



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE
ZAPATOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

LEANDRO JOSE MENDOZA TORRES

MARIO ANDRES VELOZ CAMEJO

TUTORA:

MBA. SOLANGE RESABALA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TITULO Y SUBTITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE ZAPATOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		
AUTOR/ES: Leandro Mendoza Torres Mario Veloz Camejo	REVISORES: Msc. Solange Resabala	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte	FACULTAD: Administración	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 118	
ÁREAS TEMÁTICAS: Administración, Formulación de Proyectos, Ingeniería Económica, Finanzas, Marketing		
PALABRAS CLAVE: Plan de Negocios, Producción, Artesanal		
RESUMEN: En el capítulo I se presentaron los aspectos a investigar del tema planteado. Se establecieron la problemática de estudio, el objetivo general y específicos de la investigación, las causas, su justificación y la delimitación del tema. En el capítulo II se redactó un marco teórico que explica las fases, teorías, conceptos y definiciones de los principales términos de la temática. En el capítulo III se presentó los resultados de la investigación de campo realizada para conocer la percepción del mercado sobre la viabilidad de la idea de negocio. En el capítulo IV se detalló la propuesta del proyecto de investigación donde se agrupó todas las etapas principales que conforman el Plan de Negocios.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Leandro Mendoza Torres Mario Veloz Camejo	Teléfono: 0985179873 0999154190	E-mail: LEANDROMENDOZAT@GMAIL.COM MARIOVELOZC90@GMAIL.COM
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Dr. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MBA Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados: Leandro José Mendoza Torres y Mario Andrés Veloz Camejo, declaran bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y se responsabilizan con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar: **Plan de negocios para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil.**

Autores:



Leandro José Mendoza Torres



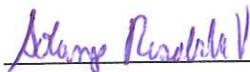
Mario Andrés Veloz Camejo

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE ZAPATOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho, de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

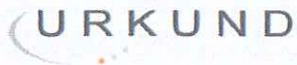
CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE ZAPATOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, presentado por los estudiantes , como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO/A COMERCIAL, encontrándose apta para su sustentación



Tutor: Msc. Solange Resabala

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: ZPA-ULVR 22-03 archivo urkun.docx (D36981231)
Submitted: 3/26/2018 5:50:00 PM
Submitted By: sresabalav@ulvr.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Tesis calzado.docx (D25750350)
EMPRESA DE CALZADO MEGA SHOES CARLOS CAMACHO JAIR BARREIRO.docx (D18541357)
TESIS LIZ YANEZ - 3 FEBRERO 2014.docx (D9947790)
GLORIA PEA TESIS ULTIMO.docx (D9206175)

Instances where selected sources appear:

15

Solamy Pesebete V

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la salud y sabiduría a lo largo de la carrera, a mis padres que han dado todo su esfuerzo para que yo pueda finalizar esta etapa y darles las gracias por apoyarme, estar conmigo en todos esos duros momentos de mi vida, así como en los momentos felices siempre su apoyo estuvo presente, todo lo que soy lo conseguí gracias a mi familia que son el motor de mi vida.

Mario Andrés Veloz Camejo

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me regala día a día, y en lo largo de mi carrera universitaria, a mis padres por confiar y apoyarme en todo momento.

Leandro José Mendoza Torres

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a Dios ya que cuento con la dicha de la vida gracias a su divina misericordia y agradezco por cuidar y protegerme, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi padre Washington Veloz que con su carácter fuerte siempre supo guiar cada uno de mis pasos en cada una de las etapas de mi preparación académica así como guiando a ser un mejor hombre día a día.

A mi madre María Camejo que con dulzura y dedicación me dio su apoyo incondicional como solo el amor de madre puede ofrecer.

A mi hermano Fernando Veloz, por su ejemplo de lucha y superación; más que un hermano, mi mejor amigo.

A mi esposa Lissette Bermúdez por ser mi compañera de vida mi pila que no me permite caer ni desfallecer a la cual agradezco que estuvo a mi lado desde el inicio de mi carrera dándome su apoyo.

Mario Veloz.

Este Trabajo se lo dedico a Dios por la paciencia, sabiduría y fortaleza al realizarla, a mis padres por su apoyo en cada momento.

Leandro Mendoza.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Tema de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivos de la investigación	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
1.6. Justificación de la investigación	7
1.7. Delimitación de la investigación.....	8
1.8. Idea a defender	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes	10

2.2. Fundamentos teóricos.....	11
2.2.1. Plan de negocios.....	12
2.2.1.1. Características del plan de negocios	14
2.2.1.1.1. Resumen ejecutivo	16
2.2.1.1.2. Producto y/o servicio	17
2.2.1.1.3. Mercado: Público objetivo	17
2.2.1.1.4. Operaciones.....	17
2.2.1.1.5. Organización	18
2.2.1.1.6. Administración	18
2.2.1.1.7. Finanzas	19
2.2.1.2. Plan de negocios: Visión y misión.....	19
2.2.1.2.1. Metas estratégicas del plan de negocios	20
2.2.1.2.2. Estrategia del plan de negocios	21
2.2.1.3. Análisis estratégico	22
2.2.1.3.1. Marcos para el análisis estratégico del entorno externo	22
2.2.1.3.1.1. Entorno macro para proyección de negocio	23
2.2.1.4.1. Canales de distribución.....	24
2.2.1.4.2. Importancia del análisis FODA	26
2.2.1.5. Comercialización y ventas	27
2.2.1.5.1. Estrategias de comercialización.....	29
2.2.1.5.2. Precio de producto o servicio	29
2.2.1.5.3. Lugar en el mercado.....	30
2.2.1.5.4. Personal	30
2.2.1.5.5. Proceso administrativo	30
2.2.1.5.6. Proceso productivo.....	31

2.2.1.5.7. Plan operativo	33
2.2.1.5.8. Plan de financiación.....	33
2.2.1.5.9. Herramientas de financiación, (ROI)	34
2.3. Marco conceptual	35
2.3.1. Zapatos artesanales.....	36
2.3.2. Estrategia de negocio.....	36
2.3.3. Plan de negocios.....	36
2.3.4. Producción	37
2.3.5. Comercialización	37
2.4. Marco legal.....	37
2.4.1. Código Orgánico de la Producción, COPCI	38
2.4.1.1. Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas	39
2.4.1.1.1. Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	39
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGÍA	40
3.1. Tipo de Investigación.....	40
3.2. Enfoque de la investigación	40
3.3. Técnicas de investigación.....	40
3.4. Población y muestra	41
3.5. Encuesta	43
3.6. Análisis de los resultados.....	53
3.7. Observación	56
3.8. Síntesis de resultados.....	57

CAPÍTULO IV	58
PROPUESTA	58
4.1. Misión.....	58
4.2. Visión.....	58
4.3. Logo.....	58
4.4. Objetivos General.....	59
4.2.1. Objetivos Específicos	59
4.4.2. Descripción de la Propuesta	59
4.5. Plan Administrativo.....	60
4.5.1.Datos de la Empresa.....	60
4.5.2. Pasos para formar la Compañía	60
4.5.3. Organigrama	61
4.2.3.1. Fuerza laboral: personal.....	61
4.2.3.2. Descripción de la propuesta	62
4.6. Plan Operacional	64
4.6.1. Analisis FODA.....	64
4.6.2. Marketing Mix	64
4.6.2.1. Precio	64
4.6.2.2. Plaza	65
4.6.2.3. Producto.....	65
4.6.2.3.1. Materiales para elaboracion de calzado.....	65
4.6.2.3.2. Tipos de zapatos	66
4.6.2.4. Promoción.....	67
4.6.3. Canales de Distribucción	69
4.6.4. Estrategias de venta.....	70

4.6.5. Producción	73
4.6.6.1. Proceso de elaboración del calzado.....	73
4.6.6.2. Proveedores.....	74
4.6.6.3. Políticas de pago	74
4.6.6.4. Políticas de cambio o devolución.....	75
4.7. Plan financiero.....	75
4.7.1. Financiamiento.....	75
4.7.2. Inversión	76
4.7.2.1. Detalle de la inversión	76
4.7.3. Gastos de Operación.....	77
4.7.4. Evaluación financiera del proyecto	80
4.7.6. Riesgos Económicos	83
4.7. Síntesis del proyecyo.....	83
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	105
Anexo A.....	106
Anexo B.....	107
Anexo C.....	108
Anexo D.....	109
Anexo E.....	111
Anexo F	112
Anexo G	113
Anexo H	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación productiva de calzado y cuero nacional	5
Tabla 2. Delimitación de la investigación.....	9
Tabla 3. Datos de población y muestra	42
Tabla 4. Datos de conocimiento de marca de zapatos	43
Tabla 5. Datos de compra de zapatos anual	45
Tabla 6. Datos de satisfacción de oferta de calzado	46
Tabla 7. Datos de disposición de compra en línea.....	47
Tabla 8. Datos de frecuencia de compras de zapatos.....	48
Tabla 9. Datos de gasto en compra de zapatos	49
Tabla 10. Datos de preferencia en tipo de zapatos	50
Tabla 11. Datos de factores de evaluación para compra de calzado.....	51
Tabla 12. Datos de atributos de importancia al momento de comprar zapatos.....	52
Tabla 13. Datos de la empresa.....	60
Tabla 14. Materiales para la elaboración de calzado	66
Tabla 15. Análisis de mercado	72
Tabla 16. Porcentaje del financiamiento.....	75
Tabla 17. Inversión "Huellas".....	76
Tabla 18. Detalles de inversión.....	76
Tabla 19. Materiales indirectos.....	77
Tabla 20. Muebles de oficina.....	77
Tabla 21. Equipos de Oficina.....	77
Tabla 22. Equipos de computación.....	77
Tabla 23. Otros activos corrientes.....	78

Tabla 24. Materiales y accesorios.....	78
Tabla 25. Gastos operacionales.....	79
Tabla 26. Gastos servicios básicos.....	80
Tabla 27. Gastos de arriendo.....	81
Tabla 28. Servicios contratados.....	81
Tabla 29. Gastos financieros.....	81
Tabla 30. Depreciación.....	81
Tabla 31. Mantenimiento.....	82
Tabla 32. Proyección de costo de venta.....	82
Tabla 33. Detalle remuneración de producción.....	83
Tabla 34. Costo por línea oxford.....	84
Tabla 35. Costo por línea tenis.....	84
Tabla 36. Costo por línea sandalias.....	85
Tabla 37. Proyección de Venta.....	86
Tabla 38. Punto de equilibrio línea oxford.....	88
Tabla 39. Punto de equilibrio línea tenis.....	88
Tabla 40. Punto de equilibrio línea sandalias.....	89
Tabla 41. Estado de situación inicial.....	90
Tabla 42. Estado de resultado.....	91
Tabla 43. Flujo de caja proyectado.....	92
Tabla 44. Van y Tir.....	93
Tabla 45. Costo promedio ponderado del capital.....	93
Tabla 46. Analisis de sensibilidad.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque estratégico del plan de negocios	13
Figura 2. Características del plan de negocios	15
Figura 3. Principio de proceso de FODA.....	26
Figura 4. Proceso de comercialización y ventas en plan de negocios	28
Figura 5. Proceso productivo.....	32
Figura 6. Conocimiento de marca de zapatos artesanales.....	43
Figura 7. Compra de zapatos anual.....	45
Figura 8. Satisfacción de cliente en oferta de calzado.....	46
Figura 9. Disposición de compra en línea	47
Figura 10. Frecuencia de compras de zapato.....	48
Figura 11. Gasto en compra de zapatos	49
Figura 12. Preferencia en tipo de zapatos	50
Figura 13. Factores de evaluación para compra de zapatos	51
Figura 14. Atributos de importancia al momento de comprar zapatos	52
Figura 15. Diseño sistemático del plan de negocios.....	57
Figura 16. Logo	58
Figura 17. Pasos para formar la compañía	60
Figura 18. Esquema Laboral de Huellas.....	61
Figura 19. Descripción y funciones del administrador.....	62
Figura 20. Descripción y funciones de los artesanos.....	62
Figura 21. Descripción y funciones de los vendedores.....	63
Figura 22. Descripción y funciones del diseñador.....	63
Figura 23. Análisis FODA proyecto Huellas.....	64
Figura 24. Ubicación.....	65

Figura 25. Tipos de calzado.....	66
Figura 26. Página de Facebook.....	67
Figura 27. Página de Instagram.....	67
Figura 28. Publicidad en Instagram.....	68
Figura 29. Descuentos.....	68
Figura 30. Página web.....	68
Figura 31. Canal de distribución.....	69
Figura 32. Proceso de compra virtual.....	69
Figura 33. Proceso de compra presencial.....	70
Figura 34. Proceso general de venta y diseño.....	70
Figura 35. Gráfica de punto de equilibrio Oxford.....	88
Figura 36. Gráfica de punto de equilibrio tenis.....	89
Figura 37. Gráfica de punto de equilibrio sandalias.....	89

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el gobierno nacional, está impulsando la productividad y emprendimiento comercial y económico en el país, a través de planes de negocios y fuentes de plazas laborales, especialmente en la creación de PYMES, como el medio de acceso al desarrollo socioeconómico en el Ecuador, basándose en una producción diversificada, ecoeficientes y con mayor valor agregado con la utilización de capacidades y los conocimientos de la población, fomentando una gran participación de la producción ecuatoriana implementando con una contribución más importante de la tecnología, en los procesos que se necesitan para elaborar un producto, de alta calidad, buscando que el país innove en la matriz productiva mediante productos elaborados en el comercio local y nacional, fomentando una vida digna y permitiendo diversidad cultural y ambiental con armonía, igualdad, equidad y solidaridad para un crecimiento continuo en la nación ecuatoriana.

La producción de zapatos artesanales se establece en la amplitud comercial que presenta este producto de consumo masivo, aportando con un carácter innovador, que es la producción artesanal, basándose en los incentivos que da el gobierno mediante líneas de financiamiento que promueve e incentiva la proliferación de pequeños y grandes negocios que generen productividad a la economía familiar y nacional. Por esto, se tiene que en las políticas públicas hay varios objetivos dentro del plan del buen vivir, como fortalecer las capacidades y potencialidades del trabajador ecuatoriano y con ello generar las transformaciones en los enfoques productivos y de consumo a fin de promover la eficiencia, prevenir y controlar la contaminación ambiental y el desarrollo social.

La responsabilidad social y ambiental son tomadas en cuenta dentro del proyecto, como otro de los pilares para el desarrollo del negocio, tomando como compromiso y medida obligatoria para la comercialización al colaborar al límite en todo lo que concierne al cuidado del medio ambiente y por otra parte el plan de negocio, aporta a nivel social haciendo sentir que el producto es especial y de calidad ya que está hecho de manera artesanal, brindando confianza a todos quienes están interesados en el producto y estableciendo medidas de producción acorde a los índices de calidad internacionales, por ello, que es realmente esencial que exista un plan de negocios definido, con el objeto de establecer funciones comerciales y laborales, para disipar el impacto que esto tendrá en la proyección económica que pretende el negocio, y así posicionarse en el mercado del calzado, para asegurar la vida comercial y éxito empresarial, por lo que, en la revisión documental, se observará la exposición argumentativa que sustenta el proyecto, de acuerdo a los cuatro capítulos a continuación descritos:

Capítulo I, Diseño de la investigación. Presenta la exposición del problema mediante su planteamiento y formulación, con lo que se pretende abordar el problema existente para sustentar el plan de negocios para la producción artesanal de zapatos, con ello, se establecen los objetivos, la justificación, definiendo de esta forma las directrices que conducirán a la propuesta.

Capítulo II, Marco teórico. Expone los preceptos y fundamentación teórica que sostienen la investigación, de acuerdo a los preceptos administrativos y comerciales que se enmarcan en la estructura argumentativa para el proyecto, llevando el documento a presentar criterios sobre la literatura y conceptos organizativos, que han marcado una

trayectoria positiva en la administración comercial para áreas con alto potencial de desarrollo económico.

Capítulo III, Marco metodológico. Manifiesta el tipo de investigación que se presenta y el enfoque que trata la temática del documento, argumentado en entrevistas y encuestas que llevarán a establecer un análisis de resultados con una percepción más clara sobre el plan de negocios, acorde a las necesidades que presenta el sector comercial y de mercado, donde se desarrolla el proyecto en cuestión.

Capítulo IV, Propuesta. En esta etapa se busca proponer un plan de negocios para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil, que promueva el desarrollo de un producto novedoso, generando fuentes de trabajo e implementando un negocio que aporte a la dinámica económica y comercial en la ciudad.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de la investigación

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE ZAPATOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.2. Planteamiento del problema

El sector de producción y venta de calzado es un mercado creciente en el país, que puede ser proyectado para incrementar sus niveles de comercialización, aprovechando las ventajas que, en la actualidad, el Gobierno Nacional, promueve en la inversión productiva privada inteligente que crea innovación, generación de empleo de calidad y sustitución selectiva de importaciones, por lo que brinda a todos los emprendedores en negocios, especialmente para el sector PYMES, medios de financiamiento a través de incentivos del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, especialmente sobre lo tipificado en el artículo 4, incisos a, b y c, de acuerdo a proyectos innovadores, generadores de recursos y de desarrollo para la industria y productividad nacional.

Por lo tanto, se tiene, que el sector comercial del calzado se encuentra con una gran oportunidad de mercado, de la cual nace la propuesta de desarrollar un plan de negocios en la ciudad de Guayaquil para la innovación y venta de calzado de producción artesanal, para abastecer la demanda con un valor agregado de comodidad y con diseños exclusivos. En la actualidad, existe una oferta en el sector del calzado sectorizado en el país, y

específicamente en la ciudad de Guayaquil, según el informe de participación de la Cámara Nacional del Calzado, por regiones y segmento de producto en que se discrimina de la siguiente manera:

Tabla 1. Participación productiva de calzado y cuero nacional

	Segmento de cuero	Segmento de calzado
Sierra central	71%	43%
Guayas	8%	33%
El Oro	7%	6%
Manabí	4%	6%
Resto del país	10%	12%

Fuente: (Cámara Nacional de Calzado, 2016).

Elaborado por: Los autores

Con ello se tiene, que en cada segmento existe una estimación de mercado creciente, especialmente para la región costa.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de zapatos de fabricación artesanal y desarrollo en la industria nacional del sector del calzado, en la ciudad de Guayaquil?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los principales productores de calzado artesanal en la ciudad de Guayaquil?

- ¿Cuáles serían las proyecciones de mercado en la producción de zapatos de acuerdo a las tendencias en gustos del calzado en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál es la estructura adecuada para la producción y comercialización de una empresa de producción de zapatos en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuál es el monto de financiamiento requerido para ejecutar el plan de negocios?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del sector artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar cuáles son las principales tendencias de los consumidores en la ciudad de Guayaquil.
- Establecer los procesos de producción y comercialización de calzado artesanal de una empresa.
- Establecer la cuantía de financiación que se requiere para poner en marcha el plan de negocios.

1.6. Justificación de la investigación

En la justificación de la investigación, se tiene que, según los datos estadísticos sobre la demanda y consumo de calzado en el Ecuador, se estima que un 65% de quienes adquieren el producto son mujeres, mientras que un 17% es calzado destinado a niños en edades entre los 5 a 11 años, y un 18% son hombres, esto evidencia que existe un amplio mercado, especialmente para mujeres, que son las mayores compradoras de calzado (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016, pág. 54).

Por tal razón, es evidente que existe un sector comercial que puede ser potenciado según los niveles de satisfacción del producto que exista, ya que los hombres presentan un consumo del 18%, pero se debe considerar que el mercado masculino está en rápido ascenso, motivo por el cual se pretende impulsar la producción calzado artesanal de acuerdo a las preferencias en gustos y diseños para todos los clientes, entre hombres, mujeres y niños, presentando un producto innovador e interesante para el público. Se justifica el emprendimiento de este proyecto, de acuerdo a la necesidad existente en el mercado del calzado artesanal en el sector de la producción, venta y comercialización existente en la ciudad de Guayaquil, y conforme a la demanda no satisfecha debido a la falta de innovación en la industria nacional de ésta área (Olivares, 2015).

Dentro del nicho de mercado que se desea abordar, se tendrán que determinar los grupos objetivos, basados en sus preferencias de calzado y de acuerdo a los productos de mayor comercialización, considerando como factores determinantes las líneas de distribución como la base de las ventas, especialmente en cantones de la costa ecuatoriana donde la comercialización de calzado presenta un vacío de mercado, al haberse centralizado el

comercio en ciudades como Guayaquil o Quito, motivo por el cual, el proyecto busca viabilizar sus proyecciones dentro de todos los aspectos posibles para cubrir la demanda insatisfecha.

Dado que el objetivo general es elaborar un plan de negocios, el presente trabajo se justifica en los índices de insatisfacción del mercado del calzado de producción artesanal establecidos por la Cámara Nacional de Calzado, que demuestra que existe un claro espacio para la implementación de un plan de negocios que pueda abordar dicho sector comercial, específicamente en la ciudad de Guayaquil, que tiene la población suficiente para realizar el estudio de mercado y definir hacia qué sector de la población estará enfocado el negocio y venta de su producto; por ello, la justificación de la investigación, tiene un espacio favorable para su desarrollo, ya que existe el mercado, y existe el impulso del Estado para el financiamiento y crecimiento de este tipo de planes comerciales, con ideas innovadoras que fomenten el ascenso de la industria nacional y del país.

1.7. Delimitación de la investigación

El presente proyecto se va a llevar a cabo en el sector del calzado de la ciudad de Guayaquil, en el año 2017, sobre el diseño de un plan de negocios para incentivar el desarrollo de la producción artesanal y venta de calzado, que fomente el desarrollo e innovación de la industria nacional planteados desde los puntos fundamentales de planificación y programación comercial.

Tabla 2. Delimitación de la investigación

Sector	Comercial
Área	Manufacturero
Tema	Plan de negocios para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil.
Problema	¿Cómo desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de zapatos de fabricación artesanal, que fomente la innovación y desarrollo en la industria nacional del sector del calzado, en la ciudad de Guayaquil?
Aspecto	Plan de negocios
Espacial	El trabajo de investigación se desarrollará en el sector del calzado local
Temporal	El periodo de estudio abarcará el mes de septiembre del año 2017
Lugar	Guayaquil

Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

1.8. Idea a defender

“El plan de negocios para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil, aportará al desarrollo de la industria nacional del calzado”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los antecedentes de la industria del calzado en el Ecuador, tienen lugar a partir de la aplicación del modelo de sustitución de importaciones, para reemplazar los productos importados que se dio en la década de los cincuenta, con lo que, la utilización de los aranceles fue su principal objetivo para proteger la industria nacional. En la década de los sesenta, el país se caracterizó por alcanzar un excelente nivel artesanal, y fue la ciudad de Ambato donde se desarrolla la producción especialmente de calzado; en la época de los años setenta, algunos talleres se transforman en empresas, debido a que la producción de calzado se industrializa, dando paso a los años ochenta y con la aparición de la globalización se producen cambios importantes en este sector, ya que las empresas dedicadas a la producción de calzado, se insertan en el mercado internacional (Cámara Nacional del Calzado, 2016).

En los años noventa, ya con la globalización del comercio mundial en auge, el calzado importado es introducido en el país, lo cual ocasiona una destrucción a los talleres, empresas pequeñas y las grandes industrias de calzado, debido que los precios de venta son por debajo de los costos nacionales de producción, razón por lo que, después de dos décadas de estacionamiento, el sector manufacturero, en caso concreto el calzado, comienza a despegar, debido a las nuevas medidas aplicadas para la protección de la

industria nacional y el incentivo para nuevos empresarios emprendedores que se dedican a la fabricación de zapatos artesanales.

En el local, se tiene que a la provincia del Guayas le corresponde el 18% de la producción de calzado muy por debajo de Tungurahua que es la de mayor auge para el sector del calzado artesanal, debido a algunos factores, como puede ser, mano de obra escasa, debido a que su gente se dedica más al comercio o servicios. Los insumos que se utilizan generalmente se consiguen en la ciudad de Ambato, es decir tiene la exclusividad en la materia prima. En el Ecuador existen empresas industriales, dedicadas a la producción y comercialización de calzado, y se encuentran distribuidas en las ciudades más importantes, especialmente en Quito, Ambato, Cuenca y Guayaquil (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016).

2.2. Fundamentos teóricos

En la fundamentación teórica, Noguera (2015) presenta a la planificación de negocios como la clave esencial en el desarrollo comercial, especialmente para productos de consumo como el calzado, por lo que debe ser ejecutado con eficacia y eficiencia, siendo así, se describe su comprensión de las expresiones y concepto de planificación de negocios y sus modelos más actuales en cuanto a la innovación y desarrollo del sector industrial de zapatos en el país y en la ciudad de Guayaquil.

Iturralde (2016), expone mediante la combinación de estos dos términos, es decir, planificación comercial y negocio, que tiene que primera comprensión de la planificación de negocios, y puede ser: el acto de decidir cómo una empresa de compra y venta de bienes y servicios para ganar dinero. La planificación comercial requiere un plan de negocios, y

como un plan de negocio es la forma escrita de planificación, negocios incluye un plan comercial que ayuda a los empresarios y les permite desarrollar sus ideas de negocio de forma administrativa, comercial y sistemática.

Es por ello, que Albornoz (2015), al abordar el tema, define un plan de negocios como una guía para una empresa en las acciones que han hecho y hacen en el futuro; pues, para una empresa de nueva creación e innovación, un plan de negocio se basa en la investigación de la industria y con ello, averiguar la mejor manera de hacer negocios; para ser una guía comercial, no es la única función el planificar un plan de negocios, ya que también le dará a los inversores una visión clara de la rentabilidad de la empresa.

2.2.1. Plan de negocios

El plan de negocios está dando respuestas a muchas preguntas que surgen de la variabilidad y complejidad del entorno externo, así como el entorno interno de un negocio en sí. Por ello, la estrategia del plan de negocios hace uso de diferentes variables para crear decisiones eficientes a largo plazo que se correspondan con la situación futura, la interpretación de estos valores es finalmente determinada por un factor humano; siendo así, Norero (2016), ha definido un marco para el plan de negocios, que presenta su comprensión de la disciplina como un ciclo con pasos recurrentes y mutuamente interdependientes.

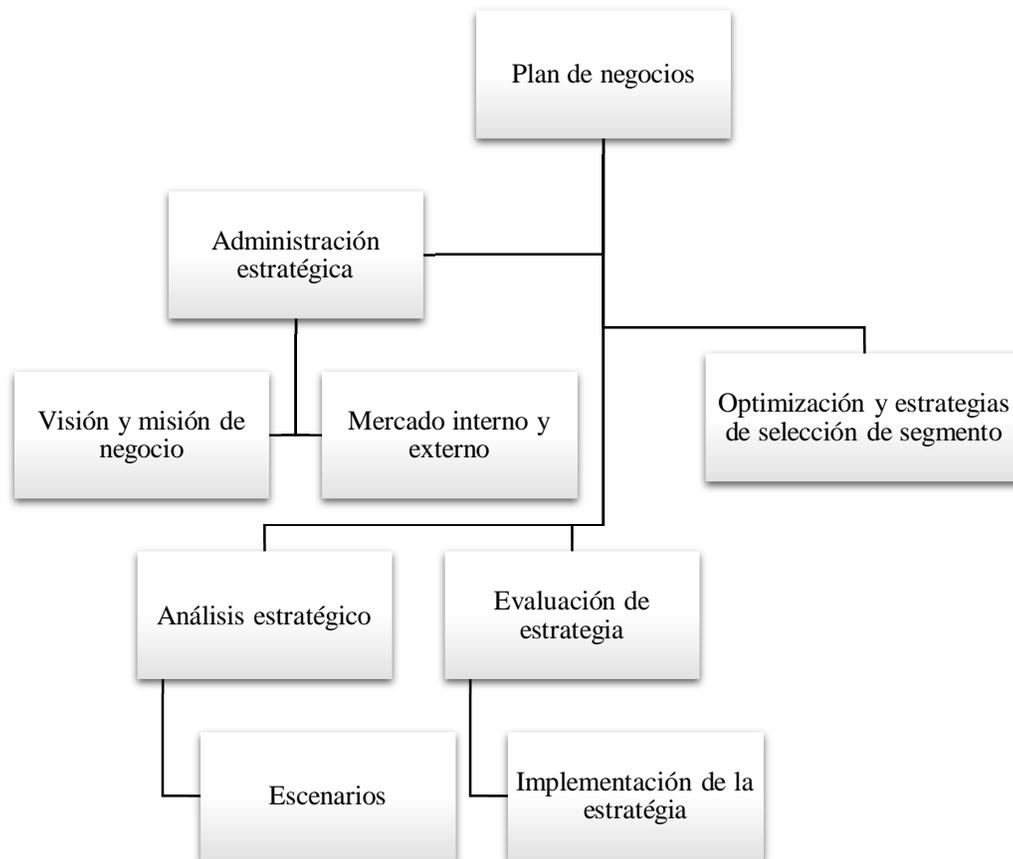


Figura 1. Enfoque estratégico del plan de negocios.

Fuente: (Ortera, 2015).

Esta percepción se corresponde con las cinco fases de desarrollo del plan de negocios para el emprendimiento de proyectos comerciales, las que se pueden definir en los siguientes puntos:

- Declarar la visión y los objetivos,
- Análisis estratégico como proceso continuo para plan de negocios,
- Desarrollo de estrategias de mercado y segmentación comercial,
- Implementación de la estrategia a implementar,
- Supervisión administrativa y comercial.

2.2.1.1. Características del plan de negocios

Siendo el plan de negocios el principio que marca las directrices para un negocio exitoso, es importante revisar sus características como los elementos fundamentales de un buen plan que se basa en objetivos claros, bien definidos y de fácil comprensión. Los objetivos generales como la mejora de la moral o el aumento de los beneficios son de naturaleza ambigua y no prestan a medidas y planes específicos, si es posible, los objetivos deben ser cuantificados por razones de simplicidad, debido que sin un plan de negocios es difícil lograr un éxito consistente y a largo plazo; por ello, se caracteriza al plan de negocios como un esbozo de cómo se creará y comercializará el producto, cómo se elevarán los fondos y quién comprará el producto. Cuanto más detallado sea el plan de negocio, mejor, por tal motivo, se debe mirar todos los aspectos del negocio a planear para cada paso (Moreta, 2015).

Las cinco características más sobresalientes de un plan de negocios son:

- Descripción clara del producto o servicio
- Información sobre mercado y competencia
- Propuesta de venta única
- Tecnología y estrategias requeridas
- Listado de los comentarios obtenidos a lo largo de su proceso

Debe proporcionar una descripción clara del producto o servicio y contener una mirada en profundidad al mercado que planea entrar y a sus principales competidores, esto también debe mostrar lo que hace que el producto o servicio sea único y hará que los

clientes lo elijan y no a los competidores. Cualquier tecnología a ser empleada también debe ser claramente descrita junto con los recursos que necesitará para la producción y comercialización. El quinto elemento del plan de negocios es una lista de algunos de los comentarios que el resumen ejecutivo ha generado, generalmente de encuestas de mercado obtenidas, por ello, el plan de negocios en sí debe contener una descripción en profundidad y el análisis del mercado que se proponen servir.



Figura 2. Características del plan de negocios.

Fuente: (Moreta, 2015).

Debe incluir tanta información demográfica como sea posible, esto ayudará a entender mejor lo que la empresa necesita hacer para atraer, servir y posicionar adecuadamente en el mercado. Con esto, parte del plan tiene que ser especificado en base a las formas en las que

anticipa que la empresa crecerá y debe incluir cómo se piensa que la competencia reaccionará a la entrada en el mercado y cómo lo contrarrestará (Miranda, 2016). Acorde a ello, se enfatiza que la parte más importante de un plan de negocios es la confianza y la claridad, y sobre esta premisa se establecen ocho características que el plan de negocios debe tener:

2.2.1.1.1. Resumen ejecutivo

Esta es una visión completa del plan que tiene como objetivo principal involucrar al lector; mostrándole porqué el proyecto vale la pena emprender, pensando en su originalidad y oportunidad de entrada en el mercado, razón por lo que se caracteriza por lo siguiente:

- Nombre y la ubicación de la empresa
- Productos y/o servicios
- Declaración de misión
- Objetivos a lograr
- Opciones de financiamiento

Mientras esta parte aparece primero en el plan de negocios, se debe escribir al haber definido el plan, con la definición de resumirlo con precisión y habiendo analizado los pasos necesarios que establezcan los aspectos necesarios para su emprendimiento.

2.2.1.1.2. Producto y/o servicio

Se inicia definiendo qué es lo que se está vendiendo, y lo que es más importante, ¿qué lo hace interesante?, pues es mucho más fácil involucrar al público objetivo si se puede hacerlos ver el mérito en el producto o servicio tal y como desea establecerlo la idea primaria que dio origen al plan de negocios. Así que se debe explicar por qué ha sido elegido, por qué es tan grande y por qué deberían pensar lo mismo (Cabrera, 2016).

2.2.1.1.3. Mercado: Público objetivo

Se debe definir cuál es el público objetivo en el mercado que se desea ingresar con el producto y/o servicio, con el objetivo de generar expectativas sobre sus gustos y aceptación, y definir cómo es probable que reaccionan a la oferta del negocio, en base a preguntas como: ¿En qué estado está el mercado? ¿Quiénes son sus competidores y qué cuota de mercado está buscando? Una buena manera de cubrir una gran cantidad de esto es mediante un análisis FODA, y posteriormente se debe revisar un de plan de distribución para marcar las directrices de cómo se llega a los clientes en la cuota de mercado deseada y además observar cómo la competencia ha realizado dicho proceso, con la finalidad de mejorarla (Guzmán, 2014).

2.2.1.1.4. Operaciones

Las operaciones se definen de los procesos que debe seguir el plan de negocios, sobre la base de preguntas establecidas en: ¿Qué procesos tendrá en su lugar? ¿Qué recursos tiene o necesita?, ¿Cuál es el estatus y la estructura de los proveedores y dónde tendrán lugar las

operaciones?, pensando en la calidad del producto o servicio, y cómo lo controlará definiendo qué planes de contingencia tiene el plan, asegurándose de tener en cuenta el capital de trabajo; sus entradas de efectivo proyectadas para cubrir el pronóstico financiero y otras deudas si existiere préstamo de dinero, y cómo se realizan los pagos hasta que el negocio se posicione y se vuelva productivo (Bruque, 2014).

2.2.1.1.5. Organización

La sección organización también se conoce como el Plan de Diseño y Desarrollo, y es donde se debe planificar cómo llevar el negocio de un concepto a una realidad pensando en las funciones que necesitará para administrar el negocio, estableciendo metas realistas para alcanzar antes de que la empresa pueda ser lanzada, y proyectando la aceptación y control de calidad de los productos o servicios que se desea introducir en el mercado.

2.2.1.1.6. Administración

Esto es a menudo la parte más importante de un negocio exitoso, pues sin los mejores recursos humanos una empresa puede fallar, por ello, para la administración de la empresa propuesta en un plan de negocios, se deben definir las siguientes preguntas:

- ¿Quién asumirá las funciones de gobernanza y altos directivos?
- ¿Qué otro personal directivo clave se empleará?
- ¿Cuáles son sus antecedentes?
- ¿Qué estructura de formación necesitará?
- ¿Necesitará abogados, contadores y otros asesores profesionales?

- ¿Es necesario un sistema de recompensas?
- ¿Cuáles son los costos de una administración efectiva?

2.2.1.1.7. Finanzas

Este es el desarrollo del modelo de ingresos y rentabilidad, que se elabora en las suposiciones que ha hecho para construir el modelo y sobre la pregunta; ¿Por qué se necesita esa cantidad? En él se incluyen los estados de ingresos proyectados y flujo de caja (trimestralmente para los primeros años y anualmente para los próximos tres). Al redactar las finanzas es esencial volver constantemente al resto del plan y justificarlo todo, si no puede monetizar de manera convincente la empresa no obtendrá ningún lugar en el mercado (Miranda, 2016).

2.2.1.2. Plan de negocios: Visión y misión

Según Medina (2015), presenta la visión del negocio, como la filosofía general y el propósito de la organización futura y como tal tiene que ser proyectada mediante un plan de negocios, no sólo a corto plazo, sino que debe ampliarse en base a la estrategia de negocio dominante, el público objetivo y metas donde desea establecerse el emprendimiento comercial; siendo así, referenciando aspectos de adquisición, conversión y retención de clientes, se promueve que el mensaje sea memorable y vincule a través de objetivos y estrategias que son el eje funcional del plan de negocios.

Por lo tanto, la existencia de cada negocio se define por la misión que se basa en la visión de los socios fundadores que han generado la idea de un plan de negocios, ya que, la

misión podría definirse como un conjunto de principios o valores que, en pocas palabras, describen los segmentos de mercados, las competencias especiales y, finalmente, los valores inspiradores de un emprendimiento comercial.

2.2.1.2.1. Metas estratégicas del plan de negocios

Según Fernández (2014), la rentabilidad del negocio a largo plazo sólo podría alcanzarse si existen escenarios que anticipen una constelación futura de parámetros conocidos que tengan una influencia directa en el negocio que se pretende establecer; esta anticipación permite al plan de negocio, definir los objetivos que están razonablemente delimitados por las influencias externas e internas y equilibrar la organización en ambas esferas, razón por lo que, la estrategia se define como un vehículo que faculta a la empresa para alcanzar los objetivos deseados que cumplen con la definición que se establece en las directrices trazadas y considerar los siguientes factores de la influencia:

- Ambiente externo,
- Las expectativas del negocio,
- Recursos disponibles,
- Relaciones internas,
- Habilidades administrativas,
- Logros pasados.

Esto hace referencia a los objetivos como lineamientos para la evaluación del desempeño general del negocio, que puede ser proyectado para el análisis de su factibilidad, y por lo tanto todos los objetivos deben ser lo suficientemente específicos.

2.2.1.2.2. Estrategia del plan de negocios

Según Bustamante (2015), presenta la estrategia del plan de negocios, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, lo cual logra ventajas en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el objetivo de satisfacer las expectativas del negocio que se desea realizar o establecer. Una empresa en muchos casos opera varios mercados y segmentos de públicos diferentes que tienen características distintas, por lo que el desarrollo de la estrategia separada para cada segmento es deseable, por ello, si el negocio opera más de una estrategia, cada una de éstas es implementada por una unidad de negocio estratégica diferente.

Por su parte Suanhueza (2016) define como una unidad de negocio estratégica a la parte de una organización para la cual hay un mercado externo distinto para los bienes o servicios que es diferente según el segmento para el que se haya establecido un plan de negocios, ya que, actualmente, muchas compañías están compuestas por planes innovadores de negocios y, por lo tanto, no hay necesidad de un concepto general de estrategia corporativa que abarque todas las estrategias comerciales, debido a que puede ser definida en una estrategia de plan de negocio integrada; por tal motivo, la estrategia corporativa define las áreas de negocio y se considera una elaboración de la misión de la empresa, así como la base para la derivación de estrategias de negocio.

Por tal razón, Lagos (2015) estima que todas las estrategias que definen el plan de negocios, están en la línea de base en relación a la estrategia de liderazgo de costos o diferenciación, con enfoques más específicos, es decir, con una visión de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, producto, y con ello, lograr los objetivos que se hayan

establecido del plan. Además, debe existir una estrategia horizontal para evitar la desintegración potencial; las estrategias funcionales están específicamente diseñadas para áreas tales como la administración comercial y empresarial, debido que, estas estrategias se desarrollan en el área específica sobre el diseño de estrategias operativas intersectoriales para la organización.

2.2.1.3. Análisis estratégico

Según Escobar (2016), manifiesta que el análisis estratégico para el plan de negocios, es un método que utiliza un conjunto distinto de herramientas para analizar las variables más importantes que pueden tener un impacto en la forma en que se pretende realizar el negocio. Este precepto se guía por la definición de los procesos y recursos internos de una organización y factores externos del mercado para informar la definición de la estrategia que se desea establecer para el negocio proyectado.

2.2.1.3.1. Marcos para el análisis estratégico del entorno externo

Según Carvajal (2015), manifiesta que el éxito de un plan de negocio se debe a la medida en que se adapta al entorno externo y, por tanto, el análisis externo debe centrarse predominantemente en la identificación de las tendencias del entorno externo. Por ello, se expresa que el entorno externo general se puede desglosar en muchas capas dependiendo del nivel del detalle que la posición de la compañía debe ser analizada. Razón por lo que, hay diferentes interpretaciones del número de etapas del plan que dividirán el análisis del entorno externo en sólo dos modelos escalonados de entorno común y ambiente profesional.

Acorde Pizarro (2015) presenta que la aplicabilidad de este modelo no es cuestionable, pero dependiendo del nivel de especialización del plan de negocio, presenta un enfoque más detallado que podría ser deseable, por ello, la literatura propuso un modelo de tres etapas que incorpora el elemento de especialización, estas tres esferas diferentes del entorno externo son:

- Macroambiente
- Industria o el sector comercial
- Mercados competidores

2.2.1.3.1.1. Entorno macro para proyección de negocio

Según Navarrete (2015), presenta el plan de negocios desde el análisis de Pestel, que considera la influencia de los factores de seis categorías distintas, políticas, económicas, sociales, ambientales, tecnológicas y jurídicas, como los elementos políticos y económicos que están estrechamente interrelacionados y los factores cuya fuerza e influencia deben analizarse, pronosticarse y clasificarse son:

- Tipos de interés
- Tasas de inflación
- Tasas de ahorro personal

Los factores sociales según Franco (2015), predicen principalmente sobre los valores de la sociedad, entre otros sobre la integración dentro de los estándares (adopción de estándares sociales como número de hijos dentro de la familia, nivel de emancipación de la mujer) y el nivel de percepción social, mayor necesidad de educarse, cuidarse mejor en términos de salud. La interrupción de los inventos tecnológicos está superando los viejos

paradigmas y desarrollando nuevos que aportan ventajas competitivas para establecer un plan de negocios, pero también amenazas para productos sustitutivos evolutivos o revolucionarios que se basarán en el nuevo paradigma. Por su parte Cárdenas (2016) presenta el progreso tecnológico es especialmente de mayor importancia para el establecimiento de empresas que persiguen la estrategia de diferenciación y quieren estar un paso por delante de los competidores ganando mayores cuotas de mercado como primeros entrantes o desarrolladores de un mercado completamente nuevo, no sólo debido a la creciente importancia de la ecología y más presión para no agotar los recursos no renovables, y los requerimientos tecnológicos relacionados con eso, sino que, además tienen que ser los factores ambientales y climáticos considerados adecuadamente, debido que muchas empresas productoras de bienes y servicios necesitan ser adecuadas ambientalmente y climáticamente para despertar una verdadera innovación y armonía con el entorno donde se desarrollará el negocio.

2.2.1.4.1. Canales de distribución

La finalidad con que se desarrolla el sector comercial, es hacer llegar sus productos, bienes o servicios al consumidor final, por lo que, esta sección pretende identificar los principales impulsores detrás de la elección de diferentes modelos de canales distribución. En la revisión de la contribución económica de los diferentes modelos de distribución se analizan los procesos teóricos y luego empíricos, de los cuales las principales fuentes de datos se sustentan en la revisión de la literatura económica pertinente, acorde a la contribución económica de los diferentes canales de distribución, siendo así, se desarrolla una conceptualización que permite identificar las principales cuestiones económicas que surgen en la venta de productos de seguros mediante los canales de distribución (Pizarro, 2015). Por ello, cuando una empresa o fabricante se plantee la necesidad de elegir el canal

más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad:

- ¿Qué control quiero efectuar sobre mis productos?
- ¿Deseo llegar a todos los rincones del país?
- ¿Quiero intervenir sobre la fijación final del precio?
- ¿Voy a intervenir en todas las actividades promocionales?
- ¿Tengo gran capacidad financiera?
- ¿Dispongo de un gran equipo comercial?
- ¿Me interesa introducirme en otros países directamente?
- ¿Cómo es mi infraestructura logística?
- ¿Qué nivel de información deseo?
- ¿Deseo estar en el mercado los 365 días y las 24 horas?

Los canales de distribución se pueden establecer de la siguiente manera:

- Directos,
- Cortos,
- Largos,
- Dobles,

En los que se tiene a los directos: bancos, seguros, internet, industriales, etc., cortos: e-commerce, muebles, grandes almacenes, grandes superficies, venta de vehículos, etc., largos: hostelería, tiendas de barrio, etc., y dobles: franquicias, importadores exclusivos, etc. Siendo así, se estima que las funciones de los canales de distribución centralizan las decisiones básicas de la empresa en cuanto a la comercialización del medio de cómo hacer

llegar el producto hacia los clientes, ya que esto contribuye a reducir costos en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte, etc., y se convierten en una partida del activo para el fabricante, en ello interviene la fijación de precios, aconsejando el más adecuado según la información sobre el producto, competencia y mercado.

2.2.1.4.2. Importancia del análisis FODA

Según Navarro (2015), el análisis FODA proporciona un resumen general de los factores más importantes del entorno externo e interno que tienen más probabilidades de afectar el desempeño de la organización al momento de establecer las variables que determinen el plan de negocios. Estos factores impactan a la organización en cuatro segmentos:

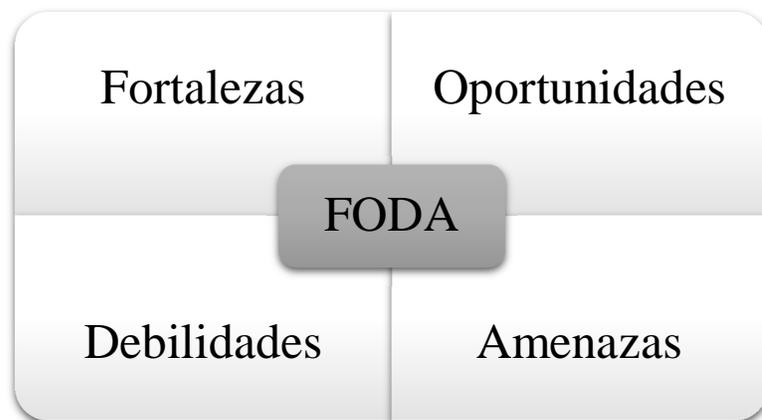


Figura 3. Principio de proceso FODA.

Fuente: (Navarro, 2015)

La técnica de análisis podría aplicarse a la configuración general del plan de negocios o centrarse únicamente en una unidad de negocio específica, un departamento o incluso unidades organizativas más pequeñas con un enfoque muy específico y grupos de clientes,

por ello, se señala que el análisis FODA debe contener sólo los factores que influirán en el negocio a largo plazo y, por lo tanto, tendrá un impacto estratégico.

2.2.1.5. Comercialización y ventas

Los beneficios percibidos de la planificación de negocios para una nueva pequeña empresa tienen como fundamento a la comercialización y ventas de los productos para los cuales se ha desarrollado el plan de negocios que dará lugar a la empresa en el escenario del mercado segmentado. Una percepción común es que un nuevo negocio debe ser planeado mediante el plan de negocios, antes de establecer un inicio, por ello, escribir el plan obliga a los fundadores a pasar por todos los aspectos de su negocio y prestar atención a sus prioridades y metas más importantes al momento de proyectar la comercialización y ventas hacia un sector determinado de la población.

Ortega (2014), manifiesta que, la planificación impulsa a los empresarios a recopilar y analizar información, lo que les permite identificar rápidamente y que no conocen, para así, evaluar las tareas necesarias que pueden ayudar a resolver problemas y alcanzar objetivos, identificar riesgos y estrategias y proyectar los desarrollos financieros mediante el crecimiento de su producción y ventas. La elaboración de un plan de negocios también ayuda a las personas a comunicar los propósitos, objetivos y actividades de la empresa, que son un requisito previo para lograr una empresa exitosa.

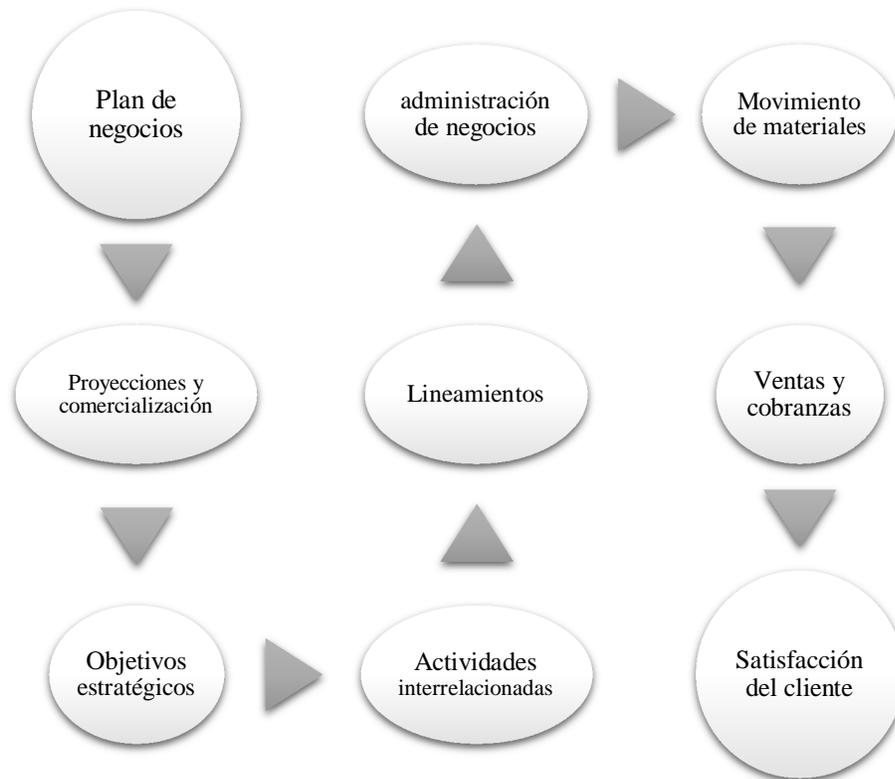


Figura 4. Proceso de comercialización y ventas en plan de negocios.

Fuente: (Parra, 2015)

La comercialización es el proceso de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores o clientes, con el fin de obtener un beneficio; por el contrario, la venta implica persuadir a los clientes que sus productos o servicios proporcionan los beneficios que están buscando. Por lo tanto, se puede ver que hay una diferencia importante entre comercialización y ventas, ya que comercialización pone las necesidades del cliente en primer lugar, siendo así, a través de estudios de mercado, es posible obtener información sobre los gustos y necesidades del cliente. En contraste Parra (2015), manifiesta que la venta se lleva a cabo después de la comercialización, y esto mediante el plan de negocios, ayuda a la proyección de la empresa a identificar ese tipo de productos que los clientes están buscando. El vendedor debe estar convencido de que su

producto es el mejor en el mercado, debido que su trabajo debe estar enfocado en convencer a los clientes de que este es el caso.

2.2.1.5.1. Estrategias de comercialización

Se debe definir la estrategia para el plan de negocios que ayudará a definir la dirección general y las metas para su comercialización; la estrategia debe articular cómo va a entregar los productos o servicios de manera que satisfaga a los clientes. Una vez que se haya definido los clientes o mercado objetivo, se necesita comenzar a desarrollar e implementar tácticas o maneras de llegar a ellos. Las estrategias de comercialización formarán los elementos tácticos que se utilizará para llevar a cabo la estrategia y llegar al mercado objetivo.

2.2.1.5.2. Precio de producto o servicio

El precio es una parte crítica e importante para el plan de negocio, la elección del precio adecuado para los productos o servicios ayudará a maximizar los beneficios y también establecer relaciones sólidas con los clientes. Al fijar el precio de manera efectiva, también se evitará las graves consecuencias financieras que pueden ocurrir si el precio es demasiado bajo (no hay ganancias suficientes) o demasiado alto (no hay suficientes ventas) (Blacio, 2013).

2.2.1.5.3. Lugar en el mercado

Ya se trate de una tienda al por menor, tienda en línea o en las redes sociales, el lugar se refiere a los canales y lugares para distribuir del producto, información relacionada y servicios de apoyo. Así es como se posicionará el producto en el mercado, según el lugar donde se puede comprar un producto, por lo que a menudo se refiere como el canal de distribución, esto puede incluir cualquier tienda física (por ejemplo, supermercado), así como tiendas virtuales de venta en línea. Estar en el lugar correcto puede ser un factor decisivo para determinar la compra por parte de un cliente, para averiguar dónde su cliente ideal está comprando y con ello se define si pena hacer alguna investigación de mercado (Iturralde, 2016).

2.2.1.5.4. Personal

Si se tiene empleados en el negocio, pueden influir en la comercialización de los productos y servicios, por lo que el personal competente y amable puede contribuir a crear clientes satisfechos y puede proporcionar la experiencia de venta única que una organización suele buscar. Si un equipo destacado proporciona una ventaja competitiva, entonces la calidad de la contratación y la formación se convierte en esencial para lograr sus objetivos del negocio y siendo así, asegurarse de tener procesos y capacitación en su lugar para sacar el máximo partido al equipo de trabajo (Piamonte, 2015).

2.2.1.5.5. Proceso administrativo

En esta etapa del proceso comprende la influencia del administrador en la realización de

planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación (Blacio, 2013). A continuación, los elementos del proceso de la administración:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación para la comercialización de productos y servicios.
- Guía de procesos laborales y comerciales.
- Comunicación entre el personal y la administración.
- Supervisión de procesos.
- Alcanzar las metas propuestas.

Las ordenes dentro del ejercicio de la autoridad, pro el que un superior transmite a un inferior, subordinado al, la iniciación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. Lo que caracteriza a la orden, es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta, por lo que se estima que debe tener las siguientes connotaciones de la dirección administrativa para el plan de marketing.

- Comprobar o verificar
- Regular
- Comparar procesos
- Administración laboral y comercial

2.2.1.5.6. Proceso productivo

El proceso productivo se refiere a la transformación de una gama de insumos en los productos que son requeridos por el mercado. Esto implica dos conjuntos principales de

recursos: los recursos transformadores. Los recursos transformadores incluyen los edificios, maquinaria, computadoras y personas que llevan a cabo los procesos de transformación. Los recursos transformados son las materias primas y componentes que cambian en productos finales. Cualquier proceso de producción implica una serie de eslabones en una cadena de producción, en cada etapa se agrega valor en el curso de la producción; la adición del valor implica hacer un producto más deseable a un consumidor de modo que paguen más para él. Por lo tanto, añadir valor no se trata sólo de fabricación, sino que incluye el proceso de comercialización, incluyendo publicidad, promoción y distribución que hacen que el producto final sea más deseable (Llorens, 2015).

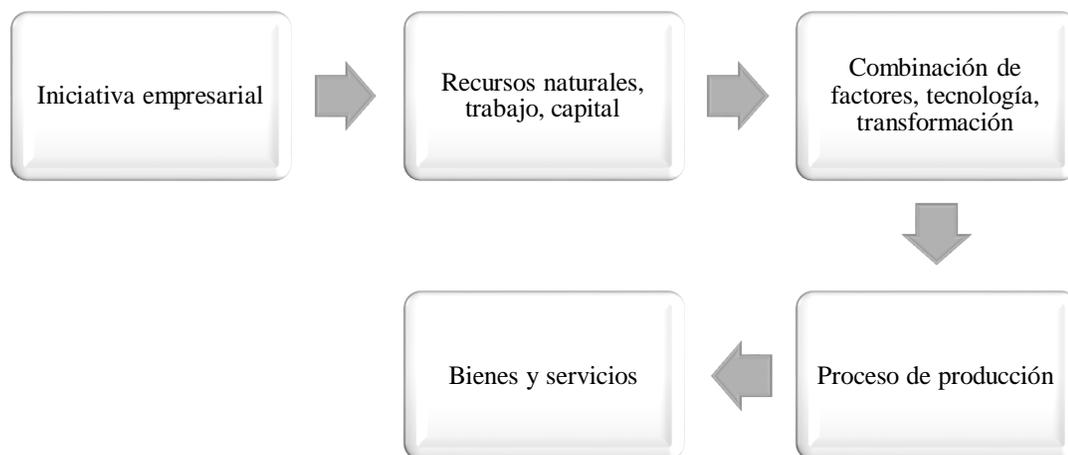


Figura 5. Proceso productivo.

Fuente: (Llorens, 2015)

Es muy importante que las empresas identifiquen los procesos que agregan valor, para que puedan mejorar estos procesos al beneficio continuo del negocio, hay tres tipos principales de proceso: trabajo, producción por lotes y flujo. El trabajo o la producción completa es la creación de artículos únicos, ya sea por un operario o un equipo de operativos. Es posible producir varias unidades idénticas en paralelo en la producción de trabajo, por ejemplo, varias fragatas de un tipo similar. Los proyectos más pequeños

también pueden ser vistos como una forma de producción de trabajo, por ejemplo, tejiendo a mano un suéter, escribiendo un libro, recamando una casa, etc. La producción de trabajo es única en el hecho de que el proyecto se considera una sola operación, que requiere la atención completa del operario antes de que él o ella pasa al siguiente trabajo.

2.2.1.5.7. Plan operativo

Viniegra (2015), identifica lo que se debe hacer para que la empresa funcione de manera más eficiente posible desde el punto de vista operativo, cuidando al máximo nuestros recursos (humanos, tecnológicos, equipo, etc.) es un aspecto indispensable en toda empresa o negocio. Este es el sentido de Plan Operativo, resolver cómo tiene que operar la empresa desde que se desarrolla el producto y/o servicio hasta que lo entrega al cliente, pasando por todo el proceso productivo.

2.2.1.5.8. Plan de financiación

El sentido de cualquier negocio es incrementar nuestro bienestar económico a través de la generación de utilidades producto de su propia operación. Por ello, a continuación, se tienen los elementos del plan de financiación, parte fundamental del plan de negocios.

- Cómo saber si las utilidades que genera o generará el negocio son las que cumplen los objetivos.
- Cómo determinar gastos y ventas de acuerdo a los requerimientos del negocio.
- Cuánto realmente se debe invertir para poner en marcha un plan de negocios.

La única forma de conocer lo anterior es a través del Plan Financiero el cual nos ayudará a conocer además de un desglose detallado de la inversión, cuáles serán nuestros Estados Financieros, estado de resultados, balance, flujo de efectivo, entre otros, en el tiempo y, sobre todo, la rentabilidad del negocio. Se debe encontrar la forma de evaluar si las propuestas administrativas, de mercadotecnia u operativas que pretendemos plantear dentro de nuestro Plan de Negocios son objetivas y de acuerdo a una realidad expresada en dinero, si son viables desde el punto de vista financiero y factible

2.2.1.5.9. Herramientas de financiación, Retorno de la Inversión (ROI)

Las herramientas de financiación, establecidas como Retorno de la Inversión (ROI), es una unidad métrica financiera popular para la evaluación de las consecuencias financieras de las inversiones y acciones, de hecho, varias otras métricas son llamados por ese nombre, pero la más conocida es la métrica definida aquí como simplemente ROI. Al igual que otras métricas de flujo de caja (VAN, TIR, y la recuperación de la inversión) ROI toma un punto de vista de inversión del flujo de caja corriente que se deriva de una acción (Naula, 2015). Cada una de estas métricas compara probables y vuelve a posibles costos de una manera única y, como resultado, cada métrica lleva un mensaje único sobre la corriente de flujo de efectivo; esta familia de métricas, por lo tanto, proporciona varias maneras diferentes de hacer preguntas como esta: ¿Los rendimientos de inversión justifican los costos?

La herramienta de financiación ROI sencillamente compara y vuelve a costos al hacer una relación de las entradas y salidas de efectivo que se derivan de la inversión, por definición, la relación ROI calcula las ganancias de inversión netas divididas por el total de los costos de inversión. Los analistas normalmente presentan la relación de ROI como un

porcentaje. Cuando las métricas calculan como $ROI = 0,24$, por ejemplo, el analista probablemente informa $ROI = 24,0\%$. Un resultado positivo tal como $ROI = 24,0\%$ significa que los rendimientos son superiores a los costos, por lo tanto, los analistas consideran que la inversión en una ganancia neta. El tipo opuesto de resultado, un ROI negativo, como $-12,7\%$, significa que los costos son mayores rendimientos, por lo tanto, los analistas ven la inversión como una pérdida neta y en consecuencia, cuando se comparan dos o más inversiones y cuando los riesgos y otros factores son iguales, la inversión con el mayor retorno de inversión es considerada como la mejor opción (Bruque, 2014).

El Retorno de la inversión se ha popularizado en las últimas décadas como un propósito general métrica para las compras de capital calificación, proyectos, programas e iniciativas, así como las inversiones en acciones de valores y el uso de capital de riesgo. Debido a que la métrica es muy popular y ampliamente utilizada, sin embargo, los tomadores de decisiones y los analistas deben recordar que muchos de los que producen cifras de ROI tienen un conocimiento deficiente de las debilidades de la métrica y las necesidades de datos únicos; con cifras de ROI de una fuente desconocida, por lo tanto, la toma de decisiones prudente también debe pedir ver los datos de origen para esos resultados.

2.3. Marco conceptual

Dentro del marco conceptual, se tiene que los planes de negocios, han demostrado mediante la comercialización innovadora de productos, que se divide en tres doctrinas que

le permiten estudiar los aspectos de la realidad dinámica en la oferta de bienes, productos o servicios, y son definidos en los siguientes conceptos:

2.3.1. Zapatos artesanales

La conceptualización de zapatos artesanales se deriva del calzado común, que es utilizado para designar aquel elemento para vestir y proteger los pies al momento de caminar en las diversas actividades cotidianas que tiene el ser humano, en todas las edades, y conforme a ello, su utilización de acuerdo a la exposición del entorno; con ello se compone el termino artesanal al trabajo realizado manualmente, sin la ayuda de máquinas de manufactura.

2.3.2. Estrategia de negocio

Las estrategias de negocios, también conocidas como estrategias comerciales, o estrategias de mercado, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con las ventas del bien que se desea ubicar en el mercado, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

2.3.3. Plan de negocios

Una idea para un negocio que incluye la información básica, tales como el servicio o producto, el objetivo demográfico, y una propuesta única de venta que da una empresa una ventaja sobre sus competidores, por lo que un plan de negocios puede definirse sobre un

nuevo producto o simplemente una novedosa aproximación a la comercialización o la entrega de un producto existente.

2.3.4. Producción

La proposición básica del concepto de producción es que los clientes pueden elegir los productos y servicios que están ampliamente disponibles y son de bajo costo, para que el negocio se centre principalmente en hacer tantas unidades como sea posible, por ello, al concentrarse en la producción de volúmenes máximos, un negocio tiene como objetivo maximizar la rentabilidad aprovechando las economías de escala.

2.3.5. Comercialización

Existen cuatro diferentes conceptos de comercialización, cada uno de los cuales varían en función de la que se ocupan. Por ejemplo: concepto de ofertas para producción, con la producción y venta de ofertas de concepto con la venta, cada uno de los conceptos ha sido desarrollado por la necesidad del mercado. Los consumidores prefieren los productos que están ampliamente disponibles y baratos, por lo que, el concepto de producción es más para operaciones orientadas a la comercialización al por mayor que cualquier otro concepto.

2.4. Marco legal

El marco legal adecuado para la investigación, se enmarca en las siguientes tipificaciones legales:

- a) Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI.
- b) Código del Trabajo (Para la regulación de funciones y competencias laborales que fundamentarán el proyecto empresarial).
- c) Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. (Para aquellos proyectos de negocios innovadores y de matriz productiva).

2.4.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI

Conforme a ello, se tiene que, de acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, publicado en Registro Oficial Suplemento No. 351 de Oficio No. SAN-010-2038 del 22 de diciembre del 2010, para regular la productividad y establecimiento de las empresas pequeñas y medianas, tiene lo siguiente:

Que, los numerales 2, 15, 16, 17, 26 y 27 del artículo 66 de la Constitución de la República, establecen garantías constitucionales de las personas, las cuales requieren de una normativa que regule su ejercicio comercial mediante el Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento del COPCI (Código Orgánico de la Producción, 2010)

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. - El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la rentabilidad, planificación y priorización del sistema de plan de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de la Producción, 2010).

Basados en este artículo, el plan de negocios partir desde la innovación y capacitarse y emprender un estado de reorganización en el área administrativa, por lo que, además, se sustenta en los siguientes artículos siguientes, en continuidad del anterior.

2.4.1.1. Del Fomento, Promoción, Reestructuración y Regulación de las Inversiones Productivas

Art. 13.- Definiciones. - Para efectos de la presente normativa, se tendrán las siguientes definiciones:

a. Inversión productiva. - Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional (Código Orgánico de la Producción, 2010);

2.4.1.1.1. Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Código Orgánico de la Producción, 2010).

Conforme a la tipificación legal pertinente para el sector comercial en que se establecerá el plan de negocios, encontrándose totalmente fundamentada en la Ley.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, ya que se analiza el mercado a través de encuestas y se describe el comportamiento, además brinda la información necesaria para conocer las situaciones a través de la descripción exacta de las actividades del sector del calzado, sus objetivos, procesos y personas involucradas en la producción y comercialización de este producto, utilizando técnicas de encuestas y observación para proceder a la tabulación y análisis de la información.

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque que se utilizó en la investigación es mixto, con el objetivo de entender las motivaciones y el comportamiento de compra de los clientes, para obtener estos resultados se formuló una encuesta mediante la definición de preguntas. Luego, se procederá a cuantificar los datos y analizar los resultados de la muestra a la población de interés; además se utiliza la observación que es cualitativa.

3.3. Técnicas de investigación

- Encuesta: Instrumento que se utilizó como herramienta de investigación.
- Observación: El instrumento que se utilizó como guía de observación exploratoria y descriptiva.

3.4. Población y muestra

La población comprendida para esta investigación, está direccionada a la población económicamente activa de las zonas urbanas que presenta mayor interés en la compra del calzado en la ciudad de Guayaquil, para determinar el mercado existente y la viabilidad de insertar en la comercialización del calzado artesanal. Según datos de la Cámara de Industrias de Guayaquil se estima que existe un mercado de 54.000 personas en la zona urbana que se define como la población del presente proyecto, de la cual se procedió a trabajar la muestra de 381 personas a encuestar (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2016).

Para el análisis de datos es importante mencionar que el tipo de prueba estadística implementado tabulando los datos son gráficos estadísticos que ayudarán a la fácil interpretación tanto para el investigador como para el lector. Los tipos de datos en la encuesta serán de tipo cuantitativo y cualitativo, con ello se procederá al análisis de cada figura, con el fin de aportar una mejor y más detallada descripción. Las figuras que se utilizarán para la interpretación de los resultados, será mediante barras o mejor conocido como histogramas. Para dicho cálculo se utilizará la fórmula estadística para poblaciones finitas ya que tenemos definida la población para el presente proyecto, la misma que se muestra a continuación:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$\frac{1.96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 54.000}{0,05^2 \cdot (54.000-1) + 1.96 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$\frac{51.861,6}{135.4875} = 381$$

A continuación, se detalla cada uno de los elementos que contiene la fórmula, con la finalidad de luego realizar su respectivo cálculo:

Z= % de confianza deseado para la media de la muestra.

E= Error máximo que se ha permitido para la media de la muestra.

N= Tamaño de la población.

P= % de veces que de probabilidad de éxito.

Q= % de probabilidades de fracaso.

Con ello, se estable el tamaño de una muestra sobre la población objetivo de 54.000 personas, con una estimación de error del 5% y con un nivel de confianza de 95%. Por tal razón, con el análisis preliminar de estos elementos se procedió a encontrar el tamaño de la muestra, obteniendo lo siguiente:

Tabla 3. Datos de población y muestra

Significado	Variables	Porcentaje	Valores
Valor a calcular	n:	?	?
Nivel de confianza	Z	95%	1,96
Probabilidad de éxito	p	50%	0,5
Probabilidad de fracaso	q	50%	0,5
Margen de error	e	5%	0,05
Población	N		54000

Fuente: (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2016).

Elaborado por: Los autores

Con lo que se procedió a la revisión de los resultados de la encuesta, de acuerdo a las preguntas que se desarrollaron. A continuación, se efectuó a la visualización de los datos obtenidos, y su respectivo análisis en cada una de ellas.

3.5. Encuesta

A través de las encuestas implementadas se evaluó la viabilidad del presente plan de negocios para la introducción en el mercado de los zapatos artesanales, y con ello se definió el nivel de aceptación que tendrá en el público objetivo, por lo que se procedió a la revisión del test de preguntas y posterior tabulación y análisis de la información.

1. ¿Cuál es la primera marca de calzado artesanal que se le viene a la mente?

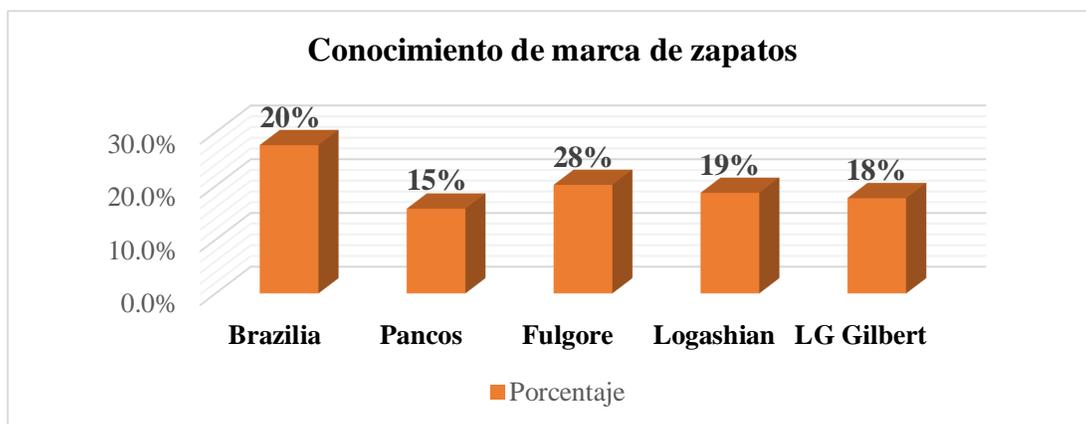


Figura 6. Conocimiento de marca de zapatos artesanales

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 4. Datos de conocimiento de marca de zapatos

Opción	Personas	Porcentaje
Brazilia	77	20%
Pancos	60	15%
Fulgore	105	28%
Logashian	71	19%
LG Gilbert	68	18%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

Del total del 100% de los encuestados, el 20% respondió conocer a la marca de zapatos artesanales Brazilia, destacando su calidad y plazas comerciales en Guayaquil y Manta,

razón por lo que es evidente la aceptación de los clientes para poder expandir su mercado. El 28%, ha respondido conocer la calidad de la marca Fulgore, seguidos de Logashian con 19%, LG Gilbert con 18%, y Pancos con 16%. Con ello, se demostró que la producción y comercialización de zapatos artesanales tiene gran aceptación entre el público guayaquileño y nacional, debido a la calidad y asequibilidad, evidenciando ser un mercado que puede ser explotado y aprovechado por un proyecto comercial de zapatos artesanales.

2. ¿Generalmente cuántos pares de zapatos compra al año?

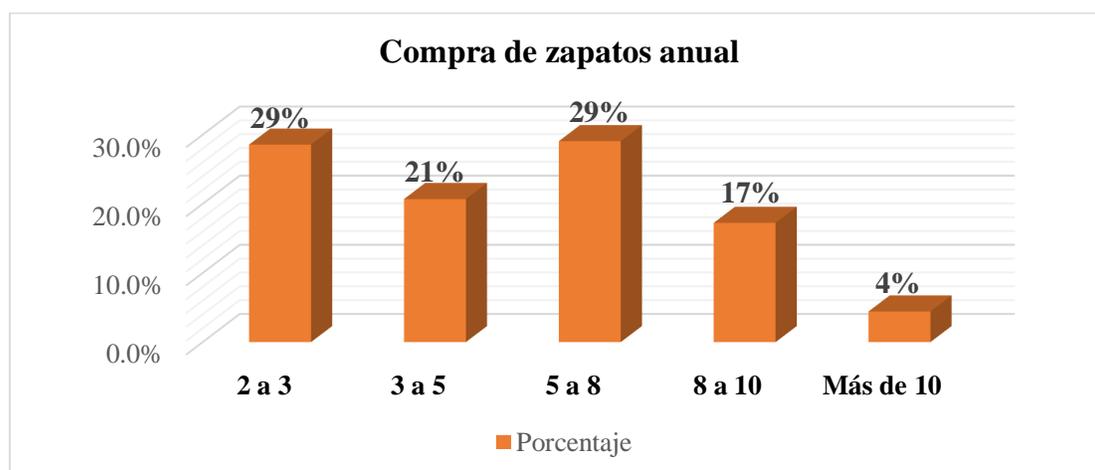


Figura 7. Compra de zapatos anual.

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 5. Datos de compra de zapatos anual

Opción	Personas	Porcentaje
De 2 a 3	109	29%
De 3 a 5	79	21%
De 5 a 8	110	29%
De 8 a 10	66	17%
Más de 10	17	4%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

En la recolección de los datos de esta pregunta, se tiene que, en el primer grupo, el 29% y 21%, entre hombres y mujeres solteros, han respondido comprar de 2 a 5 pares de zapatos anuales, demostrando que existe gran plaza comercial de éste público objetivo. En el segundo grupo, es decir, padres de familia, se tiene que el 29%, ha respondido comprar de 5 a 8 pares de zapatos, y 17% y 4% minoritario, ha respondido comprar más de 10 pares de zapatos debido a que su familia consta de entre 3 a 5 integrantes, especialmente en las colegiaturas de niños y adolescentes que requieren más de un par de zapatos al año.

3. ¿Se siente satisfecho con la oferta existente de zapatos para su gusto?

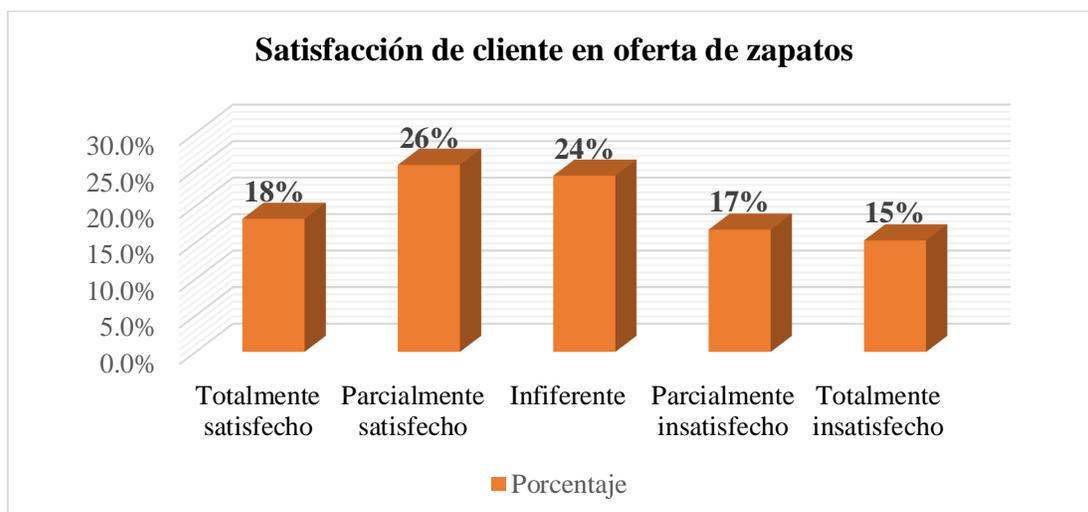


Figura 8. Satisfacción de cliente en oferta de calzado.

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 6. Datos de satisfacción de oferta de calzado

Opción	Personas	Porcentaje
Totalmente satisfecho	69	18%
Parcialmente satisfecho	98	26%
Indiferente	92	24%
Parcialmente insatisfecho	64	17%
Totalmente insatisfecho	58	15%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

El 18% de los encuestados, ha respondido estar totalmente satisfecho con la oferta existente de zapatos para su gusto, en conjunto con el 26% que indicó estar parcialmente satisfecho. Un 24% se mostró indiferente hacia la satisfacción del calzado artesanal y un 17% y 15% dijo estar parcialmente insatisfecho y totalmente insatisfecho, respectivamente; dando como total un 56% del público objetivo que ha demostrado ser indiferente o no encontrarse complacido totalmente con la oferta del calzado artesanal a su gusto, dejando un lugar para la introducción en el mercado para un nuevo zapato artesanal.

4. ¿Estaría usted dispuesto a realizar la compra de zapatos artesanales en línea (página web, aplicaciones móviles)?

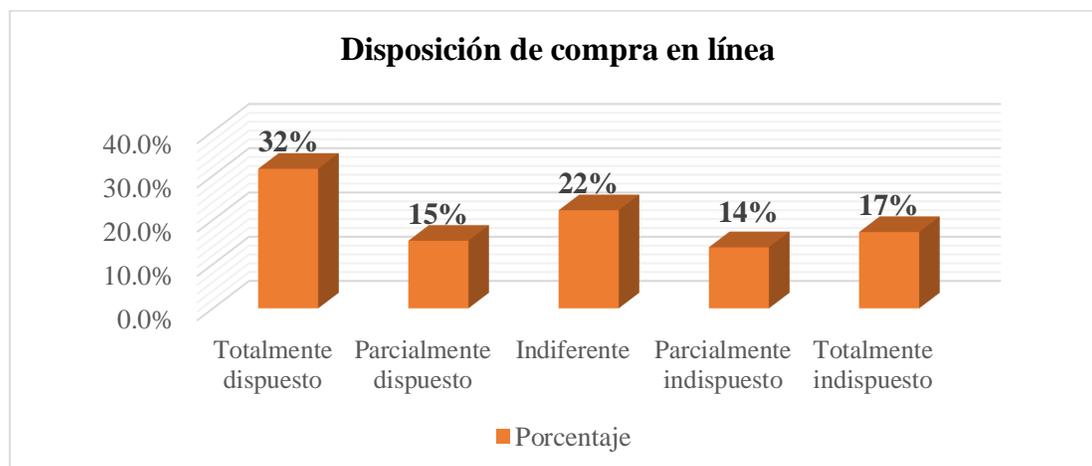


Figura 9. Disposición de compra en línea.
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: Los autores.

Tabla 7. Datos de disposición de compra en línea

Opción	Personas	Porcentaje
Totalmente dispuesto	120	32%
Parcialmente dispuesto	58	15%
Indiferente	84	22%
Parcialmente indispuosto	53	14%
Totalmente indispuosto	66	17%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.
Elaborado por: Los autores.

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 32% respondieron estar totalmente dispuesto a realizar sus compras de calzado mediante aplicaciones en línea o páginas web, en conjunto con un 15% que se demuestra parcialmente dispuesto; debiéndose a público más joven y que se ha familiarizado con las herramientas tecnológicas para la vida diaria. Un 22% demostró indiferente y un 17% se expresó totalmente indispuosto a realizar compras en línea debido a que desconoce la manera de hacerlo o tienen uso limitado a internet, por lo que prefieren efectuarlo de manera directa.

5. ¿Con qué frecuencia realiza gastos de compras de zapatos para usted y su familia?

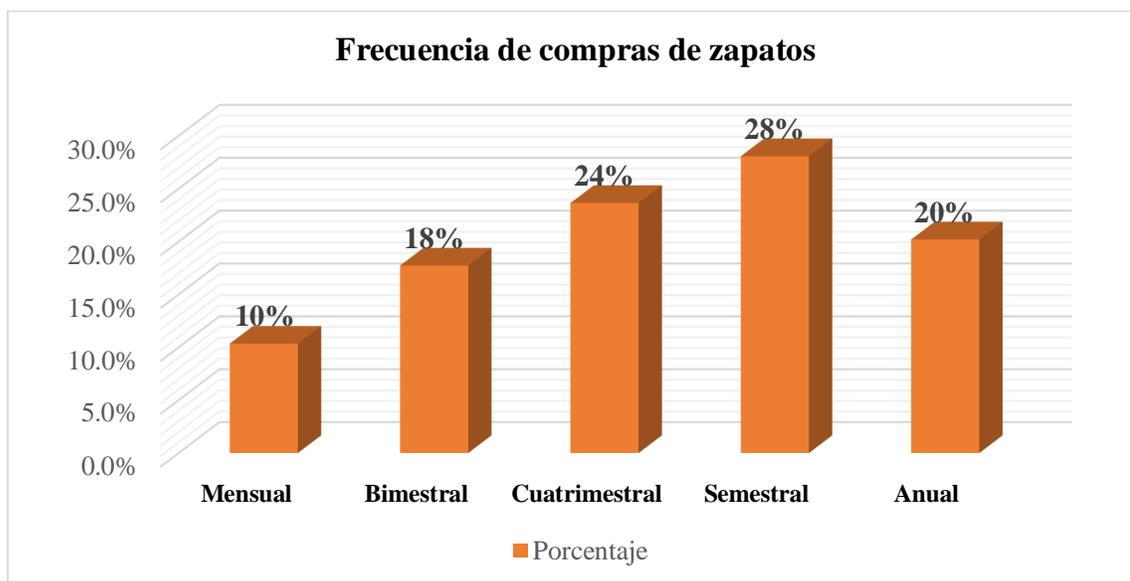


Figura 10. Frecuencia de compras de zapatos

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 8. Datos de frecuencia de compras de zapatos

Opción	Personas	Porcentaje
Mensual	39	10%
Bimestral	68	18%
Cuatrimstral	90	24%
Semestral	107	28%
Anual	77	20%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

El 20% de los encuestados, respondieron que la frecuencia general de compra de zapatos la estiman cada cuatro meses, debido a que sus familiares, especialmente niños y adolescentes tienen mayor necesidad en cambio de calzado para escuelas y colegios, por lo que se estima un potencial mercado a considerar. Además, el 28% ha dicho tener una frecuencia semestral y el 20% realiza sus compras de manera anual; esto se debe tomar en cuenta, ya que el mercado del calzado artesanal está en crecimiento y la aceptación del público se ha revisado favorable.

6. ¿Cuánto gasta usted al momento de comprar zapatos?

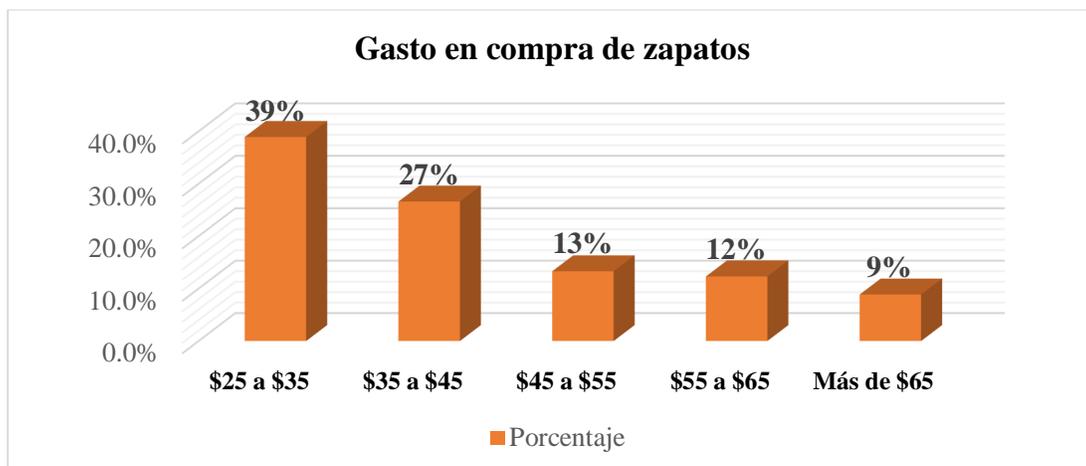


Figura 11. Gasto en compra de zapatos.

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 9. Datos de gasto en compra de zapatos

Opción	Personas	Porcentaje
\$25 a 35	148	39%
\$35 a \$45	101	27%
\$45 a \$55	51	13%
\$55 a \$65	47	12%
Más de \$65	34	9%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 39%, es decir una parte considerable, respondieron que su presupuesto de gasto estimado para zapatos, es de \$25 a \$35, como un promedio de dinero razonable para un par de zapatos de calidad y acorde a sus necesidades. El 27% dijo poder extenderse en el pago entre \$35 a \$45, considerándose un precio promedio para el mercado. Y el 13%, seguido del 12%, se pronunció con capacidad de pagar entre \$45 hasta \$65; y un 9% se expresó con un presupuesto de más de \$65 al momento de realizar su compra.

7. ¿Al momento de realizar la compra de zapatos usted prefiere?

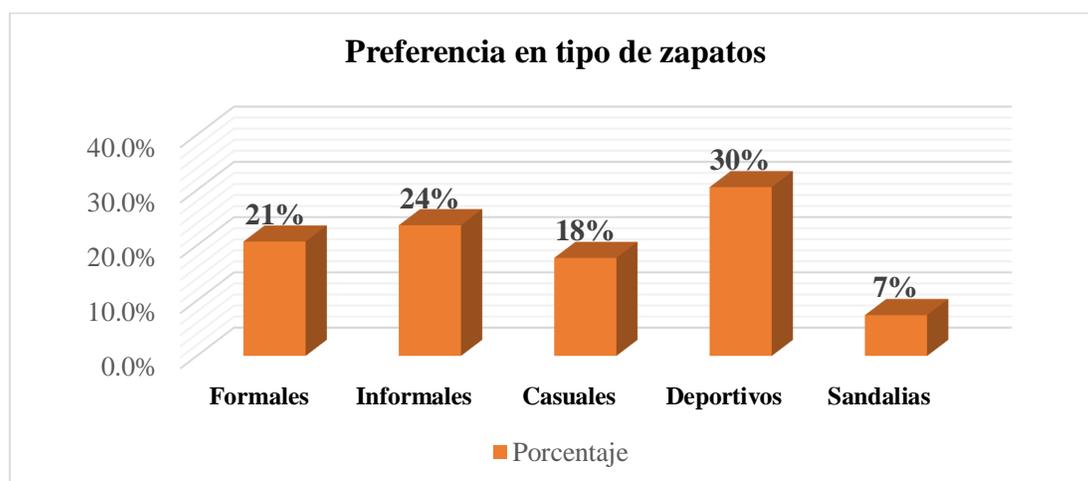


Figura 12. Preferencia en tipo de zapatos.

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 10. Datos de preferencia en tipo de zapatos

Opción	Personas	Porcentaje
Formales	79	21%
Informales	91	24%
Casuales	68	18%
Deportivos	115	30%
Sandalias	28	7%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

Los encuestados respondieron que al momento de realizar la compra de zapatos tienen una variedad de estilos de preferencias, tales como zapatos deportivos en que el 30% dijeron ser su zapato de compra preferencial, seguido por la variedad de zapatos informales con un 24% que se constituye en uno de los tipos de calzado preferenciales por parte del público objetivo; y un 21% prefiere zapatos formales, especialmente para asuntos laborales y educativos. Los tipos de zapatos casuales han sido elegidos por un 18% del mercado objetivo, y un 7% se ha inclinado por la elección de zapatillas, especialmente en el público femenino.

8. ¿Qué evalúa usted para comprar calzado?

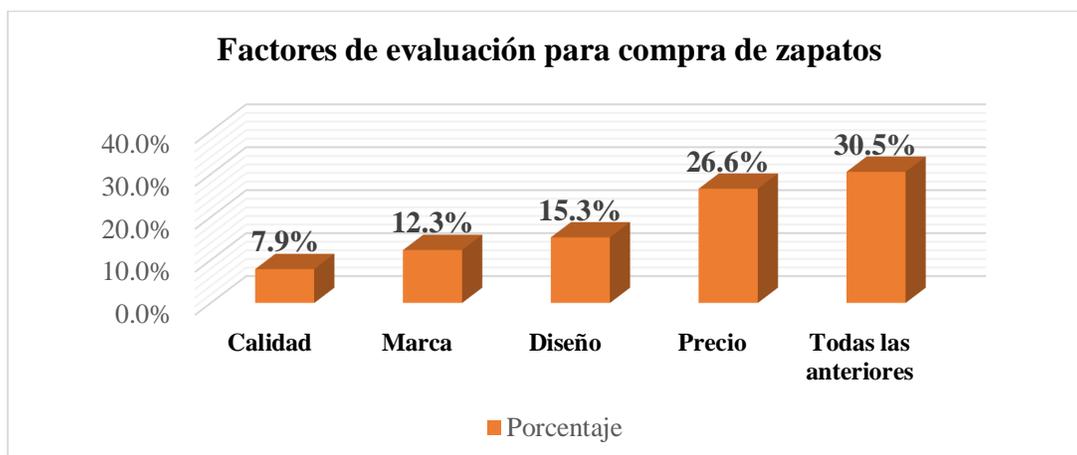


Figura 13. Factores de evaluación para compra de zapatos.

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 11. Datos de factores de evaluación para compra de calzado

Opción	Personas	Porcentaje
Calidad	32	8%
Marca	51	13%
Diseño	62	16%
Precio	111	29%
Todas las anteriores	126	33%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

El 29% de los encuestados dijeron que al momento de evaluar aspectos importantes para realizar la compra de calzado, tienen como factor principal el precio, pues consideran que el acceso económico al producto es determinante para la elección. La calidad, marca y diseño, tienen un 8%, 13% y 16%, como factores de evaluación respectivamente, pero resalta el diseño y la marca como un elemento distintivo en la calidad del producto, por lo que la inversión en una buena reputación e imagen empresarial es determinante para el mercado. El 33% de los encuestados evalúan todos los aspectos anteriores al momento de comprar calzado.

9. ¿Qué atributo considera importante al momento de comprar zapatos?

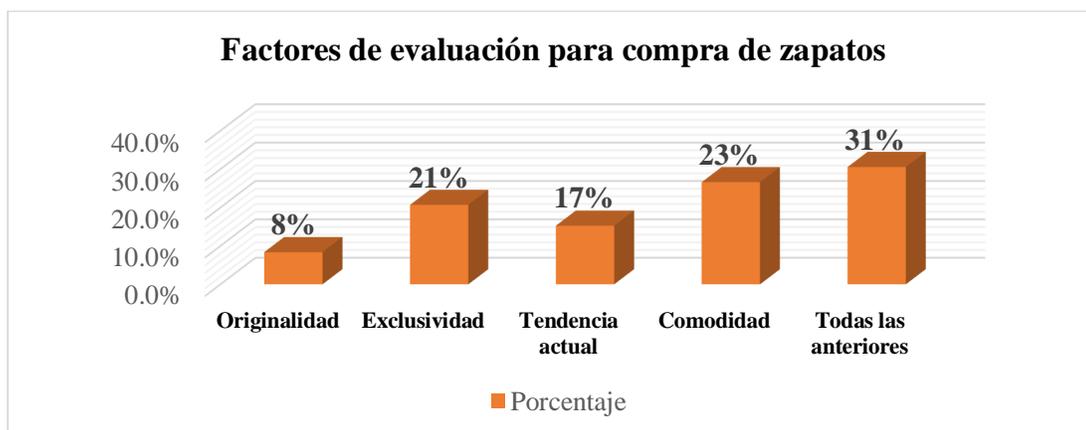


Figura 14. Atributos de importancia al momento de comprar zapatos.

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 12. Datos de atributos de importancia al momento de comprar

Opción	Personas	Porcentaje
Originalidad	32	8%
Exclusividad	79	21%
Tendencia actual	64	17%
Comodidad	88	23%
Todas las anteriores	118	31%
Total	381	100%

Fuente: Datos obtenidos en la encuesta.

Elaborado por: Los autores.

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 23% considero a la comodidad como uno de los atributos más destacados al momento de realizar compras de zapatos, asociándolo con exclusividad y tendencia actual que tuvo como resultado 21% y 17% respectivamente, por lo que los diseños exclusivos y de moda son elementos de importancia en la elección del producto por parte del público objetivo. En el conjunto de estos aspectos, se entiende que los clientes consideraron que todas las anteriores opciones son parte fundamental para que un calzado moderno ingrese en el mercado, pues un 31% dijo que se fija en todos esos atributos al momento de comprar calzado.

3.6. Análisis de los resultados

Cada una de las preguntas expuestas para la encuesta se ha dedicado a entender las necesidades y aspectos esenciales a considerar por parte de los clientes para poder elegir un nuevo producto, lo que se considera muy útil para el plan de negocios que permita el ingreso en el mercado de este proyecto.

En la primera pregunta, al momento de revisar si los encuestados conocen marcas de zapatos artesanales, éstos responden que conocen las marcas Brazilia, Fulgore y Logashian, con 28%, 20%, y 19%, respectivamente, como las más sobresalientes en sus respuestas, por lo que es evidente que existe una cultura de compra hacia el producto nacional y en ello, el zapato artesanal. Razón por lo que resulta conveniente que el plan de negocios tenga un enfoque innovador que promueva una marca de calidad y acorde a precios asequibles, con la finalidad que el público objetivo, que es muy variado puesto que constituyen personas de distintos sexos, edades y para diferentes actividades; puedan acceder y fidelizarse en un producto nuevo y acorde a las necesidades del cliente.

La segunda pregunta, se pudo revisar que el número de zapatos comprados en un año, varía dependiendo las necesidades del cliente, aquellos que compran con mayor frecuencia, en un estimado de encuesta que ha obtenido como resultado un promedio de 2 a 3 pares por año, y un promedio de 5 a 8 pares, constituyendo un índice de compra de hasta un 29%, que se suma a un considerable 17% y 4% que compran entre 8 y más de 10 pares de zapatos al año. Por lo tanto, existe un mercado de calzado que puede ser explotado mediante un plan de negocios que considere estos factores importantes, como aspectos

determinantes para la introducción de zapatos artesanales en el sector comercial del calzado.

En la tercera pregunta, se obtuvo como resultado que existe un sector del mercado de 32% que se encuentra parcial o totalmente insatisfecho, sumándose a un 24% que es indiferente, lo que constituye un público objetivo por explotar de 56% al cual se debe dirigir el plan de negocios para poder satisfacer todas las necesidades de los clientes en cuanto al producto que desean adquirir, en base a las observaciones que se desprenden de la encuesta. La cuarta pregunta refleja que existen dos grupos de personas al momento de seleccionar la disposición para comprar en línea o a través de aplicaciones móviles, por lo que, no les resultaría complicado poder realizar sus compras mediante el acceso a la red; lo que resulta en un 31% que estaría totalmente dispuesto, y un 15% que está parcialmente dispuesto. Por ello, se debe evaluar las vías de venta que debe tener el plan de negocios, con la finalidad de satisfacer a ambos sectores del público objetivo.

De la quinta pregunta se obtuvo como resultado que los clientes mayormente realizan sus compras de zapatos de manera cuatrimestral con un 24% y semestral, con un 28%, lo que refleja que se necesita comprar constantemente zapatos para las diversas actividades que tienen en los aspectos laborales, comerciales, y de la educación de sus hijos, siendo este un elemento fundamental para entender los meses de mayor venta que para la ciudad de Guayaquil consistirían en el inicio a clases de escuelas y colegios; por lo que, debe ser un aspecto relevante para considerar en el desarrollo del plan de negocios para producción y comercialización de zapatos artesanales.

La sexta pregunta ha referido un tema de importancia fundamental, y es la cantidad de disposición de gasto que tiene el público objetivo en sus presupuestos destinados a la compra de zapatos, y de ello se ha obtenido que un 39% considera que el precio ideal para su elección de compra de calzado es de \$25 a \$35, como un valor razonable y asequible a

su economía, seguido de ello, se ha obtenido que un 27% podría pagar entre \$35 a \$45 por un par de zapatos, constituyéndose en la mayoría de los posibles clientes sobre lo que se debe considerar al momento de la producción de zapatos artesanales y su precio de venta al público, lo cual debe oscilar entre los valores descritos como los ideales para el público.

Los resultados de la séptima pregunta fueron basados en las preferencias del tipo de zapatos que generalmente los clientes compran, y se han clasificado en formales, informales, casuales, deportivos y sandalias, de ello, el 30% del público objetivo ha respondido que prefieren zapatos deportivos, ya que son cómodos y pueden ser utilizados para diversas actividades como caminatas y deportes físicos. El siguiente tipo de zapato preferido es el informal, que se enmarca dentro de un tipo de calzado que puede ser utilizado con todo tipo de vestimenta y en cualquier tipo de actividad diaria, por lo que el 24% de los encuestados lo prefieren como un zapato atractivo a sus necesidades. Los zapatos formales, con 21% de preferencia, constituyen un sector de clientes que compran para sus actividades laborales o eventos específicos, siendo éstos de menor demanda en el mercado; y finalmente en el rango de preferencias, se tiene al calzado de estilo casual con 18% y las sandalias con 7%, siendo estos dos tipos de zapatos los preferidos por mujeres y niños para el desarrollo de sus actividades diarias.

En la octava pregunta, los factores de evaluación para compra de zapatos ha dado como resultado que el precio es uno de los aspectos determinantes para la elección de la compra, con un 27% que define que el cliente estima como primer aspecto para su compra, a la determinación del precio, por lo que el plan de negocios debe considerar la escala de precios propuesta en la encuesta y la importancia que éste tiene para el público objetivo. Además factores como calidad, marca y diseño han sido considerados en menor porcentaje, y conjugados en todas las anteriores con un nivel de evaluación de importancia de un 31%, por lo que la propuesta del proyecto debe estar encaminada en base a los cuatro

factores presentados para la introducción en el mercado de una nueva marca de calzado artesanal.

La última pregunta de la encuesta considera que uno de los atributos más importantes al momento de comprar zapatos es la comodidad, con un 27%, se presenta como uno de los aspectos relevantes para la selección del calzado, adherido a la exclusividad con un 21%, debido que los clientes gustan de productos innovadores y exclusivos en su variedad, además consideran que las tendencias de moda actual son elementos de selección para los clientes, especialmente en la moda de zapatos y los tipos de zapatos que éstos eligen.

3.7. Observación

Dentro del proceso de observación se realizó visitas a locales como Brasilia, Pancos, Fulgore, Lg Gilbert con la finalidad de conocer precios, productos, ubicaciones y características de los productos. Esto nos permitió realizar un análisis de me mercado descrito en la propuesta. Las empresas antes mencionadas son productoras de calzado artesanal.

3.8. Síntesis de resultados

El presente proyecto de plan de negocios debe considerar todos los aspectos fundamentales expuestos en las preguntas de encuesta y los resultados obtenidos, ya que en base a ello se podrá trazar las directrices para la introducción de una nueva marca de zapatos artesanales en la ciudad de Guayaquil, por lo que para definir el éxito es necesario incorporar todos los aspectos más relevantes de los argumentos recibidos en estos resultados. Por tal razón, se expone un esquema que sintetice los argumentos que darán lugar al plan de negocios propuesto.

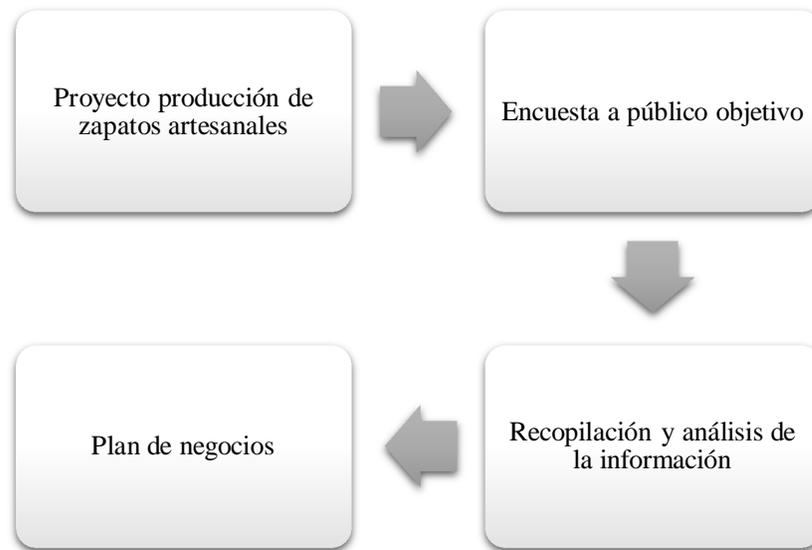


Figura 15. Diseño sistemático del plan de negocios.
Elaborado por: Los autores.

Habiendo revisado los factores que han detallado a la metodología de investigación y los resultados de la encuesta obtenidos, se puede proceder al desarrollo de la propuesta del plan de negocios que debe considerar todos los argumentos expuestos en esta etapa del documento, como los preceptos para el desarrollo e introducción de un negocio exitoso.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Misión

Formar una relación de confianza con los clientes y brindarle una variedad de zapatos personalizados para adaptarse a todos los estilos y formas variables en relación con el gusto de los clientes.

4.2. Visión

Construir una reputación dentro del mercado guayaquileño satisfaciendo al cliente con un calzado artesanal de calidad, siempre buscando ser una tendencia popular, creando más tiendas en toda la ciudad y posteriormente el país.

4.3. Logo



Figura 16. *Logo*

Elaborado por: Los autores.

4.4. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de zapatos artesanales para el proyecto “HUELLAS”, en la ciudad de Guayaquil.

4.4.1. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para los primeros cinco años de operación incluyen:

- Crear un producto artesanal que esté diseñado a medida para cada cliente que satisfaga sus necesidades personales.
- Aumentar la competitividad de la empresa en relación a su competencia.
- Determinar la rentabilidad del negocio.

4.4.2. Descripción de la Propuesta

HUELLAS, se ubicará en el centro de Guayaquil, donde la ciudad tiene su casco comercial centralizado, habitando en dicha zona según datos del INEC (2016), alrededor de 540,000.

Se especializará en comodidad y diseño artesanal en zapatos de vestir o casuales para cualquier ocasión. Otro mercado objetivo que se tendrá es el de la clase trabajadora, debido a que los zapatos no serán costosos, además de su diseño personalizado y artesanal. Al apuntar a la clase trabajadora, se debe asegurar que el mercado objetivo pueda comprar el producto.

4.5. Plan administrativo

4.5.1. Datos de la empresa

Tabla 13: Datos de la empresa.

Nombre o razón social de la empresa:	Calzado Huellas
Registro único del contribuyente:	1790809553001
Dirección:	José Vélez Villamar y Av. Boyacá No. 1229
Teléfonos:	042823195 0985179873
Página Web:	www.calzadohuellas.com.ec
Actividad:	Microempresa dedicada a la producción y comercialización de zapatos artesanales.

Elaborado: Los autores.

4.5.2. Pasos para formar la compañía



Figura 17. Pasos para formar la compañía.

Elaborado por: Los autores.

4.5.3. Organigrama

4.5.3.1. Fuerza laboral: Personal

HUELLAS deberá contratar empleados para la ubicación minorista y para la ubicación de fabricación que funcionarán adjuntas en el mismo punto comercial. Se necesitará empleados para la comercialización de los zapatos, organizar y mantener la tienda; además se necesitará empleados en el lugar de fabricación para organizar los zapatos que hayan sido solicitados con diseños personalizados. Para trabajar en el área de ventas, el tipo de calificaciones que se buscará serán empleados confiables, extrovertidos y con orientación detallada. Debido que los antecedentes en la moda y la venta es una necesidad y cada posible empleado debe tener experiencia en servicio al cliente, venta al por menor y debe ser capaz de trabajar de forma independiente y en equipo.

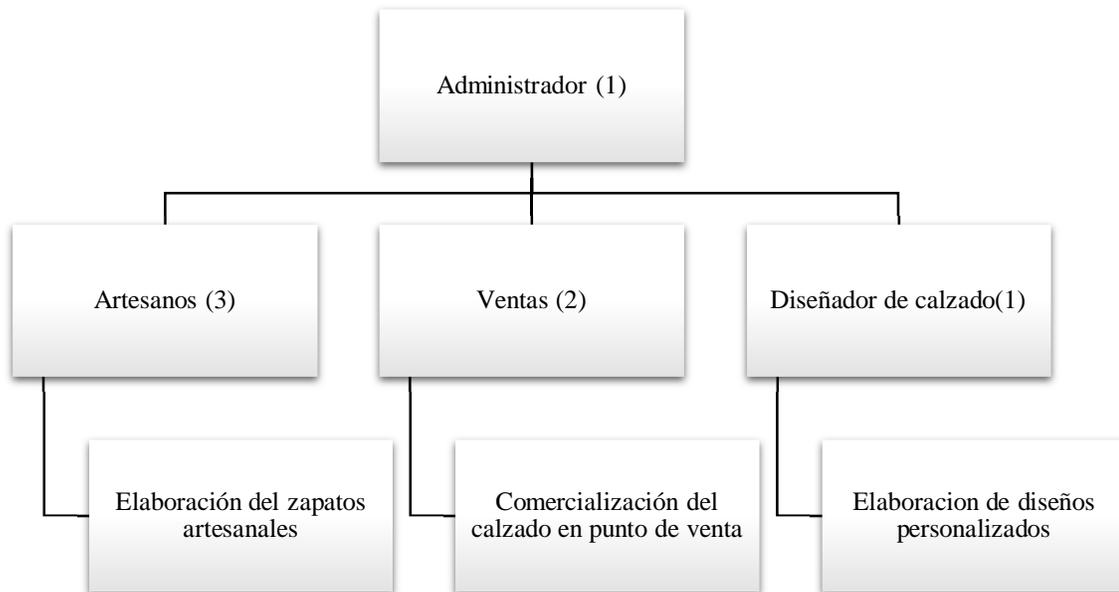


Figura 18. Esquema laboral de “HUELLAS”
Elaborado por: Los autores.

4.5.3.2. Descripción de puestos y definición de perfiles

Administrador.- Es la persona que se encargará de realizar la supervisión de la actividad de la empresa	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">-Supervisar el desarrollo de todas las actividades y controlar el desempeño del personal.-Elaborar estrategias de captación de mercado.-Ejecutar planes a corto y largo plazo.-Desarrollar proyecciones de ventas.-Realizar estimaciones de compras.	Perfil: <ul style="list-style-type: none">-Ingeniero Comercial.-Responsable.-Proactivo.-Trabajo en equipo.-Estratega.-Visionario.

Figura 19. Descripción y funciones del administrador.

Elaborado por: Los autores.

Artesanos.- Producir y elaborar zapatos artesanales según los gustos diseñados o pedidos por los clientes.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none">-Sacar moldes, preparar planos, seleccionar y preparar materiales para la construcción de zapatos.-Confeccionar calzado y complementos.-Ajustar, secar piezas, lijarlas, aplicar tintes y estampaciones.-Seleccionar materias primas y auxiliares para los procesos de corte, ensamblado, montaje y acabado de calzado y artículos de marroquinería.-Operar de manera adecuada la maquinaria a su cargo.	Perfil: <ul style="list-style-type: none">-Conocimientos sólidos de calzado artesanal.-Habilidad manual.-Experiencia mínima dos años en el sector del calzado artesanal.-Buena coordinación motriz.-Atención al detalle, metódico y dinámico.

Figura 20. Descripción y funciones de los Artesanos.

Elaborado por: Los autores.

Vendedores.- Personas encargadas de la comercialización del producto ya sea en puntos de venta o clientes externos.	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cumplir cuota de participación de mercado. -Realizar demostraciones del producto. -Conocimiento de precio y producto -Dar consejos de uso sobre el producto. -Proporcionar un trato educado y cercano. -Resolver dudas sobre el servicio. 	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en ventas mínima dos años -Poder de convencimiento al cliente. -Proactivo. -Excelente presencia.

Figura 21. Descripción y funciones de los vendedores.
Elaborado por: Los autores.

Diseñador de calzado.- Persona encargada de los diseños del calzado, elaborando nuevos estilos de zapatos, con conocimientos sobre la anatomía del pie, atendiendo los pedidos de los clientes y dispuesto a su completa satisfacción.	
<p>Funciones::</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseñar y realizar calzado -Analizar información. -Dibujar bocetos con los colores, formas y materiales apropiados. -Aptitudes para dibujar con precisión y claridad. -Aptitudes para el diseño asistido por ordenador. -Atención de críticas y rechazo -Plasmear ideas en diseños en 3D. -Dibujar bocetos con los colores, formas y materiales apropiados. 	<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Creativo. -Experiencia mínima 2 años en diseño grafico -Conocimientos de diseño de software relacionado con la industria del calzado. -Trabajo en equipo.

Figura 22. Descripción y funciones del diseñador.
Elaborado por: Los autores.

4.6. Plan operacional

4.6.1. Análisis FODA

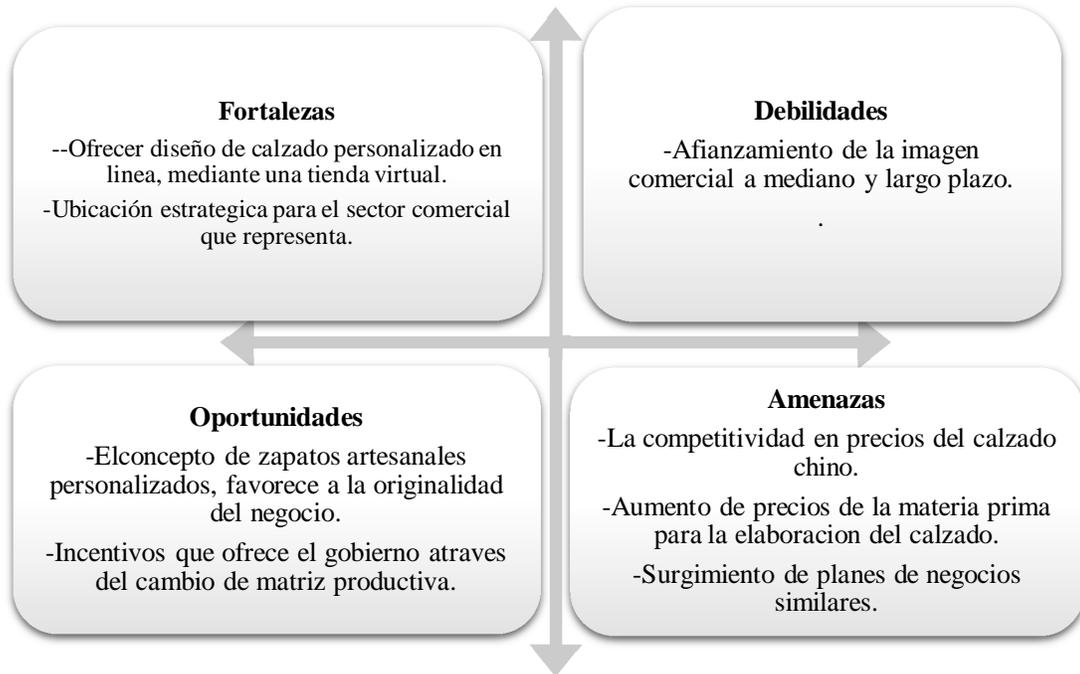


Figura 23. Análisis FODA proyecto Calzado HUELLAS

Elaborado por: Los autores.

4.6.2. Marketing Mix

4.6.2.1. Precio

Para penetrar en el mercado se tratará de alejar a los clientes de la competencia, por ello, para agregar nuevas personas al mercado de zapatos de vestir, se tratará de demostrar que puede usar zapatos bonitos y elegantes para cualquier ocasión que también sean cómodos y confiables. Para alejar a los clientes de los competidores, se demostrará a través de la competencia de precios que HUELLAS, tendrá un precio de venta al público que oscila desde \$15,00 a \$35,00, con zapatos más cómodos, médicamente mejores para su cuerpo y, al mismo tiempo, no comprometen su estilo de calzado.

4.6.2.2. Plaza

Calzado HUELLAS estará ubicado en las calles José Vélez Villamar y Av. Boyacá No. 1229 en el centro de la ciudad de Guayaquil. Esta es un área comercial, por lo que se encontrará en una ubicación estratégica para la comercialización de todos los clientes interesados, complementando los ideales físicos para el funcionamiento de la empresa, con 435 pies cuadrados y también viene con un condominio de oficina adicional en el sitio.

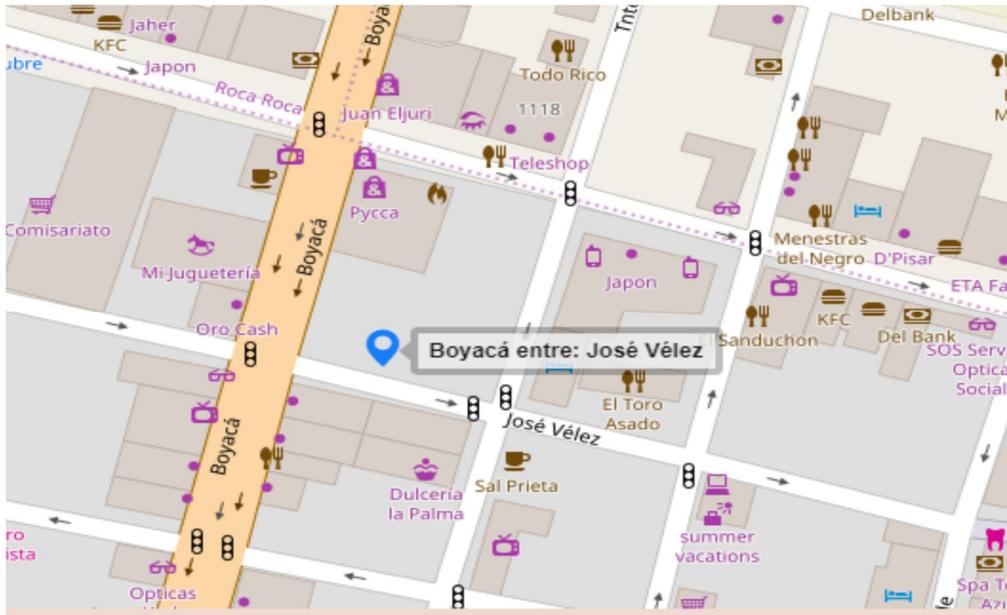


Figura 24. Ubicación: Guayaquil, Vélez y Boyacá.

Elaborado por: Imagen de Google.

4.6.2.3. Producto

4.6.2.3.1. Materiales para elaboración de calzado

El material para la elaboración de los zapatos artesanales se establece de la siguiente manera para la empresa:

Tabla 14. Materiales para elaboración de calzado.

Tipo de calzado	Materiales para corte	Materiales para suela
Sandalias	Cobertura poliuretano, Lona Tela malla Goma	Cuero Cuero sintético Madera (para talón)
Oxfords (de vestir)	Oscaria PVC de hule Goma	Cuero Caucho Espuma
Zapatillas	PVC Oscaria Poliuretano Hule Goma	Cuero Aceitado PVC Poliuretano Espuma

Elaborado por: Los autores.

4.6.2.3.2. Tipos de zapatos



Oxfords

Es el más formal de todos los zapatos de cordones son zapatos básicos por excelencia de un hombre, es el zapato formal obligatorio que debe haber.



Zapatillas

También conocidos como tenis es un calzado excelente para el día a día, un complemento perfecto no solo para los looks más deportivos.



Sandalias

Las sandalias son zapatos de tacón compuestos de una suela con tiras que sujetan el pie al zapato., se trata de un modelo sencillo.

Figura 25. Tipos de calzado.

Elaborado por: Los autores.

Con este proyecto, definitivamente se estaría ofreciendo múltiples estilos para todos. Para los hombres zapatos oxfords que es un modelo de vestir, ya que el objeto es hacer que las personas que trabajan caminen más cómodamente. Además zapatillas que es un modelo mixto tanto para hombres como para mujeres, son zapatos cómodos y se pueden personalizar fácilmente a gusto de los clientes. Mientras que las sandalias es un modelo exclusivo para mujeres para un día a día cómodo y elegante, se puede personalizar pequeños detalles dependiendo el gusto del cliente.

4.6.2.4. Promoción

La promoción en medios publicitarios es donde impulsará el desarrollo del negocio; por ser una empresa que recién empieza las actividades se debe usar herramientas de bajo costo y alta exposición como el internet, con la página web y redes sociales.



Figura 26. Página de Facebook.

Elaborado por: Los autores.



Figura 27. Página de Instagram.

Elaborado por: Los autores.



1.798 reproducciones

Figura 28. Publicidad en Instagram.

Elaborado por: Los autores.



Figura 29. Descuentos.

Elaborado por: Los autores.

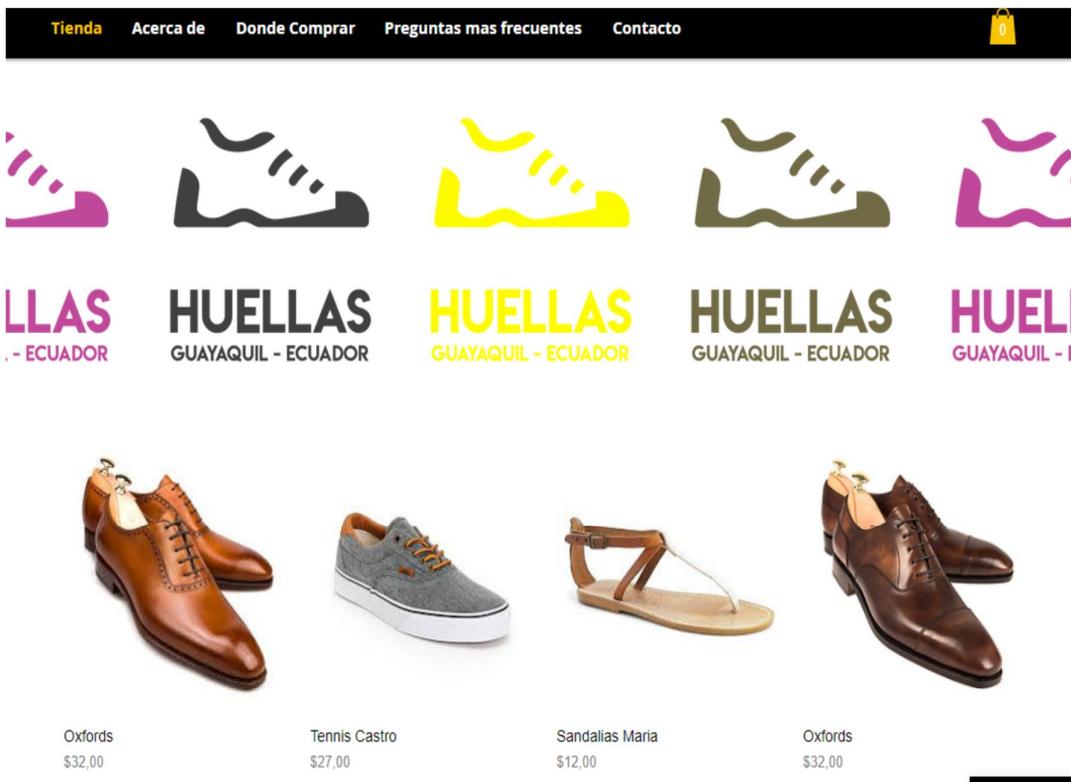


Figura 30. Página web.

Elaborado por: Los autores.

4.6.3. Canales de distribución

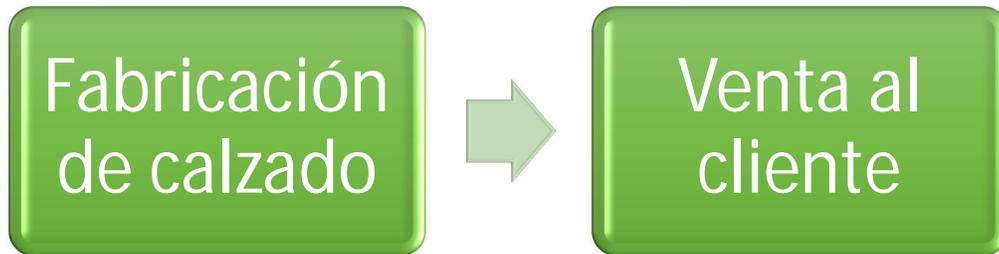


Figura 31. Canal de distribución.
Elaborado por: Los autores.

Es un canal directo ya que el fabricante vende el producto directamente al consumidor final, existen dos métodos para comprar:

- ✓ **Tiendas Virtuales:** El cliente puede comprar calzado del stock o personalizar un calzado vía web esto tendrá un tiempo de espera estimada de 7 días.



Figura 32. Proceso de compra virtual.
Elaborado por: Los autores.

- ✓ **Tienda Presencial:**

El cliente se puede acercar al local para una compra directa del stock disponible, o para personalizar su calzado con gustos del clientes y asesorado por un diseñador con un tiempo de espera estimado de 7 días.



Figura 33. *Proceso de compra presencial.*

Elaborado por: Los autores.

4.6.4. Estrategias de Venta

La empresa HUELLAS se propone en este proyecto, tiene su punto de partida con un enfoque entusiasta en el proceso de producción llamado: Personalización y diseño. Por ello, a continuación se presentan los pasos que deben seguir para el proceso de diseño personalizado del calzado.

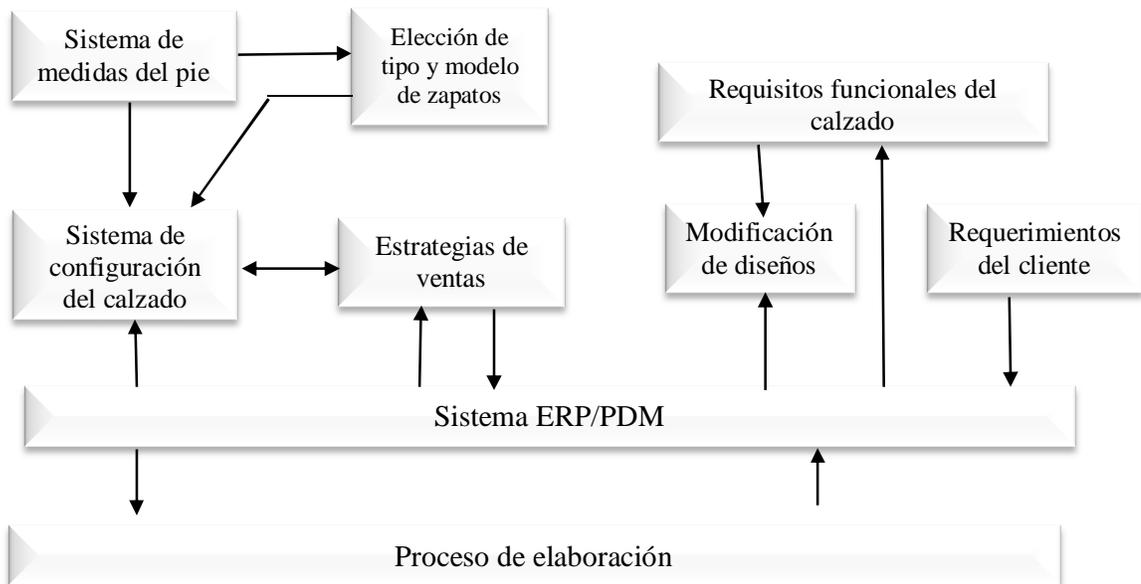


Figura 34. *Proceso general de venta y diseño*

Elaborado por: Los autores.

La personalización del calzado se define por la síntesis de producción en masa y la fabricación de productos personalizados combinando las características positivas de ambos: productos baratos producidos en masa y productos caros personalizados con alta calidad y tiempos de entrega cortos.

Uno de los puntos cruciales en la fabricación moderna de calzado es el diseño de calzado, que es un factor determinante en la venta de calzado mejor ajustado o hecho a medida. Es por eso que dentro del proyecto se debe poner énfasis principal en el proceso de diseño que el cliente elija. De acuerdo con la idea de personalización, una mejora radical del concepto de zapato como producto industrial e individual está dirigida a satisfacer la demanda del cliente. Además del estilo individual del zapato y los propósitos funcionales, los zapatos personalizados en masa ofrecen una gran comodidad mediante el uso de diseños de zapatos que se ajustan mejor o de forma personalizada.

Un zapato de ajuste óptimo contribuye al mantenimiento del pie y la salud, sin embargo, los zapatos a menudo se producen solo en un ancho de zapato por talla para reducir el precio del zapato. Como el tamaño y el ancho de los zapatos se orientan en medidas promedio, es difícil o casi imposible comprar zapatos de ajuste óptimo; en consecuencia, la demanda de calzado personalizado masivo que se adapte mejor es enorme y por ello, existe esperando un nicho de mercado para calzado.

4.6.5. Análisis del Mercado

Como resultados del proceso de observación que se llevó a cabo y la información recolectada a través del contacto que se tuvo con las personas a quienes se les aplicó las encuestas realizadas podemos concluir que no existe una demanda establecida ya que

muchas de las marcas de calzado artesanal existentes en el mercado guayaquileño no son empresas ya que no consta ningún registro en la Superintendencia de Compañías, además se observa un incremento del uso de redes sociales en las marcas para dar a conocer sus productos y promociones.

También pudimos observar que ninguna marca ofrece la personalización de un calzado.

Tabla 15. Análisis de mercado.

	Características	Precios	Ubicación
Brasilia	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado artesanal • Solo calzado de mujer: Sandalias, tacos, plataforma 	\$20 - \$50	<ul style="list-style-type: none"> • Urdesa: Monjas 132 y V. E. Estrada, pedidos vía celular
Pancos	<ul style="list-style-type: none"> • Calzado artesanal • Dirigido a mujeres y hombres • Orgánicos amigables al medio ambiente • Zapatos, alpargatas con diseños 	\$ 35 - \$50	<ul style="list-style-type: none"> • Aurora: C. C. Dorado local #60
Fulgore	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido solo a mujeres • Calzado y complementos como Accesorios 	\$25 - \$45	<ul style="list-style-type: none"> • Urdesa: circunvalación Sur y monjas
Logashian	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido solo a mujeres • Calzado y complementos como Accesorios 	\$30 - \$60	<ul style="list-style-type: none"> • Urdesa Central, circunvalación sur 615 y las monjas edificio el Parque • Cdl. Alborada 11ava etapa Av. Benjamín Carrión Mz 13 V 4
LG Gilbert	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a mujeres y hombres • Formales, semiformales, casual, urbano 	\$30 - \$60	<ul style="list-style-type: none"> • C. C. City Mall piso 1 • C.C. Malecón 2000, Galería C local 32 y 33 • C. C. Mall el Fortín local #250 planta alta • C.C. Plaza Mayor local #13 #14 #15

Elaborado por: Los autores.

4.6.6. Producción

Es una empresa de propiedad privada y operación ubicada en Guayaquil, Ecuador, los productos se derivan únicamente del área, lo que beneficia el período de tiempo en el que se puede producir un zapato artesanal y entregarlo al cliente lo más pronto posible. Como zapatería se valoran las técnicas de servicio al cliente de poder calzar zapatos y tener una visión de lo que el cliente está pensando a lo largo del proceso de diseño. Por ello, se ofrecerá una empresa que permita a los clientes diseñar sus propios zapatos, a través de un personal capacitado en la fabricación de calzado personalizado y también con experiencia en diseño en todos los campos diferentes, esto permitirá pagar salarios saludables a los miembros del personal. Igualmente, la línea de tiempo de desarrollo de producción abarca desde la primera reunión hasta la segunda reunión con un período de tiempo máximo de una semana.

4.6.6.1. Procesos de elaboración del calzado

El tiempo máximo de elaboración del calzado artesanal es de una semana después de entregada la información detallada del diseño, para elaborar el calzado se deben seguir los siguientes procesos:

- **Corte de piezas:** Es la fase donde se escoge el tipo de calzado que se va a producir, desarrollando la plantilla requerida para realizar el corte de cada pieza del diseño.
- **Unión de piezas:** Se reúnen las piezas, donde se engoman las partes para que posteriormente sean cosidas con facilidad. Cada zapato lleva entre 7 a 12 piezas dependiendo el modelo.

- **Montado:** Es la etapa de elaboración del calzado, aquí el artesano coloca el corte sobre la horma y se procede al pegado de la planta.
- **Ensuelado:** Las suelas se compran hechas, ahí se coloca unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor.
- **Limpieza de calzado y Embalaje:** Es el proceso de terminado de calzado, que consiste en la limpieza de las impurezas, colocación de etiquetas y detalles del calzado para su posterior embalaje en su respectiva caja de cartón, donde se indicará serie, talla, modelo y color.

4.6.6.2. Proveedores

Los proveedores clave para la elaboración del calzado artesanal con diseños personalizados, están ubicados en la ciudad de Guayaquil, en las calles Ayacucho entre Lorenzo de Garaycoa y 6 de marzo, que es un sector que se ha especializado en la provisión de materias primas para la fabricación de zapatos. Los principales proveedores serán:

- Masabanda
- Hormas Arias
- Super Star

Estos proveedores comercializan suelas acrílicas y de poliuretano; cartones y plantillas; resortes y elásticos; líneas sintéticas, adornos; plantas bajas y altas; pegamentos e insumos.

4.6.6.3. Políticas de Pago

Las formas de pago son:

- Transferencia Bancaria.
- Pago a contra entrega (directamente en el local).
- Tarjeta de débito.

4.6.6.4. Políticas de cambio o devolución

Si por alguna razón el calzado llega con alguna falla o el modelo no es el seleccionado por el cliente, tiene un tiempo máximo de 48 horas para su devolución o cambio.

4.7. Plan financiero

4.7.1. Financiamiento

El financiamiento está compuesto por recursos de los accionistas así como de un préstamo a la cooperativa JEP como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 16. Porcentaje del financiamiento

Plan Financiero		
Capital propio	\$ 24.000,00	57%
Préstamo Cooperativa JEP	\$ 18.261,13	43%
Total	\$ 42.261,13	

Elaborado por: Los autores

El préstamo a la cooperativa JEP fue por \$18.261,13 a una tasa del 11,20% con cuotas mensuales de \$ 482,66.

4.7.2. Inversión

Para comenzar con el proyecto “HUELLAS” es necesario contar con muebles de oficina, equipos de computación. En la siguiente tabla se detallan los valores requeridos.

Tabla 17. Inversión “Huellas”

INVERSION	VALOR
Activo Corriente	\$ 32.423,13
Activos NO Corrientes	
Muebles de Oficina	\$ 790,00
Equipos de Oficina	\$ 891,00
Equipos de Computación	\$ 915,00
Herramientas y accesorios	\$ 7.242,00
Total	\$ 42.261,13

Elaborado por: Los autores

4.7.2.1. Detalle de inversión:

Para proceder con la ejecución del proyecto es necesaria la compra de la materia prima para iniciar con la producción de calzados.

Tabla 18. Detalles de la inversión

<i>Inventario de materia prima</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Cuero	3240 Pies	\$ 1,49	\$ 4.810,45
Mastil	3240 Pies	\$ 1,59	\$ 5.076,00
Suela (Oxfords)	1080 Pares	\$ 4,10	\$ 4.428,00
Plantilla (Oxfords)	1080 Pares	\$ 1,00	\$ 1.080,00
Cambrion	1080 Pares	\$ 0,70	\$ 756,00
Goma	55 Tarros	\$ 0,35	\$ 1.193,40
Pasadores (Oxfords)	1080 Pares	\$ 0,35	\$ 378,00
Punteras	2388 Pares	\$ 0,17	\$ 405,96
Talonerías	2388 Pares	\$ 0,17	\$ 405,96
Hilo	5 Rollos	\$ 0,10	\$ 194,28
Tela	135 Metros	\$ 6,00	\$ 784,80
Forro	135 Metros	\$ 4,50	\$ 588,60
Suela (Tennis)	1308 Pares	\$ 2,80	\$ 3.662,52
Plantilla	1308 Pares	\$ 0,25	\$ 327,00
Pasadores	1308 Pares	\$ 0,10	\$ 130,80
Fibra	49 Planchas	\$ 32,00	\$ 1.461,60
Carton Salpa	49 Planchas	\$ 18,00	\$ 835,20
Lamina Sintetica	49 Metros	\$ 6,50	\$ 261,00
Tiras Decorativas	1044	\$ 0,60	\$ 626,40
Hebillas	1044	\$ 0,20	\$ 208,80
Total			\$ 27.614,77

Elaborado por: Los autores

Tabla 19. Materiales indirectos.

<i>Materiales Indirectos</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Lija	7	0,90	6,30
Tijeras	2	5,00	10,00
Pinza	1	12,00	12,00
Cinta métrica	3	1,00	3,00
Marcadores	10	0,75	7,50
Pegamento	8	1,20	9,60
Estilete	2	0,90	1,80
Playo	1	4,80	4,80
Perforadoras	4	20,00	80,00
Juego de Hormas	100	17,00	1.700,00
Total			1,835.00

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 20. Muebles de oficina

<i>Muebles de Oficina</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Escritorio	3	110.00	330.00
Silla Ejecutiva	3	80.00	240.00
Muebles	1	220.00	220.00
Total			790.00

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 21. Equipos de Oficina

<i>Equipos de Oficina</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Teléfono	1	25.00	25.00
Calculadora	2	8.00	16.00
Archivador	3	90.00	270.00
Aire acondicionado	1	550.00	550.00
Dispensador de agua	1	30.00	30.00
Total			891.00

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 22. Equipos de Computación

<i>Equipos de Computación</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadoras	3	220.00	660.00
Impresora copiadora	1	225.00	225.00
Cartuchos	2	15.00	30.00
Total			915.00

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 23. Otros activos corrientes

<i>Otros activos corrientes</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Gastos legales y permisos	1	250.00	250.00
Gastos de instalación	1	280.00	280.00
Total			530.00

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 24. Materiales y accesorio

<i>Materiales y accesorios</i>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mesa para taller	2	200.00	400.00
Prensadora	1	1,600.00	1,600.00
Perchas	8	310.00	2,480.00
Engomadora	1	850.00	850.00
Pulidora	2	200.00	400.00
Reverberos	5	28.00	140.00
Maquina coser	2	450.00	900.00
Ventilador techo	2	140.00	280.00
Gavetas	6	32.00	192.00
Total			7,242.00

4.7.3 Gastos de operación

Los gastos operaciones contemplados en el plan de negocio son los siguientes:

Tabla 25. Gastos operacionales -

Remuneraciones 2018								
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Administrador (1)	520,00	520,00	63,18	-	-	-	583,18	6.998,16
Vendedor (2)	395,72	791,44	96,16	65,95	64,33	32,98	1.050,86	12.610,36

Remuneraciones 2019									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Administrador (1)	520.00	520.00	43.32	63.18	-	-	-	626.50	7,517.95
Vendedor (2)	407.59	815.18	67.90	99.04	67.93	65.83	33.97	1,149.86	13,798.37

Remuneraciones 2020									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Administrador (1)	550.00	550.00	45.82	66.83	-	-	-	662.64	7,951.68
Vendedor (3)	419.82	1,259.46	104.91	153.02	104.95	101.75	52.48	1,776.58	21,318.93

Remuneraciones 2021									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Administrador (1)	580.00	580.00	48.31	70.47	-	-	-	698.78	8,385.41
Vendedor (4)	432.41	1,729.66	144.08	210.15	144.14	138.67	72.07	2,438.76	29,265.15

Remuneraciones 2022									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Administrador (1)	600.00	600.00	49.98	72.90	-	-	-	722.88	8,674.56
Vendedor (4)	445.39	1,781.55	148.40	216.46	148.46	142.33	74.23	2,511.43	30,137.19

Elaborado por: **Los autores**

Los valores de la remuneración fueron tomados de la tabla sectorial del ministerio de relaciones laborales de acuerdo a la actividad del trabajador, y el incremento de sueldo base es del 3% entre cada año de acuerdo a como ha subido el sueldo básico por cada año fiscal.

Tabla 26. Gastos servicios básicos

Gastos Servicios Básicos	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Energía Eléctrica	60.00	720.00	734.40	749.09	764.07	779.35
Telefonía	20.00	240.00	244.80	249.70	254.69	259.78
Total	80.00	960.00	979.20	998.78	1,018.76	1,039.13

Elaborado por: **Los autores.**

Tabla 27. Gastos de arriendo

Gastos de Arriendo	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Arriendo del local	350.00	4,200.00	4,200.00	4,410.00	4,410.00	4,630.50
Total	350.00	4,200.00	4,200.00	4,410.00	4,410.00	4,630.50

Elaborado por: **Los autores.**

Tabla 28. Servicios contratados

Servicios contratados	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad en redes	150.00	1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92
Contador	400.00	4,800.00	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60
Total	550.00	6,600.00	6,654.00	6,949.62	7,258.91	7,582.52

Elaborado por: **Los autores.**

Tabla 29. Gastos financieros

Gastos Financieros	2018	2019	2020	2021
Interés Financiero	1,855.93	1,409.20	904.81	335.36
Seguro Préstamo	165.44	125.62	80.66	29.91
Total	2,021.37	1,534.82	985.47	365.27

Elaborado por: **Los autores.**

Tabla 30. Depreciación

Depreciación	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022	Vida Útil
Muebles de Oficina	6.58	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00	10
Equipos de Oficina	7.43	89.10	89.10	89.10	89.10	89.10	10
Equipos de Computación	25.42	305.00	305.00	305.00	-	-	3
Total	39.43	473.10	473.10	473.10	168.10	168.10	

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 31. Mantenimiento

Mantenimiento	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Cloro	2.80	33.60	34.61	35.65	36.72	37.82
Ambientadores	6.50	78.00	80.34	82.75	85.23	87.79
Papel Higiénico (12 rollos)	5.50	66.00	67.98	70.02	72.12	74.28
Fundas de Basura	1.00	12.00	12.36	12.73	13.11	13.51
Total	15.80	189.60	195.29	201.15	207.18	213.40

Elaborado por: **Los autores**

4.7.4 Proyección de Costo de venta

Para obtener los costos de venta se incluye los valores de mano de obra directa (remuneraciones, beneficios sociales) materiales directos, materiales indirectos y costos indirectos de fabricación (60% Alquiler, 65% Energía eléctrica y 20% Teléfono e internet)

Tabla 32. Proyección costo de venta

	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de Obra directa	19,107.60	20,908.59	35,893.84	36,954.60	45,667.01
Materiales Directos	27,614.77	30,749.52	58,568.40	103,762.80	118,404.00
Materiales Indirectos	1,835.00	1,963.45	2,100.89	2,247.95	2,405.31
Costos Indirectos de Fabricación	9,464.28	10,080.77	17,674.12	18,113.18	26,383.17
COSTO DE VENTA	58,021.65	63,702.34	114,237.25	161,078.53	192,859.49

Elaborado por: **Los autores**

4.7.4.1. Remuneraciones costo de venta

Tabla 33. Detalle remuneración de producción

Remuneraciones 2018								
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Diseñador (1)	403.95	403.95	49.08	33.66	32.17	16.83	535.69	6,428.28
Artesano (3)	400.00	1,200.00	145.80	100.00	96.50	50.00	1,592.30	19,107.60

Remuneraciones 2019									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Diseñador (1)	416.07	416.07	34.66	50.55	34.67	32.92	17.34	586.20	7,034.45
Artesano (3)	412.00	1,236.00	102.96	150.17	103.00	98.75	51.50	1,742.38	20,908.59

Remuneraciones 2020									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Diseñador (2)	428.55	857.10	71.40	104.14	71.43	67.83	35.71	1,207.61	14,491.28
Artesano (5)	424.36	2,121.80	176.75	257.80	176.82	169.58	88.41	2,991.15	35,893.84

Remuneraciones 2021									
Cargo	Base Sueldo	Mensual	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total Mensual	ANUAL
Diseñador (2)	441.41	882.81	73.54	107.26	73.57	69.33	36.78	1,243.30	14,919.59
Artesano (5)	437.09	2,185.45	182.05	265.53	182.12	173.33	91.06	3,079.55	36,954.60

Elaborado por: Los autores

4.7.4.2 Detalle de Costo de venta por línea de calzado

Tabla 34. Costo por línea Oxford

Oxford			
Detalle	Valor	# Pares	Valor por par
Cuero	\$ 4,129.65	945	\$ 4.37
Mastil	\$ 5,076.00	1080	\$ 4.70
Suela	\$ 2,995.20	768	\$ 3.90
Plantillas	\$ 1,080.00	1080	\$ 1.00
Cambrion	\$ 756.00	1080	\$ 0.70
Goma	\$ 540.00	1080	\$ 0.50
Pasadores	\$ 311.85	891	\$ 0.35
Punteras	\$ 183.60	1080	\$ 0.17
Talonera	\$ 183.60	1080	\$ 0.17
Hilo	\$ 108.00	1080	\$ 0.10
Mano de Obra Directa			\$ 3.70
Materiales indirectos			\$ 0.54
Mano de Obra Indirecta			\$ 1.87
Alquiler			\$ 0.73
Energía Eléctrica			\$ 0.13
Teléfono			\$ 0.01
Oxford (Personalizados)			
Suelas de Colores	\$ 1,326.00	312	\$ 4.25
Cuero Personalizado	\$ 621.00	135	\$ 4.60
Pasadores	\$ 94.50	189	\$ 0.50
Mano de Obra Directa			\$ 4.50

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 35. Costo por línea tenis

Tenis			
Detalle	Valor	# Pares	Valor por par
Tela	\$ 612.00	1020	\$ 0.60
Forro	\$ 588.60	1308	\$ 0.45
Suela	\$ 3,172.52	1133	\$ 2.80
Plantilla	\$ 264.50	1058	\$ 0.25
Punteras	\$ 222.36	1308	\$ 0.17
Taloneras	\$ 222.36	1308	\$ 0.17
Pasadores	\$ 109.80	1098	\$ 0.10
Hilo	\$ 65.40	1308	\$ 0.05
Goma	\$ 392.40	1308	\$ 0.30
Mano de Obra			\$ 2.70
Mano de Obra Indirecta			\$ 1.87
Materiales Indirectos			\$ 0.54
Alquiler			\$ 0.73
Energía Eléctrica			\$ 0.13
Teléfono			\$ 0.01
Tenis (Personalizados)			
Tela con diseños	\$ 273.60	288	\$ 0.95
Plantilla	\$ 80.00	250	\$ 0.32
Pasadores	\$ 31.50	210	\$ 0.15
Suela	\$ 507.50	175	\$ 2.90
Mano de Obra			\$ 4.10

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 36.Costo por línea sandalias

Sandalias			
Detalle	Valor	# Pares	Valor por par
Fibra	\$ 778.80	649	\$ 1.20
Cartón Salpa	\$ 835.20	1044	\$ 0.80
Lamina Sintética	\$ 261.00	1044	\$ 0.25
Tiras decorativas	\$ 377.40	629	\$ 0.60
hebillas	\$ 168.80	844	\$ 0.20
Goma	\$ 261.00	1044	\$ 0.25
Hilo	\$ 20.88	1044	\$ 0.02
Mano de Obra			\$ 3.00
Mano de Obra Indirecta			\$ 1.87
Materiales indirectas			\$ 0.54
Alquiler			\$ 0.73
Energía eléctrica			\$ 0.13
Teléfono			\$ 0.01
Sandalias (Personalizados)			
Material Fibra	\$ 592.50	395	\$ 1.50
Tira decorativa especial	\$ 311.25	415	\$ 0.75
Hebillas	\$ 60.00	200	\$ 0.30
Mano de Obra			\$ 3.60

Elaborado por: **Los autores**

Los márgenes de ganancia por cada línea de calzado están entre el 20% al 25% de ganancia.

4.7.5 Proyección de Ventas

Se realiza una proyección a 5 años en el cual se evidencia como actúa el producto ya que en los primeros 2 años el crecimiento en la demanda es acelerado mientras que en los 3 últimos años nos indica que la proyección de ingresos disminuye de una forma notable porque el producto llego a su madurez lo que genera una demanda menos agresiva

Tabla 37. Proyección de Ventas

2018		Calzado Normal				Calzado Personalizado				
Tipo de Calzado	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual
Oxford	\$ 32.00	64	\$ 2,048.00	768	\$ 24,576.00	\$ 40.00	26	\$ 1,040.00	312	\$ 12,480.00
Zapatillas - Tennis	\$ 27.00	85	\$ 2,295.00	1020	\$ 27,540.00	\$ 35.00	24	\$ 840.00	288	\$ 10,080.00
Sandalias	\$ 12.00	49	\$ 588.00	588	\$ 7,056.00	\$ 18.00	38	\$ 684.00	456	\$ 8,208.00

2019		Calzado Normal				Calzado Personalizado				
Tipo de Calzado	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual
Oxford	\$ 32.00	68	\$ 2,176.00	816	\$ 26,112.00	\$ 40.00	30	\$ 1,200.00	360	\$ 14,400.00
Zapatillas - Tennis	\$ 27.00	89	\$ 2,403.00	1068	\$ 28,836.00	\$ 35.00	28	\$ 980.00	336	\$ 11,760.00
Sandalias	\$ 13.00	55	\$ 715.00	660	\$ 8,580.00	\$ 18.00	44	\$ 792.00	528	\$ 9,504.00

2020										
	Calzado Normal					Calzado Personalizado				
Tipo de Calzado	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual
Oxford	\$ 35.00	99	\$ 3,465.00	1188	\$ 41,580.00	\$ 43.00	61	\$ 2,623.00	732	\$ 31,476.00
Zapatillas - Tennis	\$ 30.00	120	\$ 3,600.00	1440	\$ 43,200.00	\$ 38.00	59	\$ 2,242.00	708	\$ 26,904.00
Sandalias	\$ 15.00	88	\$ 1,320.00	1056	\$ 15,840.00	\$ 20.00	77	\$ 1,540.00	924	\$ 18,480.00

2021										
	Calzado Normal					Calzado Personalizado				
Tipo de Calzado	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual
Oxford	\$ 35.00	134	\$ 4,690.00	1608	\$ 56,280.00	\$ 43.00	96	\$ 4,128.00	1152	\$ 49,536.00
Zapatillas - Tennis	\$ 30.00	155	\$ 4,650.00	1860	\$ 55,800.00	\$ 38.00	94	\$ 3,572.00	1128	\$ 42,864.00
Sandalias	\$ 15.00	122	\$ 1,830.00	1464	\$ 21,960.00	\$ 20.00	111	\$ 2,220.00	1332	\$ 26,640.00

2022										
	Calzado Normal					Calzado Personalizado				
Tipo de Calzado	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual	Precio de Vta.	Demanda Mensual	Ingreso Mensual	Demanda Anual	Ingreso Anual
Oxford	\$ 40.00	139	\$ 5,560.00	1668	\$ 66,720.00	\$ 48.00	101	\$ 4,848.00	1212	\$ 58,176.00
Zapatillas - Tennis	\$ 35.00	160	\$ 5,600.00	1920	\$ 67,200.00	\$ 42.00	99	\$ 4,158.00	1188	\$ 49,896.00
Sandalias	\$ 20.00	128	\$ 2,560.00	1536	\$ 30,720.00	\$ 22.00	117	\$ 2,574.00	1404	\$ 30,888.00

Elaborado por: Los autores.

4.7.6 Punto de equilibrio

Nos indica el valor de ventas que debemos alcanzar para cubrir los costos y gastos de la empresa, es decir no tendríamos ni utilidad ni pérdidas.

Tabla 38. Punto equilibrio línea Oxford

Oxford				
Unidades	Costo Fijo	Costo Variable Total	Costo Total	Ingreso Total
0	19,608.52	\$ -	19,608.52	\$ -
359	19,608.52	\$ 4,882.40	24,490.92	\$ 11,488.00
718	19,608.52	\$ 9,764.80	29,373.32	\$ 22,976.00
1066	19,608.52	\$ 14,497.60	34,106.12	\$ 34,106.12
1436	19,608.52	\$ 19,529.60	39,138.12	\$ 45,952.00
1795	19,608.52	\$ 24,412.00	44,020.52	\$ 57,440.00

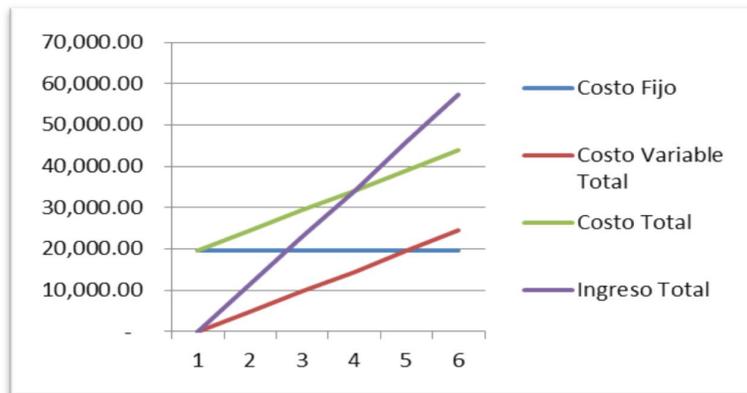


Figura 35. Grafica de punto equilibrio oxford
Elaborado por: Los autores.

Tabla 39. Punto equilibrio línea tenis

Tenis				
Unidades	Costo Fijo	Costo Variable Total	Costo Total	Ingreso Total
0	19,608.52	\$ -	19,608.52	\$ -
430	19,608.52	\$ 5,074.00	24,682.52	\$ 11,610.00
860	19,608.52	\$ 10,148.00	29,756.52	\$ 23,220.00
1290	19,608.52	\$ 15,222.00	34,830.52	\$ 34,830.52
1720	19,608.52	\$ 20,296.00	39,904.52	\$ 46,440.00
2150	19,608.52	\$ 25,370.00	44,978.52	\$ 58,050.00

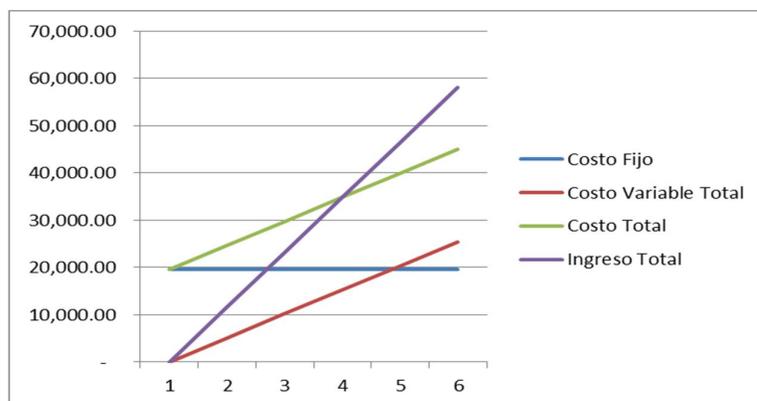


Figura 36. Grafica de punto equilibrio tenis
Elaborado por: Los autores.

Tabla 40. Punto equilibrio línea sandalias

Sandalias				
Unidades	Costo Fijo	Costo Variable Total	Costo Total	Ingreso Total
0	19,608.52	\$ -	19,608.52	\$ -
330	19,608.52	\$ 2,374.40	21,982.92	\$ 8,904.00
660	19,608.52	\$ 4,748.80	24,357.32	\$ 17,808.00
995	19,608.52	\$ 7,129.60	26,738.12	\$ 26,738.12
1325	19,608.52	\$ 9,497.60	29,106.12	\$ 35,616.00
1655	19,608.52	\$ 11,872.00	31,480.52	\$ 44,520.00

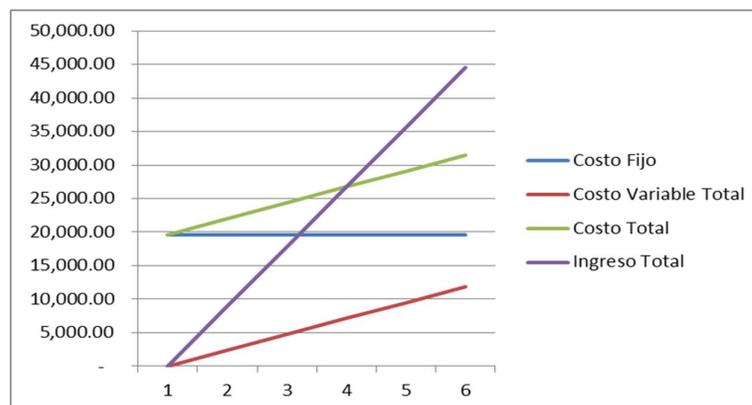


Figura 37. Grafica de punto equilibrio sandalias
Elaborado por: Los autores

4.7.7 Evaluación financiera del proyecto

Tabla 41. Estado de situación inicial

"HUELLAS"	
Estado de situación inicial	
al 01 de enero 2018	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes	2,443.36
Materia prima	29,449.77
Otros activos corrientes	530.00
Total Activo Corriente	<u>32,423.13</u>
ACTIVO NO CORRIENTE	
Muebles de Oficina	790.00
Equipos de Oficina	891.00
Equipos de computación	915.00
Herramientas y Accesorios	7,242.00
Total de activos No Corrientes	<u>9,838.00</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>42,261.13</u>
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones con instituciones	<u>3,770.55</u>
Total de Pasivo Corriente	3,770.55
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones con instituciones	<u>14,490.58</u>
Total de Pasivo No Corriente	14,490.58
TOTAL PASIVO	18,261.13
PATRIMONIO	
Capital Propio	24,000.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	42,261.13

Elaborado por: **Los autores**

Tabla 42. Estado de resultado - Elaborado por: **Los autores**

Estado de resultado proyectado - "HUELLAS"					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Venta de mercadería	89,940.00	99,192.00	177,480.00	253,080.00	303,600.00
Total Ingresos	89,940.00	99,192.00	177,480.00	253,080.00	303,600.00
EGRESOS					
Costo de Venta	58,021.65	63,702.34	114,237.25	161,078.53	192,859.49
Total Costos	58,021.65	63,702.34	114,237.25	161,078.53	192,859.49
Gastos Administrativos	16,384.86	16,973.22	17,801.48	18,254.77	18,971.37
Sueldo Administrador	6,998.16	7,517.95	7,951.68	8,385.41	8,674.56
Energía Eléctrica	252.00	257.04	262.18	267.42	272.77
Arriendo Local	1,680.00	1,680.00	1,764.00	1,764.00	1,852.20
Teléfono e Internet	192.00	195.84	199.76	203.75	207.83
Servicios Contratados	6,600.00	6,654.00	6,949.62	7,258.91	7,582.52
Gastos de Mantenimiento	189.60	195.29	201.15	207.18	213.40
Gastos de Depreciación	473.10	473.10	473.10	168.10	168.10
Gastos Ventas	12,610.36	13,798.37	21,318.93	29,265.15	30,137.19
Sueldos Vendedores	12,610.36	13,798.37	21,318.93	29,265.15	30,137.19
Gastos Financieros	2,021.37	1,534.82	985.47	365.27	-
Interés Financiero	1,855.93	1,409.20	904.81	335.36	-
Seguro del préstamo	165.44	125.62	80.66	29.91	-
Total Gastos	31,016.59	32,306.41	40,105.88	47,885.20	49,108.56
Utilidad del ejercicio antes de impuestos	901.76	3,183.25	23,136.87	44,116.27	61,631.95
15% Participación trabajadores	(135.26)	(477.49)	(3,470.53)	(6,617.44)	(9,244.79)
Utilidad antes de impuestos	766.49	2,705.77	19,666.34	37,498.83	52,387.16
22 % Impuesto a la renta	-	-	(4,326.59)	(8,249.74)	(11,525.18)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	766.49	2,705.77	15,339.74	29,249.09	40,861.98

Tabla 43. Flujo de caja proyectado - Elaborado por: **Los autores**

Flujo de Caja proyectado Al 31 de Diciembre						
Flujo de Fondos Propios	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales		89,940.00	99,192.00	177,480.00	253,080.00	303,600.00
Ingresos x ventas		89,940.00	99,192.00	177,480.00	253,080.00	303,600.00
Egresos Operacionales		86,543.77	94,000.83	152,884.56	208,430.36	241,799.95
Costo de Venta		58,021.65	63,702.34	114,237.25	161,078.53	192,859.49
Pago por remuneraciones		19,608.52	21,316.32	29,270.61	37,650.56	38,811.75
Servicios Basicos		444.00	452.88	461.94	471.18	480.60
Alquiler		1,680.00	1,680.00	1,764.00	1,764.00	1,852.20
Publicidad		1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92
Contador		4,800.00	4,800.00	5,040.00	5,292.00	5,556.60
Mantenimiento		189.60	195.29	201.15	207.18	213.40
Egresos Financieros		5,791.92	5,791.92	5,791.92	5,792.30	-
Pago de capital de prestamo		3,770.55	4,257.10	4806.45	5,427.03	-
Interes bancario		1,855.93	1,409.20	904.81	335.36	-
Seguro		165.44	125.62	80.66	29.91	-
Utilidad Antes de Impuestos		(2,395.69)	(600.75)	18,803.52	38,857.34	61,800.05
15 % Participacion		135.26	477.49	3,470.53	6,617.44	9,244.79
22% Impuesto a la Renta		-	-	4,326.59	8,249.74	11,525.18
Flujo Financiero						
Inversion propia	24,000.00					
Prestamo financiero	18,261.13					
Flujo Neto Financiero	42,261.13					
Flujo Neto	42,261.13	(2,530.96)	(1,078.23)	11,006.39	23,990.16	41,030.08
Saldo Inicial Efectivo		2,443.36	(87.60)	(1,165.83)	9,840.56	33,830.72
FLUJO NETO TOTAL		(87.60)	(1,165.83)	9,840.56	33,830.72	74,860.80

4.7.8 VAN / TIR

Es muy importante realizar un correcto análisis es por eso que en la tabla 44 se resume el resultado de la evaluación financiera que fue aplicada al proyecto de plan de negocios. La tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

Tabla 44. VAN / TIR - Pr años

TIR	25%
VAN	\$12.988,48
PR:	4 años

Elaborado por: **Los autores**

La empresa “Huellas” obtuvo un VAN de \$12.988,48 que nos indica que tendrá recursos adicionales lo que permite solventar los costos y gastos y tener ganancia. Con los resultados obtenidos se llega a la conclusión que el proyecto es aceptable.

Como resultado de la TIR tenemos que tiene una rentabilidad del 25% siendo un negocio rentable y satisfactorio para los accionistas.

Tabla 45. Costo promedio ponderado

$$0.25 \frac{24,000.00}{(18261.13+24000)} + 0.12 \frac{18,261.13}{(18261.13+24000)} (1-0.22)$$

$$= 18\%$$

Elaborado por: **Los autores**

Los datos que proporciona el cuadro 45 relacionado al WACC o Costo promedio ponderado nos arroja que es del 18% lo cual es bastante saludable para el proyecto.

4.7.9. Análisis de sensibilidad

En la tabla 46 se presenta el análisis de sensibilidad del proyecto

Tabla 46. Análisis de sensibilidad

Escenario 1: Incremento de 10% en la cantidad			
Escenario 2: Decremento de 10% en la cantidad			
	Original	Escenario 1	Escenario 2
Precio promedio	\$ 32.00	\$ 30.33	\$ 34.05
Cantidad	1080	1188	972
Costo Variable Unitario	\$ 13.60	\$ 13.60	\$ 13.60
Costo fijo o indirecto	\$ 19,608.52	\$ 19,608.52	\$ 19,608.52
Utilidad Operativa	\$ 263.48	\$ 263.48	\$ 263.48
Escenario 1: Incremento de 10% en el precio			
Escenario 2: Decremento de 10% en el precio			
	Original	Escenario 1	Escenario 2
Precio promedio	\$ 32.00	\$ 35.20	\$ 28.80
Cantidad	1080	920	1308
Costo Variable Unitario	\$ 13.60	\$ 13.60	\$ 13.60
Costo fijo o indirecto	\$ 19,608.52	\$ 19,608.52	\$ 19,608.52
Utilidad Operativa	\$ 263.48	\$ 263.48	\$ 263.48

Elaborado por: **Los autores**

4.7.9. Riesgos económicos

El primer riesgo que identifican los autores es que los productos no alcanzan la popularidad suficiente y la empresa no generará ventas esperadas. Otra posibilidad es que los clientes piensen innecesaria la personalización de calzado en la compra, considerando que los competidores tienen la ventaja de estar en el mercado por más tiempo y la innovación del zapato artesanal puede llevarlo a su desaparición. Una solución en contra de esto sería crear conciencia del producto, por lo que es necesaria una campaña comercial agresiva.

Otro riesgo económico podría ser que los clientes vean que los productos tienen un precio demasiado bajo y, por lo tanto, son de mala calidad; para evitar esta situación, los autores pretenden promover el producto que combina el diseño personalizado e innovación de lo artesanal.

4.8. Síntesis del proyecto

Existe la intención de fabricar el producto en el almacén, por lo que cada zapato tendrá una cantidad específica de detalle puesto en el calzado. La fabricación comenzará con todos los zapatos solicitados por los clientes, donde los diseñadores crearán un diseño de dibujo para el calzado artesanal. Una vez que el nuevo zapato se haya definido, los materiales específicos se fundirán y se formarán para crear las partes específicas del zapato. Una vez que las partes estén listas, los diseñadores unirán cada zapato de acuerdo con su dibujo y luego enviarán cada zapato nuevo junto con los detalles de cada producto agregado al zapato, que serán los valores de diseño que promueven un diseño único para cada producto.

CONCLUSIONES

- El presente plan de negocios se ha desarrollado con la idea de introducir en el mercado una empresa que cree zapatos de manera artesanal y con diseños personalizados para el público guayaquileño, a un precio asequible.
- El proyecto se basa en una cultura empresarial, con el objetivo de crear un calzado original y con las prestaciones que más se adecuen a la comodidad y necesidades del cliente.
- Con las herramientas de investigación se determinó que no existe otra empresa que elabore calzado personalizado en la ciudad de Guayaquil.
- Se estableció un proceso de producción de calzado artesanal en cual su tiempo de elaboración es máximo de 7 días, también se desarrolló un proceso de comercialización en el cual se impulsa la venta en medios de bajo costo y alta exposición como redes sociales y paginas web.
- Los socios tendrán 18% de retorno de la inversión.
- La empresa “Huellas” obtuvo un VAN de \$12.988,48 que nos indica que tendrá recursos adicionales lo que permite solventar los costos y gastos y tener ganancia. Con los resultados obtenidos se llega a la conclusión que el proyecto es aceptable.
- En definitiva, Calzado HUELLAS, está proyectado para un crecimiento a partir del tercer año, con una proyección de ascenso entre el 60% y 80% de sus márgenes netos de ganancia, que se fundamentan en la fuerza laboral y la calidad de los productos a ofrecer.

RECOMENDACIONES

El concepto de zapatos artesanales que promueve el modelo comercial y desarrollo del sector del calzado junto con la satisfacción de las demandas de los clientes en originalidad, calidad y precio, se combinaron en el proyecto para desarrollar el plan de negocios que crea a la empresa, obligando a mejorar e innovar al sector comercial que representa. Por tal razón, se recomienda lo siguiente:

- Considerar cada una de las respuestas del público encuestado, con la finalidad de considerar su percepción acerca de los zapatos artesanales y la necesidad de ellos en el mercado, cubriendo de esta manera todas sus demandas y puntos de vista en el producto que estarían dispuestos a comprar, sobre la base de calidad, precio, diseño y tiempo de entrega, como los lineamientos fundamentales para el desarrollo comercial de la empresa.
- Fortalecer el mercado del calzado artesanal, elevando los niveles de satisfacción de sus clientes, mediante un adecuado estándar de calidad y diseño de los zapatos.
- Innovar al sector del calzado artesanal en la ciudad de Guayaquil, a través de la personalización de los diseños del calzado, que pueden ser detallados por el mismo cliente o como sugerencias de estilos y modelos por parte de los diseñadores de la empresa hacia los clientes que aún no se hayan decidido por un modelo en particular, sin dejar de lado los tiempos de entrega que no pueden sobrepasar los 3 días para evitar la fatiga y molestia del público objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, G. (2015). *El plan de negocios y el impacto en la economía social de mercado: La aplicación de políticas públicas en incentivo del emprendimiento comercial*. Universidad San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima: USML.
- Alvarado, M. (2014). *El plan administrativo como elemento central del plan de negocios* (Vol. II). Medellín, Antioquia, Colombia: RioNegro.
- Blacio, M. (10 de Agosto de 2013). Proceso administrativo, planteación, organización, dirección y control. 4(3). Quito, Pichincha, Ecuador: Wordpress.
- Boston Consulting Group. (2013). *Matriz BCG* (Vol. II). Boston, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Bruque, E. (2014). *Cálculos para la estimación del Retorno de Inversión*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: EPE.
- Bustamante, P. (2015). *Estrategia del plan de negocios: Diseño e implementación de una PYME para producción de calzado*. Investigación científica, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Administración Empresarial, Valparaíso.
- Cabrera, N. (2016). *Plan de Negocios: Mercado potencial y mercado general para la proyección de la segmentación del público objetivo*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: PUCE.
- Cáceres, A. (2016). *Plan de negocios para servicios y productos: Diseño y producción de calzado para caballero en la ciudad de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración y Ciencias Empresariales. Quito: PUCE.

- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2016). *Evaluación de mercado: Estimación del mercado de calzado en la zona urbana de la ciudad de Guayaquil*. Informe anual, CIG, Departamento de Estadísticas y Mercadeo, Guayaquil.
- Cámara Nacional de Calzado. (2016). *Segmentación nacional del mercado de calzado*. Informe anual, CNC, Departamento de Estadística , Quito.
- Cámara Nacional del Calzado. (2016). *Antecedentes de la industria y producción del calzado en el Ecuador*. Informe de gestión administrativa, CNZ, Quito.
- Cárdenas, R. (2016). *Plan de negocios: Innovación y armonía con el medio ambiente*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales. Quito: USFQ.
- Carrasco, G. (2016). *Desarrollo del plan de negocios: Matriz BCG*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Administración Empresarial. Buenos Aires: UNMP.
- Carvajal, A. (2014). *Marcos para el análisis estratégico del entorno externo comercial* (Vol. XX). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Castilla, E. (2015). *Elementos del Plan de Negocio para la innovación estratégica*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Lima: USIL.
- Código Orgánico de la Producción, C. e. (2010). *Garantías del emprendimiento comercial: Sistema integral de innovación, capacitación, técnica y emprendimiento* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Concha, J. (2015). *Análisis MAP* (Vol. III). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Zipaquirá.
- Escobar, F. (2016). *Análisis estratégico del plan de negocios en el proyecto comercial*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Lima: PUCP.

- Fernández, D. (2014). *Metas estratégicas del Plan de Negocios: Hacia la proyección comercial sobre segmentación de mercado* (Vol. XI). (EPE, Ed.) Madrid: España.
- Ferreyra, J. (2015). *Modelo de negocio dinámico* (Vol. II). Madrid, España: Argos.
- Figuroa, I. (2013). *Matriz de posicionamiento del negocio* (Vol. XI). Madrid, España: EPE.
- Franco, V. (2015). *El plan de negocios y el proceso evolutivo comercial* (Vol. IV). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Guzmán, A. (2014). *Plan de Negocios: La cadena de valor en la estructuración proyectada del segmento comercial*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Buenos Aires: UNCPBA.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). *Producción y comercialización de calzado en el Ecuador: índice estadístico de consumo*. Informe anual, INEC, Departamento estadístico, Quito.
- Iturralde, O. (2016). *Planificación comercial: Elementos constitutivos de una correcta instauración del plan de negocios*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Administración Empresarial y Comercial. Lima: USIL.
- Lagos, A. (2015). *Administración empresarial y comercial de procesos estratégicos para el plan de negocios*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Administración y Ciencias Empresariales. México: UNAM.
- Ledesma, G. (2015). *Ventaja Competitiva del Plan de Negocios* (Vol. III). Madrid, España: EPE.
- Leiva, D. (2014). *5 Fuerzas de Porter: Posicionamiento comercial y plan de negocios*. Pontificia Universidad Católica de Colombia, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Bogotá: PUCC.

- Llorens, R. (2015). *Proceso productivo para el establecimiento del plan de negocios: Innovación, comercialización y distribución*. Universidad Internacional SEK, Facultad de Administración Comercial. Quito: UISEK.
- Martín, F. S. (2014). *Revisión conceptual de los procesos administrativos para implementación del plan de negocios* (Vol. XI). Lima, Perú: Rimac.
- Medina, C. (2015). *Plan de Negocios: Visión y Misión* (Vol. VII). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Miranda, D. (2016). *Características del plan de negocios: Ocho aspectos fundamentales para establecer un plan de negocios eficaz*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Bogotá: PUJ.
- Molina, J. (2016). *Pronóstico y tendencias del mercado para el plan de negocios* (Vol. III). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Moreta, E. (2015). *Características del plan de negocios: Estructurando un plan de negocios exitoso* (III ed., Vol. IV). Madrid, España: Argos.
- Naula, A. (2015). *Herramientas de financiación: Retorno de la Inversión (ROI)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Administración Empresarial y Comercial. México D.F.: UNAM.
- Navarrete, Á. (2015). *Entorno macroeconómico de proyección para el establecimiento del plan de negocios* (Vol. III). Buenos Aires, Argentina: Rosario.
- Navarro, A. (2015). *Importancia del análisis FODA en el diseño del plan de negocios*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Administración Comercial. Santiago: PUCCh.
- Niola, R. (2015). *Conceptualización de zapatos artesanales para comercialización en la ciudad de Cuenca*. Asociación de Zapateros Artesanales de la ciudad de Cuenca, Cuenca.

- Noguera, I. (2015). *Fundamentos teóricos de la implementación de los planes de negocios: Argumentos básicos de la Administración comercial y empresarial*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Quito: PUCE.
- Norero, R. (2016). *El Plan de negocios y la producción artesanal de calzado para hombres y mujeres adultos*. Universidad Nacional de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales. Lima: UNSM.
- Olivares, R. (2015). *Los niveles de satisfacción en la comercialización del calzado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: PUCE.
- Orellana, I. (2015). *Plan de Negocios y la Cadena de valor: Implementación y desarrollo de producción de zapatos artesanales para mujer en la ciudad de Barcelona*. Universidad Nacional de Barcelona, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Barcelona: UNB.
- Ortega, C. (2014). *Planificación del negocio sobre la segmentación del mercado objetivo: Comercialización y ventas*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. Quito: USFQ.
- Ortera, M. (2015). *Enfoque estratégico del plan de negocios*. Madrid, España: EPE.
- Parra, R. (2015). *Plan de negocios: comercialización y ventas, procesos administrativos empresariales*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración y Ciencias Empresariales. Quito: PUCE.
- Piamonte, M. (2015). *Estructuración de los canales de distribución: Planes de negocios y emprendimiento comercial (Vol. IV)*. Madrid, España: Argos.

- Pizarro, D. (2015). *El Plan de Negocios: Etapas del entorno externo del sector comercial*. Pontificia Universidad Católica de Colombia, Facultad de Administración Comercial y Ciencias Empresariales. Bogotá: PUCC.
- Riquelme, A. (2015). *Matriz de posicionamiento de mercado: El plan de negocios y su desarrollo comercial*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Ciencias Administrativas, Empresariales y Comerciales. Quito: USFQ.
- Rivera, M. (2016). *Marcos para el análisis estratégico del entorno interno: Plan de negocios e incidencias* (Vol. VII). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Rojas, A. (2015). *Intensidad de la competencia de mercado y establecimiento del plan de negocios*. Universidad Austral de Chile, Facultad de Administración Empresarial. Santiago: UACH.
- Romero, A. (2014). *Áreas enfocadas al plan de negocios para la identificación de oportunidades y amenazas*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Ciencias Administrativas, Comerciales y Empresariales. Quito: USFQ.
- Rustione, D. (2016). *Previsión de Escenarios en el plan de negocios* (Vol. IV). Lima, Perú: Rimac.
- Saavedra, E. (2016). *Definición de las estrategias del plan de negocios*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Administración Comercial y Empresarial. México D.F.: UNAM.
- Sáez, L. (2015). *Proceso administrativo del plan de negocios en relación a las 5 fuerzas de Porter* (Vol. II). Quito, Pichincha, Ecuador: Andinia.
- Sanhueza, M. (2016). *El Plan de Negocios y su estrategia comercial: Segmentación de mercado y determinación de público objetivo*. Universidad San Francisco de Quito, Facultad de Ciencias Administrativas y Empresariales. Quito: USFQ.

Silva, I. (2015). *Procesos administrativos y plan de negocios* (Vol. IX). Buenos Aires, Argentina: Platense.

Venegas, D. (2015). *Conceptualización del plan de negocios* (Vol. III). Madrid, España: Argos.

Zapatero, M. (2016). *El emprendimiento comercial y las ventajas del plan de negocios*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración Comercial. Bogotá: UNC.

ANEXOS

COPCI

Que, los numerales 2, 15, 16, 17, 26 y 27 del artículo 66 de la Constitución de la República, establecen garantías constitucionales de las personas, las cuales requieren de una normativa que regule su ejercicio comercial mediante el Sistema Integral de Innovación, Capacitación Técnica y Emprendimiento del COPCI (Código Orgánico de la Producción, 2010)

Art. 11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento. - El Consejo Sectorial de la Producción, anualmente, diseñará un plan de capacitación técnica, que servirá como insumo vinculante para la rentabilidad, planificación y priorización del sistema de plan de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo (Código Orgánico de la Producción, 2010). Basados en este artículo, el plan de negocios partir desde la innovación y capacitarse y emprender un estado de reorganización en el área administrativa, por lo que, además, se sustenta en los siguientes artículos siguientes, en continuidad del anterior.

DEL FOMENTO, PROMOCIÓN, REESTRUCTURACIÓN Y REGULACIÓN DE LAS INVERSIONES PRODUCTIVAS

Art. 13.- Definiciones. - Para efectos de la presente normativa, se tendrán las siguientes definiciones:

a. Inversión productiva. - Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional (Código Orgánico de la Producción, 2010);

Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Código Orgánico de la Producción, 2010).

CÓDIGO DE TRABAJO

Capítulo IV DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

Art.

42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

COESCCI

Artículo 9.- Plan Nacional de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, Innovación y Saberes.- Es el conjunto de directrices de carácter público, cuyas acciones conducen a asegurar un modelo económico que genere valor, democratice el conocimiento y sea sostenible ambientalmente. Tendrá ámbito de alcance nacional con enfoque territorial e intercultural, estará orientado a la conformación de redes académicas, culturales, de investigación y de innovación social y a la transferencia y reproducción libre, social y solidaria del conocimiento.

Para su diseño y evaluación deberá observar lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo y además deberá retroalimentarse de la información proporcionada por los actores del Sistema. El Plan Nacional de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, Innovación y Saberes Ancestrales será elaborado por el Comité Nacional de Planificación de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, Innovación y Saberes Ancestrales en coordinación con la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, mismo que será puesto en conocimiento para su aprobación por parte del Consejo Nacional de Planificación.

CAPÍTULO II ORGANISMO RESPONSABLE DE LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS INTELECTUALES

Artículo 10.-Autoridad nacional competente en materia de derechos intelectuales.- Es el organismo técnico adscrito a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, con personalidad jurídica propia, dotado de autonomía administrativa, operativa y financiera, que ejerce las facultades de regulación, gestión y control de los derechos intelectuales y en consecuencia tiene a su cargo principalmente los servicios de adquisición y ejercicio de los derechos de propiedad intelectual, así como la protección de los conocimientos tradicionales. Además de las funciones inherentes a sus atribuciones, será la principal encargada de ejecutar las políticas públicas que emanen del ente rector en materia de gestión, monitoreo, transferencia y difusión del conocimiento.



**ENCUESTA PARA PLAN DE NEGOCIOS DESTINADA A LA
PRODUCCIÓN DE ZAPATOS ARTESANALES EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

1. ¿Cuál es la primera marca de calzado artesanal que se le viene a la mente?

Brazilia	<input type="checkbox"/>
Pancos	<input type="checkbox"/>
Fulgore	<input type="checkbox"/>
Logashian	<input type="checkbox"/>
LG Gilbert	<input type="checkbox"/>

2. ¿Generalmente cuántos pares de zapatos compra al año?

De 2 a 3	<input type="checkbox"/>
De 3 a 5	<input type="checkbox"/>
De 5 a 8	<input type="checkbox"/>
De 8 a 10	<input type="checkbox"/>
Más de 10	<input type="checkbox"/>

3. ¿Se siente satisfecho con la oferta existente de zapatos para su gusto?

Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Parcialmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>

4. ¿Estaría usted dispuesto a realizar la compra de zapatos artesanales en línea (página web, aplicaciones móviles)?

Totalmente dispuesto	<input type="checkbox"/>
Parcialmente dispuesto	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente indisposto	<input type="checkbox"/>
Totalmente indisposto	<input type="checkbox"/>

5. ¿Con qué frecuencia realiza gastos de compras de zapatos para usted y su familia?

Mensual	<input type="checkbox"/>
Bimestral	<input type="checkbox"/>
Cuatrimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuánto gasta usted al momento de comprar zapatos?

Entre \$25 a \$35	<input type="checkbox"/>
Entre \$35 a \$45	<input type="checkbox"/>
Entre \$45 a \$55	<input type="checkbox"/>
Entre \$55 a \$65	<input type="checkbox"/>
Más de \$65	<input type="checkbox"/>

7. ¿Al momento de realizar la compra de zapatos usted prefiere?

Formales	<input type="checkbox"/>
Informales	<input type="checkbox"/>
Casuales	<input type="checkbox"/>
Deportivos	<input type="checkbox"/>
Sandalias	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué evalúa usted para comprar calzado?

Calidad	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué atributo considera importante al momento de comprar zapatos?

Originalidad	<input type="checkbox"/>
Exclusividad	<input type="checkbox"/>
Tendencia actual	<input type="checkbox"/>
Comodidad	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: los autores

Anexo E.- Permisos para formación de la compañía

1. Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos

Según información buscada en la página indica que si el trámite lo realiza personalmente, se debe adjuntar copia de la cédula de ciudadanía o autorización por escrito para la persona que realizará el trámite adjuntado fotocopia de las cédulas de ciudadanía de quien autoriza y del autorizado más copia del nombramiento si es de compañía.

En caso de que lo realice otra persona deberá adjuntar autorización por escrito conjuntamente con, fotocopia de las cédulas de ciudadanía de quien autoriza y del autorizado.

- Copia completa del RUC (Registro Único de Contribuyente) donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
- Copia del Pago del Impuesto Predial.
- Original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor, la capacidad del extintor va en relación con la actividad y área del establecimiento (mínimo 5 libras)

2. Beneficios y derechos que confiere el registro de una patente

- La patente le otorga el derecho de excluir a terceros de fabricar, reproducir, comercializar, entre otros, su producto, le confiere exclusividad por 20 años.
- Le brinda el derecho de iniciar una acción legal contra todo aquel que, sin su permiso, fabrique o venda la invención del titular de la patente. Caso contrario no podría demandar y reclamar sus derechos.
- El Titular puede otorgar la(s) licencias de su invención a un tercero para la explotación de su patente.
- Le brinda prioridad respecto de terceros que quieran registrar invenciones similares en países en que se puede obtener protección.

3. Requisitos para apertura de RUC

- Documento de creación de la sociedad
- Nombramiento del representante legal de la empresa
- Copia de la ubicación de la sociedad

Anexo F.- Cuadro de crédito otorgado por la cooperativa JEP – Método Francés

Cuota No.	Abono Capital	Interés	Seguro Desg..	Cuota	Saldo
TOTAL	18261.13	4505.3	401.63	23168.06	0
1	297.03	170.44	15.19	482.66	18,261.13
2	300.05	167.66	14.95	482.66	17,964.10
3	303.1	164.86	14.7	482.66	17,664.05
4	306.18	162.04	14.44	482.66	17,360.95
5	309.29	159.18	14.19	482.66	17,054.77
6	312.44	156.29	13.93	482.66	16,745.48
7	315.61	153.38	13.67	482.66	16,433.04
8	318.82	150.43	13.41	482.66	16,117.43
9	322.07	147.45	13.14	482.66	15,798.61
10	325.33	144.45	12.88	482.66	15,476.54
11	328.64	141.41	12.61	482.66	15,151.21
12	331.99	138.34	12.33	482.66	14,822.57
13	335.35	135.25	12.06	482.66	14,490.58
14	338.76	132.12	11.78	482.66	14,155.23
15	342.21	128.95	11.5	482.66	13,816.47
16	345.69	125.76	11.21	482.66	13,474.26
17	349.21	122.53	10.92	482.66	13,128.57
18	352.76	119.27	10.63	482.66	12,779.36
19	356.34	115.98	10.34	482.66	12,426.60
20	359.96	112.66	10.04	482.66	12,070.26
21	363.62	109.3	9.74	482.66	11,710.30
22	367.32	105.9	9.44	482.66	11,346.68
23	371.06	102.47	9.13	482.66	10,979.36
24	374.82	99.01	8.83	482.66	10,608.30
25	378.64	95.51	8.51	482.66	10,233.48
26	382.48	91.98	8.2	482.66	9,854.84
27	386.37	88.41	7.88	482.66	9,472.36
28	390.3	84.8	7.56	482.66	9,085.99
29	394.27	81.16	7.23	482.66	8,695.69
30	398.27	77.48	6.91	482.66	8,301.42
31	402.32	73.76	6.58	482.66	7,903.15
32	406.41	70.01	6.24	482.66	7,500.83
33	410.55	66.21	5.9	482.66	7,094.42
34	414.72	62.38	5.56	482.66	6,683.87
35	418.93	58.51	5.22	482.66	6,269.15
36	423.19	54.6	4.87	482.66	5,850.22
37	427.49	50.65	4.52	482.66	5,427.03

38	431.84	46.66	4.16	482.66	4,999.54
39	436.23	42.63	3.8	482.66	4,567.70
40	440.66	38.56	3.44	482.66	4,131.47
41	445.14	34.45	3.07	482.66	3,690.81
42	449.67	30.29	2.7	482.66	3,245.67
43	454.23	26.1	2.33	482.66	2,796.00
44	458.85	21.86	1.95	482.66	2,341.77
45	463.52	17.57	1.57	482.66	1,882.92
46	468.23	13.25	1.18	482.66	1,419.40
47	472.99	8.88	0.79	482.66	951.17
48	478.18	4.46	0.4	483.04	478.18

Anexo G.- Equipos de oficina.

Computadoras

OLX ¿Qué estás buscando?

Pc Escritorio Dell Core 2 Duo 2.9ghz 2gb 80gb Monito

r 19 Hp Refurbished Envío Local \$3

Publicado hace 1 día
Guayaquil, Guayas **\$220**

DESTACADO

Ver imagen siguiente

- Procesador Core 2 Duo 2.9GHZ.
- 2GB de Ram.
- 80GB de Ram.
- Monitor Hp 19".
- Teclado.
- Mouse.

o+x ¿Qué estás buscando?

Inicio > Casa - Muebles - Jardín > Negocios y Oficinas > Escritorio 100 Fijos

Escritorio 100 Fijos

Publicado hace 21 hs \$100
 Guayaquil, Guayas ♥



2 / 6



o+x ¿Qué estás buscando?

Inicio > Casa - Muebles - Jardín > Negocios y Oficinas > Sillas Ejecutivas de Espera Bahía Muebles

Sillas Ejecutivas de Espera Bahía Muebles

Publicado hace 12 días \$80
 Guayaquil, Guayas ♥



1 / 2



Silla confidente, espera, ergonómica. Asiento y espaldar de poliuretano semirrígido tapizado en PVC. Estructura metal cromada em U. disponible color blanco y negro!

o1x ¿Qué estás buscando?

Inicio > Casa - Muebles - Jardín > Electrodomésticos > Split Chigo 24000btu Ecológico Ahorra Energía Aire Acondicionado

Split Chigo 24000btu Ecológico Ahorra Energía Aire A condicionado ♥

Publicado hace 11 días
Guayaquil, Guayas

\$550



1 / 7



Clima Cool

o1x ¿Qué estás buscando?

Inicio > Casa - Muebles - Jardín > Muebles > ARCHIVADOR AEREO

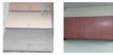
ARCHIVADOR AEREO ♥

Publicado hace 1 mes
Guayaquil, Guayas

\$90



2 / 2



ARCHIVADOR AEREO

oax ¿Qué estás buscando?

Inicio > Casa - Muebles - Jardín > Decoración - Jardín - Accesorios > Purificador Dispensador De Agua, Filtrado en 3 Etapas

Purificador Dispensador De Agua, Filtrado en 3 Etapas

Publicado hace 6 días
Guayaquil, Guayas

\$30



Somos LABAHIA.EC, La Tienda Online de los Ecuatorianos!
Realizamos envíos a todo el país.
Ventas al por mayor y menor - Disponemos de local en Guayaquil y Cuenca.

(El mejor accesorio para tu hogar y al mejor precio), nuestro increíble PURIFICADOR, DISPENSADOR DE AGUA dispone de un FILTRADO DE 3 ETAPAS, te proporcionará 16 litros de agua totalmente purificada al instante.

Puedes ver más productos ofertados dando click en nuestro logo desde la app o en "ver perfil" desde tu pc. También puedes verificar el catalogo completo en nuestra página web labahia.ec

PAGA AL RECIBIR

oax ¿Qué estás buscando?

Inicio > Electrónicos - Video > Computadoras - Laptops > Impresora Hp Tinta Continua Multifuncion Gt5820

Impresora Hp Tinta Continua Multifuncion Gt5820

Publicado hace 11 días
Guayaquil, Guayas

(Negociable) **\$225**



Impresora tinta continua hp multifuncion scanner gt 5820 nueva sellada!

oax ¿Qué estás buscando?

Inicio > Teléfonos - Tablets > Teléfonos - Celulares > Telefono Conventional 2 Lineas

Telefono Conventional 2 Lineas

Publicado hace 4 días
Guayaquil, Guayas

\$25



general & electric en buenas condiciones

H. Modelos de calzados personalizados



I. Observación

