitario.

5.4.2.3 Estrategia de precios

La estrategia asignada para los precios es “la fijación de precios basada en el buen valor” que según Kotler indica que se ofrece la combinación adecuada y de calidad y un buen servicio a un precio justo, (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 259). Por lo tanto, por medio de los resultados que se obtuvo de la encuesta ver **Anexo No 16** con la ayuda del modelo Van Westerdorp se determinó que el precio justo para este calzado es de \$50 por lo tanto esta estrategia es la más adecuada para indicarle al cliente que se le está entregando un producto que cumple con sus necesidades, con mayores beneficios a un precio accesible, lo que permitirá a la empresa “Pucks” ser competitiva en el mercado.

5.4.2.4 Estrategia de entrada

Para poder lograr entrar en el mercado quiteño con la empresa “Pucks”, se ha decidido implementar la estrategia “penetración de mercado” misma que consiste según Kotler en fijar un precio pequeño para un nuevo producto con el objetivo de atraer varios compradores y obtener una gran participación de mercado, (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 271). Con esta estrategia se busca que el cliente compre el calzado que está a un precio menor al de la competencia con la finalidad de que pruebe sus cualidades y se dé cuenta de las ventajas que este contiene, además de que determine su calidad para que a futuro vuelva a comprar el mismo zapato,

por lo tanto, se decide iniciar con una venta del calzado con \$64,99 sabiendo que en mercado para esta clase de calzado con igual diseño y mismas características está entre los \$75 y \$120.

5.4.2.5 Estrategia de ajuste

Para la estrategia de ajuste se ha seleccionado la estrategia “fijación psicológica de precios” esta estrategia Kotler indica que la fijación de precios que considera la psicología de precios no solamente es el factor económico, sino que también el precio está indicando algo acerca del producto, (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 275). Lo que se va a lograr con esta estrategia de ajuste es que el valor del calzado no va a ser tan caro para que el consumidor piense que va ser de marca y que a su vez tendrá una mayor calidad, o muy menudo causando que el usuario dude acerca de la calidad del calzado y a su vez piensa que no son de marca, por lo tanto, se va a establecer un precio de \$64,99 justo cuando se introduce el calzado en el mercado y después de un periodo de un año de haberlo introducido en el mercado, se utilizará la técnica de venta del .99 el objetivo de esta técnica es hacer que el cliente va a pagar por un valor menor pero en la realidad es que la diferencia será mínima, para el segundo año el precio sube a \$69,99 y finalmente para el tercer año sube el precio a \$71,99 que se mantendrá constante hasta el quinto año.

5.4.3 Plaza

5.4.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia adecuada para este producto es la “distribución exclusiva”, según menciona Kotler esta estrategia trata de dar a un número limitado de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la empresa en sus territorios (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 305), por lo que se planea que este calzado solo se lo distribuya en la tienda comercial “Pucks” con el fin de que el cliente sepa que se le está entregando una marca seria que fue fabricado por la empresa misma y así se logre entregar el producto de una manera exclusiva según sus gustos.

5.4.3.2 Puntos de venta

El punto de venta directa determinado está ubicado dentro del Centro Comercial El Bosque, local No 62 frente a Kerámicos por la entrada No 1, este lugar comercial cuenta con una habitación y la superficie de este establecimiento es de 18 m². Se decidió escoger este lugar debido a que se encuentra dentro de uno de los centros comerciales muy conocidos en la ciudad de Quito, (Plusvalia.com, 2019). **Ver Anexo No 17** para visualizar la tabla de costos de arriendo, servicios básicos, letrero en acrílico, perchas y muebles y enseres.

5.4.3.3 Estructura del canal de distribución

Con respecto a la estructura del canal de distribución está ligada a la distribución directa de la empresa “Pucks” es decir que el calzado solo tendrá contacto directo con el cliente que adquiera el o los productos que se encuentren dentro del local comercial de la empresa.

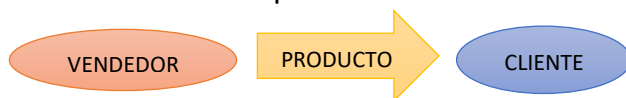


Figura No 2: Estructura del canal de distribución

5.4.3.4 Tipos de canal

El canal óptimo será directo, debido a que la empresa “Pucks” se responsabiliza en la llegada a las manos del producto al cliente, por lo tanto, el cliente solo podrá adquirir el producto solamente asistiendo al local comercial oficial y realizando la compra física en el mismo.

5.4.4 Promoción

5.4.4.1 Estrategia Promocional

Se procederá a utilizar la estrategia promocional “estrategia de aspiración *pull*” que según Lambin indica que el fabricante enfoca todos sus esfuerzos de comunicación en el usuario final, evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento, (Lambin G. S., 2008, pág. 381). Para poder usar todos nuestros esfuerzos en el cliente objetivo será necesario comunicarnos por los medios que más utilizan, que según en el

análisis del cliente realizado se mostró que la red de comunicación que están en constante uso es por medio de las redes sociales.

5.4.4.2 Publicidad

La publicidad para este negocio será de suma importancia, gracias a ella se podrá lograr atraer a la mayor cantidad de personas que estén interesadas para este giro de negocio. La forma que se realizará publicidad será de 3 maneras todas ellas digitales la primera es por medio de la publicidad de Google por medio del posicionamiento SEM, este posicionamiento también se lo conoce posicionamiento de pago, donde la empresa tiene que pagar un valor por cada clic que den en el anuncio donde dicho valor es presupuestado por la empresa gracias a las facilidades que ofrece Google Ads, (Google, 2019). El segundo medio es por WhatsApp Business, este medio a diferencia del WhatsApp que conocemos está dirigido para pequeñas y medianas empresas, esta aplicación facilita y agiliza el contacto con los clientes, además permite mostrar la información de la empresa como sitio web, dirección, correo, etc. También brinda estadísticas que muestran cuantos mensajes se enviaron, entregaron y recibieron correctamente. Finalmente, el contacto con el cliente será de manera más ágil, rápida y enseguida, (WhatsApp Business, 2019). El tercer medio es por Facebook, lo que se piensa realizar es un anuncio que dure aproximadamente 15 segundos que muestre las características del producto, el logo de la empresa e información de contacto con esto se logrará atraer una gran cantidad de personas que estén interesadas en nuestro producto, Facebook propone un presupuesto diario donde dicho presupuesto varía según los clics que se den a diario y también te indica cuando quieres que finalice el periodo de publicidad, (Facebook, 2019). Ver **Anexo No 18** para visualizar la tabla de costos de publicidad.

5.4.4.3 Promoción de ventas

Las promociones de venta se les realizara para los clientes que visiten la tienda. Se les dará promociones de descuento sobre el calzado dependiendo el día es decir si es un feriado o alguna fecha deportiva importante ya sea a nivel nacional o

internacional, “por la compra de un par de calzado el segundo será a mitad de precio” y “por la compra de dos pares se le dará un cupón de descuento de 50% por la siguiente compra”. Estas promociones se ilustrarán en banners y gigantografías ubicadas al exterior del local para informarle al cliente sobre las promociones que se está ofertando acerca del producto. Ver **Anexo No 19** para visualizar la tabla de costos de banner, roll up y gigantografía.

5.4.4.4 Relaciones públicas

Se dará un impulso a la imagen a la empresa “Pucks” mediante el auspicio directo al equipo amateur de fútbol de pichincha “Club Deportivo Quito Corazón” haciendo la entrega a todos los jugadores del equipo con un par calzado deportivo de la empresa, este anuncio de la entrega del calzado a los jugadores se publicará en la revista “Al borde del campo”. Adicionalmente, se planea también acudir al diario El Comercio para que realice artículo en el apartado de “Tendencias”, este segmento trata sobre tendencias que suceden a nivel nacional e internacional, el objetivo es que en este artículo se hable principalmente sobre los valores agregados que tiene el producto y como estos pueden ayudar en la vida de un deportista que solo hace deporte por diversión o hobby mas no profesionalmente. Finalmente, por medio de la radio en la emisora Zaracay en el podcast “El Zindicado”, este programa se lo transmite en las mañanas y suelen invitar a emprendedores para realizarles una entrevista o reportaje de su empresa para que promocionen su producto indicando cuáles son sus beneficios, usos y características, se planea usar ese espacio para promocionar el calzado deportivo para que la gente que escucha esta emisora conozca sobre su valor agregado en comparación de otros tipos de calzado. Ver **Anexo No 20** para visualizar la tabla de costos de relaciones públicas.

5.4.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas contará con la presencia de un empleado en el local comercial mismo que será escogido por pruebas realizadas por el departamento de recursos humanos que ayudará a seleccionar al empleado más adecuado para el puesto, que esté dispuesto al compromiso y desempeño en sus labores. Este empleado

tendrá incentivos de trabajo dependiendo de la satisfacción del cliente y comisiones por venta del producto, además se le brindará capacitación anual de cómo realizar adecuadamente “Marketing e redes sociales y atención al cliente” esta capacitación será online con una duración de 60 horas por medio de la plataforma de SBS Consulting, (SBS Consulting, 2019). Ver **Anexo No 21** para visualizar la tabla de costos de capacitación.

5.4.4.6 Marketing directo

El marketing directo para empresa “Pucks” será de utilizar todos los recursos necesarios para crear una plataforma virtual del sitio web que sea fácil de usar y entender, además disponer de redes sociales que estén en constante contacto con los clientes y posibles clientes a futuro. Adicionalmente, se realizará mantenimiento y actualización de la página web semanalmente por medio del especialista de marketing digital y mensualmente a las redes sociales por medio de un community manager, (Ideas Creativas, 2019). Ver **Anexo No 22** para visualizar la tabla del costo del Community Manager.

5.4.5 Costo de la mezcla del marketing

Ver **Anexo No 23** para visualizar la tabla de los costos totales de la mezcla de marketing proyectado.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Ser la empresa de fabricación de calzado deportivo de cuero ecuatoriano con características únicas en el mercado para clientes de la ciudad de Quito, brindándoles calidad y seguridad con diseños modernos, ayudándole al deportista durante y después de realizar su actividad deportiva sin importar el lugar donde se encuentre, utilizando tecnología adecuada para la correcta confección del calzado, basándonos en nuestros principios de respeto, seriedad, honestidad y

responsabilidad hacia los clientes y de igual manera velar por la seguridad y bienestar del personal de la empresa.

6.1.2 Visión

Para el 2024 “Pucks” estará ubicada entre las 15 mejores empresas ecuatorianas dedicadas en la fabricación de calzado de cuero con innovaciones tales como la suela removible y plantilla antibacteriana, entregando un producto que se preocupa por la salud, seguridad y comodidad que el cliente busca en un calzado deportivo con diseño moderno.

6.1.3 Objetivos específicos a mediano plazo

- Lograr tener por lo menos un 10% de cuota de mercado para el año 2022 por medio de las ventas generadas por el calzado deportivo.
- Incrementar el volumen de ventas del calzado en un 5% cada año hasta el año 2023.
- Estar presentes a partir del año 2020 en la Feria Internacional de Calzado y Componentes del Ecuador (FICCE).

6.1.4 Objetivos específicos a largo plazo

- Lograr establecer una alianza estratégica con Maratón Sports y Kao Sport Center con la finalidad de ubicar el producto en sus perchas para el año 2027.
- Abrir una nueva sucursal de “Pucks” en la ciudad de Ambato para el año 2026.
- Pagar en su totalidad cualquier deuda que tenga la empresa “Pucks” hasta el año 2028.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

Según Kotler menciona que la cadena de valor es la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades de generación valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa, (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 47). Ver **Anexo No 24** para visualizar la cadena de valor.

A continuación, se detallará por medio de un cuadro la información que se muestra en la cadena de valor, en este cuadro se explica la actividad, el detalle de la actividad, el detalle de la actividad y el responsable o los responsables para que esa actividad se cumpla.

Tabla No 5: Cuadro explicativo de la cadena de valor

Actividades	Detalle de la actividad	Responsable/s
Infraestructura de la empresa	Preparación, control y organización de todas las actividades administrativas de la empresa	Gerente general
Desarrollo tecnológico	Investigación, desarrollo, diseño y análisis a cerca del calzado, creando nuevas técnicas para mejorar el producto con la finalidad de cumplir con las exigencias que el cliente pide.	Jefe de operaciones dirigido por el gerente general.
Recursos humanos	Selección y formación del personal adecuado para realizar las actividades específicas según las áreas de la empresa.	Gerente general y jefe de operaciones
Compras de la empresa	Adquisición, manejo y uso de la materia prima, inventario y maquinaria para la fabricación del calzado deportivo.	Jefe de operaciones con la supervisión del gerente general
Logística interna	Adquisición de toda la materia prima y maquinaria para poder realizar la confección del producto.	Jefe de operaciones
Operaciones	Fabricación del calzado deportivo por medio de tres controles de calidad, empaquetado y etiquetado.	Jefe de operaciones con la supervisión del gerente general
Logística externa	Entrega del producto final por medio del local de venta.	Asistente de ventas
Marketing y ventas	Actividad de promoción y publicidad tanto por medios digitales y local de venta, contacto por medio de las relaciones públicas uso de técnicas de ventas.	Gerente general y asistente de ventas.
Servicios Postventa	Por medio de los medios digitales en este caso las redes sociales, se tiene planeado tener una mayor comunicación con los clientes respondiendo a sus dudas o preguntas y tomando en cuenta sus sugerencias y la realización de niveles de satisfacción por medio de correos o llamadas telefónicas.	Asistente de ventas

6.2.2 Gestión por procesos

Para poder entender de mejor manera la cadena de valor, se procederá a detallar todos los pasos de cada actividad que se muestra en la cadena de valor, con la ayuda del mapa de procesos. En este mapa se dividen en todos los procesos que generan valor a la empresa y está conformado por los procesos gobernantes, operativos y de soporte. En el proceso gobernante está liderado por el gerente

general y en el proceso operativo y de soporte por medio del jefe de operaciones. Ver **Anexo No 25** para visualizar el mapa de procesos.

6.2.3 Flujograma de proceso

Para mostrar a detalle todos los procesos que se van a realizar es necesario la creación de un flujograma de procesos, en este flujograma se van a reflejar cada uno de los procesos realizados desde que se diseña el modelo del calzado hasta que llega a manos del cliente, además se va a presentar un cuadro que va a contar con los factores del departamento, proceso, tiempo, encargado e infraestructura. Con esto se va a entender de mejor manera el mapa de procesos presentado.

Tabla No 6: Tabla de los procesos con sus tiempos para la fabricación del calzado.

Departamento	Proceso	Tiempo	Encargado
Departamento de diseño y conceptualización	Diseño de calzado	3 horas	Diseñador
	Patronaje y moldeado	10 min	Diseñador
	Modelaje	5 min	Diseñador
	Escala de modelos	3 min	Diseñador
Departamento de control	Recibo del cuero	Inmediato	Jefe de operaciones
	Control de calidad del cuero	4 min	Jefe de operaciones
Departamento de corte	Corte a mano	5 min	Empleado/a de corte
	Troquelado	Inmediato	Empleado/a de corte
	Pintura	3 min	Empleado/a de corte
	Desbaste del cuero	4 min	Empleado/a de corte
Departamento de costura	Control de calidad del proceso de corte terminado	3 min	Costurero/a
	Aparado	4 min	Costurero/a
	Aplicación de puntera	5 min	Costurero/a
	Aplicación de talón	5 min	Costurero/a
	Aplicación de ojaillos	3 min	Costurero/a
Departamento de montaje	Control de calidad del proceso de costura terminado	3 min	Empleado/a de montaje
	Preparación de la plantilla de armado con la horma	3 min	Empleado/a de montaje
	Armado de punta	1 min	Empleado/a de montaje
	Armado de talón	1 min	Empleado/a de montaje
	Cardado del cuero	1 min	Empleado/a de montaje
	Paso por el túnel de enfriamiento	1min	Empleado/a de montaje
Departamento de acabado	Uso del taladro en la plantilla	3 min	Empleado/a de acabado
	Colocación de tuercas en el calzado	4 min	Empleado/a de acabado
	Colocación de la plantilla antibacteriana	Inmediato	Empleado/a de acabado

	Etiquetado	Inmediato	Empleado/a de acabado
	Colocación de las suelas, llave y tornillos en la caja	Inmediato	Empleado/a de acabado
	Empaquetado	Inmediato	Empleado/a de acabado
Transporte	Carga de mercadería	15 min	Empleado/a de acabado
	Flete	1 hora	Transportista
	Descarga de mercadería	15 min	Asistente de ventas
Local comercial	Almacenamiento en bodega	6 min	Asistente de ventas
	Colocación del producto en percha	6 min	Asistente de ventas

El proceso de fabricación para un par de calzado toma alrededor de 53 min y contando los procesos del “transporte”, y “local comercial” el tiempo sube a 1h:35min. La capacidad de unidades de producción para este negocio es de un promedio de fabricación de 15 a 20 pares diarios durante los 22 días laborables donde cada empleado trabaja 7 horas diarias incluyendo 1 hora de almuerzo y vacaciones. Sin embargo, la producción de calzado para este giro de negocio está basado en la estacionalidad de la demanda donde los meses pico son marzo, junio, agosto y diciembre y que son los meses donde se genera la mayor cantidad de ventas en comparación a los otros meses por lo tanto, al estar la producción alineada con la estacionalidad de la demanda ayuda a que el producto no se encuentre almacenado en bodega durante un largo periodo de tiempo además se aprovecha la capacidad instalada por lo que los empleados y maquinaria trabajan constantemente durante las 7 horas diarias de trabajo durante los 22 días laborables del mes.

Ver **Anexo No 26** para visualizar el flujograma de procesos de la empresa.

6.2.4 Infraestructura.

La infraestructura de “Pucks” para que pueda operar de forma correcta y adecuado está dividido en 4 secciones, la primera sección está conformado por la “fábrica” donde se concentrará la fabricación del calzado, se arrendará un galpón ubicado en el conjunto industrial en Carcelén al frente del parque de los recuerdos, este cuenta con 216 m² una planta alta y una baja cada una con 108 m², 2 baños, 2 parqueaderos y guardianía, revisar **Anexo No 27** para visualizar el plano de la

fábrica y oficinas. La segunda sección es “muebles y enseres” en este apartado se encuentran las comodidades del personal y del cliente. La siguiente sección es “equipos de oficina” que van a ayudar al personal a mejorar el contacto con el cliente y estabilizar las operaciones internas de la empresa. Finalmente, la última sección es la “maquinaria de calzado” para esta sección va ser necesario de una máquina troqueladora que va a permitir realizar el corte del cuero, también máquinas para coser y así unir las partes del cuero cortadas, máquina destalladora con la finalidad de disminuir el volumen de las piezas de cuero, máquina aplicadora de talones que permite moldear los cortes de cuero en la zona del talón a base de calor permitiendo dejar un mejor acabado en el calzado, la máquina aplicadora de puntera que tiene la misma funciones que la máquina aplicadora de talón con la diferencia que es en la zona de la puntera, la refiladora que sirve para recortar las plantillas del armado, la máquina de ojalillos para realizar los agujeros para los cordones, la máquina de cardado que ayuda a que tenga una mejor adherencia entre el calzado y la suela que se le va a poner, el túnel de enfriamiento que permite acelerar los tiempos de estabilización del calzado es decir que ayuda a retirar con mayor facilidad el calzado de la horma sin que se dañe y finalmente el taladro permitirá hacer los agujeros para colocar las tuercas.

Tabla No 7: Costo de inversión propiedad, planta y equipo.

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
Fábrica			
1	Arriendo en sector industrial (gasto mensual)	\$1.500,00	\$1.500,00
Muebles y enseres			
3	Escritorio (un solo gasto)	\$200,00	\$600,00
1	Juego de muebles (un solo gasto)	\$140,00	\$140,00
7	Sillas (un solo gasto)	\$35,00	\$280,00
1	Percha (un solo gasto)	\$350,00	\$1.400,00
2	Letreros en acrílico (un solo gasto)	\$200,00	\$400,00
Equipo de oficina			
2	Computadoras (un solo gasto)	\$500,00	\$1.000,00
1	Impresora multifunción (un solo gasto)	\$164,00	\$164,00
3	Teléfonos (un solo gasto)	\$40,00	\$120,00
Maquinaria de calzado			
1	Máquina troqueladora (un solo gasto)	\$8.000,00	\$8.000,00
1	Máquina para coser (un solo gasto)	\$450,00	\$450,00
1	Máquina destalladora (un solo gasto)	\$400,00	\$400,00
1	Máquina aplicadora de talones (un solo gasto)	\$5.000,00	\$5.000,00
1	Máquina aplicadora de puntera (un solo gasto)	\$6.000,00	\$6.000,00

1	Túnel de enfriamiento (un solo gasto)	\$10.000,00	\$10.000,00
1	Refiladora (un solo gasto)	\$200,00	\$200,00
1	Ojalillo (un solo gasto)	\$800,00	\$800,00
1	Máquina de cardado (un solo gasto)	\$2.500,00	\$2.500,00
1	Taladro (un solo gasto)	\$150,00	\$300,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa “Pucks” estará representada por una persona natural con RUC: 1721743431001, debido a que la empresa se dedicará a solo uso comercial y también debido a que es una nueva empresa que ingresa en el mercado se ha decidido que la personería jurídica sea por medio de una persona natural. En los siguientes años se planea que esta empresa sea una compañía de responsabilidad limitada, para que los futuros socios y el dueño de la empresa mantengan una igualdad sobre todo en el aspecto del capital. Por medio de la Ley de Compañías, sección cinco, sustenta la información que se ha detallado misma que protege a las empresas de pequeña y mediana industria con el uso y funcionamiento de la personería jurídica en este caso persona natural, (Superintendencia de Compañías y valores, 2014).

6.3.2 Diseño organizacional

6.3.2.1 Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional para la empresa” Pucks” será de manera de manera vertical o también conocida como jerárquica, misma que detalla desde las posiciones de mando más elevado de la empresa hasta la más pequeña.

6.3.2.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de una empresa sea el sistema jerárquico elegido por el que se gestiona un grupo de personas para cumplir con el crecimiento continuo de la compañía, (Sinnaps, 2019). Por lo tanto, para la empresa “Pucks” como recién está entrando en el mercado de calzado viene siendo una PYME y en lo que respecta con el personal necesario para la empresa será de un total de 8 personas

que son los óptimos y necesarios para que la empresa funcione adecuadamente con sus departamentos definidos para este giro de negocio.

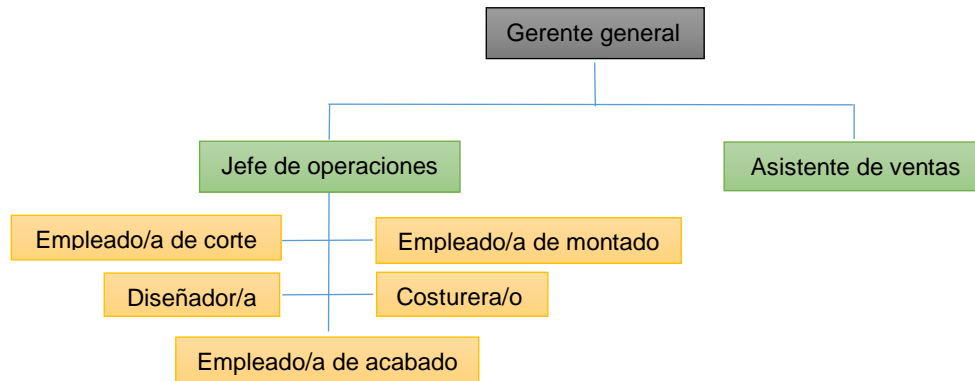


Figura No 3: Estructura organizacional

6.3.3 Determinación del sueldo del personal.

Para finalizar la estructura organizacional de la empresa se procederá a continuación a indicar cuanto recibirá de paga por los servicios que el personal brinde a la empresa “Pucks”.

Tabla No 8: Determinación del sueldo del personal y operaciones

Empleado	Sueldo	
Gerente general	\$900,00	Dueño de la empresa encargado de la supervisión y control de todo el personal de la empresa.
Jefe de operaciones	\$650,00	Control y monitoreo de los departamentos de control, corte, montado, costura y etiquetado de la empresa.
Diseñador	\$394,00	Encargado de los diseños y modelos del calzado
Empleado/a de corte	\$394,00	Encargado del uso de la maquinaria de corte y control del proceso terminado.
Empleado/a de montado	\$394,00	Encargado del uso de la maquinaria de montado y control del proceso terminado.
Empleado/a de acabado	\$394,00	Encargado del etiquetado, empaquetado, colocación de plantillas y carga de mercadería del producto final.
Costurera/o	\$394,00	Encargado del uso de la maquinaria de costura y control del proceso terminado.
Asistente de ventas	\$394,00	Despacho de mercadería, colocación del producto final en la bodega y percha para luego venderlo al cliente final.

Ver **Anexo No 28** para visualizar la determinación del sueldo del personal proyectado.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Políticas financieras

Para que la empresa “Pucks” pueda tener un sistema financiero estable, se ha definido varias políticas financieras que serán de gran ayuda para el funcionamiento de la empresa. Para las políticas de cuentas por pagar, las compras a contado serán de 60% y las compras a crédito a 40%. En las políticas de cuentas por cobrar, el pago de contado será de 90% y el pago a crédito a 10%. Finalmente, el inventario de productos terminados (de las ventas del siguiente mes) y el inventario de materia prima (de la producción del siguiente mes) serán ambas del 10%.

7.1.2 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa “Pucks” serán el resultado de las ventas del calzado deportivo de cuero con suela removible y plantilla antibacteriana. Por lo tanto, al momento de realizar la proyección de las ventas se hizo una medición de la estacionalidad de la industria, donde se identificó mayores ventas en los meses de marzo debido al feriado de carnaval y viernes santo, junio por el día del niño además de que da inicio a la temporada de verano y fin de clases en la región sierra, agosto en este mes se da el pago de décimo cuarto y finalmente diciembre que se da el décimo tercero y hay feriado de noche buena, navidad y fin de año gracias a estos datos se consiguió calcular la ratio de cada mes con referencia a los ingresos mensuales, dicho cálculo se realizó para varios años, reafirmando así la naturaleza de la industria.

Una vez realizado este análisis de estacionalidad se procedió a extrapolar linealmente los ingresos de la industria y a base de la cuota de mercado estimada para la empresa, se procedió a calcular una participación de ingresos anual repartida estacionalmente.

Una vez calculado los ingresos del primer año se propuso un incremento de la cuota de mercado inicial de 0,18% mismo que se incrementa 0,01% anualmente hasta el quinto año, se decidió empezar con este porcentaje de cuota de mercado tomando en consideración la sugerencia y opinión del experto Gustavo Martínez gerente general de la empresa de calzado “Gusmar”. Adicionalmente, en base a los ingresos se calculó un estimado de las unidades que se van a vender.

Tabla No 9: Ventas proyectadas

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 234.249,83	\$ 250.510,94	\$ 267.113,86	\$ 284.058,60	\$ 301.345,14

7.1.3 Proyección de costos y gastos

Los costos del proyecto para la empresa “Pucks” son la materia prima directa e indirecta, mano de obra directa y costos indirectos. Cabe indicar que el costo más elevado que tiene la empresa son los costos de materia prima directa con un 46,54% de las ventas. Este rubro es eminente debido a que se necesita una gran cantidad de materia prima para realizar un par de zapatos. El segundo egreso grande de la empresa “Pucks” es el gasto de sueldos 14,86% de las ventas, para que la empresa pueda funcionar correctamente es necesario la contratación de 8 personas.

Tabla No 10: Costos de materia prima directa e indirecta

Producción de un calzado deportivo de cuero				
<i>Materia prima directa</i>	<i>Uni. de Medida</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cant. unidades por Par de zapatos</i>	<i>Costo total</i>
Piel natural	decímetros	\$ 0,26	15,0	\$ 3,90
Rollo de hilo	metros	\$ 3,00	0,03	\$ 0,08
Cordones	metros	\$ 1,00	0,5	\$ 0,50
Plantilla poliuretano	unidad	\$ 5,00	2,0	\$ 10,00
suelas termoplásticas	unidad	\$ 1,50	6,0	\$ 9,00
Pegamento	litro	\$ 10,00	0,0100	\$ 0,10
tuerca de pua	unidad	\$ 0,60	6,0	\$ 3,60
tornillo	unidad	\$ 0,30	6,0	\$ 1,80
tinte de color	375 cc	\$ 6,93	0,3	\$ 1,73
Llave tuerca	unidad	2,0	1,0	\$ 2,00
<i>Materia prima indirecta</i>				
Etiqueta	unidad	\$ 1,00	1,00	\$ 1,00
Empaque	unidad	\$ 3,95	1,00	\$ 3,95

Con respecto a los gastos generales que se muestran en el cuadro están definidos como gastos mensuales durante 5 años excepto los gastos de anteojos que son semestrales, seguro de maquinaria que depende del valor de esta, la presencia en la feria FICCE que se realiza una vez al año y finalmente los gastos de constitución y adecuación que solo se los realiza una sola vez.

Tabla No 11: Gastos generales

GASTOS GENERALES		
DATOS		
Suministros oficina	\$ 100,00	mensuales
Suministros fabricación	\$ 7,00	mensuales
Mascarilla	\$ 3,50	mensuales
Anteojos	\$ 3,50	Semestre
Mantenimiento maquinaria	\$ 1.800,00	Anual
Mantenimiento y reparaciones	\$ 300,00	mensuales
Servicios básicos	\$ 80,00	mensuales
Gasto arriendo	\$ 1.950,00	mensuales
Arriendo local	\$ 450,00	
Arriendo fabrica y oficina	\$ 1.500,00	
Publicidad	\$ 278,82	
Dominio web	\$ 12,00	Mensual
Community manager	\$ 74,99	Mensual
Facebook	\$ 62,00	Mensual
Google ads	\$ 50,00	Mensual
Feria FICCE	\$ 250,00	Anual
Volantes	\$ 35,00	Mensual
Llaveros y pulseras	\$ 24,00	Mensual
Capacitación Vendedores	\$ 12,50	Mensual
Gastos de constitución	\$ 400,00	un solo pago
Gastos para adecuación	\$ 1.000,00	un solo pago

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial para la empresa “Pucks” es de un total de \$45.754,31, este valor se encuentra conformada por inversiones de PPE (Planta, Propiedad y Equipo) donde se encuentran reflejados la maquinaria, equipo de computación, muebles y enseres y equipo de oficina, el segundo son las inversiones intangibles que sería solamente el software contable administrativo, el tercero son los gastos de constitución que como se mencionó en los gastos generales solo se lo realiza el gasto una sola vez, para el cuarto está conformado por el capital de trabajo que se lo calcula como el capital de trabajo mínimo con el que ningún flujo de efectivo se

vuelve negativo, donde los flujos a su vez podrían volverse negativos porque el efectivo inicial no basta para soportar las pérdidas operativas de los primeros periodos, y se requiere de un respaldo de efectivo para no incurrir en iliquidez y finalmente el último factor son los gastos preoperacionales conformado por las herramientas de trabajo, adecuación de las instalaciones y el community manager.

Tabla No 12: Total inversión inicial

Inversiones PPE (Propiedad, Planta y Equipo)	\$ 38.774,00
Gasto de Constitución	\$ 400,00
Inversiones Intangibles	\$ 560,00
Inventarios	\$ 247,43
Capital de Trabajo	\$ 3.300,00
Gastos Preoperacionales	\$ 2.472,88
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	\$ 45.754,31

7.2.2 Estructura de capital

La inversión inicial para que la empresa “Pucks” funcione correctamente es de un total de \$45.754,31, además la estructura de capital de la empresa será de 55% inversión propia y el 45% será una deuda a pagar de largo plazo, donde esta deuda ayuda a ser más rentable el proyecto debido a que no desembolsas capital propio, sino que te financias con dinero ajeno y asumes los gastos de interés, estos gastos de deuda se reflejan en el flujo de caja del accionista, mas no en el del proyecto, la estructura de capital es usualmente mejor si el capital es diminuto, pero el riesgo incrementa también .

Tabla No 13: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	55,00%	\$ 25.164,87
	Deuda L/P	45,00%	\$ 20.589,44

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la liquidez que se necesita para poner en marcha la empresa hasta que se mantenga estable es decir que pueda sostenerse con los gastos operacionales, por lo tanto, la empresa “Pucks” empezará con un capital de trabajo

inicial de \$3.300,00 mismo que ya no será necesario a partir de enero del segundo año operativo.

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

7.3.1 Proyección de estados de resultados

Como se puede observar en el estado de resultados anual de la empresa “Pucks”, la utilidad neta del primer año es negativa y es el resultado de que tiene un elevado costo de bienes vendidos, gastos de sueldos y gastos generales que afectan el primer año de ventas de la empresa. Para los siguientes cuatro años a pesar de que haya un incremento en los costos de productos vendidos (cuyo peso en términos de resultados es el mayor con un 66,99% con relación a las ventas), gastos, participación de trabajadores e impuesto a la renta, las ventas siguen siendo mayores logrando que se genere una utilidad neta positiva.

Tabla No 14: Estado de resultados

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 234.249,83	\$ 250.510,94	\$ 267.113,86	\$ 284.058,60	\$ 301.345,14
Costo de los productos vendidos	\$ 167.859,91	\$ 170.081,65	\$ 175.771,46	\$ 185.627,95	\$ 196.515,23
UTILIDAD BRUTA	\$ 66.389,92	\$ 80.429,29	\$ 91.342,40	\$ 98.430,64	\$ 104.829,92
Gastos sueldos	\$ 35.346,80	\$ 38.906,36	\$ 40.169,21	\$ 41.474,74	\$ 42.824,40
Gastos generales	\$ 27.945,88	\$ 27.945,88	\$ 27.945,88	\$ 27.945,88	\$ 27.945,88
Gastos de depreciación	\$ 3.623,92	\$ 3.617,27	\$ 3.617,27	\$ 3.786,73	\$ 3.833,40
Gastos de amortización	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (638,68)	\$ 9.847,78	\$ 19.498,04	\$ 25.111,29	\$ 30.114,24
Gastos de intereses	\$ 1.908,57	\$ 1.558,72	\$ 1.172,24	\$ 745,29	\$ 273,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (2.547,25)	\$ 8.289,06	\$ 18.325,80	\$ 24.366,00	\$ 29.840,61
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.243,36	\$ 2.748,87	\$ 3.654,90	\$ 4.476,09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (2.547,25)	\$ 7.045,70	\$ 15.576,93	\$ 20.711,10	\$ 25.364,52
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.761,43	\$ 3.894,23	\$ 5.177,77	\$ 6.341,13
UTILIDAD NETA	\$ (2.547,25)	\$ 5.284,28	\$ 11.682,70	\$ 15.533,32	\$ 19.023,39

7.3.2 Proyección de situación financiera

Para el estado de situación financiera anual de la empresa “Pucks”, se puede observar que en la variable del activo los activos corrientes son menores en relación a los activos no corrientes hasta el primer año y esto se debe a la compra de propiedad planta y equipo sin embargo a partir del segundo año en adelante los activos corrientes suben y los no corrientes disminuyen esto se debe al efectivo que va ingresando a la empresa va incrementando mientras que el valor de la propiedad,

plata y equipo se mantiene y apenas incrementa su valor para el cuarto año y se mantiene con ese mismo valor.

Tabla No 15: Estado de situación financiera

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$46.001,75	\$50.750,75	\$56.414,12	\$65.150,45	\$77.277,96	\$91.789,13
Corrientes	\$10.657,75	\$19.142,67	\$28.535,30	\$41.000,90	\$54.727,14	\$73.183,71
Efectivo	\$10.039,16	\$9.647,96	\$18.717,57	\$30.647,32	\$43.729,50	\$63.182,87
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$4.607,33	\$4.927,16	\$5.253,71	\$5.586,99	\$5.926,99
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$763,75	\$769,95	\$812,98	\$855,86	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$537,40	\$533,69	\$552,08	\$584,68	\$619,54	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$81,18	\$3.589,94	\$3.568,56	\$3.702,21	\$3.935,25	\$4.073,85
No Corrientes	\$35.344,00	\$31.608,08	\$27.878,82	\$24.149,55	\$22.550,82	\$18.605,42
Propiedad, Planta y Equipo	\$34.784,00	\$34.784,00	\$34.784,00	\$34.784,00	\$37.084,00	\$37.084,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$3.623,92	\$7.241,18	\$10.858,45	\$14.645,18	\$18.478,58
Intangibles	\$560,00	\$560,00	\$560,00	\$560,00	\$560,00	\$560,00
Amortización acumulada	\$ -	\$112,00	\$224,00	\$336,00	\$448,00	\$560,00
PASIVOS	\$20.836,87	\$28.133,13	\$28.512,22	\$25.565,85	\$22.160,04	\$17.647,82
Corrientes	\$247,43	\$10.884,70	\$14.954,65	\$16.085,62	\$17.184,09	\$17.647,82
Cuentas por pagar proveedores	\$247,43	\$9.855,36	\$9.796,71	\$10.163,47	\$10.805,69	\$11.154,78
Sueldos por pagar	\$ -	\$1.029,33	\$1.029,33	\$1.029,33	\$1.029,33	\$1.029,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$4.128,60	\$4.892,82	\$5.349,07	\$5.463,71
No Corrientes	\$20.589,44	\$17.248,43	\$13.557,57	\$9.480,24	\$4.975,95	\$ -
Deuda a largo plazo	\$20.589,44	\$17.248,43	\$13.557,57	\$9.480,24	\$4.975,95	\$ -
PATRIMONIO	\$25.164,87	\$22.617,62	\$27.901,90	\$39.584,59	\$55.117,92	\$74.141,31
Capital	\$25.164,87	\$25.164,87	\$25.164,87	\$25.164,87	\$25.164,87	\$25.164,87
Utilidades retenidas	\$ -	\$(2.547,25)	\$2.737,03	\$14.419,72	\$29.953,05	\$48.976,43

7.3.3 Proyección de estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo anual del proyecto es una herramienta muy importante debido a que refleja cómo está la salida y entrada del efectivo de la empresa para los 5 años proyectados, para la empresa “Pucks” pese al tener una gran salida de dinero antes de empezar debido a la compra de propiedad, planta y equipo gracias

a la deuda a largo plazo y el uso de capital de trabajo como ingreso ayuda a que la empresa nunca se quede sin efectivo durante los siguientes años por lo que al segundo año al empezar a tener una utilidad neta que cada vez se va incrementando el total de efectivo del final del periodo también.

Tabla No 16: Estado de flujo de efectivo

	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (371,15)	\$(65,20)	\$9.745,47	\$ 12.992,09	\$ 16.871,46	\$ 21.414,32
Utilidad Neta	\$ -	\$(2.547,25)	\$5.284,28	\$ 11.682,70	\$ 15.533,32	\$ 19.023,39
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$608,92	\$602,27	\$602,27	\$771,73	\$818,40
+ Amortización	\$ -	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00	\$112,00
- Δ CxC	\$ -	\$(4.607,33)	\$(319,83)	\$(326,55)	\$(333,28)	\$(340,00)
- Δ Inventario PT	\$(537,40)	\$(763,75)	\$(6,19)	\$(43,03)	\$(42,89)	\$855,86
- Δ Inventario MP	\$(81,18)	\$3,71	\$(18,38)	\$(32,61)	\$(34,86)	\$619,54
- Δ Inventario SF	\$ -	\$(3.508,76)	\$21,38	\$(133,65)	\$(233,05)	\$(138,60)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$247,43	\$9.607,93	\$(58,65)	\$366,75	\$642,23	\$349,09
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$1.029,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$4.128,60	\$764,22	\$456,25	\$114,64
Actividades de Inversión	\$(35.344,00)	\$3.015,00	\$3.015,00	\$3.015,00	\$715,00	\$3.015,00
- Adquisición PPE y intangibles	\$(35.344,00)	\$3.015,00	\$3.015,00	\$3.015,00	\$715,00	\$3.015,00
Actividades de Financiamiento	\$ 45.754,31	\$(3.341,01)	\$(3.690,86)	\$(4.077,34)	\$(4.504,29)	\$(4.975,95)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 20.589,44	\$(3.341,01)	\$(3.690,86)	\$(4.077,34)	\$(4.504,29)	\$(4.975,95)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	\$ 25.164,87	\$ -			\$ -	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 10.039,16	\$(391,21)	\$9.069,61	\$ 11.929,75	\$ 13.082,18	\$ 19.453,37
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 10.039,16	\$9.647,96	\$ 18.717,57	\$ 30.647,32	\$ 43.729,50
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 10.039,16	\$ 9.647,96	\$ 18.717,57	\$ 30.647,32	\$ 43.729,50	\$ 63.182,87

7.3.4 Proyección de estado de flujo de caja del proyecto

Para el flujo de caja del proyecto anual proyectado a 5 años al igual que la proyección de flujo de efectivo, el flujo de caja también es importante porque ayuda a determinar cuanta liquidez contará la empresa “Pucks” durante los próximos cinco años. Podemos observar que antes del primer año el flujo de caja del proyecto es negativa debido a la variación del trabajo neto y gastos de capital son grandes sin embargo a partir del primer año ya empieza a entrar efectivo en el proyecto, por lo tanto, a partir del primer año los ingresos en el proyecto fueron mayores que los egresos, especialmente para el último año que se obtuvo una recuperación de \$6.064,71 de los activos invertidos.

Tabla No 17: Estado de flujo de caja del proyecto

	Flujo de Caja del Proyecto Anual					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja anual	\$(38.891,43)	\$4.858,37	\$14.319,19	\$17.179,33	\$18.331,75	\$22.749,53
Flujo de caja acumulado		\$4.858,37	\$19.177,56	\$36.356,89	\$54.688,64	\$77.438,17

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Como se puede observar el flujo de caja del inversionista anual tiene un valor negativo antes de que la empresa empieza operar, y esto se debe a los factores que afectaron al flujo de caja del proyecto en ese periodo. A partir del primer año el flujo de caja empieza a ser positivo y esto se debe a que hay un incremento en el flujo de caja del proyecto además de que también los gastos de interés empiezan a disminuir. Por lo tanto, a partir del primer año los ingresos del inversionista fueron mayores que los egresos, cabe recalcar que los gastos de interés y el escudo fiscal van disminuyendo cada año y si se le añade el incremento anual del flujo de caja del proyecto el resultado del flujo de caja del inversionista va a ser beneficioso.

Tabla No 18: Estado de flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja anual	\$(18.301,99)	\$251,98	\$9.594,90	\$12.324,80	\$13.333,34	\$17.592,17
Flujo de caja acumulado		\$251,98	\$9.846,88	\$22.171,68	\$35.505,02	\$53.097,18

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para poder determinar una evaluación del proyecto óptima primero es necesario considerar las tasas de descuento como el CAPM (Capital Asset Pricing Model) que es un modelo de valoración de activos financieros que permite estimar la rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático, (Carlos Almendra Juste, 2019) y el WACC (Weighted Average Cost of Capital) que es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión, (Empresa Actual, 2016). El CAPM del proyecto es de 17,90%, donde se utilizaron las tasas libres de riesgos, el riesgo de mercado de acciones obtenido por medio del S&P 500, beta apalancada y riesgo país mismas que se definieron en las premisas del proyecto. Con respecto al WACC del proyecto que es de 12,14% que al igual que el CAPM se utilizó los datos del escudo fiscal y costo de la deuda actual ambos de igual manera definidos en las premisas del proyecto.

Tabla No 19: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	17,90%
WACCC	12,14%

7.4.3 Proyección de criterios de valoración

Una vez definidos las tasas de descuento del proyecto procedemos a determinar los criterios de valoración para el proyecto como para el inversionista, empezando por el VAN (Valor Actual Neto) es positivo indicando que se recupera la inversión de capital inicial con un valor de \$13.433,55 para el proyecto y \$10.956,96 para el inversionista. Con respecto al IR (Índice de Rentabilidad) podemos observar que para la IR del proyecto es de \$1,35 es decir que por cada dólar que se registre e proyecto tendrá una ganancia de \$0,35, en cambio para el IR del inversionista es de \$1,60 y tiene la misma interpretación del IR del proyecto que sería por cada dólar

que se registre el inversionista tendrá una ganancia de \$0,60. La TIR (Tasa Interna de Retorno) podemos indicar que la TIR del inversionista como la del proyecto es mayor a la tasa de descuento lo que significa que el proyecto es viable y atractivo donde la TIR del proyecto es de 22,85% y para el inversionista es de 35,21%. Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en el año 3,31 y para el inversionista será en el año de 3,02.

Tabla No 20: Criterios de inversión del proyecto y del inversionista

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$13.433,55	VAN	\$10.956,96
IR	\$1,35	IR	\$1,60
TIR	22,85%	TIR	35,21%
Periodo Rec.	3,31	Periodo Rec.	3,02

No obstante, si se desea mejorar los criterios del proyecto y del inversionista se recomienda incrementar el capital de trabajo para así poder realizar la compra de más maquinaria que ayuda a ser más efectivo en los procesos de producción además de que esto ayudaría a que la calidad del producto mejore más, esto permitiría que el VAN y el TIR del proyecto y del inversionista se incremente considerablemente.

Con los resultados obtenidos en los criterios de inversión del proyecto y del inversionista se puede determinar que la ejecución del proyecto es posible debido a que el VAN, TIR, IR y el periodo de recuperación muestran resultados positivos y alcanzables durante los cinco años una vez ejecutado el proyecto.

7.5 Índices financieros.

Los indicadores financieros para la empresa están divididos por 4 secciones de razonamiento que son razones de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad. En la razón de liquidez con respecto a la razón circulante misma que mide la capacidad de liquidez en la empresa muestra que desde el primer año hasta el quinto año los valores son mayores a uno lo que significa que la empresa "Pucks" financieramente es capaz de cubrir sus pasivos circulantes, además que desde el

primer año en comparación con la industria la empresa “Pucks” tiene un valor mayor en la razón circulante. En la razón de apalancamiento la razón de deuda capital tiene un valor mayor en el primer y segundo en comparación a los años siguientes y esto se debe a que en esos dos años los pasivos de la empresa son mayores que el capital y con respecto al endeudamiento del activo para el quinto año la deuda está próxima a pagarse y esto porque los activos de la empresa están incrementando y los pasivos están decreciendo a medida que pasan los años, la industria en esta variable tiene un valor mayor debido a que se requiere varias máquinas industriales para la fabricación de calzado. Para la razón de actividad la rotación del inventario muestra que el producto al ser superior al del mercado es vendido en menos tiempo que la competencia, con respecto a los periodos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar el valor de las cuentas por cobrar en días es mayor que el periodo de cuentas por pagar lo que significa que no existe ninguna deuda que la empresa tenga que pagar, estas variables en comparación con la industria se puede observar que las cuentas por cobrar en días de la empresa “Pucks” es menor con 22.88 días y para el periodo de cuentas por pagar el promedio es de 11,41 días para la empresa y la industria es de 319,51 días. Para finalizar en la razón de rentabilidad el margen de utilidad para el primer año es negativa debido a los gastos que se tienen que realizar para que el proyecto pueda funcionar, pero a partir del segundo año el margen de la utilidad empieza a crecer superando desde el tercer año con un 4% en comparación de la industria que tiene un 2,05%. Para el ROE (Return On Equity) muestra valores positivos a partir del segundo año lo que significa que muestra una rentabilidad de la empresa con sus propios recursos que ha invertido para su funcionamiento, y desde el año que el ROE empieza a tener valores positivos que es en el segundo año con 21% es mayor en comparación al de la industria de 9,44%. Para concluir el ROA (Return On Assets) al igual que el ROE empieza a tener valores positivos a partir del segundo año por lo que la empresa tiene una buena rentabilidad sobre la inversión realizada en los activos, que de igual manera el porcentaje del a partir del segundo año que es 9% es mayor al de la industria que es de 2,82%.

Tabla No 21: Índices financieros

		AÑOS					INDUSTRIA
		1	2	3	4	5	
Razones de liquidez							
Razón Circulante	veces	1,76	1,91	2,55	3,18	4,15	1,50
Prueba Acida	veces	1,31	1,58	2,23	2,87	3,92	0,98
Capital de trabajo		\$8.258	\$13.581	\$24.915	\$37.543	\$55.536	
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,12	1,13	1,02	0,88	0,70	1,60
Endeudamiento del Activo	veces	0,55	0,51	0,39	0,29	0,19	0,66
Cobertura de intereses	veces	-0,33	6,32	16,63	33,69	110,05	
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	días	50,84	50,84	50,84	50,84	50,84	73,72
Días de recuperación de cobro	días	7,18	7,18	7,18	7,18	7,18	4,88
Rotación de inventario	días	34,35	34,78	34,47	34,31	48,24	
Días de inventario	días	10,63	10,50	10,59	10,64	7,57	
Periodo de cuentas por pagar	días	11,96	12,03	11,60	10,90	10,55	319,51
Días de Pago	días	30,51	30,33	31,48	33,49	34,59	1,13
Ciclo operativo	días	17,81	17,67	17,77	17,82	14,75	14,71
Ciclo del efectivo	días	5,84	5,64	6,17	6,92	4,19	
Razones de rentabilidad							
Margen de Utilidad	%	-1%	2%	4%	5%	6%	2,05%
ROA	%	-5%	9%	18%	20%	21%	2,82%
ROE	%	-10%	21%	46%	62%	76%	9,44%

Por lo tanto, si se desea mejorar los indicadores financieros del proyecto se recomienda realizar alianzas estratégicas con empresas que vendan calzado o artículos deportivos, lo que permitirá que el producto no solo se venda en la tienda oficial sino en otras tiendas deportivas, esto ayudará a que mejore las razones de actividad especialmente la rotación de inventario por lo que el calzado de la empresa "Pucks" estará distribuido en varias tiendas deportivas a nivel nacional.

8. CONCLUSIONES GENERALES

1. La evaluación financiera mostró que es posible poner en marcha este giro de negocio actualmente y si se quiere mejorar un 5% del TIR, incrementar el TIR en unos \$3.000 y reducir el periodo de recuperación a 2 años y medio para el proyecto e inversionista es necesario incrementar el capital de trabajo con

el objetivo de adquirir más maquinaria y personal para mejorar la capacidad instalada. Con la evaluación realizada al cliente se identificó que el 91,8% la población objetiva está dispuesta a adquirir el calzado debido a sus características que ayudan al desenvolvimiento según la actividad deportiva a realizarse. Finalmente, el estudio que se realizó al entorno externo demuestra que la industria de calzado se encuentra con un 4,30% de crecimiento en las ventas y que gracias al apoyo del gobierno especialmente el Ministerio de Industrias y Productividad está logrando aprovechar sus oportunidades y solucionar sus amenazas.

2. La evaluación financiera ha reflejado que durante los cinco años próximos la empresa “Pucks” puede llegar a ser rentable ya sea para el inversionista como para el proyecto, esto se puede sustentar gracias a los criterios de valoración indicando que el proyecto es sostenible y rentable porque se tiene un VAN de \$13.433,55 para el proyecto y \$10.956,96 para el inversionista, una IR de \$1,35 para el proyecto y \$1,60 para el inversionista, donde el periodo de recuperación del proyecto es en el año 3,31 y para el inversionista es en el 3,02 y finalmente, la TIR del proyecto es de 22,85% y para el inversionista es del 35,21%.
3. Por medio de la investigación cuantitativa se logró identificar que el 91,8% de la población objetiva está dispuesto a pagar por un tipo de calzado deportivo con suela removible y plantilla antibacteriana debido a sus funcionalidades de poder reemplazar la suela del calzado según la actividad deportiva o según el tipo de terreno, además el consumidor busca que este calzado que sea cómodo y seguro para poder realizar sus actividades deportivas con mayor facilidad también cuando se cambie la suela no se desprenda del calzado con movimientos bruscos.
4. Con la investigación realizada al entorno externo por medio de la matriz EFE mostró un resultado de 3,19 indicando que la industria de fabricación de calzado actualmente está en crecimiento, aprovecha sus oportunidades y soluciona sus amenazas gracias al apoyo del gobierno especialmente el

Ministerio de Industrias y Productividad, entregando maquinaria para mejorar la calidad de calzado y entregando certificados a emprendedores.

5. Esta industria actualmente se encuentra apoyada por los consumidores ecuatorianos debido a que la demanda nacional en el último año llegó a ser de \$50.000.000 en calzado nacional e importado, especialmente la ciudad de Quito que anualmente gasta alrededor de \$10.245.000 en calzado.
6. Actualmente la industria de calzado ofrece 100.000 plazas de empleo directo e indirecto y mueve \$600.000.000 al año, este mercado es atractivo por que el crecimiento de las ventas tiene un crecimiento del 4,30% y desde el año 2013 se ha estado implementando una feria denominada FICCE con el objetivo de mejorar la industria de calzado.
7. El 47,5% de las personas encuestadas indicaron que la red social por la que les gustaría recibir la información sería "WhatsApp" ya que es la red social que más utilizan a diario es por eso que se decidió utilizar la aplicación WhatsApp Business con la finalidad de tener un mejor contacto y comunicación entre la empresa y el cliente.
8. Se recomienda estar siempre estar revisando los meses que se realicen la mayor cantidad de ventas incluso los meses que no reflejan una cantidad significativa debido a que este giro de negocio gira entorno a la estacionalidad de la demanda y un mínimo cambio de la conducta de la demanda del cliente puede ayudar o perjudicar a la empresa.
9. Se recomienda cumplir con los objetivos de mediano plazo especialmente incrementar las ventas del calzado en un 5% hasta el 2023 para lograr mejorar la vitalidad del proyecto y con respecto al objetivo de largo plazo el objetivo que se realice una alianza estratégica con Marathon Sports y Kao Sport center para con la finalidad tener una mayor rotación del inventario y reconocimiento por parte de los futuros usuarios.
10. Por último, se recomienda actualizarse más con las tendencias de diseños por que el mercado de calzado especialmente deportivo cada día va sacando nuevas tendencias que a los consumidores llama la atención y para terminar

realizar un marketing fuerte y enfocado principalmente en las redes sociales debido a que cada persona pasa una gran cantidad de tiempo revisando su dispositivo inteligente.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (2017). *Tablas Ofertas Utilizacion*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763-cuentas-nacionales>

Banco Central del Ecuador. (Abril de 2019). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201904.pdf>

Cámara de Industrias de Tungurahua. (7 de Marzo de 2016). *Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano*. Obtenido de Cámara de Industrias de Tungurahua: <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>

Camara Nacional del Calzado. (1 de Noviembre de 2018). *Contactos*. Obtenido de Camara Nacional del Calzado: <http://www.caltuecuador.com/Contactos.html>

Cámara nacional del calzado y Ministerio de Industrias . (2015 de Octubre de 2015). *Prroduccion del calzado en el Ecuador*. Obtenido de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/Economia/2015/11-10-15-ECONOMIA-Imagen%20calzado.JPG>

Carlos Almendra Juste. (2019). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM)*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>

- Censos, I. N. (8 de Mayo de 2019). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Abril-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_abr2019.pdf
- Cintia Bazan Claro. (5 de Mayo de 2016). *¿Qué es una segmentación conductual?* Obtenido de Marketeroslatam: <https://www.marketeroslatam.com/una-segmentacion-conductual/>
- CO2 Shoe Foot Carbon Footprint. (2019). *Resultados obtenidos*. Obtenido de CO2 Shoe Foot Carbon Footprint: <http://www.co2shoe.eu/es/resumen-del-proyecto/achieved-results>
- Comité de Comercio Exterior. (21 de Marzo de 2014). *Resolucion No 008-2014*. Obtenido de Comité de Comercio Exterior: https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Resolucion-008_2014.pdf
- Cortés, M. F. (2019). *NeoAttack*. Obtenido de <https://neoattack.com/posicionamiento-sem-claves-mejora/>
- Curticueros. (1 de Noviembre de 2018). Cevallos, Ambato, Ecuador.
- David, F. R. (2013). Desarrollo del producto. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 142). Naucalpan de Juárez: Pearson .
- David, F. R. (2013). Estrategias de diferenciación (tipo3). En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 151). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- David, F. R. (2013). Estrategias de integración . En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 138). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- David, F. R. (2013). Estrategias intensivas. En F. R. David, *Administración estratégica* (pág. 141). Naucalpan de Juárez: Pearson.
- David, F. R. (2013). Integración hacia adelante. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 138). Naucalpan de Juárez: Pearson.

Deporte, M. d. (2012). *Actividad física de la población ecuatoriana*. Obtenido de http://aplicativos.deporte.gob.ec/investigacion/libros/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf

Digitales, V. S. (2019). Obtenido de <http://www.vymsoluciones.com/147-2/>

Ecuador, C. E. (s.f.). Obtenido de <http://www.calzadoecuador.com/proveedores>

El Telégrafo . (24 de Julio de 2015). *El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte*. Obtenido de El Telégrafo : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros/1/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

Empresa Actual. (24 de Mayo de 2016). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Obtenido de Empresa Actual: <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Equitex. (2019). *Contactos*. Obtenido de Equitex S.A: <http://www.etiquetex.com/contactos/>

Facebook. (2019). *Aspectos Esenciales Presupuestos*. Obtenido de Facebook: https://www.facebook.com/business/help/201828586525529?ref=fbf_budgeting

Francisco. (12 de Febrero de 2017). *Modelo VALS 2*. Obtenido de MKD: <https://marketingdigitalconsulting.com/modelo-vals-dos/>

Google. (2019). *Aprovecha tu presupuesto al máximo*. Obtenido de Google Ads: https://ads.google.com/intl/es-419_ec/start/pricing/?subid=ec-es-ha-g-aw-c-bk_inc_1!o2~Cj0KCQjwt_nmBRD0ARIsAJYs6o2imrYnPGKR6ID3bcjU0HhbFedt3Cn_S63IUqd4aLzHmRWA_CcXwvAaAj6GEALw_wcB~%7Badgroup%7D~kwd-645901596~1659885271~338256666426

Hora, L. (2018 de Agosto de 4). *Feria Internacional del Calzado refleja resultados positivos*. Obtenido de

<https://lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102176115/feria-internacional-del-calzado-refleja-resultados-positivos>

Ideas Creativas. (2019). *Marketing en redes sociales*. Obtenido de Ideas Creativas: <https://ideascreativas.com.ec/community-manager/>

Inducartón. (2019). *Contacto*. Obtenido de Inducartón: <http://www.inducarton.com.ec/index.php/contacto>

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2 de julio de 2018). *Ahora “Mi Primera Certificación INEN” es gratuita*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Normalización: <http://www.normalizacion.gob.ec/ahora-mi-primera-certificacion-inen-es-gratuita/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013 de Enero de 2013). *INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Marzo de 2012). *Uso del Tiempo – 2012*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo-2/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (21 de Mayo de 2014). *Condiciones de vida*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/CAPITULO_3_CONDICIONES_DE_VIDA.xlsx

Kotler, & Armstrong. (2013). Cadena de valor. En Kotler, & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 47). México: Pearson.

Kotler, & Armstrong. (2013). Distribución exclusiva. En Kotler, & Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 305). México: Pearson.

- Kotler, & Armstrong. (2013). Fijación de precios basada en el buen valor. En K. & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 259). México: Pearson.
- Kotler, & Armstrong. (2013). Fijación de precios de penetración de mercado. En K. & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 271). México: Pearson.
- Kotler, & Armstrong. (2013). Fijación de precios por segmentos. En kotler, & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 275). México: Pearson.
- Lambin, G. S. (2008). Estrategia de seguidor. En G. S. Lambin, *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 300). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Lambin, G. S. (2008). Estrategia del seguidor. En G. S. Lambin, *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 300). México D.F: Mc Graw Hill.
- Lambin, G. S. (2008). Estrategias de aspiración (pull). En G. S. Lambin, *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 381). México D.F: Mc Graw Hill.
- Lambin, G. S. (2008). Segmentación Conductual. En G. S. Lambin, *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 166). México D.F: Mc Graw Hill.
- LIWI S.A. (2019). *Plantillas*. Obtenido de LIWI S.A:
<http://www.calzadoliwi.ec/index.php/plantillas/plantillas-para-pies.html>
- Marathon Sports, K. S. (s.f.).
- Market Access Map. (2019). *Condiciones de acceso a los mercados*. Obtenido de Market Access Map: <https://www.macmap.org/es>

Mercado Libre. (2019). *Calzado deportivo*. Obtenido de Mercado libre: [https://listado.mercadolibre.com.ec/zapatos-deportivos#D\[A:zapatos%20deportivos\]](https://listado.mercadolibre.com.ec/zapatos-deportivos#D[A:zapatos%20deportivos])

Miguel Ricardo Garcia. (2019). *Suelas deportivas*. Obtenido de Miguel Ricardo Garcia: <http://miguelrgarcia.com/productos/sueles-deportivas/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (5 de Octubre de 2015). *Sector de cuero y calzado ecuatoriano quiere ser más competitivo*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/sector-de-cuero-y-calzado-ecuatoriano-quiere-ser-mas-competitivo/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (28 de Noviembre de 2017). *“Ecuador, moda y cultura” promocionará la producción nacional*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-moda-y-cultura-promocionara-la-produccion-nacional/#>

Ministerio de Industrias y Productividad. (4 de Julio de 2018). *Con alianza pública privada, sector calzado promocionará su producción a través de una feria*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/con-alianza-publica-privada-sector-calzado-promocionara-su-produccion-a-traves-de-una-feria/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (12 de Marzo de 2018). *RESOLUCIÓN No.18 046*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: http://www.puntofocal.gov.ar/notific_otros_miembros/ecu94a6_t.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad. (12 de Julio de 2018). *Sector calzado, un actor que contribuye al desarrollo económico del país*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/sector-calzado-un-actor-que-contribuye-al-desarrollo-economico-del-pais/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (12 de Julio de 2018). *Sector calzado, un actor que contribuye al desarrollo económico del país*. Obtenido de Ministerio

de Industrias y Productividad:
<https://www.industrias.gob.ec/?s=Sector+calzado%2C+un+actor+que+contri+buye+al+desarrollo+econ%C3%B3mico+del+pa%C3%ADs>

Ministerio del Deporte. (25 de Julio de 2016). *El Día del Deporte Ecuatoriano se celebrará en todo el país*. Obtenido de Ministerio del Deporte:
<https://www.deporte.gob.ec/el-dia-del-deporte-ecuadoriano-se-celebrara-en-todo-el-pais/>

Multipernos. (4 de Noviembre de 2018). *Tuerca TEE*. Obtenido de Multipernos:
https://www.multipernos.com/tuercas_tee.html

Plusvalia.com. (2019). *Plusvalia.com*. Obtenido de
<https://www.plusvalia.com/propiedades/arriendo-local-av-de-la-prensa-c.-c.-aeropuerto-ag.-55950068.html>

Productividad, M. d. (2015 de julio de 2). *FICCE 2015”, oportunidad para conocer a la industria del calzado ecuatoriano con calidad*. Obtenido de Noticias:
<https://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuadoriano-con-calidad/>

Productividad, M. d. (2 de Julio de 2015). Obtenido de
<https://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuadoriano-con-calidad/>

Productividad, M. d. (14 de Marzo de 2016). Obtenido de
<https://www.industrias.gob.ec/en-gualaceo-se-capacito-a-productores-de-cuero-y-calzado/>

SBS Consulting. (2019). *Marketing en Redes Sociales y Atención al Cliente – On Line*. Obtenido de SBS Consulting:
<https://sbsconsulting.com.ec/producto/marketing-en-redes-sociales-y-atencion-al-cliente-on-line/>

Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales. (9 de Abril de 2019). *Patentes de Invencion*. Obtenido de Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales: <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/patentes-2/>

Servicio de Acreditacion Ecuatoriano. (13 de Junio de 2018). *Inspección de etiquetas para verificar calidad en calzado*. Obtenido de Servicio de Acreditacion Ecuatoriano: <http://www.acreditacion.gob.ec/inspeccion-de-etiquetas-para-calzado/>

Servicio de Rentas Internas. (24 de Octubre de 2018). Obtenido de Servicio de Rentas Internas: https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/#refresh_cubes

Sinnaps. (2019). *La Estructura organizacional*. Obtenido de Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

Squarespace. (2019). *Planes de Squarespace*. Obtenido de squarespace: <https://es.squarespace.com/precios/>

Superintendencia de Compañías y Valores. (16 de Junio de 2014). *Constitución de Compañías en Línea*. Obtenido de Superintendencia de Compañías y Valores: <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (22 de Octubre de 2018). *Actividad economica*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Superintendencia de Compañías y valores. (20 de Mayo de 2014). *Ley de compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías y valores: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Superintendencia de Compañías, V. y. (11 de Octubre de 2015). *\$ 15 millones invierte el sector del calzado para espacio industrial*. Obtenido de Redaccion Economica: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/>

Tungurahua, C. (s.f.). *Curtiduría Tungurahua S.A.* Obtenido de <https://www.ctu.com.ec/page-login.html>

Unichem. (s.f.). *Línea de cuero.* Obtenido de http://www.qsunichem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=139

WhatsApp Business. (2019). *¿Qué es WhatsApp Business?* Obtenido de WhatsApp Business: <https://faq.whatsapp.com/es/android/26000092/?category=5245246>

Xavier Moraño. (4 de Octubre de 2010). *Estrategias de Posicionamiento.* Obtenido de Marketing y consumo: <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

ANEXOS

Anexo No 1.1: Matriz PORTER

Matriz de Análisis de la Industria		Atractivo					Calificación	
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Amenaza de entrada de los competidores potenciales								
Acceso a insumos	Poco					Mucho	4	3,0
Poseción de patente	Poco					Alto	4	
Sólida preferencia por determinadas marcas	Alto					Poco	1	
Rivalidad entre Competidores existentes								
Concentración	Bajo					Alto	4	3,0
Cambio de marca con facilidad	Alto					Bajo	2	
Crecimiento de la demanda	Bajo					Alto	3	
Productos sustitutos como amenaza								
Disponibilidad de sustitutos	Muchos					Pocos	1	2,3
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	Alto					Rápido	3	
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	Altos					Bajo	3	
Poder de negociación de los clientes								
Número de clientes	Pocos					Muchos	5	3,7
Identificación de la marca	Bajo					Alto	1	
Volumen de compra	Bajo					Alto	5	
Poder de negociación de los proveedores								
Cantidad de proveedores	Pocos					Varios	4	3,8
Diferenciación de insumos	Bajo					Alto	5	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto					Bajo	2	
Precios de productos a proveer	Alto					Bajo	4	
Total Análisis Industria								
Amenaza de entrada de los competidores potenciales	Bajo					Alto	3,0	3,2
Rivalidad entre Competidores existentes	Alto					Bajo	3,0	
Productos sustitutos como amenaza	Alto					Bajo	2,3	
Poder de negociación de los clientes	Alto					Bajo	3,7	
Poder de negociación de los proveedores	Alto					Bajo	3,8	

Anexo No 2.1: Telaraña de PORTER

Telaraña de Porter



Anexo No 1: porcentaje de aporte en relación con otras industrias 2010-2016

PORCENTAJE DE APOORTE EN RELACIÓN A OTRAS INDUSTRIAS						
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
0,24%	0,28%	0,28%	0,30%	0,29%	0,30%	0,29%

Anexo No 5: Guía de preguntas para focus group

Buenas tardes con todos. Antes de empezar quisiera agradecerles a todos por su valiosa presencia y tiempo para participar en el siguiente grupo focal. Estoy realizando una investigación para mi proyecto de la universidad, es por esta razón que les he convocado para hablar sobre temas acerca del calzado deportivo de cuero. El objetivo de esta reunión es poder discutir diversos aspectos y temas sobre el calzado deportivo de cuero. Por lo cual me gustaría que sean libres de expresar todos sus puntos de vista. Todos sus comentarios y sugerencias serán de gran importancia para mi investigación. Cabe destacar que la información obtenida en este focus group será solamente de uso académico.

Por lo tanto, me gustaría que se presentaran y me digan su nombre, su edad, y cual deporte es el que realizan.

1. ¿Me gustaría saber cuáles son sus horarios o cuánto tiempo le dedican hacer deporte?
2. ¿Qué es lo que les motiva al momento de realizar el deporte que me mencionaron?
3. ¿Cuáles son los lugares donde realizan su actividad deportiva? ¿Cómo es el terreno donde lo practica?

4. ¿Qué tipo de calzado es necesario para poder realizar el deporte que ustedes mencionan, que ventaja o beneficios tienen este tipo de calzado en el terreno de donde realizan deporte?
5. ¿Ha comprado un calzado de cuero hecho aquí en Ecuador? ¿Cree que el cuero ecuatoriano es de buen material?
6. ¿En qué lugares ustedes compran un calzado deportivo? ¿Alguna vez han comprado un calzado deportivo de cuero? ¿Cuál ha sido su experiencia con este material?
7. ¿Cuándo ustedes utilizan el calzado para hacer deporte utilizan alguna plantilla especial para prevenir bacterias o para que haga más cómodo al momento de realizar su actividad deportiva? ¿Por qué?
8. ¿Consideran que la suela es muy importante al momento de realizar actividad deportiva? ¿El tipo de terreno es importante para saber qué tipo de suela usar es el indicado?
9. ¿Creen que el calzado deportivo de cuero que tenga una plantilla que prevenga bacterias y a su vez que se le pueda remplazar la suela según el terreno en su actividad deportiva tendría mucha acogida?
10. ¿En qué lugar te gustaría obtener este producto y sus implementos?
11. ¿Estarías dispuesto a comprar este producto en lugares que vendan otros artículos relacionados al deporte?
12. ¿Cuándo compras un calzado deportivo generalmente cuánto dinero invierte por ese producto?
13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un calzado deportivo de cuero que tenga suelas removibles y plantillas antibacteriales?
14. ¿Cuáles crees que serían los medios adecuados para poder promocionar este producto en Quito?
15. ¿Qué información debería estar en esta publicidad para poder llegar de mejor manera a la mente del consumidor?

Anexo No 6: Guía de preguntas para el experto A

Buenos días mi nombre es Adrian Barrionuevo, estudiante de ingeniería comercial con mención en administración de empresas de la Universidad de las Américas. El motivo de la entrevista es debido a que estoy realizando una investigación para mi proyecto de titulación. De antemano agradezco por su tiempo en esta, la cual será usada únicamente con fines académicos de manera discreta.

Introducción

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en?
3. ¿Qué funciones tienen en su trabajo?

Preguntas

1. ¿Qué tipo de maquinaria es necesaria para elaborar calzado? ¿Qué función cumple cada una?
2. ¿Al momento de elaborar un calzado cuales son los posibles problemas que se pueden presentar?
3. ¿Cuáles son los tipos de cuero que se necesitan para realizar un calzado?
4. ¿Cuál es el tratamiento de la piel animal para que se cree el cuero?
5. ¿Cuánto tiempo toma en realizar un calzado?
6. ¿Elaborar un calzado deportivo toma menos tiempo o más tiempo?
7. ¿Qué tipo de calzado deportivo es comúnmente más fabricado?
8. ¿Cuáles son los tipos de suela que se usa al momento de fabricar un calzado deportivo?
9. ¿Cuáles son los materiales que están compuesto las suelas para calzado?
10. ¿El gobierno actualmente ha apoyado al sector del calzado?
11. ¿Qué características debe tener un calzado deportivo?
12. ¿Cuáles son los insumos necesarios para la elaboración de un calzado deportivo?
13. ¿Cuáles son los factores que intervienen al momento de poner un precio para el calzado?
14. ¿Generalmente cuánto cuesta realizar un calzado deportivo?

15. ¿Conoce actualmente cuántas empresas se dedican actualmente en la producción de calzado? ¿Cuál es la que actualmente lidera el mercado?
16. ¿Considera usted que el factor económico afecte mucho en la adquisición de un calzado deportivo?
17. ¿Qué es lo que tiene que tener un calzado deportivo para que sea cómodo al momento de realizar una actividad deportiva?

Anexo No 7: Guía de preguntas para el experto B

Buenos días mi nombre es Adrian Barrionuevo, estudiante de ingeniería comercial con mención en administración de empresas de la Universidad de las Américas. El motivo de la entrevista es debido a que estoy realizando una investigación para mi proyecto de titulación. De antemano agradezco por su tiempo en esta, la cual será usada únicamente con fines académicos de manera discreta.

Introducción

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en?
3. ¿Qué funciones tienen en su trabajo?

Preguntas

1. ¿Qué tipo de plantillas antibacterianas actualmente se fabrica?
2. ¿De qué materiales están compuestas esta clase de plantillas?
3. ¿Cuál es la plantilla antibacteriana recomendada para poder realizar un deporte? ¿Cuáles son los beneficios?
4. ¿Qué es lo que pasa cuando un deportista no utiliza una plantilla antibacteriana?
5. ¿Cuáles son las bacterias que se producen si no utilizo una plantilla antibacteriana? ¿Qué problemas puede ocasionar a futuro?
6. ¿Cualquier deportista puede utilizar esta plantilla antibacteriana? ¿Lo puede utilizar desde un niño hasta un adulto mayor?
7. ¿Las plantillas antibacterianas se pueden lavar continuamente?
8. ¿Tiene un límite de tiempo las funciones de las plantillas antibacteriales?
9. ¿Considera usted que los deportistas dan importancia al cuidado de los pies?

Anexo No 5.1: Resumen: Focus group

Para el presente focus group se contó con la presencia de varios deportistas que siguen o han dedicado su vida en realizar una o diferentes actividades físicas en el deporte, por lo que en este focus group estaba conformado deportista únicamente los cuales son Luis Benalcázar cuya actividad deportiva sobresaliente es el atletismo, Luis Loaiza donde sus actividades deportivas el Básquetbol y baile, Diego Galindo cuya actividad deportiva sobresaliente es entrenador deportivo, Franklin Anangón quien fue jugador profesional de fútbol, Carlos Arellano cuya actividad deportiva que practica es vóley, Alejandro Pazmiño indicó que su actividad deportiva que realiza es el fútbol y finalmente Mario Bassante donde indicó que su actividad deportiva es el ciclismo y el fútbol. Con respecto al tiempo que dedican hacer deporte es dependiendo según la actividad deportiva es decir no es lo mismo entrenar atletismo que fútbol, donde el atletismo tienes que cumplir una distancia establecida cada día lo cual suele tomar de 2 a 4 horas diarias por otro lado, el fútbol se trabaja como mucho hasta 2 horas en entrenamiento profesionalmente igualmente diariamente. Los participantes indicaron que realizan deporte para sentirse bien es decir para mejorar su salud, eliminar estrés y ansiedad, mantenerse en forma y bajar de peso. Para el deporte de atletismo indicó que el terreno donde se lo realiza es en cemento y tierra mientras que en el vóley es necesario practicarlo en un lugar entablado que sea antideslizante de igual manera para el básquetbol, para el fútbol el terreno donde se lo practica es en un

terreno de gravilla, césped natural, tierra, césped sintético y cemento. Para poder realizar una correcta actividad deportiva es necesario de una suela deportiva es decir que para el básquetbol y vóley es necesario de suelas que sean alcohables y antideslizantes por parte del atletismo es necesario el uso de un calzado que sea igualmente alcohable y que sea liviano, para el fútbol es necesario de diferente calzado para el tipo de terreno es decir que para una cancha de césped es necesario el uso de un calzado deportivo con suelas que tengan pupos por otro lado si se quiere jugar en una cancha sintética se necesita usar suelas con que tengan taquillas. Los participantes indicaban que anteriormente el cuero era uno de los materiales de calzado que más se utilizaba para realizar su actividad deportiva especialmente en el fútbol sin embargo este tenía una peculiaridad de que era muy pesado, hoy en día ellos mismos indican que cada vez el tratado del cuero ha mejorado por lo que hoy un cuero es más liviano y durable. Ninguno de los participantes ha realizado la compra de calzado de cuero ecuatoriano para su actividad deportiva sin embargo han comprado calzado de cuero ecuatoriano que indican que ha mejorado su durabilidad en los últimos años. Los participantes indican que cuando realizan la compra de su calzado deportivo prefieren realizar la compra en un centro comercial, tiendas donde venden artículos de deporte, tienda propia de marca y también suelen comprar vía online. Con respecto a las plantillas antibacterianas los participantes del grupo focal comentaron que para prevenir bacterias no es muy importante sin embargo están conscientes de que si es de gran ayuda para largo plazo además si un cliente compra una plantilla sería para el cuidado del pie ante una actividad brusca en este caso para una actividad deportiva además de que consideran que es más importante a que la plantilla se te amolda al pie y comodidad. Todos los participantes consideran que de todas las partes que conforman el calzado deportivo la suela es la más importante. Con relación al precio los participantes comentaron que gastan en calzado que sea bueno y barato ya que el calzado de marca es demasiado caro y prefieren un producto que no sea caro y que cumpla con sus necesidades y expectativas, además indican que no solo compran solo un calzado, sino que también dos pares de calzado y esto se debe a que utiliza un calzado para entrenar y para el uso de la actividad deportiva principal. Para el calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana con suela removible indican que con tal de que satisfagan sus necesidades como calidad, seguridad y comodidad estarían dispuesto a pagar un precio que no sea superior al de las marcas conocidas y que sea accesible con un precio de \$100, además los participantes comentaron que el lugar de venta adecuado sería por medio de tiendas que venden productos deportivos y para que este producto se dé a conocer por medio de figuras públicas conocidas especialmente deportistas y los medios más adecuados para que la gente conozca este producto sería por medio de redes sociales donde en estos se introduzcan personas deportistas conocidas que indiquen los principales atributos.

Anexo No 6.1: Resumen: Entrevista a experto A

Gustavo Martínez lleva en la industria del calzado durante 35 años de los cuales los últimos 10 años fabrica calzado por medio de maquinaria industrial, actualmente es el Gerente general de la empresa "Gusmar". Gustavo mencionó que para poder realizar un calzado es necesario el uso de una buena maquinaria las cuales están conformadas por aparar, selladora, destalladora, aplicadora de puntas, vaporizadora de talones y armadora de talones, conformador de vapor, entre otras. Menciona que el problema más sobresaliente es la materia prima especialmente el cuero porque se desconoce de dónde proviene la piel natural sin embargo en la empresa tiene un control de calidad para separar del cuero bueno o malo, indica que al existir una gran variedad de cuero se puede combinar colores para que resalte a la vista del cliente además Gustavo indicó que hoy en día el cuero ecuatoriano ha mejorado con respecto a la calidad debido a que es gracias a la maquinaria ya que cuando se realizaba el calzado de tipo artesanal en unos pocos meses iban sobresaliendo las fallas, también indicó que en tres horas se puede realizar un par donde con 6 trabajadores en las 8 horas de trabajo realizan 120 pares de calzado diarios. Gustavo menciona que utiliza suelas colombianas debido a que la duración es un poco mayor donde el costo es un poco menor al nacional, sin embargo indica que cada día la suela ecuatoriana está alcanzando los mismos niveles que la colombiana, también indicó que el apoyo por parte del gobierno del expresidente Rafael Correa ha sido fundamental para la creación de su empresa debido a que empezó apoyando con créditos para los emprendimientos sin embargo el mismo gobierno presentó un inconveniente ya que no aplicaban normas para que los calzados internacionales como marca china que eran de menor precio y con mayor durabilidad ingresen al mercado ecuatoriano. Para la creación de calzado deportivo

Gustavo indicaba que al cuero se lo tiene que combinar ya sea con lona o con tela para que el calzado sea un poco más cómodo además indicaba que en interior del calzado deportivo se tiene que incluir una tela suave y una plantilla que sea suave y ligera. Gustavo indica que la suela tiene un mayor desgaste debido a que está más con mayor contacto con el suelo además de que el cuero de buena calidad tiene un tiempo estimado de 4 años, por otro lado, en los años que estaba en crisis la industria en el año 2013 y 2014 Gustavo se fue con su familia a Colombia para saber cómo la industria colombiana estaba en comparación a la ecuatoriana que obviamente está más estable. Mencionó que los competidores ecuatorianos son empresas que trabajan en la fabricación artesanalmente, sin embargo, a nivel nacional los competidores más fuertes son Buestan y Venus que son los que lideran en el mercado de calzado, pero para la empresa Guzmar el ir a ferias tanto nacionales como internacionales ayuda a crear estrategias que lograr hacer que estas grandes empresas no afecten en su negocio. Con respecto a la competencia Gustavo menciona que el mayor problema son los calzados de proveniencia china además indica que el tipo de material de ese calzado es artificial el cual su durabilidad es mucho menor en comparación del cuero nacional. Recalcó que las redes sociales hoy en día son la base de promocionarse para lograr que el producto se dé a conocer no solo a nivel local sino nacional. Finalmente, se le explicó producto que se está realizando en el presente plan de negocios donde indicó que el producto es posible hacer además indicaba que el cambio de suela que ellos realizan toma un día aproximadamente.

Anexo No 7.1: Resumen: Entrevista a experto B

Pablo Cajas es actualmente podólogo en el cual lleva trabajando en este campo alrededor de 6 años, indicó que por lo general las plantillas antibacterianas que tiene un uso comercial en cualquier tienda de salud están conformadas por carbón activado cuya función es absorber el mal olor, pero existen una plantilla hecha por cobre que tiene un valor agregado para absorber el sudor cuando se hace un deporte, mencionaba que para cada deporte es necesario de utilizar diferentes tipos de plantillas sin embargo existe una plantilla estándar cuando se realizar una actividad deportiva cuya función es prevenir esguinces y generar una mayor comodidad, el uso de una plantilla antibacteriana ayuda a desinfectar el calzado y prevenir el exceso de sudor, si un deportista una plantilla antibacteriana especialmente la bacteria de “Cándida” el cual genera lo que se conoce como “pie de atleta” donde la bacteria se mezcla con el hongo produciendo resecamiento, mal olor, picazón en el área del pie. La plantilla antibacteriana tiene un tiempo de duración de 2 meses, pero no se les puede lavar debido a que pierde su funcionalidad de eliminar las bacterias.

Anexo No 8 Instrumento de investigación tipo encuesta

Pregunta	Opciones de respuesta
Nombre	Respuesta abierta
¿En qué rango de edad se encuentra?	12-19
	20-29
	30-44
	45-65
	Otro
Género	Masculino
	Femenino
¿Cuál es su ocupación?	Estudiante
	Dependiente
	Independiente
	Otro
	Otro
¿Cuál es el deporte que usted más practica?	Fútbol
	Ecuavóley
	Tenis
	Basketball
	Atletismo
	Otro
¿Con qué frecuencia usted realiza su actividad deportiva?	Una vez al día
	De 2 a 3 veces a la semana
	Una vez a la semana
	De 2 a 3 veces al mes
	Una vez al mes
¿Cuántos pares de calzados deportivos usa al momento de realizar su actividad deportiva?	1 par
	2 pares
	3 pares
	4 o más pares
¿Cuál es su talla de calzado que usa en medición USA?	5-5,5
	6-6,5

	7-7,5
	8-8,5
	9-9,5
	10-10,5
	11-11,5
	12-12,5
	13-13,5
	14-14,5
	15-15,5
¿Cada qué tiempo usted realiza la compra de un calzado deportivo?	Una vez al mes
	Cada 2 o 3 meses
	Cada 6 meses
	Una vez al año
Enumere los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar la compra de un calzado deportivo, donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)	Diseño
	Peso
	Material
	Tipo de suela
	Colores
Enumere los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar actividades deportivas, donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)	Eliminar Ansiedad
	Mantenerse en forma
	Bajar de peso
	Entrenamiento
	Reducir estrés
¿Cuál es su preferencia de material para el calzado deportivo?	Tela
	Cuero
	Nylon y poliéster
	Sintético
¿Alguna vez ha escuchado un calzado deportivo de cuero que cuente con una plantilla antibacteriana y se pueda remover la suela?	Si
	No
¿Consideraría que se debería elaborar un calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana con suela removible para cada actividad deportiva?	Muy de acuerdo
	De acuerdo
	Neutral
	Insatisfecho
	Muy insatisfecho
¿Cuál consideraría usted que sería el factor más importante al momento de conseguir un calzado deportivo de cuero que cuente con una plantilla antibacteriana y suela removible?	Seguridad
	Comodidad
	Precio
	Peso
	Modernos
Enumere las siguientes actividades deportivas según lo que usted priorizaría al momento de utilizar un calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible de un calzado deportivo, donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)	Fútbol
	Ecuavoley
	Tenis
	Básquetball
	Atletismo
Enumere los siguientes beneficios de las plantillas antibacterianas según lo que usted priorizaría al momento de usarlas, donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)	Prevenir bacterias
	Lavable
	Comodidad
	Evita malos olores
	Transpiración del pie
Enumere los siguientes beneficios de las suelas removibles según lo que usted priorizaría al momento de usarlas, donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)	Uso de diferente suela según la actividad deportiva
	Cambio inmediato de suela para la actividad deportiva
	Durabilidad de la suela
	Uso del mismo calzado para diferentes actividades deportivas
	Evitar la compra de otro calzado con diferente suela para la misma actividad deportiva
¿En donde usted prefiere realizar su actividad deportiva?	Césped natural
	Césped sintético
	Cemento
	Tierra
	Arcilla
	Madera
¿Cuáles son los lugares en donde usted le gusta realizar su actividad deportiva?	Aire libre
	Parques
	Coliseos
	Canchas
	Estadios
¿Cuál de los siguientes lugares le gustaría adquirir el calzado deportivo de cuero con plantilla antibacteriana y suela removible?	Tienda online
	Tienda propia
	Tienda deportiva
	Centro comercial
	Redes sociales
¿En una escala del 1 al 5 siendo 1 el mas importante y 5 menos importante que medios de comunicación le gustaría recibir información acerca del producto?	Radio
	Televisión
	Periódicos
	Cine
De las siguientes opciones, ¿Cuál es la red social que más utiliza?	Facebook
	WhatsApp
	Instagram
	Snapchat
	Twitter

	YouTube
¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales por medio de los medios de comunicación?	Si
	No
¿Utiliza los cupones o desprendibles con promociones de ventas de las marcas que le interesan?	Si
	No
¿Qué opina usted de la publicidad en redes sociales?	Muy Interesante
	Interesante
	Neutral
	Molestoso
	Muy molesto
¿Qué marcas de tipo de calzado deportivo usted conoce?	Nike
	Adidas
	Puma
	Under Armor
	Skechers
	Otro:
	Nike
	Adidas
	Puma
	Under Armor
	Skechers
¿Enumerar las siguientes marcas según su preferencia del calzado deportivo donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad?	
¿Estaría dispuesto a adquirir un calzado deportivo de procedencia nacional?	Si
	No
¿A qué precio entre \$40 y \$100 en dólares americanos consideraría al producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?	[40-100]
¿A qué precio entre \$40 y \$100 en dólares americanos consideraría al producto como barato y aun así lo compraría?	[40-100]
¿A qué precio entre \$40 y \$100 en dólares americanos consideraría al producto como caro y aun así lo compraría?	[40-100]
¿A qué precio entre \$40 y \$100 en dólares americanos consideraría al producto como muy caro como para comprarlo?	[40-100]
¿A qué precio entre \$40 y \$100 en dólares americanos consideraría justo para el producto?	[40-100]

Anexo No 9.1: Tablas de contingencia

Cuenta de ¿En una escala del 1 al 5 siendo 1 el mas importante y 5 menos importante que medios de comunicación le gustaría recibir información acerca del producto? (no repetir puntuaciones)

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	1	5	Total general
1		0,00%	6,78%	6,78%
2		1,69%	5,08%	6,78%
3		11,86%	1,69%	13,56%
4		59,32%	0,00%	59,32%
5		13,56%	0,00%	13,56%
Total general		86,44%	13,56%	100,00%

Cuenta de ¿Enumere las siguientes marcas según su preferencia del calzado deportivo donde 1 es su mayor prioridad y 5 es su menor prioridad? (no repetir puntuaciones) [Adidas]

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	1	5	Total general
1		27,12%	0,00%	27,12%
2		50,85%	1,69%	52,54%
3		6,78%	0,00%	6,78%
4		0,00%	6,78%	6,78%
5		1,69%	5,08%	6,78%
Total general		86,44%	13,56%	100,00%

Cuenta de ¿En una escala del 1 al 5 siendo 1 el mas importante y 5 menos importante que medios de comunicación le gustaría recibir información acerca del producto? (no repetir puntuaciones) [Redes]

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	1	2	3	4	5	Total general
1		62,71%	11,86%	3,39%	3,39%	5,08%	86,44%
5		0,00%	3,39%	0,00%	3,39%	6,78%	13,56%
Total general		62,71%	15,25%	3,39%	6,78%	11,86%	100,00%

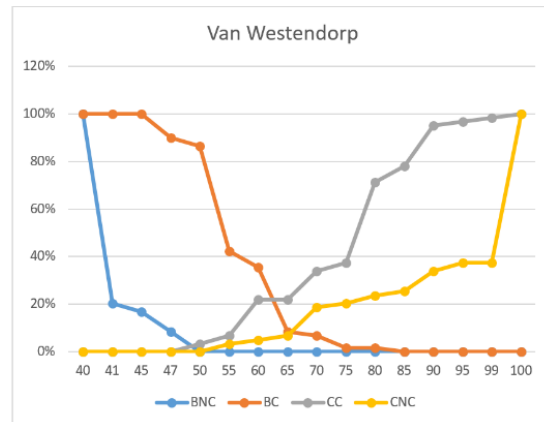
Cuenta de ¿En donde usted prefiere realizar su actividad deportiva? [Tierra]

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna	1	2	3	4	5	Total general
3		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	7,69%
4		15,38%	30,77%	30,77%	15,38%	0,00%	92,31%
(en blanco)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general		15,38%	30,77%	30,77%	15,38%	7,69%	100,00%

Anexo No 9.2: Infografía de la investigación cualitativa y cuantitativa



Anexo No 16: Modelo Van Westendorp



Anexo No 2: Total de ventas, tasa de crecimiento y tasa de crecimiento promedio

AÑO FISCAL	TOTAL, DE VENTAS	TASA DE CRECIMIENTO	TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO
2011	\$ 95.836.857,00		4,30%
2012	\$115.637.566,00	20,66%	
2013	\$131.810.863,00	13,99%	
2014	\$146.161.917,00	10,89%	
2015	\$134.965.153,00	-7,66%	
2016	\$109.821.892,00	-18,63%	
2017	\$123.838.155,00	12,76%	
2018	\$121.511.493,00	-1,88%	

Anexo No 23: Costos de la mezcla de marketing promedio proyectado

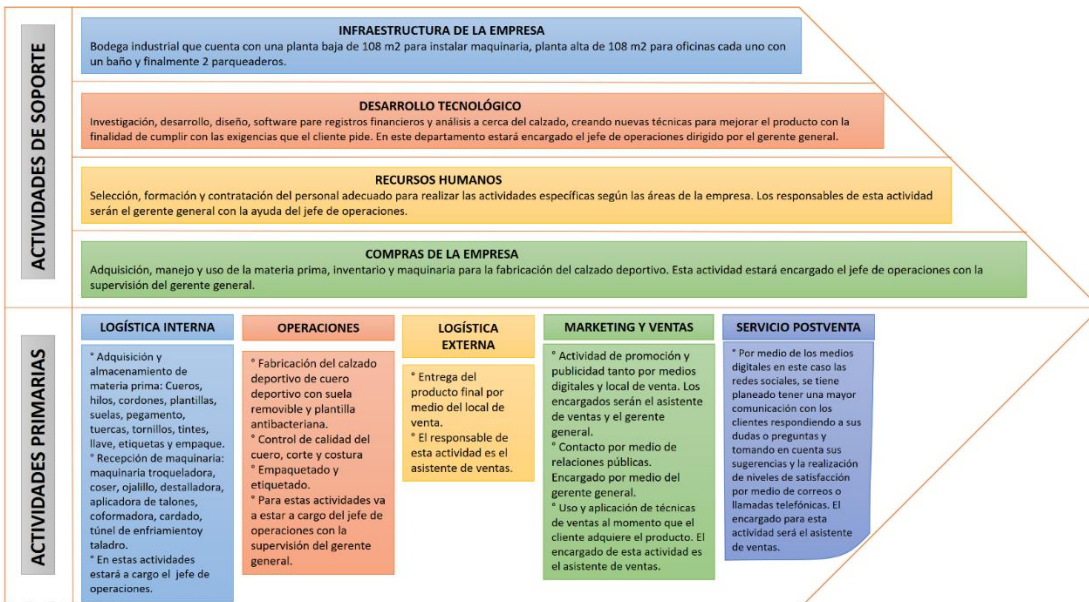
*Se utilizó la inflación de la variación anual de precios de abril de 2019 que es de 0,19% a partir del segundo año. (Banco Central del Ecuador, 2019).

PRODUCTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio Web	\$144	\$144	\$144	\$144	\$144
PRECIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas por unidad	3604	3579	3710	3946	4186
Costo variable unitario*	\$135.755,29	\$135.070,00	\$140.240,72	\$149.482,98	\$158.797,79
Total	\$135.755,29	\$135.070,00	\$140.240,72	\$149.482,98	\$158.797,79
PLAZA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ariendo del local *	\$5.400,00	\$6.426,00	\$7.646,94	\$9.099,86	\$10.828,83
Servicios básicos del local (Agua, luz, teléfono, internet) *	\$960,00	\$1.142,40	\$1.359,46	\$1.617,75	\$1.925,13
Letrero en acrílico	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Perchas de exhibición	\$165,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Muebles y enseres	\$300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total	\$7.050,00	\$7.568,40	\$9.006,40	\$10.717,61	\$12.753,96
PROMOCIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación al personal	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00	\$150,00
Publicidad digital por medio de Google Adds	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Publicidad por medio de Facebook	\$744,00	\$744,00	\$744,00	\$744,00	\$744,00
Community Manager	\$899,88	\$899,88	\$899,88	\$899,88	\$899,88
1000 volantes publicitarios	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00
100 unidades de pulseras y llaveros	\$144,00	\$144,00	\$144,00	\$144,00	\$144,00
Banner	\$70,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Roll up	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00
Gigantografía	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
Total	\$3.067,88	\$2.997,88	\$2.997,88	\$2.997,88	\$2.997,88
Total, de la mezcla de marketing	\$146.016,88	\$145.780,28	\$152.389,00	\$163.342,47	\$174.693,63

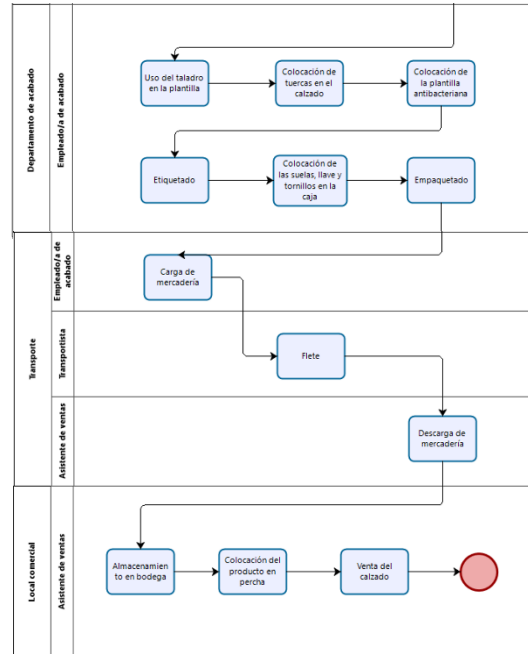
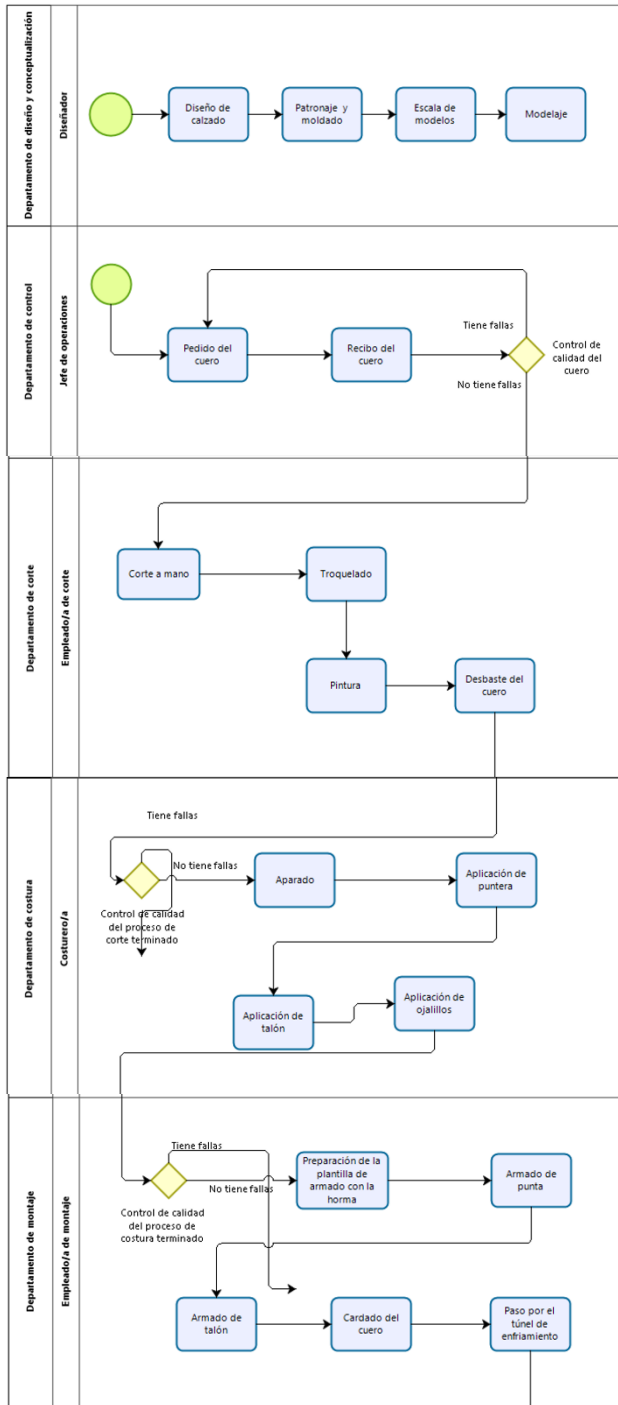
Anexo No 28: Determinación del sueldo del personal proyectado

Gerente General					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Sueldo	\$ 10.800,00	\$ 11.165,04	\$ 11.542,42	\$ 11.932,55	\$ 12.335,87
Décimo Tercero	\$ 900,00	\$ 930,42	\$ 961,87	\$ 994,38	\$ 1.027,99
Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 930,42	\$ 961,87	\$ 994,38	\$ 1.027,99
Aportes al IESS Patronal	\$ 1.312,20	\$ 1.356,55	\$ 1.402,40	\$ 1.449,81	\$ 1.498,81
Aportes al IESS Personal	\$ 1.020,60	\$ 1.055,10	\$ 1.090,76	\$ 1.127,63	\$ 1.165,74
Provisión Décimo Tercero	\$ 900,00	\$ 930,42	\$ 961,87	\$ 994,38	\$ 1.027,99
Provisión Décimo Cuarto	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
Vacaciones	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Jefe de Operaciones					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Sueldo	\$ 7.800,00	\$ 8.063,64	\$ 8.336,19	\$ 8.617,95	\$ 8.909,24
Décimo Tercero	\$ 650,00	\$ 671,97	\$ 694,68	\$ 718,16	\$ 742,44
Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 671,97	\$ 694,68	\$ 718,16	\$ 742,44
Aportes al IESS Patronal	\$ 947,70	\$ 979,73	\$ 1.012,85	\$ 1.047,08	\$ 1.082,47
Aportes al IESS Personal	\$ 737,10	\$ 762,01	\$ 787,77	\$ 814,40	\$ 841,92
Provisión Décimo Tercero	\$ 650,00	\$ 671,97	\$ 694,68	\$ 718,16	\$ 742,44
Provisión Décimo Cuarto	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
Vacaciones	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Diseñador, Costurero/a, Asistente de ventas, Empleado/a de corte, montaje y acabado					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO 5
Sueldo	\$ 4.728,00	\$ 4.887,81	\$ 5.053,01	\$ 5.223,81	\$ 5.400,37
Décimo Tercero	\$ 394,00	\$ 407,32	\$ 421,08	\$ 435,32	\$ 450,03
Décimo Cuarto	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 407,32	\$ 421,08	\$ 435,32	\$ 450,03
Aportes al IESS Patronal	\$ 574,45	\$ 593,87	\$ 613,94	\$ 634,69	\$ 656,15
Aportes al IESS Personal	\$ 446,80	\$ 461,90	\$ 477,51	\$ 493,65	\$ 510,34
Provisión Décimo Tercero	\$ 394,00	\$ 407,32	\$ 421,08	\$ 435,32	\$ 450,03
Provisión Décimo Cuarto	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
Vacaciones	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00

Anexo No 24: Cadena de valor



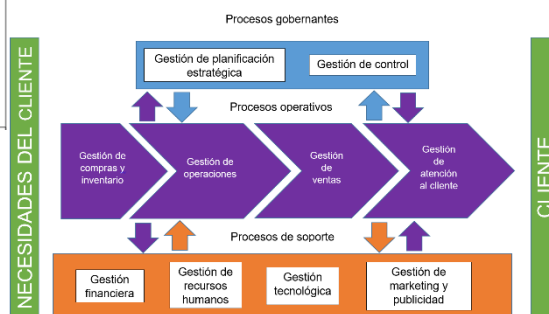
Anexo No 26: Flujoograma de procesos



Anexo No 10: Logo de la empresa "Pucks"



Anexo No 25: Mapa de procesos



Anexo No 14: Costo del dominio web

Producto	Costo unitario
Dominio web	\$12 al mes

Anexo No 21: Costos de capacitación

Servicio	Costo total
Capacitación anual	\$150

Anexo No 22: Costo del Community Manager

Servicio	Costo Unitario
Community Manager	\$74,99 mensuales

Anexo No 13: Costo de etiqueta

Producto	Costo unitario
Etiqueta para calzado	\$1,00

Anexo No 19: Costos de banner, roll up y gigantografía

Producto	Costo unitario
Banner (un solo gasto)	\$70,00
Roll Up (un solo gasto)	\$10,00
Gigantografía (un solo gasto)	\$30,00

Anexo No 20: Costos de relaciones públicas

Servicio	Costo unitario
Artículo en la revista Al Borde del Campo	Sin costo
Artículo en el periódico El Comercio	Sin costo
Contacto para entrevista o reportaje	Sin costo

Anexo No 12: Costo de la caja de cartón

Producto	Costo unitario
Caja de cartón con medidas 30x20x10	\$3,70
Aplicación del logo e información	\$0,25

Anexo No 11: Costo del logo y slogan

Producto	Costo unitario
Logo y slogan	Sin costo (creación propia)

Anexo No 18: Costos de publicidad

Producto	Costo unitario
Publicidad por medio de Facebook mensual	\$62,00
Publicidad digital "Google Ads" mensual	\$50,00
Publicidad por medio de WhatsApp Business mensual	Gratis
1000 volantes publicitarios	\$35,00
100 unidades de pulseras y llaveros	\$12,00

Anexo No 17: Costos de arriendo, servicios básicos, letrero en acrílico, perchas y muebles y enseres

Producto	Costo unitario
Arriendo mensual del local	\$450,00
Servicios básicos del local mensual (Agua, luz, teléfono, internet)	\$80,00
Letrero en acrílico (un solo gasto)	\$200
Perchas de exhibición (un solo gasto)	\$350
Muebles y enseres (un solo gasto)	\$140

Anexo No 15: Cantidad proyectada de ventas por unidad y costo variable unitario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas por unidad	3604	3579	3710	3946	4186
Costo variable unitario	\$135.755,29	\$135.070,00	\$140.240,72	\$149.482,98	\$158.797,79
A partir del segundo año el costo variable unitario sube debido a la inflación anual del 19%					

Anexo No 4: Grupo objetivo de la investigación

Variable	Indicador	Detalle	Número de habitantes
Geográfico	País	Ecuador	16.062.000
	Provincia	Pichincha	3.172.200
	Ciudad	Quito	2.735.987
	Zona	Urbana	2.018.892
	Zona	Urbana: realizan deporte en su tiempo libre	805,060
Demográfico	Provincia	Pichincha: realizan deporte en su tiempo libre	282.875
	Ciudad	Quito: realizan deporte en su tiempo libre	265.157

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019

