



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ZAPATOS
FABRICADOS ARTESANALMENTE, CON LA COMBINACION DE
MATERIALES ETNICOS DE DIFERENTES ZONAS ECUATORIANAS



AUTOR

MARIA JOSE RUIZ PINTO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ZAPATOS FABRICADOS
ARTESANALMENTE, CON LA COMBINACIÓN DE MATERIALES ÉTNICOS
DE DIFERENTES ZONAS ECUATORIANAS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Ing. Oswaldo Martínez (M.B.A.)

Autor:

María José Ruiz Pinto

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante María José Ruiz Pinto, 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”

MBA. Oswaldo Martínez

CI: 1711663151

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MSc. Mario Patricio Castro Ortega

CI: 1706489026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María José Ruiz Pinto

CI: 1803779980

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por siempre creer en mí. Recibirme cada día con su mejor sonrisa y los brazos abiertos, y ser mi principal motivación.

DEDICATORIA

A Carlos y María Augusta por darme la vida y la oportunidad de perseguir mis sueños. A mis hermanitas María Fernanda y María Augusta por su apoyo incondicional y a mi abuela Fabiola, por ser luz en mi camino.

RESUMEN

RUPI es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de zapatos elaborados con materiales étnicos de las diferentes zonas ecuatorianas. La combinación de semillas, tejidos, cuero y telares rescatan la herencia histórica de nuestro país. Las técnicas de elaboración en los zapatos son artesanales, guardando la calidad y el confort. Además, mediante la fusión de diseños y materiales inspirados en las diversas culturas del Ecuador con la moda actual, se crean los diseños de los zapatos RUPI, teniendo como fuerte principal la innovación y diferenciación en cada uno de los modelos.

El análisis realizado al presente plan de negocios indica que este proyecto presenta varias oportunidades, las mismas que pueden ser aprovechadas para que el plan tenga un efectivo desenvolvimiento. Uno de los resultados del análisis de clientes realizado, confirma una alta rotación en los hábitos de consumo al comprar calzado femenino, por lo que RUPI, se enfocará a un mercado objetivo de mujeres entre 25 a 40 años que adquieren su calzado en los diferentes centros comerciales en la ciudad de Quito.

La inversión inicial para el proyecto es de \$123390,62, los cuales serán financiados en un 70% por el capital de los accionistas y un 30% por endeudamiento financiero.

Los criterios de inversión del proyecto indican que: posee un VAN positivo de 34417,61, índice de rentabilidad de \$1,08, TIR 23,03%, y un periodo de recuperación de 3.0 años. Los criterios de inversión del inversionista indican: un VAN positivo de 21430,63, índice de rentabilidad de \$1,25, TIR 21,67%, y un periodo de recuperación de 4.1 años, lo que hace que el proyecto sea atractivo y rentable.

ABSTRACT

RUPI is a company that manufactures and sells shoes made with ethnic materials from the different zones of Ecuador. The combination of seed, weaves, leather and looms recapture the historical heritage of our country. The shoes are handcrafted, while maintaining quality and comfort.

In addition, the designs of RUPI shoes are created through the fusion of designs and materials inspired in the diverse cultures of Ecuador with current fashion trends, with its main strength being the innovation and differentiation found in each of the models of shoes.

The analysis of this business plan indicates that this project presents various opportunities that can be leveraged so that the plan is executed effectively. One of the results of the costumer analysis performed confirms the high turnover in consumption patterns when buying women's footwear, and therefore RUPI will focus on a target market of women between the ages of 25 to 40 years old that purchase their footwear in the various shopping malls of Quito.

The initial investment for the project is \$123390, 62, which will be 70% financed by shareholders 'capital and 30% through financial loans.

The investment criteria for the project indicate that: it has a positive NPV of \$34417, 61, a rate of return of 1,08, and an IRR of 23,03%, and a payback period of 3,0 years. The investment criteria for the investor indicate: a positive NPV of \$21430, 63, a rate of return of 1,25, and an IRR of 21,67%, and a payback period of 4,1 years, which makes the project attractive and profitable.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.2 Objetivo General del trabajo	1
1.1.3 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. ANALISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	9
3 ANALISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa	13
3.1.1 Entrevista a expertos	13
3.1.2 Focus group	16
3.2 Investigación cuantitativa	17
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada	22
4.2 Oportunidades percibidas en los diferentes entornos	24
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado objetivo	28
5.1.2 Propuesta de valor	30
5.2 Mezcla de marketing	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Precio	35
5.2.3 Plaza	37
5.2.4 Promoción	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	42
6.2 Plan de operaciones	44
6.2.1 Cadena de valor	44

6.2.2 Flujo del proceso	45
6.2.3 Requerimiento de maquinaria y equipo	46
6.3 Estructura Organizacional	47
6.3.1 Estructura legal	47
6.3.2 Diseño organizacional	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.1.1 Proyección de ingresos	51
7.1.2 Proyección de costos	52
7.1.3 Proyección de gastos	53
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	53
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	54
7.4 Proyección de flujo de caja inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	57
8. CONCLUSIONES GENERALES	59
REFERENCIAS	62
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La industria del calzado ecuatoriano aumentó un 70% en los últimos años, el crecimiento se debe a la medida arancelaria emitida el 15 de marzo del 2007, en la que se fijó a las importaciones del calzado, un arancel advalorem del 10% y un arancel estimado en \$6 para cada par de zapatos importado. Esta medida arancelaria generó una disminución en el monto del calzado importado de 54 millones en el 2008 a 9 millones en el año 2015, lo cual ha permitido que la industria del calzado nacional tenga un repunte, creando así una manufactura actual de 20 millones de pares de zapatos en la producción anual nacional. (calzadoecuador.com). La diversificación en la calidad de la materia prima, el diseño del calzado y la utilización de diversas técnicas de manufactura son el punto focal de los fabricantes de calzado en la realidad ecuatoriana.

En este sentido, el presente plan de negocios busca crear una empresa comercializadora de zapatos fabricados artesanalmente, con la combinación de materiales étnicos de las diferentes zonas ecuatorianas, con el nombre RUPI.

1.1.2 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios que permita verificar la factibilidad de la creación de una empresa de calzado femenino, utilizando un proceso de manufacturación artesanal y la combinación de materiales étnicos ecuatorianos con materia prima de calidad.

1.1.3 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis de entornos que permita conocer la situación del país en sus aspectos, político, económico, legal, social y tecnológico, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que afectan al proyecto.

- Conocer la situación actual de la industria del calzado en el Ecuador, para determinar la posición competitiva en base a los lineamientos del modelo de Porter.
- Dar a conocer el cliente objetivo a través de una investigación de mercados, utilizando variables cualitativas y cuantitativas.
- Crear estrategias que permitan la comercialización del producto, en base a un precio adecuado, mediante un plan de marketing.
- Determinar las actividades de promoción que tengan impacto en el mercado objetivo.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa RUPI en base a sus procesos de operación y comercialización.
- Evaluar la capacidad financiera del proyecto para la efectiva generación de utilidades, en un periodo de cinco años.
- Sustentar la solvencia, estabilidad, y productividad del plan de negocios mediante indicadores financieros que interpreten el comportamiento del proyecto a lo largo del tiempo.

2. ANALISIS ENTORNOS

Mediante el análisis de entornos externos e internos se da a conocer la situación del país en los aspectos más relevantes acorde a la industria del calzado ecuatoriano.

2.1 Análisis del entorno externo

Clasificación CIIU

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015), la fabricación de calzado se encuentra en la siguiente categoría:

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

C	Industria Manufactura
C 15	“Fabricación de calzado
C 1520	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado)” (INEC, 2015)

Tomado de INEC, 2015

Competencia

El 70% del calzado nacional es fabricado en la provincia de Tungurahua. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015). Por lo tanto, la competencia directa de RUPI son las siguientes empresas:

Tabla 2. Competencia en la fabricación de calzado

Compañía	Tipo	Ubicación
Eximdoce	Sociedad Anónima	Ambato
Zaptorino	Compañía Limitada	Ambato
Calzafer	Compañía Limitada	Cevallos
Productora de Zapatos Quiqu	Compañía Limitada	Cevallos

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2016

2.1.1 Entorno externo

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Martínez & Milla, 2012, pág. 34)

Entorno Político

El entorno político actual ecuatoriano muestra la existencia de estabilidad en lo referente a la programación de políticas públicas en el aspecto productivo, ambiental, laboral, educativo y social, por lo que representa una oportunidad para la industria del calzado ecuatoriano.

El impulso del cambio de la Matriz Productiva, busca un mejoramiento de los productos ecuatorianos terminados como principal objetivo. Los incentivos hacia la producción, como parte del programa de políticas públicas, crean un claro espacio de oportunidad para las empresas que manufacturan productos cien por ciento ecuatorianos.

Mediante el impulso a catorce sectores de la economía, parte del programa de incentivos para la manufactura y producción, la industria del calzado ha aumentado su tecnificación y eficacia a través del impulso de políticas que permiten un eficiente desarrollo del personal productivo y administrativo en las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este sentido se emitió el Código de la Producción, Comercio en Inversiones, que en su artículo 4, menciona lo siguiente:

“Artículo 4. Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativa” (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010).

De igual forma, el Plan Nacional del Buen Vivir, como línea rectora busca la transformación de la Matriz Productiva, que en su Objetivo 10, establece el impulso a la Matriz Productiva, mediante la emisión de políticas de promoción e incentivo a la producción nacional, entre las cuales se puede mencionar:

“Política 10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

Política 10.4: Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.

Política 10.5: Fortalecer la economía popular y solidaria -EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas - Mi pymes - en la estructura productiva.

Política 10.8: Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

Política 10.9: Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Estos lineamientos emitidos por el gobierno nacional, permiten concluir que existe un fuerte impulso desde el lado estatal, para el desarrollo de la producción nacional, donde se refiere a la industria del calzado como un sector prioritario para la economía ecuatoriana.

Entorno Económico

En el Ecuador han sucedido acontecimientos importantes en los últimos meses que han afectado directamente al entorno económico del país. Los recientes movimientos tectónicos en las costas del Ecuador han tenido una fuerte incidencia en el déficit fiscal y la balanza de pagos, además; la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar, la disminución de importaciones, y el largo recorrido hacia la reactivación económica de los sectores afectados, han desencadenado una recesión económica en el país. Es así, que la implementación de regulaciones arancelarias impacta directamente en un cambio macro-microeconómico nacional simultáneo, volteando preferencias hacia el consumo del producto nacional y regulando los productos demandados

y ofertados en el mercado internacional. Es así, que se genera una clara oportunidad nacional en las industrias ecuatorianas para el entorno económico.

Respecto a lo mencionado, el gobierno emitió la Resolución 011-2015 del Comité de Comercio Exterior, a través de la cual aplicó salvaguardas a varios productos, entre los cuales se encuentra las prendas de vestir y calzado. La sobretasa arancelaria fijada para el calzado es del 25% (Comite de Comercio Exterior, 2015).

En la siguiente figura se puede apreciar la información externa del sector de calzado, donde existe una disminución en las importaciones mientras que las exportaciones tienen un comportamiento similar entre el año 2014 y 2015:



Figura 1. Balanza Comercial Sector Calzado
Adaptado de Banco Central del Ecuador

En cuanto al desempeño del sector de calzado, este ha tenido un crecimiento sostenido entre los años 2012 y 2015, con excepción del año 2014, así lo muestra la siguiente figura:

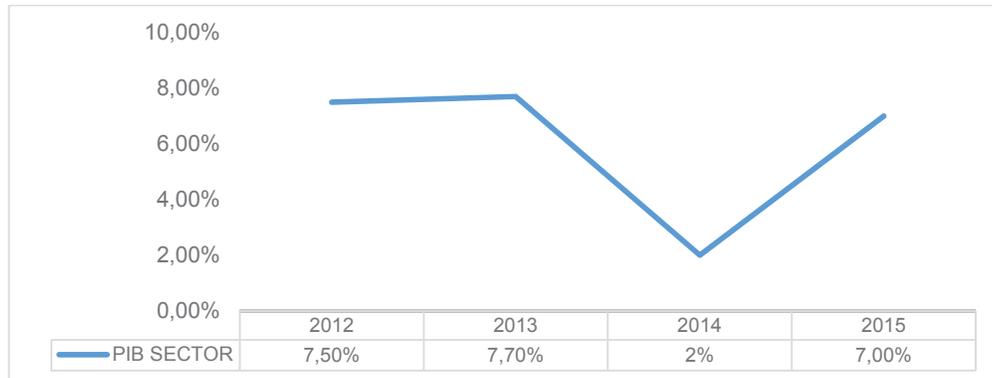


Figura 2. Crecimiento del sector Calzado
Adaptado de Banco Central del Ecuador

Por el contrario, en un nivel macroeconómico, los resultados determinan que el Producto Interno Bruto presenta una disminución como consecuencia de la caída del precio del petróleo y la disminución del gasto público, como se muestra en la figura 3:



Figura 3. Producto Interno Bruto
Adaptado de Banco Central del Ecuador

En el caso, del análisis de la inflación, en el periodo 2011 – 2013, existe una tendencia decreciente, lo que muestra una baja incidencia del crecimiento de precios hacia los consumidores. En el año 2014, existió un leve repunte de la inflación como consecuencia de la aplicación de las salvaguardas e imposición de aranceles a las importaciones, afectando directamente a las empresas industriales que utilizan materia prima provenientes de los mercados internacionales. La conclusión del análisis de la inflación, se relaciona con el ligero incremento en el año 2014 y 2015. Sin embargo, el porcentaje de crecimiento es estable y manejable para las empresas y consumidores.

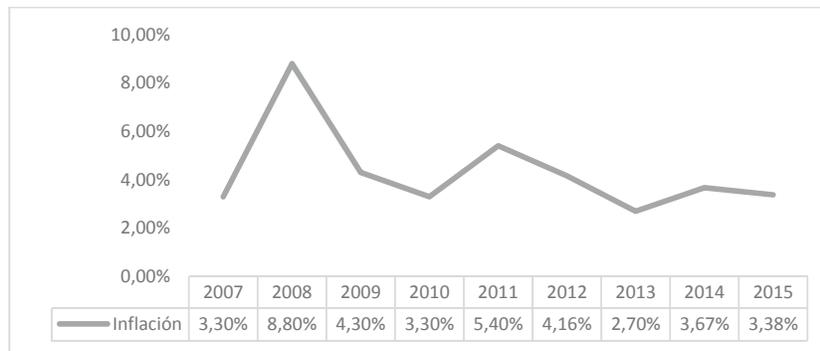


Figura 4. Inflación
Adaptado de Banco Central del Ecuador

Entorno Social

Para el análisis del entorno social, se toma en cuenta la Población Económicamente Activa (PEA) del país. Según la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), en el Ecuador la población en edad para trabajar (PET) es de 11,3 millones de personas, de las cuales 7,6 millones de personas, forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que significa el 67% de la PET. En lo que respecta al desempleo, el año 2015, posee una cifra de 5,65%. En el año 2016 el porcentaje se ha incrementado, debido al tema de la recesión económica, al 6,68% según las fuentes oficiales del INEC. El entorno social representa una oportunidad en cuanto al 67% de pobladores económicamente activos y el aumento del desempleo, que genera una necesidad de creación de nuevas plazas de trabajo para los ecuatorianos.

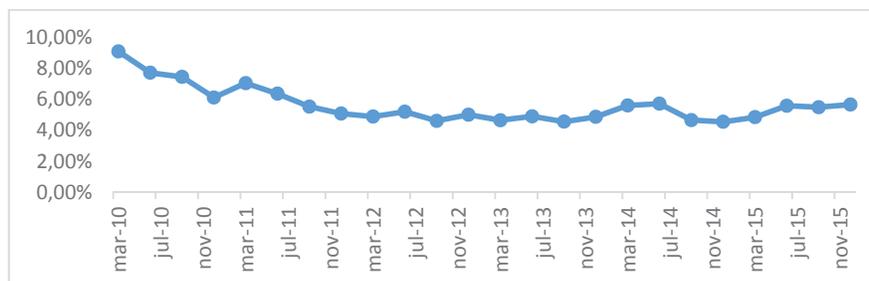


Figura 5. Desempleo
Adaptado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015)

Entorno Tecnológico

En la fabricación de calzado, el tema tecnológico es un aspecto muy importante, ya que, forma parte activa en el proceso de producción y en la eficiencia en el uso de los recursos operativos y humanos.

Los precios de las maquinarias empleadas en la fabricación del calzado pueden alcanzar costos de hasta USD 900000. Al utilizar técnicas artesanales para la fabricación del calzado RUPI, la maquinaria requerida de mayor costo alcanza un total de USD 29800. El “strover”, es una técnica artesanal empleada por ciertos fabricantes, ya que el mayor trabajo radica en el artesano, quien solo necesita una máquina para que el proceso de fabricación sea culminado. En este sentido, la posible amenaza presentada por el entorno tecnológico se convierte en oportunidad al fabricar calzado artesanal.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Para el análisis de la industria, se emplean los preceptos definidos por Michael Porter, quien menciona que: “la palestra donde tiene lugar la competencia es el sector en el que la empresa y sus rivales se disputan el negocio. Cada sector tiene una estructura característica que conforma la naturaleza de la interacción competitiva” (Porter, 2007). En el presente plan de negocios, el sector competitivo corresponde a la fabricación de calzado en el país.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter establece que la amenaza de nuevos competidores influye en la disminución de rentabilidad del sector, ya que los competidores buscan ganar cuota de mercado. En el caso del sector de calzado, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, debido a los siguientes aspectos:

1. Economías de escala dado por la oferta. – Las empresas que fabrican calzado tienen una estructura que se basa en el uso intensivo de la materia prima, por lo tanto, para que una empresa fabricante de calzado tenga una rentabilidad atractiva para sus propietarios, esta debe fabricar

calzado en grandes volúmenes, es así que se crea una limitante en la entrada de nuevos competidores por el alto nivel de inversión inicial, especialmente en la compra de maquinaria.

2. Costos de cambio para los clientes. – El costo de cambio para los clientes del mercado de calzado es bajo, esto indica que el cliente no tiene una barrera que le limita la compra de una marca distintiva o un producto de similares características, por lo que esta decisión se enfoca en aspectos relacionados con la preferencia del cliente.
3. Acceso a los canales de distribución. – El fabricante de calzado que busque comercializar sus productos, va encontrar facilidad en el acceso de canales de distribución. Esta facilidad se ve potencializada debido a las restricciones a las importaciones de calzado, promovidas por el gobierno.

En conclusión, existen dos aspectos que facilitan la entrada de nuevos competidores, siendo así: el acceso a canales de distribución y el costo de cambio para los clientes. Por el contrario, el aspecto de economías de escala y el alto valor de inversión para producir calzado, es un limitante en la entrada de nuevos competidores. Es por ello, que se califica como una amenaza media.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores incide en la rentabilidad de la empresa, por efecto del costo de la materia prima, en el caso de las empresas de fabricación de calzado, los proveedores de materia prima son de fácil acceso. Según la Encuesta Cuatrimestral de Coyuntura de la PYME, el 74% de los fabricantes de calzado, afirma que tiene un fácil acceso a materias primas y proveedores, el 71% afirma que tiene fácil acceso a maquinarias y equipos y el 74% de los proveedores de los fabricantes proceden del perímetro nacional. (Cámara Nacional de Calzado, 2016).

Esta facilidad para acceder a proveedores incentiva la creación de empresas en el sector, ya que pueden disponer de proveedores sin dificultad. Es importante

mencionar que, de todos los proveedores existentes, aquellos que ofrecen una materia prima de calidad son pocos. Por lo tanto, al contar con un reducido número de proveedores con materia prima de calidad, el poder de negociación con los proveedores se califica como medio.

Amenaza de productos sustitutos

En el caso de la industria de elaboración de calzado, la amenaza que generan los productos sustitutos es baja, debido esto a que no existen otra clase de productos que suplan la necesidad de proteger los pies al caminar o realizar las tareas cotidianas.

Poder de negociación de consumidores

El poder de negociación de los consumidores en la industria del calzado es alto, debido a que, existe gran cantidad de marcas y puntos de venta que fabrican y comercializan calzado en el país, tanto a nivel nacional e internacional. Este aspecto incide en el bajo costo que tiene el consumidor para cambiar de marca o tipo de calzado. Los principales aspectos que incurren en la decisión del consumidor de calzado son: precio, calidad, comodidad y moda. Esto indica que para los consumidores es de fácil acceso adquirir un calzado que se adapte a sus necesidades.

El posicionamiento efectivo en el mercado corresponde un desafío para los productores de calzado, quienes se ven influenciados por moda, cambios en el precio, diseño, y materiales. La exigencia hacia un mayor nivel de calidad y sofisticación en los productos y técnicas de manufactura, da como resultado una alta capacidad de negociación de los consumidores en la industria del calzado, quienes demandan diseños rotativos (moda) e influyen directamente en los cambios de precio diseño y servicio hacia los productores de calzado nacionales, para lograr un posicionamiento y permanencia efectiva en el mercado a lo largo del tiempo.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores que elaboran calzado es alta por los factores enumerados a continuación:

1. Los costos de cambio son bajos. – Para los consumidores es fácil cambiarse de marca al momento de realizar su compra, debido a la variedad de oferta, los continuos cambios de moda y preferencias específicas de cada consumidor.
2. Barreras de salida. – En la elaboración de calzado, las barreras de salida son elevadas debido al nivel de inversión. Por lo que, las empresas participantes en el sector del calzado, se enfocan en disminuir el precio de sus productos en caso de pérdidas y de esa forma, no salir del negocio.

Como punto final a este capítulo se exponen las conclusiones que conllevan a la formulación de la Matriz EFE, la cual se encuentra en el Anexo 1. En este anexo se puede ver que el peso de las oportunidades es mayor a las amenazas:

1. Existe un fuerte impulso desde el lado estatal, para el desarrollo de la producción nacional, en donde se refiere a la industria del calzado como un sector prioritario para la economía nacional.
2. La crisis económica que atravesó el país a lo largo del año 2016, incide en la disminución de la capacidad de compra de los consumidores, esto afecta los niveles de ventas en el sector de calzado, el cual ha tenido un buen desempeño en años anteriores.
3. La disminución del desempleo en los últimos años, se traslada a una situación favorable para la población ecuatoriana, este indicador señala que la productividad del país está en ascenso, generando una mayor riqueza y brindando más fuentes de empleo. Sin embargo, este ritmo de creación de empleo se ha disminuido en el año 2015 y 2016 por la crisis económica.
4. En los años de crecimiento económico de la industria del calzado, las empresas se han tecnificado, además se ha facilitado el acceso a materia prima de buena calidad.

5. Existen dos aspectos que facilitan la entrada de nuevos competidores, estos son; el acceso a canales de distribución y el costo de cambio para los clientes, incidiendo de forma directa en la competitividad en la industria del calzado.
6. Las empresas productoras de calzado, tienen un alto poder de negociación con los proveedores, ya que existe una gran cantidad de oferentes.
7. La capacidad de negociación de los consumidores en la industria del calzado es alta, debido a la influencia que generan los clientes en el producto final. Es decir, se buscan diseños, modelos, precios y manufactura específicos, que presionan al fabricante de calzado a realizar cambios inmediatos acorde a los requerimientos del consumidor.
8. La amenaza de los productos sustitutos es baja, ya que, no hay productos que suplan la necesidad de proteger los pies al caminar o realizar las tareas cotidianas.
9. La rivalidad entre competidores de la industria de calzado es alta, debido a que los costos de cambio para el cliente son bajos, y las barreras de salida son altas por la fuerte inversión inicial en maquinaria que realizan los fabricantes de calzado.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Tungurahua, provincia fabricante del 70% del calzado nacional, cuenta con expertos empresarios quienes fueron entrevistados para el presente plan de negocios. A continuación, se tratan temas relacionados con la industria del calzado, su proceso de comercialización y el proceso de curtiembre de cuero, como principal material de fabricación de los zapatos.

Experto N° 1: José Galindo. Empresa: Clarisse (Ambato – Tungurahua)

Las conclusiones siguientes se realizaron en base a una entrevista ejecutada al Sr. José Galindo, productor de calzado tungurahuese, quien dio su opinión acerca de la industria y de las principales características del mercado del calzado, a continuación, el detalle:

El mercado de calzado ecuatoriano es un mercado interesante. Las técnicas de fabricación de calzado artesanal, son procesos productivos minuciosos. La fabricación manual del calzado hace que cada etapa productiva se realice con más detalle, tiempo y dedicación. Además, el proceso artesanal de fabricación de calzado marca una diferencia entre la manufactura de las distintas marcas, debido a que una gran parte de empresas utilizan la operación de maquinaria.

Para los materiales utilizados en la fabricación de calzado, la recomendación es usar cuero, ya que el mismo permite la transpiración natural del pie. En el caso de utilizar textiles en la fabricación, se consigue frescura, al ser utilizados en el empeine y costados del zapato, sin embargo, al usar el material textil en base a sintéticos en la planta del pie, se genera sudoración, hongos, mal olor y poca adherencia. El caucho en la fabricación del calzado, brinda durabilidad, y adherencia, además de comodidad, sin embargo, la tecnificación de la maquinaria necesaria tiene que ser alta, por consiguiente, es muy costosa.

Los principales compradores de calzado corresponden a los almacenistas, a los centros comerciales y las cadenas nacionales quienes ofrecen sus productos en centros comerciales. El botín casual de dama es el producto más vendido en la línea de producción de la empresa Clarisse, seguido por el calzado infantil.

Hoy en día el calzado nacional es reconocido por los ecuatorianos y paulatinamente toma posición en los mercados internacionales. La materia prima ecuatoriana es de muy buena calidad, los artesanos ecuatorianos con gran habilidad logran excelentes acabados en el calzado, proporcionando calidad en el producto final.

Experto N° 2: Carlos Ruiz. Empresa: Piel Cueros. Ambato – Tungurahua

Según lo mencionado con anterioridad, el Señor Carlos Ruiz, presidente de la empresa Piel Cueros, nos presenta su perspectiva acerca de la industria del

Cuero y Calzado, tomando al cuero como principal material de fabricación del calzado ecuatoriano.

El mercado de calzado es bien proporcionado, debido a que la competencia del calzado ecuatoriano se basa en precio y diseños; el referente brasilero genera diseños de muy buena calidad, mismos que son imitados y ofrecidos en el mercado nacional actual. Las imitaciones ofrecidas por los fabricantes corresponden a zapatos realizados con una tecnificación aun no alcanzada por los actuales productores nacionales de pequeñas y medianas industrias, por lo que el perfeccionamiento de la maquinaria, el mercado y los consumidores se encuentran en un punto crucial para el avance de la industria del calzado.

Con respecto al diseño del calzado, la mayoría de fabricantes duplican lo que se encuentra en el mercado internacional a través del internet, la globalización crea la facilidad de plagio en diseños, estableciendo una oportunidad de creatividad como un valor agregado en los diseños ecuatorianos para marcar diferenciación en el producto final.

El calzado ecuatoriano emprende un viaje continuo en la superación de las barreras tecnológicas y monetarias para corresponder una competencia de alta representación en el mercado mundial.

Hoy en día, los principales compradores de calzado, son los almacenes que comercializan zapatos en los diferentes centros comerciales del país ya que poseen un vínculo directo con el comprador. Asimismo, ciertos distribuidores comprenden una red de vinculación con cadenas, centros comerciales, principales tiendas y puntos de venta del Ecuador. Los zapatos son un bien de primera necesidad, por lo que en general la demanda de los mismos se mantiene constante, existe una apertura la rotación de diseños, los cuales varían por temporadas según la moda de la actualidad.

En definitiva, la industria del calzado ecuatoriano representa una actividad económica y técnica desafiante para todos los fabricantes nacionales, el mejoramiento del producto, calidad de materias primas, tecnificación y ajuste de diseños son los retos principales que generan progresos para todos los fabricantes y la industria en general.

3.1.2 Focus group

Se utilizó la técnica de focus group en búsqueda de datos cualitativos que apoyen a determinar la factibilidad del presente plan de negocios. Dicha técnica consiste en una dinámica grupal efectuada con personas de características homogéneas, dirigida por una persona experta.

El grupo fue delimitado considerando ciertas características del target al que se enfoca la venta del calzado propuesto en el presente plan de negocios. Tomando como material étnico: tejidos, cuero, plumas, fibras, textiles y semillas provenientes de artesanos indígenas de las diferentes regiones del Ecuador. Los principales lineamientos y conclusiones son:

Edad: 25 – 40 años. Género: Femenino. Nacionalidad: 8 ecuatorianos, 2 extranjeros. Status económico: Medio alto. Ciudad de residencia: Quito.

- La producción nacional de calzado actualmente se enfoca en la elaboración de réplicas de marcas extranjeras, por lo que el diseño de modelos exclusivos es atractivo para el 100% de los compradores potenciales que gustan de productos personalizados. Además, la elaboración de zapatos con materiales étnicos despierta un alto interés y aceptación a un 60% de los posibles compradores, no solo por lo innovador sino también por resaltar el sentido de orgullo y pertenencia hacia nuestro país.
- El hecho de que el calzado se elabore tanto con técnicas artesanales como con materiales diferentes a lo que comúnmente se ofrece en el mercado actual, despierta el interés del 100% los participantes. Ya que con su compra aportan al sustento de varias familias indígenas que proveen de materiales étnicos necesarios para el proceso de elaboración del calzado RUPI. Además, la calidad y durabilidad del calzado al ser elaborado manualmente, es superior.
- El 80% de los participantes en el focus group, considera que el cuero es el material más adecuado para la fabricación de zapatos artesanales con materiales étnicos RUPI, por ser orgánico, con una larga duración, y atractiva apariencia.

- La facilidad de compra en los diversos centros comerciales de la ciudad de Quito es bien vista por el 70% de los compradores potenciales, quienes coinciden como su primera opción en mente, al comprar ropa y calzado. Sin embargo, el 30% de los posibles compradores, opinan que, al tener tiendas exclusivas de la marca, se genera pertenencia y se muestra una mejor imagen al comprador, quien no tendría que buscar la marca en los diversos almacenes que ofrecen ropa y calzado en los centros comerciales.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se llevó a cabo tomando en cuenta a 50 personas encuestadas, quienes pertenecen a un rango de edad de 20 a 55 años, con preguntas relacionadas a los zapatos; frecuencia de compra, materiales de preferencia, lugares de compra, entre otros. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el proceso de investigación cuantitativa elegido.

1. Edad

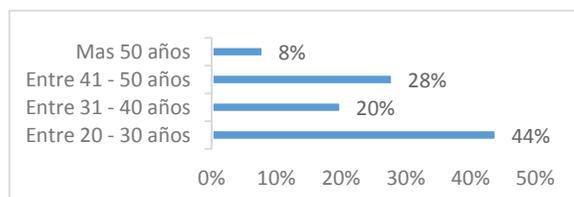


Figura 6. Edad

La composición demográfica de las mujeres encuestadas, indica que existe una alta concentración en personas jóvenes entre 20 y 30 años con el 44%. El segundo grupo demográfico corresponde a las mujeres mayores a 41 años con el 28%. Este porcentaje de respuestas determina que los resultados obtenidos están enfocados en personas menores de 30 años y mayores de 41 años, en base de esta información se pueden construir las estrategias de mercadeo y comercialización.

2. Estado Civil

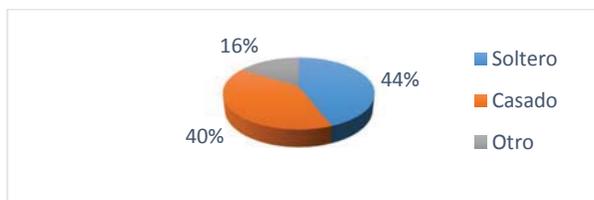


Figura 7. Estado civil

El estado civil de las encuestadas establece que el 44% son mujeres solteras y 56% tienen un estado civil de matrimonio, divorciado o unión libre. Existe una igualdad entre el porcentaje de personas entre 30 y 40 años y las mujeres solteras. Se puede concluir que las mujeres en este rango de edad son solteras y tienen un comportamiento de consumidor diferente a las mujeres con familia e hijos.

3. Frecuencia de compra de calzado

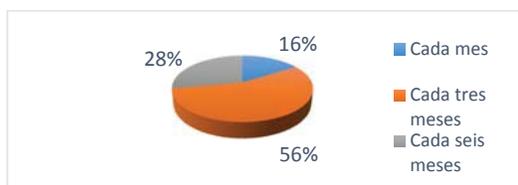


Figura 8. Frecuencia de compra de calzado

La frecuencia de compra del calzado, indica que las mujeres encuestadas compran calzado entre 2 y 4 pares de calzado al año, ya que el 84% de las encuestadas responde de esta manera, estableciendo una proyección de venta para la empresa que es de utilidad para el plan financiero.

4. Factores de incidencia para la compra de calzado

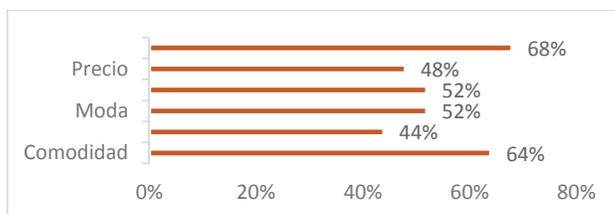


Figura 9. Factores de incidencia para la compra de calzado

Los factores que inciden en la compra de calzado, determinan que las mujeres se fijan en criterios de comodidad y calidad, señalándolo como muy importante un 64% y 44% de las encuestadas respectivamente. Seguido por, los factores

de moda, diseño y precio, calificados como importantes en el 52% y 48% respectivamente. El tema de la marca es el factor con menor incidencia para las encuestadas con el 68% calificado como importante. Estos factores se deben tomar en cuenta para la construcción de atributos del producto en el plan de marketing

5. Material de preferencia en los zapatos

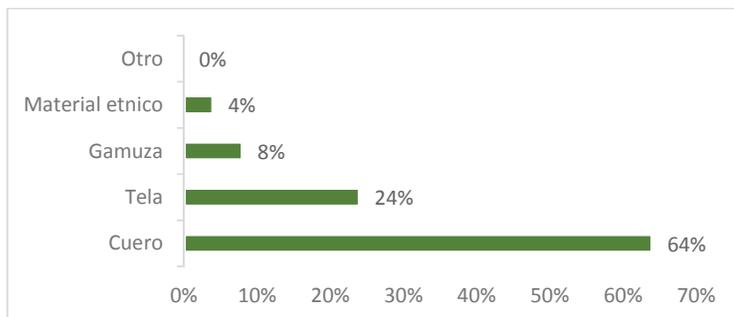


Figura 10. Factores de incidencia para la compra de calzado

El material favorito para las mujeres encuestadas es el cuero con el 64% de preferencia y la tela con el 24%. Esto indica cuales deben ser los materiales utilizados en el calzado ofrecido, para ser combinado con el material étnico, que tiene un 4% de preferencia por las encuestadas.

6. Marcas de zapatos de preferencia

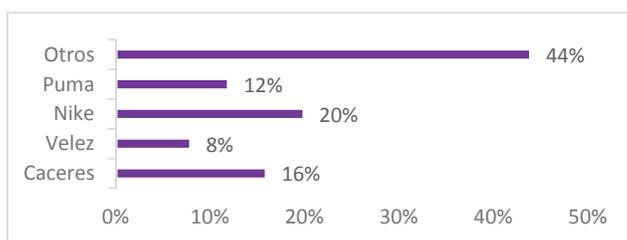


Figura 11. Marca de zapatos de preferencia

En el tema de recordación de marca, no existe una marca con altos niveles de recordación, ya que el 44% responde a diversas marcas de calzado. Las marcas con mayor recordación son deportivas y además tienen un alto gasto en publicidad en medios, estas son Nike y Puma con el 32%. En las marcas nacionales, la marca Cáceres tiene un 16% de recordación de marca.

7. Lugar de compra de zapatos



Figura 12. Marca de zapatos de preferencia

El lugar de compra favorito de las encuestadas son los centros comerciales con el 60%, en segundo lugar, están las boutiques especializadas en el 16% y catálogos con un 12% de las encuestadas. Este nivel de respuesta indica hacia donde se debe enfocar las estrategias de distribución de la empresa.

8. Lugar de preferencia en la procedencia de los zapatos

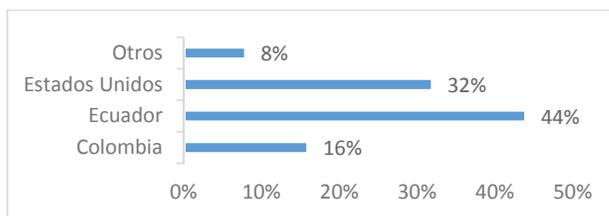


Figura 13. Lugar de preferencia en la procedencia de zapatos

Al consultar sobre el país de procedencia del calzado, el 44% de las encuestadas indican que prefieren el calzado ecuatoriano, seguido por calzado de marcas deportivas procedente de Estados Unidos con el 32%. Estas respuestas son positivas para el proyecto porque en los diseños no deportivos de calzado, la preferencia de compra radica en el calzado nacional

10. Opinión merecida a la idea de "zapatos decorados con materiales étnicos del país"

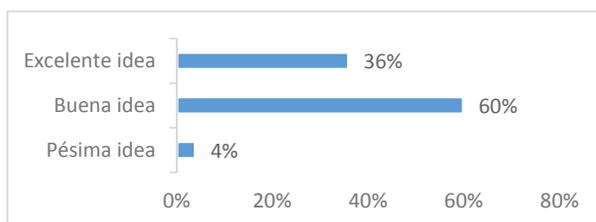


Figura 14. Idea de negocio

Al consultar la opinión sobre la idea de negocio, un 60% de las encuestadas indicaron que es una buena idea, seguido del 36% para quienes la consideran una excelente idea. Estos porcentajes son un indicador positivo para la viabilidad comercial del proyecto.

11. Apreciación sobre los zapatos decorados con materiales étnicos

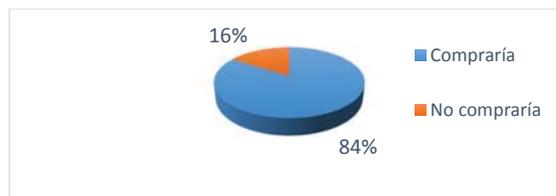


Figura 15. Apreciación de negocio

En relación a la pregunta anterior, el 84% de las encuestadas compraría el calzado ofrecido por el presente proyecto de plan de negocios.

12. Rango de precios de venta

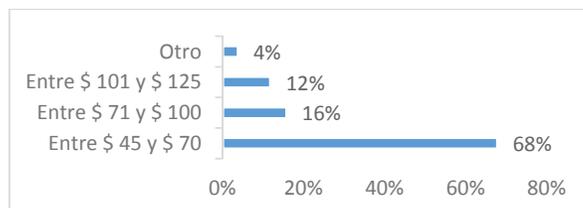


Figura 16. Disposición de pago

El precio que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por el calzado con material étnico se ubica entre \$ 45 y \$ 70 con un porcentaje del 68%, esta es una señal para determinar el precio para el consumidor final.

Conclusiones del análisis de cliente

1. De acuerdo a lo mencionado por los expertos, el mercado ecuatoriano es competitivo, y presenta una oportunidad de innovación en diseños de calzado para un 100% de clientes potenciales, quienes al igual que los

expertos toman al plagio como un problema principal en la industria ecuatoriana actual.

2. Con relación a los materiales de fabricación de calzado, el cuero es un material indispensable debido a su versatilidad y ventajas para el pie, lo que genera aceptación en un 64% de las personas encuestadas quienes opinan, que el resto de accesorios son complementarios y pueden ser fusionados según el diseño del fabricante.
3. La opinión de los participantes en el grupo focal menciona, que el calzado ecuatoriano tiene bajo nivel de diferenciación, por lo que el calzado en técnicas artesanales y materiales étnicos, resulta atractivo para el 100% de los clientes potenciales.
4. La idea de negocio sobre el uso de material étnico es calificada como buena y excelente en el 96% de los casos, el 84% de las personas encuestadas si lo comprarían y el rango de precio aceptable se ubica entre \$ 45 y \$ 70.
5. La idea de utilizar material étnico es atractivo para un 60% de los participantes del grupo focal, mencionando que el uso de este material es un recurso poco explotado y puede ser usado como aspecto diferenciador de la competencia.
6. Los posibles compradores del calzado RUPI, se ubican en un rango de edad de entre 25 a 40 años. Teniendo un 68% de encuestados quienes opinan que el precio es el principal factor que incide en la frecuencia de compra del calzado. La frecuencia de compra de los clientes potenciales está ubicada entre los 3 y 6 meses, tomando como referencia de lugar de compra, los centros comerciales y las boutiques especializadas.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad del negocio encontrada

El presente proyecto de plan de negocios, está enfocado en la fabricación y comercialización de calzado con el uso de material étnico y técnicas artesanales en la ciudad de Quito. Tomando como material étnico: tejidos, cuero, plumas, fibras, textiles y semillas provenientes de artesanos indígenas de las diferentes

regiones del Ecuador. Se encuentra dirigido a personas que tienen gusto por la innovación, y buscan productos de calidad que brinden comodidad y durabilidad a lo largo del tiempo. Ecuador, país multidiverso y pluricultural, que tu herencia étnica se mantenga y recuerde en el presente. El calzado RUPI apoya a comunidades indígenas de las regiones ecuatorianas, fusionando sus diseños con la combinación de materiales étnicos procedentes de artesanos de los grupos otavalos y huaorani. Guardando la identidad nacional con una fusión innovadora en materiales que sigan la moda y las actuales preferencias del consumidor.

Los clientes potenciales de RUPI opinan que el calzado fabricado en técnicas artesanales y materiales étnicos brinda una nueva opción para los compradores, quienes buscan durabilidad y diferenciación en su compra. La selecta selección de materiales genera un poder medio en la negociación con proveedores. Así como también, una nula competencia en productos sustitutos. Asimismo, el poder de negociación de los consumidores es alto, debido a que, existe gran cantidad de marcas y puntos de venta que fabrican y comercializan calzado en el país, tanto a nivel nacional e internacional. La tecnología requerida para el calzado fabricado en técnicas artesanales es baja, por lo que muestra una clara oportunidad en costos de tecnología. Además, el entorno político muestra oportunidades, mediante la emisión de un programa de políticas públicas para incentivar la producción por parte del gobierno nacional, el cual genera cambios en la Matriz Productiva, a través del impulso a catorce sectores de la economía, donde se encuentra la industria del calzado.

Como resultado del análisis de la matriz EFE, (evaluación de factores externos), se muestra un puntaje de las oportunidades de 1,65, y un valor de 1,07 en cuanto a las amenazas. Lo que comprueba que la existencia de oportunidades es superior a la de las posibles amenazas. Situando al presente plan de negocios, con la total capacidad de solventar las necesidades del consumidor de calzado.

4.2 Oportunidades percibidas en los diferentes entornos

En base a la información obtenida en el análisis de entornos, se procede a enlistar los factores encontrados, que posean un impacto significativo para el proyecto:

El gobierno nacional ha emitido un programa de políticas públicas para incentivar la producción, generando el cambio de la Matriz Productiva, a través del impulso a catorce sectores de la economía, donde se encuentra la industria del calzado. En el aspecto legal se emitió el Código de la Producción, Comercio e Inversiones, además del Plan Nacional del Buen Vivir, que en su objetivo número 10, emite políticas relacionadas con el incentivo de la producción nacional. Los lineamientos emitidos por el gobierno, permiten concluir, que existe un fuerte impulso desde el lado estatal, por lo que la industria del calzado nacional se ve incentivada a cambios que permitan innovar, desarrollando el calzado ecuatoriano como un producto que se encuentra en un sector prioritario para la economía del país. Así pues, son beneficiados los productores que generan nuevas fuentes de empleo, y consumidores que obtienen productos nacionales de alta calidad.

Otra acción del gobierno que impulsa la industria de calzado nacional, es la emisión de la Resolución 011-2015 del Comité de Comercio Exterior, a través de la cual, se aplicó una sobretasa arancelaria del 25% para el calzado, permitiendo elevar a la industria de productos nacionales con objetivos paralelos a lo establecido con el cambio de la Matriz Productiva. Generando como resultado, la oportunidad de crear nuevos nichos de mercado, con productos que sean competitivos, que posean un proceso productivo acorde a los estándares de calidad de una era tecnificada, que desafíen al consumidor a comprar lo nacional y además permitan hacer de la industria ecuatoriana, un sistema confiable y preparado para retos de venta nacional e internacional.

En adición a lo mencionado, el crecimiento de la inflación en niveles controlados, permite a los empresarios planificar la gestión comercial y alinear su estructura de costos para ofrecer un precio competente a los consumidores nacionales.

Este es un factor positivo en momentos donde el consumo de los hogares se ha visto reducido, incidiendo en la baja de compras a nivel general.

En el ámbito tecnológico, la globalización demanda a la industria del calzado maquinaria de punta y personal operario capacitado. El sector industrial mencionado se encuentra atravesando por un proceso de reestructuración positivo, el cual permite, con la intervención del sector público, capacitar a los empleadores. El aumento del capital intelectual ecuatoriano, es un hecho, la ayuda de organismos internacionales presenta la posibilidad de creación de carreras universitarias en tecnología del calzado. Hoy en día, los institutos cuentan con profesionales extranjeros que apuntan al Ecuador como un país rico en materia prima apta para el calzado, y una amplia proyección a inversiones de tecnificación adecuadas para un producto final coherente con los talentos de las manos artesanas nacionales.

En el entorno competitivo, se refleja a la industria del calzado como atractiva, debido a los factores positivos del entorno económico y político. Esto hace que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea constante. Quienes fabrican calzado tienen una estructura basada en el uso intensivo de la materia prima, por lo tanto, para que una empresa fabricante de calzado tenga una rentabilidad interesante para los propietarios, esta debe fabricar calzado en grandes volúmenes para recuperar su inversión en maquinaria.

Por otro lado, la versatilidad del calzado, permite la apertura para encontrar proveedores de materia prima y equipamiento que facilitan la implementación del negocio. Así lo muestran las estadísticas mencionadas en el análisis competitivo. Esto permite que las personas u organizaciones que busquen desarrollar un emprendimiento en el sector del calzado puedan acceder a proveedores sin dificultad.

Es importante mencionar, que la gran mayoría de las empresas proveedoras de productos de calzado, radican en la provincia de Tungurahua, que es precisamente donde la empresa prevé adquirir sus productos, aprovechando así la calidad del fabricante de la provincia, las hábiles manos de sus artesanos y

las altas cualidades de su materia prima, tomando en cuenta que el consumidor basa su decisión de compra en la calidad, comodidad y precio del calzado.

De igual manera, la nula amenaza de productos sustitutos en la industria de calzado hace que la presente oportunidad de negocio sea muy atractiva.

El positivo caminar del sector del calzado es inminente, por lo que, existen varias marcas y tiendas, que abastecen la demanda de los consumidores. Para los compradores la capacidad de acceder a distintas tiendas de calzado, les ofrece la posibilidad de dirigir su compra según su preferencia en cuanto a calidad, precio, diseño y comodidad creando un desafío en los productores quienes se enfrentan a competencia no solo nacional sino también internacional.

En el análisis del cliente, existe una opinión compartida en la investigación cualitativa referente a la competitividad del sector, ratificando lo establecido anteriormente. Igualmente, existe coincidencia en los fabricantes al afirmar que el cuero es la materia prima más idónea para la fabricación de calzado de alta calidad y durabilidad. Esto se debe, a que el cuero brinda, versatilidad, comodidad, y ventajas tanto en la fabricación del calzado como en la durabilidad para el usuario, sin dejar a un lado la salud del cliente.

Mencionando el punto débil de la industria del calzado nacional, se recalca el bajo nivel de diferenciación, debido a que los diseños existentes ofertados poseen gran similitud, y los fabricantes se limitan a recrear modelos obtenidos de internet. La manera de evitar esta debilidad del sector y transformarla en un aspecto de diferenciación es crear diseños propios, que rescaten la identidad nacional, y presenten una diversidad en la oferta de calzado nacional, minimizando el impacto en el plagio de modelos, y fusionando los diseños con una combinación de materiales étnicos y la moda actual.

Los expertos mencionan que el calzado artesanal tiene calidad superior en la fabricación, pues debido a las técnicas utilizadas, el proceso productivo tiene una manufactura manual que genera una duración superior a la de los zapatos trabajados en líneas masivas.

La relación directa con las consumidoras, reveló información trascendental para modelar la idea de negocio, tanto el grupo focal como la encuesta, determinan que los consumidores potenciales están dispuestos a adquirir calzado con material étnico de diferentes zonas de la geografía nacional, con materiales distintivos que representen las diferentes regiones del país.

Finalmente, se determina que aun cuando el país está atravesando una crisis económica en los últimos meses, no ha representado un freno para el desarrollo de este proyecto. Por cuanto es un sector con políticas públicas de apoyo y protección comercial para la producción nacional. Debido a que el calzado sule una necesidad básica de los consumidores, el sector de calzado corresponde atractivo por la cantidad de proveedores y materia prima de calidad, canales de distribución, buena aceptación en el mercado, un bajo costo en tecnificación y un mínimo nivel de producto sustitutos.

5. PLAN DE MARKETING

Este capítulo abarca dos componentes fundamentales del plan de marketing, los cuales son: la estrategia general de marketing y el marketing mix, en los aspectos de producto, precio, plaza y promoción.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing tiene dos componentes, la estrategia de cartera y la estrategia de posicionamiento, siendo así:

- **Estrategia de cartera**

La estrategia de cartera se fundamenta en la matriz de crecimiento de Ansoff, la cual es una herramienta que se enfoca en el estudio de las variables de producto y mercado (Martínez y Milla, 2012). La matriz de Ansoff tiene cuatro posibles alternativas para una empresa, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración	<i>Estrategias de desarrollo de producto</i>
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

Tomado de Sainz de Vicuña, 2015

La empresa de fabricación de calzado con materiales étnicos de las diferentes regiones del Ecuador, debe ubicarse en la columna de productos nuevos y fila de mercados actuales. Su ubicación se debe a que RUPI, ofrece un producto innovador, el calzado ofrecido corresponde a un zapato fabricado con material étnico y técnicas artesanales, para un mercado compuesto por mujeres entre 25 y 40 años.

- **Estrategia de posicionamiento**

Esta estrategia busca ubicar a la marca en un lugar determinado en el mercado, para realizar este objetivo se debe orientar las acciones de marketing a construir relaciones con el consumidor, para que la marca sea ubicada en mejor posición que la competencia (Jimenez, 2014).

En el caso de la fabricación de calzado RUPI enfocado en compradores ubicados entre 25 a 40 años, el posicionamiento de la empresa corresponde a una posición competitiva débil, ya que, es un nuevo emprendimiento y su presupuesto de publicidad es limitado. Por lo tanto, ofreciendo una calidad superior en la fabricación de calzado con larga duración, una selecta elección de materia prima y diferenciación en los diseños, se ofrece una calidad superior dando prestigio al cliente y generando el sentimiento de una buena inversión en su compra pagando más, por un mejor producto.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está conformado por mujeres residentes en la ciudad de Quito, con edades comprendidas de entre 25 a 40 años, quienes con mayor frecuencia adquieren calzado. El número de personas que conforman este mercado objetivo son:

Tabla 4. Población femenina Distrito Metropolitano de Quito

	Año 2016
Población femenina Distrito Metropolitano de Quito Edad: 25 – 40 años	201.331

Tomado de INEC, 2016

Para segmentar este mercado objetivo, se utiliza el criterio del estrato socioeconómico, enfocándose en los segmentos A, B y C+, que representan el 35,90% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012):

Tabla 5. Población femenina por estrato socioeconómico DMQ

	Año 2016
Población femenina por edades 25 - 40 años	201.331
Estrato socioeconómico	35,90%
Mercado objetivo	72.278

Tomado de INEC, 2016

La población conformada por mujeres de entre 25 a 40 años y que pertenecen a los niveles A, B y C+ es segmentada según la Población Económicamente Activa de 54,70% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), como se muestra a continuación:

Tabla 6. Población femenina por población económicamente activa DMQ

	Año 2016
Población por estrato socioeconómico	72.278
PEA	54,70%
Población por estrato socioeconómico	39.536

Tomado de INEC, 2016

El tamaño del mercado objetivo del proyecto es de 39.536 mujeres de entre 25 y 40 años que habitan en la ciudad de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor del proyecto, es importante delinear el modelo de negocio a través del método Canvas, el cual está fundamentado en la descripción de nueve aspectos que representan la base sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor

Tabla 7. Propuesta de valor método Canvas

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores de cuero, material étnico y demás accesorios usados en la fabricación de calzado. Tiendas minoristas que comercializan el calzado fabricado por RUPI Organismos de control Comunidad	Selección de proveedores en base a los criterios de calidad Diseño de estrategias de comercialización Logística interna y externa Servicio al cliente de tiendas minoristas		Propuesta de valor RUPI Camina para trascender. Con una cuidadosa selección de materiales para tus pies. Nuestros zapatos son fabricados con amor, en técnicas artesanales y diseños inspirados en las regiones del país que se encuentra en la mitad del mundo.	

	minoristas y cliente final		
Estructura de costos Costo de venta: materia prima, costos indirectos de fabricación y mano de obra directa Gastos salarios Gastos generales			Fuente de ingresos Financiamiento interno: capital de accionistas Financiamiento externo: préstamo bancario Ingreso por venta de calzado a las tiendas minoristas

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El producto conforma el grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, 2012). En el caso del presente proyecto, el producto corresponde al calzado fabricado con material étnico y en técnicas artesanales. El ciclo de vida del producto del calzado pertenece a un mercado maduro, ya que existen varios competidores que ofrecen el producto y las estrategias de las empresas del sector están basadas en el precio.

5.2.1.1 Atributos



Modelo	Sutti Warmi
Traducción	Luz de Mujer
Material	Textil Otavaleño
Inspiración	Sierra - Comunidad Otavalo
Precio	USD 48



Modelo	Valdivias
Material	Cuero, Fibras
Material	Mullos, plumas
Inspiración	Patrones de las figuras valdivias y su cosmovisión
Precio	USD 48



Modelo	Amazonas
Material	Semillas Provincia del Pastaza
Material	Cuero
Inspiración	Colores inspirados en la etnia Huaorani
Precio	USD 31

Figura 17. Diseños de calzado con material étnico

El atributo es la ventaja o beneficio que busca el consumidor que, a su vez, lo utiliza como criterio de selección” (Kotler, 2012, p. 69). El criterio de selección para el calzado, como se mencionó en la encuesta, es la calidad, durabilidad, y diferenciación. Estas 3 características en el calzado RUPI son pilares de fabricación, añadiendo la comodidad como un factor de evaluación crítico para el control de calidad. Además, el producto se caracteriza por una selecta elección de materia prima, y técnicas adecuadas para que el consumidor tenga comodidad y durabilidad en sus zapatos. El calzado con materiales de alta calidad y de origen orgánico permiten un aireamiento en la superficie de la planta

del pie, comodidad absoluta en el talón y empeine además de un proceso amigable de manufactura con el medio ambiente y con el artesano.

5.2.1.2 Branding

Para determinar el nombre de la empresa, se realizó una composición entre los apellidos Ruiz-Pinto, tomando las primeras sílabas como principal combinación.



Figura 18. Nombre de la empresa de calzado

El detalle del logotipo es el siguiente:



Figura 19. Logo de la empresa de calzado

El logotipo elegido está inspirado en la particular forma de una orquídea, que representa la exótica belleza de la naturaleza y la riqueza de la biodiversidad ecuatoriana.

5.2.1.3 Empaque

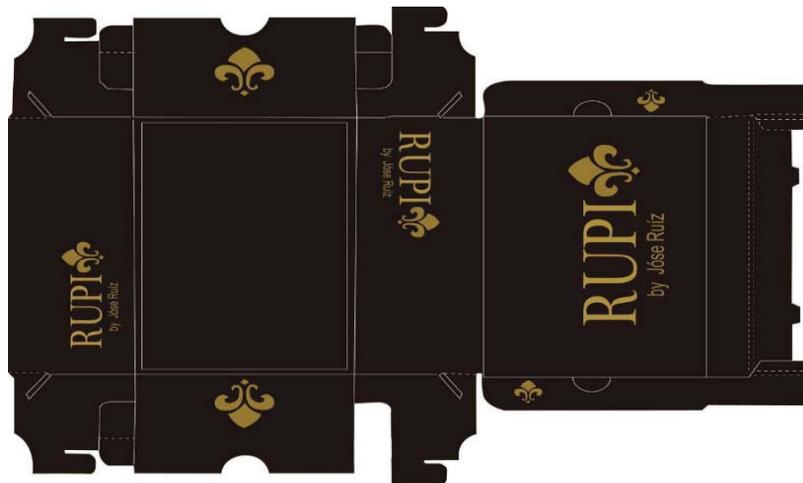


Figura 20. Empaque del calzado

5.2.1.4 Etiqueta

Las normas de etiquetación de calzado cumplen con la norma INEN 080 como consta en la siguiente figura:



Figura 21. Etiqueta del calzado

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de Venta

El detalle de costo de venta por unidad del calzado RUPI se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Costo de venta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima	4,47	4,48	4,48	4,48	4,48
Mano de obra directa	6,13	6,15	6,15	6,15	5,64
Costo indirecto fabricación	10,74	10,48	10,06	10,17	10,12
Gastos salarios y generales	15,94	15,44	15,31	14,71	14,70
Costo de fabricación unitario	37,27	36,55	36,00	35,52	34,95

El costo de venta unitario en el año 1 por cada calzado fabricado por RUPI es \$ 37,27, este costo unitario tiene una disminución paulatina hasta \$ 34,95 en el año 5, debido a que la producción crece más rápidamente que el crecimiento de

costos, además el precio del calzado se ajusta cada año según la inflación proyectada de 3,66%.

5.2.2.2 Estrategia de Precio

Para determinar la estrategia de precio se emplea la matriz de precio y calidad, la cual valora el precio en: alto, medio y bajo, en relación a la calidad del producto, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. *Estrategia de precio*

	P R E C I O			
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD	ALTO	ESTRATEGIA DE RECOMPENSA	ESTRATEGIA DE ALTO VALOR	ESTRATEGIA DE SUPER VALOR
	MEDIO	ESTRATEGIA DE MARGEN EXCESIVO	ESTRATEGIA DE VALOR MEDIO	ESTRATEGIA DE BUEN VALOR
	BAJO	ESTRATEGIA DE ROBO	ESTRATEGIA DE FALSA ECONOMIA	ESTRATEGIA DE ECONOMÍA

Tomado de Kotler & Keller (2012)

La estrategia escogida para determinar el precio es de recompensa, la cual se ubica en la columna de precio alto y fila calidad alta, ya que el calzado fabricado por RUPI utiliza materia prima de calidad. Se transmite este mensaje a los consumidores a través del precio, quienes son recompensados por el pago de un precio superior a la competencia, con un producto de calidad, larga duración en el tiempo, y una selecta combinación de materiales trabajados en técnicas artesanales de tradición, transmitidas a los artesanos de calzado por generaciones.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La segmentación determina que el mercado objetivo del proyecto, son las mujeres de estrato socio económico medio y alto con edad comprendida entre 25 y 40 años. Según la encuesta aplicada, este grupo demográfico tiene una disposición a pagar un precio final entre \$ 45 y \$ 70, como recompensa al pago

de este precio las consumidoras demandan un producto de alta calidad. El precio de entrada seleccionado para el consumidor final es de \$ 60. Así como también, el margen de utilidad para la tienda minorista es el 20%, por lo que, el precio de entrada de RUPI es de \$ 48.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste para la empresa RUPI corresponde a la fijación de descuentos y promociones en momentos en los cuales se disminuya la demanda de las consumidoras. Es así como la empresa, debe apoyar a sus tiendas minoristas en la fijación de descuentos por volumen de compra o promociones en cambio de temporada.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución empleada es selectiva, ya que se escogerá tiendas minoristas en base al cumplimiento de requisitos, que serán impuestos según las estrategias de comercialización. Los requisitos señalados son la ubicación en un centro comercial, disposición de mercadería afín al producto RUPI y experiencia de al menos dos años en la comercialización de calzado femenino.

5.2.3.2 Puntos de venta

Los puntos de venta corresponden a una perspectiva de venta al mayoreo como al minoreo, por lo que en el punto de fábrica se adecuará un espacio de exposición y venta del calzado RUPI.

Considerando los criterios de eficiencia en el uso de los recursos como servicios básicos, gastos de contratación de personal, transporte, entre otros. Los criterios son los siguientes:

- Cercanía a las tiendas minoristas. – Los zapatos étnicos serán entregados en diferentes lugares como centros comerciales y boutiques ubicadas dentro de los centros comerciales de la ciudad, estos son: Condado Shopping, Ciudad Comercial El Bosque, Quicentro, Centro Comercial Ñaquito, Granados Plaza, El Caracol, Mall El Jardín. San Luis Shopping, Scala Shopping y Paseo San Francisco. La mayoría de los lugares donde se entregarán los zapatos se ubican en la parte norte de Quito, por lo tanto, un factor clave para el proyecto es que su ubicación se encuentre en este sector.
- Costo del arriendo. – El costo del arriendo está dado por la plusvalía del sector, en este caso para tener información relevante de estos costos se hizo la consulta en la página web inmobiliaria Plusvalía (2016) con el fin de obtener información sobre ubicaciones en el norte de Quito, el mejor resultado lo obtuvo el sector de Carcelén Alto. Aproximadamente entre 350 y 400 metros cuadrados, que incluye caseta de guardianía y calificación de uso de suelo para actividades industriales, tiene un valor de \$ 1.200 incluido IVA.
- Uso del suelo. – Para la instalación de las oficinas, bodega de inventarios y producto terminado, la empresa requiere de una ubicación que no tenga ningún inconveniente en cuanto a la reglamentación de uso del suelo emitido por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, considerando la reglamentación del uso del suelo y el tipo de instalación que se requiere, el sector autorizado para la ubicación del proyecto estaría en Carcelén Alto.

En función de los criterios antes mencionados, el mejor sector para la ubicación del proyecto es el de Carcelén Alto, por su cercanía con las tiendas minoristas, uso del suelo y costos del arriendo.

5.2.3.3 Tipos de canal de distribución

Canal Indirecto: Corresponden a las tiendas minoristas y boutiques especializadas que comercializarán los zapatos RUPI, estas se ubican en los

centros comerciales. Los sitios de comercialización deberán estar equipados con un espacio adecuado para la exhibición de los zapatos étnicos que permita realzar los atributos del calzado respecto del resto de productos de la tienda minorista. Para la distribución de calzado a las tiendas minoristas se utilizará un servicio de transporte alquilado, ya que la frecuencia de entrega de producto final será quincenal, por lo que se planifica alquilar un vehículo a un costo mensual de \$120. Para el caso de la entrega de materia prima, los proveedores se encargarán de entregar el material en las instalaciones de la empresa.

Canal Directo: La posibilidad de venta al cliente y/o distribuidor directamente es una idea realizable para la empresa, por lo que en el punto de fábrica se contará con un espacio específico para la exposición y venta de modelos que puedan ofertarse a un costo menor que el establecido para las tiendas minoristas y boutiques especializadas.

5.2.3.4 Estructura del canal de distribución

Los resultados de la investigación cuantitativa determinan que el 60% de las mujeres prefieren como lugar de compra de calzado los centros comerciales. Para cumplir con este objetivo se planifica un esquema de distribución que se basa en la atención selectiva en las tiendas minoristas y boutiques especializadas, mediante la asesoría personalizada a la fuerza de ventas de estos locales, para que puedan transmitirlo al cliente final. Como se establece en el siguiente gráfico:



Figura 22. Estructura del canal de distribución

5.2.4 Promoción

La estrategia promocional que la empresa considera necesaria para la comercialización de los zapatos RUPI, es la estrategia push:

5.2.4.1 Estrategia promocional

Estrategia Push: Esta estrategia consiste en “empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 477)

Basados en esta estrategia y considerando que el producto está basado en la moda, se busca empujarlo hacia las tiendas minoristas descritas anteriormente. Para lo que debe existir un flujo constante de información de la empresa hacia el distribuidor y a su vez de éste hacia el cliente final.

5.2.4.2 Publicidad

Medios digitales: Se crea el diseño de una página web con el objetivo de promocionar el calzado de la empresa, y proveer información al cliente de la empresa y el producto. Además, se dará uso al internet como medio de difusión con mayor efectividad y de menor costo para la empresa, la creación y diseño de la página web tendrá un costo de \$800, y un valor adicional por mantenimiento de la página, dominio y hosting de \$ 150 anuales a partir del segundo año.

En redes sociales se tendrá presencia en Facebook e Instagram. Adicionalmente se creará una cuenta a través de la cual se manejará la promoción con una suscripción de \$20 mensuales, en la que se promocionará el producto y los puntos de venta donde encontrar los zapatos. Adicionalmente se contratará espacios en páginas web de mayor acceso para publicar información del producto con el fin de generar expectativa en el consumidor. \$250 mensuales.



Figura 23. Redes sociales para promoción
Tomado de Facebook & Instagram (2016)

5.2.4.3 Promoción de ventas

Se realizarán promociones de ventas a través del local store marketing, esta estrategia permitirá comunicar al grupo demográfico determinado como mercado objetivo el nuevo concepto de zapato, fabricado con el uso de material étnico y responsable con el medio ambiente a través de los distribuidores.

Para llegar al cliente con este local store marketing se ubicarán impulsadoras del producto en los diferentes canales de distribución, en este caso en las tiendas ubicadas en locales comerciales, con el fin de aprovechar el tráfico de gente que existe en estos lugares y dar a conocer el calzado de forma directa al cliente con la ayuda de la impulsadora quien deberá asesorar al potencial cliente con los beneficios y características del producto. Esta promoción se llevará a cabo de manera trimestral y tendrá un costo para la empresa de \$200 por impulsadora por dos días, se contratarán al menos tres impulsadoras por lo que el costo para la empresa será de \$2.400 anuales.

5.2.4.4 Marketing directo

Para este punto en específico, se establecerá una campaña de marketing directo mediante el mail marketing con el fin de llegar al mayor número de compradoras, para lo cual se considerará el mercado objetivo definido anteriormente. El costo definido para el e-mailing será de \$100,00 mensuales.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección de costos estimada para llevar a cabo el plan de marketing es el siguiente:

Tabla 10. Proyección de costos promoción

AÑO	1	2	3	4	5	TOTAL
Diseño Página Web	800					800
Mantenimiento, Diseño y hosting	150	150	150	150	150	750
Redes Sociales	240	247,2	254,64	262,2	270,12	1274,16
Espcios en páginas web	3000	3090	3182,76	3278,16	3376,56	15927,48
Local store marketing	1200	1243,92	1289,44	1336,64	1385,56	6455,56
E- mailing	1200	1236	1273,08	1311,24	1350,6	6370,92
						31578,12

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

De acuerdo a lo mencionado por David (2008), la misión de la organización debe enfocarse en aspectos claves como clientes, el producto que comercializa, el mercado objetivo, tecnología, filosofía y concepto propio. Apegándose a este concepto la misión propuesta es la siguiente:

“RUPI, fabrica calzado de calidad con técnicas artesanales y diseños innovadores inspirados en las diferentes regiones del ecuador. La empresa busca construir relaciones duraderas con nuestras clientas mediante la ejecución de un proceso de manufactura amigable con el medio ambiente y con las comunidades indígenas del país.”

Visión

La visión debe contener lo que busca la empresa en el largo plazo, los valores empresariales, como se producirán los resultados y como consigue la empresa ser competitiva en el mercado que se desenvuelve. La visión de la empresa es la siguiente:

“En el año 2021 nuestra organización será una empresa competitiva en el mercado de calzado para hombres mujeres y niños en el Ecuador. Con proyección internacional, basará sus operaciones en la innovación de sus

acciones fundamentadas en procesos amigables con el medio ambiente, precio justo y talento humano responsable”

Objetivos de la organización

Para desarrollar los objetivos de la organización, es necesario utilizar los preceptos de la metodología SMART, los cuales son: específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos, los objetivos son los siguientes:

Objetivos de largo plazo

- Para el año 2018 se prevé generar una rentabilidad del 15% que permita incrementar el capital de aporte de los socios.
- Incrementar en el año 2020 la presencia de la empresa a nivel internacional, con la exportación de nuestros productos de calzado a mercados de la Unión Europea y Estados Unidos.

Objetivos de mediano plazo

- Fijar la satisfacción del cliente en al menos el 90% anual en base a encuestas realizadas trimestralmente.
- Incrementar las ventas de calzado a un ritmo igual o superior al crecimiento de la industria, para el período el 2008-2015 el promedio de crecimiento de la industria es del 2,6% anual.
- Mantener una capacitación continua para el personal que labora en la empresa, para lo cual se delinearé un plan trimestral con el fin de que los niveles de satisfacción laboral en la empresa sean óptimos.
- Optimizar los procesos productivos con el fin de alcanzar una disminución del 5% en los gastos para obtener mayor productividad.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa RUPI sirve para crear una estructura organizacional fundamentada en un proceso sistematizado para la fabricación de calzado, es por ello, que se cuenta con los siguientes procesos:



Figura 24. Procesos de la cadena de valor

Planificación estratégica. – Planificación de las actividades en la empresa considerando los objetivos empresariales y el cumplimiento de la misión y visión.

Gestión de la calidad. – Proceso de revisión de la materia prima utilizada en la fabricación del calzado, así como del producto final con el objetivo de que llegue al consumidor en perfecto estado.

Logística. – Proceso de recepción de materia prima, almacenamiento del calzado y entrega del producto final en los canales de comercialización.

Producción. – Proceso principal de la empresa en el cual, participa la gestión del área de producción donde se involucra el Jefe de Operaciones y Operarios respectivos.

Comercialización. – Proceso de venta del producto final, lo lleva adelante el Jefe Comercial y obedece a las disposiciones del plan de marketing.

Contabilidad y finanzas. – Proceso concerniente al pago de tributos, gestión de las cuentas por pagar y cobrar y la gestión de la nómina del personal, este proceso se lleva adelante gracias al contador.

Administración. – Actividades de gestión del talento humano, bajo la dirección de la gerencia general. Además, asiste al resto de áreas según sus necesidades específicas.

6.2.2 Flujo del proceso

El siguiente diagrama muestra el flujo de operaciones para la producción del calzado de la empresa RUPI:

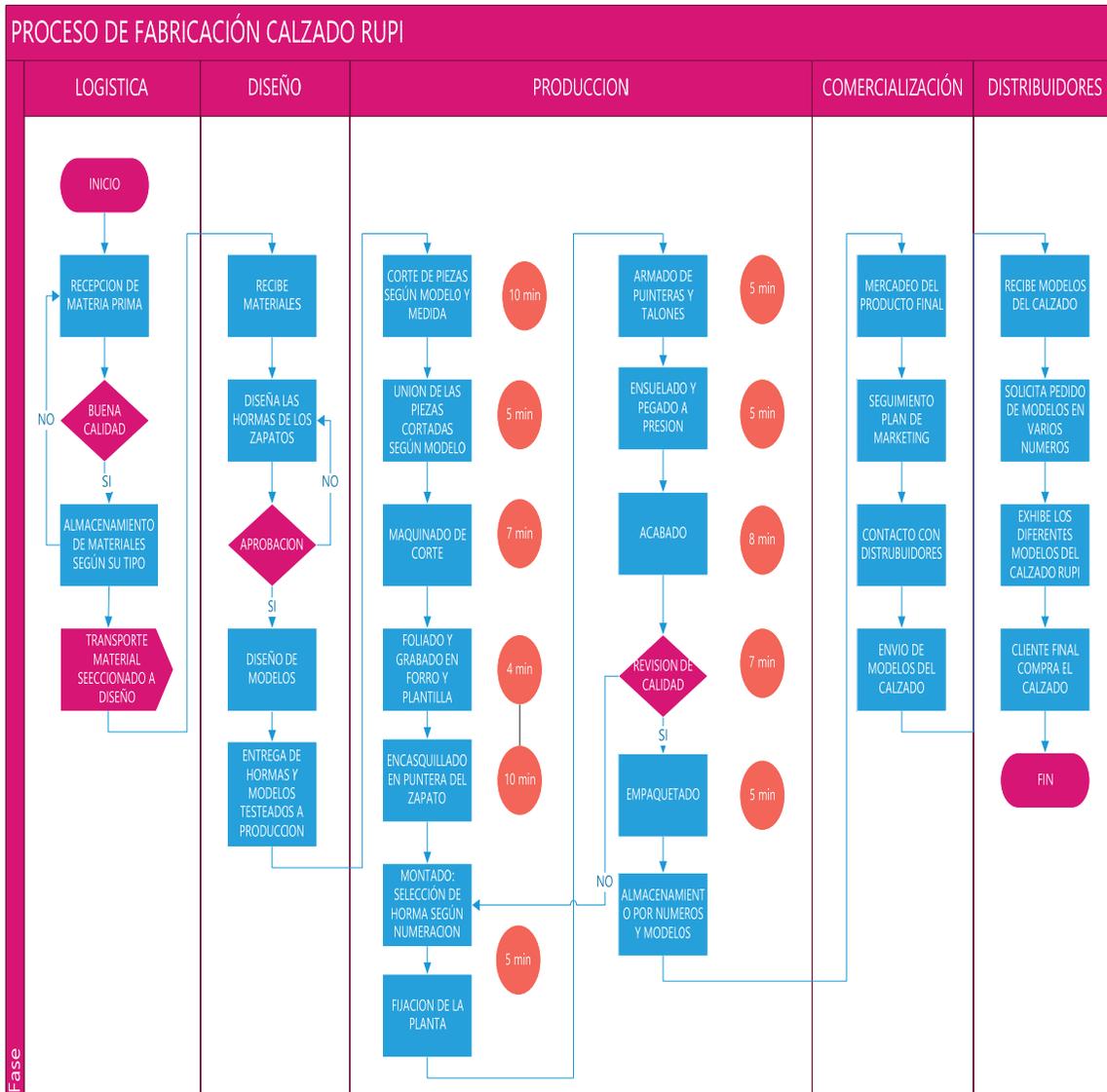


Figura 25. Flujograma del proceso de fabricación del calzado

6.2.3 Requerimiento de maquinaria y equipo

En base al flujo de procesos, la empresa RUPI requiere de la siguiente maquinaria para la producción de calzado:

Tabla 11. Detalle de maquinaria y equipos de producción

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Maquina pega suelas	1	29.800,00	29.800,00
Banda de transporte	1	5.000,00	5.000,00
Troqueladora	1	6.500,00	6.500,00
Horno	1	3.500,00	3.500,00
Máquina preformadora	1	4.000,00	4.000,00
Maquina montaje calzado	1	17.800,00	17.800,00
Mobiliario oficina	8	600,00	4.800,00
Archivo y salas comunes	4	350,00	1.400,00
Sillas	12	55,00	660,00
Escritorios	8	350,00	2.800,00
Sillonería	4	350,00	1.400,00
Equipos menores: Cuchillos, alicates, modelador hormas, martillos, cepillos, tijeras, coche para traslado material	1	2.292,00	2.292,00
TOTAL:			79.952,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

Para la creación de RUPI se utilizará la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada, la misma se ajusta a los requerimientos de la empresa, ya que está formada por partícipes relacionados con la creación del proyecto. Para lo que, se solicitará el aporte de cuatro participaciones a familiares y personas de confianza, de esta manera, la empresa iniciará sus operaciones. Para la apertura de la empresa se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Obtención del RUC, Registro Único de Contribuyentes en el SRI, Servicio de Rentas Internas.
- Registro de la empresa en la Superintendencia de Compañías
- Firma ante Notario Pública de la escritura de constitución.
- Inscripción de la constitución en el Registro Mercantil.

- Registro de nuevo empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Solicitud de la LUAE en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

6.3.2 Diseño organizacional

La distribución de los cargos propuestos para el funcionamiento de la empresa se muestra en el siguiente organigrama:

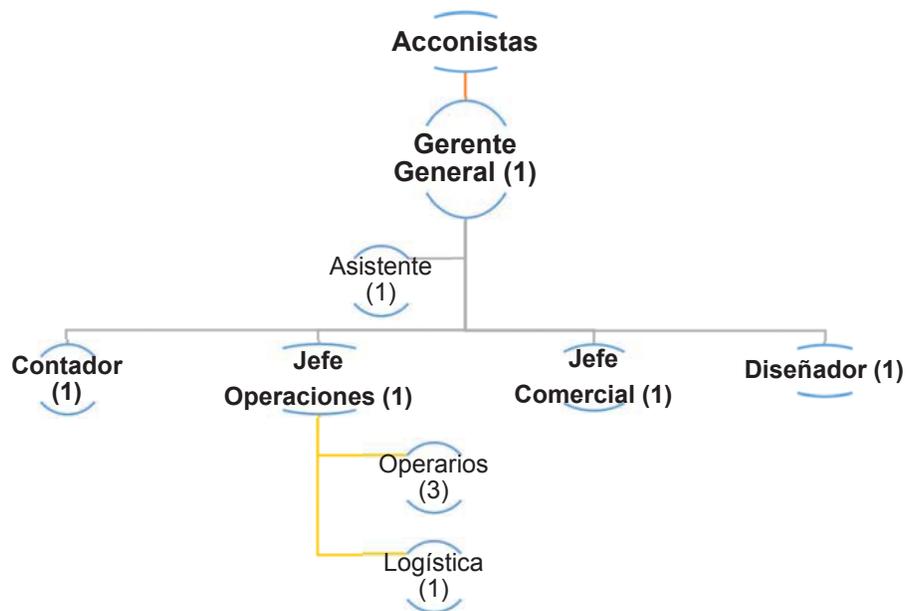


Figura 26. Organigrama de la empresa

Cabe mencionar, que el contador es una parte externa de la empresa (terciarizado), por lo que se encuentra en el lado izquierdo del organigrama.

En la siguiente tabla se muestran las funciones a desempeñar en cada cargo del organigrama propuesto anteriormente:

Tabla 12. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Competencias
Gerente General	Junta General de Accionistas	<p>Administrar los recursos administrativos y financieros de la organización.</p> <p>Planificar, organizar y dirigir todas las actividades desarrolladas en la empresa.</p> <p>Delinear la planificación estratégica de la empresa.</p> <p>Gestión y control de la calidad del proceso productivo.</p> <p>Velar por el cumplimiento de las disposiciones dictadas por los accionistas.</p> <p>Contratar al personal idóneo para desempeñar los cargos de la empresa.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Selección y contacto con los proveedores.</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Desarrollo organizacional</p> <p>Capacidad de análisis</p> <p>Orientación a objetivos</p> <p>Planificación</p> <p>Negociación</p>
Diseñador	Gerente General	<p>Diseño del calzado.</p> <p>Creación de nuevos modelos de calzado.</p> <p>Conocimiento de las tendencias del mercado.</p> <p>Prueba de nuevos materiales.</p> <p>Control y gestión de calidad de materiales y producto final.</p> <p>Supervisar el proceso de fabricación del calzado.</p>	<p>Capacidad de análisis</p> <p>Diseño de modas</p> <p>Armado de calzado</p> <p>Manejo de materia prima</p>
Jefe Comercial	Gerente General	<p>Delinear estrategias de comercialización.</p> <p>Administrar cuentas especiales.</p> <p>Administrar Plan Marketing.</p> <p>Buscar alianzas estratégicas.</p>	<p>Conocimientos de informática</p> <p>Técnicas de ventas y negociación</p> <p>Conocimiento del mercado del calzado</p>

Cargo	Reporta	Funciones	Competencias
Vendedor	Jefe Comercial	Colocar el producto en los puntos de venta designados. Generar relaciones comerciales con los distribuidores. Presentar reportes de venta de calzado. Brindar servicios de postventa a los distribuidores.	Conocimientos de Informática Capacidad de comunicación Técnicas de ventas y negociación
Asistente	Gerente General	Apoyo a la Gerencia General. Elaboración de rol de pagos. Archivo y correspondencia. Contacto con los organismos de control.	Conocimientos de informática Administración de nómina Archivo y manejo de correspondencia
Operarios	Jefe de Operaciones	Verificar que no exista desperdicios de materiales. Elaboración y montaje del calzado. Acabados finales al producto. Supervisión de que la maquinaria y equipo se encuentre en buen estado. Empaquetamiento del producto.	Fabricación de calzado Trabajo en equipo
Logística	Jefe de Operaciones	Compra de materia prima. Recepción de materia prima y Almacenamiento del producto final. Coordinar la cadena de suministro. Control de inventario. Gestionar la entrega del producto a las tiendas minoristas.	Conocimientos de informática Inventarios Distribución Trabajo en equipo

En base a la distribución de personal mencionada con anterioridad, el gasto de personal mensual incluido los beneficios sociales de la empresa es el siguiente:

Tabla 13. Gastos de personal

Gastos de personal	Remuneración	Beneficios sociales	Total nómina
Gerente general	1.000	236	1.236
Asistente	450	123	573
Jefe Comercial	600	153	753
Vendedor	450	123	573
Diseñador	600	153	753
Operarios	1.200	276	1.476
Logística	400	112	512
Total	4.700	1.216	5.876

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos parte con la determinación de la capacidad de producción de la empresa RUPI, de acuerdo al flujo de operaciones el tiempo de producción de 1 calzado es de 70 minutos. En base a esta información se determina que la capacidad máxima de producción de la empresa son 15 zapatos diarios tomando en cuenta 3 operarios. En base a una jornada mensual de 22 días hábiles, la producción mensual son 280 pares de calzado, esto determina una capacidad máxima anual de 3.960 pares de calzado. La empresa RUPI planifica su volumen de producción al 85% de su capacidad máxima, es decir, producirá 3.366 pares de zapato anuales.

La proyección de la capacidad de producción a partir del año 2 se realiza en base al crecimiento promedio de la industria de calzado desde el año 2008 hasta el año 2015, que, según fuente del Banco Central, es 2,60% promedio anual.

De esta manera se construye la siguiente proyección de ingresos entre el año 1 y el año 5:

Tabla 14. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Numero unidades producidas	3.366	3.460	3.557	3.657	3.759
Precio venta tienda minoristas	48,00	49,76	51,58	53,47	55,42
INGRESOS	161.568	172.159	183.463	195.524	208.333

En cuanto a las políticas de cobro a clientes; corresponde a un 70% de los ingresos con un plazo máximo de pago hasta 29 días y un 30% de los ingresos pueden ser cancelados entre 30 días y 59 días. Con esta política, las tiendas minoristas tienen un plazo de liquidez para cobrar a sus clientes, quienes en su mayoría pagan de contado.

7.1.2 Proyección de costos

Para la proyección de costos se utiliza la inflación proyectada de 3,66% y en base al número de unidades producidas se determina la siguiente proyección, tomando en cuenta la materia prima y el empaque del calzado:

Tabla 15. Proyección de costos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales	13.632,30	14.054,95	14.448,84	14.854,73	15.269,01
Mano de obra directa	17.855,70	18.430,00	18.940,15	19.481,92	18.370,47
Costo indirecto fabricación	31.327,90	31.378,24	30.850,31	32.214,07	32.999,72
COSTO DE VENTA	62.815,90	63.863,19	64.239,30	66.550,72	66.639,20

En lo correspondiente a la política de pago a proveedores, se comprende un 60% de las compras de materia prima, misma que se cancela entre 1 y 29 días y un 40% de las compras de materia prima en un plazo entre 30 y 59 días. Este tiempo dispone la posibilidad a la empresa de cobrar su cartera a las tiendas minoristas y cancelar a sus proveedores. En el tema de manejo de inventarios, se establece una política del 10% de inventario de producto terminado en bodega de la empresa, para abastecer cualquier pedido adicional por parte de las tiendas minoristas.

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos toma en cuenta la nómina de personal y los gastos generales de la empresa RUPI, para lo cual se utiliza la inflación proyectada de 3%, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16. Proyección de Gastos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos sueldos	21.698,10	23.968,46	23.850,33	25.162,86	26.056,96
Gastos generales	27.182,06	29.765,61	30.881,64	31.960,21	33.070,41
Gastos de depreciación	8.010,00	8.010,00	8.010,00	6.903,33	6.903,33
Gastos de amortización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL GASTOS	57.390,16	62.243,06	63.240,97	64.526,40	66.530,69

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El capital de trabajo es el fondo de liquidez que permite a la empresa operar durante los primeros meses de funcionamiento hasta que exista un equilibrio en el manejo comercial y se pueda cumplir las expectativas de ventas. En este caso, como capital de trabajo se asume un valor de dos meses de gastos de sueldos y gastos generales, esto es, \$ 17.577, este monto de dinero permite cancelar las obligaciones laborales y administración de la empresa.

Con la información del capital de trabajo, se procede a determinar la inversión inicial, en base a las necesidades de maquinaria y equipos (propiedad, planta y equipo), activos intangibles y capital de trabajo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Inversión inicial

Inversión en Propiedad, planta y equipo	100.162,00
Inversión en activos intangibles (software)	2.500,00
Inventario inicial	2.200,80
Publicidad inicial	950,00
Capital trabajo	18.527,82
Inversión inicial total	123.390,62

Esta inversión inicial de \$ 123.390,62 la cual será financiada en un 70% por capital de los accionistas, monto que corresponde a \$ 86.373,43 y un 30% de deuda por un valor de \$ 37.017,19, este crédito será solicitado en el Banco Pichincha a la tasa de 17,30% anual y plazo de cinco años. La cuota determinada por este crédito es de \$ 925,95 mensual.

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

En base a la información presentada se determina el siguiente estado de resultados y de situación financiera:

Tabla 18. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	161.568	172.159	183.463	195.524	208.333
Costo de los productos vendidos	68.163	71.795	72.577	75.309	78.153
UTILIDAD BRUTA	93.405	100.363	110.886	120.214	130.180
Gastos sueldos	21.698	23.968	23.850	25.163	26.057
Gastos generales	27.182	29.765	30.881	31.960	33.070
Gastos de depreciación	8.010	8.010	8.010	6.903	6.903
Gastos de amortización	500	500	500	500	500
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	36.015	38.120	47.645	55.688	63.649
Gastos de intereses	6.012	5.057	3.922	2.575	975
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	30.003	33.064	43.723	53.113	62.674
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.500	4.960	6.558	7.967	9.401
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25.502	28.104	37.164	45.146	53.273
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.611	6.183	8.176	9.932	11.720
UTILIDAD NETA	19.892	21.921	28.988	35.214	41.553

Tabla 19. Estado de Situación Financiera

	1	2	3	4	5
ACTIVOS	141.072	157.918	180.293	207.771	239.466
Corrientes	40.017	58.469	82.451	110.429	142.624
Efectivo	33.101	50.463	73.897	101.052	135.724
Cuentas por Cobrar	4.118	5.180	5.679	6.432	6.900
Inventarios Productos Terminados	573	546	549	556	-
Inventarios Materia Prima	1.500	1.537	1.569	1.611	-
Inventarios Sum. Fabricación	724	742	758	778	-
No Corrientes	101.055	99.449	97.842	97.342	96.842
Propiedad, Planta y Equipo	100.162	100.162	100.162	100.162	100.162

Depreciación acumulada	1.107	2.213	3.320	3.320	3.320
Intangibles	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Amortización acumulada	500	1.000	1.500	2.000	2.500
PASIVOS	34.807	29.731	23.118	15.383	5.524
Corrientes	2.889	3.868	4.445	5.246	5.524
Cuentas por pagar proveedores	1.039	1.232	1.299	1.409	1.457
Sueldos por pagar	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	994	1.779	2.289	2.981	3.211
No Corrientes	31.918	25.863	18.674	10.137	-
Deuda a largo plazo	31.918	25.863	18.674	10.137	-
PATRIMONIO	106.265	128.186	157.175	192.389	233.942
Capital	86.373	86.373	86.373	86.373	86.373
Utilidades retenidas	19.892	41.813	70.801	106.015	147.569

Es importante mencionar que el estado de situación financiera muestra la acumulación de las utilidades anuales generadas por la empresa, a partir del año 1, esta acumulación permite que se mejore la situación patrimonial de la empresa y por ende se disminuye la dependencia del endeudamiento. El estado de flujo de efectivo determina la liquidez de la empresa en base a su movimiento comercial, lo cual se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 20. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	19.672	23.417	30.623	35.692	44.809
Utilidad Neta	19.892	21.921	28.988	35.214	41.553
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	1.107	1.107	1.107	-	-
+ Amortización	500	500	500	500	500
- Δ CxC	(4.118)	(1.061)	(499)	(753)	(468)
- Δ Inventario PT	(573)	27	(2)	(7)	556
- Δ Inventario MP	(16)	(37)	(32)	(42)	1.611
- Δ Inventario SF	(8)	(18)	(15)	(20)	778
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.039	193	66	110	48
+ Δ Sueldos por pagar	856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos	994	786	510	691	230
Actividades de Inversión		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento		(6.055)	(7.190)	(8.537)	(10.137)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	31.918	(5.565)	(7.190)	(8.537)	(10.137)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	14.573	17.363	23.433	27.155	34.672
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	18.528	33.101	50.463	73.897	101.052

TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	33.101	50.463	73.897	101.052	135.724
--	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

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

Tabla 21. *Flujo de caja del proyecto*

Año	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		36.015	38.120	47.645	55.688	63.649
Gastos de depreciación		7.342	8.010	8.010	6.996	6.903
Gastos de amortización		500	500	500	500	500
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		4.500	4.960	6.558	7.967	9.401
22% IMPUESTO A LA RENTA		5.611	6.183	8.176	9.932	11.720
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		33.747	35.488	41.420	45.284	49.931
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.779)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	11.993	(1.111)	(806)	(947)	339
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(9.469)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.779)	11.993	(1.111)	(806)	(947)	(9.130)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(102.662)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	19.456
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	-
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(102.662)	-	-	-	-	19.456
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(122.441)	45.739	34.377	40.614	44.338	60.258
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(122.440,62)	45.739,31	34.376,93	40.614,48	44.337,73	60.257,78
Préstamo	37.017,19	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(6.012,18)	(5.056,58)	(3.921,91)	(2.574,60)	(974,80)
Amortización del capital	-	(5.099,27)	(6.054,87)	(7.189,54)	(8.536,85)	(10.136,65)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(85.423)	34.628	23.265	29.503	33.226	49.146

La tasa de descuento empleada en la valoración del proyecto se calculó en base al modelo del costo ponderado de capital (WACC), el cual incluye la siguiente información financiera:

Tabla 22. *Tasa de descuento*

Cálculo CAPM		Cálculo WACC	
Tasa Libre de Riesgo	5,72%	Tasa Interés Deuda	17,30%

Rendimiento del Mercado	5,80%	Impuestos	33,70%
Beta	1,05	% Deuda	30%
Riesgo Pais	7,35%	%Capital	70%
Tasa CAPM	13,15%	WACC	12,65%

La tasa de descuento resultante es del 12,65%, esta tasa es utilizada en el cálculo de los criterios de valoración del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

Tabla 23. Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$34.417,61	VAN	\$21.430,63
IR	\$1,08	IR	\$1,25
TIR	23,03%	TIR	21,67%
Periodo Recuperación	3,0 años	Periodo Recuperación	4,1 años

En la tabla anterior, se describe los criterios de valoración del proyecto e inversionista, en ambos casos es viable la ejecución del proyecto. En el caso del Valor Actual Neto; la suma de los flujos de caja e inversionista descontados es mayor a la inversión inicial, además se recupera un monto de \$ 34.417,61 en el caso de la valoración del proyecto, y \$ 21.430,63 en la valoración del inversionista. De igual manera, la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, lo que permite manifestar que el proyecto es rentable para el inversionista.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros resultantes de los estados contables proyectados son los siguientes:

Tabla 24. Índices financieros

LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
Razón corriente	13,85	15,12	18,55	21,05	25,82	1,36
Prueba acida	10,49	12,32	15,98	18,70	24,57	0,91
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	25%	19%	13%	7%	2%	73%
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	12%	13%	16%	18%	20%	9%

Rentabilidad sobre Activo	14%	14%	16%	17%	17%	2%
Rentabilidad sobre patrimonio	19%	17%	18%	18%	18%	30%
ACTIVIDAD						
Rotación cuentas x cobrar	16,55	13,86	12,78	11,71	11,33	5,63
Periodo ctas x cobrar (días)	22,05	26,33	28,56	31,17	32,23	64
Rotación cuentas x pagar	65,59	58,25	55,88	53,46	53,65	
Periodo ctas x pagar (días)	5,56	6,27	6,53	6,83		42,66
Periodo inventario (días)	8,03	7,81	7,89	7,81	-	
Ciclo operativo	30,09	34,15	36,45	38,98	32,23	
Ciclo efectivo	24,52	27,88	29,92	32,15	32,23	

Al comparar los índices financieros de la empresa con la industria a la cual pertenece, se puede concluir, que la empresa RUPI tiene una mejor posición que la industria en lo que respecta a liquidez, debido a la acumulación de las utilidades, ya que esta acumulación alimenta la cuenta de efectivo en el balance. Por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa dispone de \$ 13,85 de activos corrientes, esta relación se incrementa en cada año hasta \$ 25,85 en el año 5. En los indicadores de rentabilidad, la empresa tiene una mayor tasa de rentabilidad que la industria, especialmente en la rentabilidad del activo, ya que no existe capacidad subutilizada que incremente el activo de la empresa. La rentabilidad del activo se incrementa del 14% en el año 1, al 17% en el año 5. En el caso de la rentabilidad sobre el patrimonio se mantiene entre 18% y 19% que es inferior a la industria, esto sucede debido a que la cuenta contable de patrimonio se incrementa año a año debido a la acumulación de las utilidades. El indicador de endeudamiento tiene una disminución entre el año 1 y el año 5, ya que se cancela la deuda para iniciar la empresa en el plazo de cinco años, y no se prevé contar con financiamiento externo en los primeros años de la empresa. Los indicadores de actividad y gestión tienen mejor posición que la industria, debido a la cautela con la que se planifica efectuar el endeudamiento y las cuentas por cobrar y pagar. El ciclo de efectivo se incrementa por la cautela de manejo en la liquidez de la empresa.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Posterior a la ejecución del análisis de entornos, se puede concluir, que la política pública tiene un claro beneficio para el desarrollo de la industria nacional, especialmente la vinculada con el calzado. En ese sentido, la provincia de Tungurahua se perfila como un sector especializado en la fabricación del calzado y sus materias primas. Esta política pública cuenta con el apoyo de organismos internacionales, que buscan tecnificar la producción del calzado y enfocarla hacia una filosofía de la gestión de la calidad en sus procesos productivos. Este es un aspecto beneficioso para el proyecto, ya que se concentra en un sector industrial con potencialidad de desarrollo a nivel nacional e internacional.
- Por el lado competitivo, la amenaza de productos sustitutos es baja para la industria del calzado, ya que se trata de un producto que satisface la necesidad básica de protección a los pies de las personas. Por el aspecto de los proveedores, existe una alta disponibilidad de organizaciones que provean la materia prima necesaria para la industria del calzado. Estos puntos son positivos para el desarrollo del proyecto, ya que impulsan su oferta potencial de consumidores y permiten desarrollar un producto final con buenos acabados y accesorios.
- Con la aplicación del análisis del cliente mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, se puede concluir que el mercado objetivo del proyecto se concentra en mujeres con un rango de edad entre 25 a 40 años, que forman parte de la población económicamente activa y pertenecen a los estratos socioeconómicos medio y alto, además adquieren su calzado en centros comerciales y el precio que están dispuestos a pagar tiene un rango entre 60 y 75 dólares.
- Las estrategias de marketing aplicadas en el plan de negocios, son estrategia de cartera y posicionamiento. En el primer caso, se emplea la matriz de Ansoff, la cual permitió conocer que el camino conveniente para la empresa, es la

estrategia de desarrollo de producto. Esta estrategia permite plantear un producto nuevo a un mercado actual. El producto nuevo son los zapatos para mujeres fundamentándose en el uso de material étnico y técnicas artesanales con un mercado actual lo constituido por mujeres de entre 25 a 40 años. En el caso de la estrategia de posicionamiento, la empresa debe promocionar su marca RUPI con acciones de marketing que permitan acercarse a su cliente final, a través del uso de una estrategia de distribución selectiva.

- Las actividades de promoción se concentran en el contacto directo con el cliente final, con el uso de estrategias de marketing digital y el uso de las redes sociales como canal de comunicación entre las consumidoras y la empresa RUPI, se creará un vínculo que permita el cumplimiento de la estrategia de posicionamiento.
- La estructura organizacional de RUPI se enfoca en el diseño del calzado en técnicas artesanales. Es por ello que cuenta, con un área de diseño especializado que se encarga de innovar en el desarrollo de producto, y fusionar materiales y diseños que garanticen la calidad, diferenciación, durabilidad y aceptación del producto en el mercado.
- La capacidad del proyecto de generar utilidades en el período de cinco años se comprueba con la aplicación de los criterios de valoración, como el Valor Actual Neto (\$ 21.430,63) que es positivo y mayor a la inversión inicial, la Tasa Interna de Retorno (21,67%) que permite al inversionista generar una rentabilidad superior a la tasa de oportunidad.
- Los indicadores financieros del proyecto muestran que la liquidez de la empresa se incrementa año a año, se reduce la dependencia del endeudamiento externo y la rentabilidad tiene un sustento viable mediante la medición en relación a la industria.

- La diversidad cultural ecuatoriana enriquece los productos nacionales, generando oportunidades de negocios viables que aporten a la economía y creen un beneficio mutuo para empresarios y trabajadores.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Banco Central. (30 de agosto de 2016). *Portal de Comercio Exterior*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaXNandinalmportExportV2.jsp>
- Cámara Nacional de Calzado. (2016). Situación del Calzado en el Ecuador. *XX Encuentro de Cámaras de Calzado de América Latina*. Buenos Aires.
- Comite de Comercio Exterior. (marzo de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Resoluciones: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Comité del Comercio Exterior. (2016). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-20151.pdf>: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-20151.pdf>
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- DAC. (2016). *DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL*. Obtenido de <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Resol.-251-2015-Normas-Operacion-Drones.pdf>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Dirección de Inteligencia Comercial - Proecuador. (mayo de 2014). www.proecuador.gob.ec. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de Ficha Comercial Alemania: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf>
- EKOS . (2014). ZOOM al sector Alimenticio. *EKOS NEGOCIOS*, 75-77.

- INEC. (Diciembre de 2013). *Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2013*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Publicaciones/Manufactura_2013_Tomoll.pdf
- INEC. (31 de octubre de 2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de Censo Nacional Economico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR. (2015). *Indicadores Básicos de Alemania*. Guayaquil: PROECUADOR.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de abril de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Reporte de Economía Laboral: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe_economia_laboral-mar16.pdf
- Jimenez, I. (2014). *Dirección de productos y marcas*. Madrid: Eureka Media.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos .
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior - Programas y Servicios: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *www.industrias.gob.ec*. Recuperado el 26 de diciembre de 2016, de Noticias Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *www.industrias.gob.ec*. Recuperado el 26 de diciembre de 2016, de Ministerio de Industrias y Productividad - Noticias: <http://www.industrias.gob.ec/en-gualaceo-se-capacito-a-productores-de-cuero-y-calzado/>
- Oficina Federal de Estadísticas de Alemania. (2016). *www.destatis.de*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/EN/Homepage.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2016). *Guía de cultivo de la quinua*. Lima: FAO.
- Plusvalia. (2016). *www.plusvalia.com*. Obtenido de www.plusvalia.com: <http://www.plusvalia.com/propiedades/bodegas-de-arriendo-10-de-agosto-el-labrador-51786254.html>
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- ProEcuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-en-alemania-2013/>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *Plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Senplades.
- Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2012). *DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL NUMERO DE COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DEL PICHINCHA*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Compañías por Actividad Económica*.

Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2014). *www.supercias.gob.ec*.

Obtenido de [www.supercias.gob.ec:](http://www.supercias.gob.ec:www.supercias.gob.ec:)
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			1,65
Apoyo del sector estatal para incentivar la producción nacional de calzado	0,08	4	0,32
Salvaguardia al calzado importante del 25%.	0,08	3	0,24
Tecnología en los procesos de producción.	0,1	3	0,3
El calzado no posee sustitutos	0,09	3	0,27
Fácil acceso a la compra de materias primas para la producción de calzado.	0,09	4	0,36
Industria del calzado nacional en crecimiento.	0,08	2	0,16
AMENAZAS			1,07
Competencia de otras marcas de calzado.	0,1	3	0,3
Alto nivel de inversión inicial	0,08	3	0,24
Bajos costos de cambio los consumidores de calzado	0,08	2	0,16
Consumidores influyen en el precio de los zapatos.	0,07	1	0,07
Alto poder de negociación de los consumidores	0,08	2	0,16
Crisis económica de los consumidores	0,07	2	0,14
TOTAL	1	32	2,72

Anexo 2. Entrevista a expertos

- 1.- ¿Cómo considera usted el mercado del calzado ecuatoriano?
- 2.- ¿Nombre alguna ventaja de la fabricación de calzado en técnicas artesanales?
- 3.- ¿Que materiales recomienda usted para la fabricación de calzado y por qué?
- 4.- ¿Quiénes son los principales compradores de su producto?
- 5.- ¿Cómo considera usted el futuro de la industria del calzado ecuatoriano?
- 6.- ¿Desde su percepción como es la calidad de materia prima para el calzado ecuatoriana en relación a la del resto del mundo?
- 7.- ¿Que material es el más utilizado en su empresa para la fabricación de calzado?
- 8.- Que apreciación tiene usted sobre los diseños (moda) de los zapatos ecuatorianos?

Anexo 3. Materiales y proceso de producción

