



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE ZAPATOS DE TELA CON PLANTILLAS DE LUFFA
EN LA CIUDAD DE QUITO"

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial en Administración de Empresas

Profesora Guía
MSc. Marcela Magdalena Pérez Pazmiño

Autoras
María Verónica Bravo Peña
Andrea Paola Ianotti Dávalos

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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.”

Marcela Magdalena Pérez Pazmiño

Magister

CI: 1707284426

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Andrea Paola Ianotti Dávalos

CI: 1712694148

María Verónica Bravo Peña

CI: 1712623683

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por cada día de vida que me da, por estar siempre a mi lado, por guiarme por el camino correcto y ayudarme a superar todos los obstáculos. A mi madre por ser mi ejemplo a seguir, mi mejor amiga y confidente, por siempre motivarme a dar lo mejor, a ser valiente e inculcar valores que me ayudan cada día a ser una mejor hija y persona. A mi padre por ser el mejor del mundo y apoyarme en todo. A mi hermano Juan Pablo por ser como mi segundo padre, mejor amigo y estar a mi lado en todo momento. A mi hermano José Miguel por preocuparse por mí y estar siempre dispuesto a ayudarme. A mi mejor amiga y hermana Paola, nunca hubiera sido esta carrera y mi vida lo mismo sin ella. Agradezco a mis profesores y directora de Tesis, que con sus sabios consejos supieron orientarme para la conclusión de mi carrera y elaboración de este proyecto.

Verónica

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a Dios, por brindarme la fortaleza para seguir adelante. A mi familia, lo más importante de mi vida y lo que más amo. A ti Neni por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, por vivir todas las experiencias juntas, esta es una de miles más que están por venir.

Verónica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por siempre acompañarme y ser la guía en mi camino. Agradezco profundamente a mis padres ya que gracias a su esfuerzo, valores y amor he logrado llegar a esta etapa tan especial en mi vida. Finalmente agradezco a Verónica, que ha sido mi mejor amiga y hermana por más de diez años.

Paola

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres. Son lo más importante en mi vida, mi orgullo y mi ejemplo a seguir. A ti papi, por enseñarme siempre lo que es el trabajo duro, el sacrificio y la humildad. A ti mami, por tu tenacidad, persistencia, y sobre todo a los dos por el amor que me han dado, han influenciado en mi para ser la persona que soy ahora. A ti Vero por ser siempre mi cómplice, mi amiga y mi hermana. Has hecho que este proyecto sea especial y una experiencia más que compartimos juntas.

Paola

RESUMEN

El objetivo principal del siguiente plan de negocios es comprobar la rentabilidad financiera y viabilidad comercial de la implementación de una empresa productora y comercializadora de zapatos casuales de tela con plantillas de luffa en la ciudad de Quito.

LUFFA'S pertenece a la industria manufacturera, industria que se encuentra en pleno desarrollo desde el 2009. Dentro de las actividades manufactureras el 9,5% se dedica a la fabricación de calzado. La producción de calzado se ha incrementado en 113% desde el 2008 al 2014. Hasta el 2014 se han registrado 4.500 productores grandes, medianos y artesanos a nivel nacional. De estos, la concentración más grande se encuentra en Tungurahua, seguida por Pichincha, Guayas y Azuay. Ingresar a esta industria es altamente atractivo a pesar de la gran cantidad de competidores, ya que es un producto altamente innovador y no existe ninguno igual en el mercado.

Se realizó una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa para lograr determinar el mercado objetivo, sus gustos, preferencias y tendencias de compra. El mercado objetivo está conformado por personas que residen en el Norte de Quito y en el Valle de Tumbaco, pertenecen a un nivel socioeconómico alto (A) o medio alto (B). Los resultados fueron positivos y se obtuvo que al 67% les gustaría comprar calzado casual de tela hecho con plantillas de luffa debido a los beneficios saludables y la innovación detrás del producto, además utilizan por lo menos 2 veces a la semana calzado casual y adquieren por lo menos 6 pares de zapatos al año, sin embargo para el proyecto se utilizará un número más conservador de compra de 3 pares de zapatos por persona.

Se utilizará la estrategia de diferenciación como estrategia general de marketing, donde se logrará diferenciar al producto de la competencia mediante una propuesta de valor. Más que ofrecer zapatos, se brindará un

estilo de vida saludable, moda, calidad comodidad y una opción amigable con el medio ambiente. Además, se utilizará como estrategia de posicionamiento la de “más por lo mismo”, es decir que se ofrecerá a los consumidores un producto inigualable, con mayor valor que la competencia por un precio similar.

En cuanto al proceso productivo se implementará la estrategia de producción en línea y se fabricara por lotes. Durante los primeros cinco años de operaciones, la capacidad de la fábrica logrará abastecer la demanda del mercado deseada, y la producción irá incrementando 15% cada año hasta llegar al 73% de la capacidad máxima de producción en el quinto año.

Finalmente para lograr la implementación del proyecto se necesita una inversión inicial de USD 353.669,42, de la cual el 82% será capital propio y el 18% se financiará. El plan de negocios da un resultado favorable y es completamente rentable ya que el Valor Actual Neto es de USD 123.691,10, la Tasa Interna de Retorno es de 41,08% y el período de recuperación es de 2,76 años.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to determine the commercial viability and profitability of running a shoe manufacturing operation with a sales division. The main product of this factory will be cloth shoes with luffa insoles in Quito-Ecuador.

LUFFA'S will operate within the manufacturing industry which has boomed since 2009. Among the manufacturing activities, shoe production accounts for 9.5% of the market. Shoe production has increased in 113% from 2008 until 2014. Until 2014, figures show that there are 4,500 large, medium and small artisan producers nationwide. The largest shoe industry in Ecuador is based out of the province of Tungurahua, followed by Pichincha, Guayas and Azuay. Considering that this is a growing industry is probably the key factor that makes it attractive for new entrepreneurs to start a business. Even though there are a lot of competitors, no one offers a product similar to the one that will be offered.

The first step of the project was to execute a quantitative and qualitative marketing research in order to identify the customer's likes, preferences and shopping trends. The target market is confirmed by people who live in Northern Quito and Tumbaco Valley, who belong to a socioeconomic level high (A) or medium high (B). The results obtained were very encouraging. Approximately 67% of the customers agreed that they would like to buy a casual cloth shoe made with luffa insoles due to its healthy benefits and the innovation behind the product, also they use at least 2 times a week casual shoes, and buy at least 6 pairs a year, even though for the project only 3 pairs of shoes per person will be considered.

The main marketing strategy that will be used is the "differentiation strategy". Through this action, the value and benefits of LUFFA'S will be shown and differentiated from the competitors, more than offering a normal shoe we offer a healthy lifestyle, a new fashionable trend, quality, comfort and a healthy eco-

friendly option. Also, the positioning strategy to be used is “more for the same”. In other words, the customer will be able to buy a product with more benefits and value without having to pay more than what they pay for competitor products.

In regards to the production process, a linear production system will be implemented. The final product will come out in batches. The schedule for the first five years will be able to supply the objective customer’s demand and it will increase 15% every year until reaching 73% of the maximum production capacity on the fifth year.

Finally, in order to start this project, the investment needed is USD 353.669,42, from which 82% will be owned capital and 18% will be debt. The business plan gives a positive result and is profitable. The Net Present Value is USD 123.691,10 and the Internal Rate of Return is 41,08% and the investment recovery time is 2,76 years.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
2.1 La Industria	4
2.1.1 Tendencias de la Industria.....	5
2.1.1.1 Ciclo de vida de la industria:.....	10
2.1.1.2 Precios de la industria	11
2.1.2 Estructura de la industria	12
2.1.2.1 Principales actores de la industria:.....	12
2.1.2.2 Tipos de calzado dentro de la Industria:.....	14
2.1.2.3 Cadena de Valor de la industria:	14
2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios.....	20
2.1.3.1 Inflación	20
2.1.3.2 Factores Regulatorios.....	21
2.1.4 Canales de Distribución:.....	24
2.1.5 Fuerzas de Porter	25
2.1.5.1 Amenaza de nuevos competidores (Barreras de Entrada) - Media:	26
2.1.5.2 Amenaza de productos sustitutos - Alta:	29
2.1.5.3 Poder de negociación de los clientes - Alta:.....	29
2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores - Baja:	30
2.1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes - Alta:.....	31
2.1.5.6 Conclusiones Fuerzas de Porter	32
2.2 La compañía y el concepto de negocio	32
2.2.1 La idea y el modelo de negocio:.....	32
2.2.2 Estructura legal de la empresa:.....	34
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos:.....	35
2.3 El Producto o servicio:	36
2.3.1 Nombre de la empresa.....	37
2.3.2 Logotipo y Slogan	37

2.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento:	38
2.5 Matriz FODA.....	39
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	44
3.1 Justificación de la investigación:	44
3.1.1 Definición del problema y las Preguntas de Investigación.....	44
3.1.2 Identificación de las necesidades de información.....	46
3.2 Selección del diseño de la investigación (metodología)	47
3.2.1 Determinación del Diseño de la Investigación y las Fuentes de Datos.....	47
3.2.1.1 Fuentes primarias y secundarias de datos.....	47
3.2.1.2 Investigación Descriptiva Cualitativa.....	47
3.2.1.3 Investigación Descriptiva Cuantitativa	49
3.2.2 Plan de muestreo y Cálculo del Tamaño de la Muestra	52
3.2.2.1 Determinación del Diseño de muestreo	52
3.2.2.2 Tamaño de la muestra	53
3.3 Ejecución del diseño de la investigación	53
3.3.1 Recopilación y Análisis de Datos.....	53
3.3.1.1 Resultados Entrevistas a Expertos.....	54
3.3.1.3 Resultados Grupo de Enfoque	56
3.3.1.5 Resultados Encuestas.....	61
3.4 Tamaño del mercado	66
3.5 La competencia y sus ventajas.....	67
3.6 Participación de mercados y ventas en la industria	75
3.7 Evaluación del mercado durante la implementación	75
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	77
4.1 Estrategia general de marketing.....	77
4.2 Estrategias de marketing con base en las matrices estratégicas.....	78
4.3 Ciclo de vida del producto.....	80
4.4 Segmentación de mercado.....	80
4.4.1 Mercado Potencial.....	81
4.4.2 Mercado Meta.....	82
4.5 Diferenciación	83

4.5.1 Ventaja Competitiva	83
4.6 Posicionamiento	84
4.6.1 Estrategia de Posicionamiento	84
4.6.2 Declaración de Posicionamiento	85
4.7 Mezcla de Marketing	85
4.7.1 Producto	85
4.7.1.1 Clasificación del Producto	85
4.7.1.2 Niveles del Producto	86
4.7.1.3 Mezcla de productos	94
4.7.2 Precio	95
4.7.2.1 Estrategia de Fijación de Precios.....	95
4.7.3 Plaza	96
4.7.3.1 Análisis de la Distribución del Segmento	97
4.7.3.2 Canal de Distribución	98
4.7.4 Promoción	99
4.7.4.1 Publicidad	100
4.7.4.2 Promoción de Ventas.....	106
4.7.4.3 Marketing Directo.....	107
4.7.4.4 Relaciones Públicas.....	108
4.7.4.5 Ventas Personales.....	109
4.8 Presupuesto de marketing año 1	110
4.9 Evaluación y control	111
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y	
PRODUCCIÓN.....	112
5.1 Estrategia de operaciones	112
5.2 Ciclo de operaciones.....	113
5.3 Proceso de producción:.....	113
5.3.1 Flujograma de procesos:.....	117
5.4 Requerimiento de equipos y herramientas:	117
5.4.1 Capacidad Máxima de la Planta.....	120
5.4.2 Futuros Requerimientos de Equipos	120
5.4.3 Posibles Cuellos de Botella	121
5.5 Instalaciones y Mejoras	121

5.6 Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico.....	123
5.7 Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios	124
5.8 Aspectos Regulatorios y Legales	125
CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	126
6.1 Estructura organizacional	126
6.1.1 Funciones de los Departamentos.....	127
6.1.2 Organigrama	130
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades	130
6.2.1 Necesidades de Contrataciones Futuras de Personal.....	137
6.3 Política de empleo	137
6.4 Compensaciones del equipo de trabajo.....	139
6.4.1 Derechos, Prestaciones y Beneficios del Equipo de Trabajo .	142
6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores	143
CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL	144
7.1 Actividades necesarias para poner en marcha el negocio .	144
7.2 Diagrama de GANTT	147
7. 3 Riesgos e imprevistos	149
CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	151
8.1 Supuestos y criterios utilizados.....	151
8.2 Riesgos y problemas principales.....	153
CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	157
9.1 Inversión inicial	157
9.2 Fuentes de ingresos	158
9.3 Costos fijos y variables	159
9.4 Margen bruto y margen operativo	161
9.5 Estado de resultados actual y proyectado	161
9.6 Balance general actual y proyectado	162
9.7 Estado de flujo de efectivo anual y proyectado.....	163
9.8Punto de equilibrio.....	163

9.9 Índices financieros	165
9.10 Valuación	167
CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	169
10.1 Financiamiento deseado	169
10.2 Estructura de capital y deuda buscada	169
10.3 Capitalización.....	170
10.4 Uso de fondos.....	171
10.5 Retorno para el inversionista.....	172
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
11.1 Conclusiones.....	174
11.2 Recomendaciones	176
REFERENCIAS	178
ANEXOS	187

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Valor Agregado Bruto Industria Manufacturera	5
Figura 2. Exportación de Calzado	6
Figura 3. Concentración Geográfica de los Productores	7
Figura 4. Actores CIU4 - C1520.01	13
Figura 5. Tipo de calzado	14
Figura 6. Cadena de Valor	14
Figura 7. Insumos y accesorios.....	15
Figura 8. Requisitos exigidos a proveedores.....	16
Figura 9. Servicio pos-venta.....	18
Figura 10. Métodos de Programación de Compra.....	19
Figura 11. Inflación Anual Ecuador	20
Figura 12. Precios de Calzado	23
Figura 13. Canales de Distribución Industria de Calzado.....	24
Figura 14. Tipo de clientes en porcentaje (%)	25
Figura 15. Cinco Fuerzas de Porter	26
Figura 16. Luffa	33
Figura 17. Zapatos de tela.....	37
Figura 18. Logotipo y Slogan.....	37
Figura 19. Pirámide Socioeconómica del Ecuador.....	51
Figura 20. Fan Page Toms.....	69
Figura 21. Local Comercial Toms.....	70
Figura 22. Chichas y Alpargatas	72
Figura 23. Cornejas.....	72
Figura 24. Local Centro Comercial Cumbayá Veri'd	73
Figura 25. Isla Mall el Jardín Veri'd	74
Figura 26. Zapatos Veri'd.....	74
Figura 27. Matriz BCG.....	78
Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia.....	79
Figura 29. Niveles de Producto	86
Figura 30. Características del Calzado	87

Figura 31. Empaque.....	88
Figura 32. Etiqueta Permanente.....	88
Figura 33. Etiqueta Externa 1.....	89
Figura 34. Etiqueta Externa 2.....	89
Figura 35. Logotipo	91
Figura 36. Hoja de la planta de Luffa	91
Figura 37. Tipografía y Pantone de logotipo	92
Figura 38. Ejemplo Mezcla de Productos.....	95
Figura 39. Canal de distribución de LUFFA´S	98
Figura 40. Infraestructura local comercial	99
Figura 41. Consumo de medios Ecuador 2010-2020.....	101
Figura 42. Numero de Ecuatorianos en Redes Sociales.....	102
Figura 43. Objetivo Red Social Facebook.....	103
Figura 44. Ejemplo Página Web.....	104
Figura 45. Publicaciones Instagram	105
Figura 46. Flujograma de procesos.....	117
Figura 47. Plano de planta	122
Figura 48. Estructura Organizacional	127
Figura 49. Organigrama	130
Figura 50. Diagrama Gantt.....	148
Figura 51. Punto de Equilibrio	164
Figura 52. Punto de Equilibrio Año 1	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIIU4	4
Tabla 2. Variación de de la exportación de calzado	7
Tabla 3. Principales Destinos de Exportación	7
Tabla 4. Principales actores de la industria.....	13
Tabla 5. Objetivos:	36
Tabla 6. Matriz FODA.....	39
Tabla 7. Matriz EFE.....	41
Tabla 8. Matriz EFI.....	42
Tabla 9. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación:	44
Tabla 10. Necesidades de información	46
Tabla 11. Participantes del grupo de enfoque	49
Tabla 12. Proyección de la población de Pichincha	50
Tabla 13. Proyección de la población de Quito	50
Tabla 14. Población por Sector de Quito.....	51
Tabla 15. Segmentación de Mercado para la Investigación	51
Tabla 16. Segmento de mercado A.....	81
Tabla 17. Segmento de mercado B.....	82
Tabla 18. Mezcla de Productos	94
Tabla 19. Presupuesto de costo de producción Año 1	96
Tabla 20. Presupuesto medios digitales:.....	105
Tabla 21. Presupuesto BTL Año 1	106
Tabla 22. Presupuesto de Relaciones Publicas	109
Tabla 23. Presupuesto de Publicidad y Promoción Año 1	110
Tabla 24. Porcentaje destinado a Marketing en los próximos 5 años	111
Tabla 25. Presupuesto y Proveedores de Materia Prima	113
Tabla 26. Maquinaria.....	118
Tabla 27. Materiales de producción	118
Tabla 28. Muebles.....	119
Tabla 29. Equipo adicional	119
Tabla 30. Nómina de Producción	140
Tabla 31. Proyección Nómina de Produccion.....	140

Tabla 32. Nomina Administrativa y de Ventas.....	141
Tabla 33. Proyección Nomina Administrativa y de Ventas	141
Tabla 34. Actividades Necesarias para poner en marcha el negocio.....	144
Tabla 35. Inversión Inicial.....	157
Tabla 36. Composición Activos	157
Tabla 37. Proyección de Demanda	158
Tabla 38. Ingresos por ventas esperadas	159
Tabla 39. Costos fijos y variables.....	159
Tabla 40. Costo de Materia Prima.....	159
Tabla 41. Costos Indirectos de Fabricación	160
Tabla 42. Costo Fijo Mano de Obra	160
Tabla 43. Gasto administrativo y ventas	160
Tabla 44. Margen Bruto y Margen Operativo	161
Tabla 45. Estado de Resultados	161
Tabla 46. Balance General.....	162
Tabla 47. Estado de Flujo de Efectivo.....	163
Tabla 48. Índices financieros.....	165
Tabla 49. Flujo de caja escenario Esperado	167
Tabla 50. Flujo de caja escenario Optimista	167
Tabla 51. Flujo de caja escenario Pesimista	168
Tabla 52. Análisis Financiero Escenario Esperado, Optimista y Pesimista....	168
Tabla 53. Financiamiento Deseado.....	169
Tabla 54. Estructura de capital y deuda buscada.....	169
Tabla 55. Capital Propio	169
Tabla 56. Datos Financieros Préstamo	170
Tabla 57. Amortización de Préstamo	170
Tabla 58. Capitalización	170
Tabla 59. Uso de Fondos	171
Tabla 60. Flujo de Efectivo del Inversionista	172
Tabla 61. CPPC	173
Tabla 62. Flujo de efectivo del inversionista a Valor Presente	173

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

LUFFA'S se encuentra en la industria manufacturera, según (INEC, 2012) pertenece a la sección dos: Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Textiles, Prendas de Vestir y Productos de Cuero. División 29 y grupo 293 perteneciente al calzado. Dentro de las actividades de la manufactura, el 9,5% de los establecimientos se dedica a la fabricación de calzado.

En el 2008 las importaciones se redujeron en aproximadamente un 80% de un total de 50 millones, debido a que el COMEX aplicó una salvaguardia de USD 10 más el 10% por cada par de zapato importado. Para el 2010 se aplicó un arancel mixto, el cual consistía en un gravamen de 6 dólares más el 10% ad-valorem para cada par importado (El Telégrafo, 2012). En el mes de marzo de 2015, el gobierno aplicó una nueva salvaguardia para los insumos para la confección y calzado, por el cual se deberá cancelar un arancel adicional de 25% para el ingreso al país (Ecuavisa, 2015).

La CALTU confirma que hasta el 2014 se han registrado 4.500 productores grandes, medianos y artesanos. Concentrados en Tungurahua, Pichincha, Guayas y Azuay (Revista Líderes, 2014). Según datos el Pro-Ecuador (2013), la industria del calzado ha logrado un gran desarrollo en los últimos años y se encuentra dispuesta a seguir desarrollándose en procesos de tecnificación cada vez más avanzados.

El ecuatoriano se vuelve cada vez más consumista, ya que el consumo per cápita de calzado en el 2008 fue de 1,2 pares al año, y para el 2015 de 2,13 pares. La producción anual de calzado es de 32 millones de pares al año (MIPRO, 2015), Con esta cifra se puede decir que los 16.336.594 habitantes del Ecuador (2015), demandan 68 millones de pares de zapatos al año. Esto quiere decir que la demanda del calzado en el país es mayor a la oferta, y

solamente se abastece a un 47% de la misma, el 53% tiene una demanda insatisfecha.

El proyecto está dirigido al estrato socioeconómico A y B del Norte de Quito y Valle de Tumbaco. En el mercado no existe una empresa productora y comercializadora de zapatos de tela con plantillas de luffa, por lo que LUFFA'S será pionera en la fabricación de este producto.

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que determine la viabilidad de una empresa productora y comercializadora de zapatos de tela con plantillas de luffa en el Norte de Quito y Valle de Tumbaco.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la trayectoria, tendencias de la industria y que tan atractiva es para la implementación del proyecto.
- Realizar una investigación de mercados para determinar los gustos, preferencias, tendencias de compra del mercado objetivo y a la vez determinar los segmentos meta a los cuales se puede atender.
- Analizar la competencia, sus productos, promociones, beneficios, segmento del mercado que atienden, entre otros, para así determinar las estrategias necesarias para competir con esta.
- Diseñar un plan de marketing que exponga las características y valor del producto para posicionarlo en el mercado.
- Establecer los procesos y estrategia de producción necesaria para lograr una producción eficaz y eficiente.

- Implementación de políticas dentro de la empresa que fomenten el mejor funcionamiento del negocio y desempeño laboral.
- Determinar las necesidades de personal y elaborar perfiles para la contratación del personal apto para cada puesto de trabajo.
- Desarrollar un cronograma general que permita identificar el tiempo necesario para iniciar el negocio.
- Determinar los posibles riesgos para la implementación del negocio y elaborar diferentes planes de acción que permitan minimizarlos.
- Desarrollar un plan financiero que permita determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

1.2.3 Hipótesis

La creación de una empresa productora y comercializadora de zapatos de tela con plantillas de luffa en el Norte de Quito y Valle de Tumbaco es rentable y comercialmente viable.

CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 La Industria

En este capítulo se realizará un análisis del macro entorno, micro entorno y tendencias de la industria en la que estará localizado el negocio de producción de calzado casual con plantillas de luffa.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU4) el negocio está localizado dentro de la clase C, en el literal C1520.

Tabla 1. CIIU4

C.	Industrias Manufacturas
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)

Tomado de: INEC, 2012, p.39

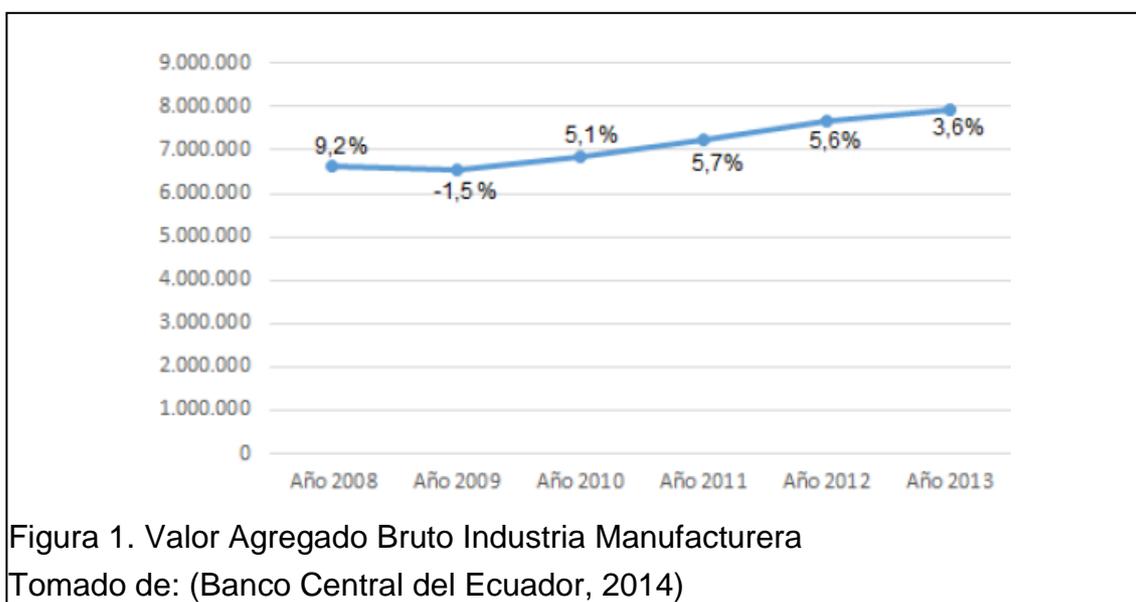
Por otro lado dentro de la Clasificación Central de Productos (CPC) establecida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el negocio se encuentra en la:

Sección 2: Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco, Textiles, Prendas de Vestir y Productos de Cuero. División 29: Cuero y Productos de Cuero; Calzado. Grupo 293: Calzado con suela o palas de caucho o materias plásticas, o con suela y palas de cuero o materias textiles, excepto calzado deportivo, calzado con puntera protectora de metal y calzado especial diverso (INEC, 2012).

2.1.1 Tendencias de la Industria

A continuación se explicará la situación de la industria manufacturera, específicamente la del calzado que se encuentra dentro de esta división.

En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento de la Industria Manufacturera respecto al Valor Agregado Bruto del 2008-2013:



De acuerdo al (INEC, 2012) , del total de la producción que se genera a nivel nacional, el 51,63% representa al sector económico de la manufactura. Dentro de las actividades de la manufactura, el 9,5% de los establecimientos se dedica a la fabricación de calzado.

Desde el 2009 la industria del calzado ha sido beneficiario de un gran crecimiento. La Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU, dio como dato que, en el 2008 se producían 15 millones de pares de zapatos, ahora la producción anual es de 32 millones (MIPRO, 2015).

De acuerdo a la revista Líderes, desde que el Comité de Comercio Exterior (COMEX) aplicó una salvaguardia en el 2008 de USD 10 más 10% de recargo

por cada par de zapatos importado, las importaciones se redujeron en aproximadamente un 80% de un total de 50 millones. Después, en el 2010 se aplicó un arancel mixto, el cual consistía en un gravamen de 6 dólares más el 10% ad-valorem para cada par importado. (Revista Líderes, 2012)

A pesar de las medidas tomadas, las importaciones continúan debido a la tecnología y diseños novedosos que los zapatos extranjeros tienen. Entre el 2010 y el 2011 las importaciones crecieron en un 26%, de enero a agosto del 2012 incrementaron en un 29% en relación al mismo periodo del 2011. De acuerdo al MIPRO, en el 2012, la oferta productiva nacional ocupaba más del 95% de la demanda de calzado en el país y el restante se centraba en importaciones (Revista Líderes, 2012).

Por otro lado, las exportaciones de zapatos han incrementado desde el 2012 al 2013, después de una fuerte caída en el período 2011 al 2012, como se observa en el siguiente gráfico:



Figura 2. Exportación de Calzado

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 2. Variación de de la exportación de calzado

Variación % Ene - Dic	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	TCPA 2007-2014
En USD	-2%	-4%	6%	33%	-19%	25%	7%	5%
En TON	-14%	-5%	5%	25%	-23%	25%	5%	1%

Las exportaciones de la industria de calzado alcanzan: FOB 53 millones de dólares en el 2014. Los principales destinos de exportación fueron; Colombia, Perú, Italia, Hong Kong y China como se observa en la siguiente figura:

Tabla 3. Principales Destinos de Exportación

Destinos	Unidades	Ene-Dic			Variación		Part. 2013
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 - 2014	
COLOMBIA	Fob Miles USD	22,416	27,137	26,796	21.06%	-1.26%	54.26%
	Toneladas	4,819	5,447	5,592	13.02%	2.65%	43.23%
PERÚ	Fob Miles USD	7,818	6,938	6,734	-11.26%	-2.93%	13.87%
	Toneladas	2,595	2,257	2,381	-13.05%	5.52%	17.91%
ITALIA	Fob Miles USD	3,046	5,998	9,214	96.93%	53.61%	11.99%
	Toneladas	1,079	2,035	3,162	88.59%	55.38%	16.15%
HONG KONG	Fob Miles USD	333	1,744	2,716	423.11%	55.76%	3.49%
	Toneladas	71	244	224	241.50%	-8.01%	1.94%
CHINA	Fob Miles USD	544	1,498	263	175.45%	-82.43%	3.00%
	Toneladas	288	1,128	335	291.54%	-70.25%	8.95%
OTROS PAÍSES	Fob Miles USD	5,864	6,694	7,566	14.16%	13.02%	13.39%
	Toneladas	1,228	1,490	1,558	21.35%	4.51%	11.83%
TOTAL	Fob Miles USD	40,021	50,009	53,289	24.96%	6.56%	100.00%
	Toneladas	10,081	12,601	13,252	24.99%	5.17%	100.00%

Tomado de Pro Ecuador, 2015.

Según el INEC, en el país existían 870 establecimientos que se dedicaban a la producción de zapatos para el 2010. CALTU confirma que hasta el 2014 se han registrado 4.500 productores grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 46% pertenecen a la provincia de Tungurahua (MIPRO, 2014).

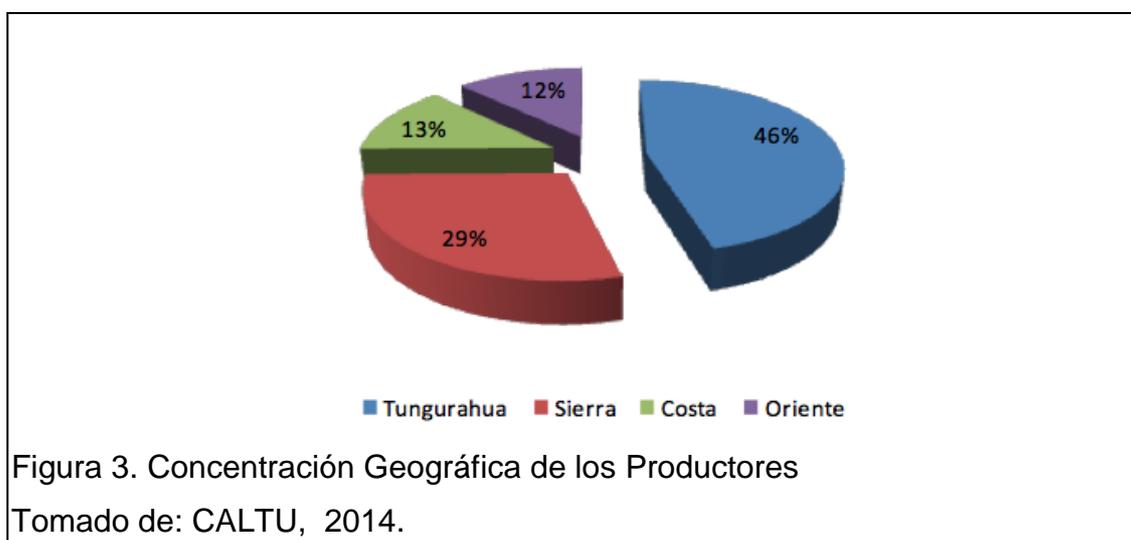


Figura 3. Concentración Geográfica de los Productores

Tomado de: CALTU, 2014.

Cuando se empezó a desarrollar el mercado y producción nacional de calzado a precios competitivos, se dio como resultado el efecto dominó, que desencadenó mayor demanda. El MIPRO señaló que para el 2008 se reportó una venta local de calzado nacional de USD 165.7 millones y para el 2011 aumentó a USD 318 millones (Revista Líderes, 2014).

Según datos de Pro-Ecuador (2013), la industria ha logrado un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización. La industria se encuentra dispuesta a seguir desarrollándose en procesos de tecnificación cada vez más avanzados. Existe un gran auge de la industria, principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. También señala que el Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una gran parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y otra parte de la producción de cuero y pieles se exporta.

Los objetivos de la Industria de calzado de acuerdo a Pro-Ecuador (2013) fueron:

1. Mejorar la competitividad de los sectores productivos.
2. Fomentar su internacionalización.
3. Obtener mayores divisas.
4. Equilibrar la balanza de pagos.
5. Proteger los artesanos nacionales

También señaló como conclusiones de los últimos años en la industria de calzado que (Villavicencio L. , 2012):

- Hay mayor producción y comercialización de la industria del calzado y cuero.
- Cada año por la tecnología y estándares de calidad los productos nacionales mejoran y se hacen más competitivos con productos internacionales.

- Hay incremento en ventas
- Se ha aumentado las plazas de trabajo, alcanzando a 100.000 personas.
- Gran aumento de empresas y talleres de calzado.
- Se redujeron las importaciones de calzado en un 77% representando 19 mil toneladas métricas de producto y un ahorro de USD 100 millones de dólares.
- Hay control en el sistema de compras públicas.
- Apoyo directo del Ministerio de Industrias en impulso a proyectos.
- Existen posibilidades de financiamiento internacional para iniciativas productivas conjuntas y de desarrollo productivo del sector.
- Apoyo directo del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador para impulsar proyectos a nivel internacional y proteger la industria del calzado en el Ecuador.
- Se han establecido relaciones estratégicas colectivas con industriales del calzado en todo el país.
- Existe representación del Ecuador en gremios internacionales y regionales de calzado.

De acuerdo a la ministra de Industrias y Productividad Verónica Sión, en resumen, las medidas a lo largo de los años aplicadas por el gobierno para fomentar la industria además de las salvaguardias han sido:

El acceso a créditos blandos de la banca pública, fortalecimiento de la industria de curtiembres para atender la demanda interna, registro para importadores y exportadores de calzado a fin de controlar las condiciones de competencia, mejoramiento de las normas de certificación de origen como política pública, construcción de infraestructura productiva que permita aumentar los niveles de conocimiento, actualización de 115 normas técnicas de estandarización para garantizar bienes de calidad e impulso a la certificación de productores en buenas prácticas de manufactura y sanitarias (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

La Ministra también explicó que la capacitación ha sido muy influyente en el crecimiento de la industria, se invirtieron USD 2.2 millones para capacitar el talento humano de la industria de calzado y cuero. La Secretaria de Estado especificó que invirtieron USD 1.5 millones de la infraestructura productiva del sector, los cuales se destinaron a la creación de diferentes centros especializados como; el Laboratorio Biomecánico de Calzado, el cual funciona para crear zapatos de acuerdo a las necesidades del consumidor ecuatoriano, el Laboratorio de Pruebas Físicas, el Centro de Diseño de Cuero y Calzado en Tungurahua y el Centro de Diseño de confecciones y calzado en Azuay. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

2.1.1.1 Ciclo de vida de la industria:

Después de observar cómo se ha ido desarrollando la industria de calzado a través de los años, se puede decir que se encuentra en plena etapa de crecimiento. Como se vio anteriormente, es una industria que ha ido creciendo año tras año y en cinco años se ha duplicado. El consumo per cápita de

calzado en el 2008 fue de 1,2 pares al año, ahora se encuentra en 2,13 pares por habitante (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).

De acuerdo a esta información, se puede concluir que la industria se encuentra en la etapa de crecimiento, está en pleno auge y es por esto que es muy atractivo ingresar a competir en este sector.

2.1.1.2 Precios de la industria

Los precios en el mercado se han incrementado a través de los años. De acuerdo a El Mercurio (2014), producir calzado se ha convertido en un gran reto tanto como para los artesanos como para los que producen a gran escala. No solamente por la materia prima que se ha encarecido, sino también por la competencia desleal de zapatos importados desde China, Perú y Colombia, los cuales son más económicos.

Sin embargo, el calzado importado ha tenido que aumentar sus precios debido a las medidas que ha tomado el gobierno para proteger a la industria nacional mencionadas anteriormente.

Antes de aplicar el arancel en el 2010, un par de zapatos importado desde China podía llegar al país con un valor de 0,45 centavos de dólar, por el cual se convertía casi imposible competir para los productores locales. (El Telégrafo, 2012)

De acuerdo a todas las medidas restrictivas tomadas a través de los años, Mario Aguirre, presidente de la Asociación de Importadores de Calzado, explica que estas perjudicaron principalmente a los consumidores ya que los precios incrementaron y anteriormente se conseguían zapatos extranjeros en precios de USD 25 en adelante (Revista Líderes, 2012). Justamente una de las razones principales por la que el gobierno tomo esta decisión fue para proteger la producción nacional de zapatos ante los importados.

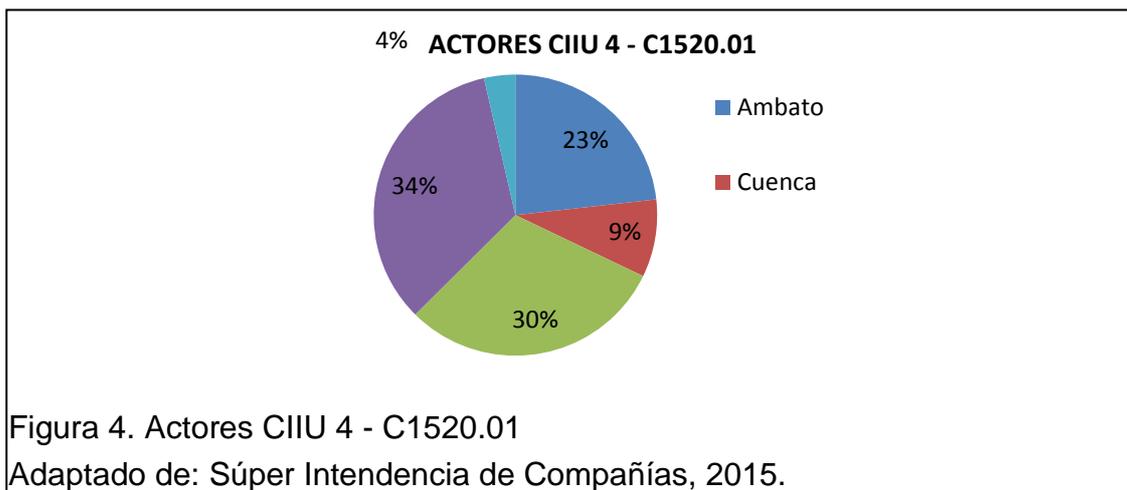
El Universo (2015), establece que en locales en donde se comercializa el calzado masivamente como la Bahía de Guayaquil, se venden pares de zapatos entre USD 15 y USD 28, dependiendo del tipo de calzado. Por otro lado, marcas como Pokes, Yans, Nisha y otros artesanos venden su calzado entre USD 35 y USD 38. En almacenes más grandes, en donde predominan los zapatos casuales, los precios fluctúan entre USD 40 y USD 80. En centros comerciales en donde hay tiendas de diseñadores y calzado producido bajo colección, el precio promedio es de USD 150. Además, existen otros segmentos que diseñan y crean tendencia vendiendo y promocionando sus productos mediante redes sociales como Facebook e Instagram, en donde se pueden encontrar pares de calzado desde USD 25 a USD 150.

2.1.2 Estructura de la industria

Como se mencionó anteriormente, la CALTU registró 4500 productores grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 46% pertenecen a la provincia de Tungurahua. De acuerdo a esto, se puede concluir que la industria es fragmentada debido a la gran cantidad de actores.

2.1.2.1 Principales actores de la industria:

Debido al gran número de competidores que existe en la industria, es difícil encontrar a los principales actores de la misma. Sin embargo, en la Superintendencia de Compañías, dentro de la clasificación C1520.01, se pueden encontrar 175 empresas de las cuales solamente 56 tienen una razón social activa. Estas están distribuidas en el país de la siguiente manera:



Como se observa en la figura, el 30% de las empresas están concentradas en Guayaquil. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, de acuerdo a la CALTU más del 46% están localizadas en Tungurahua. Los principales actores por provincia son los siguientes:

Tabla 4. Principales actores de la industria

Provincia	Ciudad	Actor
Pichincha	Quito	Calzado Buestán
		Calzado Bunky
		Calzado Pony S.A.
		Plásticos Industriales C.A. Pica
		Calzado Anndy
		Fabrical
		Industria Ecuatoriana de Calzado
		Calzado BestCla. Ltda.
Tungurahua	Ambato	Calzado Cáceres Industrias de Calzado Ambato (Ambacalza S.A.)
		Torino
		Creaciones Anabel
		Calzado Vanesa
		Gamos
		Calzado Venus
		Calzado Misshell
		Elani'sShoes
		Calzado Liwi
Shoes Luigi Valdini		
Azuay	Cuenca	LitargModeCia. Ltda.
Guayas	Guayaquil	Calzado León
		Calzado Zulay

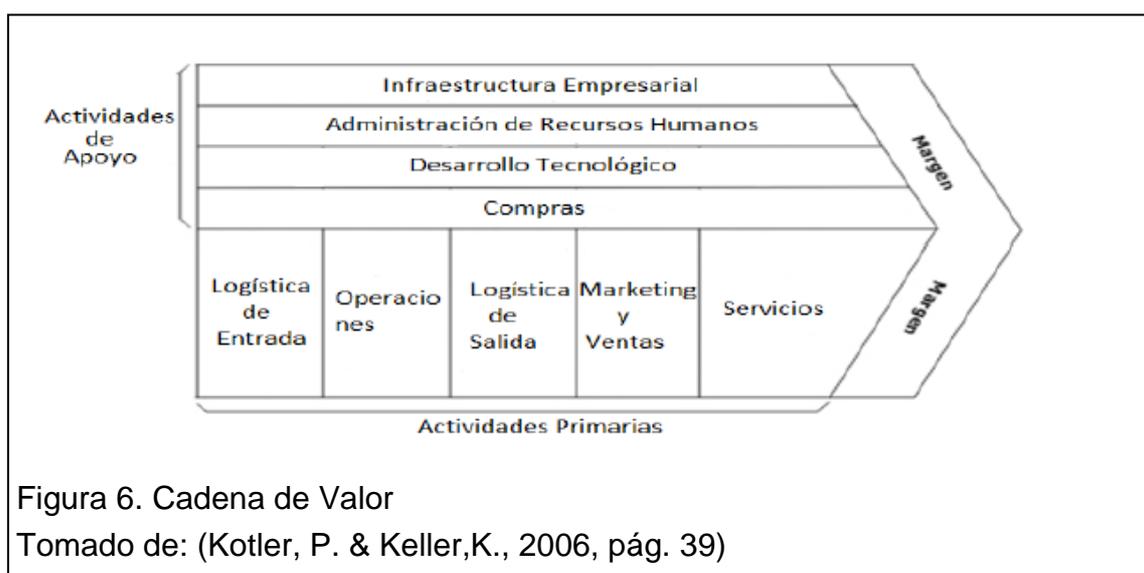
Adaptado de: CALTU, (Cubillo E. , 2014)

2.1.2.2 Tipos de calzado dentro de la Industria:

Dentro de la industria se consideran cuatro tipos de zapatos; los inyectables o más conocidos como de lona (usan diferentes tipos de materiales como telas, gomas, yute, etc.), los deportivos, de cuero y de plástico. El proyecto estaría dentro del primero ya que se usarán materiales como tela, goma y luffa entre otros.



2.1.2.3 Cadena de Valor de la industria:



La cadena de valor, de acuerdo a Michael Porter, es una herramienta que se utiliza para identificar la manera de generar un mayor valor para los clientes en las actividades que desarrolla el negocio, las cuales son estratégicamente relevantes que generan costo y valor a una empresa. (Kotler, P. & Keller, K., 2006, pág. 39)

Para varias de las etapas de la cadena de valor, la información se basará en un diagnóstico realizado por la CALTU en el 2014 respecto a empresas del sector del calzado. Este estudio se realizó mediante muestreo finito, considerando un universo de 1000 empresas en donde se entrevistó a 286 compañías en Tungurahua.

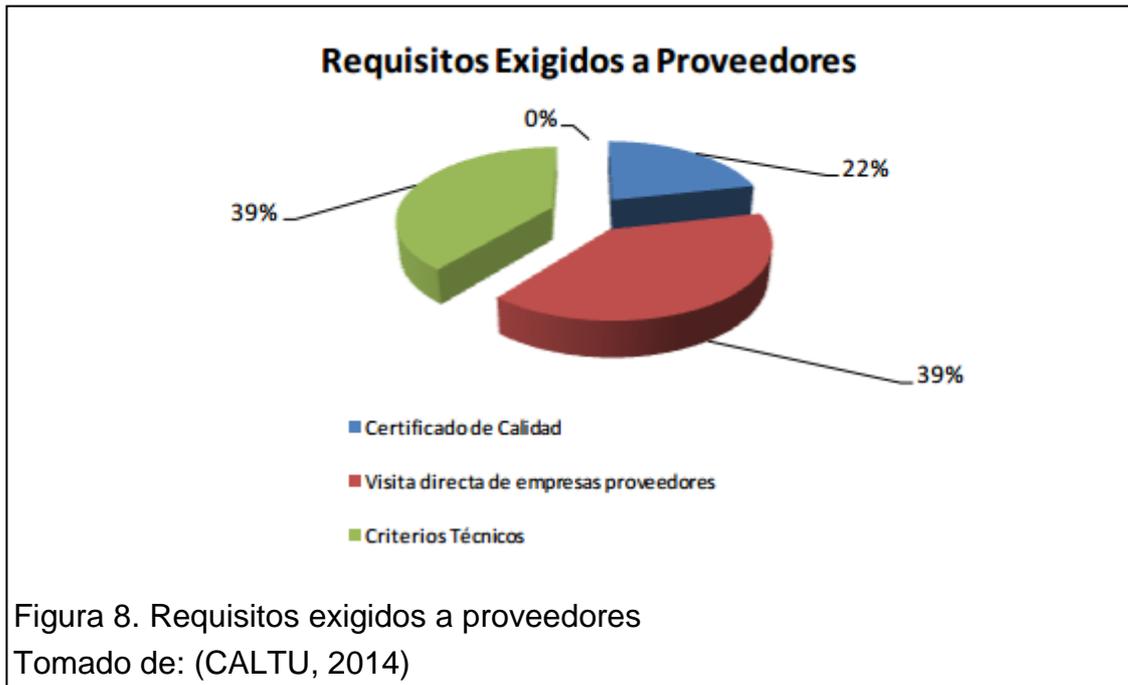
Actividades Primarias:

Logística Interna: Los diferentes productores de calzado de la industria se abastecen de materia prima de distintos proveedores que les abastecen de insumos y accesorios necesarios para la fabricación de sus productos como se observan en la siguiente figura:

INSUMOS Y ACCESORIOS		
Cordones	Plantillas	Esponjas
Etiquetas	Herrajes	Forros
Hebillas	Cierres	Telas
Elásticos	Hilo	
Forros inteligentes	Ojales	
Pegas	Remaches	

Figura 7. Insumos y accesorios
Tomada de: (CALTU, 2014)

Existen distintos requisitos que se exigen a los proveedores dentro de la industria, en la encuesta realizada por CALTU (2014), se pueden ver las siguientes características:



De las empresas consultadas, el 39% exige la visita directa de empresas proveedoras, 39% criterios técnicos y el 22% exige certificado de calidad.

Operaciones: El proceso de operaciones que la mayoría de productores realiza, empieza desde el procesamiento de la materia prima, después sigue el cortado, el aparado, el armado o adaptación de la horma, el pegado y finalmente el empackado (Haro del Pozo D. , 2013).

- **Procesamiento de la materia prima:** Se debe procesar la materia prima a utilizar, dependiendo el tipo de calzado que se realizará, en el caso del proyecto se debe procesar la luffa para poder realizar las plantillas.
- **Cortado:** En esta etapa se debe cortar el material que se va a utilizar de acuerdo a la medida requerida para dar una forma a la tela o piel sintética que se va a utilizar, de acuerdo al modelo establecido por la empresa. (QuimiNet, 2007)

- **Aparado:** En el proceso de aparado se debe coser la tela y todas las piezas que componen el zapato antes de colocar la suela. (The Free Dictionary, s.f.)
- **Armado:** En este momento se debe moldear el calzado a la horma (Haro del Pozo D. , 2013)
- **Pegado:** En este paso, se debe pegar la suela a la tela o material que se esté utilizando
- **Empacado:** Este es el paso final en donde se coloca en una caja o en el empaque deseado.

Este es el proceso simplificado que se sigue para la producción de calzado, sin embargo existen distintos procesos de producción dependiendo el tipo de calzado que se desea fabricar.

Logística de Salida

En esta etapa, el producto es empacado de acuerdo a las órdenes de pedido, las cuales son emitidas al inicio de la producción. Después, se debe realizar el proceso de facturación, y se puede distribuir de acuerdo al canal que la empresa utilice.

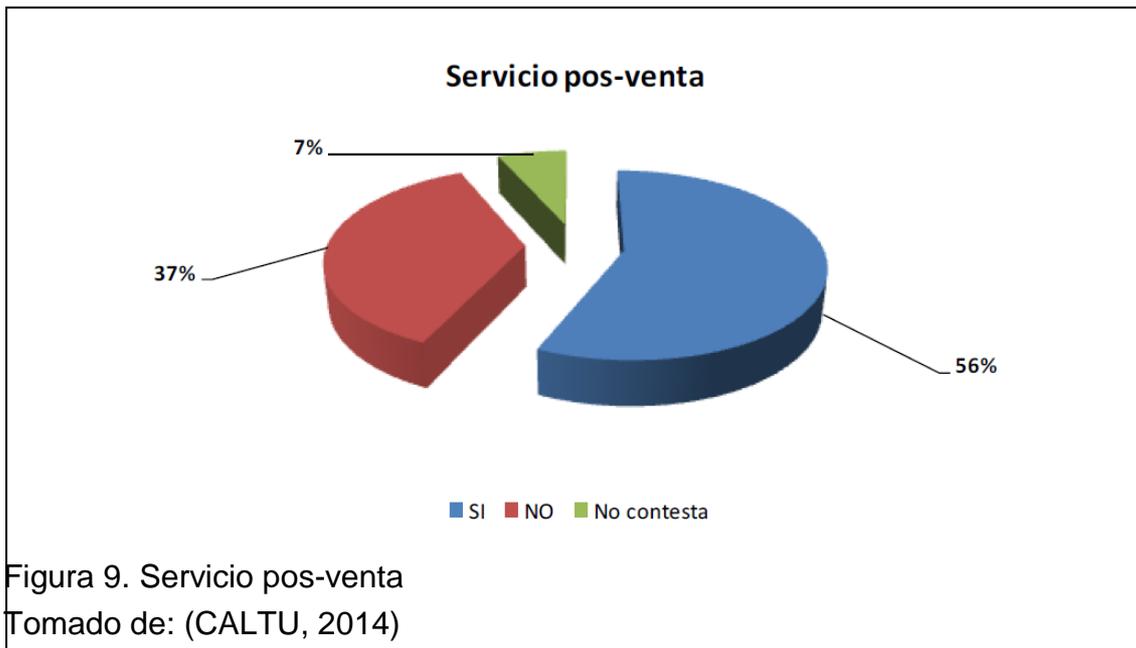
Marketing y Ventas

El marketing y ventas dan a conocer el producto al consumidor y atraer una mayor cantidad de ventas. Se utilizan herramientas como publicidad en televisión, revistas, radio, vallas y digital, promociones, actividades BTL y participación en ferias de calzado, entre otras para llegar al mercado objetivo. Debido a que es una industria con muchos competidores, cada uno utiliza diferentes formas para dar a conocer su producto y a la vez utiliza distintas estrategias como ofrecer descuentos para fidelizar al cliente y ganar mayor participación de mercado.

Servicios

Esta etapa de la cadena de valor se basa en el servicio post venta, proceso que ayuda a dar soporte al cliente y verificar que el servicio y producto haya

satisfecho las necesidades del consumidor. De acuerdo a la investigación realizada por la CALTU (2014), el 56% de las empresas realiza servicio post venta.



Actividades de Apoyo

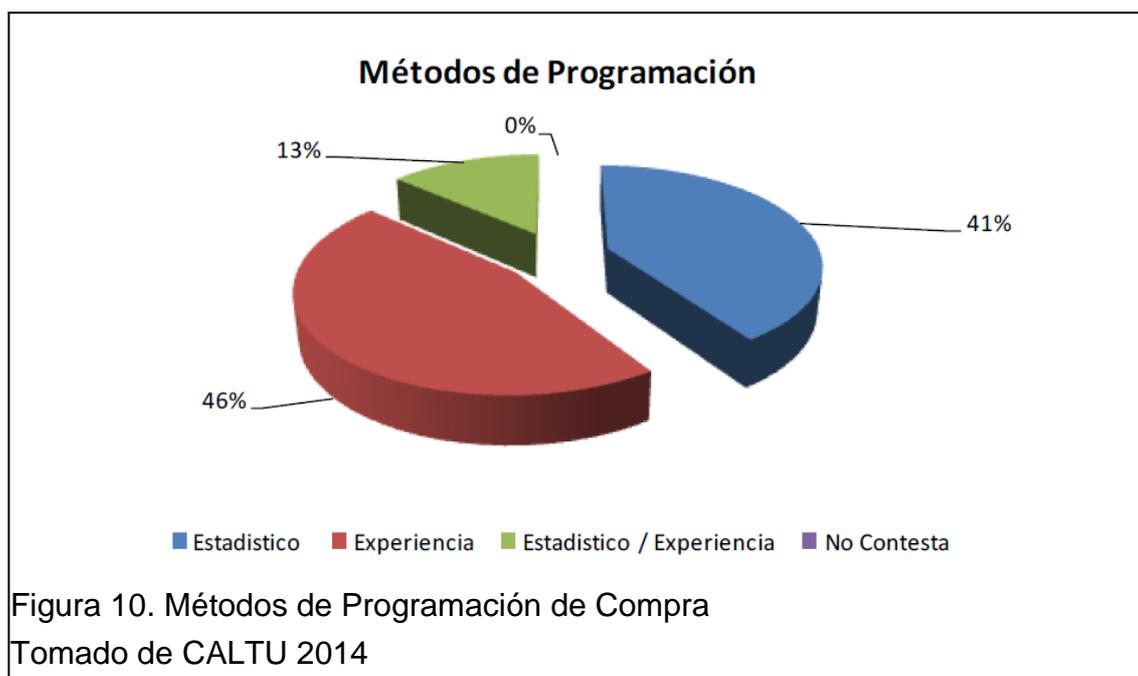
Infraestructura empresarial: De acuerdo a la investigación realizada por la CALTU (2014), solamente el 20% de las empresas cuenta con un departamento para el desarrollo de productos. Existe un mayor enfoque en el departamento de producción y ventas.

Administración de Recursos Humanos: El 63% de las empresas de calzado no cuenta con un departamento de recursos humanos. (CALTU, 2014)

Desarrollo tecnológico: De acuerdo a un artículo en la revista del MIPRO (2012), las empresas de calzado combinan tecnología con mano de obra artesanal. Por ejemplo; la empresa Gamo's especifica que el diseño del calzado se realiza a mano, el cual después se escanea para tener el diseño en la computadora y con este, una máquina realiza los cortes de la materia prima y continua el proceso productivo. La CALTU, en el 2011 lanzó La Unidad

Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC) para proveer ayuda a los pequeños productores y artesanos de calzado en Tungurahua. La UTAC cuenta con maquinaria especializada y tecnología de punta, tienen un software especializado en patronaje, el cual fue importado desde Italia. Esta máquina también provee el servicio de escalado y corte de piezas (La Hora, 2011). Existen varias empresas que tienen una tecnología más avanzada, mientras que otras utilizan procesos más artesanales para realizar el calzado.

Compras: En el diagnóstico de la CALTU (2014), el 96% de las empresas dedicadas a la producción de calzado programan sus compras de materia prima. De estas, el 87% las realiza mensualmente. Sin embargo, el 46% de las empresas utiliza la experiencia como método de programación de compra:



Por otro lado, el 43% de las empresas financian sus compras a crédito y el 57% las financian de contado y a crédito.

Como se puede observar, la cadena de valor de la industria del calzado cuenta con varias etapas en donde participan diferentes actores. En el caso del negocio en el cual se va a incursionar, la cadena de valor no es tan complicada y se asemeja mucho a la del resto de la industria. Esta cadena se va a adaptar

para la producción de calzado de tela con plantilla de luffa y en cada etapa se generará mayor valor para lograr ofrecer los productos de mejor calidad en el mercado, para de esa manera captar a los consumidores y brindarles una mayor satisfacción.

2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

2.1.3.1 Inflación

La evolución de la inflación anual del Ecuador a través de los años ha sido la siguiente:



Como se puede observar, la inflación ha decrecido desde enero de 2013. Sin embargo este año hay un incremento. La Inflación mensual para prendas de vestir y calzado a enero de 2015 representó una deflación de 0,41%. Sin embargo al finalizar el año 2014, esta división tuvo una inflación mensual de 0,0165% y fue de los que contribuyeron en mayor medida al aumento del IPC. (INEC, 2014)

2.1.3.2 Factores Regulatorios

La industria del calzado tiene varios factores regulatorios que aplican tanto a empresas como a artesanos.

- La Ley de Fomento Artesanal ampara a los artesanos, los cuales tienen varios beneficios como son: acceso a créditos, no pagar utilidades, ni décimotercero, ni décimocuarto sueldo a los operarios y aprendices que trabajan para ellos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2003).
- El Código Orgánico de la Producción de Comercio e Inversiones COPCI entró en vigencia el 29 de diciembre de 2010. Esta ley tiene varios artículos que benefician a la producción local. Entre estos está el artículo 284 el cual establece:

Los objetivos de la política económica, entre los que se incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (Asamblea Nacional, 2010, pág. 2).

El Código Orgánico busca fomentar y apoyar a la producción e inversión nacional. Esta ley provee de nuevos beneficios para los inversionistas nacionales como es la reducción del Impuesto a la Renta de un 24% a un 22%.

El libro 3 del COPCI tiene varios artículos que fomentan el desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES). Algunas de estas son (Cubillo E. , 2014) (Asamblea Nacional, 2010) (Villavicencio L. , 2012):

- Fomentar el desarrollo a través de centros especializados de investigación, tecnología, incubadoras de empresas, entre otras, que den apoyo para tener una mayor efectividad y valor agregado.
- Participación en ferias tanto nacionales como internacionales con el apoyo del MIPRO.
- Créditos especiales para diferentes sectores con financiamiento del sistema financiero privado.
- Las importaciones de la materia prima se realizarán ante un organismo de control.
- Apoyo para obtener certificaciones de calidad, buenas prácticas de manufactura, mejora de producción y asociatividad entre otras.

Por otro lado, el Gobierno nacional “emitió el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTEINEN 080 de “Etiquetado del calzado”, normativa que estimula y exige mayores estándares de calidad en los productos que circulan en el mercado nacional” (MIPRO, 2014). De acuerdo al MIPRO, esta medida ha impulsado mucho al sector y los consumidores se han beneficiado de la misma, obteniendo productos de mayor calidad.

Finalmente, los aranceles que el Gobierno ha aplicado a través de los años para proteger la producción nacional han sido los siguientes:



Figura 12. Precios de Calzado
Tomado de: (IDE Business School, 2010)

El último arancel mixto del 10% más USD 6 dólares por par de calzado, como se mencionó anteriormente, ha hecho que la industria nacional de calzado crezca de manera significativa.

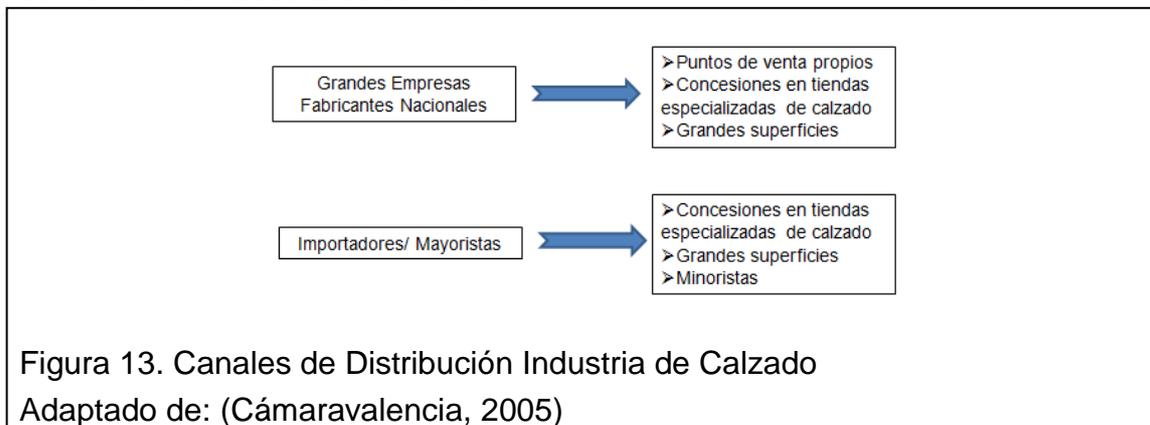
En el mes de marzo de 2015, el gobierno aplicó una nueva salvaguardia para los insumos para la confección y calzado, por el cual se deberá cancelar un arancel adicional de 25% para el ingreso al país (Ecuavisa, 2015).

En el mes de marzo de 2015, el gobierno aplicó una nueva salvaguardia para los insumos para la confección y calzado, por el cual se deberá cancelar un arancel adicional de 25% adicional para el ingreso al país (Ecuavisa, 2015).

Esta nueva salvaguardia apoyará a la industria nacional como lo ha venido haciendo durante todos los años en los que estas medidas han estado vigentes.

2.1.4 Canales de Distribución:

En la figura a continuación se observan los canales de distribución que se utilizan en la industria de calzado:

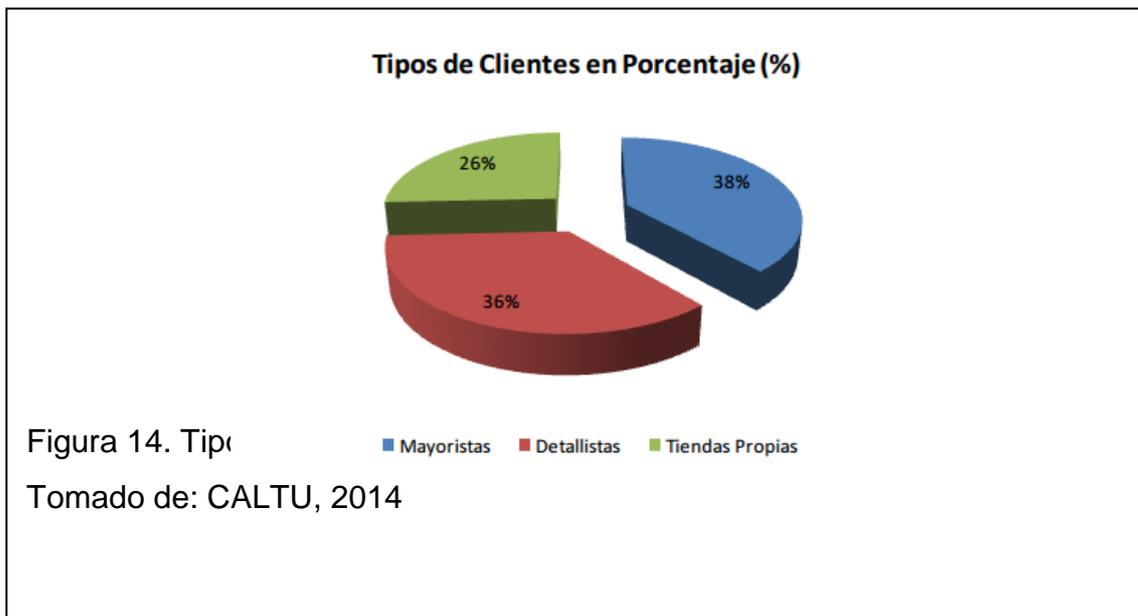


A continuación se puede observar detalladamente cada canal:

- Puntos de venta propios/Minorista: locales de venta directa
- Almacenes de cadena/Grandes superficies: Estos tienen cobertura nacional como lo son; Megamaxi, Mi Comisariato, De Prati, Etafashion y Marathon.
- Importador mayorista y distribuidor a nivel nacional
- Ventas por catálogo

Ventas por internet: Este es un canal nuevo, que se está desarrollando y es muy utilizado para la venta de calzado a nivel nacional.

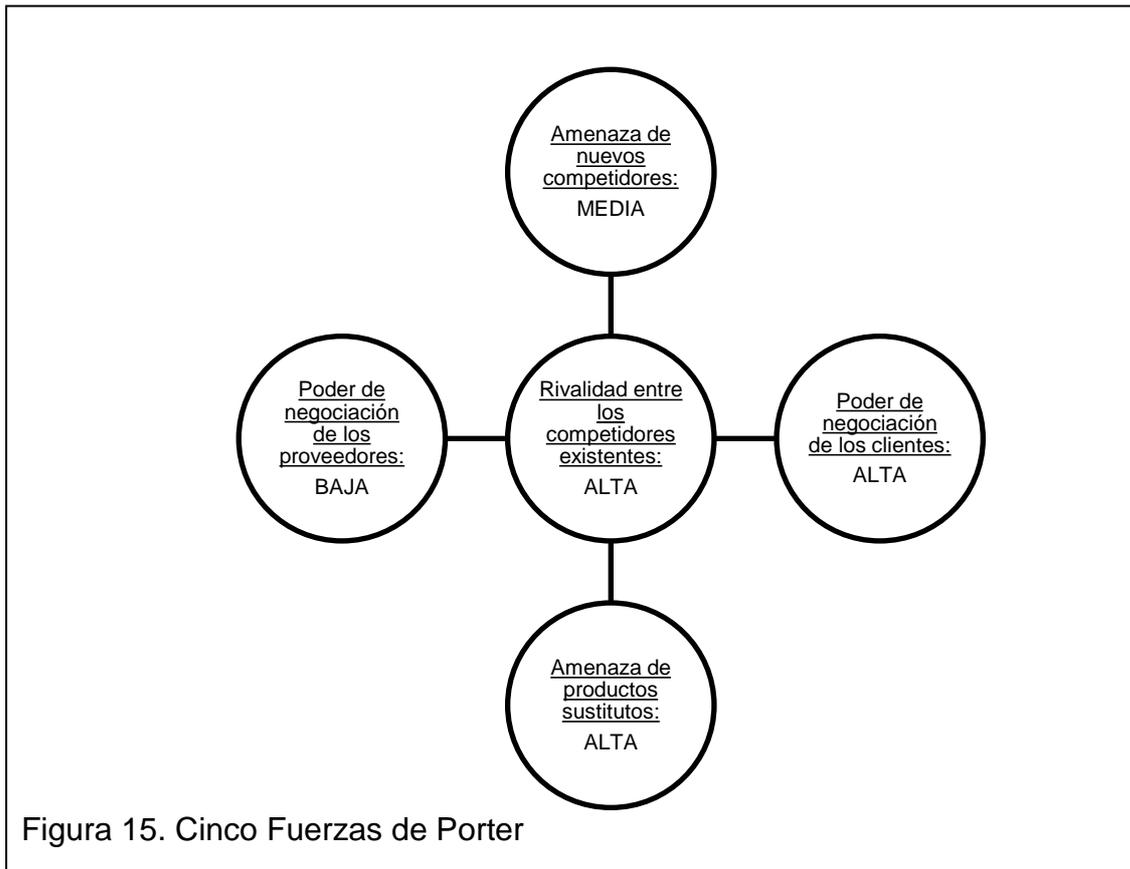
Por otro lado, existen 3 tipos de empresas, mayoristas, detallistas y tiendas propias como se observa en el siguiente gráfico (CALTU, 2014)



De acuerdo a la CALTU, el 38% de los clientes son mayoristas, el 36% detallistas y el 26% tienen tiendas propias.

2.1.5 Fuerzas de Porter

Michel Porter estableció un enfoque único en 1980 que se ha utilizado hasta la actualidad. Este es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, este análisis permite analizar diferentes factores para determinar si una industria es atractiva y a la vez formular estrategias para competir en ella. (Porter M. , 1979, pág. 137)



2.1.5.1 Amenaza de nuevos competidores (Barreras de Entrada) - Media:

La amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria depende mucho de las barreras de entrada existentes. Estas barreras son las siguientes:

- Economías de escala: A medida que la producción aumenta, el costo de producción de cada unidad disminuye, esto permite tener precios más competitivos en el mercado. La industria del calzado tiene varios competidores los cuales manejan economías de escala y otros que producen al por menor. Esta es una barrera alta ya que existen empresas que pueden ofrecer precios más competitivos. Sin embargo, la producción local a gran escala sufre debido a los precios de productos importados y precios de la materia prima, los cuales se han incrementado a través de los años con las salvaguardias impuestas. Como se estableció anteriormente, los precios de calzado pueden variar

entre USD 15 a USD 150 el par dependiendo de calidad, procedencia y diseño entre otras.

- **Diferenciación de producto:** La necesidad de diferenciación de producto es muy importante, esta es una barrera que fuerza a los nuevos competidores a invertir grandes cantidades de dinero para lograr competir contra la fidelidad de los consumidores con las marcas existentes en la industria. Se debe de invertir en calidad, servicio al consumidor, fuertes campañas de marketing, publicidad y distribución de producto entre otras.
- **Requisitos de capital:** Los requisitos de capital para ingresar a la industria depende de la calidad, tipo de zapato, maquinaria y materia prima que se utilizará. Actualmente la Corporación Financiera Nacional (CFN) está ofreciendo líneas de crédito para MIPYMES y los nuevos proyectos que propongan (MIPRO, 2015). En el 2014, esta entidad desembolsó aproximadamente USD 32 millones para el sector de confecciones y calzado (El Telégrafo, 2015). Por otro lado, se observan cifras de que la inversión de las empresas en el sector incremento en un 49,6% entre el 2012 y 2014. Las empresas están enfocadas en adquirir maquinaria con mayor tecnología para mejorar los productos desarrollados en el país. (MIPRO, 2015) Esto quiere decir que la barrera de capital no es una barrera alta para ingresar a la industria.
- **Curva de experiencia:** La experiencia en el negocio es otro factor que ayuda a la reducción de los costos unitarios junto a las economías de escala y la curva de aprendizaje. El decrecimiento de los costos se convierte en una barrera ya que los nuevos competidores que no tienen experiencia alguna tienen que afrontar costos más altos. Sin embargo, los nuevos competidores pueden tener procesos innovadores con tecnologías nuevas, creando una nueva curva de experiencia con lo cual pueden combatir a los competidores existentes.

- Acceso a canales de distribución: Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a la CALTU (2014), las empresas en el sector cuentan con canales de distribución propios, otros se manejan mediante venta a minoristas y detallistas. Los nuevos competidores tienen facilidad de acceso a canales de distribución y a la creación de su propio canal de venta como puede ser vía internet y redes sociales. Las ventas online están creciendo, de acuerdo al INEC actualmente el Ecuador vende USD 540 millones en línea. De acuerdo al artículo en la revista Líderes, el 60% de paquetes que se entregan por Correos del Ecuador, provienen de Amazon.com, lo cual refleja que el consumidor ecuatoriano tiende y prefiere comprar en línea (Revista Líderes, 2015).
- Barreras gubernamentales: Actualmente no existen barreras gubernamentales que impidan la entrada de nuevos competidores que produzcan localmente, sin embargo hay muchas barreras como se expuso anteriormente que se están colocando para los productos importados. Esto fomenta a la industria local y por ende no es una barrera para que nuevos competidores entren a la industria.
- Mano de Obra: Según El Universo, el Ecuador no cuenta con mano de obra calificada, lo que hace que apenas el 5% del calzado nacional sea apto para competir internacionalmente. A diferencia de Colombia y Brasil que cuentan con escuelas de capacitación y forman tecnólogos e ingenieros en calzado, en Ecuador es un arte que se aprende de generación en generación (El Universo, 2015). Sin embargo, el gobierno está enfocado en el desarrollo de carreras de tecnologías del calzado y la implementación de un laboratorio especializado en pruebas físico mecánicas en Ambato con el fin de medir la durabilidad del calzado ecuatoriano (El Universo, 2015). Con esto se puede concluir que es difícil encontrar mano de obra, pero gracias al gobierno cada vez hay más personas capacitadas.

Finalmente se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es media ya que ingresar a la industria no es complicado, a pesar de que hay barreras altas como las economías de escala y la curva de experiencia, el resto de barreras son bajas y facilitan la entrada. Sin embargo, el gran reto surge en el momento en el que ya se ingresó al mercado, ya que, al existir tantos competidores se debe invertir una gran cantidad de dinero para lograr posicionarse dentro de tantos competidores y a la vez lograr ofrecer precios competitivos. Es por esto que las empresas que ingresan deben tener una estrategia de ingreso muy bien desarrollada y capacidad de inversión alta para lograr competir en la industria.

2.1.5.2 Amenaza de productos sustitutos - Alta:

Un producto sustituto es aquel que logra satisfacer las necesidades del consumidor de igual o similar manera que otro. El calzado es un bien de primera necesidad, por lo cual no existen productos sustitutos que lo reemplacen al analizar al calzado como tal. Sin embargo, si se analiza un tipo de zapato específico todos los diferentes tipos de calzado son un sustituto del otro. Por ejemplo, en el caso de los zapatos casuales de tela, los zapatos sustitutos serían cualquier tipo de zapato casual como sandalias, botas bajas y botines entre otros. Por lo tanto, se puede concluir que en la industria, esta barrera es alta.

2.1.5.3 Poder de negociación de los clientes - Alta: El poder alto o bajo de negociación que tienen los clientes sobre las empresas, depende de distintos factores:

- **Concentración de clientes:** El consumo per cápita de calzado en el Ecuador es de 2,13 pares de calzado al año de acuerdo al MIPRO (2015). Además, La concentración de empresas en la industria es muy grande, como se mencionó anteriormente, existen alrededor de 4500 productores de calzado hasta el 2014.

- **Diferenciación:** Los clientes son exigentes y constantemente buscan los productos de mejor calidad. Es por esto que la industria promueve la excelencia en la producción de calzado localmente. Como se mencionó anteriormente, el Gobierno nacional emitió el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTEINEN 080 el cual exige mayores estándares de calidad (MIPRO, 2014). El mercado también está invirtiendo en mejores máquinas para ofrecer una mejora productiva. Esto ha generado que el calzado sea de mayor calidad y que el cliente se vuelva más exigente.
- **Productos sustitutos:** No existe un producto sustituto del calzado como tal, sin embargo si se analiza un tipo de calzado específico, todos los otros modelos serán un sustituto, por lo que depende de los gustos, preferencias y tendencias de uso.
- **Volumen de compra:** Dependiendo del tipo de cliente, si es consumidor final, no tiene poder de negociación de precios, pero si es un mayorista podría negociarlo dependiendo del volumen de compra.

Los consumidores o compradores tienen un gran poder en cuanto a calidad, precios y valor agregado de los productos que demandan. Por ende, esta fuerza es alta ya que al haber tantos proveedores el consumidor puede elegir entre todas las opciones que se presentan en el mercado hasta conseguir el producto deseado. El consumidor está en la capacidad de exigir calidad y mejores precios.

2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores - Baja: Los proveedores son un factor clave para las empresas ya que estos son los que suministran la materia prima para la producción de los bienes. Mientras más proveedores existan menor será la capacidad de negociación que estos tienen, ya que existen distintas ofertas en el mercado por ende no pueden ofrecer precios tan altos y depende mucho de la calidad y diferenciación de los insumos que se ofrezcan. En la industria del calzado existe una gran cantidad de proveedores

que abastecen al mercado y ofrecen precios similares. El Telégrafo menciona que en el país hay más de 150 fábricas dedicadas a la elaboración de hilos y telas (El Telégrafo, 2015). Esto es beneficioso para el mercado ya que de acuerdo a El Comercio, el 40% de los insumos utilizados para la confección del calzado son importados, ahora los insumos para la confección importados gravan desde un 25% a un 45% de salvaguardia adicional, lo cual encarece el costo del calzado (El Comercio, 2015). Otro factor que se debe analizar es la diferenciación de los insumos y el costo de cambio, esto es muy importante, existen insumos producidos localmente que tienen costos menores ya que no cuentan con la calidad de insumos importados. Por ejemplo existe lona impermeable ecuatoriana la cual se vende a USD 15 dólares el metro y lona no impermeable local se vende a USD 6 dólares el metro (Anexo 8 Cotizaciones). Finalmente se puede concluir que esta es una amenaza baja ya que como se expuso anteriormente, existen varios proveedores que ofrecen insumos para el calzado, sin embargo depende mucho de la diferenciación que los insumos tengan y por ende pueden cobrar un precio mayor.

2.1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes - Alta: De acuerdo a Porter esta es la más importante de las fuerzas en una industria, ya que esta ayudará a la empresa a tomar las medidas necesarias para su posicionamiento en el mercado. Mientras más empresas existentes en la industria, mayor es la rivalidad entre las mismas. La industria del calzado es una industria fragmentada y en pleno desarrollo. Como se mencionó anteriormente, existen alrededor de 4500 productores de calzado en el Ecuador. Cada competidor ofrece una amplia variedad de zapatos con distintos precios dependiendo de su posicionamiento en el mercado, costos, calidad de producto y diferenciación entre otras. Uno de los factores más importantes es la diferenciación, ya que es lo que hará que el consumidor escoja un producto en vez de otro. Es importante que el momento de competir en una industria como esta, se debe tratar de minimizar el costo, para ofrecer precios competitivos en el mercado sin arriesgar la calidad del producto. Se puede concluir que esta es una fuerza

alta debido a la cantidad de competidores existentes, por lo que es una amenaza.

2.1.5.6 Conclusiones Fuerzas de Porter

Después de realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que la rivalidad entre los competidores existentes es alta, el poder de negociación de los clientes es alto, la amenaza de nuevos competidores es medio, la amenaza de productos sustitutos es alto y el poder de negociación de los proveedores es bajo. Sin embargo, al ofrecer un producto innovador, con cualidades y beneficios que no existen en el mercado, se obtendrá la fidelidad del mercado objetivo y se logrará competir dentro de la industria, reduciendo de esta manera la amenaza de competidores existentes.

2.2 La compañía y el concepto de negocio

2.2.1 La idea y el modelo de negocio:

La idea del negocio consiste en la creación de una empresa productora y comercializadora de zapatos casuales de tela con plantillas de luffa en el Norte de Quito y Valle de Tumbaco. En la actualidad, al consumidor le gusta seguir las tendencias de la moda, la cual es extremadamente versátil. Productos innovadores tienen una gran acogida en el mercado y lo más importante es que ahora las personas buscan productos más naturales y que traigan beneficios saludables, cada vez existe una mayor cantidad de personas que se interesan por este tipo de productos, desde alimentos hasta vestimenta. En la actualidad existe un nuevo segmento de consumidores que se llaman LOHAS por sus siglas en inglés Lifestyles of Health and Sustainability o en español “Estilos de Vida Sanos y Sostenibles”. Esta es una segmentación realizada por el Natural Marketing Institute, y consiste en personas a las que les interesan productos saludables y amigables con el medio ambiente, los cuales buscan mejorar su calidad de vida mediante el uso de productos más naturales para el cuidado personal (Eco Inteligencia, 2010). Esto da una idea clara de que el interés por

este tipo de productos es latente y existe una gran oportunidad en el mercado. A continuación se puede observar una explicación detallada de lo que es la luffa.

La luffa o esponja vegetal es una planta exótica de origen asiático que nace de manera silvestre en la zona del Amazonas. Es una enredadera de la familia de las cucurbitáceas que puede llegar a alcanzar una altura de más de 15 metros.

El fruto: Los frutos son alargados, de color verde al principio, y amarillos anaranjados en el momento de la cosecha. Su tamaño medio es de 25 a 80 cm de largo, aunque algunas variedades llegan al medio metro. El interior de la vaina está formado por una densa red de fibras vegetales que forman un cilindro hueco.

Una vez cosechadas, peladas y procesadas las esponjas vegetales tienen una forma cilíndrica que hacen que resulten muy cómodas de utilizar.

Las esponjas vegetales, al ser un producto 100% natural son biodegradables y ecológicas, ya que tras su utilización pueden volver a la naturaleza donde se descompondrán formando sustrato para que nazcan nuevas plantas” (Esponjas y Vegetales, 2014).

En la siguiente figura se puede observar la planta de luffa y los pliegos de luffa procesados:



Figura 16. Luffa
Tomado de (China Loofah, 2014)

Las plantillas realizadas de luffa tienen varios beneficios como: no dañan ni contaminan el medio ambiente, son biodegradables, excluyen el sudor rápidamente, alivian la fatiga muscular, previenen el mal olor y bacterias, promueven la circulación, son cómodas, hipoalergénicos y tienen buena resistencia entre otras (Mejor Con Salud, 2014) (Made In China, 2011).

Por todo lo mencionado anteriormente, se ha visto la oportunidad de ser pioneras en la creación de zapatos de tela con plantillas de luffa. Actualmente no existe competencia directa que desarrolle este mismo producto, en el mercado solamente se puede encontrar zapatillas de baño de luffa, las cuales no tienen un diseño atractivo y no se utilizan en exteriores. El modelo que se eligió para el zapato es casual, de tela, muy similar a una alpargata argentina, las cuales están muy de moda “la moda traspasó las fronteras de Argentina y hoy son un boom en Estados Unidos y en todo el mundo” (Revista Ohlalá, 2014) causaron tal sensación que inclusive varias estrellas de Hollywood las usan en diferentes ocasiones tanto formales como informales.

El negocio estará dirigido a un estrato socioeconómico alto (A) y medio alto (B), los cuales representan 13,10% de la población del Ecuador, que viven en el Norte de Quito y Valle de Tumbaco, el cual representa un mercado muy atractivo.

La idea es factible por todo lo mencionado y además como se analizó anteriormente, la industria del calzado se encuentra en pleno desarrollo y el consumo per cápita de calzado en el país es de 2,13 pares al año. Lo cual significa que el mercado es muy amplio.

2.2.2 Estructura legal de la empresa:

El negocio estará ubicado en Tababela en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Luffas Cia. Ltda. será constituida como empresa de responsabilidad limitada, cumpliendo con todos los reglamentos para su implementación. (Ver

Anexo 9 Requisitos para la constitución de una empresa de compañía de responsabilidad limitada)

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos:

Misión:

Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana, dedicada a la producción de zapatos de tela con plantillas de luffa. Nos preocupamos por el cuidado de los pies y de ofrecer productos de excelente calidad. Somos responsables con el medio ambiente ya que utilizamos procesos de fabricación que no contaminan y además promovemos el uso de plantillas biodegradables. Fomentamos la generación de bienestar de nuestros colaboradores y socios. Creemos en el éxito sostenible, la rentabilidad y estabilidad financiera del negocio.

Visión:

En los próximos 5 años ser la marca más reconocida de zapatos de tela con plantillas de luffa en Quito, ofreciendo calzado de calidad y alta innovación satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores.

Valores y principios corporativos:

Los principales valores de la empresa serán: ofrecer productos con calidad garantizada y comodidad en el mercado con un alto estándar. Satisfacer las necesidades de los clientes y anticiparnos a sus necesidades futuras. Brindar un servicio excepcional y generar un ambiente laboral en donde los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo. Los principios más importantes serán: trabajo en equipo, eficiencia, calidad, mejoramiento continuo y transparencia.

Tabla 5.Objetivos:

Plazo	Objetivo
	Objetivos Financieros
Corto Plazo	En el primer año de operaciones, alcanzar ventas de por lo menos USD 642.943,22.
Mediano Plazo	En el tercer año de operaciones, alcanzar ventas de por lo menos USD 876.022,71.
Largo Plazo	En el quinto año de operaciones, alcanzar ventas de por lo menos USD 1.193.556,90.
Corto Plazo	En el primer año de operaciones, alcanzar una utilidad neta de por lo menos USD 63.555,61.
Mediano Plazo	En el tercer año de operaciones, alcanzar una utilidad neta de por lo menos USD 129.147,05.
Largo Plazo	En el quinto año de operaciones, alcanzar una utilidad neta de por lo menos USD 230.280,51.
	Objetivos de Marketing
Corto Plazo	Introducir en el Norte de Quito y Valle de Tumbaco la marca de zapatos LUFFA'S para enero del año 2016.
Corto Plazo	Tener una participación de mercado dentro del mercado objetivo de por lo menos 7,06% a finales del primer año de operaciones.
Corto Plazo	Ofrecer descuentos dos veces al año por cambio de temporada.
Corto Plazo	Cambiar los diseños los diseños cada 6 meses.
Mediano Plazo	Apertura de ventas a nivel nacional mediante la página web desde el segundo año de operaciones.
Largo Plazo	Tener una participación de mercado dentro del mercado objetivo de por lo menos 9,88% a finales del quinto año de operaciones.
	Objetivos Operacionales
Corto Plazo	Utilizar el 42% de la capacidad instalada en el primer año de operaciones.
Largo Plazo	Utilizar el 73% de la capacidad instalada en el quinto año de operaciones.
	Objetivos Administrativos
Corto Plazo	Realizar capacitaciones desde al inicio del primer año de operaciones para que el personal tenga conocimiento sobre los procesos y el producto.
Corto Plazo	Contar con 12 colaboradores para iniciar las operaciones el primer año.
Corto Plazo	Desarrollar planes de incentivos para fidelizar a los colaboradores y evitar su rotación.

2.3 El Producto o servicio:

El producto que la empresa busca ofertar es zapatos casuales fabricados de tela con plantillas de luffa y suelas de goma. Se producirá solamente una línea

de productos, un solo modelo con diferentes diseños. Se utilizarán distintos diseños y colores de tela, los cuales irán desde la tallas 35-41 tanto para hombres como para mujeres. El modelo de calzado que se pretende vender es similar al de la siguiente figura.



Figura 17. Zapatos de tela.
Tomado de: Pinkandsparkles, s.f.

El principal diferenciador y valor agregado que tendrán los zapatos es la plantilla de luffa, como se mencionó anteriormente no existe ningún calzado en el mercado con este material. El producto se venderá en un local propio en Plaza Cumbayá, en el Centro Comercial Quicentro y mediante la página web.

2.3.1 Nombre de la empresa

LUFFA'S

2.3.2 Logotipo y Slogan

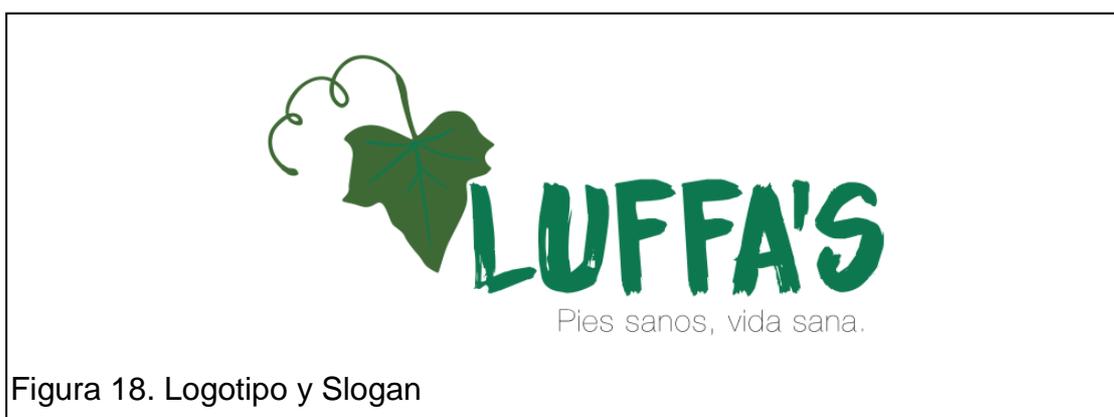


Figura 18. Logotipo y Slogan

Para mayor información dirigirse al capítulo IV: Plan de Marketing

2.4 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento:

Para ingresar al mercado se va a utilizar la estrategia genérica de diferenciación del autor Michael Porter. Esta consiste en “elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios” (Fred, 2008, pág. 188). Esta estrategia es utilizada para comercializar productos que tienen una ventaja competitiva frente a otro producto, es la propuesta de valor que va a hacer que el consumidor escoja el producto ofrecido y no el de la competencia. Las características que logran diferenciar un producto son: ofrecer un servicio superior, desempeño del producto, diseño, vida útil y comodidad entre otras. En el caso del producto que se va a realizar, las plantillas de luffa y sus beneficios serán la principal ventaja competitiva que lo posicionará frente a la competencia. Hay empresas que comercializan el mismo modelo de zapato, pero actualmente no existe ningún competidor directo que realice calzado de tela con plantillas de luffa en el Ecuador, lo cual es una gran ventaja.

De acuerdo a los autores Kotler y Keller (2006, pág. 332) el momento en el que se va a introducir un nuevo producto al mercado hay que enfocarse en ciertos objetivos de marketing, estos son: incentivar que el mercado objetivo pruebe el producto para que lo conozcan y a la vez desarrollar una propuesta de valor. Se aplicará la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de productos, en donde se utilizarán grandes esfuerzos de marketing para penetrar en el mercado y a la vez desarrollar nuevos productos con diferentes modelos para generar mayores ventas. (Fred, 2008, pág. 173)

Se utilizarán diferentes estrategias de crecimiento dentro los próximos 5 años de comercialización. Mediante la estrategia de desarrollo de mercados se lograra expandir las ventas a nivel nacional mediante la página web, donde se comercializar todos los productos. También, se buscará una mayor penetración de mercado dentro del mercado objetivo mediante mayores esfuerzos de marketing. (Fred, 2008, pág. 173)

Finalmente, después de realizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, las barreras de entrada que se deben construir consisten en lograr fidelizar al consumidor con la marca mediante la diferenciación del producto y campañas de marketing. Constantemente se innovará el producto para que el mismo se adapte a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, los cuales se evaluarán constantemente mediante la investigación de mercado.

2.5 Matriz FODA

Tabla 6. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Idea muy innovadora en el mercado 2. Se contará con un establecimiento propio 3. Alianza con pequeños productores 4. Pioneros en la creación de zapatos casuales con plantillas de luffa. 5. Dueños del Knowhow para la producción de las plantillas de luffa. 6. Uso de redes sociales y páginas web para promocionar y vender el producto. 7. Ventaja sobre los precios de calzado importado. 8. Excelencia en calidad y beneficios saludables. 9. Producto amigable con el medio ambiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia en la industria del calzado 2. Los modelos que se van a fabricar están muy relacionados con las tendencias y moda actual por lo que se requiere una constante innovación. 3. Al ser una marca nueva, no se tiene posicionamiento y no es reconocida por los consumidores. 4. Es un producto fácil de imitar 5. En un inicio solamente habrá una línea de productos, lo cual deja al consumidor sin muchas opciones. 6. Inversión inicial alta 7. Necesidad de realizar una inversión para promocionar la marca y el producto 8. Modelo de calzado similares con precios bajos
Oportunidades: 1. El gobierno está dando apoyo a la producción	FO: 1. La sociedad ecuatoriana sigue mucho las tendencias, por lo que	DO: 1. Se resaltarán la ventaja competitiva del

<p>local imponiendo medidas restrictivas a las importaciones y salvaguardias.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Código de la producción apoya a MIPYMES con varios aspectos como es el acceso a créditos, capacitación y ferias entre otras. 3. Existen nuevas tecnologías que se pueden implementar para la producción de calzado. 4. Industria del calzado se encuentra en crecimiento. 5. Mayor participación del "Green marketing". 6. La luffa es una materia prima económica y fácil de procesar. 7. Incremento de la penetración y uso de internet y celulares. 8. Demanda insatisfecha de calzado en Ecuador. 9. Tendencia de la sociedad ecuatoriana a adquirir productos de moda. 10. Publicidad del Gobierno que fomenta el consumo de productos nacionales, campaña "Primero Ecuador". 	<p>al entregar un producto innovador y a la moda, se lograra captar su atención y consumo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Se realizarán alianzas con pequeños agricultores y productores de luffa para que sean los proveedores de la materia prima. 3. La penetración de internet ayudará para poder promocionar el producto mediante redes sociales y una página web. A la vez, que este será un medio económico para la distribución del producto. 4. Se aprovecharan las ferias y capacitaciones que provee el Gobierno para lograr crear un producto de mayor calidad y darlo a conocer. 	<p>calzado mediante un fuerte plan de marketing para que el consumidor perciba un valor mayor por el cual estará dispuesto a pagar un precio más alto y además se logrará posicionar la marca.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Se aprovechará de la mano de obra calificada que esta que existe en la Industria del calzado gracias a los programas de capacitación del MIPRO. 3. Se aprovechará la penetración de internet para vender y promocionar el producto online, obteniendo un canal adicional de distribución a un costo bajo.
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidores buscan constante innovación y son cada vez más exigentes. 2. La luffa es una materia prima económica y fácil de procesar, por lo que existe una alta facilidad de entrada de nuevos competidores. 3. Consumidores buscan constante innovación y 	<p>FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen productos sustitutos y competencia indirecta, pero no se tienen competidores directos por lo que será un producto único en el país. Se utilizará una estrategia de diferenciación para introducir el producto al mercado. Con esta estrategia se lograra fidelidad al consumidor con la marca y a la vez crear una barrera de entrada para nuevos competidores. 	<p>DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe resaltar la ventaja competitiva del calzado y posicionar la marca en el mercado. De esta manera se logrará una diferenciación respecto a los zapatos similares que se comercializan actualmente en el mercado.

son cada vez más exigentes.	2. Constantemente se analizaran las tendencias tanto en el país como en alrededor del mundo para lograr satisfacer las necesidades del consumidor con constante innovación.	2. Posicionar la marca en el mercado mediante apoyo ATL y BTL para fidelizar a los consumidores y evitar que nuevos competidores entren fácilmente al mercado.
4. El mercado objetivo no conoce sobre la luffa y sus beneficios.	3. Se implementaran el proceso de producción necesaria para abastecer la demanda a medida que esta se vaya incrementando.	
5. Existen varias marcas de calzado reconocidas en el país.		
6. Las salvaguardias tienen una vigencia de 15 meses y se tiene incertidumbre de lo que suceda después.		
7. La oferta de calzado en el país está en crecimiento.		

Tabla 7. Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Los Factores Externos (EFE)				
#	Factores	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	El gobierno está dando apoyo a la producción local imponiendo medidas restrictivas a las importaciones y salvaguardias.	0,10	4	0,4
2	Código de la producción apoya a MIPYMES con varios aspectos como es el acceso a créditos, capacitación y ferias entre otras.	0,06	3	0,18
3	Existen nuevas tecnologías que se pueden implementar para la producción de calzado.	0,05	3	0,15
4	Publicidad del Gobierno que fomenta el consumo de productos nacionales, campaña "Primero Ecuador"	0,01	2	0,02
5	Oportunidades de exportación del producto nacional	0,01	1	0,01
6	Industria del calzado se encuentra en crecimiento	0,07	3	0,21
7	Mayor participación del "Green marketing"	0,06	3	0,18
8	La luffa es una materia prima económica y fácil de procesar.	0,06	4	0,24
9	Tendencia de la sociedad ecuatoriana a adquirir productos de moda.	0,06	4	0,24
10	Incremento de la penetración y uso de internet y celulares.	0,02	4	0,08
AMENAZAS				
1	Consumidores buscan constante innovación y son cada vez más exigentes.	0,10	4	0,4
2	La luffa es una materia prima económica y fácil de procesar, por lo que existe una alta facilidad de entrada de nuevos competidores.	0,07	3	0,21
3	Consumidores buscan constante innovación y son cada vez más exigentes.	0,06	4	0,24
4	El mercado objetivo no conoce sobre la luffa y sus beneficios.	0,08	4	0,32
6	Existen varias marcas de calzado reconocidas en el país.	0,08	3	0,24
7	Las salvaguardias tienen una vigencia de 15 meses y se tiene incertidumbre de lo que suceda después.	0,06	2	0,12
8	La oferta de calzado en el país está en crecimiento.	0,05	3	0,15
Total		1,00		3,39

La matriz de evaluación de los factores externos analiza la posición externa de la compañía, las amenazas y las oportunidades que el mercado proporciona para el nuevo negocio. Al analizar estas variables, calificarlas y ponderarlas, se obtuvo una calificación de 3,39. Este promedio representa una buena posición. El mercado tiene muy buenas oportunidades que ayudan a contrarrestar las amenazas del mismo.

Tabla 8. Matriz EFI

Matriz de Evaluación de Los Factores Internos (EFI)				
#	Factores	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Idea que es muy innovadora en el mercado	0,10	4	0,4
2	Se contará con un establecimiento propio para producción	0,07	3	0,21
3	Alianza con pequeños productores de luffa.	0,05	2	0,1
4	Pioneros en la creación de zapatos casuales con plantillas de luffa.	0,10	3	0,3
5	Dueños del Know how para la producción de las plantillas de luffa.	0,07	4	0,28
6	Uso de redes sociales y páginas web para promocionar y vender el producto.	0,04	2	0,08
7	Excelencia en calidad y beneficios saludables.	0,10	3	0,3
8	Ventaja sobre los precios de calzado importado.	0,05	3	0,15
9	Producto amigable con el medio ambiente.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES				
1	Falta de experiencia en la Industria del Calzado	0,05	4	0,2
2	Los modelos que se van a fabricar están muy relacionados con las tendencias y moda actual por lo que se requiere una constante innovación.	0,04	2	0,08
3	Al ser una marca nueva, no se tiene posicionamiento y no es reconocida por los consumidores	0,05	3	0,15
4	Es un producto fácil de imitar	0,05	2	0,1
5	En un inicio solamente habrá una línea de productos, lo cual deja al consumidor sin muchas opciones.	0,05	2	0,1
7	Inversión inicial alta	0,05	2	0,1
8	Necesidad de realizar una inversión para promocionar la marca y el producto	0,04	2	0,08
9	Modelos de calzado similares con precios bajos en el mercado	0,04	2	0,08
TOTAL		1		2,91

En la matriz de los factores internos y externos se analiza la posición interna de la empresa tomando en cuenta las fortalezas y las debilidades de la misma. Después de ponderar y calificar las distintas variables, se obtuvo un puntaje de 2,91. Este puntaje representa que se tiene una posición interna buena. Las fortalezas que tiene la empresa contrarrestan las debilidades. Estas, son manejables y se pueden superar al desarrollar distintas estrategias para potencializar las fortalezas de la empresa. Es necesario contar con un buen posicionamiento, personalización de los zapatos, innovación y un precio

asequible. Es necesario realizar una investigación de mercados para conocer el mercado objetivo y sus necesidades, una campaña de marketing para dar a conocer los beneficios que proporciona la luffa y el calzado que se pretende ofertar.

Finalmente no se realiza la matriz MPC ya que como se menciono anteriormente no existe ningún producto igual en el mercado.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Justificación de la investigación:

Se va a realizar una investigación de mercados para determinar cuáles son los gustos, preferencias y necesidades que tiene el mercado objetivo. Se tomará en cuenta lo que el mercado potencial considera como importante para lograr ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades y a la vez determinar si el producto será de su interés.

3.1.1 Definición del problema y las Preguntas de Investigación

Problema de Gerencia: ¿Es comercial y financieramente viable emprender en el negocio de zapatos de tela con plantillas de luffa en el mercado de Quito?

Problema de Investigación:

¿Los zapatos casuales de tela con plantilla de luffa tendrán acogida en el mercado de Quito?

¿Cuáles es el perfil, necesidades insatisfechas, gustos y preferencias de los consumidores?

Tabla 9. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación:

Preguntas de investigación	Hipótesis de Investigación	Objetivos de investigación
¿De qué edades son los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco que usan zapatos casuales?	Personas de todo tipo de edad usan zapatos casuales.	Determinar cuál es la edad promedio de las personas interesadas en comprar los zapatos de tela con plantillas de luffa.
¿Con qué frecuencia los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco compran calzado?	Los habitantes del Norte de Quito y del Valle de Valle de Tumbaco compran por lo menos dos veces al año calzado	Determinar con qué frecuencia las personas del Norte de Quito y de Valle de Tumbaco adquiere zapatos.
¿De todo el calzado que compran los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco, cuántos son	Los habitantes del Norte de Quito y del Valle de Valle de Tumbaco de 4 pares de calzado que adquiere al	Determinar en promedio de cuantos pares de los que adquiere son de zapatos casuales.

casuales?	menos 2 serían casuales.	
¿Cuáles son las características que buscan al comprar calzado los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco?	Las personas al comprar zapatos de tela buscan que sean cerrados, sin cordones y de plataforma baja.	Determinar cuáles son las características que buscan los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco el momento de comprar zapatos.
¿Qué es lo más importante para los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco al comprar calzado?	Las personas al comprar zapatos buscan comodidad, beneficios saludables y diseños que se acoplen a la moda.	Determinar qué es lo más importante para el segmento el momento de comprar calzado.
¿Cuáles son las marcas de calzado casual que suele comprar los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco?	Los habitantes del Norte de Quito y del Valle de Valle de Tumbaco normalmente usan zapatos de tela que sean de marca Toms, Sperrys o Crocs.	Determinar cuáles son las marcas que más compra el universo.
¿Confían en zapatos producidos en el Ecuador los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco?	La mayoría de personas no confían en un 100% en los zapatos producidos en el país.	Determinar si el segmento confía o no en el calzado producido en el Ecuador.
¿Saben los habitantes del Norte de Quito y de Valle de Tumbaco lo que es la luffa?	La mayoría de los habitantes del Norte de Quito y del Valle de Tumbaco no saben lo que es la luffa ni sus beneficios	Determinar si la gente conoce sobre la luffa o no.
¿Estarían dispuestos a comprar zapatos de tela con plantillas de luffa a los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco?	Un gran porcentaje de habitantes del Norte de Quito y del Valle de Tumbaco estarían dispuestos a comprar este producto por sus beneficios.	Determinar si el producto tendrá aceptación o no en el mercado.
¿Dónde les gustaría comprar los zapatos de tela con plantillas de luffa a los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco?	La mayoría de los habitantes del Norte de Quito y del Valle de Tumbaco prefieren encontrar este producto en centros comerciales o locales independientes.	Determinar donde preferiría encontrar los zapatos de tela con plantillas de luffa.

3.1.2 Identificación de las necesidades de información

Tabla 10. Necesidades de información

¿De quién?	¿Qué se necesita saber?	¿Cómo se lograra?
Clientes	Gustos Preferencias Tendencias de compra Nivel de ingresos Cuanto estarían dispuestos a pagar Necesidades insatisfechas Edades del segmento Nivel socioeconómico Medios por el cual les gustaría enterarse sobre el producto (redes sociales, periódicos, etc.) Qué tipo de información quisieran obtener en nuestra página web Lugares de compra preferidos Si les interesaría la personalización del producto y cuanto más estarían dispuestos a pagar por este servicio Si es que saben lo que es la luffa Si un calzado con plantilla de luffa sería atractivo Que tipos de promociones les gusta y les motiva a comprar mas Importancia del cuidado de los pies y como lo hacen Cuáles son los problemas más comunes de los pies	Encuestas Grupo focal Entrevista de profundidad a expertos de marketing y de la industria Datos secundarios
Competencia Directa e Indirecta	Costos Precios Procesos Tecnología usada Promociones que se manejan Participación en el mercado Nivel de satisfacción de los clientes Cartera de productos Estrategias Toma de decisiones Campañas de marketing y publicidad. Materia prima utilizada Proveedores Diferenciación y valor agregado Cobertura Distribución Recursos Humanos (perfil de empleados) Certificados de calidad	Entrevistas a competidos Entrevista a experto de la industria Grupo focal Encuestas
Proveedores	Calidad de los insumos Poder de negociación Tiempos establecidos Precios Clientes que distribuyen Proceso de distribución Transporte	Entrevistas a proveedores Datos secundarios
Productos Sustitutos	Precio Valor agregado Distribución Plaza Promoción Herramientas de marketing que utiliza Clientes Satisfacción de los clientes Participación de mercado Experiencia con el mercado	Encuestas Grupos focal Entrevistas a expertos

Para realizar la investigación de mercados se seguirá el siguiente proceso:

3.2 Selección del diseño de la investigación (metodología)

En la segunda etapa del proceso de investigación se debe elegir el diseño adecuado que le permitirá al investigador alcanzar los objetivos (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 48).

3.2.1 Determinación del Diseño de la Investigación y las Fuentes de Datos

3.2.1.1 Fuentes primarias y secundarias de datos

Para la investigación de mercados se debe analizar información respecto a la industria en la que se sitúa el negocio, mediante fuentes secundarias las cuales proveen “información que ya se había recopilado para otro problema o asunto” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 35). Para esto se utilizarán fuentes como datos del INEC, periódicos, libros, artículos e internet con información relevante sobre el tema.

Por otro lado se utilizarán fuentes primarias las cuales proveen “información específicamente recolectada para un problema u oportunidad de investigación del momento” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 35). Para esto se realizará una investigación de mercados primaria para analizar cuáles son los hábitos de compra del cliente y cuáles son sus gustos y preferencias. Para esta investigación se utilizarán dos tipos; una investigación cualitativa y otra cuantitativa.

3.2.1.2 Investigación Descriptiva Cualitativa

La investigación cualitativa consiste en el “estudio que responde las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 49). Con esta información recopilada se podrá obtener un análisis más profundo de cómo poder ejecutar el proyecto. Para realizar esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

Entrevistas a expertos: Se realizarán dos entrevistas exhaustivas a expertos

Experto en la Industria:

- Perfil del experto: Este debe haber estado en la industria del calzado como mínimo 5 años. Es importante que tenga conocimiento sobre la elaboración, importación, exportación, uso de materia prima, precios y regulaciones entre otros, para lograr adquirir información lo más real posible sobre esta industria, sus ventajas y desventajas.
- Experto: Se entrevistó a Marco Gonzales, experto en la industria del calzado en la cual tiene más de 20 años de experiencia. El señor Gonzales era uno de los mayores importadores de calzado Chino en el país.
(Ver Anexo 1 Guía de preguntas a Experto de Industria y entrevistas a otros expertos)

Experto en Marketing:

- Perfil del experto: Este debe tener más de 5 años de experiencia en marketing. Debe ser alguien que tenga bastante experiencia en el manejo de productos tangibles. Es muy importante que tenga conocimiento sobre la penetración de mercados de nuevos productos, sus estrategias, herramientas, entre otros. Este deberá brindar toda la información posible para determinar cuáles serían las mejores herramientas que se deben usar durante la ejecución del proyecto.
- Experto: Se entrevistó a Juan Pablo Peña experto de marketing y quien ha manejado por más de 10 años el marketing en Ecuador y Estados Unidos.
(Ver Anexo 2 Guía de preguntas Experto en Marketing)

Grupo de Enfoque: se llevará a cabo un grupo de enfoque para determinar aspectos que son difíciles de medir mediante la investigación cuantitativa, los cuales se esperan identificar mediante este método.

- Participantes del grupo de enfoque: Se invitaron a siete personas que pertenecen al mercado objetivo y que son de diferentes edades para poder analizar su comportamiento, gustos y preferencias. Estas son residentes del Norte de Quito y Cumbayá, pertenecen a un nivel socioeconómico de medio alto a alto.

Tabla 11. Participantes del grupo de enfoque

Nombre	Edad	Ubicación Geográfica
Francisco Baquerizo	37 años	Quito Tenis
Liliana Ode	45 años	6 de Diciembre
Patricia López	32 años	El Bosque
Daniela Zambrano	26 años	Cumbayá
Joaquín Mancheno	19 años	Quito tenis
Pamela Delgado	28 años	Gonzales Suarez
Andrés Nieto	31 años	Cumbayá

- Numero de sesiones: Una sola sesión
- Sede del grupo focal: Se realizará en el hogar de una de las investigadoras.

(Ver Anexo 3 Guía de preguntas del Grupo Focal)

3.2.1.3 Investigación Descriptiva Cuantitativa

Este tipo de investigación, consiste en “diseños de encuesta en la que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 145). Con este tipo de investigación se podrá obtener los gustos, preferencias y hábitos de consumos del mercado objetivo. Para realizar esta investigación se usaran encuestas.

- Encuestas: Se llevó a cabo un cuestionario mediante el cual se midieron las variables necesarias para responder al problema de la investigación. Para realizar la encuesta se tomó en cuenta el siguiente mercado objetivo. (Ver Anexo 4 Modelo de Encuestas)

Segmentación de Mercado:

Para la segmentación del mercado se realizó una proyección de la población hasta el año 2015 para los habitantes de Quito, ya que solamente se obtuvo el dato exacto del censo del 2010:

Tabla 12. Proyección de la población de Pichincha

Proyección de la población de Pichincha	
Población Año 0=2010	2.576.287 (INEC, 2010)
Tasa de crecimiento de la población anual	1,60%
Año	Población
2010	2.576.287,00
2011	2.617.507,59
2012	2.659.387,71
2013	2.701.937,92
2014	2.745.168,92
2015	2.789.091,63

Tabla 13. Proyección de la población de Quito

Proyección de la población de Quito	
Población Año 0=2010	2.239.191 (INEC, 2010)
Tasa de crecimiento de la población anual	1,60%
Año	Población
2010	2.239.191,00
2011	2.275.018,06
2012	2.311.418,34
2013	2.348.401,04
2014	2.385.975,46
2015	2.424.151,06

Tabla 14. Población por Sector de Quito

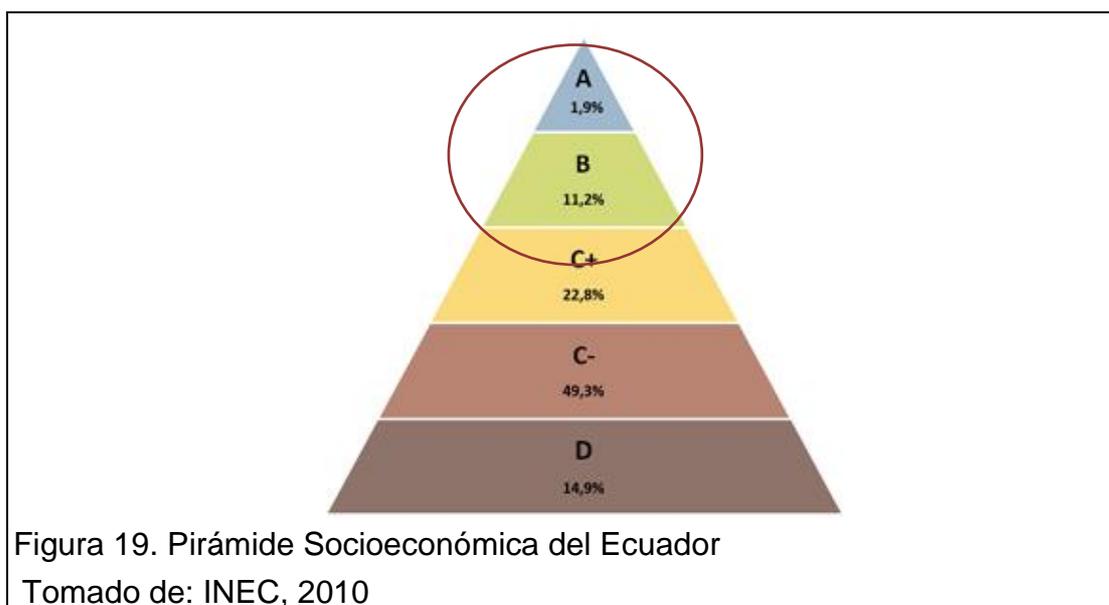
Población por Sector	%
Norte de Quito	36%
Sur de Quito	29%
Centro de Quito	12%
Valles Chillos	13%
Valle de Tumbaco	10%

Tomado de INEC, 2015

Después de obtener los datos necesarios mediante la proyección, se establece el segmento de mercado

Tabla 15. Segmentación de Mercado para la Investigación

1. Geográficas	Características y Datos
1.1 País	Ecuador: 16.336.594 Habitantes (INEC, 2015).
1.2 Provincia	Pichincha: 2.798.091 Habitantes (Proyección, 2015)
1.3 Cantón	Quito: 2.424.151 Habitantes (Proyección, 2015)
1.4 Parroquia	Valle de Tumbaco: 10% = 242.415 (Proyección e INEC, 2015) Norte de Quito: 36% = 872.64 (Proyección e INEC, 2015) Valle de Tumbaco + Norte de Quito = 1.115.109 habitantes
2. Demográfica	Características y Datos
2.2 Nivel socioeconómico	Forman parte del nivel socioeconómico A (1.9%) y B (11.2%) = 13,10% = 146.079 habitantes



(Ver Anexo 6 Tablas de Estratos Socioeconómicos)

Mercado Relevante y Cliente Potencial

El mercado relevante del proyecto, se encuentra representado por ecuatorianos que forman parte del nivel socioeconómico A y B que residen en el norte de Quito y el Valle de Tumbaco, que estén interesados en utilizar un calzado que cuide sus pies, brinde beneficios saludables y a la vez seguir las tendencias de la moda.

Método de encuestas:

Para determinar las tendencias del mercado se utilizará el tipo de investigación de encuestas auto-administradas mediante encuestas entregadas. Este método se basa en un “cuestionario de respuesta individual que un representante del investigador entrega en persona a los entrevistados seleccionados. Las respuestas se devuelven por correo o las recoge el representante” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 241). Se entregaron encuestas en empresas como Nestlé, Diners Club, en entidades educativas como Universidad de las Américas y Universidad San Francisco de Quito y fuera de centros comerciales de Cumbayá (SCALA, Paseo San Francisco) y Quito (Centro Comercial Quicentro). Se eligieron estos lugares ya que van de acuerdo al segmento de mercado elegido. Personas referidas de los investigadores se encargaran de identificar personas dentro de las características del mercado a investigarse y darán apoyo para entregar las encuestas.

3.2.2 Plan de muestreo y Cálculo del Tamaño de la Muestra

3.2.2.1 Determinación del Diseño de muestreo

Se utilizó un método de muestreo no probabilístico, en el cual se desconoce la probabilidad para elegir cada unidad de muestreo (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 298). Dentro de este muestreo se eligió el muestreo por conveniencia en el cual “las muestras se toman como le sea más cómodo al investigador” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 308). También se utilizó el muestreo por juicio en donde “se selecciona a los participantes de acuerdo con la creencia de un

investigador de que aquellos llenarán los requisitos del estudio” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 308).

3.2.2.2 Tamaño de la muestra

Para el cálculo se utilizó el número de personas que conforman una muestra significativa para la investigación, la siguiente formula tomada del libro: Métodos y Aplicaciones de Edwin Galindo (2010, pág. 386):

Estimación de la proporción poblacional:

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N}{4N E_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

Tomado de Galindo, 2010, p. 386

Donde:

N (Población del mercado objetivo): 146.079

$(Z_{\alpha/2})^2$: (coeficiente (1.96) para un α de 95%): 3,8416

E_p^2 : (el error máximo aceptado): 0,0025

E : 5%

Entonces n (Tamaño de la Muestra) $383,6 = 384$.

3.3 Ejecución del diseño de la investigación

3.3.1 Recopilación y Análisis de Datos

Todos los datos fueron recopilados de acuerdo a las herramientas mencionadas anteriormente.

3.3.1.1 Resultados Entrevistas a Expertos

Resultados Entrevista Marco Gonzales (Experto Industria):

- La industria del calzado no se ha desarrollado como otras industrias.
- Se necesita de la mejor tecnología para poder brindar al consumidor zapatos de calidad que puedan competir con zapatos extranjeros.
- Se necesita determinar qué quiere realmente el cliente, cuales son las necesidades insatisfechas.
- Se debe tener cuidado con los costos ya que podrían ser altos.
- Se necesita el manejo de buenas herramientas de marketing para reforzar las oportunidades y fortalezas del producto.
- Es completamente viable entrar a la industria del calzado.
- El experto opina que la tendencia del ecuatoriano cada vez más se inclina a un perfil consumista.
- La globalización es una muy buena influencia para la industria ya que obliga a esta a mejorar su calidad, durabilidad, imagen, entre otros.
- El experto opina que las redes sociales y el internet son una muy buena herramienta secundaria, mientras que la televisión, revistas, periódicos, entre otros todavía son los medios de mejor impacto para los consumidores.
- Los zapatos de luffa tendrán ventaja sobre otros calzados siempre y cuando sean de buena calidad.

- Los precios del calzado dependen mucho del material, calidad y marca.
- Normalmente el calzado importado es más económico debido a los costos de producción.
- La innovación es muy importante y clave en todo negocio, se debe seguir las tendencias del mercado.
- Realizar una investigación de mercado es fundamental para lograr determinar los gustos y necesidades del consumidor.

Resultados Entrevista Juan Pablo Peña (Experto Marketing):

- Se debe reconocer desde un inicio las fuerzas de Porter para identificar las oportunidades y amenazas de la industria.
- Lo más importante es tener una buena idea diferenciadora.
- Se debe determinar el mercado objetivo y analizarlo mediante una investigación de mercados cuáles son las tendencias, gustos y preferencias de este. Una investigación de mercados bien hecha siempre será la herramienta más útil para el emprendimiento de un proyecto.
- Se debe conocer desde un inicio muy bien a la competencia y planificar estrategias para combatir con esta.
- El valor agregado que contiene el producto es fuerte y muy diferenciador en comparación con otros calzados.
- Se debe dar a conocer de la mejor manera que es la luffa y cuáles son sus beneficios.

- Se debe usar todas las herramientas de ofertas y promociones para la penetración de mercado.
- Se debe manejar de una manera muy estratégica la publicidad a usar ya que se debe manejar bien el concepto de que los clientes no confían en productos nacionales.
- Es muy importante innovar el producto constantemente para permanecer en la mente de los consumidores.
- Dar facilidad de pago es muy buena ventaja ya que no limita al cliente en sus compras.
- Recomienda participar en una feria y repartir muestras gratis para que la gente pueda apreciar los beneficios del calzado.
- También recomendó que se debería participar en ferias y en todas las campañas que publiciten productos hechos en el Ecuador.
- Usar una fan page para poder crear una comunidad de acuerdo al segmento del mercado en donde se genere contenido no solo del producto sino también contenido que genere interés en la comunidad. Es muy importante seguir la tendencia digital, hay un mercado muy grande al cual se puede llegar mediante este medio.

3.3.1.3 Resultados Grupo de Enfoque

El grupo de enfoque se realizó el 24 de abril de 2015. Los participantes forman parte del mercado objetivo y fueron personas seleccionadas mediante referidos de los investigadores.

- De los siete participantes todos afirmaron que usan zapatos casuales. Algunos los utilizan diariamente y la mayoría para el fin de semana.
- Todos afirmaron cuidar de sus pies por lo menos una vez cada 15 días, es importante seleccionar un calzado que sea cómodo y no dañe o lastime los pies.
- Compran zapatos dos veces al año, cada trimestre o cada que hay promociones.
- Todos menos uno compran en el exterior zapatos y en los centros comerciales de Quito.
- Compran zapatos deportivos, de taco o cuero pero la mayoría afirmo que compran más zapatos casuales.
- De los zapatos nacionales les gusta los de diseñadoras Quiteñas y de Cotacachi por el cuero.
- La mayoría no sabía lo que era la luffa, estos nos da como conclusión que se debe informar de una manera muy clara y puntual que es la luffa y cuáles son sus beneficios.
- La mayoría nunca han comprado zapatos hechos en el país.
- Al mostrarles los zapatos de tela, todos estuvieron entusiasmados ya que dicen que se ven cómodos y que combinan con todo.
- Los entrevistados conocen de la competencia los Toms, Nine West, ALDO y zapatos artesanales.

- Creen que se ven resistentes y cómodos.
- La mayoría prefieren sin cordones.
- Una persona preferiría los zapatos con plataforma pequeña ya que usa diariamente zapatos de taco.
- A los integrantes del grupo focal les intereso mucho la idea de calzado casual con plantilla de luffa, debido a los beneficios que se les comunicó.
- Lo más importante para los integrantes el momento de adquirir su calzado es la comodidad y el modelo de zapato.
- Que los zapatos tengan diseños atractivos, que estén a la moda y que tengan un buen precio.
- De acuerdo al material en el que esté fabricado los zapatos, están dispuestos a pagar un valor extra siendo este no muy alto.
- Para el calzado que se va a fabricar, la mayoría de integrantes dijo que estaría dispuesto a pagar entre 35 y 60 dólares.
- Identificamos que es muy importante la comunicación vía redes sociales y mailing. De esta manera se dan a conocer promociones, modelos nuevos y así capturar la atención del cliente para que realice una compra.
- Las promociones y ofertas les motiva a adquirir productos.

- La tendencia de compra de los quiteños esta inclinada a comprar varias veces en un año zapatos casuales.
- El grupo afirmo que les llama bastante la atención que al comprar un par de zapatos y que una parte sea donada a cualquier fundación del país. Pero no les agrada el tener que dar dinero adicional para esta causa ya que no confían en el manejo de este. Es decir que se sentirían más motivados si saben que se les está dando trabajo a gente y que se está haciendo obra social.
- Les gustaría que la etiqueta promocióne las obras sociales, como el dar fuentes de trabajo u obras sociales para que la gente se sienta más motivada.
- La gente siempre buscan productos que se mantenga innovando.
- A todos les pareció que es muy llamativo nombrar a la empresa LUFFA'S.
- Como no conocen del producto les preocupa que la plantilla les exfolie todo el tiempo y estas retengan la piel en las fibras.
- Todos afirman que les gustaría encontrar el producto en diferentes centros comerciales como El Quicentro, Scala, La Esquina de Cumbayá, en bazares y en tiendas deportivas
- Todos creen que es muy importante vender también por internet mediante el pago de PayPal así la gente sentirá que su dinero está seguro.
- Les gustaría tener información por redes sociales y mailing máximo una vez a la semana.

- Todos estuvieron interesados en poder personalizar los zapatos.
- No pagarían un valor mayor por la personalización de los zapatos.
- A los invitados les gustaría tener la promoción de segundo par por mitad de precio, mientras que solo dos personas dicen que no les motiva mucho esa promoción.
- La mayoría prefiere que se entregue el calzado en funda de tela reusable.
- Finalmente se recomendó que también se podría hacer que la gente pruebe los zapatos en gimnasios para que la gente tenga la oportunidad de probar el calzado y comprobar los beneficios de las plantillas después de hacer ejercicio.
- También recomendaron que se podría vender solo las plantillas para que se las pueda adaptar a cualquier tipo de zapato.

Conclusiones Grupo Focal:

Después de realizar el grupo focal se puede concluir que la implementación del proyecto es comercialmente viable, ya que existe un poder adquisitivo alto para la compra de zapatos casuales. Si bien existen varias empresas bien posicionadas en el mercado como Toms, Venus, Zocos, entre otras, ninguna de estas ofrece un zapato casual de tela que brinde los beneficios que tienen las plantillas de luffa. Es por esto que se puede decir que existen necesidades insatisfechas en el mercado como el usar plantillas que ayuden a la salud, zapatos de buena calidad, un producto innovador, diseños que siguen las tendencias de la moda y que son atractivos para el consumidor. Sin embargo, se debe tener en cuenta varios aspectos muy importantes para la ejecución del proyecto como; informar con ayuda de herramientas de marketing y publicidad

que es la luffa y cuáles son sus beneficios, ya que un porcentaje muy alto no conoce sobre esta. También se propuso la idea de que a largo plazo se pueda personalizar los zapatos a los gustos de los clientes, y por ultimo hay bastante interés en comprar los zapatos por internet pero usando herramientas seguras como PayPal.

3.3.1.5 Resultados Encuestas

De las 384 encuestas realizadas se obtuvo un margen de error del 10%, lo que significa que 33 encuestas fueron mal llenadas o su información no estaba ingresada correctamente, por lo cual se descartó esta cantidad. A continuación el análisis de los resultados de las mismas

- El 37% de los encuestados adquiere calzado cada trimestre, seguido por el 28% que adquiere zapatos mensualmente. Por otro lado el 23% lo hace semestralmente, el 8% anualmente, el 3% compra zapatos en diferentes ocasiones como eventos particulares, 2 veces al año, entre otras. Finalmente solo un 1% adquiere zapatos semanalmente.
- El 37% que adquiere calzado cada trimestre compra uno o dos pares dentro de ese tiempo, el 28% adquiere un par mensual, el 23% afirma adquirir de uno a tres pares de zapatos semestralmente, el 8% que adquiere zapatos anualmente compra en una sola vez de 3 a 5 o más pares.
- El 50% de encuestados adquiere su calzado en el país, mientras que el 35% compra tanto en el país como el extranjero y un 15% solamente en el exterior.

- Al 35% de los encuestados le gusta poco los zapatos hechos en Ecuador, a un 25% le gustan más o menos y a un 40% les gusta mucho.
- El 39% de los encuestados utiliza zapatos casuales diariamente, seguido por un 31% que utiliza 2 veces a la semana, mientras que un 22% utiliza una vez a la semana y un 8% utiliza en ocasiones específicas como paseos.
- Al comprar el calzado casual, el 47% recalca que lo más importante es la comodidad, seguido por un 38% que es el diseño, el modelo representa un 10% y finalmente el 5% los colores.
- El 45% de los encuestados conoce la marca de zapatos Toms, un 20% conoce la marca Venus, un 18% conoce la marca Crocs, un 12% ha escuchado sobre la marca Sperry y finalmente un 4% no conoce las marcas mencionadas y menciona otras como Aldo, Nine West, Zara, Lacoste y Steve Madden entre otras.
- Del 45% que conoce sobre la marca Toms, un 42% la compra, del 20% que conoce Venus solamente un 5% la compra, del 18% que conoce Crocs un 60% la compra, del 12% que ha escuchado sobre la marca Sperry un 70% la compra.
- El 39% de los encuestados identifica los callos como uno de los principales problemas comunes en sus pies, el 26% identifica la resequedad como problema, el 15% ha tenido hongos en las uñas de sus pies, el 14% presenta sudor, el 3% ha tenido otros problemas como ampollas, hinchazón, mala circulación entre otras, el 2% ha sufrido de juanete y un 1% de hongos en los pies.

- El 52% de los encuestados se preocupa siempre por el cuidado de sus pies, el 26% a veces, el 12% casi nunca y el 10% nunca.
- El 42% considera la pedicura como lo más importante para cuidar de sus pies, el 23% piensa que lo más importante es usar calzado adecuado para el cuidado de pies, el 20% piensa que usar crema hidratante es lo más importante y finalmente el 15% piensa que realizarse masajes es lo más importante.
- El 94% de los encuestados no conoce sobre lo que es la luffa, solamente un 6% sabe lo que es.
- Al explicarles el concepto de la luffa, a un 60% le gustó mucho, a un 25% más o menos y a un 15% poco.
- De estos, al 67% les gustaría comprar un zapato casual de tela hecho con plantillas de luffa.
- Al observar el modelo de zapato, el 48% pagaría de 36 a 50 USD, el 18% pagaría de 51 a 65 USD, el 27% de 20 a 35, el 5% de 66 a 80 USD y el 2% más de 80 USD.
- Al 52% de los encuestados le gustaría adquirir los zapatos en centros comerciales, a un 26% en locales particulares y a un 18% comprarlo por internet y redes sociales y finalmente a un 5% por catálogos.
- El 48% preferiría comprar con tarjeta de crédito o débito, el 35% en efectivo, el 16% con transferencia y solo un 1% con cheque.

- Al 46% del mercado objetivo le gustaría enterarse del producto y sus beneficios mediante internet y redes sociales, a un 30% mediante campañas de mailing, 10% mediante volantes, a un 8% por revistas, un 3% por radio y el otro 3% por TV.
- El 40% preferiría que los zapatos vengan empacados en una funda de tela ecológica, el 28% en caja de cartón, el 21% en funda de papel, el 10% en funda plástica y el 1% sin empaque.
- El ingreso familiar mensual de los encuestados del 8% es de menos de 1000 USD, el 31% de 1001- 3000 USD, el 36% va de 3001-5000 USD y finalmente el 25% más de 5000 USD.
- De los encuestados, un 56% vive en Cumbayá, un 31% en el Norte de Quito y el 13% en otros sectores como los Chillos y Puembo entre otras.
- El 49% de los encuestados tiene de 15 a 25 años de edad, el 26% tiene de 26 a 35, el 17% de 36 a 45 y finalmente un 8% de 46 a 55.
- El 62% de los encuestados es de género femenino y el 38% masculino.

Conclusiones Encuestas:

Al observar el resultado de mercados se pudieron identificar diferentes necesidades, tendencias y características del mercado objetivo. Esta información es muy importante para el proyecto ya que se puede observar los siguientes puntos clave para la ejecución del negocio:

- Al sacar el promedio de consumo del mercado objetivo, se puede decir que cada persona obtiene aproximadamente 6 pares de zapatos al año.

- El 79% de los encuestados utiliza por lo menos 2 veces a la semana zapatos casuales.
- El 67% del mercado objetivo adquiere sus zapatos en el país, lo cual es una ventaja ya que no se adquiere tantos zapatos en el extranjero. A un 40% le gusta mucho los zapatos producidos en el país y al 25% le gusta más o menos, lo cual es una ventaja ya que se pensaba que los zapatos del país no tenían muy buena aceptación en el mercado.
- Para el 47% del mercado lo más importante es la comodidad del zapato, seguido por el diseño, el modelo y los colores. Por lo que una de las características diferenciadoras debe ser la comodidad del calzado principalmente.
- Toms es la marca más reconocida y adquirida de zapatos casuales en el mercado, por lo que se debe generar estrategias de marketing para que la LUFFA'S compita en el mercado y robe consumidores de Toms y el resto de marcas reconocidas de zapatos casuales.
- Por lo menos el 50% del mercado objetivo ha identificado problemas de salud en sus pies los cuales el uso de LUFFA'S ayudara a la prevención de las mismas, como lo es el sudor excesivo, juanetes, callos, bacterias, y resequedad entre otras.
- El 94% del mercado objetivo no conoce sobre la luffa y sus beneficios por lo que esto es un gran reto y se debe generar una campaña de marketing la cual se enfoque en dar a conocer lo que es la luffa y los beneficios que el calzado realizado con este material dará a los consumidores.

- Al explicarles lo que es la luffa y sus beneficios, al 67% le gustaría adquirir zapatos casuales de tela con plantillas de luffa. Esto es una gran ventaja y contrarresta el desconocimiento de lo que es la luffa ya que si se comunica bien los beneficios como se dijo anteriormente, el negocio podría tener gran éxito.
- 66% del mercado estaría dispuesto a pagar de 36-65 USD por un par de zapatos casuales de tela.
- Al 52% de los encuestados le gustaría adquirir los zapatos en un centro comercial.
- Al 46% le gustaría enterarse del producto mediante redes sociales e internet por lo que se comunicara principalmente mediante estos medios.
- Al 40% de los encuestados le gustaría recibir el producto en una funda de tela ecológica por lo que este será el empaque elegido para el negocio.

(Ver Anexo 7 Gráficos y Cruces de Encuestas)

3.4 Tamaño del mercado

De acuerdo a la CALTU (2014), existen alrededor de 4500 productores de calzado en el país entre grandes, medianos y pequeños productores. El MIPRO (2015), confirma que la producción anual de calzado es de 32 millones de pares al año, con un consumo per cápita de 2,13 pares de calzado por persona. Por ende, los 16.336.594 habitantes del Ecuador (2015), demandan 68 millones de pares de zapatos al año. Esto quiere decir que la demanda del calzado en el país es mayor a la oferta, y solamente se abastece a un 47% de la misma, el 53% tiene una demanda insatisfecha.

Dentro del mercado objetivo seleccionado, el cual pertenece a los habitantes del Norte de Quito y Valle de Tumbaco, de un nivel socioeconómico A (alto) y B (medio alto), existen 146.079 personas. Los resultados de la investigación de mercados dieron como resultado que al 67% le gustaría adquirir zapatos de tela con plantillas de luffa, por lo que el mercado objetivo se reduce 97.873 personas. Si se utiliza el consumo per cápita de 2,13 pares de calzado por persona al año, el mercado demandaría 208.470 pares, sin embargo, la investigación de mercados también dio como resultado que demandan en promedio 6 pares al año, por lo que la demanda potencial sería de 587.239 pares de calzado al año. En el capítulo 4 se realizará una segmentación más minuciosa con resultados obtenidos en la investigación de mercado

3.5 La competencia y sus ventajas

Como se explicó anteriormente en el Capítulo 2, la empresa será pionera en la producción y comercialización de zapatos casuales de tela con plantillas de luffa en la ciudad de Quito. Es por esto que el negocio no tiene competencia directa y la competencia indirecta es todo tipo de calzado casual local e importado. Se puede concluir que existen varios competidores indirectos que están muy bien posicionados en el mercado pero el producto que se va a ofrecer cuenta con un gran valor agregado haciéndolo altamente competitivo en una industria fragmentada. Por otro lado, el calzado no tiene productos sustitutos, depende del modelo de zapato que se comercialice se podría decir que todos los otros modelos de zapatos son un sustituto.

Con estrategias fuertes de marketing se podrá transmitir al mercado objetivo todos los beneficios que tienen las plantillas de luffa y así se lograra una ventaja competitiva frente a la competencia indirecta. Para identificar los principales competidores indirectos que LUFFA'S tiene, se analizó las principales marcas que comercializan calzado casual de tela en Quito con un modelo similar al que la empresa ofertara en el mercado. Estos son Toms, Zocos, Chichas y Alpargatas, Cornejas y Veríd. Como se mencionó en los

resultados de la investigación de mercados, Toms es el más conocido y nuestro principal competidor. A continuación se realizará un análisis de cada uno:

Toms

Empresa Estadounidense fundada en el año 2006. Su propuesta de valor es: por cada par de zapatos vendido, regala un par de zapatos a niños sin recursos del tercer mundo. Toms se basa en un marketing de responsabilidad social y ha tenido mucho éxito desde que se introdujo en el mercado. Actualmente ha vendido más de 45 millones de pares de zapatos y ha donado una cantidad igual alrededor del mundo. Se manejan con el mensaje One for One y piden a los consumidores que se unan al movimiento y apoyen a la donación. Desde Junio de 2015, ingreso al mercado Ecuatoriano con dos locales en los principales centros comerciales de la capital: Quicentro Shopping y Mall El Jardin. Sus precios van desde USD 65 a USD 149. Están confeccionados de materiales como algodón orgánico, poliéster reciclado, cáñamo natural, lona, seda y encajes entre otros. El segmento al que está dirigido es a personas de un estrato socioeconómico medio, medio alto y alto. Por el momento no cuentan con página web para Ecuador, sin embargo manejan su fan page de Facebook en donde publican aproximadamente 1 diario y tienen vallas en lugares estratégicos como la Av. Eloy Alfaro y 6 de Diciembre, y en la bajada a Cumbayá. Los posts de Facebook son pautados y mezclan posts entre “outfits”, producto y movimiento one for one. En las siguientes figuras se puede observar ejemplos de su comunicación.

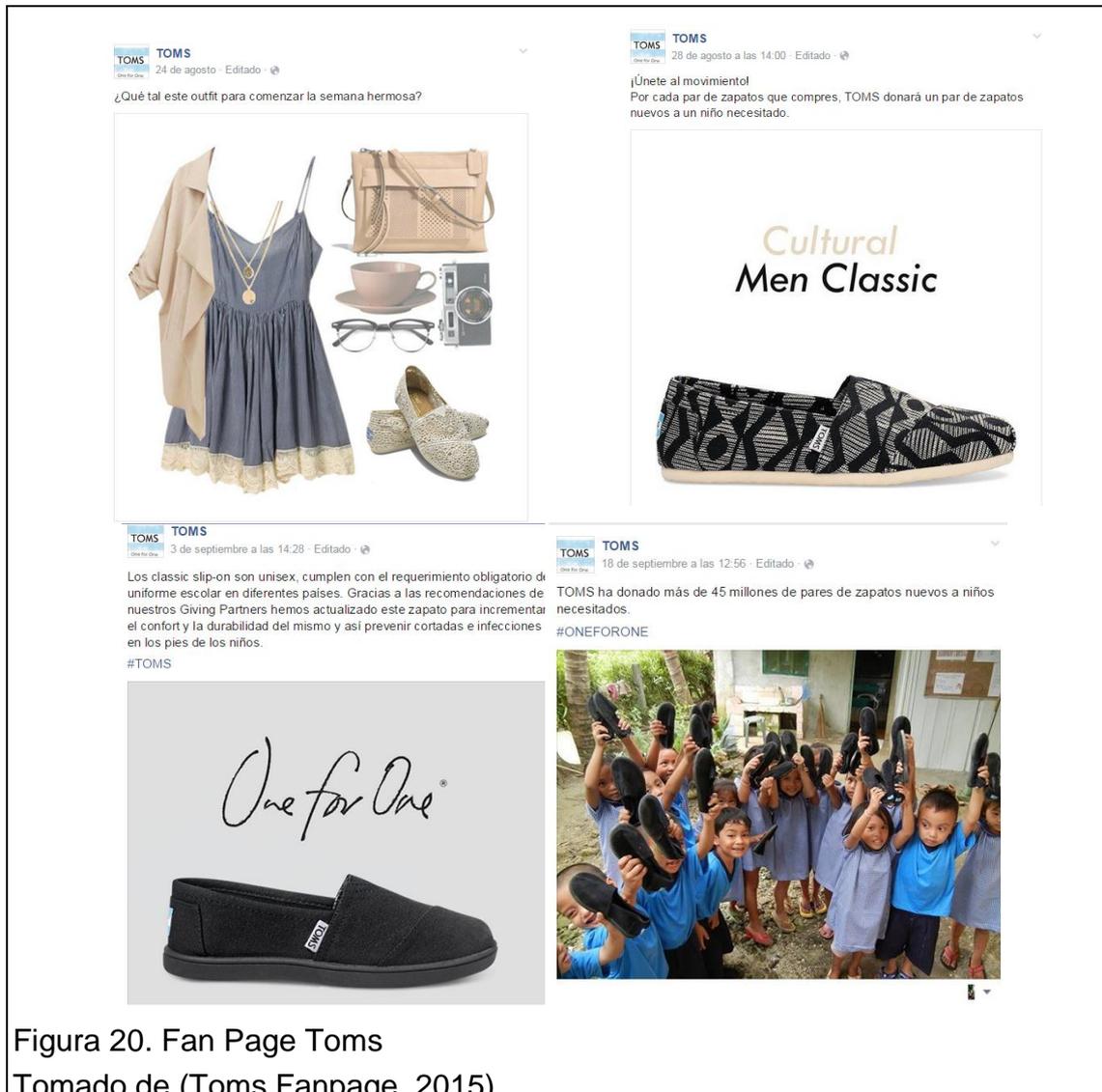


Figura 20. Fan Page Toms
Tomado de (Toms Fanpage, 2015)

Sus locales tienen un estilo rustico, toda la decoración está realizada con madera, abajo se pueden ver las imágenes de sus locales:



Figura 21. Local Comercial Toms

Toms ha tenido una muy buena aceptación en el mercado y de acuerdo a una de sus representantes de ventas, venden aproximadamente de 6000 pares de zapatos al mes en la ciudad de Quito.

ZOCOS:

Esta empresa Ecuatoriana fundada en el 2011, se dedica a la producción de alpargatas de tela con diferentes diseños y colores para hombres, mujeres y niños. Sus precios van de USD 25 a USD 35 por par. Disponen de locales en Quito, Guayaquil, Cuenca y Galápagos. Venden alrededor de 1500 pares al mes (Zocos, 2015).

Cuentan con página web, cuentas en redes sociales como Facebook y Twitter. Aplican descuentos por temporadas o días festivos (Día padre, madre, san Valentín, Navidad, entre otros) del 15% al 20% y alianzas con suscriptores del comercio, tarde Diners, Veríd, entre otros. Por último participan en el bazar Zoco de Cumbayá (Zocos, 2015).

Chichas y Alpargatas:

Fue creada en el 2012, se dedican a la producción de alpargatas de tela para niños, hombres y mujeres de cualquier edad, tienen zapatos desde la talla 26 para niños hasta la 42 para hombres. Todos los pares de zapatos cuestan USD 25. Tienen como punto de venta UrbanMix en el Quicentro Shopping, Aeropuerto Mariscal Sucre, Ventura Mall Cumbayá y en el Centro Comercial San Marino de Guayaquil. Cada bazar en el que se vende estos zapatos un porcentaje es donado para obras sociales a través de fundaciones en Quito y Guayaquil. Por último participan en bazares de calzado y de productos nacionales como en el Gran bazar de Cumbayá. Sus zapatos se producen en Ambato mediante un socio estratégico (Revista Familia, 2012).

De acuerdo a las dueñas, Chichas es un zapato multi target el cual se puede usar desde los 3 a los ochenta años. Son zapatos de campo y de ciudad que van con cualquier look. Ahora fabrican sandalias también y está explorando producir nuevos modelos (Cárdenas M. , 2013)



Figura 22. Chichas y Alpargatas

Tomado de: Facebook, s.f.

Cornejas:

Fue creada por dos hermanos en el 2012, se dedican a la producción de alpargatas. Venden en todos los locales de Buestan, en Cuenca, CCNU en Quito, los Valles y distribuyen a Loja y Lago Agrio. Sus precios van desde USD 20 a USD 40. Cada tres meses salen nuevas colecciones de acuerdo a temporadas y al clima. Participan en ferias de diseño en Quito y Guayaquil y cuentan con redes sociales y pagina web. Cuentan con una fan page en Facebook en donde publican descuentos y promociones de venta como dejar todos sus zapatos a tan solo USD 25. En la figura de abajo se puede ver el tipo de zapatos que producen y las promociones que realizan mediante Facebook (Revista Líderes, 2014).



Figura 23. Cornejas

Tomado de (Cornejas Fanpage, 2015)

Veri'd:

Esta empresa ecuatoriana está enfocada en la producción de alpargatas y zapatos urbanos para hombres y mujeres, con modelos y diseños que no se repiten. También fabrican blusas, collares, carteras, pañuelo hechas por artesanos y con materiales ecuatorianos, sin embargo, las alpargatas son su producto estrella. Se apalanca mucho en la comunicación recalcando que sus productos son hechos en Ecuador. Cuentan con un local en el CC Cumbayá y una isla en el Mall el Jardín. Aplican promociones como 30% de descuento para suscriptores del comercio, tarde Diners en el Zoco de Cumbayá, Las tienditas del Malecón en Guayaquil, entre otros. Sus precios van desde USD 35 hasta USD 70. Cuentan con página web y una fan page en Facebook donde publicitan sus nuevas colecciones y promociones (Cámara de Comercio Quito, 2013). En las figuras siguientes se puede observar como son su local e isla y también el tipo de zapatos que comercializan.



Figura 24. Local Centro Comercial CumbayáVeri'd



Figura 25. Isla Mall el Jardín Veri'd



Figura 26. Zapatos Veri'd
Tomado de (Veri'd Fanpage, 2015)

Después de realizar el análisis de la competencia, se puede identificar que los zapatos que cada todos producen son muy similares. No tienen ningún diferenciador específico en su producto, solamente Toms, el cual maneja el lado de la responsabilidad social. Al observar esto, se considera que el proyecto de LUFFA'S tiene un gran diferenciador y no existe competencia directa, por lo que tendrá una gran ventaja al ingresar al mercado.

3.6 Participación de mercados y ventas en la industria

Al ser una industria fragmentada con tantos participantes es muy difícil identificar el porcentaje de participación que cada competidor tiene. Sin embargo, después de realizar las encuestas, se identificó que dentro de la clasificación de zapatos casuales de tela, con modelo similar al que se va a producir, el 42% del mercado objetivo adquiere Toms, por lo cual este sería nuestro principal competidor. El otro 58% estaría dividido entre los diferentes productores ecuatorianos de zapatos casuales, como lo son los mencionados anteriormente, Chichas y Alpargatas, Veri'd, Cornejas y Zocos entre otros.

En conclusión, se puede decir que la industria es bastante atractiva ya que está en pleno desarrollo, y por otro lado, el producto que se va a ofertar es completamente innovador, el cual con la ayuda de una sólida estrategia de marketing se podrá ingresar al mercado y posicionarse en el mismo. Este es un proyecto completamente viable ya que existe una demanda insatisfecha de calzado en el mercado muy amplia, como se mencionó anteriormente aproximadamente el 53% del mercado tiene una demanda insatisfecha. Más adelante se explicará el nivel de ventas y el porcentaje de demanda que se cubrirá con el negocio.

3.7 Evaluación del mercado durante la implementación

Cuando se implemente el negocio en el mercado será necesario analizar, observar y evaluar el proyecto. Con este análisis se podrá medir y comparar los

resultados obtenidos de este plan de negocios con la situación del mercado. Sin embargo, también se deberá realizar investigaciones de mercado constantes para estar al tanto del comportamiento, de la moda y las tendencias para poder satisfacer las necesidades del cliente.

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

La estrategia que se va a utilizar es la de diferenciación. Como se mencionó anteriormente, esta se enfoca en desarrollar productos que se consideren únicos en la industria, los cuales serán dirigidos a consumidores que son poco sensibles a los precios (Fred, 2008, pág. 188). Se logrará diferenciar al producto de la competencia mediante una propuesta de valor y esfuerzos en marketing.

De acuerdo a David Fred, (2008, pág. 191) una estrategia de diferenciación es eficaz en las siguientes condiciones:

- Cuando existen varias formas de diferenciar el producto y muchos clientes consideran que las diferencias tienen valor
- Cuando las necesidades de los consumidores son diversas.
- Cuando pocos competidores siguen un enfoque de diferenciación parecido.

Se utilizarán diferentes estrategias y tácticas para cumplir con los propósitos mencionados anteriormente, para tener rentabilidad en el proyecto y aceptación del producto en el segmento de mercado que se pretende abarcar, entre estas están:

- Ofrecer un producto diferenciado el cual ofrezca originalidad, comodidad, exclusividad, moda, beneficios saludables provenientes de luffa y varios diferenciadores importantes los cuales son esenciales para el segmento, resultantes de la investigación de mercados.

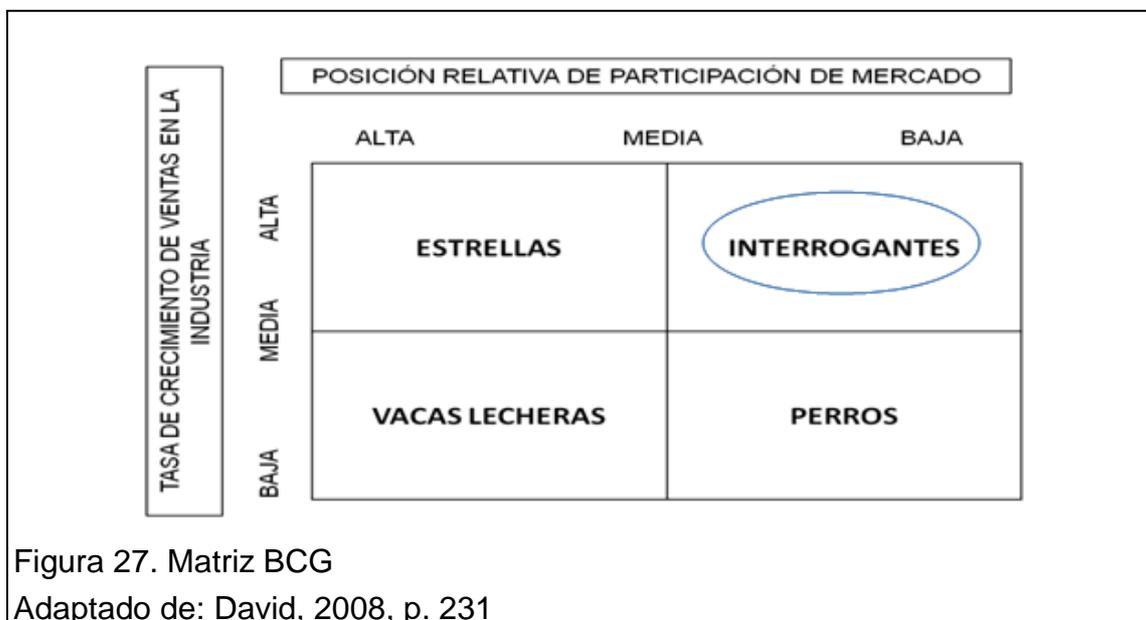
- Se utilizará herramientas promocionales como descuentos, y diferentes actividades BTL y digital.
- Estrategias de CRM y servicios post venta para conocer más a fondo las necesidades de los clientes para lograr fidelizar y crear una relación a largo plazo con el cliente.

Cada una de las estrategias y tácticas se desarrollará más adelante.

4.2 Estrategias de marketing con base en las matrices estratégicas

- **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

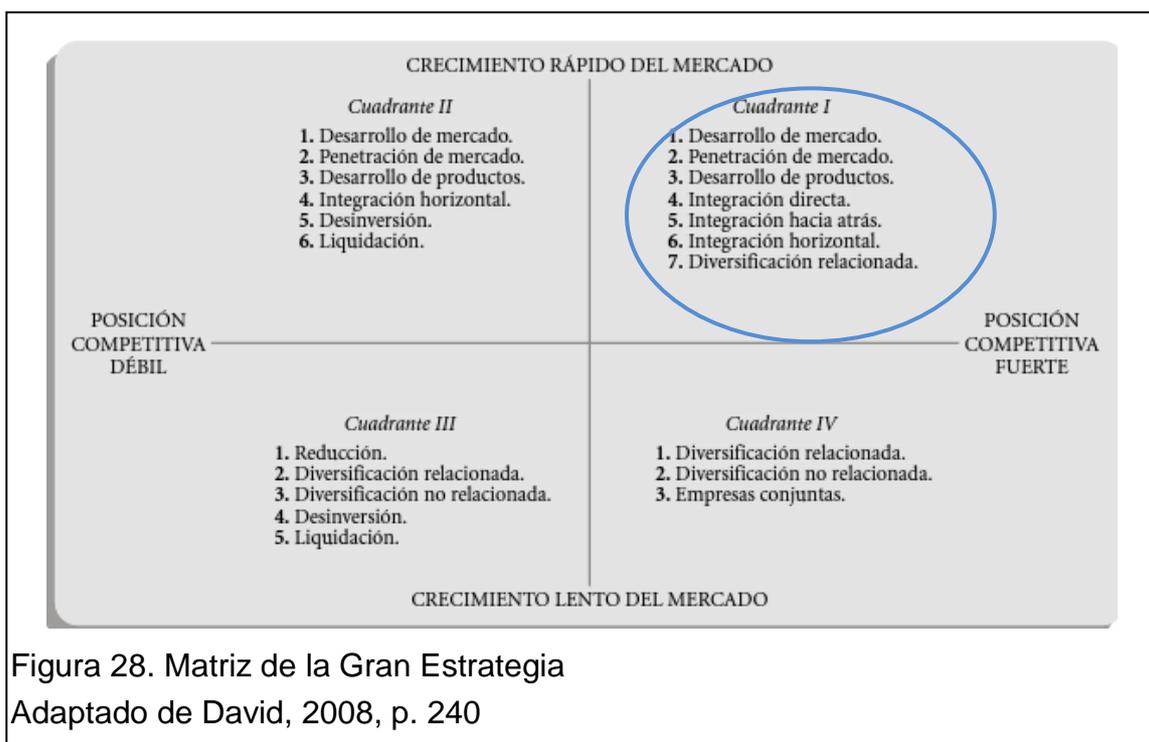
La matriz BCG es utilizada para observar en qué posición se encuentran las diferentes divisiones de negocios de una empresa en cuanto a su participación de mercado y la tasa de crecimiento de la industria en la que compiten. (Fred, 2008, pág. 227). En el caso de la producción de calzado de tela con plantillas de luffa solamente existe una división, en la cual el negocio se posiciona en el siguiente cuadro:



Dentro de la matriz BCG la empresa está dentro del cuadrante de interrogantes. Esto se debe a que el negocio se encuentra en una industria con una tasa alta de crecimiento de ventas como se observó en el análisis de la industria, además al ser un negocio completamente nuevo, su posición relativa de participación de mercado es baja. Al estar posicionado en este cuadrante, David Fred, (2008, pág. 232) recomienda estrategias intensivas como son la penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos, para lograr crecer y ganar participación de mercado para convertirse en estrella. En el caso del negocio, se aplicarán las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

- **Matriz de la gran estrategia**

Esta matriz es una herramienta que sirve para formular estrategias de acuerdo a la posición competitiva y el crecimiento del mercado.



Según la matriz, el proyecto se encuentra dentro del cuadrante I ya que se tiene una posición competitiva fuerte frente a la competencia debido a sus diferenciadores y el crecimiento del mercado es rápido.

De acuerdo a David Fred, (2008, p.240) cuando un negocio se sitúa en este cuadrante, se puede utilizar las estrategias: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

Al observar ambas matrices, debido a que es un nuevo negocio, las estrategias en las que se va a enfocar son en penetración de mercado y desarrollo de producto.

4.3Ciclo de vida del producto

Es muy importante establecer la etapa de ciclo de vida para poder desarrollar estrategias y acciones que se acoplen a las necesidades del producto. Debido a que es un nuevo producto, el mismo se encuentra en la etapa de introducción. De acuerdo a Lerma (2010, pág. 45) en esta etapa es el momento de dar a conocer, comercializar y distribuir el producto. El crecimiento de ventas es lento, los canales de distribución suelen ser reducidos y los resultados financieros son negativos ya que el volumen de ventas no alcanza todavía el punto de equilibrio para cubrir los costos e inversión para la introducción del nuevo producto. Kotler y Keller (2006, pág. 332) recomiendan que las estrategias a seguir en esta etapa son: ofrecer un producto básico, cargar un margen al costo para fijar el precio, utilizar distribución selectiva, crear conocimiento del producto entre los primeros distribuidores y adoptadores y finalmente utilizar una intensa promoción de ventas para inducir a la prueba de producto. De acuerdo a estas estrategias, se desarrollara la mezcla de marketing para la introducción del negocio al mercado.

4.4Segmentación de mercado

Kotler y Armstrong (2008, pág. 165) mencionan que la segmentación de mercados se basa en dividir a un mercado en diferentes grupos pequeños de

acuerdo a las necesidades, comportamientos y características similares los cuales requieren de distintos productos y mezclas de marketing.

4.4.1 Mercado Potencial

Una segmentación de mercados se puede realizar mediante diferentes variables conductuales, demográficas y geográficas y psicográficas (Kotler & Armstrong, 2008, págs. 165-170). A continuación se presentan los diferentes segmentos a los que se podría dirigir el negocio:

Tabla 16. Segmento de mercado A

1. Geográficas	Características y Datos
1.1 País	Ecuador: 16.336.594 Habitantes (INEC, 2015).
1.2 Provincia	Pichincha: 2.798.091 Habitantes (Proyección, 2015)
1.3 Cantón	Quito: 2.424.151 Habitantes (Proyección, 2015)
1.4 Parroquia	Valle de Tumbaco: 10% = 242.415 (Proyección e INEC, 2015) Norte de Quito: 36% = 872.64 (Proyección e INEC, 2015) Valle de Tumbaco + Norte de Quito = 1.115.109 habitantes
2. Demográficas	
2.2 Nivel socioeconómico	Forman parte del nivel socioeconómico A (1.9%) y B (11.2%) = 13,10% = 146.079 habitantes
3. Conductuales	
3.1 Actitud hacia el producto	El 67% está dispuesto a comprar el calzado = 97.873 personas
3.2 Frecuencia de uso	Utilizan por lo menos dos veces a la semana calzado casual (79%) (Investigación de mercados)= 77.320 personas
3.3 Frecuencia de compra	Adquieren en promedio 3 pares de zapatos al año (Investigación de mercados e INEC 2015)= 231.960 pares
3. Psicográficas	
3.1 Estilo de vida	Cuidan de sus pies, siguen las tendencias de la moda, adquieren su vestimenta en centros comerciales. (Investigación de mercados)

Tabla 17. Segmento de mercado B

1. Geográficas	Características y Datos
1.1 País	Ecuador: 16.336.594 Habitantes (INEC, 2015).
1.2 Provincia	Pichincha: 2.798.091 Habitantes (Proyección, 2015)
1.3 Cantón	Quito: 2.424.151 Habitantes (Proyección, 2015)
1.4 Parroquia	Valle de Tumbaco: 10% = 242.415 (Proyección e INEC, 2015) Norte de Quito: 36% = 872.64 (Proyección e INEC, 2015) Valle de Tumbaco + Norte de Quito = 1.115.109 habitantes
2. Demográficas	
2.2 Nivel socioeconómico	Forman parte del nivel socioeconómico A (1.9%) y B (11.2%) y C+ (22,8%) = 400.324 habitantes
3. Conductuales	
3.1 Actitud hacia el producto	El 67% está dispuesto a comprar el calzado = 268.217 personas
3.2 Frecuencia de compra	Adquieren en promedio 6 pares de zapatos al año (Investigación de mercados)= 1.609.302 pares.

4.4.2 Mercado Meta

De acuerdo a Kotler y Armstong (2008, p.178) el mercado meta: “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la compañía decide servir”. Los autores enfatizan que existen diferentes estrategias para determinar su mercado meta, dependiendo de los objetivos y recursos de la empresa, atractivo del segmento y potencial de crecimiento.

De acuerdo a estos parámetros, el segmento al que se va a dirigir es el segmento A, personas que vivan en el Norte de Quito y en el Valle de Tumbaco, que pertenezcan a un nivel socioeconómico alto (A) o medio alto (B), que utilicen por lo menos 2 veces a la semana calzado casual y que adquieran por lo menos 3 pares de zapatos al año, que estén dispuestos a comprar

zapatos de tela casuales con plantillas de luffa, que les guste cuidar de sus pies y adquirir calzado en centros comerciales, dando como resultado un mercado objetivo de 77.320 personas. Se utilizará una estrategia de marketing no diferenciado (masivo) en donde la compañía “se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores más que en las diferencias (...) diseña un producto y un programa de marketing que atraerá el mayor número de compradores posibles” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 179).

4.5 Diferenciación

4.5.1 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es “la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 186). De acuerdo a la investigación de mercado, análisis de las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA se ha determinado la manera de tener una ventaja competitiva frente a la competencia. El valor agregado que LUFFA'S ofrecerá, es un calzado casual, cómodo, realizado con la mejor calidad plantillas de luffa y diseños exclusivos. Como se ha mencionado anteriormente, actualmente en el mercado no existe este tipo de zapatos con plantillas de luffa la cual cuida y le da salud a tus pies, estas tienen varios beneficios diferenciadores: (Made In China, 2011) (Mejor Con Salud, 2014)

- No dañan el medio ambiente y no contaminan.
- Tienen un alto porcentaje de permeabilidad y excluyen el sudor rápidamente.
- Dan masajes a los *acupoints* (puntos de acupuntura) y ayudan a aliviar la fatiga muscular.
- Pueden prevenir el mal olor y bacterias.
- Pueden promover la circulación y el metabolismo de la sangre.
- Son muy suaves y cómodas.

- Tienen buena resistencia y no se dañan al lavarlas.
- Son hipoalergénicas y biodegradables.

Es por eso que la principal ventaja competitiva es ofrecer beneficios saludables provenientes de la luffa en un calzado de calidad, cómodo, que cuidará de los pies de los consumidores y además tendrá diseños exclusivos que van con cualquier estilo. Esto cumple con los parámetros de los autores y también con lo que el mercado meta considera importante al adquirir zapatos de acuerdo a la investigación realizada.

4.6 Posicionamiento

4.6.1 Estrategia de Posicionamiento

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, pág. 188), se debe que ventajas competitivas pueden fortalecer una estrategia de posicionamiento. Algunos mercadólogos consideran que se debe promover intensivamente un solo beneficio ante el mercado y declarar ser el número uno en el atributo seleccionado. Otros creen que es importante posicionarse en más de un factor diferenciador, lo cual podría ser necesario si otra empresa afirma ser la mejor en el mismo atributo.

En este caso, al ser pioneros en utilizar plantillas de luffa en el calzado, se promoverá la ventaja competitiva mencionada anteriormente mediante una estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”. Esta estrategia implica ofrecer más beneficios por el mismo o similar precio que la competencia. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 189). De acuerdo a la investigación realizada en el capítulo 3, se estableció que los competidores en promedio cobran USD 40 por el par de zapatos, LUFFA’S ofrecerá un calzado que está dentro de los USD 40 y tendrá mayor valor que los competidores que ofrecen modelos de calzado similares en el mercado, al darles beneficios saludables y cuidar de

sus pies con las plantillas de Luffa. Además, será un zapato casual, de calidad, cómodo y con diseños exclusivos que van con cualquier estilo.

4.6.2 Declaración de Posicionamiento

Para toda persona que le guste cuidar de sus pies, LUFFA'S es la marca ideal de zapatos casuales, realizados con plantillas de luffa que ofrecen beneficios saludables inigualables, al igual que comodidad, calidad y diseños exclusivos que van con cualquier estilo.

4.7 Mezcla de Marketing

4.7.1 Producto

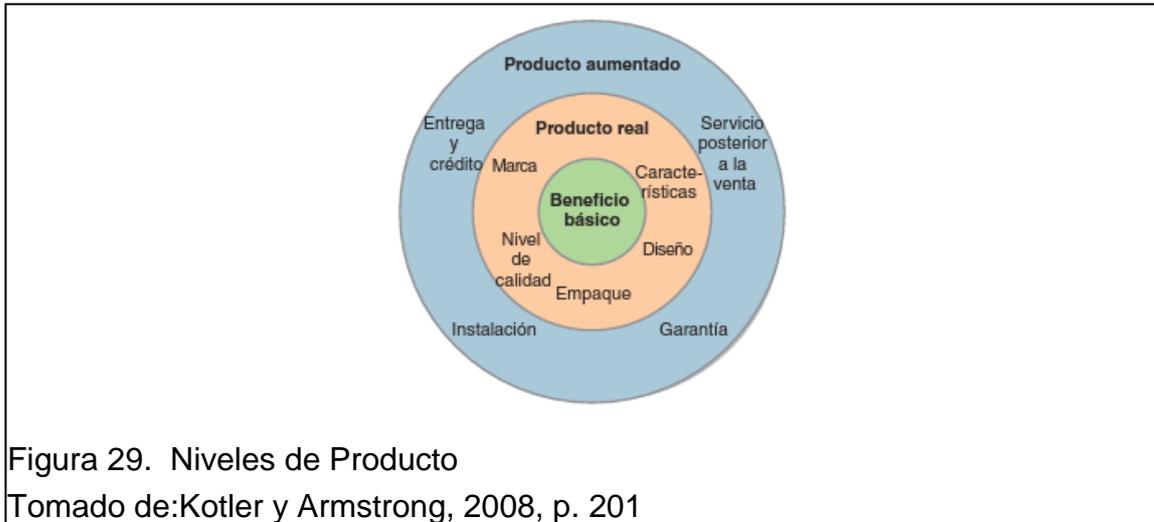
De acuerdo a Kotler y Armstrong, el producto es “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (2008, pág. 199). El producto que se ofertará es: Calzado casual de tela con plantillas de luffa.

4.7.1.1 Clasificación del Producto

Existen diferentes clasificaciones de producto, en el caso del negocio se clasifica al producto dentro de producto de consumo, ya que el consumidor final lo adquiere para su consumo personal. Dentro de productos de consumo están los productos de comparación en el que se sitúa el producto que se ofertará. En el proceso de selección para este tipo de productos, el consumidor los compara con otros con base en las variables de idoneidad, precio, estilo y calidad. Los consumidores dedican tiempo y esfuerzo para identificar las diferencias y obtener información de los diferentes ofertantes en el mercado (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 201).

4.7.1.2 Niveles del Producto

Existen tres niveles de producto, el beneficio básico, el producto real y el producto aumentado, a medida que los niveles aumentan, se va agregando valor al producto. Los tres niveles se pueden ver en la siguiente figura (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 200):



Beneficio Básico: Este nivel del producto se refiere a lo que realmente está comprando el consumidor, responde a las necesidades o problema que los beneficios básicos satisfacen o resuelven (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 200). En este nivel, el beneficio básico que LUFFA'S ofrece es calzado.

Producto Real: En este segundo nivel, se debe convertir al beneficio básico en un producto real mediante diferentes elementos (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 200):

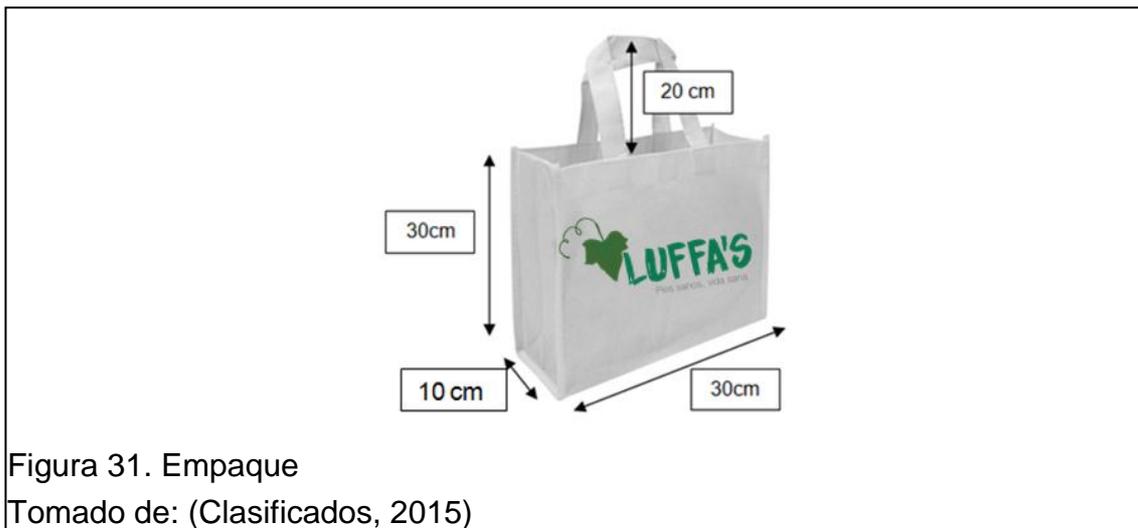
Características: Se ofrecerá calzado casual, bajo, de tela, con plantillas de luffa y suela de goma. El calzado será elaborado a partir de la talla 35-39 para mujeres y para hombres desde la 37-41. Serán fabricados con materia prima de primera calidad con el fin de garantizar un calzado cómodo y duradero, el cual brindará varios beneficios saludables para el cuidado de los pies. En la siguiente figura se puede observar un ejemplo de las características del zapato



Figura 30. Características del Calzado

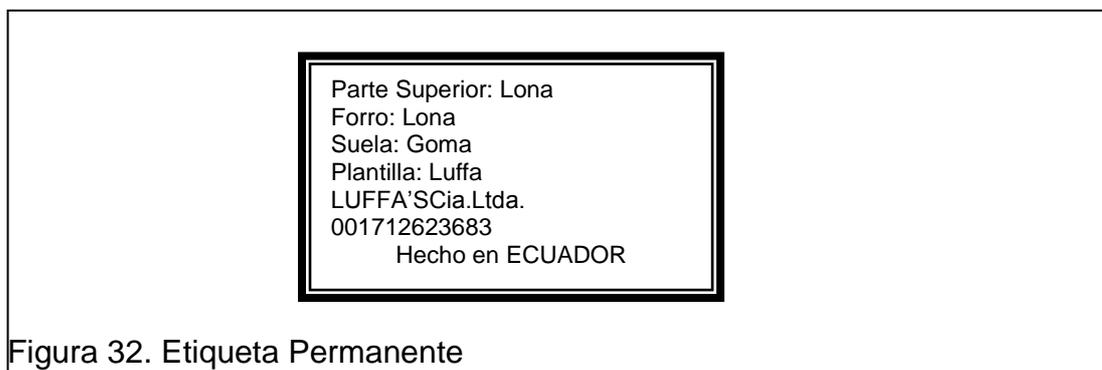
Tomado de: (Toms)

Empaque: De acuerdo a los resultados de la investigación de mercados, el empaque que el mercado objetivo prefiere son las fundas de tela reciclables. Las fundas se diseñarán específicamente para LUFFA'S, las cuales serán fabricadas de tela de Cambrela, la cual según El Telégrafo (2012) es la más ecológica. Al ser bolsas reusables, ayudan al cuidado del medio ambiente y a la vez mantienen el ciclo de reciclaje. Se realizara este tipo de bolsa para que vaya de la mano del negocio con el cual quiere reflejar una manera natural y saludable de cuidar los pies, se pretende rescatar el lado natural del producto. El tamaño de las bolsas será de 30 cm de largo por 30 cm de alto y 7 cm de ancho, contarán con 2 manijas de 20 cm de alto a cada lado para que sea fácil llevarlas. Serán de color blanco y llevarán el logotipo de LUFFA'S impreso en un lado y al reverso información de los beneficios del calzado y también información de contacto de la empresa como: página web, dirección, teléfono, correo electrónico y un código QR el cual redirigirá directamente a la página web. El proveedor elegido para la producción de las bolsas será Cirqit, el cual tiene un precio competitivo y garantiza la calidad de las mismas. Las bolsas serán las que se muestran a continuación pero tendrán el nombre y características del producto impreso.



Etiquetado: Para el etiquetado se debe seguir el reglamento de etiquetado de calzado RTEINEN 080:2013 en donde se especifica cómo se debe colocar la etiqueta y la información que la misma debe contener (INEN, 2013). El producto contara con 3 tipos de etiquetas, una permanente y 2 externas.

- **Etiqueta permanente:** Esta debe ser colocada en un sitio visible y debe contener la siguiente información: “materiales utilizados en la fabricación de las cuatro partes que componen el calzado: parte superior (capellada), forro, plantilla y suela” RUC del fabricante y el país de origen (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2013, pág. 6). La etiqueta medirá 4cm de largo y 2,5 cm de altura, la misma será producida por el proveedor Codipack. Se colocará una etiqueta en cada zapato, en el lado izquierdo interior, el material de la misma será de termo transferencia.



- **Etiqueta Externa 1:** Esta etiqueta medirá 3.5cm de alto por 2.5 cm de largo, elaborada de polipropileno, la cual se adquirirá del proveedor Brother. La etiqueta se adherirá a la suela del calzado. Esta va a contener la siguiente información: código de barras, modelo, color, género, talla y precio.



Figura 33. Etiqueta Externa 1

- **Etiqueta Externa 2:** Esta etiqueta irá sobre la capellada (parte superior) del calzado. Será elaborada de algodón y se coserá al borde izquierdo en el calzado izquierdo y en el derecho en el calzado derecho. Esta etiqueta solamente contendrá el logotipo de LUFFA'S. La medida será de 2cm de largo por 1 cm de ancho. El proveedor para estas etiquetas será Loguitex. La etiqueta se coserá en la parte exterior del zapato derecho e izquierdo, como se puede ver en la siguiente figura:



Figura 34. Etiqueta Externa 2

(Ver Anexo 5: Reglamento de Etiquetado de Calzado)

- **Marca:** Un nombre de marca debe tener diferentes características como ser corto, original, fácil de pronunciar y recordar, no prestarse a burlas e impactante a largo plazo entre otras. Estas características además de

generar un posicionamiento en el mercado, logran lealtad de los clientes, la cual por ende genera una mayor rentabilidad para la empresa. (Lerma A. , 2010, pág. 52).

En este caso, la marca será:

LUFFA'S

Este nombre hace referencia a la ventaja competitiva y principal diferenciador del zapato: Plantillas elaboradas de Luffa. Es un nombre que cumple con todas las características mencionadas anteriormente. Es muy diferente de los nombres de zapaterías existentes en el mercado, además de ser una marca con poder de adaptabilidad ya que es extensible y se puede expandir a nuevas líneas de productos en el futuro. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 217)

El slogan de la zapatería será:

“Pies sanos, vida sana”

Existen varios artículos que mencionan que es muy fácil saber el estado de salud a través de tus pies y esto se asocia al famoso dicho “la enfermedad entra por los pies”. Se dice que cuidar de los pies, tener una buena higiene, utilizar el calzado adecuado, caminar descalzo sobre la playa, hierba, río o tierra húmeda, ayuda a activar el organismo y reequilibrar las funciones de los órganos (Mejor con Salud, 2014). Los beneficios de LUFFA'S como se menciono anteriormente, ayudan a tener una buena salud, higiene y cuidado de los pies. Es por esto que el slogan hace referencia a las principales características y beneficios que se mencionaron anteriormente. Es una frase fuerte y corta la cual tiene mucho significado por detrás.

El logotipo será:



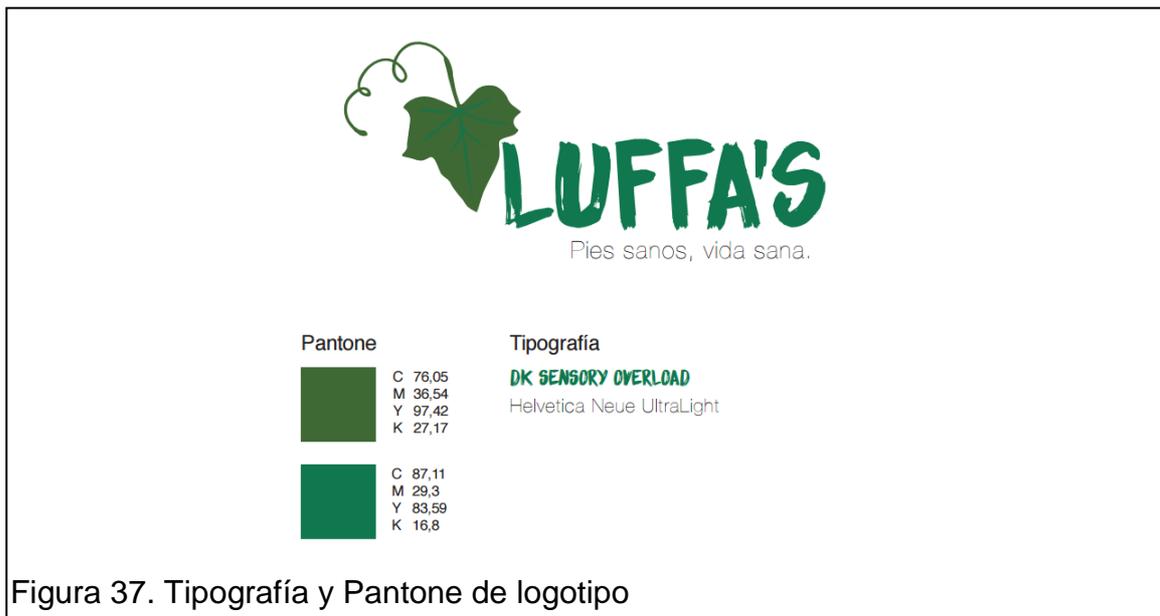
El logotipo está compuesto por la marca y la hoja de la planta de luffa. Como se puede ver en la siguiente figura la forma de la hoja de luffa:



Se eligió el color verde para el logo ya que este representa: Naturaleza, fertilidad, salud, equilibrio, vida, armonía, descanso, tranquilidad y comienzo (Psicología del Color, 2015). Al ser un producto realizado con Luffa, la cual es una planta y materia prima natural, se asemeja con las características mencionadas anteriormente. Además, representa salud, y es lo que se quiere comunicar principalmente ya que son zapatos que se preocupan por la salud y cuidado de los pies.

La hoja será el isotipo de la marca, es decir, la parte icónica y más reconocible, la cual podrá ir sola sin estar acompañada de la marca LUFFA'S.

A continuación se muestra el pantone y tipografía utilizada en el logo:



Además de lo mencionado anteriormente, la tipografía utilizada refleja un estilo único y moderno que se asocia a la marca y los diseños exclusivos que se van a realizar.

- **Diseño:** El diseño de los zapatos es muy importante ya que una de las características principales de LUFFA'S es que se ofrecerán diseños exclusivos, cada seis meses se sacarán nuevas colecciones. Cada par de zapatos será elaborado con lona impermeable de primera calidad, con diversos diseños tanto para hombres como para mujeres. Los zapatos tendrán un estilo casual y se podrán ajustar a cualquier estilo y ocasión. Además de esto, serán sumamente cómodos y las plantillas de luffa ofrecerán todos los beneficios que se han mencionado anteriormente. El empaque será una bolsa reusable muy atractiva, contendrá la información de la empresa y el logo. Es una ventaja para el negocio que sea reusable ya que se utilizará en otras ocasiones en

donde más personas podrán observar la marca y se logrará un mayor posicionamiento de la misma en la mente de clientes potenciales.

- **Calidad:** Se elaborara el calzado con materia prima de primera calidad y procesos estructurados, en donde existirá un control de calidad en cada etapa del proceso desde recepción de materia prima hasta la distribución del producto final. Además de esto, se pretende realizar encuestas a los consumidores para recibir sus comentarios respecto al producto y tener una mejora continua para garantizar la calidad.

Producto Aumentado: En este nivel, se ofrece beneficios y servicios adicionales (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 200).

- **Entrega y crédito:** Se podrá adquirir zapatos mediante la página web, los cuales serán entregados en el domicilio por un costo adicional o en el local más cercano sin costo alguno. Por otro lado se podrá adquirir el calzado en los canales de distribución seleccionados. Como forma de pago se aceptaran tarjetas de crédito, tarjetas de debito y efectivo.
- **Servicio post venta y garantía:**
LUFFA'S realizará seguimiento a los consumidores y se harán llamadas a los clientes para hacerles preguntas respecto a su experiencia con el calzado. Además la empresa contara con el servicio de satisfacción total, en donde el cliente tiene 30 días para devolver el producto en caso de que no se sienta cien por ciento satisfecho con el mismo, y se le devolverá el dinero. Por otro lado, cualquier sugerencia, comentario, queja o inquietud respecto al producto o servicio, la podrán hacer en la página web, redes sociales y línea telefónica de la empresa. De esta manera se logrará fidelizar al consumidor y demostrarle que lo más importante es su satisfacción.

- **Instalaciones:** Las instalaciones serán adecuadas para que el consumidor tenga una experiencia distinta al adquirir el producto. Se decoraran con material reciclado y tendrán un estilo muy ecológico, en donde habrá pepinos de luffa y varios elementos más relacionados con el producto. A todas las personas que ingresen se les ofrecerá una taza de té o agua para que la puedan disfrutar en la sala antes de que observen y se prueben los modelos de zapatos. Las vitrinas serán muy atractivas ya que esto es lo que llama al consumidor para que ingrese al local, se mostrara una variedad de calzado con la decoración ecológica, además se ubicará el logo y slogan de la marca en un panel de madera exterior en el local.

4.7.1.3 Mezcla de productos

La mezcla de productos es el “conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un comerciante determinado ofrece a la venta” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 213). Existen diferentes dimensiones dentro de la mezcla de productos, anchura: consiste en el número de líneas de productos que la empresa tiene, longitud: número de artículos dentro de las líneas de productos, profundidad: cantidad de versiones de cada artículo dentro de la línea, consistencia: como se relacionan entre si las diferentes líneas de productos (no aplica en el negocio actual) (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 213).

Tabla 18. Mezcla de Productos

Anchura	Longitud	Profundidad
Calzado Casual	Calzado para Hombres desde la talla 37-41	Colores sólidos: Blanco, negro, beige, rojo, azul, verde y café. Diseños: 10 telas con diversos diseños
	Calzado para Mujeres desde la talla 35-39	Colores sólidos: Blanco, negro, beige, rojo, azul, verde, café y rosado. Diseños: 10 telas con diversos diseños

En un inicio, los modelos de zapatos serán muy similares para hombres y mujeres, en la siguiente figura se puede observar un ejemplo del tipo de zapatos que se planea elaborar:



4.7.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto o servicio. En el caso del negocio, para determinar el precio de los productos se tomo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar el mercado objetivo de acuerdo a la investigación de mercados, los costos de producción y precios de la competencia.

4.7.2.1 Estrategia de Fijación de Precios

La estrategia de posicionamiento que se utilizará es la de “más por lo mismo”. Como estrategia de fijación de precios se implementara la de fijación de precios basado en el buen valor. Esta consiste en “ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable” (Kotler & Armstrong, 2008,

pág. 265). Se eligió esta estrategia ya que como se menciono anteriormente, estaremos en un precio promedio referente al que venden los competidores indirectos y además se ofrecerá calidad superior y mayores beneficios. Se ha decidido cobrar un mismo precio por todos los modelos de zapatos en el primer año, este precio será de USD 39,99 más IVA, en donde le precio final será de USD 44,79. El precio tiene un margen de ganancia sobre el costo unitario de producción de 99%. A continuación se puede ver los componentes del costo de producción para el primer año:

Tabla 19. Presupuesto de costo de producción Año 1

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN	
Concepto	Año1
Demanda (Unidades)	16.632
Producción total (demanda+stock)	18.018
Costo de Materia Prima Unidad	\$ 12,61
Costo Total Materia Prima	\$ 227.131,30
Mano de Obra	\$ 84.926,77
CIF	\$ 50.098,84
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 362.156,92
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	\$ 20,10

El precio de USD 39,99 es estratégico ya que es un precio psicológico, existen estudios que establecen que los precios que terminan en ,99 generan una mayor venta. Esto se debe a que el ser humano tiene a depreciar los centavos y quedan con el valor primario, también el ,99 tiende a ser un precio en oferta y hace que el consumidor piense que se está pagando un precio menor por el producto (NinEcommerce, 2014).

4.7.3 Plaza

La plaza es la cadena de suministro de una empresa. Esta, está compuesta por dos partes; los socios superiores y socios inferiores. La parte superior consiste en proveedores de materia prima y los inferiores son los mayoristas y detallistas los cuales forman la conexión entre la compañía y sus clientes (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 299).

4.7.3.1 Análisis de la Distribución del Segmento

La investigación de mercados dio como resultado que al mercado objetivo le gustaría encontrar el producto en centros comerciales, locales propios e internet. En el Ecuador, los centros comerciales son muy populares “7 de cada 10 ecuatorianos visitan con mucha frecuencia 6 paseos de compra en Quito y Guayaquil” de un total de 750 encuestados por IPSA Group en el año 2011. De estas personas, el 37% compra ropa y calzado (Retail in Detail, 2011).

Además, los centros comerciales tienen una penetración de 40% en Ecuador, el flujo de personas en los centros comerciales va de 700.000 a 1.5 millones de personas al mes dependiendo el centro comercial. El Mall el Jardín y el Quicentro, dirigidos a un segmento medio alto y alto, tienen ese tráfico de gente. Es por eso que establecerse en un centro comercial impulsa mucho al negocio, se tienen más oportunidades de que el producto ofertado sea comprado (El Emprendedor, 2012). Por otro lado, como se menciono anteriormente, las compras por internet han incrementado en Ecuador. Actualmente se vende USD 540 millones de dólares y el 60% de entregas de Correos del Ecuador provienen de Amazon.com (Revista Líderes, 2015). Ambos canales de distribución son muy atractivos para el mercado objetivo y es por esto que se abrirán dos locales propios:

- Local en Quito situado en el Centro Comercial Quicentro Shopping, este tiene un área de 60m². Tiene un costo de arriendo de USD 3.500 mensuales y un derecho de llave de USD 20.000.
- Local en Cumbayá situado en el Centro Comercial Plaza Cumbayá, este tiene también un área de 60 m². Tiene un costo de arriendo de USD 1.200 mensuales. En Cumbayá se selecciono este local que está ubicado cercano a la Universidad San Francisco de Quito y está en la entrada de Cumbayá, el cual se ve desde la avenida principal, el cual no implica ingresar a un centro comercial para adquirir el producto. No tiene un costo alto y es un lugar estratégico.

4.7.3.2 Canal de Distribución

El canal de distribución o canal de marketing es el “conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 300).

En el caso del negocio, de acuerdo a las necesidades del segmento meta y el producto a ofertar, se utilizará un canal de marketing híbrido (canales múltiples), esto quiere decir que una empresa llega a los consumidores finales mediante dos o más canales (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 307). En el caso de LUFFA'S se establecen dos canales de marketing directo, esto quiere decir que no se tendrán intermediarios y se venderá directamente al consumidor final, mediante la pagina web y los locales propios.

A continuación el canal de distribución de LUFFA'S:

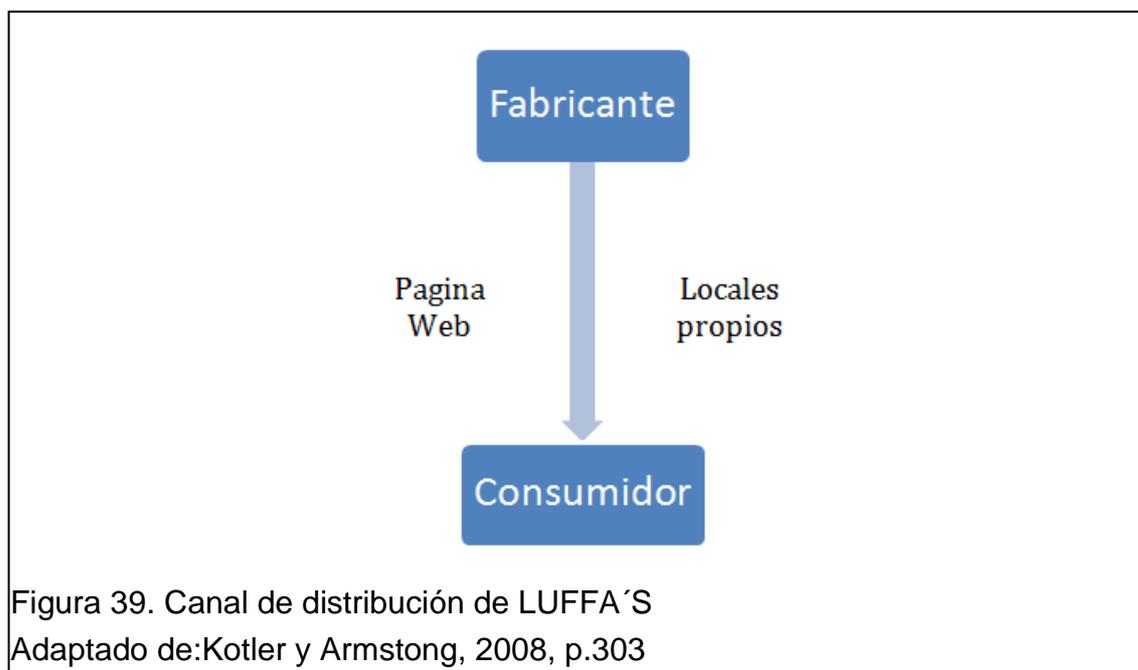


Figura 39. Canal de distribución de LUFFA'S
Adaptado de: Kotler y Armstong, 2008, p.303

Los locales tendrán una infraestructura como se observa en el siguiente plano:

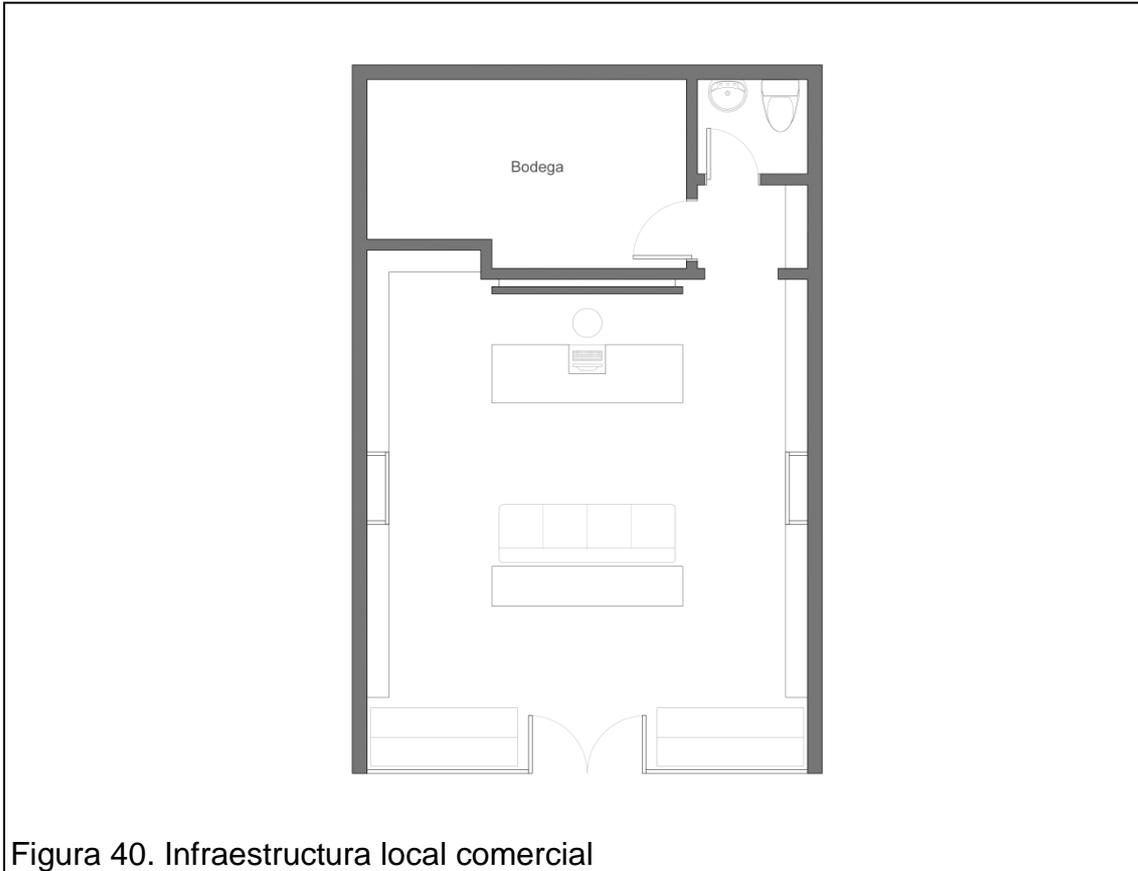


Figura 40. Infraestructura local comercial

Se contará con una bodega donde se guardara el inventario, una caja registradora, una sala donde se pueden probar los zapatos en asientos cómodos y vitrinas para mostrar los zapatos.

4.7.4 Promoción

La mezcla promocional es la combinación de varias herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo. Las compañías las utilizan para comunicar su propuesta de valor y crear relaciones redituables con los consumidores (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363).

4.7.4.1 Publicidad

La publicidad es “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363). El objetivo de tener publicidad es lograr que el mercado meta se interese por el producto y lo tenga en su mente constantemente para que proceda a adquirirlo.

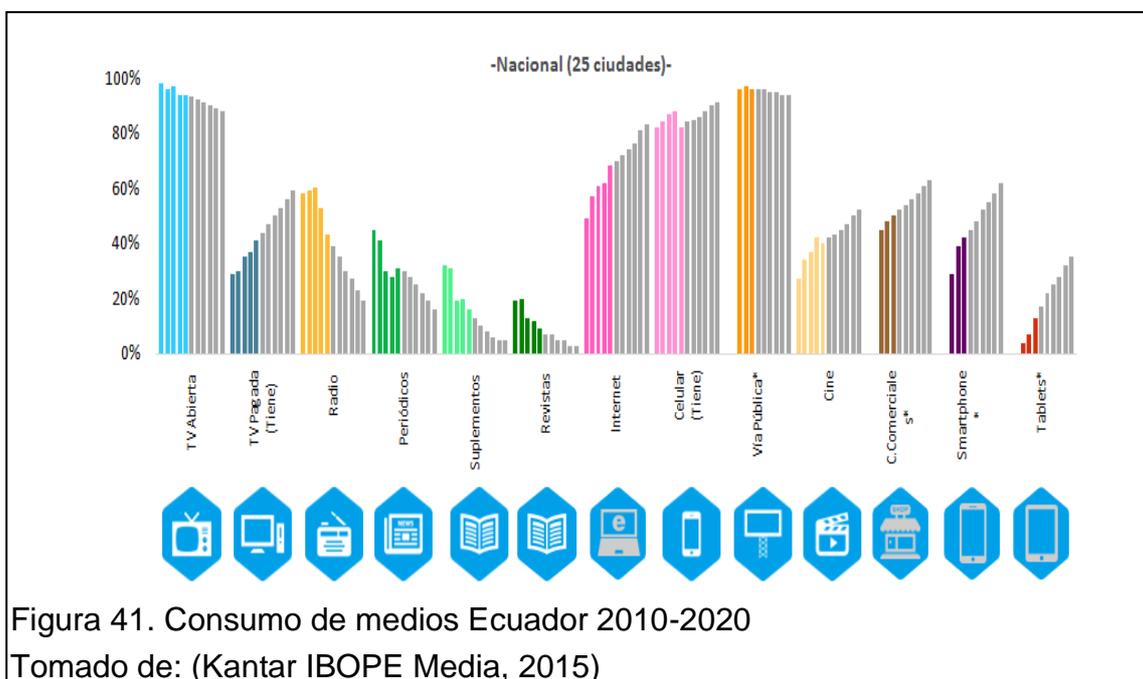
Una estrategia publicitaria consiste de dos partes, el mensaje publicitario, el cual dará a conocer las características diferenciadoras de LUFFA'S y el medio publicitario en donde se colocara el mensaje para atraer al mercado meta y que el mismo adquiera los zapatos. El mensaje que se pretende comunicar está compuesto por:

- Logotipo y Slogan
- Propuesta de valor: Elaboradas con plantillas de luffa, los cuales además de darte comodidad, calidad y diseños exclusivos, cuidan de tus pies. LUFFA'S ofrece beneficios inigualables: excluyen el sudor, pueden prevenir el mal olor y bacterias, alivian la fatiga muscular, son hipoalergénicas, biodegradables, y mucho más.
- Entérate más sobre los beneficios de LUFFA'S en: Información de contacto - redes sociales y pagina web.
- Imágenes del calzado o una modelo/a utilizándolos

Para comunicar el mensaje se utilizaran medios tradicionales y no tradicionales publicitarios:

- ATL: Sus siglas significan “Above the Line”. Este tipo de publicidad es la que se utiliza en los medios tradicionales masivos, en donde existe un mercado objetivo muy amplio. Estos medios incluyen televisión, revistas, vallas y radio entre otros (AltusMedia, 2011).

Los medios tradicionales en Ecuador han cambiado a través de los años como se puede ver en la figura a continuación:



Como se puede observar, TV abierta es el medio más utilizado en Ecuador, sin embargo se proyecta que el mismo decrezca hasta el 2020. El internet va a crecer, el cual es un medio muy atractivo y económico, el cual tiene un gran alcance.

En el caso de LUFFA'S no se utilizaran los medios tradicionales en el primer año ya que son muy costos y llegar a tener un buen alcance requiere de una fuerte inversión. En el caso de la televisión, se necesita producir un comercial, realizar capsulas, o auspiciar programas. Producir un comercial de televisión de 25 segundos cuesta alrededor de USD30.000 dólares y pautarlo teniendo un buen alcance y suficientes TRP's cuesta alrededor de USD 60.000. Por otro lado, pautar en revistas es mas focalizado en un segmento de mercado de nicho, además de no tener un buen alcance no es un medio que se utilizará en el primero año.

- Medios Digitales: Por lo mencionado anteriormente y como resultado de la investigación de mercados, en donde al mercado objetivo le gustaría enterarse del producto mediante internet, la publicidad de LUFFA'S se realizará solamente en medios digitales en el primer año. La penetración del internet en el Ecuador es muy grande y como se vio anteriormente se proyecta que este medio crezca y se convierta en uno de los primeros medios usado. Como se puede ver en la siguiente figura, más 64% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet y 10,3 millones están conectados al en diversas redes sociales, siendo Facebook la de mayor penetración:

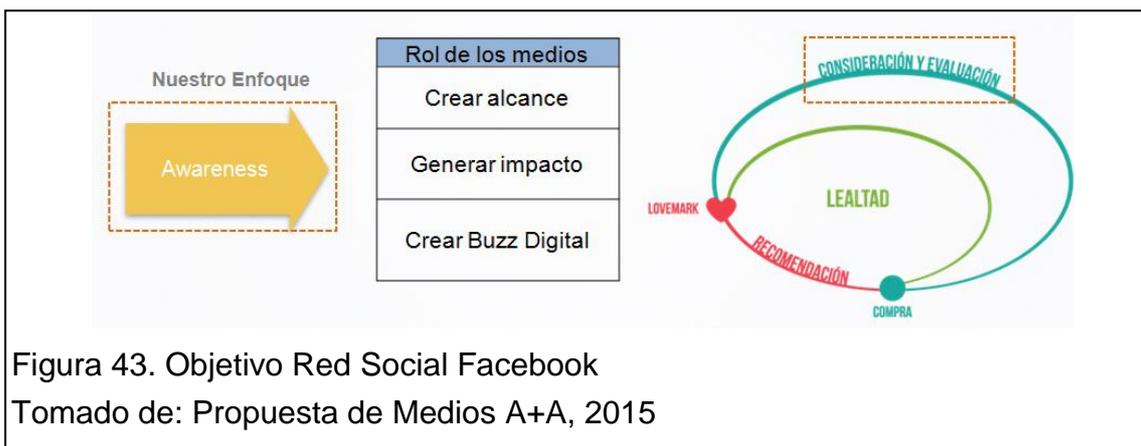


De acuerdo a un estudio de DigilatsJWT (2013), el ecuatoriano busca una conexión con las marcas en internet, el 57% busca información, el 51% busca promociones y el 47% busca contenido relevante entre otros intereses.

La agencia A+A será la encargada de toda la estrategia digital de LUFFA'S, en donde se utilizaran diversos medios para llegar el mercado objetivo:

Estrategia Digital

Grupo objetivo: 700 mil personas, las cuales tienen de 21-50 años de edad, viven en la ciudad de Quito y les interesa las compras, moda, salud y bienestar. Objetivo: A continuación se puede observar el mapa digital, en el cual se explica el objetivo de utilizar este medio.



El objetivo de la marca será generar conciencia “awarness” de la misma. El rol que cumplen los medios es crear alcance y llegar a la mayor cantidad de personas del grupo objetivo, generar impacto para que se interesen por la marca y a la vez crear “Buzz digital”, esto significa el “boca a boca” en donde se transmite la información a otras personas. Los 3 componentes fomentan la consideración y evaluación de la marca, la cual puede desarrollar lealtad, amor, recomendación y compra.

Indicadores a medir:

- Alcance: generador de ventas
- “Engagement rate”: el cual significa el número de personas que ven, colocan me gusta, comparten o dan click en una publicación de su interés. Esto se desarrolla mediante contenido de calidad.
- Numero de fans: Amantes de la marca y su causa.

Mix de canales digitales:

- Bloggs: “Contar historias es lo que realmente engancha al consumidor y genera recordación, razón por la cual podemos crear historias a través del concepto de la marca” (A+A, 2015). Se van a realizar acciones conjuntas de tal modo que el canal on-line y el canal off-line se unan, ya sea actividades que empiecen en el “off” y terminen en el digital ó viceversa.

- Sitio Web: Se desarrollará un sitio web que será un catálogo virtual para la consulta de productos. Habrán dos categorías, una de hombres y otra de mujeres, en donde se presentara el modelo de zapato, el cual tendrá la opción para cambiar de colores y hacer “zoom- in” para visualizar mejor el zapato. La página web tendrá un carrito de compras para poder hacer las compras on-line del producto, en donde se podrá cancelar mediante Pay Pal, transferencia bancaria, o tarjetas de crédito.

En la siguiente figura se puede mirar un ejemplo de la página web:



Figura 44. Ejemplo Página Web
Tomado de: (A+A, 2015)

- Facebook: Esta será la red social para generar alcance del mensaje publicitario en personas afines a la marca (potenciales consumidores). Se producirán y pautaran 4 publicaciones a las semana bajo las temáticas: ¿Qué es la luffa y cuáles son sus beneficios?, beneficios médicos y consejos para pies sanos, testimonios/ historias de personas que las han usado, ilusiones movilizadoras, producto y promociones.
- Instagram: Este será el canal para presentar los zapatos de una manera más vívida, donde los consumidores podrán ver diferentes ocasiones de uso de zapatos LUFFA'S. Se dará un toque “chévere” a la marca. Se subirán 4 publicaciones semanales a esta red social. A continuación se pueden observar ejemplos de las publicaciones que se ejecutaran:

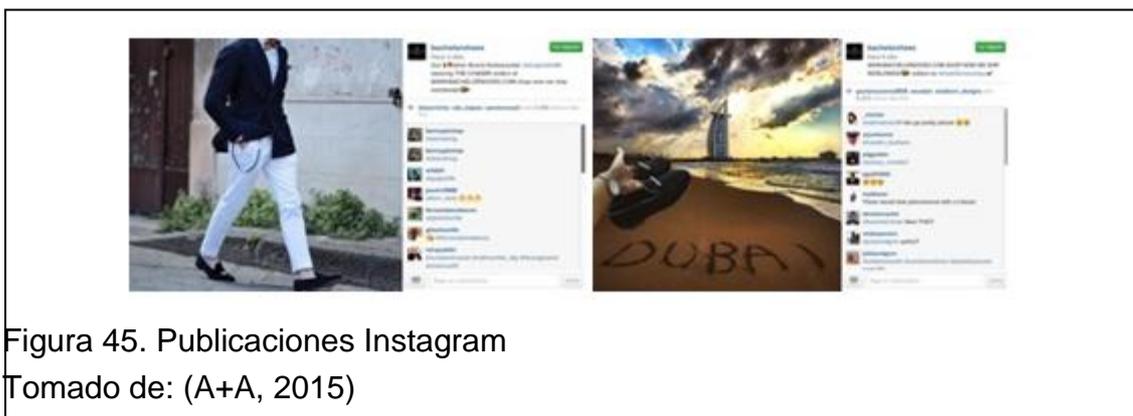


Figura 45. Publicaciones Instagram

Tomado de: (A+A, 2015)

Tabla 20. Presupuesto medios digitales:

Medios Digitales	Presupuesto
Sitio Web	
Catálogo virtual de productos	\$2.500/ pago único
Presentación del modelo	
Presentación de colores	
Opción Zoom-in	
Carrito de compras para compras on-line	
Webmaster por cambio de temporada	\$500,00 /por cambio de temporada(2 veces al año)
Redes Sociales	
Content Marketing y Community management para Facebook, Instagram y Blogg	\$500,00/ mes
Medios	
Medios a invertir en Facebook mediante los formatos Posts Promocionados y Social Ads. (pauta)	\$ 12.000,00/ anual
Total Medios Digitales	\$ 21.500,00

(Ver Anexo 8: Cotizaciones)

- BTL: Se utilizará campañas BTL, el cual es el acrónimo de “Below the line”, esto quiere decir comunicación no masiva, dirigida a un segmento específico (Código Visual, 2009). El proveedor seleccionado para este tipo de campañas es Serinse. Una de las principales problemáticas y retos del negocio es el desconocimiento de lo que es la luffa y sus beneficios, solamente la identifican como una esponja utilizada para el aseo personal. Es por esto, que se realizarán campañas específicas para dar a conocer el producto. Se colocará un stand de viernes a domingo durante el primer mes de apertura y a los 6 meses de la apertura nuevamente, en el Centro Comercial Quicentro en donde se tendrá un local y en el Centro Comercial La Esquina el cual es muy

popular para el segmento medio alto y alto, en donde todos los fines de semana se reúnen personas afines al mercado objetivo. En el stand estará un modelo que se encargará de entregar folletos informativos sobre la luffa y sus beneficios, modelos de zapatos e información sobre la marca. Además se regalará una plantilla de zapato de una sola talla estándar para que las personas las puedan probar en su propio zapato y sentir las cualidades. El stand tendrá el mismo estilo de los locales, ecológico y realizado con material reciclado. Se tendrá una planta de luffa y también los pepinillos en estado natural y disecado. Además de esto, se regalarán pedicuras gratis y descuentos de 10% para la primera compra de zapatos en LUFFA'S. Para obtener los descuentos las personas tendrán que poner me gusta en la fan page en Facebook y seguir a LUFFA'S en Instagram, además dar información personal: nombres, correo electrónico, teléfono y fecha de nacimiento. De esta manera se podrá crear una base de datos para realizar CRM.

Tabla 21. Presupuesto BTL Año 1

BTL	Presupuesto
Alquiler Espacios	\$ 2.500
Adecuación de Stands	\$ 450
Actividad (modelo, logística, compra de materiales, supervisor)	\$ 3.796
Descuento en pares de zapatos	\$ 2.000
Pedicura	\$ 600
TOTAL	\$ 9.345,69

4.7.4.2 Promoción de Ventas

La promoción de ventas es ofrecer incentivos en el corto y largo plazo para impulsar la compra (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363).

LUFFA'S ofrecerá descuentos dos veces al año por cambio de temporada, una vez en enero y otra en junio. En enero, además de ser cambio de temporada, las personas están muy gastadas por diciembre y las festividades, por lo que es un mes estratégico para realizar promociones y descuentos. Por otro lado,

junio, es a mediados del año y es un buen momento para lanzar promociones, es temporada de vacaciones y existen muchas personas que viajan al exterior para comprar vestimenta y calzado, por lo que es importante lanzar un descuento. La promoción que se ofrecerá durante esos meses consiste en: compra dos pares de zapatos y obtén el tercero a mitad de precio.

Otra promoción que se realizará es invitar a un artista trimestralmente para que pinte los zapatos durante horas específicas. La comunicación de esta actividad se realizará mediante volanteo y comunicación en redes sociales de la marca y del centro comercial.

El descuento de ventas no estará presupuestado dentro del gasto de marketing, este se contemplará directamente en el flujo de efectivo como descuento en venta, en donde da un valor total de USD 11.143,29.

El costo de la actividad del artista será de USD 1.100 al año.

4.7.4.3 Marketing Directo

El marketing directo consiste en la comunicación directa con los consumidores, con el fin de crear relaciones redituables con los mismos. Se pueden utilizar herramientas como correo electrónico, teléfono, fax, entre otras (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363).

- Se enviarán correos electrónicos una vez cada 15 días comunicando promociones, y catálogo de productos con sus actualizaciones a la base de datos de la empresa, recopilada de personas suscritas que hayan comprado los zapatos y personas que hayan interactuado en la actividad BTL.
- Se enviarán encuestas de satisfacción y sugerencias a todas las personas suscritas a la empresa. De esta manera se logrará mantener

contacto con los consumidores y recibir sus sugerencias para mejorar e innovar constantemente para satisfacer sus necesidades.

- Se enviarán promociones personalizadas en el mes del cumpleaños de las personas suscritas.

Además de esto, se utilizará la página web de la empresa, en donde habrá una opción de contacto donde se pueden enviar correos electrónicos por sugerencias o dudas.

El proveedor que brindará este servicio es A+A, y el presupuesto para esto es de USD 800 anuales.

4.7.4.4 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se basan en construir una buena relación con los diferentes públicos de la empresa creando una buena imagen corporativa, obtención de publicidad favorable y evitando comentarios negativos o desfavorables (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 390). Para el lanzamiento de LUFFA'S se utilizarán relaciones públicas de la siguiente manera:

- Se realizará un coctel para la apertura del local del Centro Comercial Quicentro, en donde se invitarán a medios de comunicación relevantes y a influenciadoras como la reina de Quito Carolina Báez y la ex Miss Ecuador, Constanza Báez, las cuales asistirán debido a relación cercana con las socias, y diferentes blogueras de moda. Se regalarán cupones de descuento de 50%. Esto generará publicaciones en los medios y publrreportajes, los cuales generaran publicidad gratuita.
- Se enviará un par de zapatos a influenciadoras de la moda más reconocidas en el país, con una carta de invitación mencionando todos los beneficios de la marca y solicitando su apoyo para que se prueben

los zapatos y coloquen fotos en sus redes sociales etiquetando a LUFFA'S. Las personas seleccionadas son: Constanza Báez (ex Miss Ecuador), Carolina Báez (Reina de Quito), Cristina Carrizosa (Bloguera de Moda), Cristina Maag (Front Row Blog de modas), Estefanía Sotomayor (Blondies Fashion Blog de Moda), Estefanía Cardona (Lifestyle Kiki Blog de Modas).

- Se redactaran informes anuales de responsabilidad social los cuales reflejaran una imagen positiva de la compañía frente a los diferentes públicos.

La estrategia de utilizar blogs de moda para que comuniquen sobre el producto, es un medio muy importante ya que son a los que las personas acuden para asesorarse antes de comprar. “Según datos proporcionados por Cardona, en el 2014, solo en Latinoamérica, el 93,3% de personas aseguran que compraron algo influenciadas por un bloguero” (El Comercio, 2015)

El presupuesto para relaciones públicas es el siguiente:

Tabla 22. Presupuesto de Relaciones Publicas

Relaciones Publicas	Presupuesto
Coctel de lanzamiento	\$ 1.000,00
Plan con Influenciadoras	\$ 500,00
Total Relaciones Públicas	\$ 1.500,00

4.7.4.5 Ventas Personales

Ventas personales se refiere a “presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar venta y crear relaciones con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 363). Como se menciono anteriormente, la empresa contará con dos locales de venta directa, en donde se tendrá a un vendedor por local. Estos tendrán una buena imagen y recibirán capacitaciones constantes para que conozcan sobre el producto, sus

beneficios, la competencia y estén listos para recibir sugerencias y quejas del consumidor, solución de problemas y negociación. De esta manera se podrá ofrecer el mejor servicio al cliente y ganar la confianza del consumidor, lo cual generará mayores ingresos y relaciones a largo plazo.

Además de los locales, se participará en el Grand Baazar Cumbayá, es una feria “creada para que los artesanos, emprendedores y micro empresarios ecuatorianos tengan una ventana para exponer y comercializar sus productos rodeados de un ambiente amigable, familiar y divertido” (Grand Baazar, 2015). Se participara en los 3 bazares que se realizan al año, en mayo, septiembre y diciembre, cada uno dura 3 días. En este bazar asisten aproximadamente 1000 personas de un nivel socio económico alto, el cual encaja perfectamente dentro del mercado objetivo. Se planifica tener un stand y realizar las ventas en esos periodos de tiempo. El costo de esta actividad es de USD 1.970.

4.8 Presupuesto de marketing año 1

Tabla 23. Presupuesto de Publicidad y Promoción Año 1

Presupuesto de Publicidad y Promoción Año 1	
Publicidad Medios Digitales	\$ 21.500
BTL	\$ 9.346
Promoción de Ventas	\$ 1.100
Relaciones Públicas	\$ 1.500
Marketing Directo	\$ 800
Ventas Personales	\$ 1.970,00
TOTAL	\$ 36.215,69

El presupuesto que se destinará los siguientes 5 años es él % de ingreso de ventas que se observa en la siguiente tabla:

Tabla 24. Porcentaje destinado a Marketing en los próximos 5 años

Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
5,6%	5,2%	5,1%	5,0%	4,9%

4.9 Evaluación y control

Para monitorear y evaluar la efectividad de las actividades de marketing se utilizaran diversos indicadores como participación de mercado, retención de clientes, nivel de ventas, satisfacción al cliente y número de quejas. Con el fin de entender si las actividades realizadas están rindiendo frutos o deben ser modificadas.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se detallará paso a paso el plan de operaciones y de producción que se aplicará para el proyecto.

5.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones que LUFFA´S implementará será la de flujo en línea. Las empresas manufactureras que usan flujos de línea tienden a aplicar una estrategia de fabricación para inventario, en la cual mantienen inventario de artículos para entrega inmediata, minimizando así el tiempo de entrega al cliente (Krajewski & Ritzman, 2000, pág. 39).

Además, la estrategia de operaciones y producción se enfocará en los estándares requeridos de calidad desde la obtención de la luffa procesada hasta la entrega del producto final, para así ofrecer al mercado objetivo un producto con muchos beneficios y durabilidad que tendrá ventaja sobre la competencia.

Para la producción de los zapatos se utilizará la maquinaria necesaria y el personal apto para el uso de la misma. Se analizaron a varios proveedores de la materia prima y debido a sus precios convenientes, eficacia, calidad y manejo de tiempos se eligieron a los siguientes proveedores: (Ver Anexo 8: Cotizaciones)

Tabla 25. Presupuesto y Proveedores de Materia Prima

PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA								
Costo de Producción por Unidad de Producción (1 par de Zapatos)								
Items	Materiales	Cantidad	Número de pares	Medida	Medida Unitaria	Costo Unitario	Costo por Par	
1	Luffa procesada	1	1	1	Pliego	\$ 2,50	\$ 2,50	
2	Tela de Lona	0,5	1	1	mt	\$ 12,00	\$ 6,00	
4	Pegamento Para suelas	0,003	1	40	lt	\$ 52,00	\$ 0,16	
5	Suela de caucho	0,08	1	1	mt	\$ 8,76	\$ 0,70	
6	Plantillas de armado	0,5	1	1	mt	\$ 0,80	\$ 0,40	
7	Hilo Grueso	1	1	1	mt	\$ 0,03	\$ 0,03	
8	Funda Reusable	1	1	30x30	cm	\$ 0,73	\$ 0,73	
9	Cuerda para el jaleteado	2	1	20	cm	\$ 1,00	\$ 2,00	
10	Etiqueta permanente de termo transferencia	2	1	4x2,5	cm	\$ 0,01	\$ 0,03	
11	Etiqueta externa informacion y código de barras	2	1	3,5x2,5	cm	\$ 0,00	\$ 0,01	
12	Etiqueta de logo	2	1	2x1	cm	\$ 0,03	\$ 0,06	
Total Materia Prima							\$ 12,61	

5.2 Ciclo de operaciones

Mediante la maquinaria adecuada y la selección de colaboradores capacitados se logrará tener la producción deseada. La producción se puede dividir en tres procesos: la primera que se enfocará en la compra de la luffa procesada y armado de las plantillas, la segunda en la producción del calzado y la tercera en la revisión del producto terminado, acabados y empaque. Se producirá un lote por talla diario, teniendo en cuenta que se fabricarán 5 tallas para mujeres (desde la 35 hasta la 39) y 5 para hombres (desde la 37 hasta la 41).

5.3 Proceso de producción:

Primer proceso:

1. Se realiza la compra de luffa: La luffa es seleccionada por tres diferentes tipos; el primer grupo AAA que puede llegar aproximadamente de 60cm a 80cm de largo, la AA que va de 45cm a 60cm de largo y la A de 45cm o menos de largo. El ancho de cada pepinillo puede ser desde 20cm a 30cm. Una vez cosechado el pepinillo y separado por sus características en los diferentes

grupos mencionados anteriormente, se deja fermentar en agua de dos a tres días para que se desprege la fibra de la cascara. Después la fibra se golpea contra un tubo de acero para que se desprenda completamente de la cascara y se la cuelga a secar un día entero. Al siguiente día, se realiza un segundo lavado con cloro o desinfectantes para que la fibra se blanquee, posterior a esto se deja secar al sol un día y en sombra alrededor de dos horas. Después de completar este proceso, se abre la fibra con un cuchillo filudo para que queden los pliegos abiertos, y se selecciona la luffa por su calidad de fibra, esta puede ser delgada o gruesa. En el caso del proyecto, se necesitará de la luffa gruesa para mayor resistencia y beneficios (Zalcedo, 2015). Cabe recalcar que el proceso mencionado anteriormente no se realizará ya que la luffa se comprará ya procesada y agrupada.

2. Troqueladora: Se usa la maquina troqueladora para cortar los pliegos de luffa en las tallas y forma que se desea. Por otro lado, con la troqueladora también se corta los pliegos de las plantillas de resina de caucho para las diferentes tallas.

3. Aparadora: Con la maquina aparadora se cose la plantilla de resina con la de luffa para formar la plantilla final.

4. Ribeteadora: Se usa la maquina ribeteadora para coser un ribete es decir, una cinta de tela que da forma al borde de la plantilla.

5. Revisión de calidad: Antes de seguir al siguiente proceso, se elegirán muestras aleatorias para revisar que el proceso se haya realizado correctamente.

Segundo Proceso:

En esta etapa se utilizará el proceso de producción de jaleteamiento, la maquinaria y la materia prima seleccionada para el proyecto son las necesarias para poder cumplir con este proceso.

1. Corte de telas: Se corta la tela de lona de acuerdo a la talla que se va producir, ejemplo; para fabricar un par de zapato de talla 36 para mujer se necesitará 25 cm de tela. En este paso queda formada la capellada, es decir la tela con la forma del zapato antes de unirla con la plantilla y suela. Por otro lado al formar la capellada se coserá la etiqueta de algodón con la marca en cada zapato, al borde externo de cada uno.

2. Costura: Una vez cortada la tela y formada la capellada se introduce la horma dentro de la misma. Después se debe ingresar la horma con la capellada en la jaleteadora, esta máquina jala la cuerda para que la tela quede lo mas estirada posible y su forma quede intacta.

3. Montaje de la suela: Se usa pegamento rojo llamado “Llama roja” para pegar la suela de caucho con la plantilla. En este paso se usa la maquina engomadora, esta tiene un rodillo en donde se coloca la goma. Después se procede a pasar la suela por la engomadora para que se cubra de pegamento y luego pegar la plantilla.

4. Strobel: En esta parte del proceso mediante la maquina strobel se doblan los filos de la capellada y se la une con la suela previamente pegada a la plantilla. Creando así el zapato completo.

5. Horno activador: Se ingresa el calzado completo en el horno activador por no más de 30 segundos. Aquí el calor hará que la goma se active y se adhiera de mejor manera a todo el zapato.

6. Se retira la horma del zapato: En esta etapa final, cuando ya está formado el zapato, se procede a retirar la horma para seguir al siguiente paso.

5. Revisión de calidad: Antes de seguir al siguiente proceso, se elegirán muestras aleatorias para revisar que el proceso se haya realizado correctamente.

Tercer proceso:

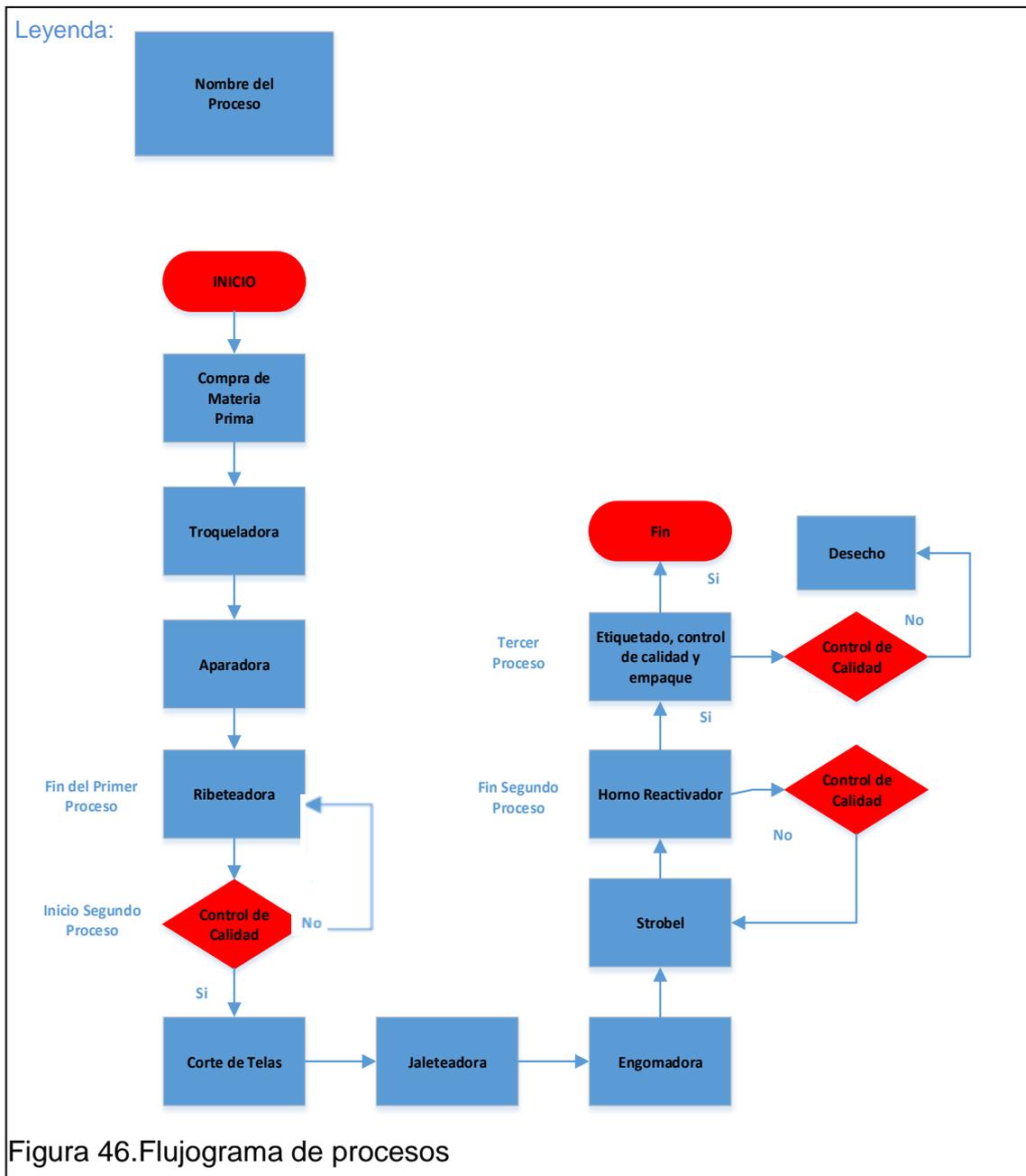
1. Etiquetado: Debido al reglamento técnico de etiquetado se debe colocar dos etiquetas en el zapato, la primera que se encontrará adentro del calzado que informa características de materia prima utilizada en el mismo, y la segunda que irá en la suela de cada zapato con el código de barras para control de inventario.

2. Revisión de calidad: Se eligen muestras aleatorias para confirmar que todo el proceso se haya realizado adecuadamente.

3. Empaque: Se empaca el calzado en fundas plásticas por par.

4. Transporte: Se coloca en cajas madres de cartón clasificadas por género y tallas para ser llevadas en camión a los locales.

5.3.1 Flujoograma de procesos:



5.4 Requerimiento de equipos y herramientas:

Existen varios proveedores de maquinaria de calzado en el país. (Ver Anexo 8 Cotizaciones) De acuerdo al análisis realizado se escogió a uno de los principales importadores y que provee a empresas grandes como

Plasticauchos. Se decidió comprar los equipos necesarios a esta empresa debido a sus precios, garantías, asistencia de mantenimiento, capacitación de uso de los mismos y servicio post-venta:

Tabla 26. Maquinaria

Maquinaria	Capacidad de producción	Proveedor	Precio Maquinaria
Troqueladora	300 pares por día	Amalusa	\$4,910.72
Ribeteadora	300 pares por día	Amalusa	\$1,245.54
Aparadora	300 pares por día	Amalusa	\$1,276.79
Jaleteadora	300 pares por día	Amalusa	\$1,071.42
Dobladora	300 pares por día	Amalusa	\$2,642.88
Engomadora	300 pares por día	Amalusa	\$1,984.28
Strobel	300 pares por día	Amalusa	\$1,303.57
Horno reactivador	300 pares por día	Amalusa	\$3,303.57
Hormas	30 por cada talla: 300	Cardánas	25c/u: \$7.500

También se necesitará de otros materiales adicionales para lograr culminar con el proceso de producción.

Tabla 27. Materiales de producción

Material	Características	Cantidad	Precio
Lector de código de barras	Scanner Unitech Ms335 TecnologíaCcd	5	\$34,95 c/u
Cajas Madres	59,8cm de largo, 48cm de ancho, 28,8 de alto	600	\$2,118.23
Impresora de etiquetas	Adhesivastérmicas	3	\$100c/u
Cortadora de tela	Industrial	2	\$480c/u
Fundas plásticas para empaque	35 cm de ancho x 45 cm de alto	1000	\$19

Por otro lado se requieren de otros muebles y equipos necesarios tanto como para la planta como para las oficinas y locales, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 28. Muebles

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Muebles			
Estación de trabajo	4	\$ 280,00	\$ 1.120,00
Sillones tipo Gerente	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Sillas ergonómicas	12	\$ 38,00	\$ 456,00
Escritorio	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Archivadores aéreos	8	\$ 86,00	\$ 688,00
Archivadores tipo Biblioteca	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Estantería Metálica	30	\$ 128,00	\$ 3.840,00
Papelera 2 servicios	8	\$ 14,00	\$ 112,00
Basurero	9	\$ 15,00	\$ 135,00
Mesa para impresora	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Juego de tandem	1	\$ 590,00	\$ 590,00
Mesa de centro	1	\$ 86,00	\$ 86,00
Juego de muebles cafetería	1	\$ 100,00	\$ 100,00

Tabla 29. Equipo adicional

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Maquinaria y Equipo Adicional			
Microondas	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Dispensador de agua	2	\$ 109,00	\$ 218,00
Cafetera	1	\$ 31,00	\$ 31,00
Central Telefónica	1	\$ 517,00	\$ 517,00
Teléfonos	8	\$ 35,00	\$ 280,00
Walkie Talkies	2	\$ 115,00	\$ 230,00
Impresora Industrial	1	\$ 325,00	\$ 325,00
Impresora punto de venta	2	\$ 324,90	\$ 649,80
Generador electrico	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Data Fast	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Lector de Código de barras	5	\$ 34,95	\$ 174,75
Impresora de Etiquetas	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Caja registradora	2	\$ 99,99	\$ 199,98
Computadores de Escritorio	6	\$ 850,00	\$ 5.100,00
Laptops	4	\$ 964,00	\$ 3.856,00
Camión (hino 2,5 tons)	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00

5.4.1 Capacidad Máxima de la Planta

Como se explicó anteriormente, el ciclo de operaciones funcionará de tal manera en la que se logrará producir ordenadamente el producto siguiendo paso a paso los tres procesos analizados anteriormente; adquisición de la luffa procesada y armado de las plantillas, producción del calzado y revisión de calidad, acabados y empaque.

La capacidad máxima de producción de la fábrica es de 150 pares de zapatos diarios. Sin embargo durante el primer año se producirán 63 pares al día, es decir el 42% de su capacidad máxima. Esto se debe a que para lograr la producción máxima diaria se necesita de mayor capital de trabajo. Durante los primeros cinco años de operaciones, la capacidad máxima de la fábrica logrará abastecer la demanda del mercado deseada, e irá incrementando el 15% de cada año hasta llegar al 73% en el quinto año.

Por otro lado para el primer año, se establecerá un horario laboral de 8 horas diarias, 22 días al mes, y en la nómina se contará con un colaborador por maquina (ocho colaboradores), dos bodegueros, un encargado del control de calidad y el jefe de producción.

5.4.2 Futuros Requerimientos de Equipos

Como se mencionó anteriormente durante los 5 primeros años no se requerirá de maquinaria adicional ya que se incrementará la producción cada año hasta llegar al 73% de la capacidad instalada al quinto. Para el séptimo año, que se estaría produciendo el 100% de la capacidad instalada, se necesitará adquirir más maquinaria para cubrir la demanda a la que se quiere llegar en ese momento.

5.4.3 Posibles Cuellos de Botella

Los posibles cuellos de botella que se podrían encontrar en el proceso de producción podrían ser:

- Falla de una o más maquinaria.
- Escasez de materia prima en el mercado debido a que no haya producción local, aranceles, impuestos o algún otro factor externo.
- Proveedores no cumplen con los tiempos de entrega acordados.
- Falta de asistencia de uno de los operadores de planta.
- Materiales o insumos de mala calidad, esto generaría pérdida de tiempo y costos altos.
- Personal ineficiente.

5.5 Instalaciones y Mejoras

Para un manejo más eficiente, la fábrica, bodegas de materia prima, bodegas de producto terminado y las oficinas de la empresa se encontrarán ubicadas en la misma localidad. Gracias a esto se podrá reducir costos y verificar que el proceso de producción se esté realizando apropiadamente.

El siguiente plano muestra cómo será la distribución de la planta de producción, las bodegas y cada oficina:

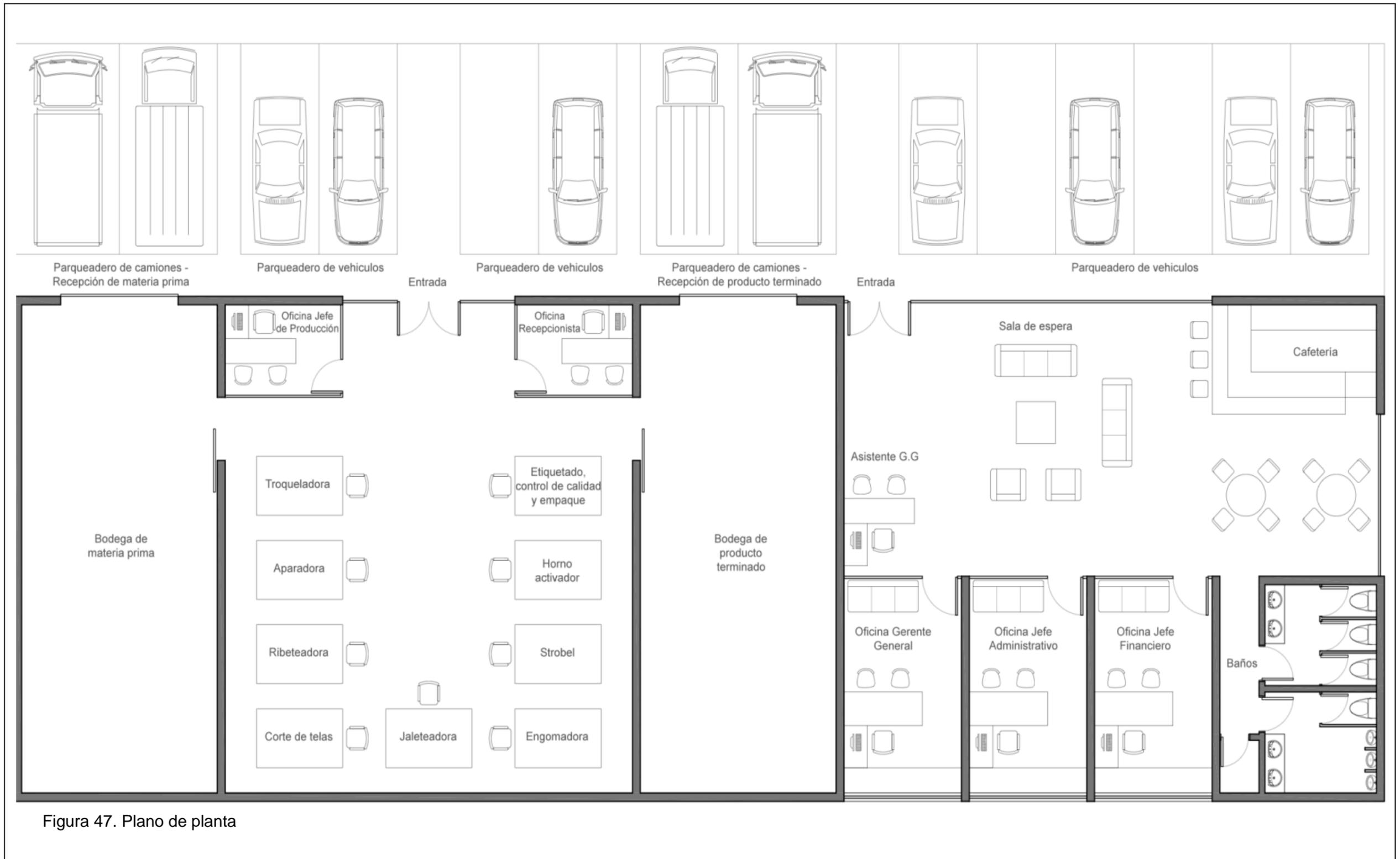


Figura 47. Plano de planta

Como se puede observar, se cuenta con dos espacios amplios; la primera que es la sección de producción que tiene bodegas grandes y el área de la maquinaria donde se realizará el proceso de producción. La maquinaria está ubicada en forma de U para tener un proceso de fabricación ordenado de acuerdo a la secuencia del mismo, y también para que la entrada de materia prima trabaje conjuntamente con la salida del producto terminado. La segunda sección es de la parte administrativa que tiene tres oficinas amplias con estaciones de trabajo cómodas. Por último el galpón cuenta con cuatro sanitarios, sala de espera, cafetería, agua potable y electricidad. Se deberá instalar línea telefónica, internet y casilleros para los colaboradores.

5.6 Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico

La fábrica estará ubicada en un terreno en el sector de Tababela, vía Alpachaca (Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre), Calle Cotopaxi y Carlos Garzón. El terreno es de 1,000 metros cuadrados. Este posee un galpón de 420 metros cuadrados y un espacio para parqueaderos de autos y camiones de 200 metros cuadrados a la redonda. Además cuenta con divisiones para poder instalar la fábrica de producción y sus respectivas oficinas. Como el espacio es amplio, en un futuro que la empresa se desarrolle y la producción aumente, se puede ir ampliando las diferentes áreas de trabajo. Cabe recalcar que este terreno será utilizado ya que una de las emprendedoras de este proyecto lo entregará como activo y parte de su capital accionario.

Por la ubicación y sector donde se encontrarán las oficinas y la fábrica se logrará sacar los permisos de funcionamiento para este tipo de planta de producción. Además, toda la maquinaria que se utilizará es eléctrica por lo que no contamina el medio ambiente y esta gran ventaja facilitará la obtención de los permisos necesarios.

Finalmente, se seleccionó la ubicación de la fábrica ya que es un lugar estratégico, que se encuentra cerca al local principal, que como se mencionó

anteriormente estará ubicado en Cumbayá en el centro comercial Plaza Cumbayá, y un local en el Centro Comercial Quicentro (Norte de Quito, donde se encuentra la otra parte del mercado objetivo). Con la nueva Ruta Viva se han acortado distancias y se llegará rápidamente a los dos destinos. Por otro lado, se tiene como ventaja que los proveedores entregarán la materia prima en el domicilio de la fábrica.

5.7 Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios

Capacidad de Almacenamiento:

Como el lugar es amplio y cómodo para el desarrollo del proyecto, la capacidad de almacenamiento de la fábrica y de las dos bodegas es muy alta. Por otro lado la materia prima que se necesitará para la producción del calzado no requiere de espacios muy amplios. También como la capacidad máxima de la fábrica es de 150 pares diarios, es decir 3300 mensuales, la bodega es suficientemente grande para lograr almacenar estas cantidades cuando se llegue a este nivel de producción.

Capacidad de Inventarios:

El proceso de producción para elaborar los zapatos será el de jaleteamiento. Este proceso permite que el calzado sea producido fácil, rápida y económicamente ya que esta línea de fábrica y modelo de calzado requiere de menor cantidad de materia prima en comparación con otros.

Desde un inicio se establecerá como estrategia de manejo de inventario la de inventario cero, es decir que toda la materia prima que se compre se produce y se vende. Sin embargo, en el primer mes de funcionamiento se producirá el doble de la cantidad (1.386 pares adicionales) para abastecer los locales. Este inventario se maneja en los puntos de venta. A medida que la demanda va creciendo, y por ende la cobertura de producción, el inventario de materia prima va a ir aumentando por lo que de acuerdo a la experiencia y niveles de

producción se programará la compra para abastecer los nuevos niveles de producción y que la misma no se pare a ningún momento.

Finalmente, al seguir con este proceso en los primeros años de producción se logrará mantener la curva de aprendizaje estable, donde la producción no será muy grande y la restitución de materia prima no será muy repetitiva, ya que existirá la suficiente para producir una capacidad máxima. Mientras la demanda crece la fábrica tendrá que adaptarse y ajustarse a este crecimiento y por lo tanto el manejo de inventario, materia prima y uso de la maquinaria ya será con más experiencia para poder responder bien a esta demanda.

5.8 Aspectos Regulatorios y Legales

La empresa requiere de dos aspectos regulatorios y legales para que pueda comenzar con sus operaciones de producción como:

- Constitución de la compañía y Registro de Marca
- Permisos de Funcionamiento

Para poder obtener estos permisos se debe cumplir con algunos requisitos tanto regulatorios como legales, para más información detallada ver Anexo 10: Requisitos para registro de la marca, y Anexo 11: Requisitos para obtener permisos de Funcionamiento.

6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se detallará el equipo gerencial que LUFFA´S necesitará para iniciar sus operaciones y procesos. También se especificará los sueldos, salarios, beneficios, prestaciones, los derechos y prohibiciones de los socios.

6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se utilizará será la de departamentalización por función de la empresa. Esta consiste en agrupar las actividades de acuerdo con cada función de la organización, para esto la coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse a través de reglas, procedimientos, metas en común, presupuestos, jerarquía organizacional, contactos personales y departamentos en enlace. Por otro lado, este método de estructura ayuda a los gerentes a aprovechar al máximo ciertos recursos que al principio son limitados por lo que, con este se permite acoplar las actividades más importantes para un desarrollo más eficiente de la compañía (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 228).

Las ventajas de implementar esta estructura son muy importantes para la empresa, ya que con esta se tienen claras las funciones de cada colaborador, se mantienen el poder para las funciones más importantes, se logra seguir el principio de la especialización ocupacional, se puede simplificar la capacitación y se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 229).

Se cree adecuado para este proyecto el implementar metas en común con contacto personal entre los colaboradores de las diferentes áreas. El primero se basa en que cada área trabaje conjuntamente con las otras áreas y así lograr cumplir con los objetivos que se establezcan desde un principio. En segundo lugar, el método de contacto personal entre las personas de trabajo es necesario ser aplicado en una empresa pequeña ya que se tiene facilidad

de relacionarse entre ellos y como se dijo anteriormente trabajar en conjunto con las diferentes áreas del trabajo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 229).



6.1.1 Funciones de los Departamentos

Administración y Comercialización:

Marketing y Ventas:

- Manejo de presupuestos de ventas.
- Investigaciones de mercados.
- Administración de ventas.
- Políticas de venta de la empresa.
- Estimaciones de ventas mensuales.
- Publicidad y promoción del producto.
- Manejo de puntos de venta.
- Determinar precio final del producto.
- Determinar estrategias de marketing para satisfacer las necesidades del cliente.

Planeación de Comercialización:

- Logística de distribución
- Capacitaciones a vendedores.
- Establecer objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Negociación proveedores.
- Compra de materia prima.

Además este departamento también se encargará de la administración de talento humano en la empresa, sus funciones serán:

- Crear perfiles para cada puesto de trabajo.
- Contratar solo personal que cumpla con el perfil determinado.
- Capacitar al personal de acuerdo a sus funciones.
- Recompensar a los colaboradores por objetivos y metas cumplidas.
- Evaluar semestralmente el desempeño de cada uno de los colaboradores.
- Fomentar un buen ambiente laboral dentro de la empresa.
- Determinar ventajas y desventajas de cada uno de los colaboradores para su futuro desarrollo.

Finanzas:**Contabilidad General:**

- Registros de datos.
- Análisis de la información para la toma de decisiones y pagos de impuestos.
- Manejo de información a las entidades de control y regulación gubernamental.
- Ordena y archiva la documentación.
- Administra información de resultados obtenidos.

Planeación Financiera:

- Rentabiliza las finanzas.
- Busca maximizar las ganancias.
- Administra todos los ingresos de la empresa.
- Manejo de cuentas de la empresa.
- Pagos de nómina.

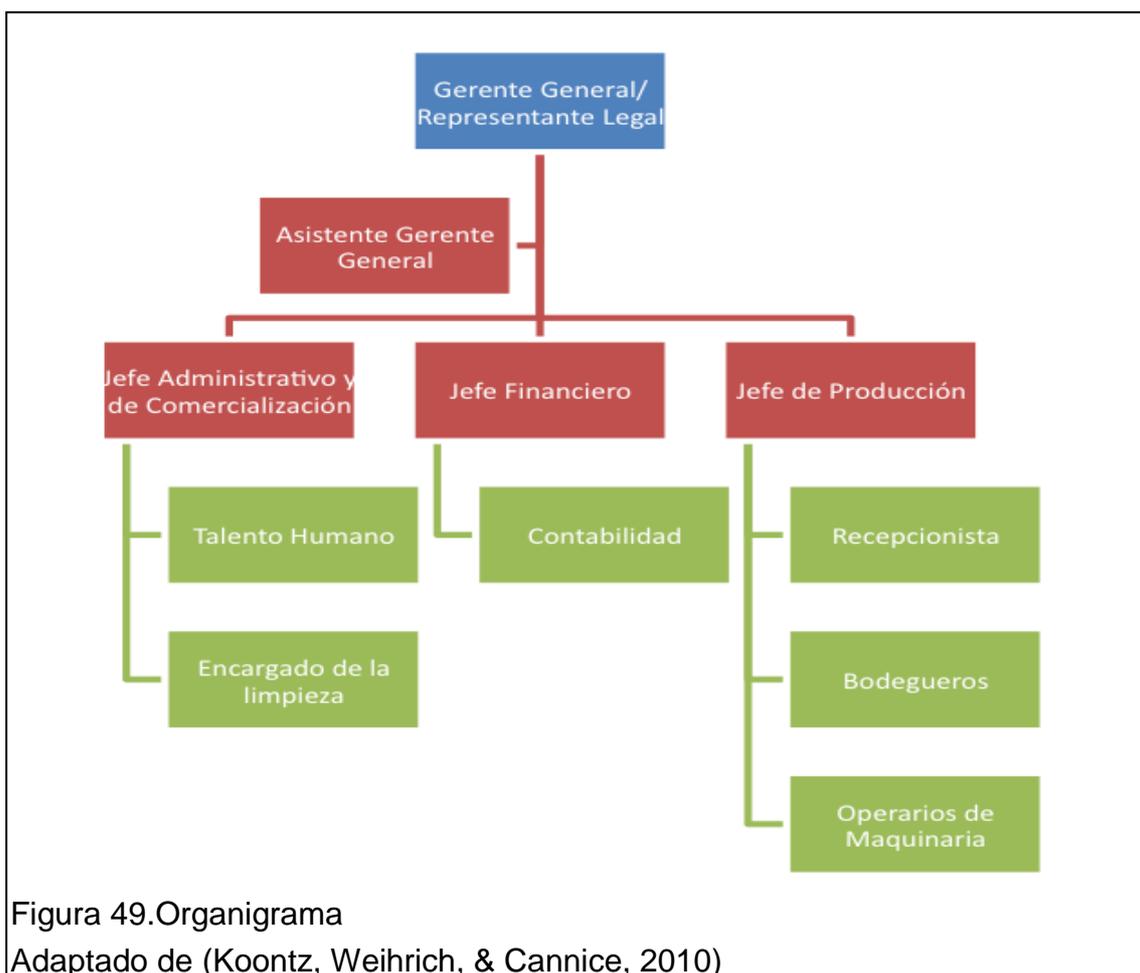
Producción:**Planeación de producción:**

- Medir tiempos de producción.
- Manejo de materia prima.
- Control de calidad.
- Horarios de entrega de producto final.

Producción general:

- Establecer horarios de mantenimiento de maquinaria.
- Maneja el proceso de producción de la empresa.
- Establecer cronogramas de lotes de producción.

6.1.2 Organigrama



6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

En este punto se explicará detalladamente las funciones y perfiles que se necesitará para cada puesto de trabajo.

1. Gerente General/ Representante Legal:

Funciones:

- Potestad de firmar documentos y contratos en nombre de la empresa.
- Dirigir los diferentes departamentos.

- Planificación estratégica y definir las metas de cada departamento para cumplimiento de objetivos.
- Elaboración de presupuestos y control de gastos de la empresa conjuntamente con el Jefe financiero.
- Proyección de ventas conjuntamente con el Jefe administrativo y de comercialización.
- Planificación de producción conjuntamente con el Jefe de producción.
- Asegurarse de que la empresa administre eficazmente sus recursos.
- Evaluar a los jefes de cada departamento periódicamente para cumplimiento de metas.
- Responsabilidad del buen manejo de la imagen corporativa.
- Presentar los resultados anuales al Directorio.
- Análisis de pérdidas y ganancias.

Quiénes le reportan: Jefe de cada departamento y la asistente de gerencia.

Perfil Académico: Ingeniero Comercial o carreras afines, preferiblemente con un MBA.

Experiencia Laboral: Experiencia de 5 a 10 años en puestos de ventas, marketing o finanzas, preferiblemente en la industria del calzado.

Competencias necesarias: Desarrollo de negocios, manejo de ventas, manejo de inventarios, liderazgo de equipo, servicios al cliente, manejo de operaciones, análisis financieros, relaciones públicas, trabajo en equipo, motivación al personal, ejecución de estrategias.

2. Jefe Administrativo y de Comercialización:

Funciones:

- Desarrollo de negocios.
- Desarrollo de publicidad y promociones.
- Desarrollo de canales de ventas.
- Investigación de mercados.

- Manejo de presupuestos de marketing.
- Identificación de clientes estratégicos.
- Atención al cliente.
- Desarrollo de puntos de venta.
- Desarrollo de perfiles.
- Contratación de personal.
- Capacitación de personal.
- Evaluación de personal.
- Rol de pago.

Quiénes le reportan: Vendedores de los puntos de venta, encargado de limpieza.

Perfil Académico: Ingeniería comercial, marketing o carreras afines.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años de experiencia en puestos de marketing, ventas o puestos a fines.

Competencias necesarias: trabajo en equipo, motivación al personal, desarrollo de estrategias, implementación de publicidad y promociones, satisfacción al cliente, creatividad, inteligencia de mercado, manejo y control de imagen en los puntos de venta.

3. Jefe Financiero:

Funciones:

- Control de presupuestos de cada departamento.
- Contabilidad
- Control de gastos de la empresa.
- Responsabilidad con las entidades de control.
- Presupuestos anuales de la empresa.
- Balances financieros y contables de la institución.

Quiénes le reportan: trabaja conjuntamente con todos los departamentos.

Perfil Académico: Ingeniería comercial, finanzas o carreras afines.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años de experiencia laboral en puestos de finanzas, contabilidad o puestos afines.

Competencias necesarias: análisis financiero

4. Jefe de Producción:

Funciones:

- Manejo de inventario de materia prima.
- Cálculo de pedido de materia prima.
- Control de calidad tanto de la materia prima como del producto terminado.
- Evaluación de procesos.
- Mantenimiento de la maquinaria.
- Desarrollo de producción.
- Cronograma de producción por lotes.

Quiénes le reportan: bodegueros, funcionarios de maquinaria y asistente.

Perfil Académico: Ingeniería industrial o carreras afines.

Experiencia Laboral: Mínimo 5 años de experiencia laboral en puestos de producción, industrias o puestos afines. Preferiblemente en la industria del calzado.

Competencias necesarias: Desarrollar estrategias eficaces de procesos de producción, manejo de maquinarias industriales, manejo de inventarios, control de calidad, trabajo en equipo.

5. Asistente de Gerencia y Recepcionista de producción:

Funciones:

- Contestar llamadas telefónicas.
- Asistir a sus jefes. La asistencia de gerencia al Gerente general y la recepcionista al jefe de producción.

- Establecer relaciones con clientes y proveedores.
- Agenda reuniones.
- Enviar comunicados.
- Enviar y recibir correspondencia.
- Organizar la agenda del Gerente General.
- La recepcionista deberá ayudar al Jefe de producción con la planta en el caso en el que este no se encuentre.
- Organiza viajes al Gerente General

Reportan a: Gerente General/ Jefe de Producción

Perfil Académico: Mínimo licenciadas en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia Laboral: Mínimo 2 años de experiencia laboral en puestos similares. De preferencia que hable inglés.

Competencias necesarias: Atención al cliente, redacción de cartas y documentos, organizada, apta para trabajar bajo presión, multifuncional.

6. Técnicos de producción (8):

Funciones:

- Cumplir con las cuotas de producción.
- Operar la maquinaria eficazmente.
- Coordinar con el Jefe de producción que la línea de fábrica sea eficiente y productiva.
- Reportar cuando una maquina necesita de mantenimiento.
- Optimizar los recursos, es decir la materia prima.
- Reducir el porcentaje de desechos de materia prima.
- Trabajar sobre los estándares de calidad de la empresa.
- Reportar al Jefe de producción sobre el rendimiento y producción de su maquinaria.

Reportan a: Jefe de Producción

Perfil Académico: Mínimo técnico industrial.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años de experiencia laboral en manejo de máquinas industriales. De preferencia en la industria del calzado.

Competencias necesarias: mecánica general, operación de maquinaria, operación de producciones a escala, trabajo en equipo, habilidad para leer manuales de producción, responsable con la seguridad de la maquinaria.

7. Control de calidad:

Funciones:

- Controlar que la materia prima cumpla con los estándares de calidad requeridos.
- Controlar que el producto terminado no tenga fallas ni defectos de fábrica.
- Controlar que el área de producción cumpla con los parámetros de seguridad industrial.
- Controlar que los técnicos manejen adecuadamente la maquinaria.
- Controlar que la maquinaria reciba el mantenimiento periódico para asegurar el proceso de producción.
- Planificación de producción en conjunto con el Jefe de producción.

Reporta a: Jefe de Producción

Perfil Académico: Técnico industria o Ingeniero industrial.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años de experiencia laboral en plantas de producción. De preferencia en la industria del calzado.

Competencias necesarias: mecánica general, operación de maquinaria, operación de producciones a escala, trabajo en equipo, habilidad para leer manuales de producción, responsable con la seguridad de la maquinaria, saber de estándares de calidad, manejo de planta de producción.

8. Bodegueros (2):

Funciones:

- Mantener limpia y ordenada su bodega a cargo.
- Recibir la materia prima/entrega del producto terminado.
- Llevar y controlar inventarios junto con el Jefe de producción.
- Llevar control de recepción de materia prima así como salida de esta para la producción.
- Revisar calidad de la materia prima el momento de recepción.
- Reportar cuando se está acabando la materia prima por lo menos 15 días antes para la compra de la misma.
- Llevar el producto terminado en el camión a los locales.

Reportan a: Jefe de Producción

Perfil Académico: Mínimo Bachiller.

Experiencia Laboral: Mínimo 3 años de experiencia laboral en manejo de inventarios y bodegas.

Competencias necesarias: Ordenado, limpio, trabajo en equipo, responsable con la materia prima y mercadería.

9. Vendedores(3):

Funciones:

- Atención al cliente.
- Mantener limpio el local.
- Reportar ventas.
- Manejo de inventario de la bodega del local.
- Fidelizar clientes con una atención eficaz.
- Solucionar problemas de los clientes en cuanto al producto.
- Manejo de software de código de barras, base de datos, entre otros.
- Abrir y cerrar el local en los horarios establecidos.

Reportan a: Jefe administrativo y de comercialización

Perfil Académico: Mínimo Bachiller.

Experiencia Laboral: Mínimo 2 años de experiencia laboral en ventas, locales, o trabajos fines al mismo.

Competencias necesarias: Ordenado, limpio, trabajo en equipo, responsable con la mercadería, atención al cliente, estrategias de ventas.

10. Encargado de la limpieza:

Funciones:

- Mantener limpias las diferentes áreas.
- Manejo de insumos de limpieza.
- Reportar falta de algún insumo.

Reportan a: Jefe administrativo y de comercialización

Perfil Académico: Mínimo Bachiller.

Experiencia Laboral: Mínimo 2 años de experiencia laboral en trabajos a fines.

Competencias necesarias: Ordenado, limpio, responsable con los insumos de limpieza, eficaz.

6.2.1 Necesidades de Contrataciones Futuras de Personal

Como se explicó anteriormente, durante los primeros 5 años no se producirá la capacidad máxima de la maquinaria instalada, es por esto que no se necesitará contratar a más personal para el funcionamiento de la planta. A partir del octavo año se aplicará una nueva planificación estratégica por lo que para aumentar la producción se deberá comprar más maquinaria y por ende contratar más personal.

6.3 Política de empleo

El departamento administrativo y de comercialización será el encargado de establecer las políticas de empleo y contratación, ya que como se explicó

anteriormente, también estará a cargo del manejo de talento humano de la organización.

- **Contratación de Personal:**

A medida que la empresa se va desarrollando junto con sus procesos, cada jefe de área deberá analizar sus requerimientos de personal. Los jefes de los diferentes departamentos serán los responsables de comunicar estos requerimientos, junto con el justificativo del porqué de la contratación, las funciones del puesto y perfil solicitado. Este requerimiento deberá ser entregado al jefe administrativo y de comercialización para analizar junto con el Gerente General si se puede contratar a este colaborador o no y comenzar con el proceso de reclutamiento, entrevistas, *assessment* y contratación en base a las regulaciones y códigos de trabajo.

- **Capacitación del personal:**

Una vez contratado y armado el equipo de trabajo completo, se debe determinar y planificar capacitaciones a cada uno de los colaboradores. Además mientras se van desarrollando los procesos de la empresa se irán implementando más capacitaciones de acuerdo a las necesidades de cada área.

- **Remuneraciones del personal:**

El fin de cada mes se pagará el sueldo a los colaboradores de la empresa y el pago de los beneficios de ley se los realizará en los periodos establecidos en el código de trabajo. Por otro lado, para definir la remuneración de cada colaborador se realizó un estudio de la industria y la mayoría de colaboradores ganan el salario básico, en LUFFA´S se les pagará una cantidad mayor con el fin de retener y motivar al personal.

- **Retención del personal:**

Es muy importante mantener al personal motivado, fomentando un ambiente laboral adecuado con las condiciones necesarias para su comodidad y un buen

desempeño laboral. Se tendrá planificaciones de seguridad ocupacional, prestaciones y beneficios que serán detalladas más adelante.

- **Auditoría y evaluación del personal:**

Para un buen desarrollo de los procesos de la organización, se necesita cumplir con las metas establecidas, y para esto se deberá realizar auditorías y evaluaciones periódicas. Con el fin de tomar decisiones y hacer adaptaciones en el proceso se apoyará con esto a los colaboradores y a las diferentes áreas para lograr los objetivos.

6.4 Compensaciones del equipo de trabajo

A continuación los cuadros de sueldos y salarios que se pagarán a los colaboradores:

Tabla 30. Nómina de Producción

NOMINA DE PRODUCCIÓN - MANO DE OBRA DIRECTA												
DETALLE			INGRESOS			Provisiones Sociales						Neto a recibir al mes
Ítem	Nómina	Clasificación	S.B.U	Horas Extras	Total Ingresos	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	IESS 11.15%	Total	
1	Jefe de Producción	Producción	\$ 1.200,00	0	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 29,50	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 133,80	\$ 413,30	\$ 1.613,30
2	Control de Calidad	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
3	Bodeguero Productos Terminados	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
4	Bodeguero Materia Prima	Administrativo	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
5	Operario 1	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
6	Operario 2	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
7	Operario 3	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
8	Operario 4	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
9	Operario 5	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
10	Operario 6	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
11	Operario 7	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
12	Operario 8	Producción	\$ 354,00	0	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
TOTAL NOMINA DE PRODUCCIÓN			\$ 5.094,00	\$ -	\$ 5.094,00	\$ 424,50	\$ 354,00	\$ 212,25	\$ 424,50	\$ 567,98	\$ 1.983,23	\$ 7.077,23

Tabla 31. Proyección Nómina de Produccion

NOMINA DE PRODUCCIÓN - MANO DE OBRA DIRECTA							
DETALLE			PROYECCIÓN				
Ítem	Nómina	Clasificación	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
1	Jefe de Producción	Producción	\$ 19.359,60	\$ 20.161,09	\$ 20.995,76	\$ 21.864,98	\$ 22.770,19
2	Control de Calidad	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
3	Bodeguero Productos Terminados	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
4	Bodeguero Materia Prima	Administrativo	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
5	Operario 1	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
6	Operario 2	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
7	Operario 3	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
8	Operario 4	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
9	Operario 5	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
10	Operario 6	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
11	Operario 7	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
12	Operario 8	Producción	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
TOTAL NOMINA DE PRODUCCIÓN			\$ 84.926,77	\$ 88.442,74	\$ 92.104,27	\$ 95.917,39	\$ 99.888,37

Tabla 32. Nomina Administrativa y de Ventas

NOMINA ADMINISTRATIVA Y VENTAS												
DETALLE			INGRESOS			Provisiones Sociales						Neto a recibir al mes
Ítem	Nómina	Clasificación	S.B.U	Horas Extras	Total Ingresos	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	F. Reserva	IESS 11.15%	Total	
1	Gerente General	Administrativo	\$ 1.800,00	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 29,50	\$ 75,00	\$ 150,00	\$ 200,70	\$ 605,20	\$ 2.405,20
2	Jefe Financiero	Administrativo	\$ 1.300,00	\$ -	\$ 1.300,00	\$ 108,33	\$ 29,50	\$ 54,17	\$ 108,33	\$ 144,95	\$ 445,28	\$ 1.745,28
3	Jefe Administrativo	Administrativo	\$ 1.300,00	\$ -	\$ 1.300,00	\$ 108,33	\$ 29,50	\$ 54,17	\$ 108,33	\$ 144,95	\$ 445,28	\$ 1.745,28
4	Recepcionista	Administrativo	\$ 354,00	\$ -	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
5	Asistente	Administrativo	\$ 354,00	\$ -	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
6	Vendedora Centro Comercial	Producción	\$ 354,00	\$ 53,10	\$ 407,10	\$ 33,93	\$ 29,50	\$ 16,96	\$ 33,93	\$ 45,39	\$ 159,70	\$ 566,80
7	Vendedora Centro Comercial	Comercialización	\$ 354,00	\$ 53,10	\$ 407,10	\$ 33,93	\$ 29,50	\$ 16,96	\$ 33,93	\$ 45,39	\$ 159,70	\$ 566,80
8	Vendedora Local	Comercialización	\$ 354,00	\$ 53,10	\$ 407,10	\$ 33,93	\$ 29,50	\$ 16,96	\$ 33,93	\$ 45,39	\$ 159,70	\$ 566,80
9	Encargado de Limpieza	Administrativo	\$ 354,00	\$ -	\$ 354,00	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 14,75	\$ 29,50	\$ 39,47	\$ 142,72	\$ 496,72
	TOTAL NOMINA DE PRODUCCIÓN		\$ 6.524,00	\$ 159,30	\$ 6.683,30	\$ 556,94	\$ 265,50	\$ 278,47	\$ 556,94	\$ 745,19	\$ 2.403,04	\$ 9.086,34

Tabla 33. Proyección Nomina Administrativa y de Ventas

NOMINA ADMINISTRATIVA Y VENTAS							
DETALLE			PROYECCION				
Ítem	Nómina	Clasificación	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
1	Gerente General	Administrativo	\$ 28.862,40	\$ 30.057,30	\$ 31.301,68	\$ 32.597,57	\$ 33.947,10
2	Jefe Financiero	Administrativo	\$ 20.943,40	\$ 21.810,46	\$ 22.713,41	\$ 23.653,74	\$ 24.633,01
3	Jefe Administrativo	Administrativo	\$ 20.943,40	\$ 21.810,46	\$ 22.713,41	\$ 23.653,74	\$ 24.633,01
4	Recepcionista	Administrativo	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
5	Asistente	Administrativo	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
6	Vendedora Centro Comercial	Producción	\$ 6.801,65	\$ 7.083,24	\$ 7.376,48	\$ 7.681,87	\$ 7.999,90
7	Vendedora Centro Comercial	Comercialización	\$ 6.801,65	\$ 7.083,24	\$ 7.376,48	\$ 7.681,87	\$ 7.999,90
8	Vendedora Local	Comercialización	\$ 6.801,65	\$ 7.083,24	\$ 7.376,48	\$ 7.681,87	\$ 7.999,90
9	Encargado de Limpieza	Administrativo	\$ 5.960,65	\$ 6.207,42	\$ 6.464,41	\$ 6.732,04	\$ 7.010,74
	TOTAL NOMINA DE PRODUCCIÓN		\$ 109.036,11	\$ 113.550,20	\$ 118.251,18	\$ 123.146,78	\$ 128.245,05

Los sueldos y salarios incrementarán cada año de acuerdo a la tasa de inflación anual.

6.4.1 Derechos, Prestaciones y Beneficios del Equipo de Trabajo

Para formar un buen equipo de trabajo, eficaz y eficiente, una vez realizados los perfiles y contratado el personal necesario, se debe dar ciertos derechos, prestaciones y beneficios al personal. Con el fin de motivar a este equipo, desarrollar sus mejores habilidades, mejorar su desempeño e impulsar un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa se brindará lo siguiente:

- Se celebrará el cumpleaños de los colaboradores cada mes.
- Se tendrán fechas festivas dentro de la empresa como día del padre, de la madre, San Valentín y fiestas de Quito. En estas fechas se darán pequeños presentes a los colaboradores.
- En navidad se festejará un sábado con las familias de los colaboradores y se les dará presentes a cada hijo incluido un bono navideño para cada colaborador.
- Cada aniversario de la empresa se hará una cena con todos los colaboradores.
- Las instalaciones contarán con espacios limpios y en muy buenas condiciones para la comodidad de todos.
- Se harán constantemente talleres de talento humano con todo el personal para fomentar un equipo de trabajo unido y con un ambiente excelente.
- 10 minutos cada día se realizarán pausas activas, para promover la actividad física, esto ayuda a reducir el estrés, mejorar la postura, libera

estrés articular y mejora el desempeño laboral entre otras (Finanzas Personales, 2015).

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Las dos emprendedoras de esta compañía serán las dueñas y socias de la misma y tendrán el mismo capital social. Se obtendrá préstamo bancario para lograr financiar el 18% de inversión y el resto será capital propio. En cuanto a la toma de decisiones, si llega haber algún problema por el cual las dos socias no llegan a un acuerdo se acudirá al proceso de intermediación con la Cámara de Comercio de Quito. En cuanto a los derechos de las dos emprendedoras se seguirán los artículos 207 y 208 establecidos por la Ley de Compañías que se basan a las leyes de utilidades, toma de decisiones y de participación. Finalmente, desde el primer año, el 10% de ganancias se reinvertirá para la empresa y el 90% serán dividendos para las socias.

7. CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se detallará paso a paso las actividades necesarias para el inicio de los procesos de la empresa, y como lograr evitar ciertos riesgos e imprevistos que se podrían presentar una vez puesto en marcha el proyecto.

7.1 Actividades necesarias para poner en marcha el negocio

En el siguiente cuadro se puede observar las actividades principales que se necesitarán para poder iniciar con el proyecto:

Tabla 34. Actividades Necesarias para poner en marcha el negocio

Actividades	Inicio	Termina	Duración
Constitución de la Compañía	01/09/2015	30/09/2015	30 días
Tramites de préstamo	01/10/2015	31/10/2015	31 días
Tramites de funcionamiento	01/11/2015	30/11/2015	31 días
Compra de materia prima	23/11/2015	27/11/2015	5 días
Compra de maquinarias e instalación	01/12/2015	15/12/2015	15 días
Prueba de maquinarias y de producto	01/12/2015	15/12/2015	15 días
Compra de muebles y equipos	01/12/2015	05/12/2015	5 días
Arriendo de locales	01/12/2015	31/12/2015	30 días
Decoración locales	01/01/2016	15/01/2016	15 días
Diseño de perfiles de personal	01/11/2015	07/11/2015	7 días
Contratación de personal	07/11/2015	30/11/2015	23 días
Capacitación al personal	01/12/2015	15/12/2015	15 días
Diseño de campañas de marketing y publicidad	01/11/2015	30/11/2015	30 días
Inicio de producción	01/01/2016	01/01/2016	1 día
Primera distribución a locales	14/01/2016	14/01/2016	1 día
Primeros pagos	29/01/2016	05/02/2016	5 días

Especificación de cada actividad:

Constitución de la compañía:(Ver Anexo 9 Requisitos para constitución de una empresa de compañía de responsabilidad limitada) (Ver Anexo 10 Requisitos para registro de la marca)

Tramites de préstamo: El crédito será tramitado en el Banco del Pacifico, para esto se necesitan algunos requisitos (Ver Anexo 12 Requisitos solicitud de Crédito).

Tramites de Funcionamiento y Adecuaciones:(Ver Anexo 11 Requisitos para obtener permisos de Funcionamientos). En este paso también se realizaran las adecuaciones necesarias al Galpón.

Compra de maquinarias: Cómo se explicó en capítulos anteriores se analizó los proveedores y por sus características competitivas se escogió a Importadora Amalusa, para poder adquirir su maquinaria es necesario lo siguiente:

- Decisión de que proceso de producción se quiere realizar
- Escoger maquinaria de acuerdo al proceso de producción seleccionado.
- Pruebas de la maquinaria.
- Firma del contrato con garantías, forma de pago, entre otros.
- Compra de la maquinaria.
- Capacitación a los técnicos de producción sobre el manejo de las maquinas.

Compra de materia prima:

- Selección de la materia prima
- Orden de compra
- Adelanto del 50% del valor y el 50% restante el momento de entrega dentro del mismo mes.
- Entrega de esta en el domicilio de la fábrica

Compra de muebles y equipos:

- Compra de muebles y equipos
- Entrega en el domicilio de la fábrica
- Pago

Arriendo de locales:

- Revisión del contrato.
- Firma del contrato
- Pago de trámites, alícuotas, entre otros.

Decoración infraestructura de locales:

- Limpieza del local
- Adaptación de la infraestructura del local (repisas, vitrinas, etc)

Diseño de perfiles de personal:

- Determinar del número de personal para los diferentes departamentos
- Determinar cargos.
- Analizar capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes, entre otros necesarios
- Determinación de perfiles.

Contratación personal:

- Reclutamiento de personal
- Entrevistas
- Contrato de contratación bajo las leyes de trabajo

Capacitación de personal:

- Capacitación inicial de la empresa con sus valores, misión, visión entre otros
- Capacitación individual de funciones y producto

Pruebas de maquinaria y producto:

- Pruebas de funcionamientos de maquinaria

- Prueba de procesos de producción
- Prueba de producto final

Diseño de marketing y publicidad:

- Diseño de plan estratégico de marketing
- Diseño de plan de publicidad
- Creación de presupuestos
- Aprobación del Gerente General

Inicio de producción:

- Inicio de los primeros lotes de producción
- Control de calidad

Primera distribución a locales:

- Envío de los primeros lotes de producción a locales.
- Orden de los lotes por cantidades en cada local.

Primeros pagos:

- Pago a los proveedores de materia prima y de productos
- Pagos de sueldos y salarios
- Otros pagos

7.2 Diagrama de GANTT

A continuación se puede observar un diagrama de Gantt con todas las actividades mencionadas anteriormente y su secuencia con tiempos de inicio y de finalización:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																											
Actividades	Inicio	Termina	Duración	2015																2016							
				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Constitución de la Compañía	01/09/2015	30/09/2015	30 días																								
Tramites de préstamo	01/10/2015	31/10/2015	31 días																								
Tramites de funcionamiento	01/11/2015	30/11/2015	31 días																								
Compra de materia prima	23/11/2015	27/11/2015	5 días																								
Compra de maquinarias e instalación	01/12/2015	15/12/2015	15 días																								
Prueba de maquinarias y de producto	01/12/2015	15/12/2015	15 días																								
Compra de muebles y equipos	01/12/2015	05/12/2015	5 días																								
Arriendo de locales	01/12/2015	31/12/2015	30 días																								
Decoración locales	01/01/2016	15/01/2016	15 días																								
Diseño de perfiles de personal	01/11/2015	07/11/2015	7 días																								
Contratación de personal	07/11/2015	30/11/2015	23 días																								
Capacitación al personal	01/12/2015	15/12/2015	15 días																								
Diseño de campañas de marketing y publicidad	01/11/2015	30/11/2015	30 días																								
Inicio de producción	01/01/2016	01/01/2016	1 día																								
Primera distribución a locales	14/01/2016	14/01/2016	1 día																								
Primeros pagos	29/01/2016	05/02/2016	5 días																								

Figura 50. Diagrama Gantt

7. 3 Riesgos e imprevistos

Durante el proceso de implementación del proyecto se podrán presentar algunos riesgos e imprevistos y se deberá tener estrategias para poder sobrellevarlos.

A continuación se explicará detalladamente los posibles riesgos:

- Demoras o trabas en los trámites de constitución de la empresa, de funcionamiento o de registro de marca. Para evitar esto desde un inicio se deberá contratar un abogado o un experto que asesore al Gerente General para ir paso a paso haciendo lo correcto con la tramitación.
- Demora o trabas en la obtención del préstamo bancario para el proyecto. Para evitar esto se debe obtener todos los requisitos necesarios en orden y trabajar conjuntamente con el agente del banco para lograr obtener lo más rápido posible este préstamo.
- Una vez probada la maquinaria, que esta tenga problemas de funcionamiento con la materia prima. Para esto se deberán hacer algunas pruebas con los técnicos hasta medir perfectamente los procesos.
- Dificultades en el proceso de reclutamiento de personal. Puede ser que el Jefe Administrativo y de comercialización se demore más de lo previsto en reclutar al personal necesario, si esto sucede, todos los procesos se estancarían y se demorarían los planes para el inicio del proyecto. Para esto se podrá utilizar estrategias de referidos, donde a través de los colaboradores ya contratados se podrá buscar los perfiles buscado, es decir que cada colaborador podrá referir conocidos, amigos o familia que sean aptos para el trabajo.

- En la capacitación del personal se deberá tener un cronograma eficaz donde se enseñe a los colaboradores el funcionamiento de las maquinarias, funciones, entre otros. Si no se hace esto y el personal no se acopla rápidamente a sus funciones y procesos se demoraría el plan de producción esperado.
- Cómo se explicó anteriormente, se tiene un acuerdo con los proveedores de materia prima de que esta será entregada en el domicilio de la empresa. Podrían existir demoras o problemas en los tiempos acordados de entrega. Para evitar este tipo de problemas se harán las órdenes de compra 15 días antes de que stock de materia prima sea requerido.

8. CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

Para la creación de este plan de negocios se utilizaron los siguientes supuestos y criterios:

- La fábrica del negocio estará ubicado en la ciudad de Quito vía Tababela. Sus dos locales se encontrarán Plaza Cumbayá y el otro en el Centro Comercial Quicentro, con el fin de dirigirse al mercado objetivo seleccionado.
- El mercado objetivo calculado es de 77.320 personas el mismo que se calculó anteriormente en base a variables demográficas, psicográficas y resultantes de la investigación de mercados realizada.
- Las proyecciones de ventas se calcularon en base al mercado objetivo, demanda del mercado objetivo y capacidad de producción de la planta, la cual aumentará 15% cada año.
- El incremento de los costos de producción y operación fue calculado en base a la Inflación.
- El plan se realizó con el supuesto de producción y venta constante cada mes, sin tomar en cuenta estacionalidad.
- El flujo de efectivo se proyectó para 5 años, en donde se evaluó un escenario esperado, pesimista y optimista. Para el desarrollo de los escenarios pesimista y optimista, se incrementó en un 10% la venta y costo de venta y para el pesimista se redujo en un 10% la venta y costo de venta.

- Se establecen dos canales de marketing directo, esto quiere decir que no se tendrán intermediarios y se venderá directamente al consumidor final, mediante la página web y los locales propios.
- El presupuesto de marketing del primer año será el 5,6% del ingreso de ventas en el primer año y en los años posteriores se mantendrá en el rango de 4,9%-5,2%.
- El precio del producto se basó en una fijación de precio de “más por lo mismo” en donde se cobrará un precio similar a la competencia, pero se ofrecerán mayores beneficios. Para tomar esta decisión se realizó un análisis de los precios de la competencia.
- La cantidad de colaboradores para la planta y el espacio requerido se calculó de acuerdo a la demanda y tamaño de maquinaria.
- Las operaciones de la empresa durante los primeros 5 años serán de 12 colaboradores.
- La selección de proveedores de materia prima se seleccionó de acuerdo a sus características, calidad y acuerdos convenientes,
- La inversión inicial es de USD 353.669,42, de la cual el 82% vendrá de capital propio y el 18% será financiado mediante préstamo con el Banco del Pacífico a 5 años, con una tasa de 11,83%.
- El terreno y galpón donde operará la fábrica será el aporte del capital propio de uno de las socias.

- De acuerdo al cronograma general, iniciar las actividades del negocio toma aproximadamente 6 meses.
- Las ventas de la empresa serán de contado y los pagos a proveedores se pagará el 50% en la orden de compra y el otro 50% el momento de la entrega dentro del mismo mes.
- La empresa no mantendrá cuentas por pagar ni cuentas por cobrar.

Riesgos y problemas principales

El momento en el que la empresa inicie sus actividades se podrían presentar algunos riesgos y problemas como los siguientes:

1. Primeramente podría suceder que no se logre obtener el préstamo bancario en el Banco del Pacífico, ya que es una cantidad significativa y las emprendedoras del proyecto no cuentan con un historial bancario muy extenso, a pesar de que se daría como garantía el terreno donde estaría ubicada la fábrica y oficinas.
2. Uno de los principales riesgos que la empresa podría tener es la amenaza de entrada de nuevos competidores, ya que la industria es altamente atractiva y se encuentra en pleno desarrollo.
3. Así mismo podría darse la imitación del producto, ya que como el modelo del zapato es fácil de producir y el proceso de fabricación de la plantilla de luffa no es complicada, la competencia o nuevos competidores la podrían copiar.
4. Las salvaguardias aplicadas desde el 11 de marzo del 2015 tienen una vigencia de 15 meses, por lo que para junio del 2016 se podrían dar

apertura a las importaciones. Este es un riesgo muy grande para LUFFA´S ya que el momento en el que entre calzado importado al país y con menor precio se convertiría en una competencia muy fuerte.

5. Al ser un producto de moda y de vestimenta, el consumo del calzado se encontraría vulnerable por estacionalidades, es decir que el consumo de calzado fuerte serían en fechas importantes como regreso a clases, día del padre, de la madre, del niño, Navidad, entre otros.
6. En la actualidad el país se encuentra con gran inestabilidad económica por el alto gasto público, reducción del precio del petróleo, déficit, entre otros. Es por esto que en el supuesto caso de que se cambie la dolarización y regrese la moneda nacional, sería un gran riesgo para LUFFA´S, ya que el poder adquisitivo de los consumidores se reduciría drásticamente, la obtención de materia prima se complicaría porque disminuye la inversión, se limitan las líneas de crédito en el caso de que la empresa quiera expandirse o invertir en nueva maquinaria o ampliar la fábrica. Por otro lado la rentabilidad del negocio se podría limitar al tipo de cambio que imponga el gobierno ya que la moneda podría perder valor.
7. Se podría tener el riesgo de que los proveedores aumenten sus precios de la materia prima y que la empresa se encuentre con problemas en la obtención de esta, principalmente de la luffa.
8. Finalmente, el riesgo de que a los proveedores de luffa les caiga una peste o sufran de una catástrofe natural y no puedan abastecernos de materia.

En el caso en el que LUFFA´S se encuentre con algunos de estos riesgos y problemas los planes de acción y estrategias a utilizarse serían las siguientes:

1. Si no se llegase a obtener el préstamo bancario en el Banco del Pacífico, la empresa tramitaría este crédito en cualquier entidad financiera.
2. Si entran nuevos competidores a la industria se contrarrestara con las estrategias de marketing que ya se habrán realizado para fidelizar a los consumidores y posicionar la marca en el mercado. De esta manera no disminuirá la participación en el mercado
3. Al ser pioneras en la introducción de este producto altamente innovador y de contar con el KnowHow, se contaría con los recursos necesarios para no perder la participación en el mercado y para que la empresa trabaje continuamente con mejores estándares de calidad.
4. Si se van las salvaguardias en junio del 2016 y entra calzado importado al país, se espera que para ese momento se cuente con una posición fuerte de la empresa en el mercado para aplicar estrategias de marketing y publicidad para seguir ganando mercado.
5. Para combatir la estacionalidad de compra de los consumidores se aplicaran promociones en enero y junio que son los meses con mayor estacionalidad.
6. En el caso de que regrese a la economía la moneda local, LUFFA'S podría elaborar un plan de negocios para exportar a otros países. Con esto como la moneda local perdería valor frente a la extranjera las ventas de la empresa aumentarían ya que el precio va a ser menor que la competencia.
7. Para evitar el aumento de precios de la materia prima, se firmara contratos con cada proveedor, sobre todo con el de luffa. En las

cláusulas se establecerá que si un proveedor desea aumentar el precio deberá notificar a la empresa por lo menos 5 meses antes de este cambio así la empresa tiene tiempo para buscar el plan de acción necesario para solucionar esto.

8. En caso de que algo de esto suceda, se debería incurrir en costos mayores para importar la materia prima desde proveedores previamente identificados de Colombia, o alquilar un terreno de 300m² para sembrar la materia prima y en 3 meses cosecharla.

9. CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión inicial

El negocio requiere de una inversión inicial para comenzar sus actividades, la cual está compuesta por lo siguiente:

Tabla 35. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
DETALLE	VALOR
Capital de Trabajo	\$ 94.568,12
Activos Fijos	\$ 254.877,30
Activos Diferidos	\$ 4.224,00
TOTAL	\$ 353.669,42

El capital de trabajo es lo que se requiere para el funcionamiento del negocio, cubrir los costos y gastos del mismo hasta que la empresa sea solvente y pueda cubrirlos por su propia cuenta. En este caso, se necesita capital de trabajo para 2 meses. Dentro del capital de trabajo se consideran sueldos y salarios, suministros y materiales de oficina, arriendo de locales, gastos de marketing y costos de producción entre otros. Por otro lado los activos diferidos están asociados a la constitución de la empresa y los activos fijos son los que se necesitan para poner en marcha el negocio. A continuación se encuentran los activos en mayor detalle.

Tabla 36. Composición Activos

ACTIVOS	VALOR
Activo Corriente	\$ 94.568,12
Efectivo y sus equivalentes (Capital de Trabajo)	\$ 94.568,12
Activos Fijos	\$ 254.877,30
Mobiliario	\$ 8.642,00
Maquinaria y Equipo	\$ 37.279,30
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 9.956,00
Vehículos	\$ 30.000,00
Inmuebles	\$ 169.000,00
Activos Diferidos	\$ 4.224,00
Marca y Patente	\$ 224,00
Gastos de Constitución	\$ 4.000,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 353.669,42

Ver Anexo 13: Inversión en Activos

9.2 Fuentes de ingresos

Los ingresos de la compañía se obtendrán mediante la venta del portafolio de calzado de LUFFA'S. La proyección de ventas se ha realizado con los siguientes supuestos:

- Tasa de crecimiento poblacional: 1,6% anual (INEC, 2015)
- Consumo promedio de calzado de mercado objetivo: 3 pares de zapatos al año resultado de encuestas y consumo per cápita del 2015 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).
- Participación de mercado inicial de un 7,06% llegando al 5to año a un 9,88%.
- Crecimiento de la capacidad instalada de planta de un 15% anual.
- Precio inicial de venta de USD 39,99, con un incremento de precio del 1,5% anual.
- Descuento en ventas de 20% dos veces al año, mediante la promoción compra dos y el tercero a mitad de precio.

En la siguiente tabla se puede observar la proyección de la demanda de acuerdo al mercado objetivo y los supuestos mencionados anteriormente:

Tabla 37. Proyección de Demanda

PROYECCIÓN DE DEMANDA					
Año	# personas	Consumo pares anual	Producción Anual	Participación de mercado	
0	2015	77.320	231.959		
1	2016	78.557	235.671	16.632	7,06%
2	2017	81.091	243.272	19.127	7,86%
3	2018	85.046	255.137	21.996	8,62%
4	2019	90.621	271.862	25.295	9,30%
5	2020	98.106	294.318	29.089	9,88%

A continuación se presenta la proyección de ingresos por venta para los próximos 5 años:

Tabla 38. Ingresos por ventas esperadas

PRESUPUESTO DE INGRESOS DETALLE	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Producción total (demanda+stock)	18.018	19.127	21.996	25.295	29.089
Demanda	16.632	19.127	21.996	25.295	29.089
Unidades entregadas por promoción	554	637	732	842	969
Unidades Vendidas	\$ 16.078	\$ 18.490	\$ 21.263	\$ 24.453	\$ 28.121
Precio de Venta	\$ 39,99	\$ 40,59	\$ 41,20	\$ 41,82	\$ 42,44
INGRESO POR VENTA	\$ 642.943,22	\$ 750.501,36	\$ 876.022,71	\$ 1.022.537,51	\$ 1.193.556,90

9.3 Costos fijos y variables

Los Costos fijos y variables del proyecto se incrementan a través de los años con el valor de la inflación 4,14% (INEC, 2015). En la siguiente tabla se encuentran los relacionados al proyecto:

Tabla 39. Costos fijos y variables

DETALLE	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo Fijo	\$ 290.178,57	\$ 303.564,07	\$ 320.235,08	\$ 337.807,23	\$ 357.390,01
Costo Variable	\$ 277.230,14	\$ 302.428,51	\$ 355.983,63	\$ 413.865,60	\$ 486.975,23
COSTO TOTAL	\$ 567.408,71	\$ 605.992,57	\$ 676.218,70	\$ 751.672,83	\$ 844.365,24
Costo Unitario Variable	\$ 15,39	\$ 15,81	\$ 16,18	\$ 16,36	\$ 16,74
Costo Unitario Fijo	\$ 16,10	\$ 15,87	\$ 14,56	\$ 13,35	\$ 12,29
Costo Unitario Total	\$ 31,49	\$ 31,68	\$ 30,74	\$ 29,72	\$ 29,03

Los costos variables son aquellos que varían de acuerdo al volumen de producción de la empresa. En este proyecto se contemplan los costos fijos indirectos y los costos de materia prima como costos variables, en este caso solamente las depreciaciones y amortizaciones se mantienen constantes y no incrementan con la inflación como el resto de costos. En las siguientes tablas se puede ver en detalle los costos variables:

Tabla 40. Costo de Materia Prima

Concepto	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Producción total (demanda + stock)	18.018,00	19.127	21.996	25.295	29.089
Costo de Materia Prima Unidad	\$ 12,61	\$ 13,13	\$ 13,67	\$ 14,24	\$ 14,83
Costo Total Materia Prima	\$ 227.131,30	\$ 251.090,51	\$ 300.708,51	\$ 360.131,52	\$ 431.297,11

Tabla 41. Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		PROYECCIÓN				
Ítem	Concepto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
1	Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 20.364,86	\$ 20.364,86
2	Mantenimiento Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 2.499,36	\$ 2.602,83
3	Servicios Básicos	\$ 7.344,00	\$ 7.648,04	\$ 7.964,67	\$ 8.294,41	\$ 8.637,80
4	Seguro de Fábrica	\$ 4.800,00	\$ 4.998,72	\$ 5.205,67	\$ 5.421,18	\$ 5.645,62
5	Guardianía	\$ 7.200,00	\$ 7.498,08	\$ 7.808,50	\$ 8.131,77	\$ 8.468,43
6	Uniforme personal de planta	\$ 2.400,00	\$ 2.499,36	\$ 2.602,83	\$ 2.710,59	\$ 2.822,81
7	Mantenimiento del Inventario	\$ 2.271,31	\$ 2.510,91	\$ 3.007,09	\$ 3.601,32	\$ 4.312,97
8	Suministros de fabrica	\$ 2.400,00	\$ 2.499,36	\$ 2.602,83	\$ 2.710,59	\$ 2.822,81
COSTO TOTAL CIF		\$ 50.098,84	\$ 51.337,99	\$ 55.275,12	\$ 53.734,08	\$ 55.678,13

Por otro lado los costos fijos son aquellos que no varían de acuerdo al volumen de ventas, estos se deben pagar así incremente o disminuya la producción. A continuación se presentan los costos fijos:

Tabla 42. Costo Fijo Mano de Obra

Concepto	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Mano de Obra	\$ 84.926,77	\$ 88.442,74	\$ 92.104,27	\$ 95.917,39	\$ 99.888,37

También se debe incurrir en gastos de administración y ventas los cuales no están directamente relacionados a la producción, estos gastos se incrementan durante los años con la inflación, a excepción del gasto de publicidad y promoción (marketing) en donde cada año representa aproximadamente el 5% de ingreso por ventas. En la siguiente tabla se detallan los gastos administrativos y de ventas:

Tabla 43. Gasto administrativo y ventas

Concepto	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Sueldos	\$ 109.036,11	\$ 113.550,20	\$ 118.251,18	\$ 123.146,78	\$ 128.245,05
Suministros y Materiales de Oficina	\$ 3.600,00	\$ 3.749,04	\$ 3.904,25	\$ 4.065,89	\$ 4.234,21
Arriendo de Locales	\$ 56.400,00	\$ 58.734,96	\$ 61.166,59	\$ 63.698,88	\$ 66.336,02
Publicidad y Promoción	\$ 36.215,69	\$ 39.087,12	\$ 44.808,79	\$ 50.978,30	\$ 58.686,36
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO Y VENTAS	\$ 205.251,80	\$ 215.121,32	\$ 228.130,81	\$ 241.889,85	\$ 257.501,65

(Ver anexo 14: Detalle de costos y Gastos del Proyecto)

9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto del negocio corresponde a los ingresos menos los costos de venta. Por otro lado, el margen operativo se obtiene al restar al margen bruto los costos operacionales.

Los resultados para la empresa son los siguientes:

Tabla 44. Margen Bruto y Margen Operativo

	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad Bruta Ventas	\$ 308.644,53	\$ 359.630,11	\$ 427.934,81	\$ 512.754,52	\$ 606.693,31
Utilidad Operacional	\$ 95.860,64	\$ 138.166,33	\$ 194.791,92	\$ 267.340,35	\$ 347.331,08

9.5 Estado de resultados actual y proyectado

El estado de resultados de LUFFA'S se ha proyectado para los próximos 5 años:

Tabla 45. Estado de Resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DETALLE	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Unidades Producidas	18018,00	19126,80	21995,82	25295,19	29089,47
Unidades Vendidas	16077,60	18489,88	21263,36	24452,86	28120,79
Unidades Promoción	554,40	636,92	732,46	842,33	968,68
Precio de Venta	\$ 39,99	\$ 40,59	\$ 41,20	\$ 41,82	\$ 42,44
Costo de Producción	\$ 20,10	\$ 20,44	\$ 20,37	\$ 20,15	\$ 20,17
(=) INGRESO POR VENTAS	\$ 642.943,22	\$ 750.501,36	\$ 876.022,71	\$ 1.022.537,51	\$ 1.193.556,90
(-) Costo de Venta y Promoción	\$ 334.298,69	\$ 390.871,25	\$ 448.087,89	\$ 509.782,98	\$ 586.863,60
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 308.644,53	\$ 359.630,11	\$ 427.934,81	\$ 512.754,52	\$ 606.693,31
GASTOS OPERACIONALES	\$ 212.783,89	\$ 221.463,78	\$ 233.142,89	\$ 245.414,18	\$ 259.362,22
(-) Gasto Administrativo y de Ventas	\$ 205.251,80	\$ 215.121,32	\$ 228.130,81	\$ 241.889,85	\$ 257.501,65
(-) Gasto Financiero	\$ 7.532,09	\$ 6.342,46	\$ 5.012,09	\$ 3.524,33	\$ 1.860,58
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 95.860,64	\$ 138.166,33	\$ 194.791,92	\$ 267.340,35	\$ 347.331,08
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 14.379,10	\$ 20.724,95	\$ 29.218,79	\$ 40.101,05	\$ 52.099,66
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 81.481,55	\$ 117.441,38	\$ 165.573,13	\$ 227.239,30	\$ 295.231,42
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 17.925,94	\$ 25.837,10	\$ 36.426,09	\$ 49.992,64	\$ 64.950,91
UTILIDAD DEL EJERCICIO (NETA)	\$ 63.555,61	\$ 91.604,28	\$ 129.147,05	\$ 177.246,65	\$ 230.280,51
(-) Participación Propietarios	\$ 57.200,05	\$ 82.443,85	\$ 116.232,34	\$ 159.521,99	\$ 207.252,46
Utilidad Después de Participación Socios	\$ 6.355,56	\$ 9.160,43	\$ 12.914,70	\$ 17.724,67	\$ 23.028,05

9.6 Balance general actual y proyectado

A continuación se presenta el balance general de la empresa proyectado a 5 años.

Tabla 46. Balance General

LUFFAS Cia.Ltd. Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2020						
BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Efectivo	\$ 94.568,12	\$ 176.197,96	\$ 237.297,00	\$ 314.190,44	\$ 405.954,57	\$ 508.307,22
Inventarios	\$ -	\$ 27.858,22	\$ 27.858,22	\$ 27.858,22	\$ 27.858,22	\$ 27.858,22
Efectivo y sus equivalentes	\$ 94.568,12	\$ 204.056,19	\$ 265.155,23	\$ 342.048,67	\$ 433.812,80	\$ 536.165,44
Propiedad Planta y Equipo						
Mobiliario	\$ 8.642,00	\$ 8.642,00	\$ 8.642,00	\$ 8.642,00	\$ 8.642,00	\$ 8.642,00
Maquinaria y Equipo	\$ 37.279,30	\$ 37.279,30	\$ 37.279,30	\$ 37.279,30	\$ 37.279,30	\$ 37.279,30
Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos	\$ 9.956,00	\$ 9.956,00	\$ 9.956,00	\$ 9.956,00	\$ 9.956,00	\$ 9.956,00
Vehículos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Infraestructura	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00	\$ 104.000,00
Terrenos	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (22.838,73)	\$ (45.677,45)	\$ (68.516,18)	\$ (88.036,24)	\$ (107.556,30)
Total Propiedad Planta y Equipos	\$ 254.877,30	\$ 232.038,57	\$ 209.199,85	\$ 186.361,12	\$ 166.841,06	\$ 147.321,00
Activos Diferidos						
Marca y Patente	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00	\$ 224,00
Gastos de Constitución	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
(-) Amortización Acumulada	\$ -	\$ (844,80)	\$ (1.689,60)	\$ (2.534,40)	\$ (3.379,20)	\$ (4.224,00)
Total Diferidos Netos	\$ 4.224,00	\$ 3.379,20	\$ 2.534,40	\$ 1.689,60	\$ 844,80	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 353.669,42	\$ 439.473,96	\$ 476.889,47	\$ 530.099,39	\$ 601.498,66	\$ 683.486,44
PASIVOS						
Deuda a Largo Plazo	\$ 63.669,42	\$ 53.613,32	\$ 42.367,58	\$ 29.791,48	\$ 15.727,62	\$ 0,00
15% Participación Trabajadores		\$ 14.379,10	\$ 20.724,95	\$ 29.218,79	\$ 40.101,05	\$ 52.099,66
22% Impuesto a la Renta		\$ 17.925,94	\$ 25.837,10	\$ 36.426,09	\$ 49.992,64	\$ 64.950,91
Participación Socios por Pagar		\$ 57.200,05	\$ 82.443,85	\$ 116.232,34	\$ 159.521,99	\$ 207.252,46
TOTAL PASIVOS	\$ 63.669,42	\$ 143.118,40	\$ 171.373,49	\$ 211.668,69	\$ 265.343,30	\$ 324.303,03
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 290.000,00	\$ 290.000,00	\$ 296.355,56	\$ 305.515,99	\$ 318.430,69	\$ 336.155,36
Utilidad Retenida		\$ 6.355,56	\$ 9.160,43	\$ 12.914,70	\$ 17.724,67	\$ 23.028,05
Total Patrimonio	\$ 290.000,00	\$ 296.355,56	\$ 305.515,99	\$ 318.430,69	\$ 336.155,36	\$ 359.183,41
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 353.669,42	\$ 439.473,96	\$ 476.889,47	\$ 530.099,39	\$ 601.498,66	\$ 683.486,44

9.7 Estado de flujo de efectivo anual y proyectado

El estado de flujo de efectivo muestra todas las transacciones de entrada y salida de efectivo de la empresa. En este se registran los pagos y cobros en un periodo determinado de tiempo. En el caso de LUFFA'S los pagos a proveedores se pagarán el 50% el momento de orden de compra y el 50% el momento de la entrega, dentro del mismo mes. Por otro lado, todos los ingresos serán corrientes. A continuación se presenta el estado de flujo de efectivo proyectado para los siguientes 5 años.

Tabla 47. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	\$ 98.792,12	\$ 176.197,96	\$ 237.297,00	\$ 314.190,44	\$ 405.954,57
Ingreso por Venta en efectivo	\$ 642.943,22	\$ 750.501,36	\$ 876.022,71	\$ 1.022.537,51	\$ 1.193.556,90
(=)Ingreso de Efectivo	\$ 741.735,34	\$ 926.699,32	\$ 1.113.319,71	\$ 1.336.727,95	\$ 1.599.511,48
Salidas de Efectivo					
Egreso Costo de Producción - Depreciaciones	\$ 338.473,39	\$ 367.187,72	\$ 424.404,37	\$ 489.418,12	\$ 566.498,74
Gasto Administrativo y Ventas	\$ 205.251,80	\$ 215.121,32	\$ 228.130,81	\$ 241.889,85	\$ 257.501,65
Gasto de Constitución	\$ 4.224,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Préstamo	\$ 10.056,10	\$ 11.245,74	\$ 12.576,11	\$ 14.063,86	\$ 15.727,62
Gasto financiero (pago interés)	\$ 7.532,09	\$ 6.342,46	\$ 5.012,09	\$ 3.524,33	\$ 1.860,58
Impuesto a la renta		\$ 17.925,94	\$ 25.837,10	\$ 36.426,09	\$ 49.992,64
Impuesto trabajadores		\$ 14.379,10	\$ 20.724,95	\$ 29.218,79	\$ 40.101,05
Participación de Socios		\$ 57.200,05	\$ 82.443,85	\$ 116.232,34	\$ 159.521,99
(=)Total Salidas de Efectivo	\$ 565.537,38	\$ 689.402,32	\$ 799.129,27	\$ 930.773,38	\$ 1.091.204,26
Saldo de Efectivo	\$ 176.197,9644	\$ 237.297,003	\$ 314.190,44	\$ 405.954,57	\$ 508.307,22

9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa la cantidad mínima necesaria para cubrir costos fijos y variables. A continuación se presenta el punto de equilibrio del negocio proyectado:

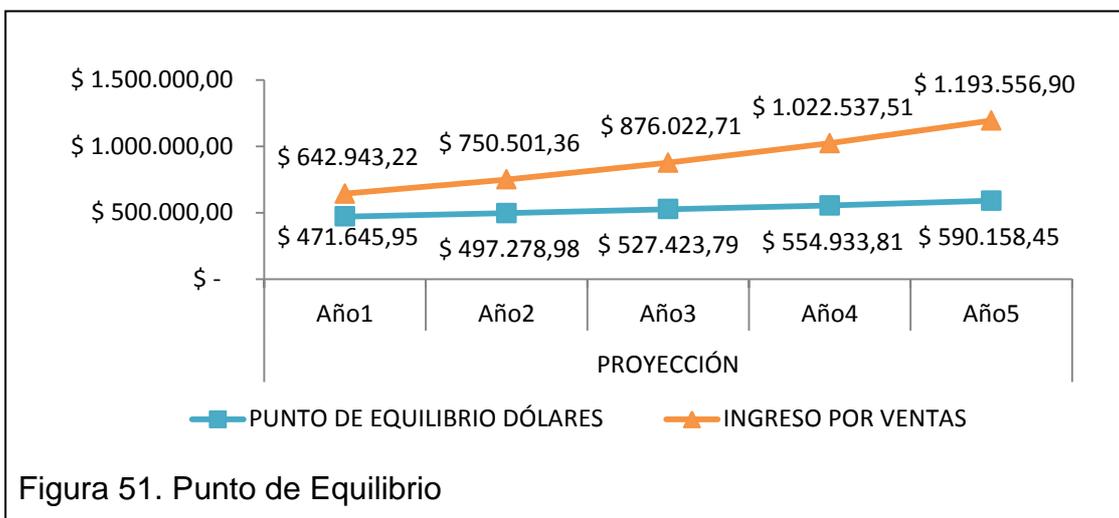


Figura 51. Punto de Equilibrio

Desde el primer mes de venta, LUFFA’S cubre sus costos fijos y variables y alcanza su punto de equilibrio. En la siguiente grafica se puede ver la composición de los costos y el punto de equilibrio en el primer año:

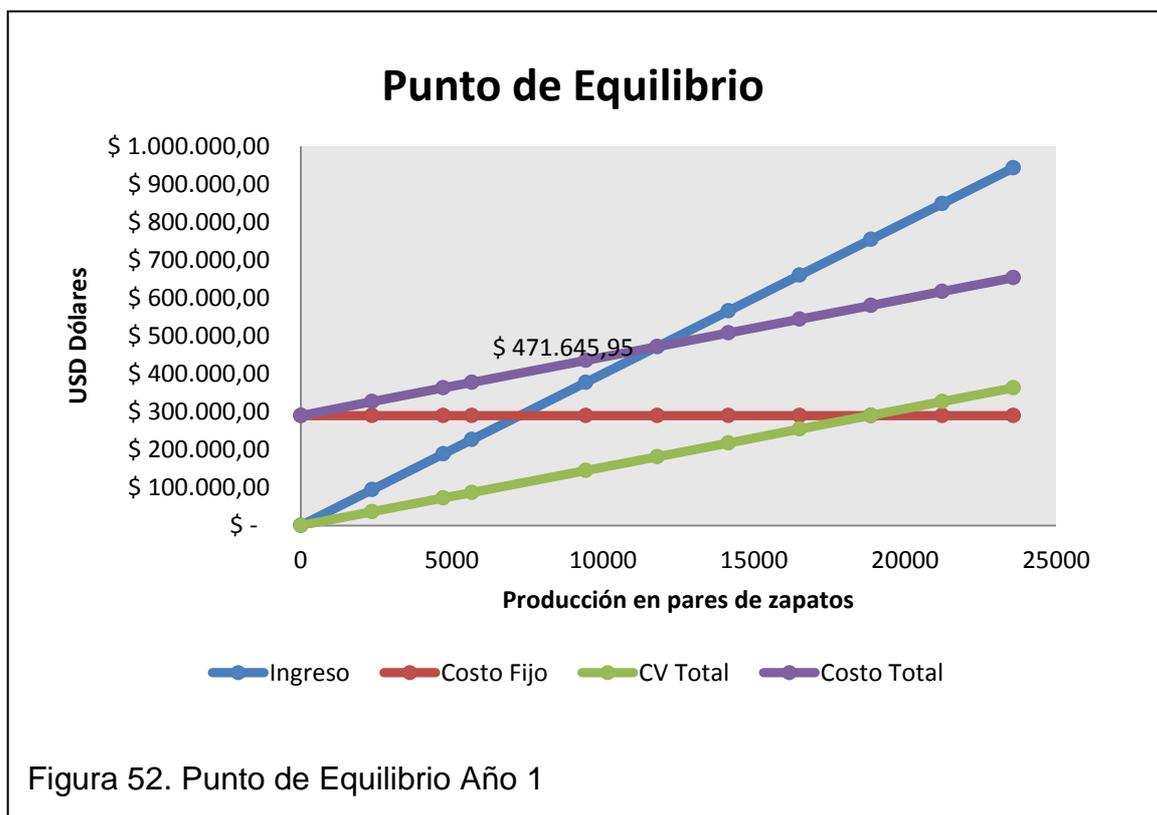


Figura 52. Punto de Equilibrio Año 1

(Ver Anexo 15: Calculo del Punto de Equilibrio)

9.9 Índices financieros

Tabla 48. Índices financieros

Índice Financiero	Formula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo Corriente	\$114.551,11	\$ 136.149,32	\$160.171,45	\$ 184.197,11	\$ 211.862,41
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	\$ 2,28	\$ 2,06	\$ 1,88	\$ 1,74	\$ 1,65
Razón Ácida	Activo corriente - Inventario / Pasivo Corriente	\$ 1,97	\$ 1,84	\$ 1,73	\$ 1,63	\$ 1,57
ROI	Utilidad Neta/ Activos	14,46%	19,21%	24,36%	29,47%	33,69%
ROA	Utilidad Operacional / Activos	21,81%	28,97%	36,75%	44,45%	50,82%
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	21,45%	29,98%	40,56%	52,73%	64,11%
Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ventas	48,00%	47,92%	48,85%	50,15%	50,83%
Margen Neto	Utilidad Neta/ Ventas	9,89%	12,21%	14,74%	17,33%	19,29%
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventario	12,00	14,03	16,08	18,30	21,07
Rotación de Inventarios Días	360/ Rotación de Inventario	30,00	25,66	22,38	19,67	17,09

Índices de Liquidez: Estos índices se utilizan para determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

- Razón Corriente: Este índice quiere decir que la empresa tiene liquidez para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Por cada dólar que LUFFA'S debe, tiene USD 2,28 para cubrirlo.
- Razón Ácida: La prueba ácida no toma en cuenta los inventarios de la empresa, por lo que por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene USD 1,97 para cubrirlo.

Índices de Rentabilidad: Estos índices miden la rentabilidad con la que la empresa usa su inversión, activos y patrimonio.

- ROI: El rendimiento sobre la inversión determina las pérdidas o ganancias obtenidas como % del valor invertido. Este índice va creciendo, llegando al quinto año a un ROI de 33,69%. Por cada dólar invertido se ganan USD 0,34.
- ROA: El rendimiento sobre los activos determina la eficiencia de la utilización de activos para generar ganancia. Este índice también crece, llegando al quinto año a 50,82%, lo que quiere decir que por cada dólar invertido en activos, se ganan USD 0,51.

- **ROE:** El rendimiento sobre el patrimonio mide el rendimiento sobre el capital. Mediante este índice se puede determinar la rentabilidad de los socios. Este índice llega crece cada año y llega al quinto año a 64,11%, esto quiere decir que por cada dólar invertido por los socios, hay una ganancia de USD 0,64.
- **Margen Bruto:** El margen bruto es la diferencia entre los ingresos totales y los costos de venta. Este indicador al final del quinto año es de 50,83%. Esto quiere decir que por cada dólar vendido se gana USD 0,51 de margen bruto.
- **Margen Neto.** El margen neto es la diferencia entre los ingresos totales, el costo de venta y gastos operativos. Este índice crece a través de los años y en el quinto año es de 19,29%. Esto quiere decir que por cada dólar vendido se gana USD 0,19 de utilidad neta.

Estos indicadores demuestran que la empresa es financieramente rentable.

Índices de Desempeño: Estos índices miden la eficiencia con la que se utilizan los recursos para generar ingresos.

- **Rotación de Inventarios:** Los inventarios rotan 12 veces al año en el primer año y al quinto rotan 21 veces al año. Esto se debe a que el nivel de inventarios que la empresa tendrá desde el inicio equivale a un mes de venta del primer año, a medida que la producción y la demanda incrementa la rotación aumenta también.
- **Rotación de Inventarios en Días:** de acuerdo al índice de rotación de inventarios, estos rotan cada 30 días en el primer año y cada 17 días al finalizar el quinto año.

En conclusión, la empresa maneja sus inventarios de manera eficiente para generar ganancia.

9.10 Valuación

A continuación se puede observar el flujo de caja del proyecto en los tres escenarios; esperado, optimista y pesimista. Para realizar los otros 2 escenarios (optimista y pesimista) se consideró un incremento y una reducción en 10% de venta y costo de venta.

Tabla 49. Flujo de caja escenario Esperado

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO NORMAL						
DETALLE	PROYECCIÓN					
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Unidades Producidas		18018	19127	21996	25295	29089
Unidades Vendidas		16078	18490	21263	24453	28121
Precio de Venta		\$ 39,99	\$ 40,59	\$ 41,20	\$ 41,82	\$ 42,44
Costo de Producción		\$ 20,10	\$ 20,44	\$ 20,37	\$ 20,15	\$ 20,17
INGRESO POR VENTAS		\$ 642.943,22	\$ 750.501,36	\$ 876.022,71	\$ 1.022.537,51	\$ 1.193.556,90
(-) Costo de Producción		\$ 362.156,92	\$ 390.871,25	\$ 448.087,89	\$ 509.782,98	\$ 586.863,60
(=) Utilidad Bruta Ventas		\$ 280.786,31	\$ 359.630,11	\$ 427.934,81	\$ 512.754,52	\$ 606.693,31
GASTOS OPERACIONALES		\$ 212.783,89	\$ 221.463,78	\$ 233.142,89	\$ 245.414,18	\$ 259.362,22
Gasto Administrativo y de Ventas		\$ 205.251,80	\$ 215.121,32	\$ 228.130,81	\$ 241.889,85	\$ 257.501,65
Gasto Financiero		\$ 7.532,09	\$ 6.342,46	\$ 5.012,09	\$ 3.524,33	\$ 1.860,58
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 68.002,42	\$ 138.166,33	\$ 194.791,92	\$ 267.340,35	\$ 347.331,08
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 20.364,86	\$ 20.364,86
(-) Pago de Préstamo		\$ 10.056,10	\$ 11.245,74	\$ 12.576,11	\$ 14.063,86	\$ 15.727,62
Valor de Salvamento						\$ 82.321,00
FLUJO DE EFECTIVO		\$ 81.629,85	\$ 150.604,12	\$ 205.899,34	\$ 273.641,35	\$ 434.289,33
INVERSION INICIAL	\$ (353.669,42)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (353.669,42)	\$ 81.629,85	\$ 150.604,12	\$ 205.899,34	\$ 273.641,35	\$ 434.289,33

Tabla 50. Flujo de caja escenario Optimista

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA							
DETALLE	AÑO 1	PROYECCIÓN					
	Septiembre	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Unidades Producidas	1524,60		19820	21039	24195	27825	31998
Unidades Vendidas	1524,60		17685	20339	23390	26898	30933
Precio de Venta	\$ 39,99		\$ 39,99	\$ 40,59	\$ 41,20	\$ 41,82	\$ 42,44
Costo de Producción	\$ 20,71		\$ 20,10	\$ 20,44	\$ 20,37	\$ 20,15	\$ 20,17
INGRESO POR VENTAS	\$ 60.968,75		\$ 707.237,55	\$ 825.551,49	\$ 963.624,98	\$ 1.124.791,26	\$ 1.312.912,60
(-) Costo de Producción	\$ 31.580,13		\$ 398.372,61	\$ 429.958,37	\$ 492.896,68	\$ 560.761,28	\$ 645.549,96
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 29.388,62		\$ 308.864,94	\$ 395.593,12	\$ 470.728,30	\$ 564.029,98	\$ 667.362,64
GASTOS OPERACIONALES	\$ 17.584,94		\$ 212.783,89	\$ 221.463,78	\$ 233.142,89	\$ 245.414,18	\$ 259.362,22
Gasto Administrativo y de Ventas	\$ 16.957,26		\$ 205.251,80	\$ 215.121,32	\$ 228.130,81	\$ 241.889,85	\$ 257.501,65
Gasto Financiero	\$ 627,67		\$ 7.532,09	\$ 6.342,46	\$ 5.012,09	\$ 3.524,33	\$ 1.860,58
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 11.803,68		\$ 96.081,05	\$ 174.129,34	\$ 237.585,40	\$ 318.615,80	\$ 408.000,42
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 1.973,63		\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 20.364,86	\$ 20.364,86
(-) Pago de Préstamo	\$ 838,01		\$ 10.056,10	\$ 11.245,74	\$ 12.576,11	\$ 14.063,86	\$ 15.727,62
Valor de Salvamento							\$ 82.321,00
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 12.939,30		\$ 109.708,48	\$ 186.567,13	\$ 248.692,82	\$ 324.916,80	\$ 494.958,66
INVERSION INICIAL		\$ (353.669,42)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO NETO		\$ (353.669,42)	\$ 109.708,48	\$ 186.567,13	\$ 248.692,82	\$ 324.916,80	\$ 494.958,66

Tabla 51. Flujo de caja escenario Pesimista

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA	PROYECCIÓN					
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Unidades Producidas		16216	17214	19796	22766	26181
Unidades Vendidas		14470	16641	19137	22008	25309
Precio de Venta		\$ 39,99	\$ 40,59	\$ 41,20	\$ 41,82	\$ 42,44
Costo de Producción		\$ 20,10	\$ 20,44	\$ 20,37	\$ 20,15	\$ 20,17
INGRESO POR VENTAS		\$ 578.648,90	\$ 675.451,22	\$ 788.420,44	\$ 920.283,76	\$ 1.074.201,21
(-) Costo de Producción		\$ 325.941,22	\$ 351.784,12	\$ 403.279,11	\$ 458.804,68	\$ 528.177,24
(=) Utilidad Bruta Ventas		\$ 252.707,68	\$ 323.667,10	\$ 385.141,33	\$ 461.479,07	\$ 546.023,98
GASTOS OPERACIONALES		\$ 212.783,89	\$ 221.463,78	\$ 233.142,89	\$ 245.414,18	\$ 259.362,22
Gasto Administrativo y de Ventas		\$ 205.251,80	\$ 215.121,32	\$ 228.130,81	\$ 241.889,85	\$ 257.501,65
Gasto Financiero		\$ 7.532,09	\$ 6.342,46	\$ 5.012,09	\$ 3.524,33	\$ 1.860,58
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 39.923,79	\$ 102.203,32	\$ 151.998,44	\$ 216.064,90	\$ 286.661,75
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 23.683,53	\$ 20.364,86	\$ 20.364,86
(-) Pago de Préstamo		\$ 10.056,10	\$ 11.245,74	\$ 12.576,11	\$ 14.063,86	\$ 15.727,62
Valor de Salvamento						\$ 82.321,00
FLUJO DE EFECTIVO		\$ 53.551,21	\$ 114.641,11	\$ 163.105,86	\$ 222.365,89	\$ 373.620,00
INVERSION INICIAL	\$ (353.669,42)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ (353.669,42)	\$ 53.551,21	\$ 114.641,11	\$ 163.105,86	\$ 222.365,89	\$ 373.620,00

Tabla 52. Análisis Financiero Escenario Esperado, Optimista y Pesimista

Análisis Financiero del Proyecto	Escenario Esperado	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Valor Actual Neto	\$ 123.691,10	\$ 223.847,15	\$ 23.535,05
Tasa Interna de Retorno	41,08%	50,79%	30,88%
Periodo de Recuperación (años)	2,76	2,46	3,47
Índice Beneficio / Costo	\$ 1,35	\$ 1,63	\$ 1,07
CPPC	28,40%	28,40%	28,40%

En los tres escenarios, el VAN es positivo y la TIR supera al costo de oportunidad, esto demuestra la factibilidad y rentabilidad de LUFFA'S.

(Ver Anexo 16: Flujo de Efectivo Mensual)

10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado

El financiamiento necesario para emprender el negocio es de USD 353.669,42, el cual está compuesto por lo siguiente:

Tabla 53. Financiamiento Deseado

DETALLE	VALOR
Capital de Trabajo	\$ 94.568,12
Activos Fijos	\$ 254.877,30
Activos Diferidos	\$ 4.224,00
TOTAL	\$ 353.669,42

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La inversión inicial es de USD353.669,42, de la cual el 82% vendrá de capital propio y el 18% será financiado. En el cuadro la tabla a continuación se puede observar cómo se va a financiar el negocio

Tabla 54. Estructura de capital y deuda buscada

DETALLE	VALOR	%
Capital Propio	\$ 290.000,00	82,00%
Financiamiento	\$ 63.669,42	18,00%
TOTAL	\$ 353.669,42	100,00%

El aporte de capital propio provendrá de los dos socios, cada uno aportará de la siguiente manera:

Tabla 55. Capital Propio

	Socios	Capital Propio
Activos Fijos	Socio A	\$ 145.000,00
Efectivo	Socio B	\$ 145.000,00
Total		\$ 290.000,00

El financiamiento se realizará mediante deuda con el Banco del Pacífico, a continuación la amortización del préstamo:

Tabla 56. Datos Financieros Préstamo

DATOS	VALOR
Préstamo	\$ 63.669,42
Tasa	11,83%
Tiempo (años)	5
Cuota	\$ 17.588,19

Tabla 57. Amortización de Préstamo

TABLA DE AMORIZACION DEL PRESTAMO				
Período	Valor de la Cuota	Pago de Interés	Capital Pagado	Valor de La Inversión
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63.669,42
1	\$ 17.588,19	\$ 7.532,09	\$ 10.056,10	\$ 53.613,32
2	\$ 17.588,19	\$ 6.342,46	\$ 11.245,74	\$ 42.367,58
3	\$ 17.588,19	\$ 5.012,09	\$ 12.576,11	\$ 29.791,48
4	\$ 17.588,19	\$ 3.524,33	\$ 14.063,86	\$ 15.727,62
5	\$ 17.588,19	\$ 1.860,58	\$ 15.727,62	\$ 0,00

10.3 Capitalización

La empresa contará con dos socias el 10% de las utilidades serán retenidas y el 90% se dividirá 50/50 para las dos socias durante los primeros 5 años. El capital pagado de la empresa será de USD 254.000

Sin embargo con fines analíticos se asumirá que la empresa cuenta con 100.000 participaciones sociales, en la siguiente tabla se puede ver el valor de cada participación.

Tabla 58. Capitalización

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja del Inversionista	\$ (290.000,00)	\$ 81.629,85	\$ 150.604,12	\$ 205.899,34	\$ 273.641,35	\$ 434.289,33
Numero de Participaciones Sociales	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Valor de Cada Participación	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Ganancia	(3)	\$ 0,82	\$ 1,51	\$ 2,06	\$ 2,74	\$ 4,34

10.4 Uso de fondos

Tabla 59. Uso de Fondos

ACTIVOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Mobiliario			
Estación de trabajo	4	\$ 280,00	\$ 1.120,00
Sillones tipo Gerente	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Sillas ergonómicas	12	\$ 38,00	\$ 456,00
Escritorio	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Archivadores aéreos	8	\$ 86,00	\$ 688,00
Archivadores tipo Biblioteca	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Estantería Metálica	30	\$ 128,00	\$ 3.840,00
Papelera 2 servicios	8	\$ 14,00	\$ 112,00
Basurero	9	\$ 15,00	\$ 135,00
Mesa para impresora	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Juego de tándem	1	\$ 590,00	\$ 590,00
Mesa de centro	1	\$ 86,00	\$ 86,00
Juego de muebles cafetería	1	\$ 100,00	\$ 100,00
SUBTOTAL			\$ 8.642,00
Maquinaria y Equipo			
Troqueladora	1	\$ 4.910,72	\$ 4.910,72
Ribeteadora	1	\$ 1.245,54	\$ 1.245,54
Aparadora	1	\$ 1.276,79	\$ 1.276,79
Jaleteadora	1	\$ 171,42	\$ 171,42
Dobladora	1	\$ 2.642,88	\$ 2.642,88
Engomadora	1	\$ 1.984,28	\$ 1.984,28
Strobel	1	\$ 1.303,57	\$ 1.303,57
Horno Reactivador	1	\$ 3.303,57	\$ 3.303,57
Horma	300	\$ 25,00	\$ 7.500,00
Cortadora de Tela Industrial	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Microondas	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Dispensador de agua	2	\$ 109,00	\$ 218,00
Cafetera	1	\$ 31,00	\$ 31,00
Central Telefónica	1	\$ 517,00	\$ 517,00
Teléfonos	8	\$ 35,00	\$ 280,00
WalkieTalkies	2	\$ 115,00	\$ 230,00
Impresora Industrial	1	\$ 325,00	\$ 325,00
Impresora punto de venta	2	\$ 324,90	\$ 649,80
Generador eléctrico	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Data Fast	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Lector de Código de barras	5	\$ 34,95	\$ 174,75

Impresora de Etiquetas	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Caja registradora	2	\$ 99,99	\$ 199,98
SUBTOTAL			\$ 37.279,30
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos			
Computadores de Escritorio	6	\$ 850,00	\$ 5.100,00
Laptops	4	\$ 964,00	\$ 3.856,00
Software Contable	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
SUBTOTAL			\$ 9.956,00
Vehículos			
Camión (hino 2,5 tons)	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
SUBTOTAL			\$ 30.000,00
Inmuebles			
Terreno (m2)	1000	\$ 65,00	\$ 65.000,00
Infraestructura Galpón (m2)	620	\$ 100,00	\$ 62.000,00
Infraestructura Local Quicentro (m2)	60	\$ 600,00	\$ 36.000,00
Infraestructura Local Cumbayá (m2)	60	\$ 100,00	\$ 6.000,00
SUBTOTAL			\$ 169.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 254.877,30
ACTIVOS DIFERIDOS			
Marca y Patente	1	\$ 224,00	\$ 224,00
Gastos de Constitución	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			\$ 4.224,00
CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de Trabajo	1	\$ 94.568,12	\$ 94.568,12
TOTAL INVERSION INICIAL			\$ 353.669,42

10.5 Retorno para el inversionista

El flujo de efectivo disponible para el inversionista en los tres escenarios diferentes es el siguiente:

Tabla 60. Flujo de Efectivo del Inversionista

	0	1	2	3	4	5
Escenario Esperado	\$ (290.000,00)	\$ 81.629,85	\$ 150.604,12	\$ 205.899,34	\$ 273.641,35	\$ 434.289,33
Escenario Optimista	\$ (290.000,00)	\$ 109.708,48	\$ 186.567,13	\$ 248.692,82	\$ 324.916,80	\$ 494.958,66
Escenario Pesimista	\$ (290.000,00)	\$ 53.551,21	\$ 114.641,11	\$ 163.105,86	\$ 222.365,89	\$ 373.620,00

Se utilizará el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC o CAPM) para determinar el flujo de efectivo para el inversionista a valor presente. Para el cálculo del CPPC se utilizaron los siguientes datos

Tabla 61. CPPC

DETALLE	VALOR
Tasa Libre de Riesgo	8,06%
Tasa de Mercado	11,83%
Beta Industria	0,89
Riesgo País	12,84%
Inflación	4,14%
CPPC	28,40%

Por ende, el flujo de efectivo del inversionista a valor presente es el siguiente:

Tabla 62. Flujo de efectivo del inversionista a Valor Presente

	0	1	2	3	4	5
Escenario Esperado	\$ (290.000,00)	\$ 63.576,97	\$ 91.356,32	\$ 97.276,42	\$ 100.689,74	\$ 124.461,07
Escenario Optimista	\$ (290.000,00)	\$ 85.445,87	\$ 113.171,45	\$ 117.494,05	\$ 119.557,18	\$ 141.848,03
Escenario Pesimista	\$ (290.000,00)	\$ 41.708,08	\$ 69.541,19	\$ 77.058,79	\$ 81.822,30	\$ 107.074,11

Como se puede ver el flujo del inversionista es positivo desde el primer año en los 3 escenarios proyectados.

11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

1. LUFFA´S pertenece a la industria manufacturera, industria que se encuentra en pleno desarrollo desde el 2009. Dentro de las actividades manufactureras el 9,5% se dedica a la fabricación de calzado, la producción de calzado se ha incrementado en 113% desde el 2008 al 2014.
2. Hasta el 2014 se han registrado 4.500 productores grandes, medianos y artesanos a nivel nacional. De estos, la concentración más grande se encuentra en Tungurahua, seguida por Pichincha, Guayas y Azuay. Ingresar a esta industria es altamente atractivo a pesar de la gran cantidad de competidores, ya que es un producto altamente innovador y no existe ninguno igual en el mercado.
3. El consumo per cápita de calzado para el 2015 es de 2,13 pares. Por lo tanto, se puede concluir que de los 16.336.594 habitantes en el Ecuador, se demandan 68 millones de pares de zapatos al año. Esto quiere decir que la demanda del calzado en el país es mayor a la oferta, y solamente se abastece a un 47% de la misma, el 53% tiene una demanda insatisfecha.
4. Al realizar la investigación de mercados se obtuvo que el mercado objetivo está conformado por personas que residen en el Norte de Quito y en el Valle de Tumbaco, pertenecen a un nivel socioeconómico alto (A) o medio alto (B). El 67% les gustaría comprar calzado casual de tela hecho con plantillas de luffa debido a los beneficios saludables y la innovación detrás del producto, además utilizan por lo menos 2 veces a la semana calzado casual y adquieren por lo menos 6 pares de zapatos al año.
5. En base a la investigación de mercados realizada se determinó que el mercado objetivo es de 77.320 personas.

6. La estrategia general de marketing es la de diferenciación, donde se logrará diferenciar al producto de la competencia mediante una propuesta de valor; más que ofrecer zapatos, se brindará un estilo de vida saludable, moda, calidad comodidad y una opción amigable con el medio ambiente.
7. Como estrategia de posicionamiento se utilizara la de “más por lo mismo”, es decir que se ofrecerá a los consumidores un producto inigualable, con mayor valor que la competencia por un precio similar.
8. Se ha decidido cobrar un mismo precio por todos los modelos de zapatos, este precio será de USD 39,99 más IVA, en donde le precio final será de USD 44,79. El precio tiene un margen de ganancia sobre el costo unitario de producción de 99%.
9. Se establecerán dos canales de marketing directo, esto quiere decir que no se tendrán intermediarios y se venderá directamente al consumidor final, mediante la página web y los locales propios.
10. Para el proceso productivo se implementará la estrategia de producción en línea y se fabricara por lotes. Durante los primeros cinco años de operaciones, la capacidad máxima de la fábrica logrará abastecer la demanda del mercado deseada, e irá incrementando el 15% de cada año hasta llegar al 73% en el quinto año.
11. La estructura organizacional que se utilizará será la de departamentalización por función de la empresa. Esta consiste en agrupar las actividades de acuerdo con cada función de la organización.
12. Para los primeros años, el equipo de trabajo de la empresa estará compuesto por 12 personas. Se analizará las necesidades de la empresa para contratar nuevo personal en su transcurso.
13. Las actividades necesarias para poner en marcha el negocio tardarán aproximadamente seis meses.
14. Existen varios riesgos que podrían afectar el rumbo de la empresa, como entrada de nuevos competidores, imitación del producto, y que se eliminen las salvaguardias. Sin embargo para estos posibles problemas

ya se establecieron planes de contingencia que logran superar a los mismos.

15. Para lograr la implementación del proyecto se necesita una inversión inicial de USD 353.669,42, de la cual el 82% será capital propio y el 18% se financiará. El plan de negocios da un resultado favorable y es completamente rentable ya que el Valor Actual Neto es de USD 123.691,10 la Tasa Interna de Retorno es de 41,08% y el período de recuperación es de 2,76 años.
16. Finalmente se concluye que el negocio es comercial y financieramente viable.

11.2 Recomendaciones

1. LUFFA´S, al encontrarse en una industria en pleno desarrollo requiere de innovación constante, por lo que se recomienda realizar constantes investigaciones de mercado para determinar la moda cambiante, las tendencias y las necesidades insatisfechas del mercado objetivo.
2. Se deberá comunicar de manera adecuada que es la luffa y cuáles son sus beneficios para lograr diferenciar el producto.
3. Al ser un producto tan innovador y único en el mercado se deberá innovar constantemente los diseños del calzado, ya sea con materiales diferentes a la tela o adornos externos.
4. La empresa deberá tener procesos estrictos de control de calidad tanto de la materia prima como del producto terminado. Para así ofrecer a los consumidores un producto de muy buena calidad.
5. Se recomienda capacitar constantemente a los colaboradores, no solo en temas de sus respectivas aéreas sino también de talento humano para fomentar un buen ambiente de trabajo y fidelizarlos.
6. Se deberá realizar estrictamente el mantenimiento periódico de la maquinaria para evitar que la producción se paralice bajo ninguna circunstancia.
7. Se recomienda considerar la expansión del negocio a otras ciudades del país.

8. Finalmente se recomienda en absoluto la implementación del negocio por su rentabilidad comercial y financiera.

REFERENCIAS

- A+A. (2015). *Numero de Ecuatorianos Conectados al Internet*.
- A+A. (2015). *Propuesta de Medios Digitales LUFFA'S*. Quito.
- AltusMedia. (2011). *Internet: ¿ATL o BTL?* Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de <http://www.altusmedia.com.mx/blog/?p=755>
- Angel Herraiz. (2015). *Toms*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://angelherraiz.com/toms/>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- CALTU. (2014). *Graficos Calzado Empresas*.
- Cámara de Comercio Quito. (2013). *Verid Accesorios Urbanos Modernos*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://www.lacamaradequito.com/noticias/detalle-de-noticia/noticia/verid-accesorios-urbanos-modernos/>
- Cámaravalencia. (2005). *El Sector Calzado en Colombia*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de http://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/calzado_colombia_05.pdf
- Cárdenas, M. (2013). *Toda una Vida*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de Revista Clave: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1105>
- China Loofah. (2014). *China Loofah*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.china-loofah.com/gallery/>
- Clasificados. (2015). *Publicidad En Mochilas Biodegradables Para Compras*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <http://ec.clasificados.com/publicidad-en-mochilas-biodegradables-para-compras-294714>

- Código Visual. (2009). *¿Qué es el BTL?* Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/29/%C2%BFque-es-el-btl/>
- Cornejas Fanpage. (2015). *Cornejas Fanpage*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/cornejas>
- Cubillo, E. (2014). PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE UNA FABRICA DE CALZADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. Guayaquil, Ecuador.
- Digilats JWT. (2013). *Ecuador: Personas en Internet*.
- Eco Inteligencia. (2010). *LOHAS, el consumidor ecointeligente*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de <http://www.ecointeligencia.com/2010/05/lohas-el-consumidor-ecointeligente/>
- Ecuavisa. (2015). *SOBRETASA AFECTA TAMBIÉN A PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y LICORES*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/101866-sobretasa-afecta-tambien-prendas-vestir-calzado-licores>
- Ecuavisa. (2015). *SOBRETASA AFECTA TAMBIÉN A PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y LICORES*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/101866-sobretasa-afecta-tambien-prendas-vestir-calzado-licores>
- Ecuavisa. (2015). *SOBRETASA AFECTA TAMBIÉN A PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y LICORES*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/101866-sobretasa-afecta-tambien-prendas-vestir-calzado-licores>
- El Comercio. (2015). *La producción de calzado deportivo es baja en el país*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-calzado-deportivo-ecuador-salvaguardia.html>
- El Comercio. (2015). *Los blogs de moda son el enlace entre los creadores y el público*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/moda-blogs-ecuador-estefaniacardona-cristinamaag.html>

- El Emprendedor. (2012). *¿Es rentable emprender dentro de un centro comercial?* Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.elemprendedor.ec/mall-rentabilidad-emprender/>
- El Mercurio. (2014). *Desafíos que afrontan los productores del calzado.* Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://www.elmercurio.com.ec/448910-grandes-y-pequenos-productores-de-calzado-enfrentan-desafios/#.VibyAX4vfIU>
- El Telégrafo. (2012). *Bolsos ecológicos desde la economía solidaria.* Recuperado el 08 de Julio de 2015, de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/bolsos-ecologicos-desde-la-economia-solidaria.html>
- El Telégrafo. (2012). *Industria del calzado mejoró con aranceles.* Recuperado el 10 de Enero de 2015, de <http://telegrafo.com.ec/economia/item/industria-del-calzado-mejoro-con-aranceles.html>
- El Telégrafo. (2015). *CFN entregó más de \$ 30 millones al sector de confección y calzado.* Recuperado el 27 de Junio de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cfn-entrego-mas-de-30-millones-al-sector-de-confeccion-y-calzado.html>
- El Telégrafo. (2015). *El sector textil genera 700 mil empleos directos.* Recuperado el 29 de Julio de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sector-textil-genera-700-mil-empleos-directos.html>
- El Universo. (2015). *El sector calzado analiza medida y cierre del 2014.* Recuperado el 07 de Mayo de 2015, de El sector calzado analiza medida y cierre del 2014
- El Universo. (2015). *Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano.* Recuperado el Julio de 27 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/19/nota/5024746/innovacion-diseno-son-aun-desafio-zapato-loca>
- El Universo. (2015). *Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano.* Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/19/nota/5024746/innovacion-diseno-son-aun-desafio-zapato-local>

Esponjas y Vegetales. (2014). *Qué son y para qué sirven las esponjas vegetales*. Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://www.esponjasvegetales.com/que-es-y-para-que-sirve-esponja-vegetal-luffa-loofah.html>

Finanzas Personales. (2015). *10 razones por las que se deben hacer pausas activas*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/10-razones-deben-hacer-pausas-activas/51267>

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer edición ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.

Galindo, E. (2010). *Estadística: Métodos y Aplicaciones* (Segunda edición ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.

Grand Baazar. (2015). *¿Qué es?* Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de http://www.elgrandbazaar.com.ec/?page_id=10

Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2009). *Investigación de Mercados. En un Ambiente de Información Digital* (Cuarta edición ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Haro del Pozo, D. (2013). *Plan de Negocios Para la Creación de una Nueva Marca de Zapatos de Mujer de la Empresa Pionero*. Tesis, Quito.

IDE Business School. (2010). *Análisis Septiembre 2010*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/analisis-septiembre-2010>

INEC. (2012). *INEC*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Clasificación Nacional Central de Productos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>

INEC. (2012). *Infoeconomía: Análisis Sectorial en Pichincha, Guayas, Tungurahua se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

- INEC. (2012). *Infoeconomía: Análisis Sectorial en Pichincha, Guayas, Tungurahua se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de Inflación Mensual Prendas de Vestir y Calzado: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Reporte_de_inflacion_dic_2014.pdf
- INEC. (2015). *Evolución de la Inflación Anual*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_080.pdf
- Kantar IBOPE Media. (2015). *Consumo de Medios Ecuador*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *Administración- Una Perspectiva Global y Empresarial* (Décima edición ed.). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava edición ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo segunda edición ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava edición ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo segunda edición ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Education.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis* (Quinta edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- La Hora. (2011). *Tecnología de punta para fabricar calzado*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de La Hora: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101234605/-1/Tecnolog%C3%ADa_de_punta_para_fabricar_calzado_.html#.VYoVt_I_Oko
- Lerma, A. (2010). *Desarrollo de Nuevos Producto* (Decima edición ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- Made In China. (2011). *Plantillas magnéticas del Loofah*. Recuperado el 2015 de Enero de 22, de Henan Best Agricultural Development Co., Ltd.: http://es.made-in-china.com/co_beisite6668/product_Magnetic-Loofah-Insoles_hruyoosrg.html
- Mejor con Salud. (2014). *¿Cómo saber tu estado de salud a través de los pies?* Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://mejorconsalud.com/como-saber-tu-estado-de-salud-a-traves-de-los-pies/>
- Mejor Con Salud. (2014). *Cómo hacer una esponja exfoliante natural*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Mejor Con Salud: <http://mejorconsalud.com/como-hacer-una-esponja-exfoliante-natural/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2003). *Ley de Fomento Artesanal*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). Miguel Gutiérrez Paso a pasito: el secreto del calzado artesanal. *País Productivo*, 9.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Ecuador: Modelo a seguir en el crecimiento del sector cuero y calzado*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/2013/02/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *FICCE 2015: Oportunidad para conocer a la industria del calzado ecuatoriano con calidad*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/>

- MIPRO. (2014). *El MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano*. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/bp-126-el-mipro-promueve-la-innovacion-del-calzado-en-el-austro-ecuadoriano/>
- MIPRO. (2015). *“FICCE 2015”, oportunidad para conocer a la industria del calzado ecuatoriano con calidad*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuadoriano-con-calidad/>
- NinEcommerce. (2014). *¿Por qué los precios terminan en 9 ó en ,99?* Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://www.ninecommerce.com/por-que-los-precios-terminan-en-9-o-99/>
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Pro Ecuador. (2013). *Pro Ecuador*. Recuperado el 2 de Junio de 2015, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.scpm.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F05%2FPresentaci%25C3%25B3n-PRO-ECUADOR-INSTITUCIONAL-Bolivar-Javier-NU%25C3%25B1ez.pptx&ei=VA9>
- Psicología del Color. (2015). *Psicología del color verde* . Recuperado el 26 de Julio de 2015, de <http://www.psicologiadelcolor.es/bibliografia/>
- QuimiNet. (2007). *El proceso para fabricar calzado*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://www.quiminet.com/articulos/el-proceso-para-fabricar-calzado-18313.htm>
- Retail in Detail. (2011). *El mix de consumo y entretenimiento marca el éxito de centros comerciales en Ecuador*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://www.gcretailindetail.com/noticias-centro-sudamerica/Ecuador/2011/10/22/El-mix-de-consumo-y-entretenimiento-marca-el-exito-de-centros-comerciales-en-Ecuador/>

- Revista Familia. (2012). *CHICHA'S ALPARGATAS: UN PRODUCTO NUESTRO*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://www.revistafamilia.com.ec/articulos-portada/3425-chichas-alpargatas-un-producto-nuestro>
- Revista Líderes. (2012). *Líderes*. Recuperado el 02 de junio de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/compra-calzado-importado-sigue-pesar.html>
- Revista Líderes. (2014). *3 jóvenes ponen a las alpargatas de moda*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/jovenes-ponen-alpargatas-moda.html>
- Revista Líderes. (2014). *La producción de calzado pisa fuerte en el país*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Revista Líderes. (2015). *Las ventas on line amplían el mercado*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-online-amplian-mercado.html>
- Revista Ohlalá. (2014). *Con diseño renovado, las alpargatas pisan fuerte*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de <http://www.revistaohlala.com/1555034-las-alpargatas-pisan-fuerte-en-la-argentina-y-el-mundo>
- The Free Dictionary. (s.f.). *Que es el aparado*. Recuperado el 06 de Junio de 2015, de www.thefreedictionary.com
- Toms Fanpage. (2015). *Toms Fanpage*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/TOMS-761506050632476/timeline/>
- Toms. (s.f.). *Toms*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://www.toms.com/women/light-grey-womens-canvas-classics>
- Veri'd Fanpage. (2015). *Veri'd Fanpage*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <https://www.facebook.com/VeridDiazaccesorios>
- Villavicencio, L. (2012). *PYMES como eje central en la cadena productiva en el Ecuador*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de <http://segib.org/actividades/files/2012/10/Lilia-Villavicencio.pdf>

Zalcedo, R. (2015). Procesos de Producción de la Luffa. (P. Ianotti, Entrevistador)

Zocos. (2015). Zocos. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://zocosecuador.com/>

ANEXOS

ANEXO 1 Guía de preguntas Experto Industria

¿Cómo ve que se ha desarrollado la industria del calzado en el país en estos últimos 5 años?

¿Cree que la industria de calzado se siga desarrollando en el país?

¿Cree que es viable pertenecer a la industria?

¿Sabe usted como es la tendencia de uso de calzado del ecuatoriano?

¿Cree usted que es factible tener un convenio con un pequeño productor?

¿Los avances tecnológicos son una oportunidad para la industria hoy en día?

¿La globalización es una influencia para la industria?

¿Cree que la cultura ecuatoriana estaría conforme con este tipo de zapato?

¿Cree que los zapatos de luffa tengan ventaja sobre cualquier otro tipo de calzado casual?

¿Cree que el país tiene facilidades para adquirir la tecnología necesaria para procesar y producir este producto?

Entrevistas a otros Expertos de la Industria

1. Semper de Ecuador S.A

Nombre de la empresa: Semper de Ecuador S.A (Toms y Crocs Ecuador).

Nombre del entrevistado: Pamela Delgado.

Cargo: Jefe comercial y de mercadeo de Toms y Crocs a nivel nacional.

Número de locales a nivel Quito: 6

Ventas en promedio mensuales: 6000 pares

Precios: Los precios van desde USD 65 hasta USD149

Meses de mayor venta: Febrero, Mayo, Junio, Agosto, Diciembre

Meses de menor venta: Enero, Marzo, Abril, Septiembre, Octubre

Promociones: Activaciones frecuentes en el centro comercial correspondiente y promociones en los meses de menor ventas.

Crecimiento anual: 5%

2. Cardánas Ltda.

Nombre de la empresa: Cardánas

Nombre del entrevistado: Sebastián Aguirre

Cargo: Gerente General.

Número de locales a nivel nacional: 1

Número de locales a nivel Quito: 1

Ventas en promedio mensuales: 500 pares

Precios: Los precios van desde USD 27 hasta USD44

Meses de mayor venta: Febrero, Mayo, Junio, Agosto, Diciembre

Meses de menor venta: Enero, Marzo, Abril, Septiembre, Octubre

Promociones: Participación en ferias y promociones en los meses de menor ventas.

ANEXO 2 Guía de preguntas Experto en Marketing

¿Qué tipo de investigación de mercados cree usted que necesitaríamos antes de emprender el proyecto?

¿Qué herramientas de marketing cree que sean las más convenientes usar para nuestro producto?

¿Qué tipo de investigación de mercados cree usted que necesitaríamos antes de emprender el proyecto?

¿Qué herramientas cree usted que necesitaríamos usar para determinar las necesidades, gustos y preferencias de los clientes?

¿Qué tipo de campañas publicitarias cree usted que necesitaríamos para el proyecto?

¿Cómo podríamos eliminar las debilidades y amenazas desde el principio?

¿Cómo se podría determinar el mejor canal de distribución a usar?

¿Piensa que al tener diferentes formas de pago estaríamos satisfaciendo las necesidades del cliente?

¿Promociones y campañas digitales son viables y beneficiosas?

¿Qué estrategias deberíamos usar para eliminar la competencia?

ANEXO 3 Guía de preguntas del Grupo Focal

¿Que busca el momento de comprar un zapato?

¿Qué tipo de zapatos prefiere?

¿Cuida sus pies?

¿Con que frecuencia compra zapatos?

¿Donde compra sus zapatos?

¿Les gusta los zapatos de tela casuales?

¿Qué opina sobre el zapato producido en el Ecuador?

¿Prefiere comprar calzado ecuatorianos o extranjeros?

¿Por qué nacional o porque extranjero?

¿Saben lo que es la luffa?

Los beneficios de la luffa son: permeables, excluyen el sudor rápidamente, alivia fatiga muscular, previene el mal olor, promueve la circulación y el metabolismo de la sangre, son suaves, buena resistencia, son hipoalergénicos y biodegradable

¿Estarían interesados en adquirir este producto?

¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?

¿Les interesaría que tengan diseños y colores diversos?

¿Qué tipo de modelo preferirían?

¿Donde le gustaría encontrar estos zapatos?

¿Le gusta saber de los productos por redes sociales o campañas de mailing?

¿Qué tipo de ofertas y promociones prefiere normalmente?

¿Les gustaría colaborar para algún tipo de donación el momento de comprar este producto?

ANEXO 4 Modelo de Encuesta

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando una investigación de mercados para medir las tendencias de compra de zapatos en la ciudad de Quito. La información recopilada será utilizada únicamente con fines educativos para este proyecto y no será compartida con ningún tipo de entidad pública o comercial.

¿Con qué frecuencia compra zapatos?

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Otro

¿Cuántos pares de zapatos adquiere en ese período de tiempo?

Uno

Dos

Tres

Cuatro

5 o más

¿Dónde compra sus zapatos?

En el exterior

En el país

Ambas

¿Qué tanto le gustan los zapatos producidos en el país?

Poco

Más o menos

Mucho

Los zapatos casuales son aquellos que se utilizan para eventos informales o para el día a día. Estos están basados en la comodidad y la funcionalidad. Los modelos más comunes son zapatillas, zapatos de tela (abiertos o cerrados), mocasines o náuticos. Excluye zapatos deportivos.

¿Con qué frecuencia utiliza zapatos casuales?

Diariamente

Dos veces a la semana

Una vez a la semana

Otro

Si su respuesta es nunca ha finalizado la encuesta.

Al comprar calzado casual, indique qué es lo más importante para usted. Escoja del 1 al 4, siendo 1 lo más importante y 4 lo menos importante.

Comodidad

Diseño

Modelo

Colores

¿Conoce alguna de estas marcas de zapatos casuales? (seleccione una o más)

Toms

Venus

Crocs

Sperry

Otra

¿De la anterior pregunta que marca suele comprar?

Ninguna

Si, si lo hace, ¿Cuál?.....

¿Identifica alguno de estos problemas comunes del pie? Si no identifica ninguno siga con la pregunta 10.

Juanete	<input type="checkbox"/>
Callos	<input type="checkbox"/>
Sudor	<input type="checkbox"/>
Sequedad	<input type="checkbox"/>
Hongos en los pies	<input type="checkbox"/>
Hongos en las uñas de los pies	<input type="checkbox"/>

Otros.....

¿Con que frecuencia se preocupa por el cuidado de sus pies?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>

¿Cuál de los siguientes considera lo más importante para cuidar de sus pies?

Enumere del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

Pedicura	<input type="checkbox"/>
Masajes	<input type="checkbox"/>
Usar crema hidratante	<input type="checkbox"/>
Usar calzado adecuado para el cuidado de los pies	<input type="checkbox"/>

¿Sabe usted lo que es la luffa?

Si No

A continuación le voy nombrar algunas características sobre la luffa...”La luffa o esponja vegetal es una planta exótica de origen asiático. Esta es utilizada como esponja de baño, plantillas, zapatos, adornos entre otros. Sus beneficios al usarla como plantillas son: No son contaminantes, son sanas, excluyen el sudor rápidamente, alivian la fatiga muscular, previenen el mal olor, son cómodas, resistentes, hipoalergénicas y biodegradables”

¿Qué tanto le ha gustado el concepto de la luffa mencionado anteriormente?

Poco
Más o menos
Mucho

¿Estaría dispuesto a comprar zapatos casuales de tela con plantillas de luffa?

Si No

¿Cuánto cree usted que costaría un zapato como este?



Precio:

¿Dónde le gustaría comprar estos zapatos? Escoja del 1 al 4, siendo 1 el que más le gustaría y 4 el que menos le gustaría.

Internet y redes sociales

- Centro comerciales
- Locales particulares
- Ventas personalizadas por catálogo

¿Cuál es su forma de pago preferida? Escoja del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

- Tarjeta de crédito y/o debito
- Efectivo
- Transferencia
- Cheque

¿Cómo le gustaría conocer sobre el producto y sus beneficios? Escoja del 1 al 6 siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

- Radio
- Volantes
- TV
- Revistas
- Campañas de mailing
- Internet y Redes sociales

¿En qué preferiría que venga empackado el producto? Escoja solamente una de las siguientes

- Caja de cartón
- Funda plástica
- Funda de papel
- Funda de tela ecológica
- Sin empaque

¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

- Menos de \$1,000

\$1,001-\$3,000

\$3,001-\$5,000

Más de \$5,000

Sector en donde vive

Norte de Quito

Cumbayá

Otro.....

Edad:.....

Género: Masculino Femenino

Nombre:.....E-mail:.....

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 5 Reglamento de Etiquetado de Calzado

5.1 Etiquetas permanentes

5.1.1 La información debe expresarse en idioma español, sin perjuicio de que además se presente la información en otros idiomas.

5.1.2 Previo a la importación o comercialización de productos nacionales, deben estar colocadas las etiquetas permanentes en un sitio visible o de fácil acceso para el consumidor.

5.1.3 La etiqueta permanente debe contener la siguiente información mínima:

5.1.3.1 Materiales utilizados en la fabricación de las cuatro partes que componen el calzado: parte superior (capellada), forro, plantilla y suela.

5.1.3.2 Razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante nacional o importador.

5.1.3.3 *País de origen.*

5.1.4 La información mínima requerida en el numeral 5.1.3 del presente reglamento puede colocarse en una o más etiquetas permanentes.

5.1.5 Materiales utilizados en la fabricación de las cuatro partes que componen el calzado. Deben expresarse mediante el uso de textos, pictogramas o ambas, los que se detallan en el Anexo A del presente reglamento técnico.

5.1.5.1 En la etiqueta permanente se debe indicar el material que constituya al menos el 80 % medido en superficie de la parte superior (capellada), forro y plantilla; y en al menos 80 % del volumen de la suela del calzado. Si ningún material representa como mínimo el 80 %, se consignará la información sobre los dos materiales principales que componen cada parte del calzado, colocando primero el material predominante.

5.1.5.2 En el caso de la parte superior (capellada), la determinación de los materiales se hace sin tener en cuenta los accesorios o refuerzos tales como: ribetes, protectores de tobillos, adornos, hebillas, orejas, anillos para ojeteros o dispositivos análogos.

5.1.6 Razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante o importador

5.1.6.1 Para productos nacionales, debe indicarse la razón social e identificación fiscal (RUC) del fabricante.

5.1.6.2 Para productos importados, debe indicarse la razón social e identificación fiscal (RUC) del importador.

5.1.6.3 La inclusión de marcas comerciales y logotipos no sustituyen la identificación del fabricante o importador.

5.1.7 País de origen. Se pueden utilizar las siguientes expresiones: "Hecho en...", "Fabricado en...", "Elaborado en...", entre otras expresiones similares.

5.1.8 La talla debe ser legible y visible, y se la colocará en el producto en el lugar en que el fabricante considere conveniente.

5.1.9 Para el calzado que no presenta forro, debe indicarse en la etiqueta "sin forro".

5.1.10 Cuando el diseño del calzado o el material del que está fabricado no permita estampar, coser, estarcir, imprimir o grabar la información requerida en el numeral 5.1.3, se debe incorporar una etiqueta adherida firmemente al calzado.

5.1.11 No debe emplearse los términos piel o cuero y sus derivados para nombrar a los materiales que no provienen de piel de animales.

5.1.12 La etiqueta permanente debe presentarse en las dos unidades que componen el par del calzado.

ANEXO 6 Tablas de Estratos Socioeconómicos

Estrato socioeconómico A

Características de Vivienda	Bienes	Tecnología	Hábitos de consumo	Educación	Economía	Ingresos familiares (Promedio)
<p>-En promedio tienen tres cuartos y tres baños.</p> <p>-Material predominante del piso de las viviendas es de parquet, tablón o piso flotante.</p>	<p>-Servicio de teléfono convencional.</p> <p>-Más del 95% de los hogares cuentan con refrigeradora, lavadora, horno, microonda, equipo de sonido/ mini componente.</p> <p>-En promedio tiene dos televisores a color.</p> <p>-Más del 80% de los hogares tiene dos vehículos exclusivos para el hogar</p>	<p>-El 99% de los hogares cuentan con internet.</p> <p>-Todos los hogares tienen computadora de escritorio y/o portátil.</p> <p>-En promedio disponen de 4 celulares por hogar.</p>	<p>-Compran su vestimenta en centros comerciales.</p> <p>-Utilizan internet</p> <p>-99% de los hogares tienen correos electrónicos personales.</p> <p>-92% de los hogares usan redes sociales.</p>	<p>-El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post-grado.</p>	<p>-Los jefes de hogar se desempeñan como científicos, intelectuales, ejecutivos, miembros de cuerpos legislativos, personal del directivo de administración pública y empresas privadas.</p> <p>-El 95% está afiliado al IESS, ISSFA o ISSPOL.</p> <p>-El 79% de los hogares tienen seguro de salud privada con hospitalización, seguros internacionales, y seguros de vida.</p>	<p>-Los ingresos promedios por familiares de este estrato son de 4000 dólares en adelante.</p>

Estrato socioeconómico B: (INEC, 2014)

Estrato socioeconómico B

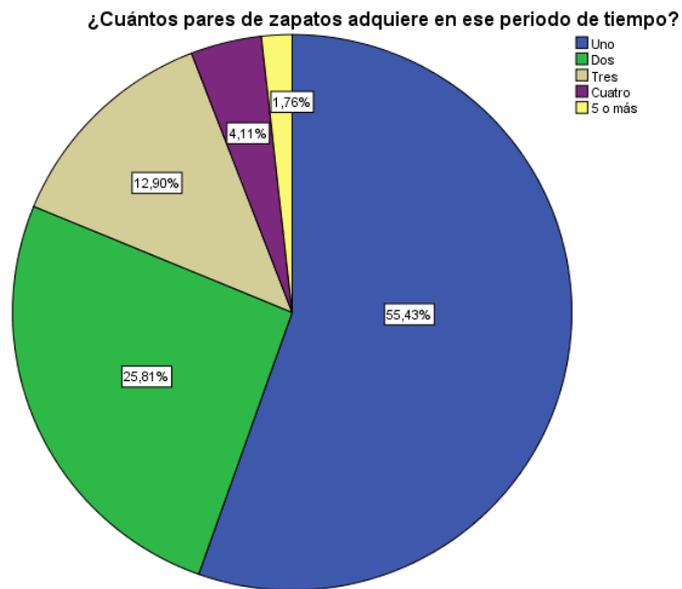
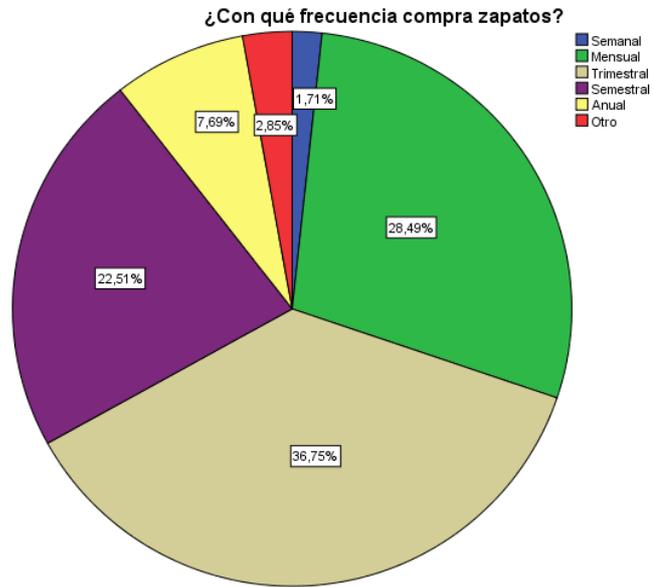
Características de Vivienda	Bienes	Tecnología	Hábitos de consumo	Educación	Economía	Ingresos familiares (Promedio)
<p>-En promedio tienen dos cuartos y dos baños.</p> <p>-El 46% del material predominante del piso de las viviendas es de parquet, tablón o piso flotante.</p>	<p>-97% de los hogares cuentan con servicio de teléfono convencional.</p> <p>-99% cuenta con refrigeradora.</p> <p>-Más del 80% de los hogares cuentan con lavadora, horno, microonda, equipo de sonido/ mini componente.</p> <p>-En promedio tiene dos televisores a color.</p> <p>-En promedio se tiene un vehículo exclusivos para el hogar</p>	<p>-El 81% de los hogares cuentan con internet y computadora de escritorio</p> <p>-El 50% cuentan con computadoras portátiles.</p> <p>-En promedio disponen de 3 celulares por hogar.</p>	<p>-Compran su vestimenta en centros comerciales.</p> <p>-Utilizan internet</p> <p>-99% de los hogares tienen correos electrónicos personales.</p> <p>-76% de los hogares usan redes sociales.</p>	<p>-El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior.</p>	<p>-El 26% de los jefes de hogar se desempeñan como científicos, intelectuales, ejecutivos, miembros de cuerpos legislativos, personal del directivo de administración pública y empresas privadas.</p> <p>-El 92% está afiliado al IESS, ISSFA o ISSPOL.</p> <p>-El 47% de los hogares tienen seguro de salud privada con hospitalización, seguros internacionales, y seguros de vida.</p>	<p>-Los ingresos promedios por familiares de este estrato son de 1900 dólares en adelante.</p>

Estrato socioeconómico C+

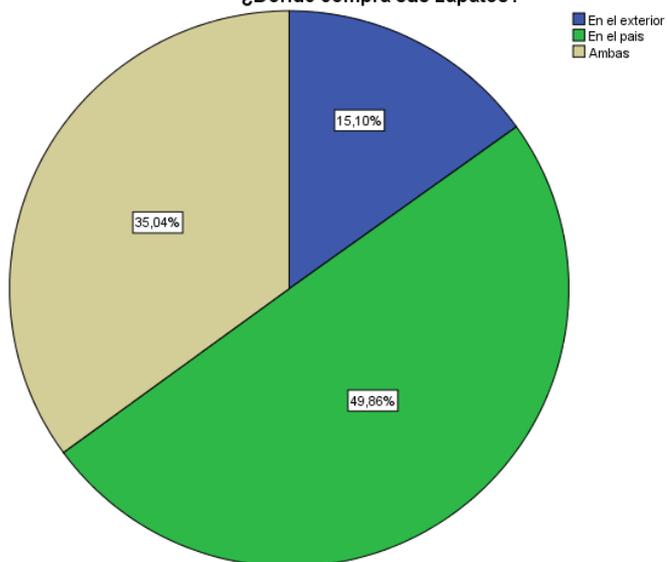
Características de Vivienda	Bienes	Tecnología	Hábitos de consumo	Educación	Economía	Ingresos familiares (Promedio)
<p>-En promedio tienen dos cuartos y un baño.</p> <p>-El material predominante del piso de las viviendas es de cerámica, baldosa, vinil o marmeton.</p>	<p>-83% de los hogares cuentan con servicio de teléfono convencional.</p> <p>-96% cuenta con refrigeradora.</p> <p>-Más del 67% de los hogares cuentan con lavadora, horno, microonda, equipo de sonido/ mini componente.</p> <p>-En promedio tiene dos televisores a color.</p> <p>-En promedio se tiene un vehículo exclusivos para el hogar</p>	<p>-El 39% de los hogares cuentan con internet.</p> <p>-El 62% cuentan con una computadora de escritorio</p> <p>-El 21% cuentan con computadoras portátiles.</p> <p>-En promedio disponen de 2 celulares por hogar.</p>	<p>-El 38% compran su vestimenta en centros comerciales.</p> <p>-90% utilizan internet</p> <p>-77% de los hogares tienen correos electrónicos personales.</p> <p>-76% de los hogares usan redes sociales.</p> <p>-63% están registrados en alguna red social.</p>	<p>-El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción secundaria completa.</p>	<p>-Los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes, y operadores de instalaciones de maquinas y montadores.</p> <p>-El 77% está afiliado al IESS, ISSFA o ISSPOL.</p> <p>-El 20% de los hogares tienen seguro de salud privada con hospitalización, seguros internacionales, y seguros de vida.</p>	<p>-Los ingresos promedios por familiares de este estrato son de 1200 dólares en adelante.</p>

Estrato Socioeconómico C+: (INEC, 2014)

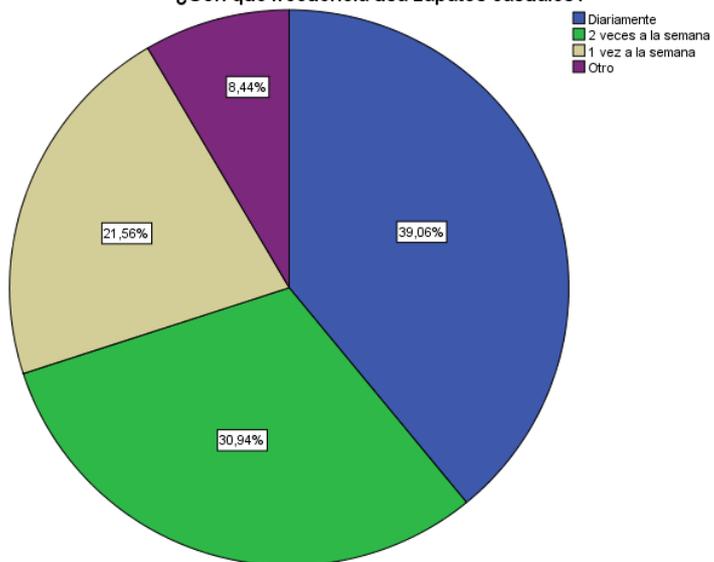
ANEXO 7 Gráficos y cruces de encuestas



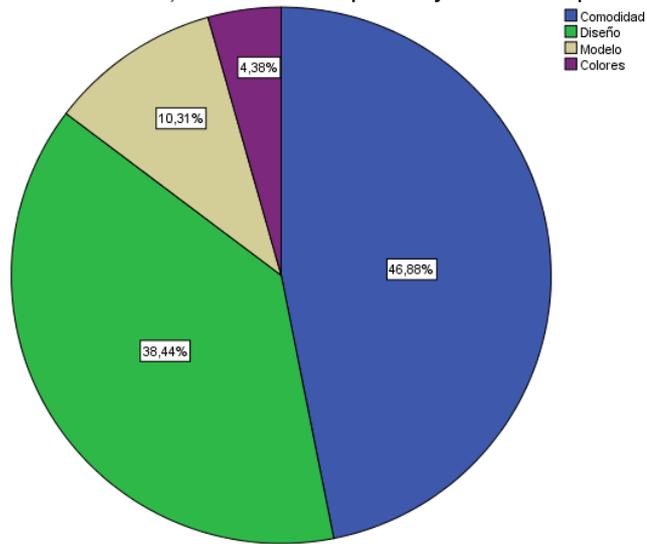
¿Dónde compra sus zapatos?



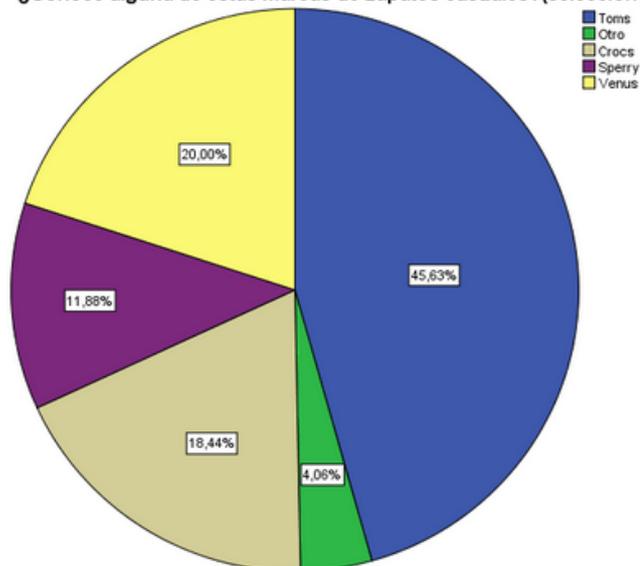
¿Con qué frecuencia usa zapatos casuales?



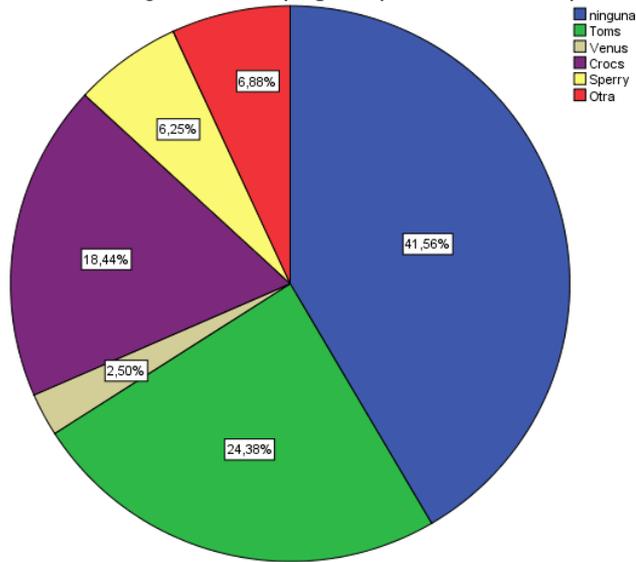
Al comprar calzado casual, indique qué es lo más importante para usted. Escoja del 1 al 4, siendo 1 lo más importante y 4 lo menos importante



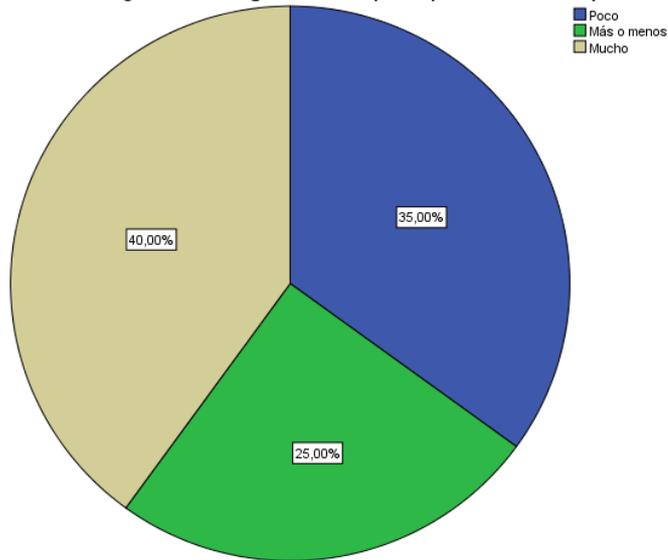
¿Conoce alguna de estas marcas de zapatos casuales?(seleccione una o más)



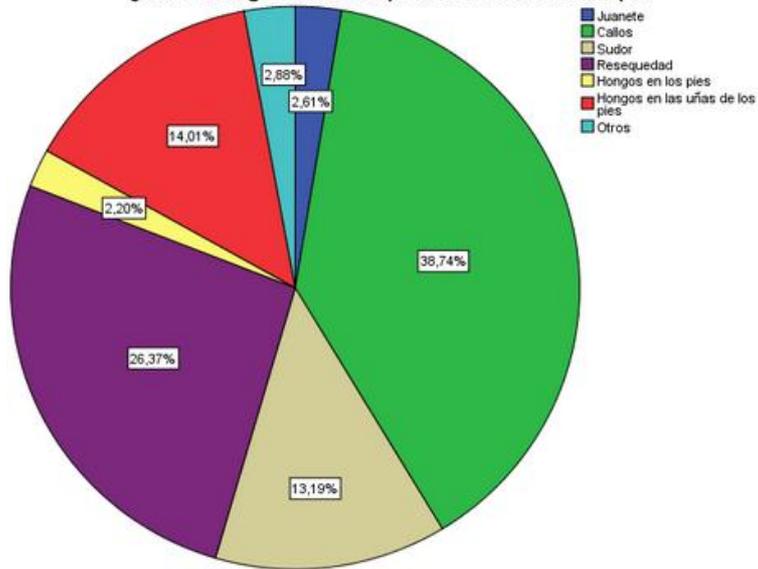
¿De la anterior pregunta que marca suele comprar?



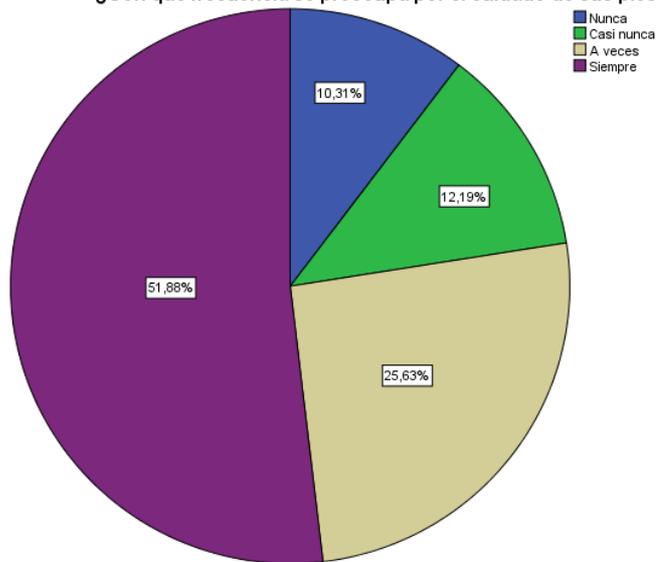
¿Qué tanto le gustan los zapatos producidos en el país?



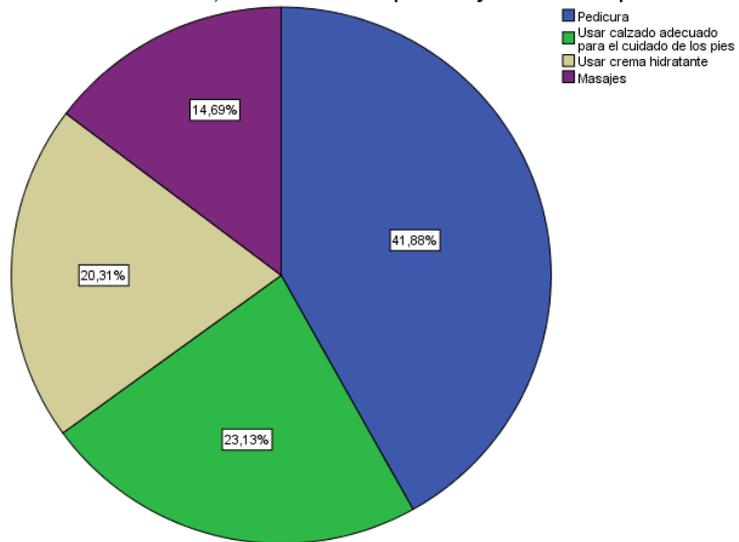
¿Identifica alguno de estos problemas comunes del pie



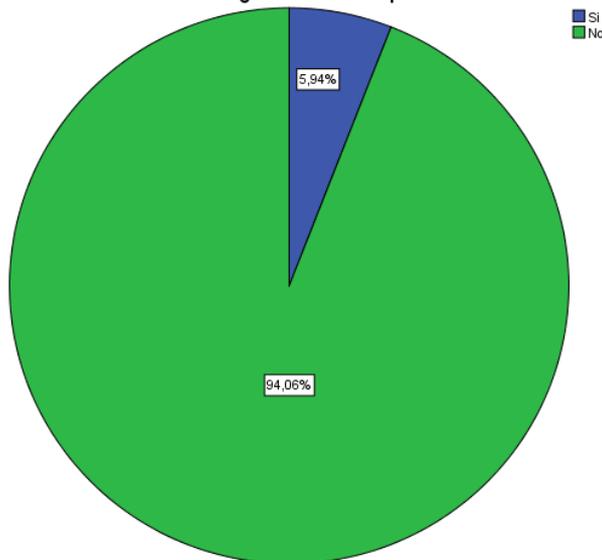
¿Con qué frecuencia se preocupa por el cuidado de sus pies?



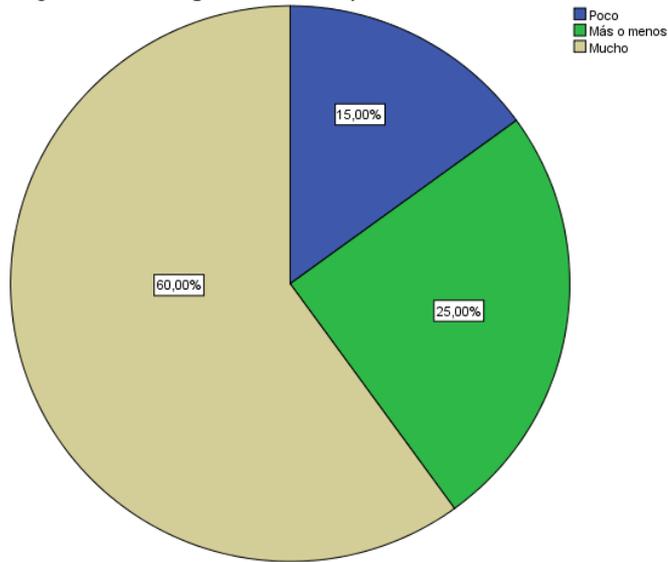
¿Cuál de los siguiente considera lo más importante para cuidar de sus pies?
Enumere del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.



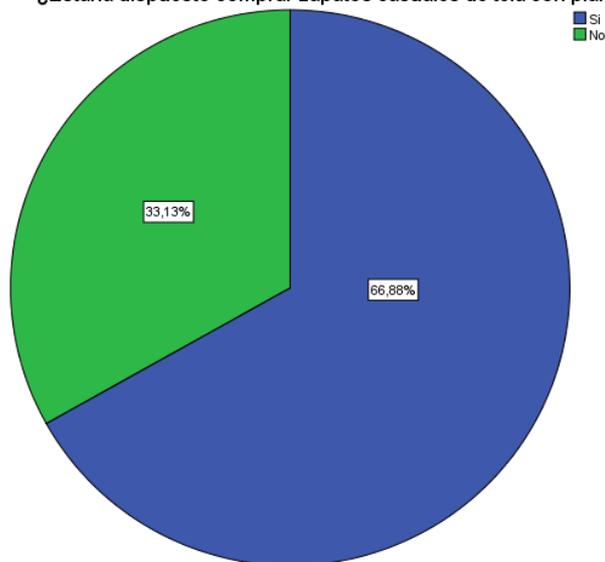
¿Sabe usted lo que es la luffa?



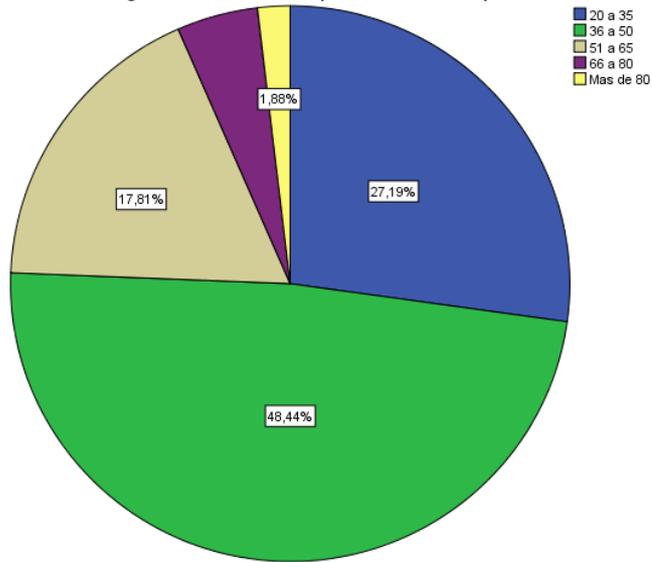
¿Qué tanto le ha gustado el concepto de la luffa mencionado anteriormente?



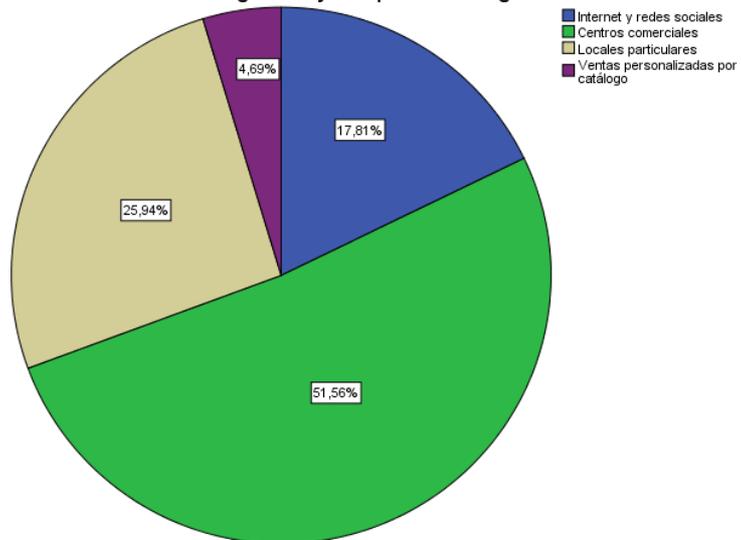
¿Estaria dispuesto comprar zapatos casuales de tela con plantilla de luffa?



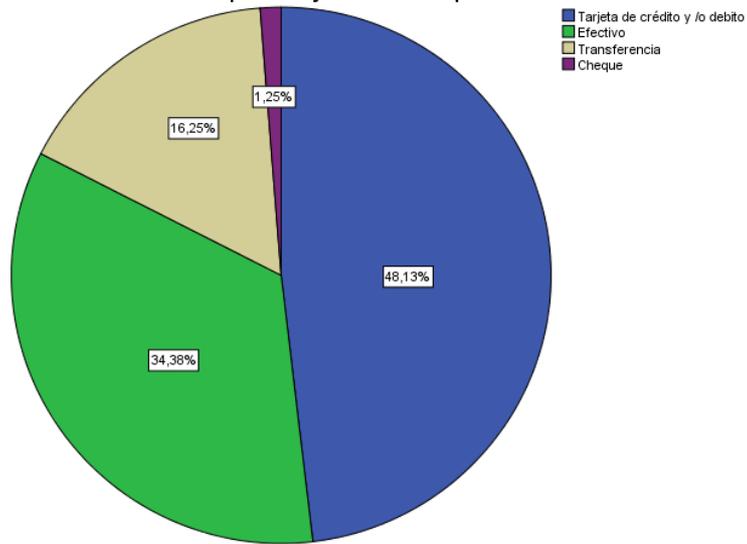
¿Cuanto cree usted que costaría un zapato como este?



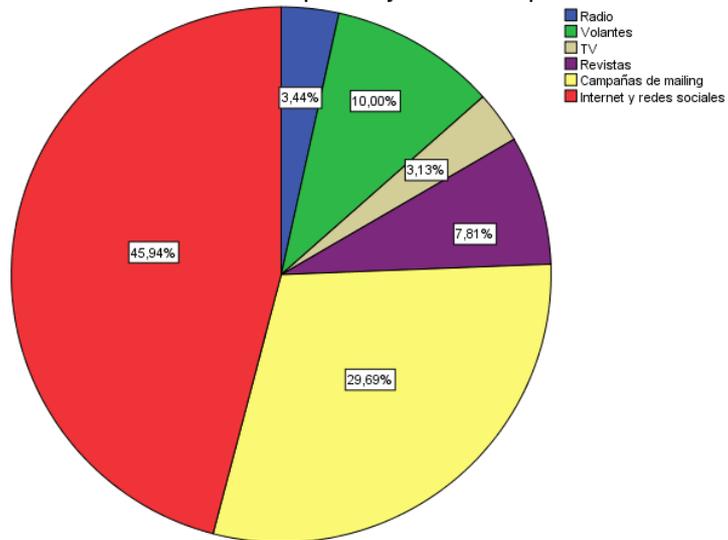
¿Dónde le gustaría comprar estos zapatos? Escoja del 1 al 4, siendo 1 el que más le gustaría y 4 el que menos le gustaría



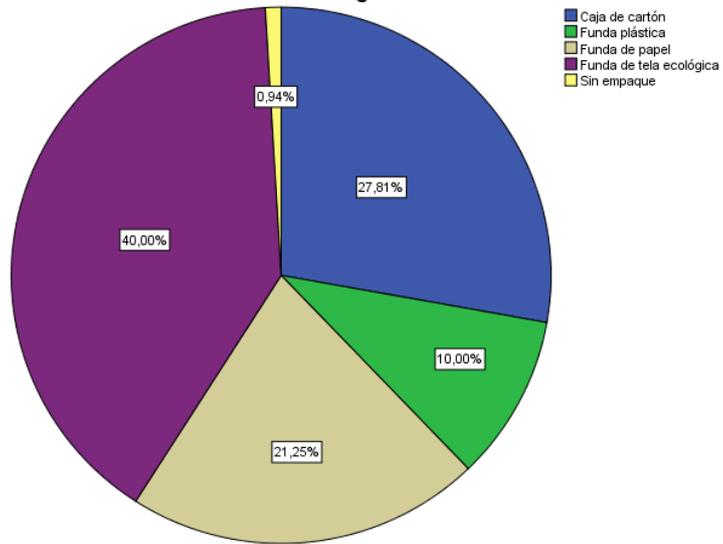
¿Cuál es su forma de pago preferida? Escoja del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.



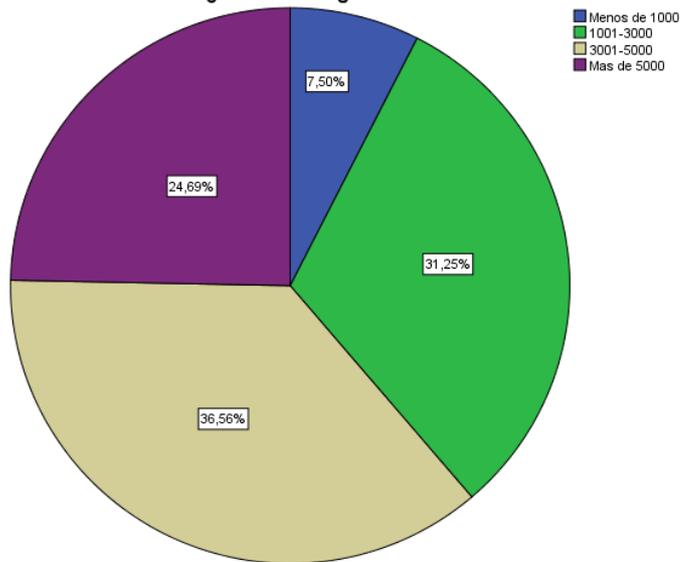
¿Cómo le gustaría conocer sobre el producto y sus beneficios? Escoja del 1 al 7, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante.



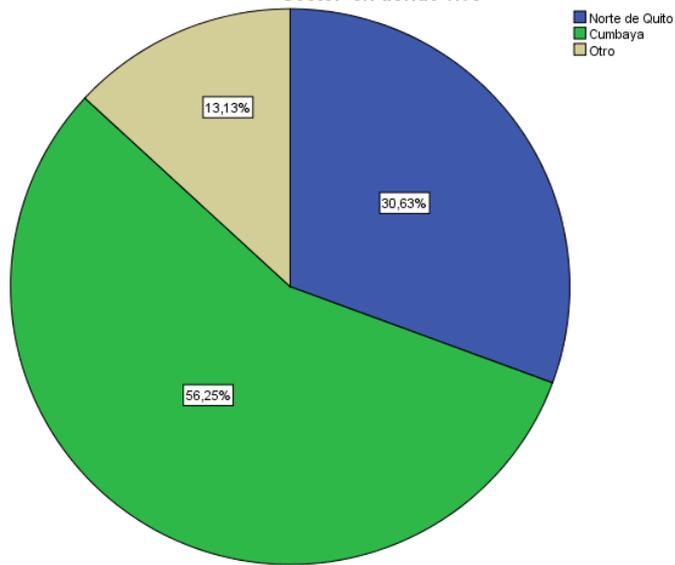
¿En qué preferiría que venga empacado el producto? Escoja solamente una de las siguientes



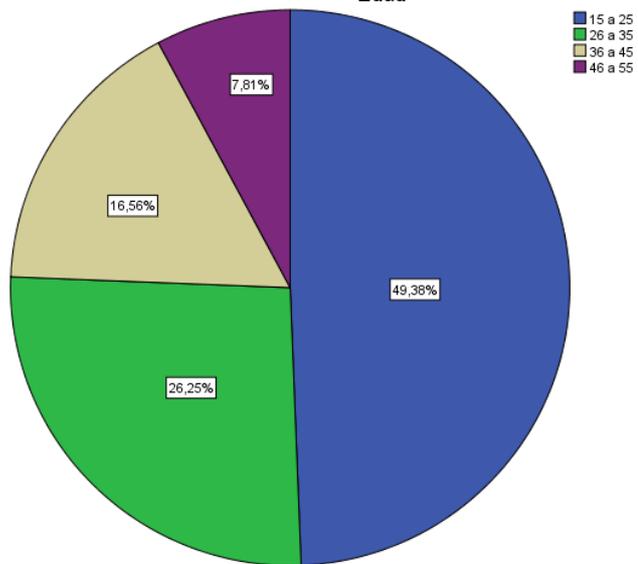
¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

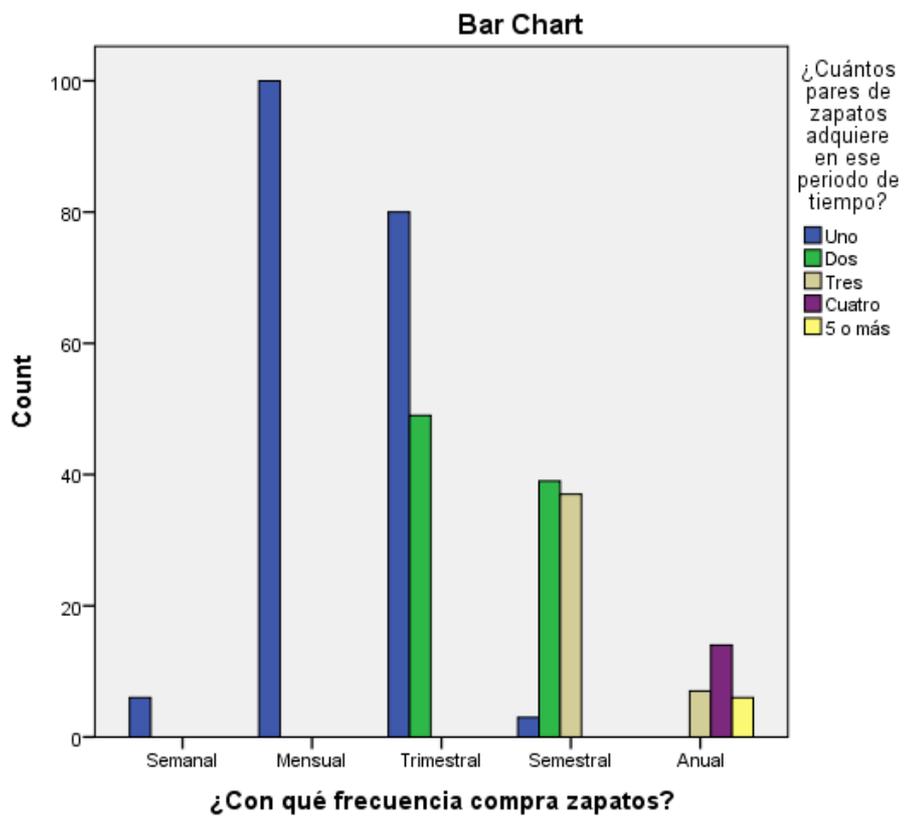
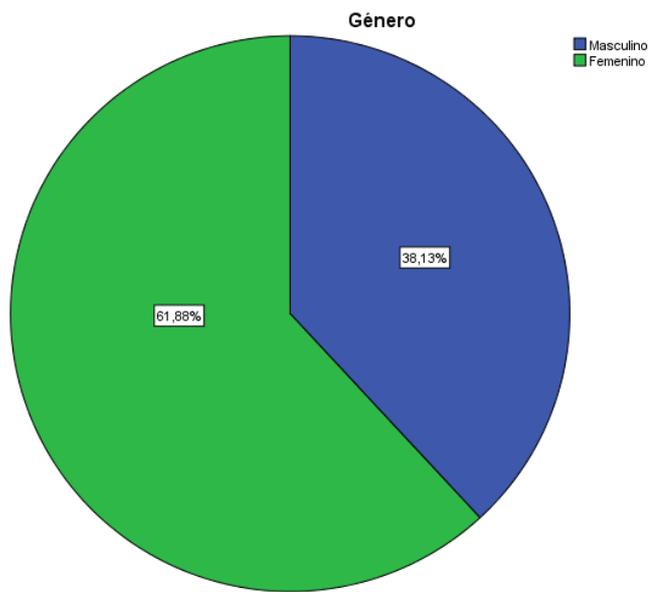


Sector en donde vive

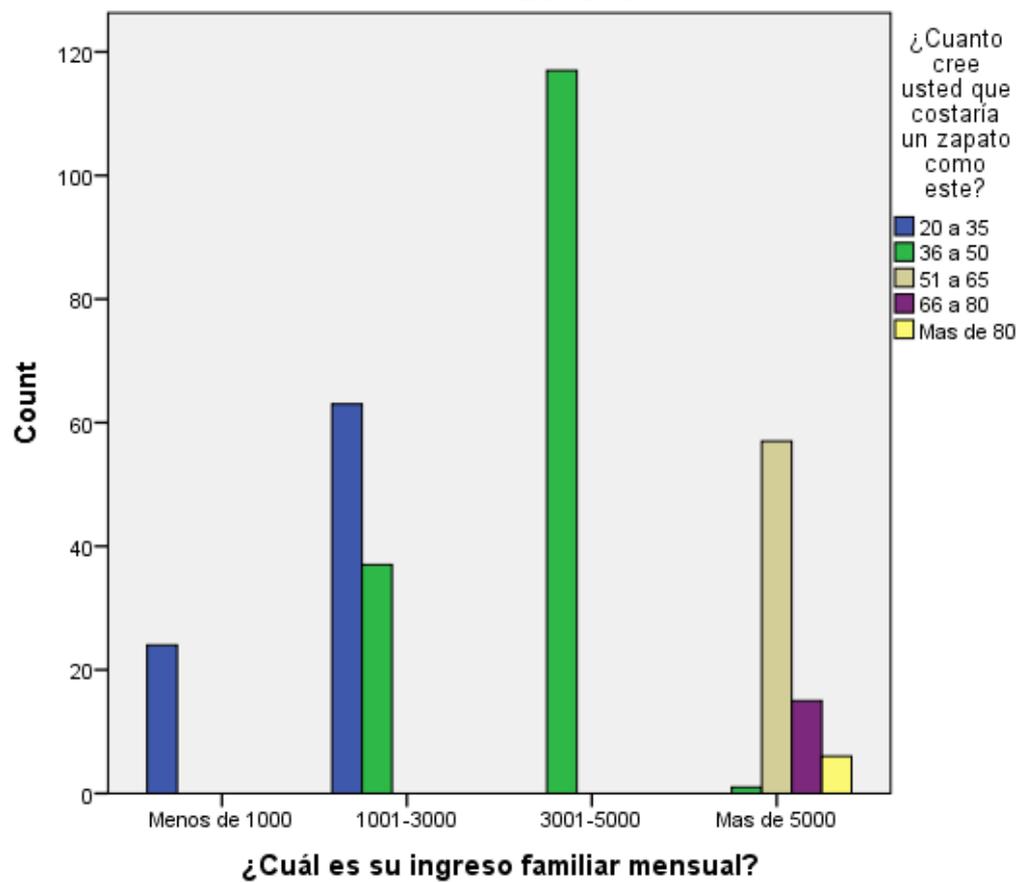


Edad





Bar Chart



ANEXO 8 Cotizaciones

De: Grace de Díaz [mailto:gdiaz@dkms.com.ec]
Enviado el: viernes, 25 de septiembre de 2015 12:03
Para: Bravo, Maria, QUITO, CPW
CC: Stephanie Parodi
Asunto: RE: Cotización Isla y Local Nestlé

Estimada Verónica

Adjunto puede encontrar la cotización. De acuerdo a lo conversado el derecho de llave es de USD \$20.000 y el costo del arriendo del local es de USD 3000 mensuales. Por favor remítase al anexo para revisar las condiciones.

Quedo atenta a su respuesta para coordinar una reunión.

Saludos cordiales,

Grace de Díaz
GERENTE COMERCIAL
DK Management Services S.A.
Tel.: (593 2) 2464526-27-28 Ext. 103
Móvil: 0999908708
E-mail: gdiaz@dkms.com.ec



Quito, 8 de Agosto de 2015

Señor @
Verónica Bravo

De acuerdo a sus requerimientos adjunto cotización:

EVENTO: LUFFA'S
PRODUCTO: Luffas Zapatos
LUGAR: QUITO-Cumbayá

BTL	Presupuesto
Aquiler Espacios	\$ 2.500
Adecuación de Stands	\$ 450
Actividad (modelo, logística, compra de materiales, supervisor)	\$ 3.796
Descuento en pares de zapatos	\$ 2.000
Pedicura	\$ 600
TOTAL	\$ 9.345,69

Presupuesto Sugerido de Medios Mensual



Medios Digitales	Presupuesto
Sitio Web	
Catálogo virtual de productos	\$ 4.000,00/ pago único
Presentación del modelo	
Presentación de colores	
Opción Zoom-in	
Carrito de compras para compras on-line	
Webmaster por cambio de temporada	\$500,00 /por cambio de temporada (2 veces año)
Redes Sociales	
Content Marketing y Community management para Facebook, Instagram y Blogg	\$800,00/ mes
Medios	
Medios a invertir en Facebook mediante los formatos Posts Promocionados y Social Ads. (pauta)	\$ 25.000,00/ anual
Total Medios Digitales Año 1	\$ 39.800,00 anual

Envío de mailing y marketing directo USD 1850 adicionales al presupuesto de marketing digital

✓ No incluye impuestos IVA: 12%



Francisco Lovato <lc_representaciones@yahoo.com>

Para: Paola Ianotti <paolianotti@hotmail.com>

Responder a: Francisco Lovato <lc_representaciones@yahoo.com>

Re: cotizacion

23 de septiembre de 2015 21:09

[Ocultar detalles](#)

[Entrada - Hotmail](#)

Buenas tardes:

Estimada Paola.-

Las fundas que nos solicita deben ser 14' x 18' es decir 35 cms. x 45 cms.

Precio Millar: 19.00 + IVA

Si es 18 x 14 es decir mas ancha que larga entonces solo bajo pedido y hay que mandarla a elaborar, en cuyo caso son diferentes cantidades mínimas y tiempos de entrega de por lo menos 15 días.

Cualquier inquietud favor comunicarse a nuestros números:

2-291925 / 3-401059 / 0999-666879

Ing. Francisco Lovato C.
LC REPRESENTACIONES

De: Paola Ianotti <paolianotti@hotmail.com>

Para: lc_representaciones@yahoo.com

Enviado: Martes, 22 de septiembre, 2015 15:42:51

Asunto: cotizacion



FECHA : Quito, 23 de Septiembre de 2015	EMPRESA : CLIENTES VARIOS
ATENCION:	TELEFONO: /
DIRECCION:	VENDEDOR: HA

COMENTARIOS:
SEÑORITA PAOLA LANOTTI

P R O F O R M A No. 00000212

ORD. CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNIT.	DESC.	T O T A L	
1TI-185-8	Tijera 185 Sastre Crom.8"	1.00	10.190	0.00	10.19	
2TI-185-10	Tijera 185 Sastre Crom.10"	1.00	12.600	0.00	12.60	
3TI-185-7	Tijera 185 Sastre Crom.7"	1.00	9.450	0.00	9.45	
4TI-180-7	Tijera 180 Sastre C.Pint.7"	1.00	9.010	0.00	9.01	
5TI-200R	Tijera 200R Textil. Crom. 4.5"	1.00	8.300	0.00	8.30	
6TI-150-6	Tijera 150 Modista Crom.6"	1.00	6.010	0.00	6.01	
7TI-150-7	Tijera 150 Modista Crom.7"	1.00	6.300	0.00	6.30	
8TI-150-8	Tijera 150 Modista Crom.8"	1.00	6.620	0.00	6.62	

FORMA DE PAGO : CONTADO					BASE IMPONIBLE SIN IVA	0.00
TIEMPO DE ENTREGA:					BASE IMPONIBLE CON IVA 12 %	68.48
VALIDEZ PROFORMA: 5					DESCUENTO 0 %	0.00
					IMPUESTO [I.V.A]	8.22

SUMAN SETENTA Y SEIS 70/100					TOTAL PROFORMA	76.70

FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME

SEÑORES
NESTLE
Att: MA. INES JARAMILLO
CPW

De acuerdo con su amable solicitud, presentamos oferta de:

RFQ-2050-011660-001

Descripción	CAJAS MASTER CHOCAPIC 800 CANTIDAD: 600 UNIDADES MEDIDA: LARGO 59,8 ANCHO 48 ALTO 28,8 MATERIAL: CARTON TEST 150 SIN IMPRESIÓN FECHA Y LUGAR DE ENTREGA: 23/09/2015 - GUAYAQUIL		
	CAJAS MASTER CHOCAPIC 800		
PROVEEDOR	Cantidad	Vr Unit	Vr. Total
VINUEGRAF	600	3,6889	\$ 2.213,36
CORRUCART	600	3,5304	\$ 2.118,23

FEE 5.7%.

Incluir valor del IVA

Estos valores incluyen costos de pre-prensa a partir de archivos PDF's, impresión y transporte. Las tarifas presentadas son netas, no incluyen tipo de descuento comercial, financiero, ni de agencia.

Condiciones Comerciales: Validez de la oferta: 20 días. En caso de requerirse procesos adicionales a los cotizados se ajustará el valor a facturar. Los trabajos solicitados están sujetos a un margen de tolerancia de más o menos un 2%. Programa de Producción a convenir de acuerdo a la capacidad de la planta.

Formas de Pago:
Crédito a 60 días

Atentamente,

Carolina Yáñez D.
Account Analyst
INWK

Guayaquil, 16 de Septiembre 2015

Señores:
NESTLÉ DE ECUADOR S.A.
MARIA INES JARAMILLO
CPW
Quito

De acuerdo con su amable solicitud, presentamos oferta de Impresión Comercial: **RFQ 2050-011647-001**

Descripción	BOLSOS CPW SEPT. 30.000U. MATERIAL CAMBRELLA, COLOR BLANCO SERIGRAFIA EN A4 A 1 COLOR MEDIDAS REFERENCIALES: 30X30 CMS. DE FONDO 10CM. Y AGARRADERAS DE 60 CM. ENTREGA: QUITO SOLICITADO POR: MA. INES JARAMILLO		
BOLSOS			
Proveedor	Cantidad	Vr Unit	Subtotal
INWK1	30.000	\$1,142	\$34.246,800
INWK2	30.000	\$0,715	\$21.435,960

FEE: 5.7%

OBSERVACIONES:
Incluir valor del IVA

Estos valores incluyen costos de pre-prensa a partir de archivos PDF's, impresión y transporte. Las tarifas presentadas son netas, no incluyen tipo de descuento comercial, financiero, ni de agencia.

Condiciones Comerciales: Validez de la oferta: 30 días. En caso de requerirse procesos adicionales a los cotizados se ajustará el valor a facturar. Los trabajos solicitados están sujetos a un margen de tolerancia de más o menos un 2%. Programa de Producción a convenir de acuerdo a la capacidad de la planta.

Formas de Pago: Crédito a 65 días

Atentamente,

Sandra Campoverde
Account Analyst
INNERWORKINGS

EXCLUSIVIDAD EXCLUSIVOCOLOR CIA. LTDA.
 SHYRIS
 EXCLUSIVIDAD EXCLUSIVOCOLOR CIA. LTDA.
 RUC 1794100100
 LA CAROLINA KM. 05 LDO SHYRIS K1302 Y BELSICA
 TELEFONO 0221734 FAX 02203881
 PROFORMA # 00000000222
 VENDEDOR: ROSA GUALOTO MARITZA SUYARA

PAG 1
 01/06/2013
 12:42:18

FECHA: 01/06/2013

CLIENTE 1 CONSUMIDOR FINAL
 DIRECCION RUC 9999999999999

CODIGO	PRODUCTO	# UNIDADES	CANTIDAD	PRECIO	%	TOTAL
SHOR454431	JACUARD KORA 2008S2 FLORAL ULA JACINTO MTR	0.00	1.00	11.2954	0.00	11.2954
SAF00701160	AQUABLOCK 1990711 AMAPOLA AMARILLO MTR	0.00	1.00	14.2411	0.00	14.2411
ESBENG101471	BENGALINA 180 SIKI CARDENILLO MTR	0.00	1.00	5.5804	0.00	5.5804
		0.00	3.00			
				SUBTOTAL		31.12
				DESCUENTO		0.00
				IMPUESTO		3.72
				FINANCIAMIENTO		0.00
				TOTAL		34.75

EF EFECTIVO

Tania Lema <textilesanmiguel@gmail.com> 
Para: Paola lanotti <paolanotti@hotmail.com>
Re: Cotización

5 de agosto de 2015 12:55
[Ocultar detalles](#)
[Entrada - Hotmail](#) 

3 archivos adjuntos, 1,1 MB [Guardar](#) [Vista Rápida](#)

hola Paola , buen día como mantuvimos la conversación , te explico la tela que. Entrego a don Cesar Flores. Es de 1,70 cm de ancho el precio es de 8 dólares por metro (para negocio)..
En colores tengo varios , como te explique , de todas formas te mando algunas muestras .
Tania lema

Paola lanotti



Impresora L355 Epson + Sist Tinta Continua Original, Wireles

 Me gusta

 Artículo nuevo  70 vendidos

U\$S 325⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

[Comprar](#)



Computador Dual Core 2,6gh G1610 D.320 M 2gb Led 16 I3,i5,i7

Me gusta

Artículo nuevo 34 vendidos



U\$S 309⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



Silla De Oficina Para Espera Ejecutiva

Me gusta

Artículo nuevo 15 vendidos



U\$S 28⁹⁰



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Guayaquil (Guayas)

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



Central Telefonica Ip Pbx Grandstream U6102 Ext. Android Iph

Me gusta

Artículo nuevo 7 vendidos



Central IP PBX Grandstream UCM 6102



Descripción:
La serie UCM6100 es un IP PBX innovador, diseñado para proveer comunicaciones unificadas a un nivel empresarial de forma segura y con fácil administración para las pequeñas y medias empresas (PYMES). Desarrollado sobre una avanzada plataforma de hardware y funcionalidades de software revolucionarias, la serie UCM6100 ofrece un gran avance como solución de la convergencia de voz, video, datos, fax, video vigilancia y en aplicaciones móviles, sin licencias adicionales o cargos mensuales.

- **IP PBX Asterisk autónoma de código abierto** que admite hasta 500 internos y hasta 60 llamadas simultáneas (UCM 6102 y 6104).
- **Sin derechos de licencia** por funciones como respuesta interactiva de voz (IVR), enrutamiento de llamadas, Correo de Voz, etc.
- **Mantenimiento y administración** remotos (Sujeto a condiciones de la red y plan de mantenimiento).
- **Amplia interoperabilidad SIP** con proveedores como CAT, Setel, ITSP, proveedores de enlaces troncales SIP y demás hardware SIP.
- **Permite el ahorro de costos** en llamadas a través de Internet a sus colaboradores mediante extensiones para usuarios móviles o distantes: trabajadores remotos, oficinas sucursales, smartphones, etc.

U\$S 517⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

Comprar



Mesa Centro De Vidrio

Me gusta

Artículo nuevo



U\$S 85⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Guayaquil (Guayas)

[Más información](#)

Cantidad:

Comprar



Tandem Sofa Sillas De Espera Tipo Aeropuerto / Oficina 1

Me gusta

Artículo nuevo



CODIGO: YS005

U\$S 590⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar



U\$S 86⁰⁰



Pago a acordar con el vendedor.

Acepta depósito bancario, efectivo.

[Más información](#)



Envío a acordar con el vendedor.

Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))

[Más información](#)

Cantidad:

- 1 +

Comprar





Esmeraldas, 15 de Mayo de 2015

Señorita,
Paola Ianotti
Ciudad

Estimada señorita Ianotti:

En esta oportunidad nos dirigimos a usted para comunicarle el costo de la luffa acordada telefónicamente.

La misma que entrará en vigencia a partir de la firma del contrato.

Luffa por pliego procesada..... \$ 2.50

La mercadería será entregada en la fábrica en la ciudad de Quito

Agradeciéndole una vez más el habernos elegido.

Atentamente,

Victoria López
Gerente Ventas

METRO ASESORES ALQUILA LOCAL COMERCIAL EN PLAZA CUMBAYA

Publicado 11 Sep Quito, Pichincha



\$1.150

METRO ASES
En OLX desde Julio

2432661

Cuando llames, indica que
viene de OLX

Nombre

Mensaje

E-mail

Tu número de teléfono

Enviar mensaje

ANEXO 9 Requisitos para constitución de una empresa de compañía de responsabilidad limitada

Para constituir una sociedad limitada se requiere un mínimo de dos socios. Todos los socios pueden ser extranjeros, tanto personas naturales como sociedades. Se debe tomar en cuenta que una sociedad anónima extranjera no puede ser socia de una compañía limitada ecuatoriana.

No existe limitación sobre el porcentaje de participación de cada socio. En la práctica, para constituir la sociedad un socio puede tener todas las participaciones menos una.

El capital mínimo es de US\$400. Sin embargo, sugerimos constituir la sociedad con un capital mínimo de US\$25.000 con el fin de facilitar la obtención de visas de permanencia legal en el Ecuador para funcionarios extranjeros, así como para lograr una mejor presentación frente a terceros.

La denominación que lleve la sociedad deberá ser aprobada previamente por la Superintendencia de Compañías, la que verificará que la denominación solicitada no sea igual o similar a otras ya existentes.

No es necesario que las compañías limitadas tengan una junta directiva. Si fuere necesario, existe absoluta libertad de determinar en el estatuto social las atribuciones y deberes de la junta directiva.

Tratándose de una sociedad de personas, la cesión de participaciones debe ser autorizada por la totalidad del capital suscrito de la compañía.

El estatuto social debe obligatoriamente determinar el funcionario que ejercerá la representación legal de la sociedad y el funcionario que lo reemplazará en caso de su falta o ausencia.

Se requiere de un auditor externo cuando sus activos superan la suma de US\$1'000.000.

El proceso de constitución demora aproximadamente 20 días a partir del momento en que recibamos los documentos y los fondos necesarios para proceder.

.Constituida la sociedad se deberá obtener el Registro Unico de Contribuyentes para lo cual es necesario demostrar que la sociedad dispone de un espacio físico que le permita desarrollar sus actividades comerciales. (Cevallos, 2015)

ANEXO 10 Requisitos para Registro de la Marca

Para lograr la protección industrial de una marca es recomendable pero no necesario realizar una búsqueda de antecedentes marcarios en la base de datos del IEPI, esta búsqueda cuesta 16 dólares y no se requiere de abogado.

Para proteger la marca como tal primero es necesario definir la clase internacional en este caso los zapatos se encuentran en la clase internacional no. 25 "prendas de vestir, sombrerería, calzado y otras similares" es necesario llenar una solicitud de registro, el tramite se hace online y no se requiere de firma de abogado. La tasa a pagarse es de 208.00 dólares.

La marca será publicada en la gaceta oficial del mes siguiente y en un término de 30 días cualquier persona podrá oponerse al registro de la misma.

Caso contrario la marca pasa a examen de registrabilidad y aproximadamente en 6 meses se emite la resolución que concede la marca y en 4 meses el título de registro (Mateus, 2015).

ANEXO 11 Requisitos para obtener permisos de Funcionamiento

Obtención de RUC:

Original y copia a color de la Cédula de Identidad vigente

Original y copia del certificado de votación

Original y copia decualquiera de los siguientes documentos que indique la dirección del lugar en el que se realizará la actividad:

Planilla de servicios básicos (agua, luz, teléfono). Debe corresponder a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.

Estado de cuenta bancario o del servicio de televisión pagada, o de telefonía celular, o de tarjeta de crédito. Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. Únicamente los estados de cuenta bancario y de tarjeta de crédito deberán encontrarse a su nombre.

Contrato de arrendamiento (puede estar vigente o no) conjuntamente con el comprobante de venta válido emitido por el arrendador correspondiente a uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción. El emisor del comprobante deberá tener registrado en el RUC la actividad de arriendo de bienes inmuebles.

Escritura de propiedad o de compra y venta del inmueble, debidamente inscrita en el Registro de la Propiedad, o certificado del registrador de la propiedad el mismo que tendrá vigencia de 3 meses desde la fecha de emisión.

Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar de domicilio, solo en caso de que el predio no esté catastrado.

(SRI, 2015)

Obtención de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito:

Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento

Copia del RUC

Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal

Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal

Informe de Compatibilidad de uso de suelo

Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior:

Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio)

En caso de propiedad horizontal: Autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal

Dimensiones y fotografía de la fachada del local (establecimientos con publicidad existente)

Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (Nueva Publicidad)
(Municipio de Quito, 2015)

Obtención del Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos:

Informe de Inspección

Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario

Copia de RUC

Copia del permiso del año anterior

Copia de la patente municipal

(Cuerpo de Bomberos de Quito , 2010)

ANEXO 12 Requisitos solicitud de Crédito:

Solicitud de Crédito para persona jurídica (completamente llena y firmada por el representante legal de la compañía).

Fotocopia de cédula de identidad y certificado de votación del Rep. Legal a colores.

Referencias bancarias y tarjeta de crédito.

Referencias comerciales (teléfonos).

Balances Superintendencia (3 últimos años).

Balances auditados (si lo requiere) (3 últimos años).

Información financiera actualizada directa/anexos del año en curso.

Flujo de Caja (proyectado – con las premisas respectivas).

Declaración del IVA año en curso.

Certificado de Cumplimiento de Obligaciones.

Respaldos Patrimoniales (matrículas, impuestos).

Solicitud de Crédito (completamente llena y firmada por el accionista mayoritario de la compañía).

Referencias bancarias y tarjeta de crédito.

Referencias comerciales (teléfonos).

Soportes patrimoniales y de ingresos.

Fotocopia de cédula de identidad y certificado de votación del accionista mayoritario a colores y cónyuge de ser el caso.

Escritura de constitución

Estatutos y reformas de estatutos.

Copia del RUC.

Nombramiento de Representante Legal.

Nómina de accionistas.

Certificado de estar al día en los aportes patronales.

Estado de situación personal de mayor accionista.

Se debe presentar garantías reales.

ANEXO 13. Inversión en Activos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Concepto	ACTIVOS FIJOS				DEPRECIACIÓN					TOTALES	
	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Años de Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciaciones	Valor de Salvamento
Mobiliario											
Estación de trabajo	4	280	\$ 1.120,00	10	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 112,00	\$ 560,00	\$ 560,00
Sillones tipo Gerente	4	120	\$ 480,00	10	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Sillas ergonómicas	12	38	\$ 456,00	10	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 228,00	\$ 228,00
Escritorio	4	100	\$ 400,00	10	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Archivadores aéreos	8	86	\$ 688,00	10	\$ 68,80	\$ 68,80	\$ 68,80	\$ 68,80	\$ 68,80	\$ 344,00	\$ 344,00
Archivadores tipo Biblioteca	2	250	\$ 500,00	10	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Estantería Metálica	30	128	\$ 3.840,00	10	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00
Papelera 2 servicios	8	14	\$ 112,00	10	\$ 11,20	\$ 11,20	\$ 11,20	\$ 11,20	\$ 11,20	\$ 56,00	\$ 56,00
Basurero	9	15	\$ 135,00	10	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 67,50	\$ 67,50
Mesa para impresora	1	135	\$ 135,00	10	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 13,50	\$ 67,50	\$ 67,50
Juego de tándem	1	590	\$ 590,00	10	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 295,00	\$ 295,00
Mesa de centro	1	86	\$ 86,00	10	\$ 8,60	\$ 8,60	\$ 8,60	\$ 8,60	\$ 8,60	\$ 43,00	\$ 43,00
Juego de muebles cafetería	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 50,00
SUBTOTAL			\$ 8.642,00		\$ 864,20	\$ 4.321,00	\$ 4.321,00				
Maquinaria y Equipo											
Troqueladora	1	\$ 4.910,72	\$ 4.910,72	5	\$ 982,14	\$ 982,14	\$ 982,14	\$ 982,14	\$ 982,14	\$ 4.910,72	\$ -
Ribeteadora	1	\$ 1.245,54	\$ 1.245,54	5	\$ 249,11	\$ 249,11	\$ 249,11	\$ 249,11	\$ 249,11	\$ 1.245,54	\$ -
Aparadora	1	\$ 1.276,79	\$ 1.276,79	5	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 255,36	\$ 1.276,79	\$ -
Jaleteadora	1	\$ 171,42	\$ 171,42	5	\$ 34,28	\$ 34,28	\$ 34,28	\$ 34,28	\$ 34,28	\$ 171,42	\$ -
Dobladora	1	\$ 2.642,88	\$ 2.642,88	5	\$ 528,58	\$ 528,58	\$ 528,58	\$ 528,58	\$ 528,58	\$ 2.642,88	\$ -
Engomadora	1	\$ 1.984,28	\$ 1.984,28	5	\$ 396,86	\$ 396,86	\$ 396,86	\$ 396,86	\$ 396,86	\$ 1.984,28	\$ -
Strobel	1	\$ 1.303,57	\$ 1.303,57	5	\$ 260,71	\$ 260,71	\$ 260,71	\$ 260,71	\$ 260,71	\$ 1.303,57	\$ -
Horno Reactivador	1	\$ 3.303,57	\$ 3.303,57	5	\$ 660,71	\$ 660,71	\$ 660,71	\$ 660,71	\$ 660,71	\$ 3.303,57	\$ -
Horma	300	\$ 25,00	\$ 7.500,00	5	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00	\$ -
Cortadora de Tela Industrial	1	\$ 480,00	\$ 480,00	5	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 480,00	\$ -
Microondas	1	\$ 135,00	\$ 135,00	5	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 135,00	\$ -
Dispensador de agua	2	\$ 109,00	\$ 218,00	5	\$ 43,60	\$ 43,60	\$ 43,60	\$ 43,60	\$ 43,60	\$ 218,00	\$ -
Cafetera	1	\$ 31,00	\$ 31,00	5	\$ 6,20	\$ 6,20	\$ 6,20	\$ 6,20	\$ 6,20	\$ 31,00	\$ -
Central Telefónica	1	\$ 517,00	\$ 517,00	5	\$ 103,40	\$ 103,40	\$ 103,40	\$ 103,40	\$ 103,40	\$ 517,00	\$ -
Teléfonos	8	\$ 35,00	\$ 280,00	5	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 56,00	\$ 280,00	\$ -
Walkie Talkies	2	\$ 115,00	\$ 230,00	5	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 230,00	\$ -
Impresora Industrial	1	\$ 325,00	\$ 325,00	5	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 325,00	\$ -
Impresora punto de venta	2	\$ 324,90	\$ 649,80	5	\$ 129,96	\$ 129,96	\$ 129,96	\$ 129,96	\$ 129,96	\$ 649,80	\$ -
Generador eléctrico	1	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	5	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 9.000,00	\$ -
Data Fast	2	\$ 200,00	\$ 400,00	5	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 400,00	\$ -
Lector de Código de barras	5	\$ 34,95	\$ 174,75	5	\$ 34,95	\$ 34,95	\$ 34,95	\$ 34,95	\$ 34,95	\$ 174,75	\$ -
Impresora de Etiquetas	3	\$ 100,00	\$ 300,00	5	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 300,00	\$ -
Caja registradora	2	\$ 99,99	\$ 199,98	5	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 199,98	\$ -
SUBTOTAL			\$ 37.279,30		\$ 7.455,86	\$ 37.279,30	\$ -				
Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos											
Computadores de Escritorio	6	\$ 850,00	\$ 5.100,00	3	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00			\$ 5.100,00	\$ -
Laptops	4	\$ 964,00	\$ 3.856,00	3	\$ 1.285,33	\$ 1.285,33	\$ 1.285,33			\$ 3.856,00	\$ -
Software Contable	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	3	\$ 333,33	\$ 333,33	\$ 333,33			\$ 1.000,00	\$ -
SUBTOTAL			\$ 9.956,00		\$ 3.318,67	\$ 3.318,67	\$ 3.318,67			\$ 9.956,00	\$ -
Vehículos											
Camión (hino 2,5 tons)	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	5	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 30.000,00	\$ -
SUBTOTAL			\$ 30.000,00		\$ 6.000,00	\$ 30.000,00	\$ -				
Inmuebles											
Terreno (m2)	1000	\$ 65,00	\$ 65.000,00								
Infraestructura Galpón (m2)	620	\$ 100,00	\$ 62.000,00	20	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 15.500,00	\$ 46.500,00
Infraestructura Local Quicentro (60	\$ 600,00	\$ 36.000,00	20	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 9.000,00	\$ 27.000,00
Infraestructura Local Cumbayá (60	\$ 100,00	\$ 6.000,00	20	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
SUBTOTAL			\$ 169.000,00		\$ 5.200,00	\$ 26.000,00	\$ 78.000,00				
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 254.877,30		\$ 22.838,73	\$ 22.838,73	\$ 22.838,73	\$ 19.520,06	\$ 19.520,06	\$ 107.556,30	\$ 82.321,00

Calculo del Punto de Equilibrio Proyectado

DETALLE	PROYECCIÓN				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Costo Fijo	\$ 290.178,57	\$ 303.564,07	\$ 320.235,08	\$ 337.807,23	\$ 357.390,01
Costo Variable	\$ 277.230,14	\$ 302.428,51	\$ 355.983,63	\$ 413.865,60	\$ 486.975,23
COSTO TOTAL	\$ 567.408,71	\$ 605.992,57	\$ 676.218,70	\$ 751.672,83	\$ 844.365,24
Costo Unitario Variable	\$ 15,39	\$ 15,81	\$ 16,18	\$ 16,36	\$ 16,74
Costo Unitario Fijo	\$ 16,10	\$ 15,87	\$ 14,56	\$ 13,35	\$ 12,29
Costo Unitario Total	\$ 31,49	\$ 31,68	\$ 30,74	\$ 29,72	\$ 29,03
Unidades a producir	18018	19127	21996	25295	29089
Precio de Venta Unitario	\$ 39,99	\$ 40,59	\$ 41,20	\$ 41,82	\$ 42,44
Margen de Contribución Unitario	\$ 24,60	\$ 24,78	\$ 25,01	\$ 25,46	\$ 25,70
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADE	11794	12251	12802	13271	13904
PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARE	\$ 471.645,95	\$ 497.278,98	\$ 527.423,79	\$ 554.933,81	\$ 590.158,45
INGRESO POR VENTAS	\$ 642.943,22	\$ 750.501,36	\$ 876.022,71	\$ 1.022.537,51	\$ 1.193.556,90

Flujo de efectivo escenario optimista

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA									
DETALLE	AÑO 1								
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Unidades Producidas	3049,20	1524,60	1524,60	1524,60	1524,60	1524,60	1524,60	1524,60	1524,60
Unidades Vendidas	1219,68	1524,60	1524,60	1524,60	1524,60	1219,68	1524,60	1524,60	1524,60
Precio de Venta	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ 39,99
Costo de Producción	\$ 16,72	\$ 20,71	\$ 20,71	\$ 20,71	\$ 20,71	\$ 20,71	\$ 20,71	\$ 20,71	\$ 20,71
INGRESO POR VENTAS	\$ 48.775,00	\$ 60.968,75	\$ 60.968,75	\$ 60.968,75	\$ 60.968,75	\$ 48.775,00	\$ 60.968,75	\$ 60.968,75	\$ 60.968,75
(-) Costo de Producción	\$ 50.991,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13	\$ 31.580,13
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ (2.216,12)	\$ 29.388,62	\$ 29.388,62	\$ 29.388,62	\$ 29.388,62	\$ 17.194,87	\$ 29.388,62	\$ 29.388,62	\$ 29.388,62
GASTOS OPERACIONALES	\$ 19.349,57	\$ 17.584,94							
Gasto Administrativo y de Ventas	\$ 18.721,90	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26	\$ 16.957,26
Gasto Financiero	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67	\$ 627,67
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (21.565,70)	\$ 11.803,68	\$ 11.803,68	\$ 11.803,68	\$ 11.803,68	\$ (390,07)	\$ 11.803,68	\$ 11.803,68	\$ 11.803,68
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63	\$ 1.973,63
(-) Pago de Préstamo	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01	\$ 838,01
Valor de Salvamento									
FLUJO DE EFECTIVO	\$ (20.430,08)	\$ 12.939,30	\$ 12.939,30	\$ 12.939,30	\$ 12.939,30	\$ 745,55	\$ 12.939,30	\$ 12.939,30	\$ 12.939,30

