



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CALZADO**

**TUTORA
MBA. RESABALA VALENCIA SOLANGE YADIRA**

**AUTORAS
DEL POZO BLACIO NYKKY ALEJANDRA
RANGEL LUGO MICHELLE ALLISSON**

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Calzado

AUTORAS:

Del Pozo Blacio Nykky Alejandra
Rangel Lugo Michelle Allisson

REVISORES:

MBA. Solange Yadira Resabala Valencia

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Grado Obtenido:

Licenciatura en Administración de empresas

FACULTAD:

Administración

CARRERA:

Administración de empresas

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2021

N. DE PÁGS:

159

ÁREAS TEMÁTICAS:

Educación comercial y administración

PALABRAS CLAVES:

Plan, Negocio, Estrategias, Producción

RESUMEN:

El presente proyecto está direccionado al desarrollo de un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado artesanal para damas en la ciudad de Guayaquil. La producción de este tipo de calzado en la actualidad se ha visto afectada por diversidad de factores que han minimizado su posicionamiento en el mercado y con ello el volumen de ventas en el sector de la Bahía de Guayaquil, donde hay una constante demanda de artículos para el hogar y para uso personal como lo es la ropa y el calzado. Entre los factores incidentes también está la actual recesión económica que sufre la población al ver disminuidos sus ingresos desde hace un año atrás causado por la pandemia que se sufre en todo el mundo generando así, restricciones que limitan las normales actividades comerciales, además la presencia de competidores foráneos del calzado que se han posicionado con mercancías ofertadas a un precio por debajo de los costos de producción en el entorno local, aun cuando son productos industrializados y de baja calidad, los cuales están direccionados a un segmento del mercado de compradores de bajos recursos económicos. Esta situación ha generado que los pocos productores de calzado locales, hayan abandonado la actividad, dejando un espacio que puede ser aprovechado si son desarrolladas innovadoras estrategias y nueva propuesta de valor planificadas por las investigadoras del proyecto. Para tal efecto se presenta el desarrollo del estudio científico en capítulos secuenciales que permitirán alcanzar los objetivos del mismo.

N. DE REGISTRO	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL		
ADJUNTO URL		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORAS: DEL POZO BLACIO NYKKY ALEJANDRA RANGEL LUGO MICHELLE ALLISSON	Teléfono: 0967718487 0982951658	E-mail: ndelpozob@ulvr.edu.ec mrangell@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MsC. Oscar Machado Álvarez</p> <p>Decano de la Facultad de Administración</p> <p>Teléfono: +593 – 4 - 2596500 Ext. 201</p> <p>E-mail: omarchadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>PhD. William Quimi Delgado</p> <p>Director de la Carrera</p> <p>Teléfono: +593-4- 2596500 Ext. 203</p> <p>E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

28/2021 Turnitin

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 02-jun.-2021 17:28 -05
Identificador: 1599277993
Número de palabras: 31526
Entregado: 1

Índice de similitud	Similitud según fuente
5%	Internet Sources: 6% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 4%

**TESIS MISHELLE Y NIKKY Por
Mishelle Y Nikky Rangel Y Del
Pozo**

1% match (trabajos de los estudiantes desde 09-abr.-2021)
[Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil on 2021-04-09](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 11-ago.-2020)
[Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil on 2020-08-11](#)

1% match (Internet desde 23-sept.-2020)
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3448/1/T-ULVR-3028.pdf>

1% match (Internet desde 02-dic.-2020)
<https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/02/registro-oficial-no151-viernes-28-de-febrero-del-2020-suplemento>

1% match (Internet desde 17-may.-2021)
<https://www.slideshare.net/jleonelmo21/indicadores-financieros-86144531>

1% match (Internet desde 25-nov.-2020)
<https://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-blue-ocean/>

< 1% match (Internet desde 27-abr.-2021)
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3201/1/T-ULVR-2798.pdf>

< 1% match (Internet desde 19-nov.-2020)
<https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO TUTORA MGS. SOLANGE RESABALA AUTORAS: DEL POZO BLACIO NIKKY ALEJANDRA RANGEL LUGO MICHELLE ALLISSON GUAYAQUIL 2021 i REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Calzado AUTORAS: DEL POZO BLACIO NIKKY ALEJANDRA RANGEL LUGO MICHELLE ALLISSON REVISORES: INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil Grado Obtenido: Administración de empresas FACULTAD: Administración CARRERA: Administración de empresas FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021 N. DE PAGS: ÁREAS TEMÁTICAS: Plan de negocio PALABRAS CLAVES: Plan, Negocio, Estrategias, Mercado, Calzado Artesanal RESUMEN: El presente proyecto esta

https://www.turnitin.com/newreport_printview.asp?eq=1&eb=1&esm=150&cid=1599277993&sid=0&n=0&m=2&svr=27&r=43.66152186856864&lang=... 1/53

Firma:

MBA. Solange Resabala Valencia
C.I. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas DEL POZO BLACIO NYKKY ALEJANDRA y RANGEL LUGO MICHELLE ALLISSON, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros 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 desarrollar un Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Calzado

Autor(es)

Firma:



Nykky Alejandra Del Pozo Blacio

C.I. 0954046991

Firma:



Michelle Allisson Rangel Lugo

C.I. 0930482997

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Calzado, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración 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 Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Calzado presentado por los estudiantes **Del Pozo Blacio Nykky Alejandra y Rangel Lugo Michelle Allisson**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **Administración de Empresas**, encontrándose apto para su sustentación.



RESABALA VALENCIA SOLANGE

C.I. 0918810524

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber permitido que llegue hasta este momento de mi vida, gracias a él soy lo que soy y tengo todo lo que tengo en mi vida, por su inmensa bendición y su tan grande amor. Todo a su voluntad y al tiempo que él lo decida.

A mis padres Jaime y Rossana, que han sido mi motor principal en todo momento, por haberme inculcado valores tan positivos que me han ayudado a mejorar como persona y por su apoyo incondicional.

A Enrique, por ser esa persona muy especial y que me ha brindado todo el apoyo, ha sido incondicional en todo momento, siempre conmigo en las buenas y en las malas.

A mi maravillosa familia, que me han dado su apoyo, sus palabras de aliento y su ayuda en todo momento.

A mi compañera de tesis, Michelle, quien ha sido mi mano derecha desde el día uno que iniciamos esta carrera, mis mejores deseos y éxitos siempre para ti.

A los docentes de la universidad, que durante cuatro años y medio han compartido todo su tiempo, conocimiento y por la dedicación que han entregado a cada uno de nosotros.

A mi tutora de tesis, que nos ha guiado durante todo este tiempo, instruyéndonos y ayudándonos a que presentemos un excelente proyecto.

A mis compañeros, a los amigos que hice durante este tiempo. Por cada momento de diversión, de preocupación, por la confianza y por el apoyo mutuo que tuvimos siempre

Del Pozo Blacio Nykky Alejandra

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por guiarme en el camino correcto de la vida, por cada día iluminarme y bendecirme para seguir adelante y no decaer.

A mis padres Andrés y Adelita por darme su apoyo incondicional, y estar ahí cuando más los necesitaba. Sin ellos no sería nadie. Adelita te agradezco lo fuerte que has sido para criar a cuatro hijos, todos estamos orgullosos de ti.

A mis hermanos Rafael, Mariana y Roberto por ser mi inspiración y mi mayor motivo de superación, por brindarme en todo momento su amor y confianza.

A mi compañera y amiga de tesis, Nykky quien ha sido mi cómplice durante toda esta carrera, mis mejores deseos y éxitos para ti.

A mis mejores amigas que han estado ahí atentas de cuando culminaba este proyecto, gracias por ser las mejores.

A mi tutora de trabajo de titulación, por sus enseñanzas, consejos y dedicación, a mis maestros por sus valiosos conocimientos y transmitirlos para prepararme en el camino del aprendizaje.

A mis compañeros, a los amigos que hice durante este tiempo. Por cada momento de risa, de preocupación y enojo, por la confianza brindada.

Rangel Lugo Michelle Allisson

DEDICATORIA

A Dios primeramente que me dio fortaleza, entendimiento y sobre todo fe, de cómo sobrellevar las situaciones de la vida.

A mis padres que a pesar de los altos y bajos percances que hemos tenido ellos han estado apoyándome.

A mis profesores por su entereza y paciencia para lograr mi formación.

Del Pozo Blacio Nykky Alejandra

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a Dios y especialmente a mi papá Andrés Baque que siempre ha estado conmigo y siempre seguirá conmigo, impulsándome a que no desmaye ya que hemos luchado tanto para obtenerlo, dándome su mano siempre y sus palabras motivacionales, aunque no esté físicamente lo llevo en mi corazón. Él es y será mi pilar fundamental durante toda mi vida.

A mi mami Adela Lugo por ser mi guía durante todo el proceso, por alentarme a seguir y no rendirme ante las adversidades, por apoyarme y este logro también le corresponde.

También se lo dedico a mis hermanos y a mi tutora MAE. Solange Resabala quien me ha acompañado durante todo este proceso educativo.

Michelle Allisson Rangel Lugo

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema	5
1.5 Objetivo General.....	5
1.6 Objetivos Específicos.....	5
1.7 Justificación	6
1.8 Delimitación de la Investigación	6
1.9 Idea a Defender	7
1.10 Línea de investigación institucional/Facultad.....	7
1.10.1 Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano	7
1.10.2 Sub-línea de Investigación.....	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 Plan de negocio.....	10
2.1.2 Diferencia entre un plan de negocio y un plan de empresa.....	11
2.1.3 Resumen ejecutivo.....	11
2.1.4 Descripción de la oportunidad.....	11
2.1.5 Plan de marketing	12
2.1.6 Recursos Humanos	15
2.1.7 Plan de producción	27
2.1.8 Plan financiero.....	27
2.1.9 El estudio de mercado.....	33
2.1.10 Herramientas de análisis situacional.....	39
2.1.11 Estructura Organizacional	51
2.2 Marco Conceptual.....	59
2.2.1 La industria del calzado.....	59

2.2.2	La producción	59
2.2.3	Logística y Distribución	61
2.2.4	Comercialización	62
2.2.5	Estrategia de marketing	62
2.2.6	Mercado Meta.....	64
2.3	Marco legal	65
2.3.1	Ley Orgánica del Emprendimiento e innovación	65
2.3.2	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.....	66
2.3.3	Servicio de Rentas Internas (SRI)	66
2.3.4	Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI	67
2.3.5	Codificación de la Ley de Propiedad Intelectual.....	68
CAPÍTULO III		69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		69
3.1	Metodología	69
3.2	Tipos de investigación	69
3.3	Población y Muestra	70
3.4	Análisis de los Resultados	73
3.4.1	Cuestionario de preguntas a Clientes Potenciales.	73
3.4.2	Cuestionario de Preguntas a Profesionales en la Elaboración de Cazado Artesanal.	83
3.4.3	Entrevista al Señor Virgilio Freire, Propietario del Taller Artesanal Calzado Freire.	88
Cuestionario de preguntas - (Fuerza del mercado).....		88
CAPÍTULO IV		93
4.1	Informe Ejecutivo	93
4.2	Organización del negocio	95
4.3	Misión	95
4.4	Visión.....	95
4.5	Valores	95
4.6	Definición del negocio.....	95
4.7	Estudio de mercado.....	96
4.8	Estructura	97
4.9	Organigrama del emprendimiento	97

4.10	Funciones y responsabilidades del personal de Calzado Sol y Luna.....	98
4.10.1	Jefatura administrativa (Nykky Del Pozo)	98
4.10.2	Jefatura de producción – personal y ventas (Michelle Rangel).....	98
4.10.3	Auxiliar Contable	98
4.10.4	Diseñador.....	99
4.10.5	Cortador.....	99
4.11	Estrategias de marketing	100
4.12	Desarrollo de las estrategias.....	101
4.13	Modelo de la 5 Fuerzas	103
4.14	Nombre Comercial de la Microempresa	104
4.15	Logotipo (etiqueta).....	105
4.16	Plano del área de producción y comercialización de calzado Sol y Luna	105
4.17	Lista de Proveedores de Material para Elaboración de Calzado.....	105
4.18	Requisitos Legales para Iniciar una Pequeña Empresa.....	107
4.18.1	Registro Único del Contribuyente (RUC)	107
4.18.2	Trámites Municipales	107
4.18.3	Patente de comercio (personas naturales).....	107
4.18.4	Permiso de Cuerpo de Bomberos	107
4.18.5	Requisitos para Registrar una Marca.....	107
4.18.6	Registro de un Nombre Comercial	107
4.18.7	Registro de un Lema o eslogan Comercial.....	108
4.19	Demanda Potencial	108
4.20	Equipos y herramientas para la elaboración de calzado artesanal	110
4.21	Estudio de la inversión.....	111
4.21.1	Viabilidad - Análisis de costos e inversión	111
4.21.2	Cálculo del costo unitario de producción	113
4.21.3	Gastos administrativos (sueldos y salarios).....	113
4.21.4	Inversión	114
4.21.5	Financiamiento	116
4.21.6	Amortización	116
4.21.7	Proyección del incremento en el precio.....	117
4.21.8	Ingresos y compras	117
4.21.9	Proyección de los gastos.....	119
4.21.10	Estado de Resultados	120

4.21.11	Flujo de Caja.....	121
4.21.12	Cálculo del WACC	122
4.21.13	Análisis VAN, TIR y PAYBACK	122
4.21.14	Punto de Equilibrio	124
4.22	Plan de acción	126
	CONCLUSIONES.....	127
	RECOMENDACIONES	128
	BIBLIOGRAFÍA	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Línea de investigación Facultad	7
Tabla 2.	Seis caminos	46
Tabla 3.	Muestra.....	71
Tabla 4.	Motivaciones	73
Tabla 5.	Frecuencia de compras	74
Tabla 6.	Decisión de compra	75
Tabla 7.	Opinión sobre la producción nacional.....	76
Tabla 8.	Calzado atractivo	77
Tabla 9.	Tipos de calzado.....	78
Tabla 10.	Precio máximo a pagar	79
Tabla 11.	Calzado personalizado.....	80
Tabla 12.	Almacenes que elaboran calzado artesanal personalizado	81
Tabla 13.	Satisfacción de las demandas y necesidades	82
Tabla 14.	Capacidad de producción	83
Tabla 15.	Calzado laborioso	84
Tabla 16.	Tipo de calzado elaborado con mayor frecuencia	85
Tabla 17.	Origen de materiales e insumos utilizados	86
Tabla 18.	Diseños originales, adaptados, copiados	87
Tabla 19.	Análisis FODA	101

Tabla 20. Matriz FODA.....	101
Tabla 21. Matriz de las 5 fuerzas.....	103
Tabla 22. Costo de maquinarias y equipos	110
Tabla 23. Inversión inicial (Gastos varios e Insumos de producción).....	112
Tabla 24. Mano de obra.....	112
Tabla 25. Personal administrativo	113
Tabla 26. Detalle de la inversión	114
Tabla 27. Depreciaciones	115
Tabla 28. Detalle de financiación	116
Tabla 29. Cálculos de amortización	117
Tabla 30. Proyección de ventas anuales	118
Tabla 31. Detalle de compras	118
Tabla 32. Proyección de gastos administrativos.....	119
Tabla 33. Proyección de gastos de alquiler	119
Tabla 34. Proyección de otros gastos	119
Tabla 35. Proyección de estados de resultados.....	120
Tabla 36. Proyección anual de flujo de caja.....	121
Tabla 37. Análisis de la proyección de estado de resultados.....	123
Tabla 38. Análisis de la proyección del flujo de caja.....	123
Tabla 39. Proyección anual del punto de equilibrio	124
Tabla 40. Detalle del plan de acción.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama informativo.....	16
Figura 2. Organigrama analítico.....	16
Figura 3. Organigrama formal.....	17
Figura 4. Organigrama informal.....	17
Figura 5. Organigrama jerárquico	18
Figura 6. Organigrama matricial	18
Figura 7. Organigrama plano.....	19
Figura 8. Organigrama general.....	19
Figura 9. Organigrama integral	20
Figura 10. Organigrama funcional.....	20
Figura 11. Organigrama vertical.....	21
Figura 12. Organigrama horizontal	21
Figura 13. Organigrama circular	22
Figura 14. Organigrama mixto	23
Figura 15. Símbolos de los Procesos	24
Figura 16. Diagrama de flujo.....	24
Figura 17. Diagrama de flujo lineal de operaciones.....	25
Figura 18. Diagrama de flujo sectorial	25
Figura 19. Diagrama de flujo lineal de montaje	26
Figura 20. Diagrama de flujo lineal de montaje	26
Figura 21. Plan de cuentas.....	28
Figura 22. Fórmula VAN.....	29
Figura 23. Interpretación VAN.....	30
Figura 24. Fórmula TIR.....	30
Figura 25. Fórmula Payback constante.....	31
Figura 26. Fórmula Payback diferentes	31
Figura 27. Estudio de mercado	35
Figura 28. Las cinco fuerzas de Porter	42
Figura 29. Innovación de valor.....	45
Figura 30. Matriz Eric	46
Figura 31. Tres niveles de No - Clientes	47
Figura 32. Estudio técnico	51

Figura 33. Procesos para confeccionar Calzado Artesanal.....	61
Figura 34. Mercado Meta	65
Figura 35. Motivaciones	73
Figura 36. Frecuencia de compras	74
Figura 37. Decisión de compra.....	75
Figura 38. Opinión sobre la producción nacional.....	76
Figura 39. Calzado atractivo.....	77
Figura 40. Tipos de calzado.....	78
Figura 41. Precio máximo a pagar.....	79
Figura 42. Calzado personalizado	80
Figura 43. Almacenes que elaboran calzado artesanal personalizado.....	81
Figura 44. Satisfacción de las demandas y necesidades	82
Figura 45. Capacidad de producción	83
Figura 46. Calzado laborioso.....	84
Figura 47. Tipo de calzado elaborado con mayor frecuencia.....	85
Figura 48. Origen de materiales e insumos utilizados	86
Figura 49. Diseños originales, adaptados, copiados.....	87
Figura 50. Calzado Modelo Baleta	96
Figura 51. Calzado Modelo de tacón alto.....	96
Figura 52. Locales de ventas de calzado	97
Figura 53. Organización del emprendimiento	97
Figura 54. Logotipo	105
Figura 55. Plano de instalaciones de calzado Sol y Luna.....	105
Figura 56. Proveedores de materiales para elaborar calzado.....	108
Figura 57. Máquinas para elaborar calzado.....	110
Figura 58. Instrumentos para elaborar calzado.....	111
Figura 59. Equipos de oficina.....	111
Figura 60. Ubicación del sector de la Bahía de Guayaquil	135
Figura 61. Sector económico de calzado Freire.	136
Figura 62. Detalle del RUC de calzado Freire.....	136
Figura 63. Local en alquiler para instalaciones de Calzado Sol y Luna.....	139
Figura 64. Evidencias de la realización de los cuestionarios de preguntas 1/3	140
Figura 65. Evidencias de la realización de los cuestionarios de preguntas 2/3	140
Figura 66. Evidencias de la realización de los cuestionarios de preguntas 3/3	141

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resumen del plan de negocio por Mir Juliá (2019).....	134
Anexo 2. Sector la Bahía de Guayaquil.....	135
Anexo 3. Propietario de Calzado Freire	136
Anexo 4. Cuestionarios de preguntas	137
Anexo 5. Entrevista Sr. Virgilio Freire.....	138
Anexo 6. Fotografía de las instalaciones de Calzado Sol y Luna.....	139
Anexo 7. Evidencias	140

INTRODUCCIÓN

Según datos estadísticos, la industria del calzado a nivel globalizado genera una importante facturación en razón de una constante demanda con tendencia de crecimiento, razón por lo cual, se constituye como una potencial fuente de ingresos y empleos. (Statista Research Department, 2016). Sin embargo, es de considerar que, en la actualidad, el mayor volumen de producción, es realizada de manera industrializada, dejando un mercado mucho menor para la demanda de calzado de confección artesanal.

El presidente de la cámara de la cadena de valor de calzado y afines del Ecuador (CAMCAL), consideró que hasta el 2019 estaban registradas alrededor de 4.500 productores de calzado a escala nacional, entre grandes, medianos y artesanos. El promedio de producción a nivel país, bordeaba los 30 millones de pares, evidenciando un incremento de su demanda, en razón de las medidas de protección para la industria artesanal nacional implementadas a través de un arancel para importación de calzado para damas que en la actualidad es del 10%. Sin embargo, innovadores modelos, estilos y precios ofertados por la competencia foránea han tenido un impacto en los últimos años en el mercado local, donde la demanda del producto artesanal nacional ha disminuido.

Así, de acuerdo a la información expuesta y en relación a la temática de estudio, es pertinente recabar información sobre las actividades de emprendimiento presentes en Ecuador sobre el calzado para damas, el mismo que en la actualidad es señalado como gran generador de actividades de emprendimiento. Las condiciones macro, muestran fortalezas y debilidades en el entorno, donde alrededor de 3.6 millones de habitantes están involucrados en poner en marcha pequeños negocios, sean formales e informales, por oportunidad o por necesidad y derivadas por la presente emergencia pandémica que viven los habitantes del país, segmento para el cual va direccionado la presente investigación.

Entre los datos estadísticos del Global Entrepreneurship Monitor - Ecuador (GEM); (2020), se evidencia una situación inquietante relacionada al incremento del emprendimiento por necesidad; es decir, por falta y escases de empleo. El estudio reflejó que, el 82.7 % de personas desarrollo emprendimiento por necesidad, la más alta de la región, lo cual en la actualidad es un fenómeno común en la mayoría de los países de la región.

Se pretende a través de este estudio, desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para damas, mediante un emprendimiento formal en la ciudad de Guayaquil, donde con el instrumento de la tecnología se presenta nuevos parámetros que facilitan el inicio de emprendimiento virtual. La investigación está direccionada de una manera organizada y secuencial, la misma que consta de cuatro capítulos establecidos en la investigación. Por tal razón, presenta el siguiente desarrollo:

En el capítulo I, consta el diseño de la investigación, el tema del proyecto, el planteamiento, la formulación y sistematización del problema donde consta la interrelación de las variables independiente y dependiente, tanto en los entornos externos e internos. De igual manera, el objetivo general y objetivos específicos a ser logrados mediante la ejecución de las actividades del estudio, la justificación donde se pone de manifiesto, la importancia, la pertinencia, su valor teórico, el beneficio personal e institucional, la delimitación, la idea a defender y las líneas de investigación.

El capítulo II, sustenta la investigación al desarrollar el marco teórico, donde se analizan antecedentes de los estudios previos relacionados al tema, las dimensiones según las variables inmersas, el marco conceptual pertinente a la temática del conflicto y el marco legal en el cual se fundamenta el proyecto.

El capítulo III, está conformado por la metodología a ser aplicada, tipos de investigación, su enfoque, técnicas e instrumentos tales como encuestas y entrevistas, la población y muestra utilizadas para recopilar los datos e información real y confiable de los actores inmersos en el estudio, análisis de los resultados y el respectivo diagnóstico por medio del cual será posible elaborar una propuesta como solución al conflicto identificado en la presente investigación.

El capítulo IV, es la parte del estudio donde se elabora una informe final o propuesta, que da una solución definitiva al fenómeno del entorno estudiado en esta investigación. Además es necesario desarrollar los respectivos argumentos de planeación y actividades estratégicas que viabilizarán el éxito de la propuesta. Luego, la Conclusión y la respectiva Recomendación sobre los aspectos y elementos varios componentes en la solución del fenómeno identificado en la temática estudiada.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado

1.2 Planteamiento del Problema

La industria de la producción y comercialización del calzado en el país se ha visto afectada por una diversidad de circunstancias entre las cuales, el gran volumen de las importaciones del producto, llevó al cierre de algunas empresas fabricantes y comercializadoras tanto de origen industrial como artesanal, al perder competitividad en los precios como en la falta de innovación para la oferta de nuevos diseños y modelos, que en la actualidad son presentados y visualizados a través de las estrategias de marketing aplicadas por empresas de países vecinos y del mercado internacional vinculadas al negocio.

Por otro lado, el presente conflicto económico y emergente por el cual atraviesa el país, minimizan las posibilidades de elevar el volumen de producción de calzado por la falta de demanda tanto en el mercado interno como externo. Según el Banco Central del Ecuador (BCE); el presente año la economía del país tendría un decrecimiento entre 7,3% y 9,6% la que ha sido afectada por el estado de excepción debido a la emergencia sanitaria que ha determinado la suspensión de todas las actividades productivas y; con ello la reducción o el cierre de las fuentes de empleos (El Comercio, 2020).

Resultados de estudios realizados por el Banco Interamericano de desarrollo (BID) y el Programa de desarrollo emprendedor PRODEM, sobre el impacto del Covid-19 en los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe, los pequeños negocios en etapa de desarrollo han resultado con mayor afectación, donde unos han cerrado, otros

reducido el tamaño, cambiaron el modelo o el producto ofertado. Sin embargo, cabe resaltar que, en cada situación problemática, surge una oportunidad.

De acuerdo a datos estadísticos (GME, Ecuador, 2019-2020), reflejan que, en el país el 82,7% habitantes ecuatorianos, inicia emprendimiento por falta de empleo, 52,7% por marcar una diferencia, 36,5% por acumular riqueza y 35,7% por continuar una tradición familiar. Luego, el 52% de emprendedores, son auto empleados, donde según la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA), el 85% de emprendedores no tienen empleados y el 12,8% posee entre 1 a 5 colaboradores. De igual forma el 38.3 %, de la población mantiene un empleo adecuado, mientras para personas con empleo no adecuado la cifra está por el 56.6%. Así, el 33% de emprendedores, recibió conocimientos sobre emprendimiento en sus etapas de aprendizajes en el colegio. El 38,4% es proveniente de hogares cuyo ingreso familiar se encuentra entre 400 \$ USD, y 800 \$ USD. El 51,3% están bajo los 35 años, el 53,5% son hombres y el 46,5% son mujeres (GME, 2020).

Bianca Dáger personera de la firma “Épico”, empresa pública de emprendimiento e innovación del Municipio de Guayaquil, mediante una mesa de trabajo “Guayaquil se levanta”, lanzo proyecto a través de plataformas de comercio electrónico en la cual se registraron 1.500 emprendedores, en virtud que, el 94% de los hogares vienen enfrentando la disminución de sus ingresos, viendo como una alternativa para equilibrar su economía el desarrollar emprendimiento por necesidad. (Lideres, 2020).

Por tal razón, la población busca una alternativa para obtener ingresos que permita el sustento, iniciando pequeños y muy variados negocios de manera formal e informal. Producir y comercializar calzado iniciando emprendimiento de forma regularizada en época de pandemia es una ardua tarea, aunque es en medio de las dificultades, cuando se presentan las oportunidades para generar soluciones e ideas.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide un plan de negocios en la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado?

1.4 Sistematización del problema

¿Qué tipo de investigación se debería realizar para establecer el segmento de mercado a participar de acuerdo a las tendencias del consumidor?

¿Qué indicadores de la investigación permitirían determinar el segmento de mercado favorable para participar?

¿Qué estrategias productivas y comerciales, deben aplicarse para satisfacer la demanda del segmento de mercado seleccionado en el plan de negocio?

¿Cuán viable y factible sería iniciar emprendiendo en la fabricación y venta de calzado en Guayaquil, con fines de desarrollar un plan de negocio?

1.5 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado en la ciudad de Guayaquil.

1.6 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del mercado del calzado en la ciudad de Guayaquil.
- Identificar las actuales tendencias sobre las demandas de diseños, materiales y modelos de zapatos de mujer en los mercados de la ciudad de Guayaquil.
- Determinar las estrategias y procesos de producción, comercialización y logística elementales a ser desarrolladas en un plan de negocio de calzado.
- Realizar un estudio financiero para la producción y comercialización de calzado que permita la sostenibilidad de un plan de negocio.

1.7 Justificación

La justificación del presente estudio, se sustenta en la identificación de una problemática presente en la creación de emprendimiento de la industria de calzado, actividad que durante mucho tiempo ha sido generadora de ingresos y fuente de empleos en la población al producir o comercializar zapatos con una diversidad de modelos y usos, así como el reconocer la oportunidad para optimizar la competitividad empresarial tanto en el mercado interno o externo.

La investigación es pertinente, en razón de que la situación socio económica del país y del mundo está atravesando una crisis sin precedentes generada por una pandemia reflejada en la pérdida de la salud, desempleo, quiebre empresarial, restricción en la movilidad, entre otras cosas. Sin embargo, mediante los conocimientos adquiridos, predisposición, ingenio, creatividad y el buen uso y aplicación de la tecnología, posibilita superar el presente escenario adverso para la creación de empresa.

El presente trabajo académico es importante, debido a que a través de su desarrollo se proyectaría como un ejemplo a seguir en la iniciación de emprendimientos a futuras investigaciones sobre una determinada temática relacionada a la producción y comercialización de productos o servicios como alternativa laboral para la generación de ingresos que permitan el crecimiento y sustento socio económico de las comunidades.

El beneficio directo del estudio, se verá reflejado en el pequeño emprendedor al tener la oportunidad de poder generar ingresos al desarrollar sus habilidades, destrezas, ingenio y creatividad. El beneficiario indirecto será la comunidad a la que pertenece, con la creación de fuentes de empleos, lo que permitirá mejorar el actual estado socio económico y la calidad de vida de sus integrantes.

1.8 Delimitación de la Investigación

Unidad responsable:	Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Campo:	Empresarial
Área:	Productiva y comercial

Aspecto:	Plan de negocio
Espacial:	Mercado del calzado
Temporal	2020
Lugar:	Guayaquil.

1.9 Idea a Defender

La creación de una microempresa de calzado artesanal contribuirá al desarrollo socio económico de la industria del calzado, fomentando empleo a través del emprendimiento.

1.10 Línea de investigación institucional/Facultad

Tabla 1. Línea de investigación Facultad

Dominio	Línea Institucional	Líneas de Facultad
Dominio 1		
Emprendimiento sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano.

Fuente: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, 2020.

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

1.10.1 Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano

La línea tiene como finalidad que las organizaciones sean creadas para trascender en el tiempo, por lo tanto, es necesario resaltar la importancia de la correcta administración de sus recursos y la identificación de los procesos de negocios que les permita cumplir sus objetivos organizacionales, impactando de manera favorable a la sociedad.

1.10.2 Sub-línea de Investigación

Modelos y procesos para la administración empresarial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

La sustentación del presente proyecto de investigación está vinculada al análisis de documentación científica desarrollada por autores de obras ya calificadas, las cuales permitirán tener una mejor comprensión sobre la temática aquí tratada, razón por lo cual se consideraron las siguientes:

Díaz, K & Suárez, B (2016) en su Tesis de grado “Comercialización de calzados artesanales para damas” Universidad Técnica Vicente Rocafuerte. Ecuador, manifestaron que: generar emprendimiento es trascendental para un país, debido a los beneficios que esto crea en el ámbito económico, tales como el incremento en la economía, la apertura de nuevas plazas de trabajo, aumento del PIB y acrecentamiento de inversiones.

Lo manifestado por los autores, se podría interpretar en que desarrollar emprendimiento representa una excelente elección como alternativa laboral, ya que crea un autoempleo y a la vez como fuente de trabajo para colaboradores que por necesidad sean integrados en el proceso productivo. Además genera riqueza y economía para la comunidad donde se inicia y divisas para el fisco, lo que se verá reflejado oportunamente en el mejoramiento de la calidad de vida del emprendedor y de su entorno.

Mendoza, L & Veloz, M (2018), en su Tesis de grado “Plan de negocio para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayquil” Universidad Técnica Vicente Rocafuerte” Ecuador, afirmaron lo siguiente: El sector de producción y venta de calzado es un mercado creciente en el país, que puede ser aprovechado de manera inteligente para generar emprendimiento, desarrollando innovación, empleo e ingresos económicos para el sector a través de un eficiente plan de negocio.

Las afirmaciones de Mendoza y Veloz, están direccionadas a identificar oportunidades que presenta este el sector manufacturero artesanal del calzado, donde la

creciente demanda del mercado local obliga desarrollar ofertas acordes a las nuevas tendencias relacionadas a la presentación y calidad que exige el usuario.

Zavala, E (2017) en su Tesis de Grado “Comercialización de calzado personalizado para damas” Universidad de Guayaquil. Ecuador, consideró que; El calzado por ser un bien necesario y ser utilizado por todas las edades y grupos sociales representa un gasto en el presupuesto familiar, se especula que el ecuatoriano de clase media-baja compra al menos 3 pares de zapatos al año mientras que los de clase media a media alta y alta compran calzados con frecuencia.

La consideración de Zavala, está referida a la mínima demanda que se genera en cada uno de los hogares en el lapso de cada año, al considerar que cada familia está compuesta como promedio de cuatro miembros con diversidad de edades y géneros, lo que confirma una demanda constante de todo tipo y modelos de calzados, según su uso y la moda de temporada, permitiendo así, desarrollar pequeños emprendimientos direccionados a un determinado segmento de mercado.

Salvatierra, B & Sanchez, M (2015), en su investigación para Tesis de Grado “Plan de negocio para la confección, distribución y comercialización de calzado enfocado al mercado de la costa ecuatoriana” Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Ecuador, manifestaron que, uno de los sectores que se prevé impulsar en el país, es la confección industrializada del calzado, cambiando y mejorando el método artesanal para producir a mayor escala, mejorando la calidad a través de la implementación de maquinarias y tecnología que permita mejorar los procesos de producción y comercialización de calzado en el mercado meta.

Lo expresado por Salvatierra y Sánchez, proyecta la idea de un cambio en los procesos productivos del calzado, el mismo que se sustenta en la industrialización con fines de elevar el volumen de producción, innovación de diseños acorde a la demanda del mercado con la implementación de equipos y tecnología donde la calidad y modelo del producto deben ser competitivos y aceptados por la moda que este impuesta por el marketing globalizado que aplica cada competidor, así como, establecer los precios que representen y aseguren la rentabilidad deseada por el producto.

Según informe el boletín técnico de Inec (2020), entre enero 2019 a enero 2020, los principales grupos de productos que presentaron variaciones mensuales positivas fueron: “Tejidos especiales” con 236,14%; “Hilados o hilos de filamentos continuos o fibras discontinuas manufacturadas” con 202,62% y “Maletas, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería, calzado y guarnicionería; otros artículos de cuero” con 127,42%. (INEC, 2020)

Los resultados del boletín técnico del INEC, reflejan que las manufacturas han estado en constante desarrollo y crecimiento hasta inicios del presente año, en el cual participa el calzado, aun cuando persiste la importación a pesar de que existen restricciones impuestas y normadas en la Resolución 401 por el Comité de Comercio Exterior (COMEX). Además, en el tercer trimestre del presente año, se ha reactivado la producción que fue interrumpida por causa de la pandemia a nivel mundial, lo que permite iniciar emprendimiento en este sector económico.

De acuerdo a los antecedentes expuestos y con el fin de una mejor comprensión y entendimiento del presente estudio, se hace necesario desarrollar la estructura conceptual teórico referencial que se relaciona a la temática investigada y de aquellos contenidos y conocimientos que permiten sustentar y fundamentar este documento académico. Entre los cuales esta:

2.1.1 Plan de negocio

Constituye la redacción de un documento formal, en la que constan todas aquellas intenciones proyectadas para la creación y éxito en el inicio y desarrollo de una empresa, en el cual se establecen un conjunto de objetivos a lograr sobre una determinada idea o iniciativa para generar negocio. Es una actividad administrativa, que busca obtener generalmente financiamiento e inversores para la propuesta del plan.

“El plan de negocio es un documento que definirá y analizará la oportunidad de negocio, desarrollando las estrategias y procedimientos necesarios para transformar esa oportunidad en un proyecto empresarial real” (Mir Juliá, 2019). Luego, lo expresado por Mir Juliá, proyecta la importancia de que, un plan de negocio meticulosamente preparado es un

excelente modo de demostrar ante los inversores, colaboradores, clientes y proveedores la capacidad del equipo emprendedor para gestionar el inicio de una empresa.

En la elaboración de un plan de negocio, es preciso considerar importantes fases para fundamentar una estructura que permita la credibilidad de su aplicación para alcanzar exitosamente sus objetivos. (Ver cuadro del resumen en anexo 1). Entre estas fases están:

2.1.2 Diferencia entre un plan de negocio y un plan de empresa

“El plan de empresa, es un documento en el que se presenta una oportunidad de negocio para una organización económica ya establecida, donde se describe su viabilidad técnica, económica y financiera de un proyecto determinado”, (Mastrantonio, 2016), por lo tanto, para el autor, será necesario el desarrollo de procedimientos y estrategias que pueden ser utilizados para diversificarse en relación a su actividad principal. Así, un Plan de Empresa bien diseñado puede aportar en reconducir aspectos comerciales, productivos, organizativos o financieros de una empresa.

El plan de negocio como ya se indicó, suele aludir a un negocio que empieza y que tiene que incluir necesariamente la información sobre los trámites de constitución de la empresa y los requisitos para ponerla en marcha, en general es elaborado para proyectar el inicio de emprendimientos.

2.1.3 Resumen ejecutivo

Es un documento donde consta de manera compacta el plan de negocio, el mismo que esta direccionado a los posibles inversores en donde deberá detallarse en una o máximo dos páginas lo siguiente: oportunidad de negocio, la propuesta de valor, características del mercado meta, equipo de promoción y las necesidades de inversión.

2.1.4 Descripción de la oportunidad

Se detalla de manera convincente la existencia de un mercado segmentado con necesidades sin atender que pueden ser cubiertas con efectivas propuestas de valor y

soluciones. La razón de ser del proyecto, la misión y visión deben ser clara y sin ambigüedades. En la descripción debe constar la idea del negocio, la participación de los promotores (directivos - líderes) y el análisis foda.

2.1.5 Plan de marketing

En el plan de marketing, se debe establecer de qué manera se va a vender la idea, cuál es el público o consumidores potenciales, el pasillo de precio (valorar el tipo de necesidad que se va a cubrir); los actuales y futuros competidores, el precio de venta, previsión de ventas, logística y distribución, posicionamiento en el mercado, redes tecnológicas para la venta.

2.1.5.1 Marketing

“Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial” (Kloter, 2015, p.25).

2.1.5.2 Marketing Mix

El marketing mix es un conjunto de acciones, tácticas, estrategias que son implementadas en una empresa para promocionar una marca o producto en el segmento de mercado en el cual van a desarrollar su actividad comercial. Estas actividades son conocidas como las 4P del marketing y se refieren a aspectos del precio, producto, plaza y promoción. “Es la combinación de aquellas variables de marketing controlables por la empresa que esta usa para conseguir el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo” (Arenal, 2019, p.21)

2.1.5.3 Producto

El producto se identifica con las necesidades del consumidor, debe estar elaborado de acuerdo a las exigencias del mercado. Tomando en consideración este aspecto, se facilita

el posicionamiento de la marca y la fidelidad de comprador. Además de una constante actualización en la evolución de la demanda de nuevas exigencias.

“El producto significa la combinación de bienes o servicios que se ofrece a los mercados objetivos a fin de satisfacer sus necesidades (Kotler, 2015. P.25).

2.1.5.4 Precio

El precio es la significancia del valor que se le da a un producto, y que el consumidor acepta porque lo relaciona con el bienestar que este le propicia y se mantendrá fiel a su adquisición mientras lo crea conveniente. Otro de los factores que inciden en el precio, es si el cliente recibe adicionalmente descuentos, ofertas o servicios adicionales sin recargo. “El precio consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto junto con los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo” (Kloter, 2015, p.25).

2.1.5.5 Plaza

La ubicación en que se emplaza el producto es fundamental en esta estrategia, y no toma en consideración solo a los tradicionales puntos de ventas o tiendas físicas, sino que en la actualidad son utilizados los medios tecnológicos como el e-commerce. Un buen producto ofrecido en un buen contexto optimiza las posibilidades de conectarse con el cliente potencial para atraer su preferencia. “Facilitar el acceso del consumidor a los productos o servicios están incluidos en el lugar que la empresa ha designado para ello. Esto puede ser un espacio físico o en un espacio virtual a través de una página web” (Kotler, 2015, p. 25).

2.1.5.6 Promoción

Es una estrategia direccionada a incentivar el interés y motivación del consumidor a preferir un determinado producto o marca, que se oferta y es variable dependiendo de que si va direccionada a clientes ya establecidos o para clientes potenciales. Para los casos de clientes habituales se utiliza la información de sus preferencias que permitan contextualizar la promoción pertinente y adecuada para mantener su fidelidad. “La promoción concierne a

desarrollar actividades que destacan los méritos del servicio o productos y persuaden a los mercados objetivos de adquirirlo” (kotler, 2015.p. 25).

2.1.5.7 Marketing digital

Es aquella aplicación de estrategias de comercialización en línea utilizada por los canales tecnológicos digitales publicitarios mediante el internet, crea productos o servicios personalizados permitiendo medir las necesidades del mercado con el fin de mejorar las experiencias, se caracteriza por la inmediatez. Esta constituida por dos instancias, la web 1.0, donde la empresa tiene el control de la comunicación y la web 2.0, que permite la intercomunicación entre usuarios y empresas mediante las redes que tiene cobertura para todo el mundo. Se diferencia del marketing tradicional al usar canales virtuales y analizar resultados en tiempo real. El marketing digital, conecta a consumidores para preparar relaciones conducentes al ciclo ventas-compras, descubriendo las costumbres del uso de la tecnología del consumidor para engancharlos en la mayor cantidad posible y de manera eficiente (Mejía Trejo, 2017,p.9)

2.1.5.8 Blog

Página web, generalmente de carácter personal, con una estructura cronológica que se actualiza regularmente y que se suele dedicar a tratar un tema concreto. Es utilizada como un medio para interactuar con el usuario o cliente potencial. “Es una página web en la que su sistema de edición y publicación es simplificado donde el usuario no necesita conocimiento específico del medio electrónico ni del formato digital para aportar contenidos, de forma inmediata, ágil, y permanente desde cualquier punto del internet” (Lara & Martinez , 2017, p.13)

2.1.5.9 Catálogo digital

Un catálogo digital no es un documento en formato pdf o InDesign, es una herramienta multimedia y dinámica, en la cual se puede gestionar toda la información requerida en una imagen o conjunto de imágenes del producto de manera clara y perfecta.

Como este catálogo digital es una herramienta que permite la gestión de datos multimedia, también puede llamarse catálogo multimedia. Un catálogo digital puede ser un archivo. Una plataforma desde donde gestionar un catálogo puede considerarse software PIM. Por lo tanto, como herramienta, un catálogo digital permite:

- Actualizar automáticamente los datos de producto en todos los canales de la marca.
- Enriquecer y completar la información de producto de forma centralizada.
- Y esto es esencial para difundir la información coherentemente y asegurar estrategias omnicanales.

2.1.6 Recursos Humanos

Se desarrolla un organigrama con el número de colaboradores intervinientes en el proyecto, sus cargos y descripción de sus funciones, los cuales deben pasar un proceso de selección estableciendo de igual forma su condición laboral como: tipos de contrato, salarios, turnos, situación jurídica, etc.

2.1.6.1 Organigrama

“El organigrama representa la estructura de una organización, es decir, la disposición u ordenación de los cargos en los distintos niveles y departamentos, que son componentes en una empresa. Esta puede ser representada gráficamente (Hernández Orozco , 2017).

2.1.6.1.1 Tipos de organigrama

Según el tipo de información que representa pueden ser:

Organigrama informativo: Ofrece una visión simplificada de toda la organización ya que solo muestran la información más relevante. Este tipo de organigrama se pone a disposición de todo interesado para dar a conocer la estructura básica de la empresa.

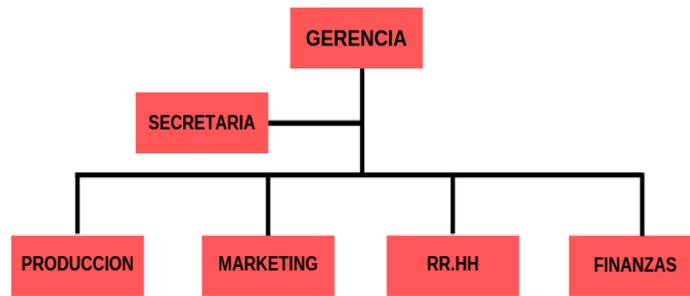


Figura 1. Organigrama informativo

Fuente: Hernández Orozco (2017)

Organigrama analítico: Muestra datos mucho más detallados y específicos de la organización. Tienen una finalidad analítica que puede ayudar a detectar fugas de presupuesto, distribución, relaciones entre departamentos.

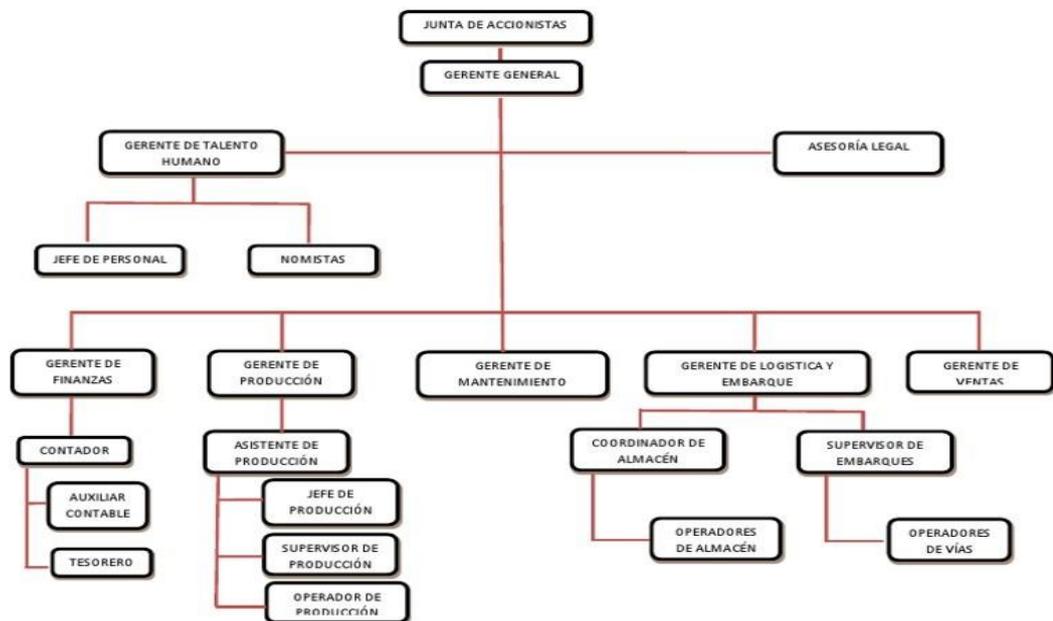


Figura 2. Organigrama analítico

Fuente: Hernández Orozco (2017)

Organigramas formales: Representan el modelo de funcionamiento planificado de una empresa y requieren de aprobación previa. Un organigrama que refleje a una S.A. será considerado organigrama formal cuando haya sido aprobado por la dirección de la empresa.



Figura 3. Organigrama formal

Fuente: Pilamunga (2015)

Organigrama informal: En este caso el organigrama no ha sido aprobado por la organización.



Figura 4. Organigrama informal

Fuente: Malave (2021)

Según la organización:

Organigrama jerárquico: Este diseño facilita la comunicación entre superior y subordinado, además de ser visualmente más claro a la hora de definir las funciones de cada trabajador. Es un organigrama de tipo vertical, donde los niveles de mando van desde el mayor rango hacia el de menor, en función del grado de jerarquía y responsabilidades. En el vértice superior según el departamento o actividad que realiza en una organización se encuentra la dirección general, que normalmente está asesorada por los departamentos de apoyo. En los siguientes subniveles estarían el resto de direcciones, departamentos y secciones donde cada uno es responsable de las funciones establecidas para su área laboral.

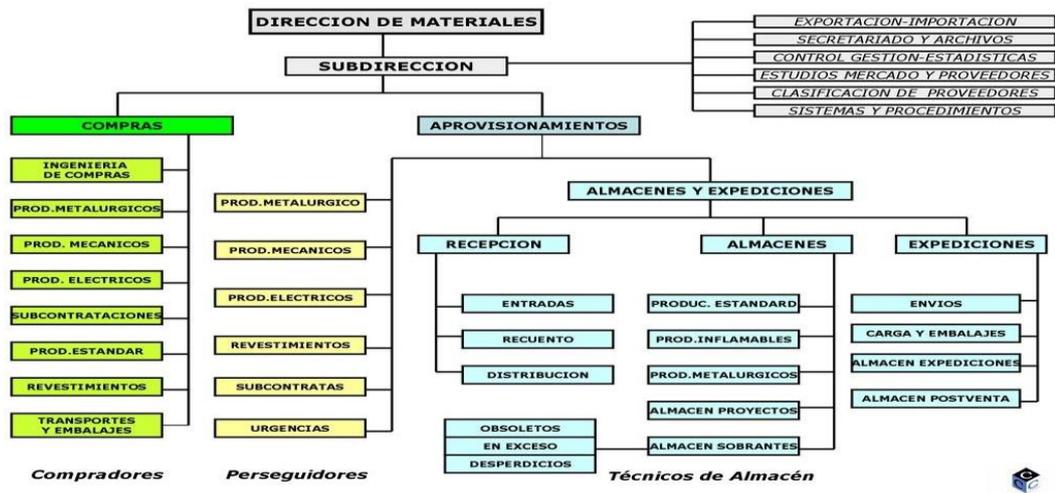


Figura 5. Organigrama jerárquico

Fuente: Toledo (2019)

Organigrama matricial: Es típica en empresas con más de un director, o más de un responsable por proyecto, o más de un superior por departamento o trabajador. Su capacidad de incluir relaciones interdepartamentales puede ser muy positiva para el desarrollo de proyectos conjuntos, pero también confusos a la hora de gestionar responsabilidades.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

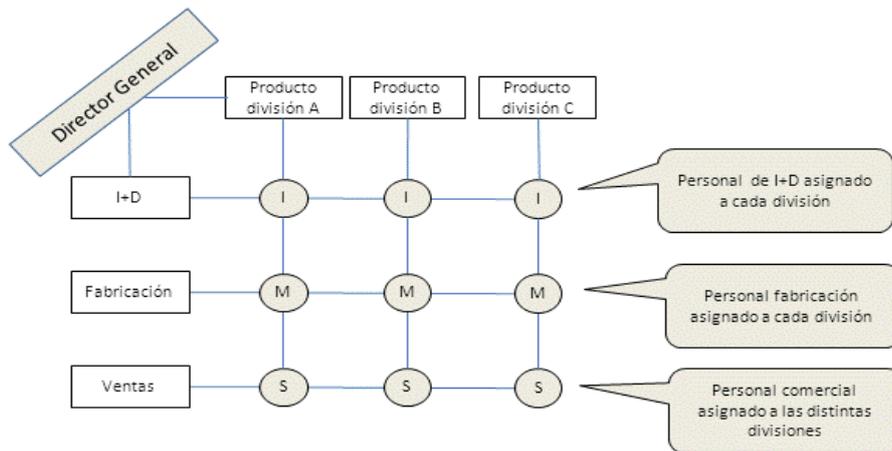


Figura 6. Organigrama matricial

Fuente: Rodríguez (2019)

Organigrama plano: Un organigrama sin cargos de mando intermedios, dejando solo dos roles; directivos y empleados. Supone una relación mucho más directa, proporcionando más autonomía a los trabajadores.

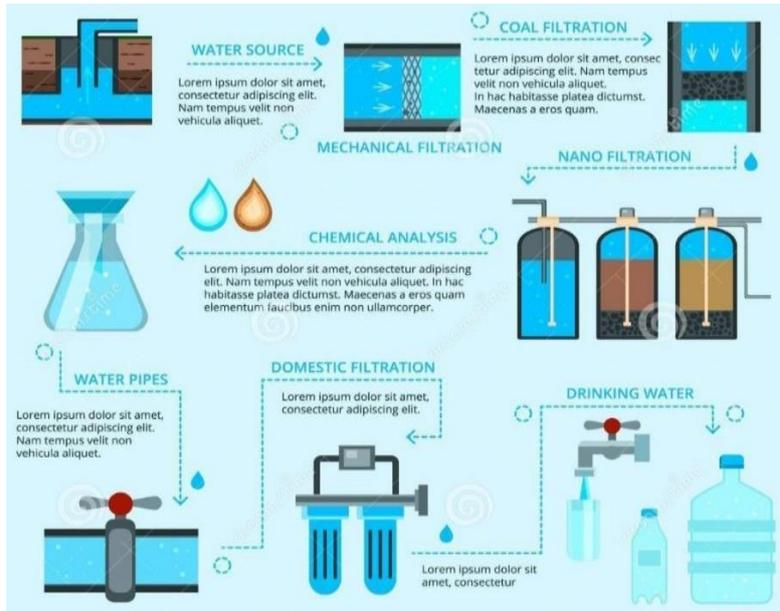


Figura 7. Organigrama plano

Fuente: Drimesteam (2018)

Nota: Esquema de suministro de agua.

Según las necesidades de la empresa:

Organigrama general: Se especifican los cargos hasta llegar a los departamentos. En este tipo de organigrama es posible resumir gráficamente toda la estructura de una determinada empresa o de igual manera aquellas grandes unidades que la conforman.



Figura 8. Organigrama general

Fuente: Hernández Orozco (2017)

Organigrama integral: Llega un paso más allá, entrando en todas las unidades administrativas.

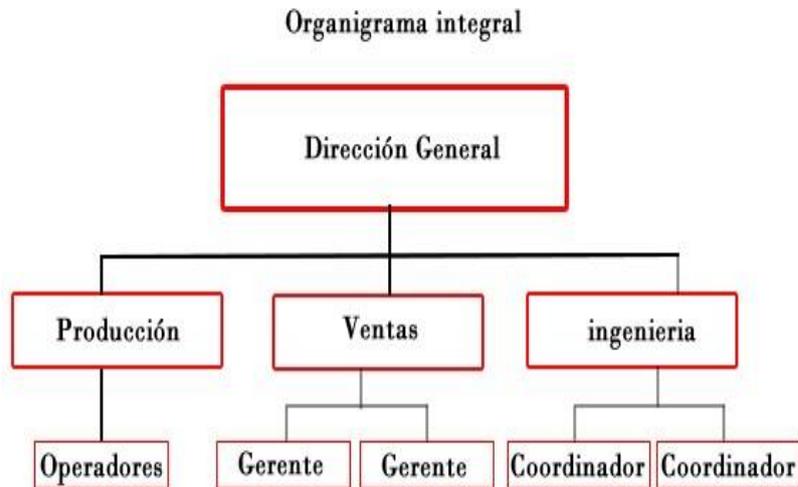


Figura 9. Organigrama integral

Fuente: Hernández Orozco (2017)

Organigrama funcional: Se especifican todos los puestos que existen en la empresa, e incluso pueden añadirse las tareas que dependen de cada rol.

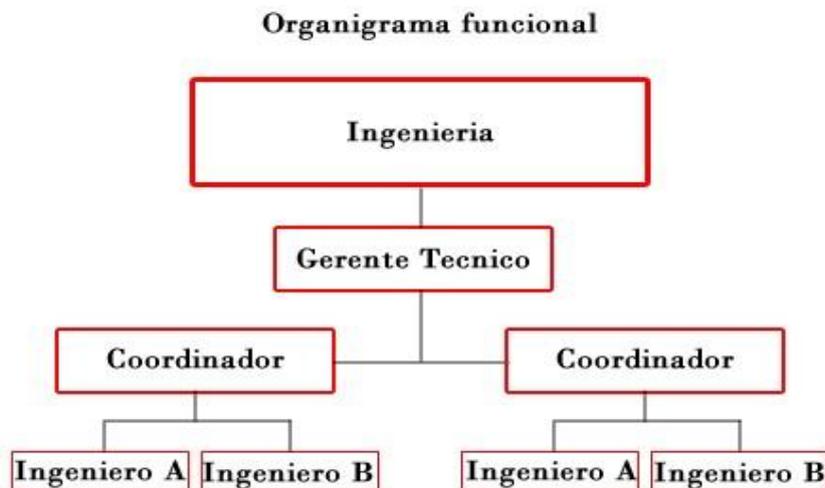


Figura 10. Organigrama funcional

Fuente: Hernández Orozco (2017)

Organigrama vertical: Los datos se representan en forma de pirámide. En la cúspide de la pirámide se encuentran los directivos de la empresa o entidad más importantes, y abajo están los trabajadores con menos poder de toma de decisiones.

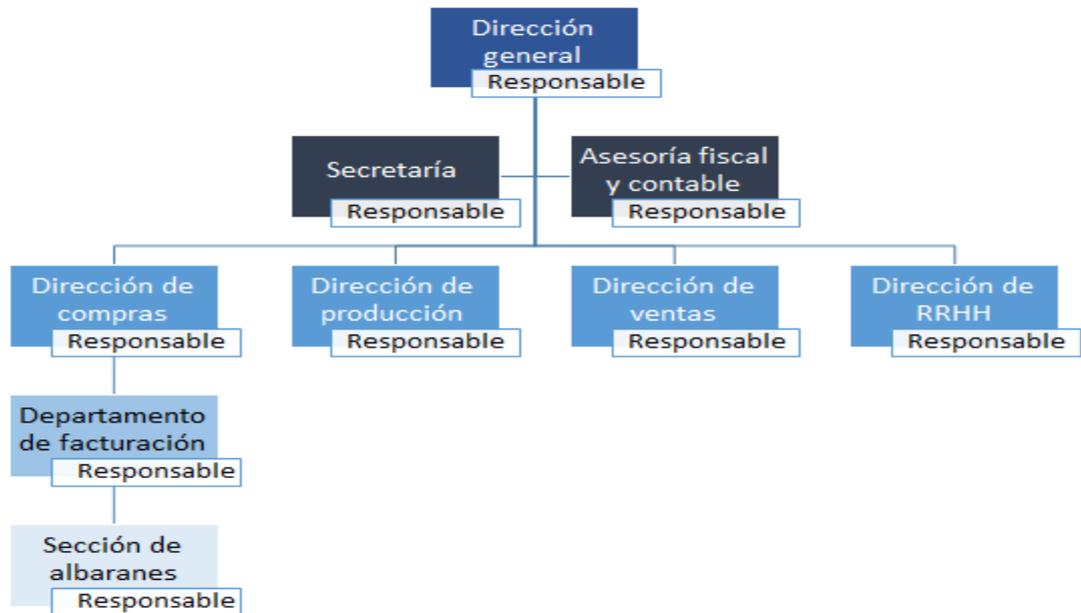


Figura 11. Organigrama vertical

Fuente: Rus (2018)

Organigrama horizontal: Se ordenan de izquierda a derecha. Los niveles de jerarquía se representan en forma de columna.

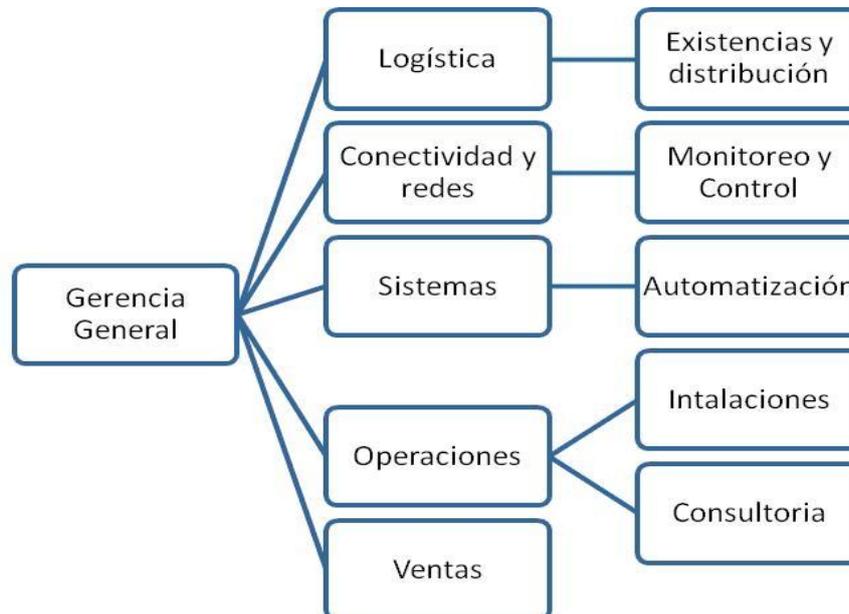


Figura 12. Organigrama horizontal

Fuente: Manríquez (2020)

Organigrama circular: En el centro está la dirección y alrededor los demás miembros ocupando un puesto en base a su cargo y poder.



Figura 13. Organigrama circular

Fuente: Manríquez (2020)

Organigrama mixto: Incluye elementos verticales y horizontales para complementar el orden jerárquico de manera ilustrativa.

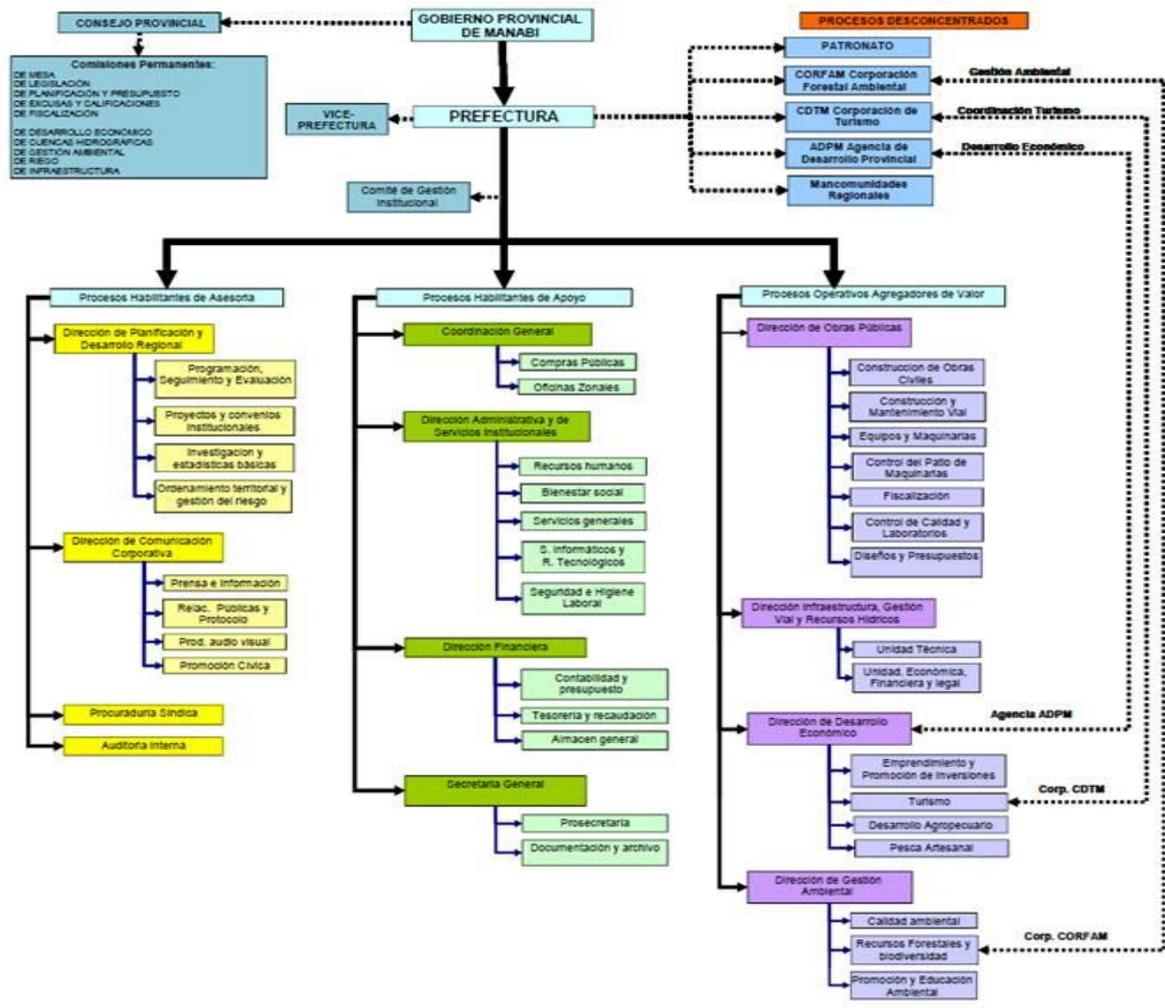


Figura 14. Organigrama mixto

Fuente: Manríquez (2020)

2.1.6.2 Flujogramas de procesos

El flujograma, es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso y su entendimiento describiéndolo de modo más visual. Tiene como objetivo garantizar la calidad del proceso y aumentar la productividad de los trabajadores. Ahí, la documentación del flujo de las actividades hace posible realizar mejoras y aclara mejor el propio flujo de trabajo. Cuando se diseña un diagrama de flujo de proceso, se identifican los factores problemáticos que no se percibían anteriormente, los cuales pueden ser analizados para lograr mejores resultados.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 15. Símbolos de los Procesos

Fuente: Martins (2018)

Diagrama de Flujo: Es una forma esquemática de representar ideas y conceptos en relación.

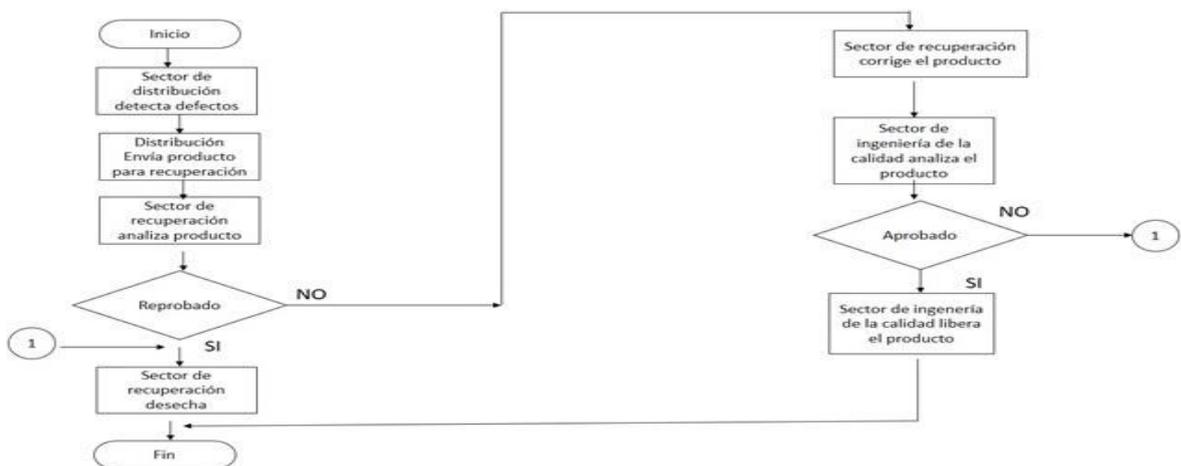


Figura 16. Diagrama de flujo

Fuente: Martins (2018)

Se consideran varios tipos de flujogramas según en el contexto que se apliquen, entre los que está el Diagrama de flujo lineal de operaciones.

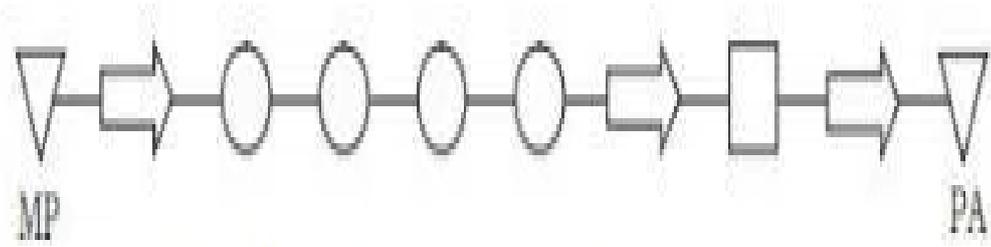


Figura 17. Diagrama de flujo lineal de operaciones

Fuente: Martins (2018)

Diagrama de Flujo Sectorial: Es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos.

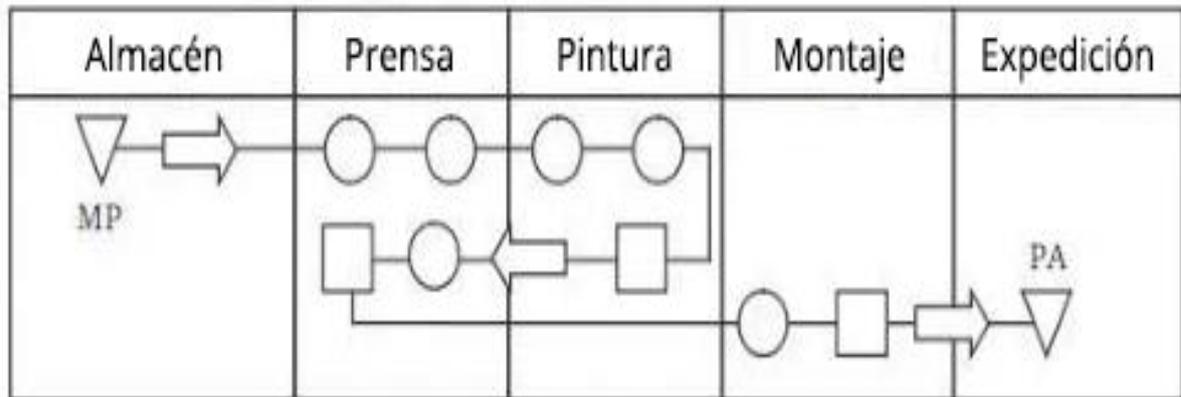


Figura 18. Diagrama de flujo sectorial

Fuente: Martins (2018)

Diagrama de Flujo Sectorial: Proceso inicial y final para obtener un producto específico.

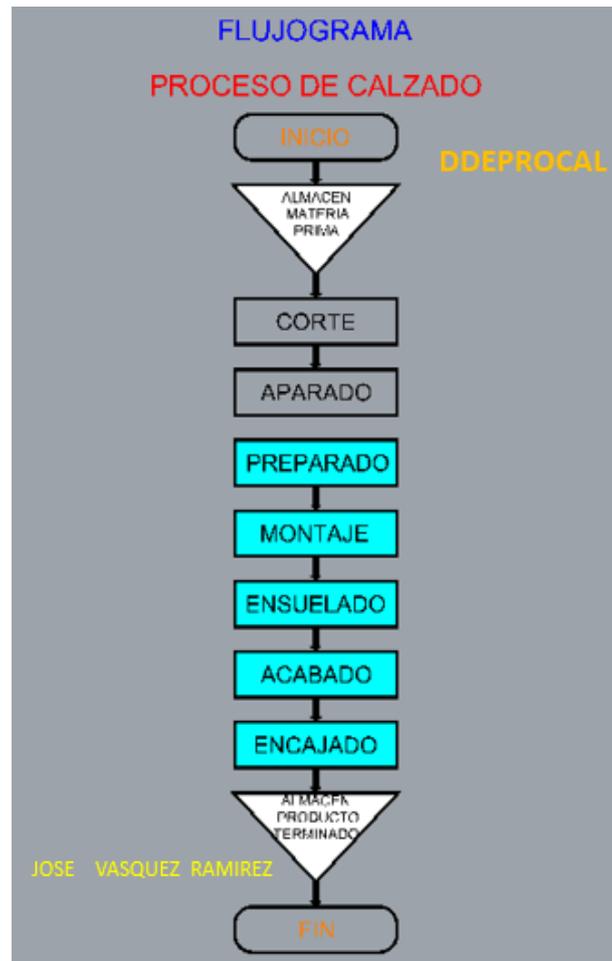
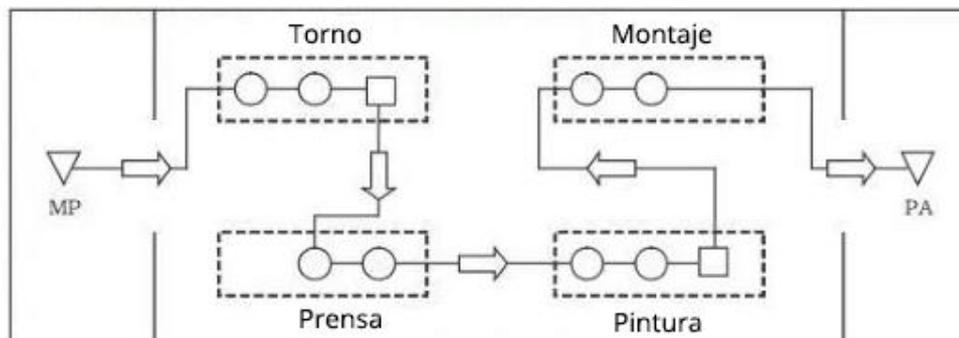


Figura 19. Diagrama de flujo lineal de montaje

Fuente: Vásquez (2016)

Diagrama de Flujo de arreglo físico funcional: Procesos para arreglo o reparación física de cosas.



MP = materia prima
PA = Producto Acabado (Producto Terminado)

Figura 20. Diagrama de flujo lineal de montaje

Fuente: Martins (2018)

2.1.7 Plan de producción

En el mismo se detalla, el tipo de producción, si es industrial o artesanal de manera superficial, con el fin de evitar copia o plagio del proyecto, así como, el tipo de tecnología a utilizarse. Se establece sus procesos y procedimientos, que instalaciones necesita, que recursos necesita, si se cuenta con patente o software registrado, tipo de materia prima, proveedores, infraestructura e instalaciones requeridas.

En el plan de producción deben incluirse, principalmente los siguientes elementos:

- La capacidad productiva necesaria para cubrir la previsión de ventas del producto/servicio.
- Los métodos y sistemas empleados en el proceso productivo que permitan el cumplimiento de los objetivos del departamento de operaciones.
- Las necesidades de aprovisionamiento de los recursos necesarios que permiten el desarrollo del proceso productivo.
- Los requisitos de calidad establecidos en relación con las expectativas de los clientes de la empresa.
- Las condiciones y características óptimas de los bienes de equipo e infraestructura necesarios para el desarrollo de la actividad.
- La definición del número, funciones, tareas, coste, etc., de la mano de obra necesaria en el proceso productivo para alcanzar objetivos planteados en el plan de la empresa.
- Determinar la combinación de ritmo de producción, mano de obra y nivel de existencias, que minimiza coste y logra satisfacer la demanda prevista.

2.1.8 Plan financiero

Se utiliza hojas de cálculo y tablas que permitan visualizar de manera práctica la inversión inicial, donde están inmersos las planificaciones de producción, marketing y recursos humanos. Los activos fijos, constituido por los bienes muebles e inmuebles, bien inmaterial, financiero y gastos. El activo circulante, relacionado a inversiones necesarias para el inicio con rotación menor a un año. Financiamiento de la inversión, en el caso de

pasivo fijo con capital propio o capital financiado a largo plazo y el pasivo circulante. Proyección de resultados a tres o cinco años entre la diferencia de los ingresos y gastos.

2.1.8.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo se conoce como activo corriente, como efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios. La empresa para poder operar requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. “El capital de trabajo es el resultado de sustraer los pasivos de corto plazo de los activos circulantes. Es la medida de la solvencia de una empresa, mide la capacidad de realizar compras significativas para la obtención de descuentos” (Cariberg, 2015,p.112)

El plan de cuentas

Número de cuenta	Clasificación	Descripción
1XXX	Activos	Los recursos económicos que posee
2XXX	Pasivos	Lo que le debe a entes externos, incluyendo el gobierno
3XXX	Patrimonio neto	Lo que se ha invertido en la empresa
4XXX	Ingreso	El ingreso devengado de la venta de bienes y servicios
5XXX	Costo de ventas	Los gastos relacionados a la venta de bienes y servicios
6XXX	Gastos operativos	Los gastos no relacionados a la venta de bienes y servicios

Figura 21. Plan de cuentas

Fuente: Oliver (2019)

2.1.8.2 Indicadores financieros

Son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras, de los resultados y de la información en general. Los indicadores financieros permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual, y facilitan la comparación de la misma con la competencia y con la entidad u organización que lidera el mercado.

- De Liquidez: miden la capacidad que tiene la entidad de generar dinero efectivo para responder por sus compromisos y obligaciones con vencimientos a corto plazo. Además, sirven para determinar la solidez de la base financiera de una entidad, es decir, si cuenta con músculo financiero para dar respuesta oportuna al pago de sus deudas asumidas a corto plazo.
- De Endeudamiento (Estructura del Capital): miden la capacidad que tiene la entidad de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, y respaldar las mismas con su capital propio; es decir, evalúan la capacidad que tiene la entidad para responder a sus obligaciones, acudiendo al patrimonio.
- De Rentabilidad: miden la capacidad que tiene la entidad de mantenerse en el tiempo; es decir, la sostenibilidad que ha de ser producto de la efectividad que tiene al administrar los costos y gastos y convertirlos en utilidad.
- De Eficiencia: miden la capacidad que tiene la entidad para administrar los recursos; evalúan la manera como se realizaron las gestiones y el rendimiento de los recursos utilizados durante el proceso, por lo cual, los indicadores de eficiencia se centran principalmente en la relación existente entre los costos de las materias primas y los productos finales.

2.1.8.3 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto, es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. A través del Van, se expresa la rentabilidad en términos absolutos netos, según la unidad monetaria con que se trabaje. “es el mejor indicador de rentabilidad de un proyecto, mientras más alto el resultado es mayor la rentabilidad” (Companys & Corominas , 2015, p. 40)

$$VAN = I_{inv.} + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+i)^j}$$

Donde:

F_j = Flujo Neto en el Período j

I_{inv} = Inversión en el Período 0

i = Tasa de Descuento del Inversionista (TMAR)

n = Horizonte de Evaluación

Figura 22. Fórmula VAN

Fuente: Companys & Corominas (2015)

Un proyecto es rentable para un inversionista si el VAN es mayor que cero

- **VAN > 0 ⇒ Proyecto Rentable (realizarlo)**
- **VAN < 0 ⇒ Proyecto NO Rentable (archivarlo)**
- **VAN ≈ 0 ⇒ Proyecto Indiferente**

Figura 23. Interpretación VAN

Fuente: Companys & Corominas (2015)

- Es muy importante el momento en que se perciben los beneficios
- A medida que es mayor la tasa de interés, menos importante son los costos e ingresos que generan en el futuro y mayor importancia tienen los costos cercanos al inicio del proyecto.
- No toma en consideración la duración del proyecto.

2.1.8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el VAN. También se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado “es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos al final de la vida útil del proyecto o en la fecha que se determine su cálculo” (Bonta & Farber , 2015,p.76)

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Figura 24. Fórmula TIR

Fuente: Bonta & Farber (2015)

Fn = flujo de caja neto

i= tasa de descuento

n= período de tiempo

- Si $TIR > k$, el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.
- Si $TIR = k$, estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.
- Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

2.1.8.5 Payback

El Payback o plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones. A través del payback es posible conocer el tiempo, número de periodos (años) que se requiere para recuperar la inversión a ser desembolsada al iniciar un proyecto. Lo cual determinará la decisión de desarrollar un proyecto o no.

Si los valores de los flujos de caja son constantes todos los años:

$$Payback = \frac{I_0}{F}$$

Figura 25. Fórmula Payback constante

Fuente: Bonta & Farber (2015)

I₀ = Inversión inicial

F = Valor de los flujos de caja

Si el valor de los flujos de caja son diferentes

$$Payback = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

Figura 26. Fórmula Payback diferentes

Fuente: Bonta & Farber (2015)

a= números de períodos inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial

b= suma de los flujos hasta el final del período a

I_o= Inversión inicial

F_t= Valor del flujo de caja en el año que se recupera la inversión

2.1.8.6 Coste promedio ponderado de capital (WACC)

Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión “Es el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que la empresa utiliza para financiar sus activos. Por lo tanto, la rentabilidad mínima que deben producir los activos de la empresa corresponde al costo de capital” (Barajas Novoa, 2015,p.139).

El cálculo de esta tasa es muy importante, teniendo en consideración tres enfoques distintos:

- Como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado
- Como pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector
- Como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

$$W = \frac{K_e E}{E + D} + \frac{K_d (1 - T)}{E + D}$$

K_e= Costes de los fondos propios

E= Fondos propios

D= Deuda financiera

K_d= Costes de la deuda financiera

T= Tasa impositiva

La principal ventaja del WACC es que determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación para así poder determinar una

tasa de rendimiento superior a la WACC y que por tanto genere valor agregado para los accionistas.

Por otro lado, uno de sus inconvenientes es que el WACC, supone que la estructura de capital se mantiene constante, por lo que no contempla la posibilidad de que en el futuro la empresa reduzca o aumente su nivel de endeudamiento.

2.1.9 El estudio de mercado

El estudio de mercado es un proceso de investigación fundamental y necesaria de realizar en el mundo de los negocios con el objetivo de conocer la predisposición de los clientes potenciales previo al lanzamiento de un producto o servicio. Su resultado mide de igual forma la fortaleza y debilidades de los competidores en relación al mencionado producto en el caso de iniciar un negocio.

(Estrella, Jimenez, & Iniesta, 2019), expresaron que; La investigación de mercados es un proceso que permite la identificación, descripción, planificación y recogida de datos o información sobre hechos que tienen que ver con las fuerzas, problemas y oportunidades que se desarrollan al presentarse los intercambios en el conjunto del mercado: transferencias, ventas, bienes, servicios, productor, consumidor, marketing y debe ser diseñado, sistemático, registrado, analizado, desarrollado, difundido, específico, objetivo y medido. (p. 5)

Lo expresado por los autores, se interpreta en que la finalidad de tales procesos es establecer oportunidades, problemas planes, objetivos, seguimiento y evaluación de acciones de marketing y su desempeño, conocimiento y comprensión del mercado, proceso y mejora de decisiones, descubrir información oculta y potenciar el conocimiento sobre mercado.

En el caso de empresas ya establecidas, permite información para realizar correcciones y mejoras en los procesos de ventas (precio, calidad o características del producto, distribución y publicidad) con la proyección de elevar el volumen de consumidores. Luego, el desarrollo del estudio puede ser configurado de muchas formas, según el mercado en el que desea incursionar. El estudio puede ser de carácter primario en

el caso de realizarlo en el campo mediante entrevistas, encuestas, etc. Luego, para la investigación secundaria, la fuente de información proviene de terceros la misma que es fácil de obtener, sin embargo, no siempre es eficiente.

En la investigación de mercado, exige plantear los siguientes cuestionamientos cuya respuesta permitirá determinar y solventar las inquietudes e información requerida para optimizar una planificación de negocio. Estas pueden ser:

- ¿Qué está pasando en el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué opinión tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado?
- ¿Qué necesidades son importantes?
- ¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes?
- ¿Quiénes serían los clientes?
- ¿Cuál es su estatus económico y ubicación demográfica?
- ¿Por qué medio pueden ser contactados?
- ¿Qué exigencia de cantidad y calidad tienen los potenciales clientes?
- ¿Cuál es el momento ideal para el lanzamiento del producto?



Figura 27. Estudio de mercado

Fuente: Archanco (2018)

2.1.9.1 Segmento de mercado

La segmentación del mercado se la determina fraccionando la población en sub grupos que reflejen motivaciones y tendencias similares para satisfacer sus necesidades. La segmentación implica considerar zonas geográficas, edad, costumbres, religión, diferencias psicográficas, profesión, entre otros aspectos. Para un mejor entendimiento se precisa segmentar de acuerdo a diversas variables, entre las que se pueden mencionar:

- Geográficas: países, regiones, ciudades o códigos postales
- Demográficas: genero, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.
- Psicográficas: estilo de vida y personalidad.
- Conductual: frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.

(Asencio & Vasquez, 2019), afirmaron que, un segmento de mercado está constituido por un conjunto de compradores potenciales con cualidades específicas

para formar un grupo homogéneo. Es decir, dividir un mercado en diferentes grupos o segmentos para ofrecer un producto o servicio diferenciado a cada uno. (p.148)

Por lo tanto, al iniciar una empresa, el estudio y segmentación del mercado son aspectos de relevante importancia, mediante lo cual se deben identificar los criterios que incidan en las decisiones de compra de los potenciales clientes, una vez analizados, las estrategias de marketing seleccionadas tendrán resultados favorables de acuerdo al plan de negocio establecido. La segmentación orienta las acciones de la empresa, reduce los costos de producción y administrativos. Mediante la segmentación, se logra:

- Conocer mejor al público-objetivo.
- Reconocer las necesidades del nicho elegido para atender.
- Generar vínculo entre la empresa y los consumidores.
- Justificar en el público la razón de ser de la empresa.

2.1.9.2 Análisis del micro y macro entorno

El éxito de una empresa está ligada a la buena relación que mantenga con su entorno, debido a que del mismo se nutre de personal, materia prima, logística, etc., colocando en su mercado bienes, servicios y tecnología, lo que es incidente en las tomas de decisiones internas y los efectos que estas generen en el entorno empresarial al que pertenece en relación a gustos, normativas vigentes, competidores, entre otros aspectos. El entorno se lo define como el conjunto de factores externos que condicionan las decisiones de la empresa sobre los que se puede influir, pero no controlar.

2.1.9.3 Entorno general

“Es el medio de la empresa derivado del entorno socio económico. Afecta a todas las empresas con independencia del sector o actividad al que pertenezcan. El entorno actual es dinámico, complejo e incierto” (Asencio & Vasquez, 2019, p. 7). Para analizar el entorno general, se utiliza el análisis Político- legal, Económico, Social - demográfico y Tecnológico (Análisis PEST).

- Político – Sociales: variables determinadas por las políticas de estado, los impuestos que pagan las empresas, la regulación laboral, regulación mercantil.
- Económicas: las que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa y están determinadas por el sistema económico.
- Sociales- demográficas: Aspectos y modelos culturales, valores, medio ambiente, relaciones laborales, estilos de vida, volumen poblacional, edad, sexo, migración.
- Tecnológicas: Avances científicos, innovación de materiales, procesos de producción, logística, transporte y distribución, Tic.

2.1.9.4 Entorno específico

Lo conforman un conjunto de factores, que afectan de forma directa al entorno, según el sector al que esta direccionado. Esto exige la cuidadosa atención que una organización debe tener en relación a la evolución del mercado, con el fin de identificar los cambios producidos en la competencia, de donde se obtendrá beneficios y mejora en la rentabilidad.

Físico (2019), afirmó que, el entorno específico, engloba aquellos acontecimientos, hechos y circunstancias que solo afectan a las organizaciones pertenecientes a un determinado sector, donde están incluidos clientes, proveedores y competencia, dado que cualquiera de ellos afecta a las empresas de un sector y no a la totalidad de ellas. (p. 43)

Las afirmaciones de Físico, están orientadas a que una empresa es concebida como un sistema, formadas por un conjunto de elementos humanos y técnicos donde se generan sinergias, que al actuar simultáneamente se optimizan los resultados que, cuando actúan independientemente.

2.1.9.5 Macro entorno

Universo ambiental en el que se engloban las variables externas que podrían influir en el desarrollo de las actividades empresariales, tales factores inciden directamente al colectivo de empresas y sectores sociales que en él se encuentran. El macro-entorno es el contexto en el que se encuentra la empresa a nivel legal, tecnológico o social, donde

mediante su análisis se evidencian las debilidades, fortalezas y oportunidades de los competidores y las necesidades del mercado.

Caldas , Murias , & Gregorio (2015) estiman que, el macro-entorno, es el conjunto de factores que inciden de manera global a todas las empresas, constituyen variables generales que afectan a la demanda de los productos y a las organizaciones, tales factores son: tecnológicos, jurídicos, demográficos, socioculturales, económicos y políticos (p. 95)

De acuerdo a lo estimado por los autores, es posible interpretar que el conjunto de variables, generan un cambio continuo en el entorno empresarial, el mismo que evoluciona con rapidez en todos sus aspectos, razón por lo cual debe estar de igual manera en constante estudio. Las variables del macro-entorno inciden según factores como:

- Tecnológicos: instrumentos de la informática y comunicaciones (TIC)
- Socioculturales: Calidad de vida, estética personal, moda, ecologistas
- Económicos: Distribución de la renta, renta per-cápita, interés
- Políticos: intervención estatal
- Demográficos: Edad de la población.

2.1.9.6 Microentorno

Representado e integrado por una serie de agentes económicos que inciden directamente en el funcionamiento de una determinada organización empresarial, donde la empresa de igual manera puede intervenir como los competidores, clientes, proveedores e intermediarios.

“El micro entorno, es referido a los elementos que afectan solo a las empresas de un sector económico que desarrollan la misma actividad económica con productos o procesos productivos similares” (Kong, 2019) . De acuerdo a lo expresado por Kong, la estructura empresarial, es un medio que debe contribuir a lograr resultados. En general es mayor el daño que puede hacer una estructura desacertada que los beneficios de unos buenos resultados a que puede conducir una organización razonablemente planteada.

2.1.10 Herramientas de análisis situacional

Para establecer un plan de negocio, se precisa un minucioso estudio de situación actual cuyo resultado será determinante en las decisiones y dirección que la organización deberá seguir con fin de lograr un exitoso alcance de los objetivos empresariales establecidos, razón por lo cual, es recomendable desarrollar las siguientes herramientas:

2.1.10.1 Análisis FODA

A través de esta herramienta, será posible convertir los datos en bruto en información útil. Esto es, identificar la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que están presentes como factores externos e internos en una empresa que desea establecerse en un mercado. Es así que, mediante este análisis será posible determinar las estrategias más pertinentes que permitan optimizar los recursos, capacidades y los resultados proyectados en un plan de negocio.

“El análisis DAFO o FODA, tiene por objetivo identificar las oportunidades y amenazas en un micro entorno” (Bayón, 2019, p. 76). Luego, desarrollar este tipo de estudio, permite evaluar el potencial y limitaciones de una organización.

“El análisis FODA, permite determinar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades” (Zamarreño, 2019, p. 79). Existen muchas técnicas analíticas para facilitar la toma de decisiones y deben proporcionar vehículos para pronosticar las intenciones de la competencia.

Por tal razón, la importancia de la implementación del análisis FODA en un plan de negocio, esta centrada en que:

- Es una fuente de información para la planificación estratégica.
- Desarrolla fortalezas y permite revertir debilidades.
- Mejora la respuesta a oportunidades y supera amenazas.
- Proyecta el pasado, el presente y el futuro de la organización.

2.1.10.2 Análisis PESTEL

En un plan de negocio, es necesario conocer los factores, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales que se encuentran en vigencia en un territorio donde se desea instalar una organización empresarial para ofertar productos a un mercado previamente seleccionado. Es decir, es una herramienta que esta direccionada a identificar los pro y contra de un determinado entorno macroeconómico para facilitar el desenvolvimiento empresarial.

Para Trenza (2020), PESTEL es, un instrumento que analiza el entorno macroeconómico aportando en la identificación de las oportunidades y amenazas que rodean a una empresa. Es utilizado en el plan de negocio, estratégico, marketing y financiero. A través del mismo se posibilita identificar los factores externos en donde una empresa no tiene influencia, pero facilita minimizar sus efectos.

Smith (2016), Análisis PESTEL, es un acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas, (Política, Económica, Socio-cultural, Tecnológica, Ecológica y Legal), que se deben considerar para desarrollar una empresa, donde se confronta oportunidades con riesgos, lo que permite tomar decisiones acertadas para prever un exitoso futuro. (p.35). Las iniciales nombradas por Smith, tienen la siguiente significancia:

- Político: políticas, tratados, imposiciones, subvenciones, etc.
- Económico: ciclos económicos, políticas económicas, tipos de interés, tipos de cambio, evolución de precios, tasa de desempleo, niveles de desarrollo, etc.
- Social: evolución demográfica, cambios en estilos de vida, niveles educativos, patrones culturales, etc.
- Tecnológico: índices de desarrollo y obsolescencia tecnológica, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología, indicadores de innovación, etc.
- Ecológico: protección medioambiental, índices de sostenibilidad, nivel de reciclaje, etc.
- Legal: leyes sobre: empleo, salud, sectores protegidos, propiedad intelectual, etc.

2.1.10.3 Cinco Fuerzas de Porter

Mediante este análisis, se posibilita a las organizaciones empresariales, conocer detalladamente el potencial competitivo que poseen las empresas que compiten en el mercado meta que se ha establecido participar, con el fin de confrontar y superar las posibles situaciones que afecten el normal desarrollo y crecimiento de la misma, maximizando los recursos y sus capacidades. Este análisis es fundamental para establecer la diversidad de situaciones presentes en el mercado en el cual se desea participar, permitiendo así, desarrollar estrategias que minimicen tales aspectos.

Porter (2015), afirmó que, Las cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, y rivalidad entre los competidores, reflejan que la competencia en un sector no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. (p.20)

Luego, las 5 fuerzas que Porter considera que existen en el mercado son:

- Rivalidad entre las empresas: Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.
- Poder de negociación de los clientes: Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.
- Poder de negociación de los proveedores: Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.
- Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado.
- Amenaza de productos sustitutos: En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. Tomado de Moraes (2018)

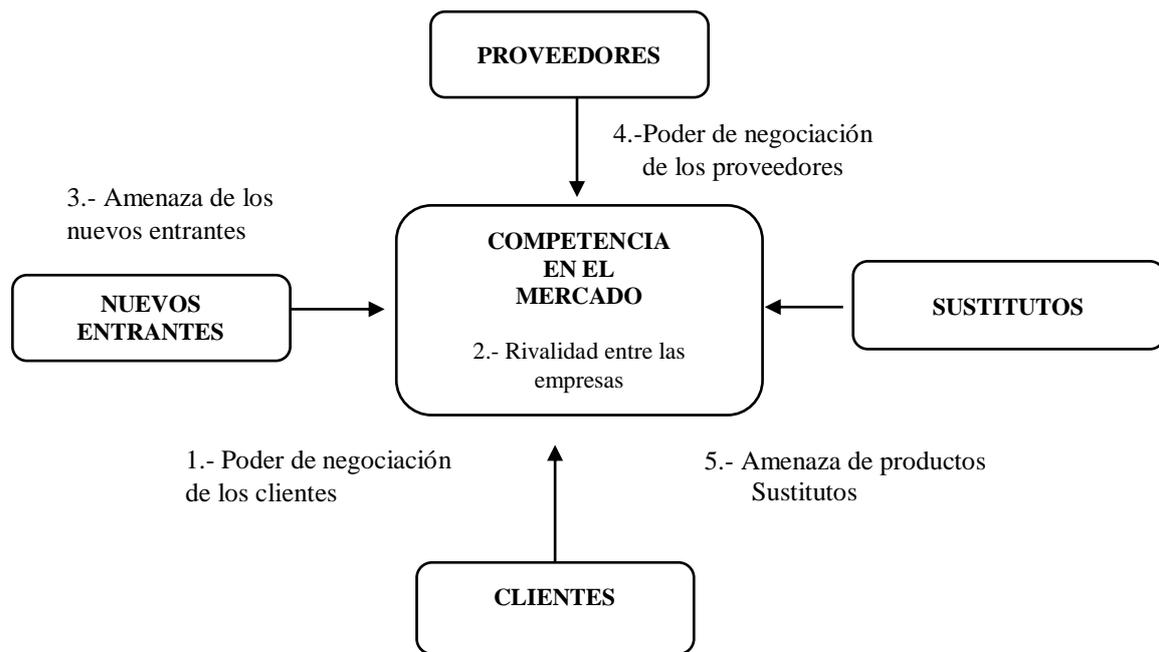


Figura 28. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Moraes (2018)

El poder de negociación de los clientes:

Según Porter, esta primera fuerza, refiere a la posibilidad de organización que poseen los clientes en el caso que formen bloques organizados con el objetivo de establecer lineamientos sobre la política de precios que están dispuestos a pagar por los productos, generando una presión al entorno empresarial productivo que oferta productos con precios generalmente superior, aumentando su potencial de negociación, si la oferta y número de proveedores va en aumento lo que le permite seleccionar bajo presión su elección de compra. Esto se convierte en una amenaza.

Rivalidad entre las empresas:

Esta circunstancia se presenta con normalidad en un mercado y define cuan rentable es un sector, esto es, cuanto menos competidores existan en un segmento, mayor rentabilidad se logra.

En este escenario mercantil, se posibilita dos alternativas una activa competencia entre empresas rivales o desarrollar políticas de alianza que permita de manera inteligente la

participación de todas en un determinado mercado con la finalidad de generar barreras a nuevos participantes.

Amenaza de los nuevos entrantes:

Este aspecto sobre amenazas, se direcciona en resaltar que mientras menos barreras de entradas existan, más se facilita la entrada a nuevos competidores. Esto es, en el caso de apertura de pequeños o grandes negocios, la participación de los nuevos competidores le sería una actividad muy sencilla, quitando la oportunidad a las empresas ya establecidas en el mercado. Se identifican seis tipos de barreras de entrada que generarían una ventaja competitiva:

- Economías de escala: en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.
- Diferenciación del producto: Marcas posicionadas en el mercado garantiza la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.
- Inversiones de capital: A mayor necesidad de recursos para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector.
- Desventaja en costes independientemente de la escala: Las ventajas de costos en la propiedad de la tecnología, el *know-how* del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, apoyo del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral de la que gozan las empresas ya establecidas.
- Política gubernamental: limitación o impedimento de la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas por regulaciones gubernamentales
- Integración vertical

Poder de negociación de los proveedores:

Este aspecto se refiere a la amenaza que afectan a las organizaciones industriales generada por los proveedores en virtud de sus capacidades y poder que adquieren, por ser quienes suministran el abastecimiento de los insumos que estas requieren para el normal desarrollo de sus actividades productivas y el impacto que estas generan en el costo de la industria.

Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, razón por la que surge una lucha de poder entre las empresas y sus proveedores, los primeros desean que se bajen los precios o que se mejore la calidad de los insumos.

Algunos factores asociados son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo.

Amenaza de productos sustitutos:

Este fenómeno surge cuando el precio y características de los productos no son únicos siendo similar a otros que también están colocados en el mercado por la competencia. Esto exige que el valor de tales productos se vuelva elástico con tendencia a bajar con el fin de incrementar su rotación, o por el contrario el precio ofertado por la competencia sea más bajo. Así, mientras más productos sustitutos estén presentes en el mercado, la demanda y el precio de los productos se hace más inestable. Los factores incidentes en la amenaza son:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

2.1.10.4 Océano Azul

Es un análisis de mercado, direccionado a la necesidad de generar espacios comerciales donde la competencia no sea considerada una amenaza. Su finalidad busca que nuevas organizaciones oferten productos innovadores para necesidades que aún no han sido satisfechas por las empresas que están establecidas en un mercado. Para que ello ocurra, será

necesario identificar las oportunidades donde la innovación y creatividad encuentre eco de las demandas del consumidor para poder diferenciarse del resto de empresas.

Se consideran cuatro principios básicos:

- Ampliar las fronteras del mercado: creando nuevos espacios donde existan necesidades que aún no hayan sido satisfechas, donde innovar es la clave, mediante procesos bien establecidos que permitan ampliar las fronteras del mercado.
- Realizar un mapa estratégico: Establece los objetivos empresariales.
- Explorar otros mercados: sectores que no han sido considerados por la organización, áreas de oportunidad redefiniendo estrategias para ofrecer nuevos productos.
- Diseñar la estrategia de operación: formas en que las operaciones en los nuevos mercados sean rentables considerando, el precio, costo, adquisición y utilidad.
- Solucionar obstáculos: prevención de resultados adversos por factores como: zonas geográficas, cultura, tendencias y estrategias de marketing.
- Ejecutar la estrategia: Ciclo de evolución del producto en el mercado nuevo.

Herramientas de análisis del Océano azul

Innovación de valor: consiste en una búsqueda a la par entre la diferenciación y los costos bajos, de tal manera que sea posible crear valor tanto para la compañía como para los consumidores. Es decir, un equilibrio entre el sistema de utilidad, precio y costo

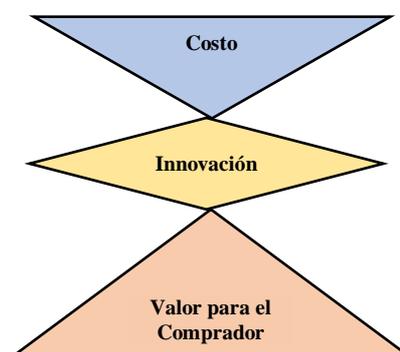


Figura 29. Innovación de valor

Fuente: Create blue oceans (2020)

Esquema de cuatro acciones: tiene como objetivo la reconstrucción de elementos del valor de los consumidores y es posible, al desarrollar una nueva curva de valor que apunta a dejar de lado los pros y contras entre el bajo costo y la diferenciación, se sustenta en cuatro

preguntas para objetar la lógica estratégica de una compañía. Solventar los cuestionamientos genera la matriz Eric que beneficia a la empresa.

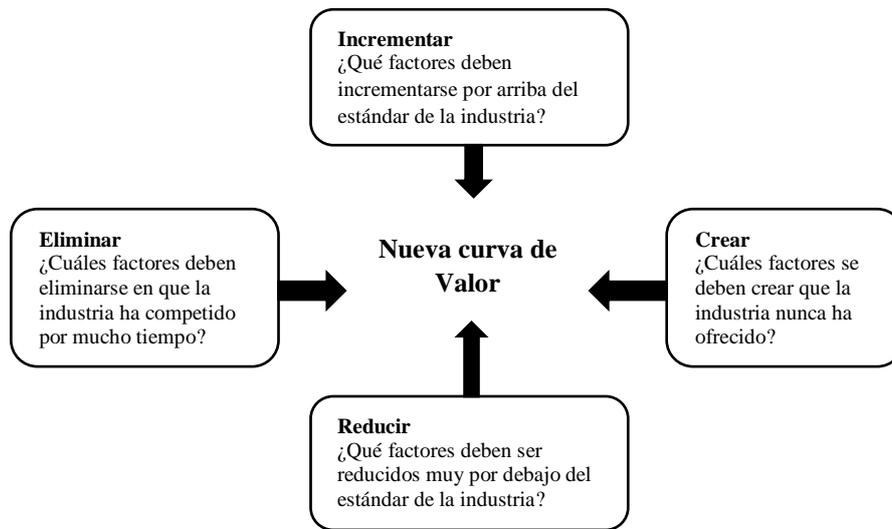


Figura 30. Matriz Eric

Fuente: Negocios & empresas (2020)

Esquema de los seis caminos: dejar de pensar en la competencia (mercado rojo) y encontrar estrategias exitosas que les permitan reconstruir los mercados o descubrir nuevos segmentos atractivos entre un universo de posibilidades.

Tabla 2. Seis caminos

	Competencia frente a frente	Creación del Océano Azul
Industria	Se enfoca en los niveles dentro de la industria	Analiza todas las industrias alternativas
Grupo estratégico	Se enfoca en la posición competitiva dentro del grupo estratégico	Analiza todos los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Se enfoca en servir mejor al grupo de compradores	Redefine el grupo de compradores de la industria

Alcance de la oferta de productos o servicios	Se enfoca en el aprovechamiento máximo del valor de las ofertas de productos y servicios dentro de los límites de su industria	Analiza todas las ofertas de productos y servicios complementarios
Orientación funcional emocional	Se enfoca en mejorar el desempeño en precio dentro de la orientación funcional emocional de su industria	Repiensa la orientación funcional emocional de su industria
Tiempo	Se enfoca en la adaptación de tendencias externas a medida que se presentan	Participa en moldear tendencias externas con el paso del tiempo
Nota. Alternativas que toda empresa analiza para desarrollar sus actividades productivas.		

Fuente: Arellano (2017)

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Tres niveles de No-clientes: su objetivo es, incrementar la participación en el mercado, fidelidad de los clientes y expansión de mercados, para ello, es necesario identificar los “no- clientes”, con fines de desarrollar estrategias que faciliten el cambio de clientes potenciales en clientes activos de la empresa.

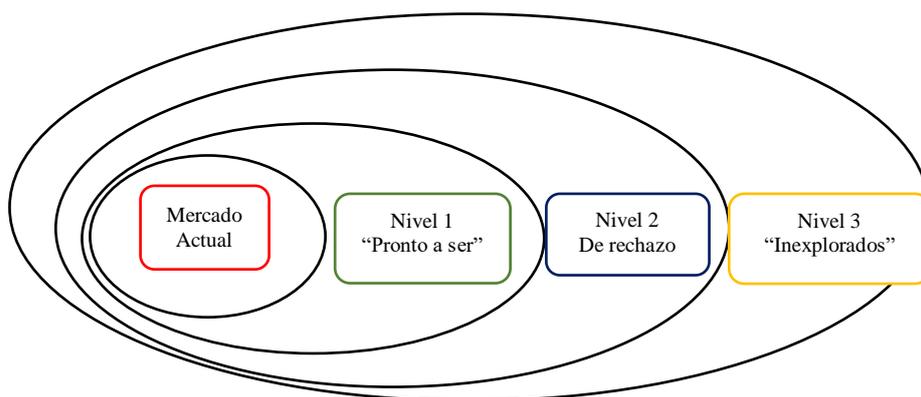


Figura 31. Tres niveles de No - Clientes

Fuente: Arellano (2017)

- En el primer nivel de “no-clientes” se encuentran los “pronto a ser”, se encuentran al borde de convertirse en clientes reales, pero que en su mayoría están conformados por consumidores ocasionales sin llegar a ser realmente clientes de la industria.

- En el segundo nivel se encuentran aquellos “no-clientes” quienes optan por rechazar las ofertas de la industria probablemente por tener otras opciones.
- En el tercer nivel están los “no-clientes” más lejanos del mercado, los cuales ninguna vez han tomado en cuenta las ofertas del mercado como una opción.

2.1.10.5 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado está relacionado a un colectivo de consumidores, que mantienen características homogéneas en sus necesidades y deseos, las cuales son satisfechas mediante sus hábitos de compras de productos o servicios similares, lo que puede ser aprovechado para diseñar estrategias de marketing exitosas. Luego, a través de la segmentación, será posible identificar el segmento que necesita ser atendido, lo cual debe ser realizado acorde a los productos o servicios con los que se cuenta en el stock de la industria.

Una eficiente forma de segmentar un mercado, es vincularlo con las estrategias de las que se tiene capacidad en desarrollar. Entre las que se considera:

- Estrategia diferenciada: cuando el segmento a atender es heterogéneo y el bien o servicio ofertado se direcciona a la atención de necesidades particulares de los clientes.
- Estrategia Indiferenciada: cuando a cada cliente de un segmento homogéneo le son atendidas sus necesidades mediante los productos ofertados.
- Estrategia concentrada: por medio de la cual, se enfocan los esfuerzos para lograr una elevada ventaja comparativa.

La segmentación puede darse según otras variables tales como:

- Geográfica: divididos con base a la ubicación de clientes, ya sea por ciudades, municipios, estados o países, esta segmentación es tanto medible como accesible.
- Demográfica: relacionado con el género, edad, cantidad de ingreso o cualquier otro aspecto que responda a la oferta que deseas atender.

- Psicográfica: responde a una división psicológica, que permite identificar los gustos y preferencias de los clientes.
- Segmentación por comportamiento: en relación a la aceptación o no del cliente con el producto o servicio.

El segmentar requiere el determinar cuán accesible, sustentable, accionable y medible es el sector del mercado a atender, pues si no cumple con las características no importa que tan trabajado este el marketing ya que no se logrará acceder a los clientes potenciales.

2.1.10.6 Cliente Potencial

Se considera cliente potencial, a todo posible comprador de bienes o servicios ofertados por la industria, los cuales pueden ser personas, empresas o instituciones que guardan similares características, cualidades o necesidades que, con la adquisición de productos en el mercado, satisfacen sus demandas. Por lo tanto, es necesario agruparlos según su actividad, edad, género, interés, gustos, clase social, costumbres, cultura, etc.

Un cliente potencial, aun no es un cliente activo para la empresa y son el motivo en una organización para desarrollar estrategias que permitan identificar el perfil ideal para persuadir su preferencia hacia los productos ofertados, ya sea por su utilidad, marca o costo. Una de las estrategias está en un minucioso análisis de la actual cartera de clientes con los que cuenta la empresa con el fin de determinar la similitud de sus requerimientos. Sin embargo, en el caso de empresas que inician sus actividades, se requiere de un estudio de mercado y un plan estratégico para recabar información que permita visualizar, estimar y deducir el segmento apropiado a quienes se debe direccionar la intensidad empresarial.

Martinez & Zumel (2016), afirmaron que, los clientes potenciales deben ser incluidos en los programas de visita y enfocar la actividad a captar la atención y escucha del posible cliente, con fin de evidenciar sus necesidades y presentar los productos o servicios que cubran sus aspiraciones poniendo en relevancia las ventajas competitivas en relación con la competencia, así como el criterio que surja sobre aquellos (p.40)

Según lo afirmado por las autoras, toda empresa en inicio o ya establecida, apunta a determinar su público consumidor, mediante actividades de evaluación del nivel de aceptación de sus productos. Tales actividades deben ser periódicas con la finalidad de determinar modificaciones en algún aspecto del producto o servicio, en el caso de que la competencia haya innovado su producción.

2.1.10.7 Estudio Técnico

Luego de realizado el análisis de mercado donde se estableció la segmentación más conveniente para establecer la participación, se vuelve indispensable realizar el estudio técnico que permita viabilizar la parte financiera y económica necesaria de todo proyecto empresarial. En este estudio, se establecen las necesidades y cuantías sobre equipos de producción, maquinarias y mano de obra.

Además de proveedores del material primario, acreedores para los instrumentos y herramientas requeridos en la producción, las capacidades y alcances de atención del mercado que debe ser estructurado bajo un plan estratégico de costo que es determinante para iniciar toda actividad productiva.

Todo estudio técnico, está fundamentado en saber responder a las siguientes interrogantes ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cuánto? ¿Cómo? y ¿Con qué?, se va a producir y desarrollar las aspiraciones e ideas empresariales contenidas en un proyecto. Por tal razón, el análisis técnico mide el monto de recursos necesarios para viabilizar su funcionalidad y operatividad productiva.

Martinez (2015), expresó que, es de considerar que, el estudio técnico, no solo ha de demostrar la viabilidad técnica del proyecto, sino que también debe demostrar y justificar cual es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto (p.92)

Según lo expresado, se considera que las decisiones tomadas como resultados del estudio técnico, determinarán las necesidades de capital y de mano de obra que tendrá que atenderse para poner en marcha, así como, en estado operativo a todo proyecto.

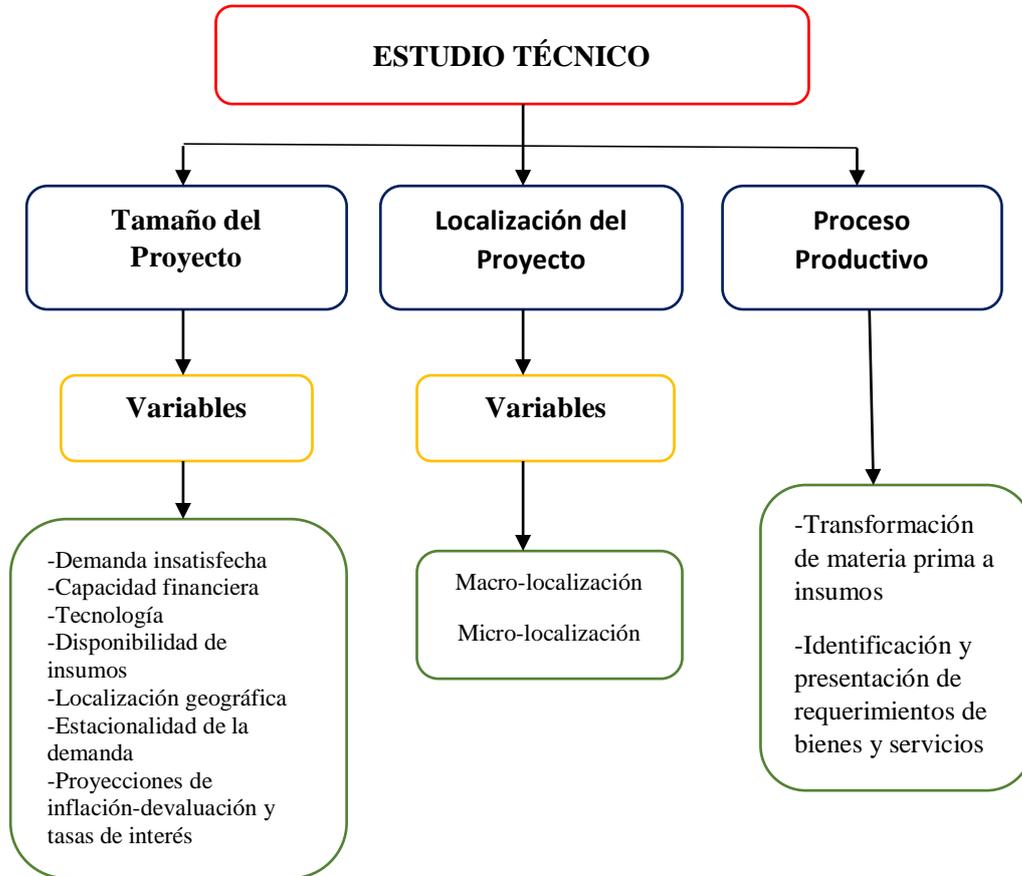


Figura 32. Estudio técnico

Fuente: Portales (2011)

2.1.11 Estructura Organizacional

Toda empresa para iniciar sus actividades, debe establecer su estructura organizacional, la misma que define la manera y formas de distribución de responsabilidades y administración interna en la que van a estar sujeto todo el personal que participan en ella. Luego, la estructura responde al modelo de gestión interna planificada, delinea los niveles de autoridad y jerarquía administrativa, así como las áreas productivas y laborales. Esto queda representado a través de su organigrama institucional.

Las estructuras organizacionales pueden presentar dos características para su funcionamiento que son: centralizada y descentralizada, prevaleciendo siempre los objetivos y el espíritu empresarial.

- Centralizada: Las decisiones la toman los niveles altos de la jerarquía.
- Descentralizada: Las decisiones son tomadas por cada departamento con cierta autonomía.

Los tipos de estructuras pueden tener diversas características, entre las que se conocen:

- Lineal: Donde la autoridad es manifestada verticalmente, es decir desde los niveles altos hacia abajo. Sobre los jefes recaen las responsabilidades por el buen funcionamiento empresarial, es utilizada por las pequeñas y medianas empresas.
- Funcional: Es una estructura versátil y flexible al permitir realizar las actividades productivas organizando grupos de trabajo intercomunicados y coordinados, donde los jefes grupales dirigen independientemente las estrategias para lograr sus metas. Luego, coordinan con otros grupos para alcanzar un objetivo final.
- De Staff: Es aplicado en organizaciones que delegan parte de su producción a empresas externas bajo contrato. Requiere tener fluidez de capitales, no se interesa en construir unidades productivas.
- Matricial: es un tipo de estructura en que los equipos de trabajo son dispersos y autónomos, donde cada grupo tiene un objetivo diferente y cuenta con colaboradores de especialidad variada. La aplican los grandes consorcios trasnacionales.

2.1.11.1 Distribución Física

El concepto y definición de distribución, se refiere al conjunto de actividades necesarias de realizar entre el traslado de un producto elaborado hasta llegar a las manos del consumidor, por tal razón significa una importante función dentro de las actividades empresariales. Permitiendo que a través de esta los productos puedan ser adquiridos por los consumidores.

La distribución empresarial son procesos de traslado de los productos que se generan en la industria hasta ser posicionados en los puntos de ventas. La distribución en el marketing, es conocida como Plaza, su objetivo es que los bienes o servicios estén disponibles para su consumo en un espacio y lugar dispuesto para aquello, en las condiciones y cantidades más favorables.

La distribución es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que esto ocurra, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y lugar indicado. (Pérez & Merino, 2015). Según lo manifestado, implica que la distribución puede ser mal ejecutada por los intermediarios, lo cual ocasionaría complicaciones tanto a la empresa como al consumidor.

Eslava (2017) expreso que, la distribución física es la rama de la logística empresarial que se ocupa del movimiento, almacenamiento y procesamiento de pedidos de los productos finales o acabados de una empresa. Representa una actividad importante en términos de costos al absorber aproximadamente dos tercios de los costos logísticos (p.23)

Lo expresado, se interpreta en que es una actividad que se encarga en poner en circulación los productos o bienes terminados o semiterminados que están en disponibilidad de venta por la empresa en los diferentes establecimientos o locales comerciales. Desde el final de su producción, hasta que el cliente toma la posesión de los productos, estos son responsabilidad de la logística, que deben conservarse en el almacén o bodega de la industria para luego ser transportados a los lugares de expendio o directamente al consumidor final. Los productos deben ser reemplazados según la rotación y consumo que se genere.

2.1.11.2 Canales de Distribución

Son los diferentes medios que utilizan las organizaciones para hacer llegar sus productos desde sus instalaciones hasta las plazas o lugares de expendio. En la actualidad estos canales han experimentado significativas variantes al incrementar a los canales tradicionales el uso de la tecnología y las redes por el internet logrando optimizar el acercamiento entre la empresa y el consumidor.

Los canales de distribución varían según el sector, los cuales se conocen como:

- Canal propio directo: Los productos son distribuidos por la misma empresa, sin utilizar intermediarios. Es decir, no delega los procesos de almacenaje, transporte o atención al consumidor a otras empresas cuya especialidad es la distribución de los bienes servicios de los fabricantes que lo requieran.

Canal externo o ajeno: cuando la distribución es realizada por intermediarios.

De acuerdo a los participantes en la distribución se han establecido tres tipos:

- Corto: el fabricante hace llegar directamente el producto al detallista o minorista, y de éste al cliente final. Es aplicado con el uso de las redes.
- Largo: el producto va del fabricante al mayorista, de éste al minorista hasta llegar al consumidor. Este tipo de distribución es el más común y es propio de pequeños negocios.
- Doble: aquella en la que el producto va a mayoristas y minoristas, donde interviene un tercer agente distribuidor o agente exclusivo que participa en la comercialización de productos como el caso de franquicias o agencias de viaje.

Toda empresa selecciona el canal más conveniente para llegar a cada negocio, dependerá de costes, precios, estrategias empresariales, sector industrial, tipo de mercado, etc. Los productos son distribuidos previa estrategias específicas. Luego se tiene:

- Estrategia exclusiva: cuando un único intermediario se compromete a realizar un mínimo de ventas de un producto y a no trabajar para la competencia.
- Estrategia selectiva: las distribuciones las realizan un número limitado de intermediarios, según el sector, vendedor, importancia, posicionamiento, etc.
- Estrategia intensiva: la venta se realiza a través de múltiples agentes con el objetivo de colocar el producto en el mayor número de comercios posibles.

2.1.11.3 Visión Empresarial

Las organizaciones al establecer su plan de negocio, deben hacer constar mediante declaración hacia donde aspira llegar en un futuro a largo plazo, sus capacidades de transformación y construcción a través de innovación y creatividad necesaria en un constante proceso de crecimiento y superación, para lo cual es fundamental que, claridad en las metas a futuro, despertar el sentido de compromiso e identidad a todos los colaboradores de la empresa y coherente en con valores, principios y cultura organizacional. Iván García manifestó:

La visión empresarial se refiere a las metas y propósitos que se marca una empresa y que espera conseguir en el futuro. Consiste en una expectativa ideal, que muestra el planteamiento de lo que se desea ser y alcanzar con el tiempo. (García, 2017)

Lo manifestado por García, está orientado a que, las aspiraciones de empresariales deben ser realistas y alcanzable, en virtud que tales aspiraciones se sustentan en un espíritu de motivación, las cuales se direccionan a resolver cuestionamientos de ¿Qué se desea?, ¿Dónde se visualiza estar en el futuro?, ¿Quiénes serán los clientes?, ¿Cuánto se planifica vender?, etc. Por tal razón, es necesario establecer las directrices a seguir para alcanzar los objetivos planificados.

La visión de una empresa, debe ser diseñada por sus directivos, ya que ellos conocen las capacidades y limitaciones de la organización y servirá de una referencia de aptitud y entrega para la nómina de empleados donde la visión dependerá de las características o tipos productivas y comerciales de cada empresa, así como, el tiempo estimado para llegar a los objetivos, puede ser fijado o no. Es de importancia el considerar factores actualizados como mercado, economía, aspecto social y tecnología.

2.1.11.4 Misión Empresarial

Es aquella declaración de los objetivos que se desean alcanzar en el corto y mediano plazo en el mercado en el cual se participa, a través de ésta, se clarifica el motivo de la

existencia de la empresa, sus componentes y los recursos con los que cuenta. En la misión debe estar estructurada su finalidad, elaboración, ámbito, ideología, originalidad, entre otros aspectos.

De Val Pardo (2015), afirmó que, la misión de una empresa es lo que se pretende lograr con los principios establecidos que emanen de la filosofía empresarial como el crecimiento sostenido, solidez financiera, propiedad, políticas de personal, con clara orientación de dar excelente servicio al cliente (p.23).

La afirmación de Val Pardo, hacen entender que la razón de ser de una organización, empresa o institución están sujeta a factores incidentes en el entorno del mercado, lo cual debe ser enfocado en los objetivos a cumplir en el presente, al estar definida de manera precisa y concreta en relación de direccionar eficientemente al grupo de trabajo en el día a día.

Mediante la organización la organización plantea instrumentos para enfrentar un entorno de mercado lleno de retos y de oportunidades internas y externas, que exigen tomar decisiones acertadas, sustentadas en reglas, políticas y estrategias previamente establecidas con el fin de resolver cualquier tipo de conflicto que se haga presente. Es de considerar que la misión refleje que lo importante no es el producto ofertado, sino la necesidad que con él se satisfice.

2.1.11.5 Objetivos Empresariales

Los objetivos o metas de una organización, constituyen parte estructural de toda empresa. Estos constituyen el norte al que aspira llegar como razón de su existencia. Los objetivos se establecen a corto, mediano o largo plazo, según la rentabilidad y beneficios proyectados en el plan de negocio, en los objetivos se reflejan el esfuerzo y aquellos recursos dispuestos a ser invertidos para conseguir tales fines.

Para Cano (2019), “El objetivo de la organización empresarial es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, el trabajo y la relación de todos los integrantes de una empresa” (p.12). Esto es, los resultados que se quieren alcanzar al destinar recursos

y esfuerzo dentro de un lapso de tiempo previamente establecido, lo cual debe estar determinado en su misión y visión.

- **Objetivo a corto plazo:** Se refiere a su contexto en la línea de tiempo general en la que se está aplicando un proyecto iniciado, generalmente a un lapso menor a un año.
- **Objetivo a mediano plazo:** aquellos proyectos que se desea logren su éxito en tiempos mayores a un año, tal como el posicionamiento de marca y elevar el volumen de la demanda de productos por su aceptación en el mercado meta.
- **Objetivo a largo plazo:** Definen el rumbo de la empresa, son objetivos direccionados a obtenerlos en un período entre tres a cinco años con el fin de estabilizar a la organización entre las de mayor reconocimiento de beneficio tanto al consumidor, la sociedad y a la productividad empresarial.

2.1.11.5.1 Características de los objetivos empresariales

Una de las principales características de los objetivos empresariales, es que estos deben ser medibles, es decir, ser cuantitativos y ligado a un lapso de tiempo. Deben ser claros, al ser redactados de manera precisa y entendible. Ambiciosos y alcanzables, al encontrarse dentro de las capacidades y posibilidades de la empresa. Realista y coherente, al tomar en consideración las circunstancias del entorno externo e interno empresarial determinados en la visión y misión. Las razones para establecer los objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la elaboración de estrategias
- Facilitan la asignación de recursos
- Constituyen el fundamento para desarrollar tareas o actividades.
- Evalúan los logros y resultados al comparar lo obtenido con lo propuesto
- Generan eficiencia en la coordinación, en la organización y el control.
- Impulsan la motivación, compromiso, participación y satisfacción.

2.1.11.6 Fuerza Laboral

La fuerza laboral, constituye la capacidad física y mental que posee el ser humano para lograr la ejecución de una actividad o tarea determinada. Es decir, la combinación de mente y físico humano, determinan el potencial laboral conocido como trabajo. Esta fuerza laboral es valorada con dinero por las organizaciones productivas de bienes o servicios en la sociedad. “La fuerza laboral requiere de políticas y fondos para contratar, capacitar y desplegar al personal a entorno que reduzca al mínimo la rotación y eleve la motivación del individuo para realizar una tarea, necesitan una perfecta colaboración” (ONU, 2019, p. 96).

2.1.11.6.1 Mercado laboral

Las organizaciones para su desarrollo y funcionamiento, requieren de la mano de obra, lo cual beneficia tanto a los entes de producción como a la sociedad. Es aquí donde surge el mercado laboral que es el punto de intercepción entre la oferta y demanda de trabajo. La oferta la genera el conjunto de individuos con capacidad para realizar actividades o tareas en una empresa y la demanda la genera el grupo de organizaciones que requieren de mano de obra o fuerza laboral para lo cual contratan sus servicios.

La demanda de trabajo es directamente proporcional a la demanda de bienes y servicios. Esto es, en altas demandad de productos, se necesita incrementar la mano de obra para solventar tales necesidades. El mercado laboral está influenciado por factores como normas jurídicas, organizaciones sociales o colectivas.

La competitividad de los mercados es imperfecta, permite la incidencia de agentes externos, donde las leyes laborales están orientadas a la estabilización del personal, sueldo mínimo e indemnizaciones de los colectivos organizacionales, que en muchos de los casos las empresas consideran una carga para la productividad. El precio de las mercancías funciona como mecanismo de ajuste hasta llegar a un equilibrio. Por otro lado, el desempleo es la resultante entre la oferta de trabajo y la demanda del mismo.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 La industria del calzado

Es todo aquello relacionado a la producción de calzado mediante la conversión de materia primaria como el cuero, plástico, caucho, lona, etc., utilizando recursos como la mano de obra, maquinaria y tecnología.

La actividad industrial de calzado, requiere de procesos que determinan el resultado de sus objetivos, entre los que constan el diseñar, la elaboración, almacenamiento, distribución y comercialización en el mercado seleccionado según la demanda de modelos y necesidades, donde la influencia de la moda y la diversidad de materiales cautivan al usuario.

El tipo de calzado es muy diverso, donde es necesario una eficiente segmentación que cubra las exigencias y expectativas del consumidor, entre los que están, calzado casual, calzado formal, para deportes, zapatillas, sandalias, para la industria y actividades laborales, ortopédicos. Tomando en consideración si están direccionados a hombres, mujeres y niños.

2.2.2 La producción

Es todo aquello relacionado a la transformación de los insumos para su conversión a productos que están orientados a satisfacer necesidades de los consumidores de un mercado determinado. La producción puede ser desarrollada de manera artesanal, en el caso de los micro y pequeños productores por lo general emprendedores y; mediante la industria cuando se emplean recursos como maquinaria, numerosa mano de obra y tecnología en los diversos procesos que forman parte de ello.

La producción, refleja la obligatoriedad de recurrir a procesos, mediante el cual se logra una transformación de materia primaria, las cuales pueden ser muy diversas según el diseño de su elaboración como en el caso del calzado, son necesario el corte, troquelado, prensados, moldeados, y ensamblaje. Esto puede llevarse a cabo con el apoyo de maquinarias que permite la producción en serie, o en el caso de producción artesanal, su fabricación es individual.

Cuando el producto final tiene características estándar, de amplia demanda y consumo generalizado con exigencia de entrega inmediata, entonces los fabricantes aplican a generar stock o existencias que permanecen en las bodegas de la planta y su rotación es continua estrategia que permite atender de manera inmediata a cualquier solicitud de productos de parte del mercado.

En la producción industrial se utilizan estrategias de producción como son la orden de trabajo, que consta de especificaciones a seguir bajo una hoja de ruta, en la que están especificadas el tipo, cantidad, material y modelo del producto a través de: número de código del producto, fecha de entrega, cantidad solicitada y la mano de obra o puestos de trabajos requeridos en la elaboración y la actividad específica que se va a desarrollar en cada uno de ellos. Por tal razón, en el caso de los talleres artesanales, si tienen un numeroso pedido, entonces tendrán que ser resuelta su estrategia productiva.

2.2.2.1 Procesos para elaborar zapatos de manera artesanal

La fabricación de calzado artesanal, posee una dimensión artística, en él se refleja la destreza y habilidades de su diseñador y fabricante. Para lograr el producto final, se desarrollan diferentes procesos con el material con que se trabaja. Estos son:

- 1.- Obtener el molde del calzado según el diseño a elaborarse
- 2.- Corte de la piel, cuero o material sintético que se va a utilizar según las piezas que exija el molde.
- 3.- Seleccionar todas las partes que formarán el zapato antes de coserlas.
- 4.- Cocida en máquina del material cortado, uniendo todos los elementos que conforman la estructura del zapato
- 5.- El aparador une piezas y le da forma tridimensional al calzado según el diseño seleccionado.
- 6.- Montaje de la suela al moldeado y plantilla utilizando la horma.
- 7.- Unión de la suela con el cuero o material utilizado, se usa pegamento especial.
- 8.- Prensada de la suela con el cuero para optimizar la adhesión de los materiales.
- 9.- Cocido de la suela con el cuero mediante máquina.
- 10.- Revisión y acabado

11.- Almacenamiento

	OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Corte de las piezas por par.• Desbastado y timbrado del corte.• Costura a máquina de las piezas.• Costura a mano de las piezas.• Moldeado de aparados• Montado de las suelas a cada aparado• Acabado• Incluye puesta de plantilla, sobre plantilla y empaque
	INSPECCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Inspección de la materia prima. Verificar las características, la relación de los estándares de calidad requeridos.
	TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none">• Traslado de materia prima inspeccionada. Hacia el área de corte, costura a máquina, costura a mano, modero, montado, empaque y por último Traslado al área de bodega
	ALMACENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Almacenamiento del producto terminados hasta su posterior venta

Figura 33. Procesos para confeccionar Calzado Artesanal

Fuente: López (2015)

2.2.3 Logística y Distribución

Uno de los procesos industriales vinculado a la producción es la logística, la misma que permite que un producto llegue al consumidor en óptimas condiciones luego de haberse generado en una transformación de materia prima por los procesos productivos. Esto se relaciona al transporte, almacenamiento y distribución de los artículos a los mercados donde van a ser ofertados al consumidor final.

La logística, es la parte de gestión en la cadena de suministro que se responsabiliza en planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo de materiales y almacenamiento de productos, así como, la información asociada desde el punto de hasta la de consumo cuyo objetivo es satisfacer las demandas del mercado.

La función de la cadena logística depende de la naturaleza del producto elaborado y de la actividad empresarial de la organización ya sea industrial, comercial o de servicios, de la cual dependerá su canal de distribución, estos pueden ser:

- Canal de aprovisionamiento: cuando la materia se traslada desde el centro de extracción (mina, bosque, huerto, etc), hasta la fábrica o almacén.
- Canal de distribución: en el caso del traslado del producto hasta los puntos de ventas.

Luego, que la principal función consiste en planificar y gestionar todas las operaciones relacionadas con el óptimo flujo de material primario y producto terminado desde las fuentes de aprovisionamiento hasta llegar en perfectas condiciones al consumidor.

2.2.4 Comercialización

El término conceptual de comercialización comprende un conjunto de actividades necesarias para facilitar que los productos elaborados sean adquiridos con facilidad por los clientes. Esto es, un intercambio de acción entre la venta y la compra de las mercancías donde ambos contrayentes reciben un beneficio. La comercialización puede sufrir algunas instancias, ya que hay mercancías que son adquiridas por los intermediarios o cadena de almacenes que autorizados para su distribución y mediante las franquicias.

El concepto comercialización está inmerso en aspectos sobre la comprensión y entendimiento de que, no solo se debe vincular el satisfacer una necesidad al consumidor, también hay que considerar el caso de que la competencia o proveedores ofrezcan el mismo producto, entonces el cliente se volverá más selectivo y su decisión estará junto a quien le dará mayores beneficios.

2.2.5 Estrategia de marketing

El proceso de comercialización, incluye las estrategias de marketing, por medio del cual las organizaciones buscan alcanzar sus objetivos lo que implica, la selección del mercado meta, el posicionamiento de la marca o producto en el segmento elegido, la aplicación del marketing mix, evaluación de gastos y costos de la operación. También se conoce como mercadotecnia a los procesos para realizar el mercadeo, la comercialización o venta, con la finalidad de lograr las metas previamente establecidas por la empresa para obtener rentabilidad, crecimiento en el mercado, elevar el volumen de ventas y la competitividad empresarial.

Planificar, diseñar e implementar estrategias de marketing constituye un instrumento esencial para los objetivos empresariales, su eficiente estructura, permite facilitar el desarrollo de las actividades comercializadoras de los productos ofertados. Determinan el nivel de rentabilidad por el volumen de ventas alcanzado.

Las estrategias de marketing, se fundamentan en el conocido marketing mix (4 P), relacionado al producto, precio, plaza y promoción, las cuales deben constar en el plan de marketing empresarial. Luego, estos aspectos se identifican como:

- Precio: valor que paga el cliente por un producto, el cual puede ser menor o mayor que el de la competencia, según la propuesta de valor que éste contenga.
- Producto: Es todo artículo o servicio que es lanzado al mercado para su venta, el mismo que debe cumplir con determinadas características que cubran las necesidades y expectativas que demande el consumidor.
- Plaza: es aquello que está relacionado con los canales de distribución, el mercado, su ubicación, segmentación geográfica, nivel socio económico, edad, género, costumbres, cultura y aspectos definidos como mercado meta.
- Promoción: Esta referenciado a todo aquello a la información que permita captar la atención y persuasión del cliente, tales como descuentos, premios, ferias, publicidad, merchandising, relaciones públicas, uso de las redes.

Es fundamental para diseñar el marketing mix, considerar aspectos o factores incidentes en las decisiones de compra del cliente potencial, elementos que están inmersos en el mercado objetivo, tales como identificar su expectativa hacia el producto en el cual desea obtener el menor precio, mejor calidad, versatilidad de su uso, cantidad, presentación, usuario de las redes, etc. A demás conocer las fortalezas y debilidades de la competencia, recursos y capacidades empresariales, sus políticas de producción y ventas, canales de distribución, segmentos en los que están posicionados, diversidad de sus productos, canales

para promocionar sus ofertas, diferenciación de productos, logística de distribución entre otros aspectos.

2.2.6 Mercado Meta

Es aquel sector de una población que ha sido seleccionado por una organización al cual se destina recursos y capacidades para la elaboración de productos para satisfacer necesidades al consumidor detectado mediante una investigación de mercado. Así, las empresas definen su mercado meta, en razón de que en un mercado existe una diversidad infinita de necesidades imposible de atender y satisfacer, razón por lo cual, es necesario definir la segmentación y los objetivos que se pretenden alcanzar en el mismo.

El mercado meta está formado por un colectivo de personas o de grupo de empresas a los cuales las organizaciones productivas y distribuidoras de bienes o servicios han seleccionado para direccionar su atención para que sean consumidoras de los productos ofertados en las mejores condiciones, por lo cual, se estudia previamente el segmento que mayor ventaja y rentabilidad pueda obtener.

Una de las denominaciones que se da al mercado meta es, mercado objetivo o target. Esta selección del mercado o consumidores es fundamental para elaborar el plan de marketing empresarial. El determinar y direccionar la oferta de un bien o servicio, facilitará el cálculo de la inversión y costos que se requieren para ejecutar los procesos para su producción y distribución.

El mercado meta debe cumplir cierta característica, como que sea compatible con los objetivos, que presente oportunidades, que sea rentable, gran volumen de ventas con una inversión razonable, que permita identificar debilidades de la competencia, medios tecnológicos que utilizan para comunicarse con proveedores, etc.

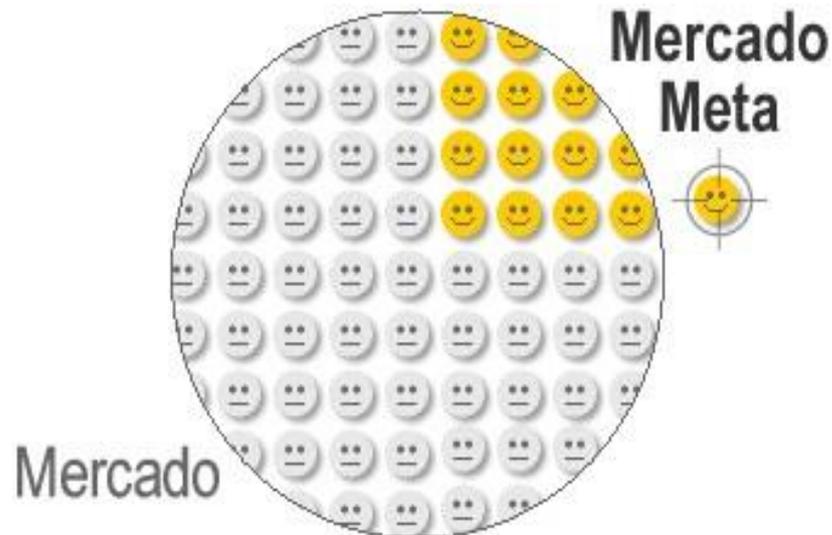


Figura 34. Mercado Meta

Fuente: Thompson (2019)

2.3 Marco legal

Constitución de la República del Ecuador

2.3.1 Ley Orgánica del Emprendimiento e innovación

Art. 12: Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el Registro Nacional de Emprendimiento RNE, para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto, el Ministerio rector de la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas.

Según la última reforma de la ley, expedida en el registro oficial 151 del 28 de Febrero 2020, manifiesta que, en el artículo 66, numeral 15, de la Constitución de la República del Ecuador, se reconoce y garantiza a las personas “el derecho a desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

Que el ser humano tiene derecho a la libre asociación, libertad de contratación, libertad de trabajo, libertad de empresa y demás derechos subyacentes a la realización de actividades económicas.

Fuentes alternativas de financiamiento y garantías:

Art.26.- Capital semilla. Cuando la inversión es del sector privado, el capital de riesgo estará compuesto por recursos que mayoritariamente sean de inversiones de capital, también se podrá realizar préstamos en condiciones libremente pactadas, con o sin interés, y; reembolsables en función de condiciones de equilibrio o rentabilidad.

Disposiciones Generales:

Las plataformas digitales que promuevan emprendimientos serán reguladas por leyes y entes rectores específicos, sin embargo, a los emprendimientos que cumplen los parámetros dispuestos en esta ley se les garantizan los beneficios previstos. Los emprendedores tendrán derecho a acogerse a todos los incentivos y beneficios establecidos.

2.3.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

Art.2.- La microempresa comprende organizaciones económicas populares, tales como, emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular, promovidas con criterio de solidaridad.

Art.17.- La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sinnúmero de potencialidades para generar riqueza y empleo, dinamiza la economía de regiones, diluye los problemas y tensiones sociales, mejorando la gobernabilidad. Los costos de inversión son menores. El desarrollo microempresario no solo genera un beneficio particular sino un beneficio colectivo para el entorno donde se desarrolla.

2.3.3 Servicio de Rentas Internas (SRI)

Según el reglamento del Código de la Producción, se consideran microempresas aquellos negocios con ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores a \$300.000 USD. Se establece para las mismas el pago del 2% de impuesto a la renta sobre los ingresos brutos, donde no serán considerados los gastos y costos del período. Podrán declarar cada seis meses

el impuesto al valor agregado (IVA), así como a los consumos especiales (ICE). Las microempresas no son consideradas agentes de retención.

Personas Naturales (contribuyente): aquellas personas nacionales o extranjeras que realizan actividades económicas lícitas y pueden o no estar obligadas a llevar contabilidad. Están obligadas a emitir comprobantes de venta. Las declaraciones se realizan de acuerdo al tipo de negocio y contribuyente. El Régimen Impositivo Simplificado (RISE), facilita el pago de impuestos sin mayor trámite a personas naturales que generan ventas anuales inferiores a los \$60.000 USD, y tienen menos de 10 empleados.

2.3.4 Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI

Definiciones:

Artesano: persona natural o jurídica, que de acuerdo a su tamaño serán considerados como micro, pequeña o mediana empresa, tomando en cuenta el nivel de ventas anuales y el número de empleados con los que cuenta.

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;

Actividad productiva. - Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado

Art. 4.-Fines:

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.

c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza.

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

2.3.5 Codificación de la Ley de Propiedad Intelectual

Art. 1.- El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

e) Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales;

f) Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio;

g) Los nombres comerciales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

La presente investigación tuvo un diseño no experimental con enfoque mixto, al viabilizar un modelo operativo para dar solución a la problemática investigada. Se utilizó el sistema estadístico para el análisis de los datos, utilizando instrumentos de investigación, como la encuesta y entrevista, a través de la cual, la información obtenida fue real, confiable y necesaria, la que permitió determinar un diagnóstico sobre la actual situación en que se encuentra la producción artesanal del calzado en la ciudad de Guayaquil, con el fin de proponer una solución definitiva a la problemática identificada. El método a ser desarrollado es el inductivo, al partir de premisas particulares para proyectarla a lo universal.

Por tal razón, la aplicación del método inductivo en esta investigación, permitirá establecer los factores incidentes y de afectación en la producción del calzado artesanal en un sector de dinámica comercialización como la Bahía de la ciudad de Guayaquil.

3.2 Tipos de investigación

Los tipos de investigación utilizados en el desarrollo de este estudio, es el descriptivo y de campo, mediante los cuales se recopiló valiosa información sobre una diversidad de aspectos vinculados a las actividades productivas del calzado elaborado de manera artesanal. Los indicadores obtenidos del análisis, determinaron el diagnóstico previsto.

Además, fue posible reconocer y determinar aquellos detalles y rasgos característicos de un determinado entorno en un determinado momento, lo que, permitió identificar y describir aquellas características de la población, del entorno y situaciones que se evidencian ocurren en el lugar de mayor comercialización de calzado artesanal de la ciudad conocida como la Bahía, donde se genera constantemente dinamismo económico para las microempresas de este tipo de productos.

Mediante la investigación de campo, se obtuvo información de fuente primaria, obtenida del mismo lugar donde se generan los eventos, para precisar confiabilidad y validez en los datos recabados.

El tipo de investigación aplicada fue la encuesta a los trabajadores de un almacén de calzado artesanal que produce y comercializa este producto, así como a los potenciales clientes que visitaron el sector. También se realizó una entrevista al propietario de dicho almacén. Luego, esta información permitió conocer la realidad productiva y comercial del calzado artesanal en este sector de dinámica economía, la cual que se ha visto afectada y golpeada por las actuales circunstancias sanitarias que vive el país. Sin embargo, es de considerar que en el mercado la presencia de un conflicto, genera de igual manera una oportunidad los negocios.

3.3 Población y Muestra

Para efectos de la presente investigación, la población que se consideró para la obtención de información fueron los profesionales de calzado que laboran en “Calzado Freire”, y de los potenciales clientes que visitan el sector. Para Pérez y Galán (2015) “Población es el conjunto de todos los elementos que cumplen una o varias características o propiedades”

La Bahía es un sector del mercado de calzado donde existe una alta rotación con una diversidad de preferencias, ya sea en modelos, calidad o precios. Los clientes potenciales seleccionados fueron mujeres entre 15 a 49 años de edad. Según el Instituto Nacional Estadística y Censos, este segmento de población femenina alcanza el 36% del total de mujeres de la ciudad de todos los estratos sociales.

Según datos estadísticos poblacional del INEC de 2010, el total de la población femenina es de 973.431 mujeres, de donde la población económicamente activa PEA (femenina) de la ciudad de Guayaquil entre 15 a 49 años registra 469.493 féminas, sin embargo, no existe una estadística exacta de con qué frecuencia realizan compras de calzado, que modelos, a que precios y en qué lugares. En consideración a la cantidad poblacional que sobrepasa las 100.000 unidades, esta es considerada como población infinita o desconocida.

Así, con el fin de poder calcular una muestra poblacional de donde se pueda recopilar información y datos para someterlos a análisis, se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z= nivel de confianza (1,96)

p= probabilidad a favor 50% = 0,50

q=probabilidad en contra 50% = 0,50

e= máximo de error permitido 5%= 0,05

Desarrollando el cálculo se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,05)^2} = 384,16 \rightarrow \text{Muestra} = 385 \text{ mujeres}$$

Tabla 3. Muestra

Ítem	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1	Clientes potenciales	385	98%
2	Profesionales del calzado	6	1,5%
3	Propietario de Calzado Freire	1	0,5%
Total		392	100%

Fuente: Calzado Freire (2020)

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Por lo tanto, la muestra poblacional son 385 mujeres (entre 15 - 49 años) y 6 profesionales del calzado a quienes se aplicó encuestas con cuestionarios diferentes. A los clientes potenciales sobre diversidad de importantes aspectos cualitativos relacionados a la decisión de compras o preferencia por el diseño, calidad, moda, precio, etc., en el sector de mayor concurrencia y dinamismo comercial Bahía de Guayaquil.

A los profesionales del calzado se les aplicó una encuesta sobre las demandas del mercado de zapatos en lo relacionado al volumen de producción, preferencias de diseños, rotación, competidores y costos de materiales, información que sirvió para fortalecer el desarrollo del plan de negocio sobre calzado artesanal de esta investigación

La información obtenida en los cuestionamientos, debe ser relevante sobre la cual puede fundamentarse la iniciación de un emprendimiento. Esto es, conocer el mercado en donde existe una alta rotación de calzado artesanal local, nacional e importado, donde se evidencia un posicionamiento de marcas en todo tipo de calzado, las estrategias que se utilizan para captar la decisión de compra, la fidelidad del cliente, el tipo de clientela y sus preferencias. Esto en relación a la comercialización.

De igual manera, se realizó una entrevista al dueño de Calzado Freire, con el fin de obtener una referencia sobre sus experiencias durante el tiempo de permanencia de sus productos en el sector, su modo de comercialización, influencia de la competencia, proveedores, políticas de ventas entre otros aspectos, información que fue relacionadas con la Matriz 5 fuerza de Porter que permite validar las estrategias de mercado.

3.4 Análisis de los Resultados

Tabulación de las Encuestas Dirigidas a Clientes Potenciales y Profesionales en la Elaboración de Calzado.

3.4.1 Cuestionario de preguntas a Clientes Potenciales.

1.- ¿Cuál es el motivo más frecuente que le impulsa a comprar zapatos?

Tabla 4. Motivaciones

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo	89	23%
Compromiso Social	142	37%
Viajes	27	7%
Ofertas	50	13%
Consumismo	77	20%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales Calzado Freire (2020)

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 35. Motivaciones

Fuente: Clientes potenciales

Según los resultados obtenidos, es de identificar una mayor tendencia de compra vinculada a los compromisos sociales, trabajo y consumismo, distribuida en los diferentes estratos y edades de las mujeres económicamente activas. Los porcentajes menores indican

de igual manera que las ofertas son una herramienta que puede ser potenciada como estrategia, para incrementar las ventas. Un menor porcentaje lo representa el motivo de viaje por trabajo o diversión.

2.- ¿Con qué frecuencia sale a comprar zapatos en este sector?

Tabla 5. Frecuencia de compras

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	35	9%
Trimestral	208	54%
Semestral	65	17%
Anual	77	20%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

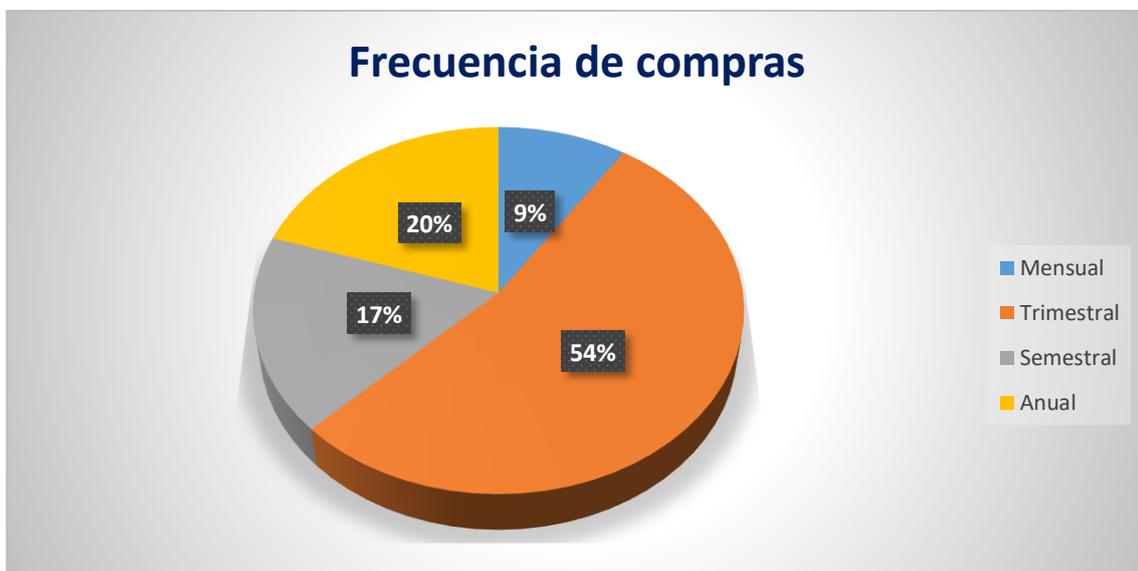


Figura 36. Frecuencia de compras

Fuente: Clientes potenciales

De acuerdo a los resultados que se reflejan en la imagen estadística, se evidencia que el mayor porcentaje de damas que visitan el sector compran calzado con mayor frecuencia cada tres meses, por diversas motivaciones. Otro porcentaje importante realiza sus compras cada año justificando no hacerlo más a menudo por no generarse la necesidad. De igual

forma el 17% sale a comprar calzado semestralmente, en razón de que en la actualidad la calidad y durabilidad deja mucho que desear, ya que se dañan por diversas causas por su uso. El menor porcentaje corresponde a consumidoras mensuales, son por lo general empleadas de oficina compradoras impulsivas que optan por renovar el diseño y modelos de la moda que estén en vigencia. Este segmento puede ser aprovechado para incrementar el volumen de ventas.

3.- ¿Cuál es el factor que mayormente influye para su decisión en compra de calzado?

Tabla 6. Decisión de compra

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Diseño	173	45%
Calidad	116	30%
Precio	96	25%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

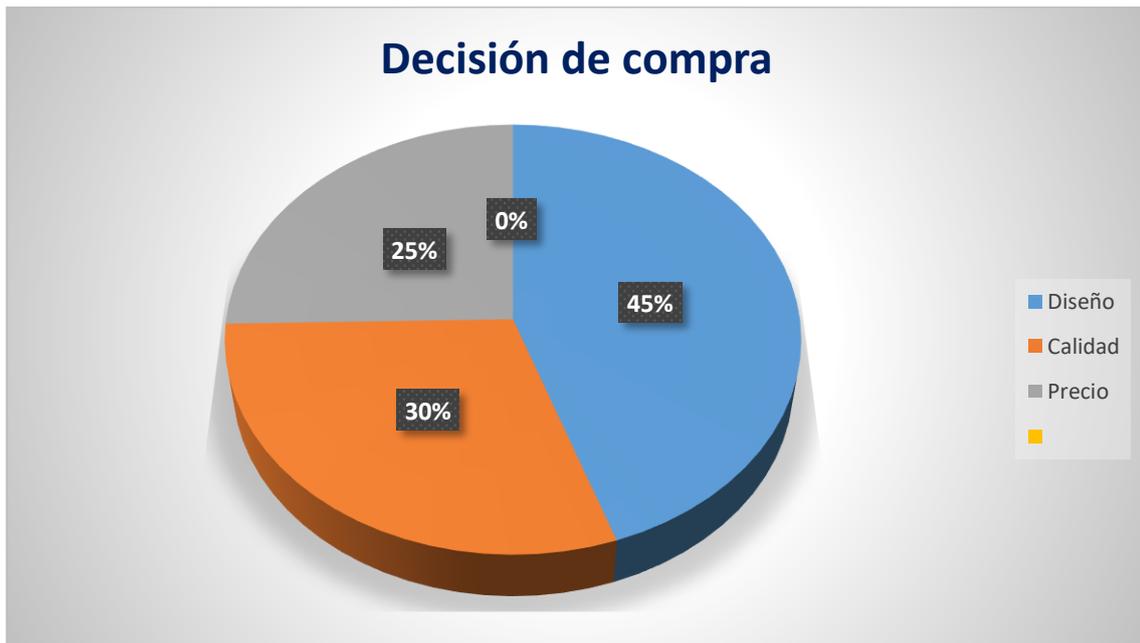


Figura 37. Decisión de compra

Fuente: Clientes potenciales

Los resultados obtenidos en este cuestionario aplicado a las clientes potenciales del sector Bahía, indica que la mayoría de consumidoras, se fijan en el diseño o modelo del

calzado lo que influye en tomar la decisión de comprar, dejando relegados aspectos como la calidad y el precio. El 30%, que representa un importante porcentaje son clientes que inspeccionan al cizado de manera muy minuciosa antes de adquirirlos, sin embargo, no escatiman el valor a pagar por ellos. Por último, están las consumidoras que se fijan en el precio antes de comprar, por lo general son aquellas que su disponibilidad económica es algo limitada, donde la exigencia de calidad y diseño son muy marcadas. Generalmente buscan las ofertas.

4.- ¿Qué opinión o criterio tiene sobre el diseño, calidad y precio del calzado de producción nacional?

Tabla 7. Opinión sobre la producción nacional

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	39	10%
Bueno	192	50%
Regular	127	33%
Malo	27	7%
Muy Malo	0	0%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 38. Opinión sobre la producción nacional

Fuente: Clientes potenciales

La información obtenida, revela que el 60% de señoras encuestadas tienen un criterio favorable respecto a la producción local de calzado, sea industrial o artesanal en lo referente a diseño y calidad, no así en el precio, porque se encuentra calzado extranjero con precios mucho más competitivos. Es de reflexionar que un porcentaje muy importante de damas compradoras de calzado, tienen una opinión poco satisfactoria sobre el diseño y el precio, al encontrarse en el mercado zapatos para damas con modelos muy creativos e innovadores de procedencia china o peruana con precios muy conveniente, aunque de menor durabilidad que el calzado nacional o de otras procedencias. Por último, hay un 10% de encuestadas cuyo criterio es totalmente negativo respecto a la pregunta realizada sobre el calzado nacional.

5.- ¿Cuál elemento considera se debería mejorar para hacer más atractivo el calzado para influenciar en su decisión de compra?

Tabla 8. Calzado atractivo

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Modelos	243	63%
Colores	65	17%
Materiales	77	20%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 39. Calzado atractivo

Fuente: Clientes potenciales

Según los datos recopilados, el 63% de mujeres encuestadas deciden sus compras de calzado por los modelos y acabados exhibidos en las vitrinas, ya que creen constituye un factor que implica identificar su personalidad y buen gusto, buscando así, realzar su aspecto estético y belleza personal. El 20%, considera que el calzado debe ser elaborado con excelentes materiales que garanticen su durabilidad, a la vez que evitará desembolsar continuamente dinero para reemplazarlos. Un menor porcentaje, se identifica por preferir la combinación perfecta de colores del calzado con las prendas de su vestuario. No son detallistas ni exigentes en relación con los otros aspectos considerados en la pregunta realizada.

6.- ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia en este sector comercial?

Tabla 9. Tipos de calzado

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De tacón alto	77	20%
De tacón medio	65	17%
Baletas	116	30%
Sandalias	77	20%
Deportivos	50	13%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

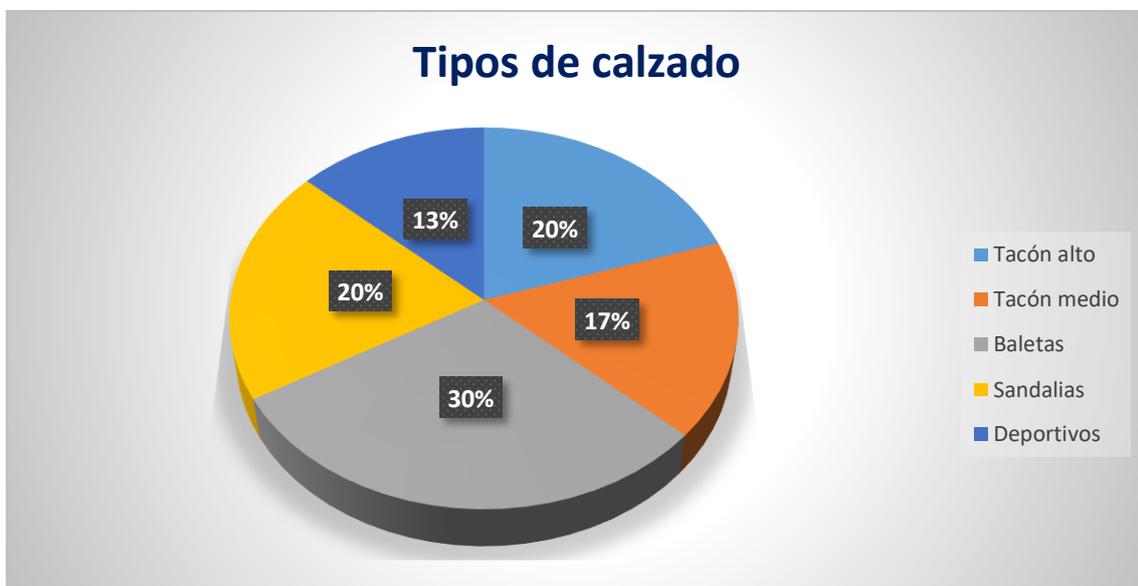


Figura 40. Tipos de calzado

Fuente: Clientes potenciales

Según los resultados reflejados en el gráfico estadístico, el tipo de calzado mayormente adquirido por la población femenina son las baletas, que constituyen zapatos rebajados que pueden ser usados diariamente en cualquier ocasión, dentro de casa, en un paseo, oficina y hasta en algún tipo de evento formal. Luego, tanto los zapatos de tacón alto como las sandalias son los zapatos que son adquiridos con regularidad en el sector, razón por lo cual el volumen de exhibición es mayor que los otros tipos de calzado restantes. De igual manera los zapatos de tacón medio solo son demandados por mujeres de gran estatura. Por último, los zapatos deportivos son adquiridos mayormente por las chicas cuya edad esta entre 18 y 21 años.

7.- ¿Cuál es su mayor disposición de dinero a pagar por el calzado para damas que le gusta según el diseño y calidad?

Tabla 10. Precio máximo a pagar

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De \$ 15 a \$ 30	173	45%
De \$ 31 a \$ 50	146	38%
De \$ 51 a más.	66	17%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 41. Precio máximo a pagar

Fuente: Clientes potenciales

Según los resultados porcentuales del gráfico, se evidencia que la mayoría de clientes femeninos que visitan el sector de la Bahía para adquirir calzado, tienen una economía muy

limitada, no van en pos de comprar zapatos de marcas posicionadas, por el contrario, van tras de encontrar calzado con precios convenientes acorde a su capacidad o por ofertas que estén realizando en el sector. Otro grupo de señoras que conforman el 38% de encuestadas, van en busca de calzado que amerite pagar su precio (de \$31 a \$ 50), es decir, tiene mayor exigencia tanto en el modelo como en su calidad. Luego, se encuentra consumidoras representadas por el 17%, que no escatiman en pagar el precio que se exhiba en un determinado modelo de calzado para damas. Este segmento de población, tiene autosuficiencia económica y por lo general a más de visitar el sector de la Bahía, frecuentan almacenes ubicados en Centros Comerciales de la ciudad.

8.- ¿Estaría dispuesta a comprar calzado artesanal personalizado, donde tenga la opción de solicitar un diseño o modelo específico y el tipo de material para su elaboración?

Tabla 11. Calzado personalizado

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	119	31%
Tal vez	100	26%
No	166	43%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 42. Calzado personalizado

Fuente: Clientes potenciales

La información reflejada en el gráfico estadístico, indica que, un tercio de la población consumidora de calzado, está dispuesta a personalizar sus compras o pedidos sobre zapatos elaborados artesanalmente, algunas personas ya lo hacen mediante catálogos o servicios vía online a empresas nacionales o del exterior. Los 43% de clientes encuestadas tienen una decisión de negación sobre adquirir calzado personalizado, en virtud de que sube su precio y no está en disponibilidad inmediata, a más de desconocer sobre la calidad de los materiales. Sin embargo, los datos reflejan que un importante 26% tiene una indecisión de compras sobre modelos de calzados personalizados que puede ser explotado, si se desarrolla un eficiente marketing que incentive este tipo de adquisiciones de calzado, de manera presencial o mediante la tecnología de las redes sociales como los catálogos virtuales en la actualidad.

9.- ¿Conoce usted si en el sector de la bahía hay almacenes de calzado que elaboren zapatos artesanales personalizados para damas?

Tabla 12. Almacenes que elaboran calzado artesanal personalizado

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	7%
No	358	93%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

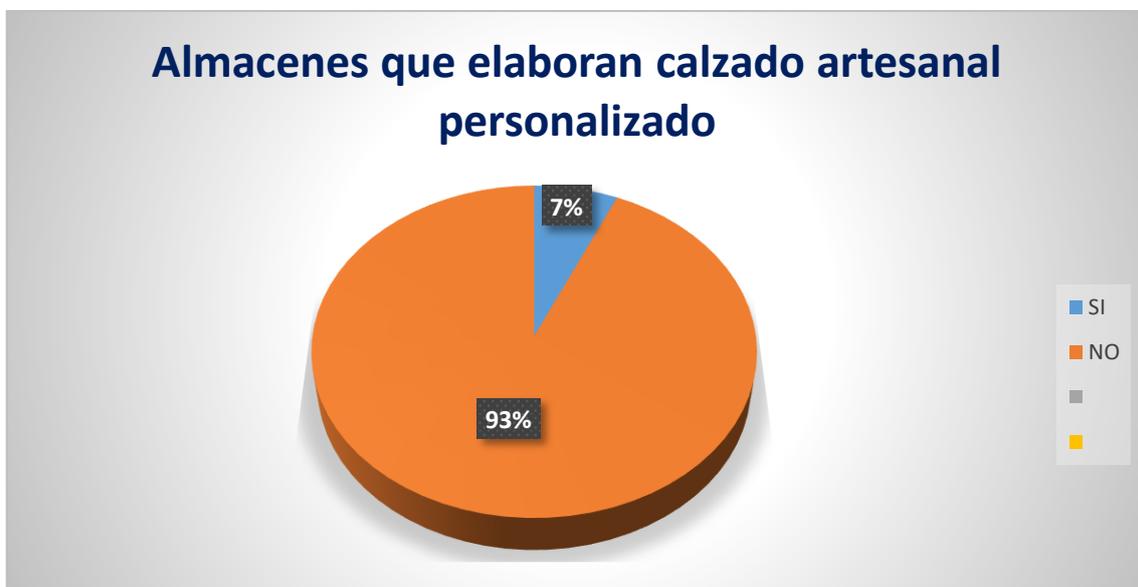


Figura 43. Almacenes que elaboran calzado artesanal personalizado

Fuente: Clientes potenciales

La información recopilada en la interrogante planteada a clientes potenciales del sector de la Bahía en Guayaquil, evidencia que casi la totalidad de visitantes del sector desconoce comercios del calzado que oferten elaborar diseños personalizados, lo cual puede ser considerado una oportunidad de negocio al poner en relevancia este aspecto, donde la competencia es inexistente en la actualidad. Un pequeño porcentaje representado por el 7%, tiene información de la existencia de fabricantes de calzado personalizado que están ubicados en este extenso y conocido sector comercial.

10.- ¿Considera necesario y beneficioso, contar con un almacén en el sector donde pueda satisfacer todas sus demandas y necesidades respecto a adquirir calzado femenino con el modelo, color, calidad y precio más conveniente a sus intereses?

Tabla 13. Satisfacción de las demandas y necesidades

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Si	219	57%
No	166	43%
	385	100%

Fuente: Clientes potenciales

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 44. Satisfacción de las demandas y necesidades

Fuente: Clientes potenciales

La información obtenida de las personas encuestadas, establece que existe en un alto porcentaje de los visitantes del sector con la necesidad de contar con un local comercial de calzado artesanal donde fabriquen zapatos con modelos personalizados, el mismo que se ajuste a precios alcanzables para la mayoría de consumidoras, así como que garantice la durabilidad del mismo. Un porcentaje menor, 43%, considera que existen suficientes establecimientos en la zona señalada para adquirir el calzado que les guste.

Encuestas dirigidas a Profesionales del Calzado

3.4.2 Cuestionario de Preguntas a Profesionales en la Elaboración de Calzado Artesanal.

1.- ¿Cuál es la capacidad de producción en calzado para damas que tiene el negocio semanalmente según su rotación?

Tabla 14. Capacidad de producción

Datos	Frecuencia	Porcentaje
10 docenas semanales	0	0%
15 docenas semanales	4	67%
20 docenas semanales	2	33%
25 docenas semanales	0	0%
	6	100%

Fuente: Profesionales del calzado

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

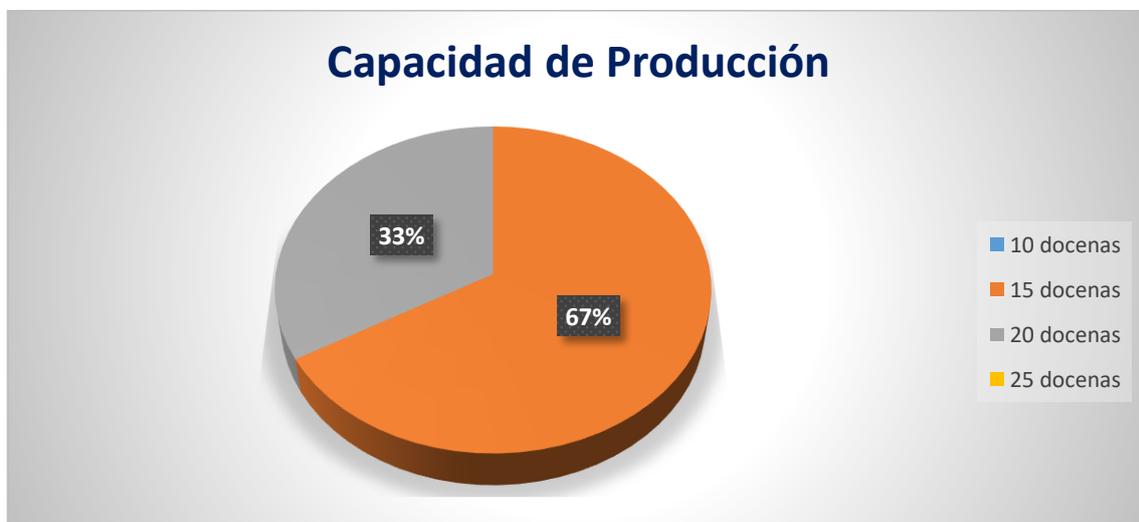


Figura 45. Capacidad de producción

Fuente: Profesionales del calzado

Los resultados relacionados a esta pregunta, tiene la finalidad de identificar la capacidad individual de cada uno de los operarios, dentro de las actuales condiciones de la infraestructura y equipos que posee Calzado Freire, donde un 67% estima poder elaborar 15 docenas de pares de zapatos para damas semanalmente, en razón de que son producidos de manera artesanal, para lo cual requiere desarrollar un proceso sistemático, donde intervienen todos los operarios quienes aplican sus habilidades y destrezas para alcanzar un objetivo común. El 33% tiene el criterio de que es posible lograr una mayor producción si mejoran las condiciones de la empresa y del mercado.

2.- ¿Qué tipo de calzado usted encuentra más laborioso para producir en la actualidad?

Tabla 15. Calzado laborioso

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Niños	1	16%
Hombres-casual	3	50%
Damas (de tacón alto)	1	17%
Baletas	0	0%
Sandalias	1	17%
	6	100%

Fuente: Profesionales del calzado

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 46. Calzado laborioso

Fuente: Profesionales del calzado

La información que refleja el diagrama estadístico, indica que las habilidades y destrezas de los operarios de Calzado Freire difieren según el rol que desempeñan dentro del proceso productivo. Así, para el 50% de operarios consideran tener mayor complejidad el producir zapatos para hombres casual, en la mayoría de casos por el uso de mayor cantidad de materiales y la elaboración de diseños actualizados. De igual manera el restante 50% de criterios es compartido igualmente entre calzado para niños, damas de tacón y sandalias. Donde la producción de baletas es considerada un producto líder en la producción en virtud de que tiene una alta rotación en los almacenes de venta.

3.- ¿Qué tipo de calzado para damas elabora usted con mayor frecuencia según las ordenes de trabajo que le asignan?

Tabla 16. Tipo de calzado elaborado con mayor frecuencia

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De tacón alto	1	20%
Baletas	3	60%
Sandalias	1	20%
Deportivos	0	0%
	6	

Fuente: Profesionales del calzado

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

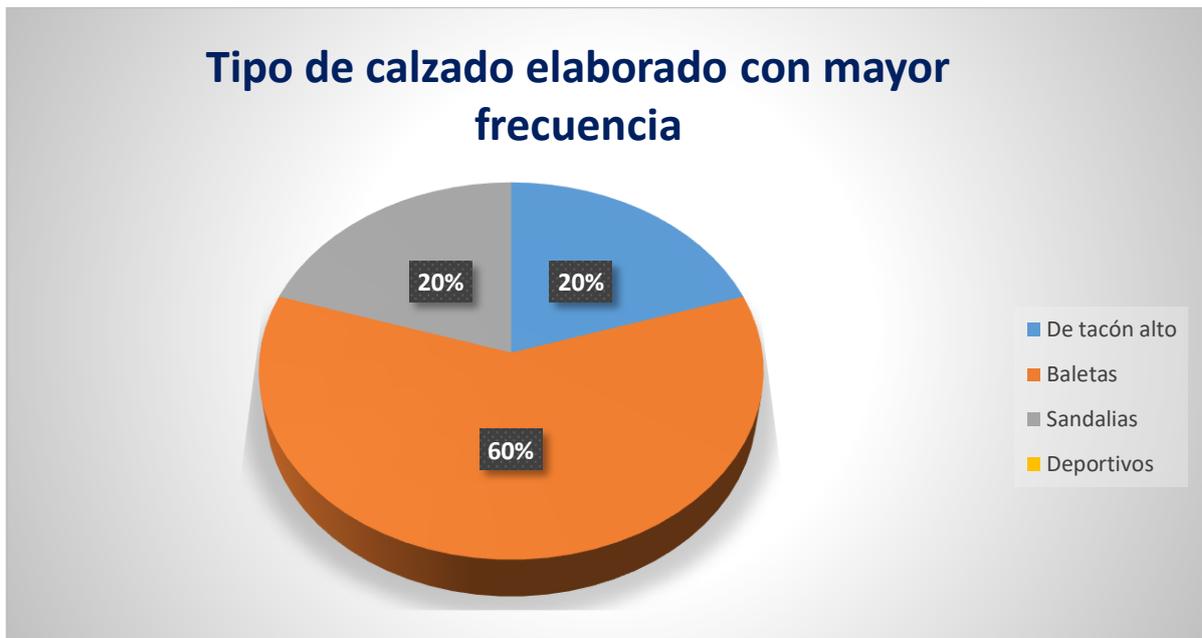


Figura 47. Tipo de calzado elaborado con mayor frecuencia

Fuente: Profesionales del calzado

Los datos obtenidos evidencian que el tipo de calzado que mayor demanda tiene son las baletas, las cuales tienen una mayor rotación en los almacenes de ventas, por su versatilidad en su uso, ya que sirven para cualquier ocasión, desde la comodidad de la casa hasta para eventos formales. Las diferencias entre ellas, están marcadas por el material de que son elaboradas y el diseño para cada situación o necesidad. Luego, entre los tipos de calzado que se fabrican regularmente en los talleres, están los de tacón alto y las sandalias que igualmente hay que innovar constantemente su diseño y el uso de los materiales a utilizarse, en virtud que la competencia en la actualidad tiene una fuerte presencia en el mercado, sobre todo aquel calzado proveniente de países vecinos o de China.

4.- ¿Los materiales e insumos utilizados en la elaboración de calzado para damas, tienen procedencia nacional, extranjera o una combinación de ambas?

Tabla 17. Origen de materiales e insumos utilizados

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Nacional	4	67%
Extranjero	1	16%
Combinación de ambos	1	17%
	6	100%

Fuente: Profesionales del calzado

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

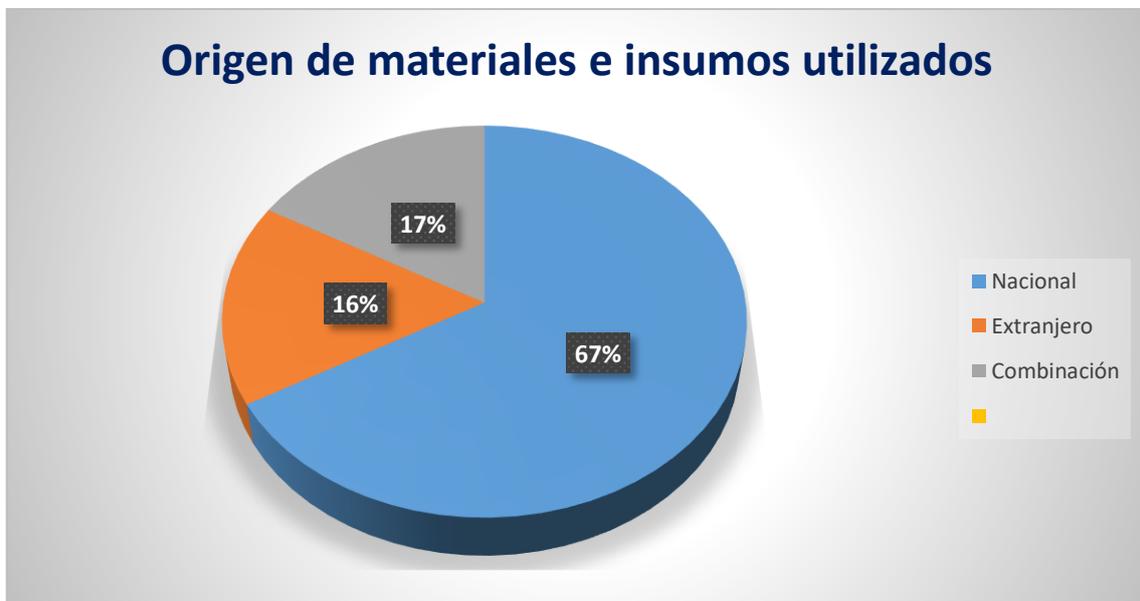


Figura 48. Origen de materiales e insumos utilizados

Fuente: Profesionales del calzado

Según los resultados obtenidos, de la encuesta aplicada a cada uno de los operarios del taller artesanal de Calzado Freire, indica que el 67% utiliza materiales nacionales en el proceso en que ellos participan para la elaboración de cada par de zapatos. El 16% por el contrario utiliza material importado o extranjero dentro de la secuencia del proceso en que ellos participan. Finalmente, el 17%, aplica una combinación entre materiales e insumos nacionales y extranjeros dentro del proceso que le corresponde participar. Es de considerar que, cada operario realiza una actividad diferente a otro, según la instancia de producción, ya que unos son moldeadores, plantadores, aparadores, etc., es quien arma el calzado el que manipula todos los materiales que forman parte del calzado.

5.- ¿El diseño de calzado para dama que se elaboran en el taller donde usted labora, son originales, adaptados a las actuales demandas o copiadas de modelos extranjeros?

Tabla 18. Diseños originales, adaptados, copiados

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Originales	0	0%
Adaptados	6	100%
Copiados	0	0%
	6	100%

Fuente: Profesionales del calzado

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 49. Diseños originales, adaptados, copiados.

Fuente: Profesionales del calzado

Los resultados que refleja la encuesta, afirman que la totalidad de operadores que laboran en el taller artesanal de Calzad Freire tienen la certeza que los diseños de zapatos para damas es una adaptación entre los diseños propios del taller anteriormente implementados, con los innovadores diseños extranjeros que hacen una constante presencia en los mercados y almacenes de calzado en el sector de la Bahía, razón por la cual en la actualidad en los comercios proveedores de materiales para calzado, ya vienen pre-fabricadas las partes de sus componentes de procedencia nacional y extranjera, tales como plantillas, suelas, tacones, refuerzos, etc., que son implementadas en las adaptaciones de diseños que permitan diferenciar la producción local con la externa, permitiendo la competitividad en diseño, calidad y precio.

3.4.3 Entrevista al Señor Virgilio Freire, Propietario del Taller Artesanal Calzado Freire.

Cuestionario de preguntas - (Fuerza del mercado).

1.- ¿Cuáles son los principales aspectos que usted considera tienen un gran impacto en las expectativas de los clientes en relación a competitividad en el mercado?

Con seguridad están la atención, la promoción y el precio.

2.- ¿Qué cambios ha identificado usted que se están generando en el mercado del calzado?

La demanda de diseños actualizados donde haga presencia la aplicación de la tecnología.

3.- ¿Qué dirección está tomando el mercado local del calzado artesanal?

Cada vez va disminuyendo su demanda, existe gran preferencia en adquirir calzado extranjero, sobre todo por su precio y diseño.

4.- ¿Cuál es el status económico de clientes que solicitan calzado artesanal?

Medio y medio alto.

5.- ¿Tiene registrada alguna marca en la producción de su calzado para identificarlo de los demás productos?

No, solo el nombre del taller de producción.

6.- ¿Cuál cree usted es la razón para que el cliente esté dispuesto a pagar el precio por el calzado que usted ofrece?

Valoran lo que reciben, aquí se confecciona un buen calzado que garantiza su durabilidad.

7.- ¿Qué aspecto del producto podría lograr incrementar el margen de utilidad establecido hasta ahora en la producción?

Aumento de la demanda, creatividad en el diseño, redes sociales, canales de distribución, marketing.

(Fuerza de la industria)

8.- ¿Quiénes son los mayores competidores de Calzado Freire?

En la actualidad es la presencia de calzado peruano y chino, que tienen modelos innovadores y precio muy por debajo a los ofertados en la producción local del sector.

9.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que identifica poseen los actuales competidores?

Diseño y precio.

10.- ¿En qué segmento de mercado del sector compiten con ventajas?

Clientes de status económico medio bajo y bajo.

11.- ¿Cuál es la estructura de costes que mantiene en su taller de producto artesanal de calzado?

Costes de producción, mantenimiento y salario.

12.- ¿Qué otros productos pueden sustituir a los actualmente producidos por Calzado Freire?

Botas y zapatillas personalizadas.

(Tendencias Claves)

13.- ¿Conoce cuáles son las actuales tendencias tecnológicas del mercado globalizado?

Son las ventas Online

14.- ¿Sabe qué herramientas tecnológicas presentan importantes oportunidades de comercialización?

Páginas web, redes sociales y catálogos virtuales.

15.- ¿Qué tecnologías para receptor pedidos y comercializar utilizan en la actualidad los clientes periféricos?

Aplicaciones de compra y pago vía Online.

16.- ¿Qué reglamentos y normas afectan en la actualidad al mercado del calzado?

Políticas económicas, normas sanitarias por la pandemia.

17.- ¿Qué tendencias podrían incidir favorablemente en el comportamiento de los compradores o clientes potenciales?

Facilitar la adquisición mediante envíos a domicilio y diversificar las formas de pago.

18.- ¿Cuál es la principal tendencia demográfica que hace presencia en la ciudad?

El constante crecimiento poblacional urbano y periférico.

19.- ¿Qué síntoma económico se evidencia en la actualidad en el país por la pandemia?

Recesión, aumento de la pobreza

20.- ¿En qué dirección van los precios del calzado?

Según el sector, en unos casos se mantienen y en otros van a la baja por la falta de demanda.

Interpretación:

Los resultados que reflejan cada uno de los análisis desarrollados en las encuestas aplicadas a clientes potenciales consumidoras de calzado y profesionales artesanos de su elaboración, indican que este mercado a pesar de estar afectado por las actuales circunstancias sanitarias y por la presencia de competidores externos, ha generado a la vez la oportunidad de que nuevos emprendimientos puedan ser desarrollados para llenar el vacío dejado por anteriores empresarios, en virtud de que la demanda del producto, es constante.

La información obtenida en la entrevista al Sr. Virgilio Freire, propietario de Calzado Freire, revelan datos interesantes relacionados a aspectos sobre la fuerza de mercado, industria, tendencias claves y economía, donde se evidencia un mercado estable que demanda, diseño, calidad y precio. Para lo cual se requiere una mayor inversión en infraestructura, donde el compromiso de los colaboradores es fundamental, luego, se debe contar una fuerza de ventas competitiva y eficiente.

Por otro lado, aquello relacionado a la fuerza de la industria indica la necesidad de optimizar la logística, considerando que, los mayores competidores son de procedencia extranjera y muy competitiva en precios. Las tendencias claves, evidencia la necesidad de utilizar herramientas tecnológicas para receptor pedidos, facilitando además los envíos y pagos.

El análisis de las fortalezas y debilidades que pueden ser identificadas en la microempresa de la cual se ha extraído importante información, permite establecer una situación particular de las organizaciones artesanales del calzado, donde es posible reconocer

los cuatro elementos esenciales de la estructura conocida como Foda, donde se evidencia no han sido desarrollado actividades estratégicas eficientes y competitivas ya sea por desconocimientos técnicos, por deficiente gestión de su representante o por las actual situación de emergencia sanitaria.

El éxito de todo plan de negocio dependerá de tomar excelentes decisiones empresariales, proceso a través del cual se realiza una selección sobre diversas alternativas con el fin de prevenir o resolver situaciones que requieran ser tomadas en consideración, razón por lo cual, se necesita realizar un minucioso y detallado análisis sobre el pro y el contra del uso de los elementos con los cuales se cuenta. Es importante para un negocio la prevención o solución de conflictos tomando decisiones correctas, ya que las posibilidades de fracaso estarán siempre presentes.

Una correcta correlación de estos factores, permitiría desarrollar estrategias de marketing eficientes, así como la correcta proyección de los estados financieros en un período mínimo de tres años, determinarían el éxito de un plan de negocio para emprendimiento, que es el objetivo de la presente investigación y lo que a continuación del siguiente capítulo se precisa poner en práctica.

CAPÍTULO IV

Plan de Negocio para una Empresa dedicada a la Elaboración y Comercialización de calzado Artesanal

Adaptado a Plan de Negocio por Mir Juliá, (2019)

4.1 Informe Ejecutivo

La confección del calzado artesanal cada vez sufre desplazamientos en el mercado local, por aquellos productos elaborados de manera industrial, donde la variedad de diseños atrae la atención de consumidores y potenciales clientes. Los precios dependen de la calidad, marca, procedencia y publicidad, los que inciden en la decisión de compra del cliente, lo cual ha relegado al calzado artesanal de las preferencias en el mercado.

El negocio consiste en contar con un establecimiento para la fabricación artesanal de calzado femenino de alta demanda y rotación, como son zapatos baletas y de tacón (según los resultados del análisis estadístico de la investigación). El zapato llevará una etiqueta o marca que lo diferencia de la competencia. También se contará en las instalaciones con una pequeña área para la exhibición de diseños y modelos para clientes potenciales que visiten las instalaciones, donde se promocionará una producción con innovación en diseño, calidad y precios. La propuesta de valor comprende, calidad y durabilidad, donde el precio para el consumidor final sea accesible a los consumidores. Nuestro mercado objetivo está estipulado para personas de nivel socioeconómico: Medio – medio; medio – bajo; Bajo – bajo.

Además, se creará una página web para tener presencia en las redes sociales con el fin de promocionar la marca del calzado.

La fuente de ingresos del plan de negocio son las ventas al consumidor final en el segmento de mercado seleccionado que es el sector de la Bahía. Se atenderá en almacén o vía internet solo a clientes minoristas, que se acerquen a visitar el local de exhibición del producto. Nuestra elección del sector se basa en que existe una aceptación de productos locales por parte de los clientes potenciales que fueron encuestados. Los diseños seleccionados en la visita a la cartera de clientes, se entregarán en máximo 48 horas después

de haberse realizado el pedido. Inicialmente será elaborado un stock del producto para ser ofertados de acuerdo a la demanda. Luego habrá una reposición de los mismos.

La selección del personal para el área de producción, diseño, confección y venta del calzado estará direccionado a personas con experiencias en la rama, conocedoras del mercado, de la demanda del producto, de los materiales y diseños de los competidores. El personal administrativo lo comparten en la jefatura de producción Michelle Rangel y en la jefatura administrativa y financiera Nykky Del Pozo, quien tendrá una asistente contable.

El nicho de mercado lo conforman alrededor de 80 locales de reventa de calzado ubicados en sector Bahía de Guayaquil (Según INEC, existen 4.000 comerciantes formales en la Bahía, que venden todo tipo de mercancías en pequeños locales), donde se colocará el volumen de producción, con el fin de hacer conocer la marca mediante una etiqueta adherida en cada par de zapatos femeninos como estrategia de posicionamiento. Los consumidores finales frecuentan constantemente el sector para satisfacer sus necesidades y gustos.

Para poner en marcha el primer mes de emprendimiento, se necesitará una inversión inicial de \$ 20.000,00 USD, dólares, lo que permitirá solventar los costos del alquiler de un local, la compra e instalaciones de maquinarias, equipo, herramientas, pago al personal y materiales para la producción, el número de unidades vendidas al por menor en la cual se proyecta obtener un punto de equilibrio es de 2368 pares de calzado anual, y el tiempo de retorno de la inversión es en el 3er año. Para lo cual ha sido necesario proyectar los estados financieros de los cinco próximos años, donde se reflejan aquellos datos contables necesarios para un eficiente control de los ingresos y egresos que se presenten durante estos periodos.

Las emprendedoras del presente proyecto son Michelle Rangel y Nykky del Pozo, egresadas de la Facultad de Administración de empresas de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. El emprendimiento iniciará con la figura legal de Persona Natural, con el fin de facilitar la tramitología y su pronto inicio, donde la responsabilidad de obligaciones y derechos recaerá en Michelle Rangel por mutuo acuerdo, en razón del conocimiento previo que posee sobre las actividades del proyecto. El establecimiento estará ubicado en las cercanías del sector La Bahía de Guayaquil. El plan de negocio es rentable en razón de que proyecta un VAN de \$29,387.63 y un TIR del 38.07%. El mayor porcentaje de

locales existentes en el sector Bahía solo comercializan calzado, es decir, no son productores. El producto, es competitivo en su diseño, calidad y precio.

4.2 Organización del negocio

Para establecer la organización en el emprendimiento empresarial es fundamental determinar la misión, visión y valores en la microempresa Sol y Luna.

4.3 Misión

Sol y Luna, es una microempresa dedicada a elaborar y comercializar calzado artesanal para damas, esta direccionada a satisfacer las demandas y necesidades del cliente y mercado en cuanto a diseño, confort, calidad y servicio a través de los diferentes canales de distribución y comunicación ofreciendo una excelente experiencia de compra.

4.4 Visión

Ser una de las mejores marcas del calzado artesanal del mercado local, en virtud de la exclusividad de sus diseños, calidad de sus productos y precios muy competitivos.

4.5 Valores

Sol y Luna, es un emprendimiento comprometido con la responsabilidad social, honestidad, integridad, servicio, eficiencia y excelencia en el trabajo.

4.6 Definición del negocio

Se propone la creación de un emprendimiento (Microempresa), para la producción y comercialización de calzado artesanal en la ciudad de Guayaquil, para lo cual será arrendado un amplio local ubicado en las calles Colón y García Avilés cercano al sector Bahía, en donde serán elaborados y exhibidos los diseños para su comercialización. El monto de capital de inversión inicial bordea los \$20.000,00 USD, el producto a ofertarse esta direccionado a clientes de sexo femenino los modelos de zapatos son baletas y de tacón.

Las estrategias de comercialización del volumen de producción es la venta en locales ubicados en el sector Bahía de Guayaquil (Ver anexo 2). El almacén de exhibición será considerado inicialmente para atender y dar información a clientes.



Figura 50. Calzado Modelo Baleta

Fuente: Sol Y Luna



Figura 51. Calzado Modelo de tacón alto

Fuente: Sol Y Luna

4.7 Estudio de mercado

Las encuestas desarrolladas a clientes potenciales, permitió diagnosticar los hábitos de compras, sus preferencias y capacidades de pago. De igual forma, los cuestionarios de preguntas realizadas a profesionales del calzado, aportó información veraz y confiable, estableciendo los modelos con mayor rotación y con un volumen de comercialización de 20 docenas de pares de zapatos cada semana. Luego, los datos relacionados a las fuerzas de Porter analizadas en el mercado, permiten visualizar la actual situación del colectivo de productores de calzado artesanal, posibilitando así, determinar la fuerza de negociación del cliente, proveedores, amenaza de ingresos de nuevos competidores, productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

Los productores del calzado artesanal, tiene un fuerte aliado en los locales cuya actividad principal es solo comercializar el producto. Éstos de igual manera, venden calzado de procedencia extranjera, de China o de los hermanos países de Colombia y Perú, cuya producción es industrial y sus precios de venta están por debajo del calzado nacional. Sin embargo, aun cuando su diseño es muy innovador y moderno, su calidad deja mucho que desear, razón por lo cual, el segmento de mercado que se aspira participar son compradores minoristas que atiendan a clientes que prefieran calidad, diseño y durabilidad del calzado.



Figura 52. Locales de ventas de calzado

Fuente: Bahía de Guayaquil

4.8 Estructura

La estructura organizacional es horizontal, donde los colaboradores se reportan directamente con el jefe del negocio quien dirige y toma las decisiones, luego, cada quien es responsable de desarrollar eficientemente sus actividades con el fin de lograr los objetivos y presupuestos. Para establecer de manera gráfica, se presenta el siguiente organigrama.

4.9 Organigrama del emprendimiento

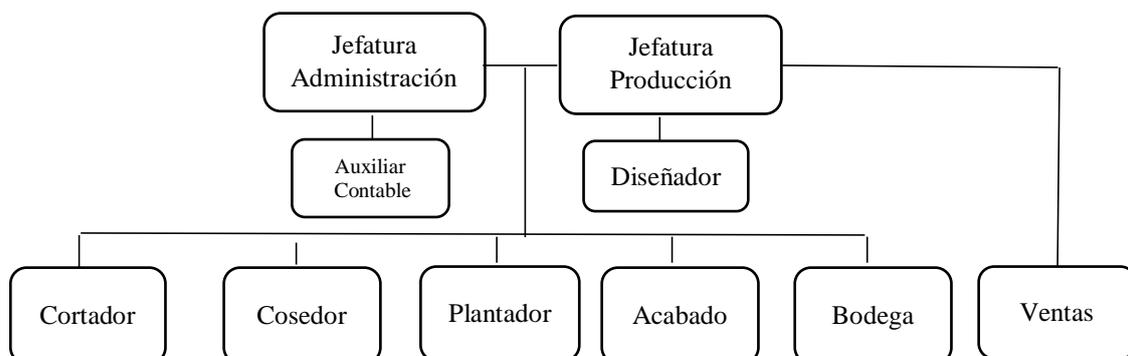


Figura 53. Organización del emprendimiento

Fuente: Sol y Luna

Las decisiones del emprendimiento serán compartidas por las dos emprendedoras que buscarán la mayor conveniencia para fortalecer el pequeño negocio. El tipo de contratación del personal a laborar, será bajo las directrices de Contrato de Emprendimiento.

4.10 Funciones y responsabilidades del personal de Calzado Sol y Luna

4.10.1 Jefatura administrativa (Nyky Del Pozo)

Responsabilidad: Planificar y establecer los procedimientos administrativos a ser desarrollados direccionados a lograr los objetivos empresariales previstos conformes a las normas vigentes sobre emprendimiento.

Funciones: Administrar eficientemente los recursos técnicos, humanos y financieros con los que cuenta la organización. Gestionar los documentos contables requeridos. Organizar y gestionar la optimización de los ingresos y gastos requeridos por la actividad productiva y comercial. Revisar y verificar la retención de impuestos. Realiza labores de pago de prestaciones laborales a los empleados. Realizar informes sobre estados financieros para ser evaluados junto a jefatura de producción. Organizar la contabilidad en las ventas de almacén.

4.10.2 Jefatura de producción – personal y ventas (Michelle Rangel)

Responsabilidad: Dirigir, planificar, organizar, coordinar y analizar las áreas de producción y comercialización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y presupuestos previamente establecidos en la organización.

Funciones: Dirigir, planificar, organizar, coordinar y analizar los procesos productivos con el fin de optimizar las áreas de producción, minimizando costos y proyectando una mejor rentabilidad en la comercialización del calzado. Fomentar la satisfacción laboral del personal de la Microempresa para fortalecer el compañerismo, compromiso y responsabilidad de cada uno de los colaboradores que forman parte de la microempresa.

4.10.3 Auxiliar Contable

Responsabilidades: Dar asistencia e información actualizada de carácter administrativo, productivo, comercial y financiero a la jefatura administrativa.

Funciones: Gestiona los documentos contables que sean requeridos. Organiza y planifica las juntas de trabajo con jefatura de producción. Verifica las fechas de pago de

impuestos. Organiza los pagos de prestaciones laborales. Elabora cortes de estados financieros y bancarios. Da asistencia contable y de ventas en el almacén de exhibición de diseños.

4.10.4 Diseñador

Responsabilidad: Garantizar una constante innovación de diseños y modelos de calzado según las actuales exigencias del mercado y moda que proyecten una alta rotación.

Funciones: Planificar y crear los bocetos de los modelos de calzado a ser elaborados según la temporada y demandas de mercado, seleccionando accesorios y colores a ser utilizados. Se reportará a la jefatura de producción.

4.10.5 Cortador

Responsabilidad: Realizar el corte de tejidos, pieles y otros materiales, aplicando técnicas y procedimientos necesarios para conseguir la calidad y la cantidad requeridas, en las condiciones de seguridad y plazos establecidos.

Funciones: Reconocer la materia prima para realizar los cortes de pieles y cueros (desbastado). Correcta utilización de moldes de cada uno de los elementos componentes del calzado, según los requerimientos y coordinación con jefatura de producción.

4.10.5.1 Cosedor

Responsabilidad: Aplicar técnicas previas al pespunte. Mantenimiento de la maquina cosedora. Solucionar problemas relacionados a su actividad.

Funciones: Reconocer los componentes del diseño para ser unificados mediante costura. Desarrollar los procesos y técnicas para optimizar los tiempos y los resultados de acabados de la costura de los cueros o pieles del calzado. Se reportará al jefe de producción.

4.10.5.2 Plantador (Montado)

Responsabilidad: Verificar la disposición de los instrumentos a utilizarse y de cada una de las piezas componentes del calzado hacer ensambladas para dar forma al calzado.

Funciones: Armar y ajustar de manera correcta y técnica cada una de las partes del zapato hasta darle la forma del diseño previamente establecido según los materiales seleccionados. Reportará novedades a jefatura de producción.

4.10.5.3 Personal de acabado / empaquetado.

Responsabilidad: Revisar y evaluar el correcto armado de los elementos del calzado según el diseño seleccionado en forma y colores de su acabado para su etiquetado, embalaje y traslado a bodega.

Funciones: Realizar un control de calidad del producto terminado. Aplicar abrillantador y protector del cuero. Etiquetar, empaquetar y contabilizar las unidades. Trasladar el producto para ser embodegado. Reportará novedades a jefatura de producción.

4.10.5.4 Bodeguero

Responsabilidad: Llevar el control de las existencias de los materiales y stock del producto terminado. Garantizar el normal tránsito de los materiales para la producción. Constante coordinación con la administración.

Funciones: Recibir la mercancía de proveedores. Solventar los requerimientos del personal de producción. Recibir y despachar el producto terminado. Realizar actividades de aseo y limpieza antes y después del inicio de las actividades productivas. Reportará novedades a jefe de producción y administración.

4.10.5.5 Vendedor

Responsabilidad: Cumplir presupuestos mensuales de ventas. Atender requerimientos y demandas del mercado. Lograr fidelidad de la cartera de clientes. Gestionar promociones mediante publicidad en carteleras, folletos tarjetas de presentación y redes sociales.

Funciones: Planificar visitas periódicas según el sector a ser atendido para recopilar pedidos o reclamos en el caso que se presenten. Entregar los productos solicitados en la fecha acordada. Realizar informes diarios sobre novedades del mercado y la competencia. Utilizar moto como medio de transporte para entrega de la mercancía. Reportar novedades a jefatura de producción y/o administración.

4.11 Estrategias de marketing

Con el objetivo de identificar y establecer las capacidades y limitaciones para iniciar el emprendimiento, es necesario desarrollar una autoevaluación mediante el análisis Foda, el mismo que permitirá determinar las estrategias de marketing más pertinentes para lograr un exitoso resultado.

Tabla 19. Análisis FODA

<p>Fortalezas (positivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del mercado - Conocimiento académico 	<p>Oportunidades (positivo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre de talleres productores de calzado artesanal - Incremento en ventas Online
<p>Debilidades (negativo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca y producto poco conocido - Falta de experiencia empresarial 	<p>Amenaza (negativo)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica en el país - Restricciones por pandemia

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.12 Desarrollo de las estrategias

Tabla 20. Matriz FODA

	FACTORES INTERNOS	
	Fortalezas	Debilidades
FACTORES EXTERNOS	<p>1-Conocimiento del mercado</p> <p>2-Conocimiento académico</p>	<p>1- Marca y producto poco conocido</p> <p>2- Falta de experiencia empresarial.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1-Cierre de talleres productores de calzado artesanal</p> <p>2-Incremento en ventas Online</p>	<p>O1F1: Abastecer las demandas de calzado artesanal en locales del sector</p> <p>O1F2: Aplicar conocimientos adquiridos sobre marketing</p> <p>O2F2: Publicitar a través de las redes diseños</p>	<p>O1D1: Adquirir financiamiento bancario para emprendimiento.</p> <p>O1D2: Reclutar colaboradores con vasta experiencia en la producción artesanal del calzado</p> <p>O2D1: Utilizar el internet para la creación de una</p>

	<p>innovadores y servicio de entrega a domicilio.</p> <p>O2F2: Desarrollar páginas web con basta información sobre el producto ofertado.</p>	<p>página que permita comercializar el producto.</p> <p>O2D2: Recabar información relacionada a las actuales ventas online como medio de comercialización.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1-Recesión económica en el país.</p> <p>2-Creciente inseguridad.</p>	<p>A1F1: Minimizar los costes de producción con el fin de ofertar el producto a precios accesibles</p> <p>A1F2: Aplicar una administración austera para obtener una rentabilidad sostenible.</p> <p>A2F1: Instalar cámaras de seguridad en el área externa e interna del local con botón de pánico.</p> <p>A2F2: Buscar asesoramiento en la Policía Nacional, sobre aspectos de seguridad colaborativa.</p>	<p>A1D1: Por ser una marca no conocida, se buscará promocionar el producto a través de los propios clientes.</p> <p>A1D2: Aplicar a programas gubernamentales sobre emprendimiento para el financiamiento del plan de negocio.</p> <p>A1D2: Recabar información sobre los últimos eventos delictivos en el sector para tomar decisiones preventivas</p> <p>A2D1: Explorar experiencias empresariales sobre seguridad y aplicar las más eficientes.</p>

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Las actividades a realizarse van en concordancia de acuerdo a las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la actualidad para iniciar el plan de negocios para el emprendimiento propuesto. Es de considerar que la información obtenida en la investigación de campo aportó en el direccionamiento de las decisiones y

planificaciones de las actividades necesarias para ser llevadas a cabo de forma inmediata. De igual forma se desarrolló la matriz de las 5 fuerzas de Porter para complementar y fortalecer la idea de negocio que se plantea en esta propuesta.

4.13 Modelo de la 5 Fuerzas

Tabla 21. Matriz de las 5 fuerzas

		Amenaza de nuevos participantes					
		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Muerto	Atractivo	Muy atractivo	
Economía de escala	pequeñas	A	A		F		Grandes
Diferenciación del producto	escasas				A F		Importante
Identificación de la marca	baja					A F	Alta
Costo de cambio	bajo				A		Alto
Acceso a los canales de promoción	amplio	A F					Restringido
Requerimiento de capital	bajo						Altos
Acceso a la tecnología	amplio	A F					Sin Restricción
Protección gubernamental	inexistente	A F					Alta
Efecto de la experiencia	sin importancia						Muy Importante
A= Actual		3	2		8	15	
F= Futuro		3			8	20	

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

El desarrollo de la matriz 5 fuerzas, tiene como finalidad extraer e identificar la tendencia de la presencia de fabricantes de calzado artesanal que podrían participar en el

sector de la Bahía de la ciudad de Guayaquil. Los aspectos a ser evaluados son, economía a escala, diferenciación del producto, identificación de la marca, costo de cambio, acceso a los canales de promoción, requerimiento de capital, acceso a la tecnología, protección gubernamental y efecto de la experiencia, con niveles de importancia valoradas del 1 al 5, representadas en: muy poco atractivo, poco atractivo, un punto muerto, atractivo y muy atractivo, respectivamente según lo indica la información previamente recabada.

Se consideró la temporalidad o vigencia sobre el aspecto, A= actual y F= futuro. Que de igual manera fue valorado según la columna en que se encuentra ubicado y acompañadas de un concepto que indica su dimensión, pequeño, grande, escaso, bajo, alto, amplio, inexistente, importante, muy importante, restringido y sin importancia.

Los resultados que se evidencian en la matriz (5 fuerzas), indican que existe la amenaza de nuevos participantes con productos de origen industrial que ven muy atractivo el mercado en virtud de la frecuencia de visitas de los posibles compradores aun en estado de emergencia sanitaria. La demanda del calzado en el sector va en crecimiento conforme crece la población, la promoción de una marca de producto artesanal en la actualidad es baja, generando una oportunidad para ingresar en el mercado a la competencia, el costo de cambio conlleva altos riesgos operativos, así como el acceso a la tecnología no tiene restricciones.

4.14 Nombre Comercial de la Microempresa

El nombre comercial seleccionado para iniciar la Microempresa es, **Sol y Luna**, el mismo que será tramitado en el registro mercantil para ser impreso en una etiqueta que estará pegada en parte posterior de la plantilla. La promoción de la marca al iniciar las actividades tendrá un perfil bajo con la intencionalidad que sea posicionada por medio de redes sociales y personas del medio para que conozcan el producto y la calidad del mismo.

4.15 Logotipo (etiqueta)



Figura 54. Logotipo

Fuente: Sol y Luna

4.16 Plano del área de producción y comercialización de calzado Sol y Luna

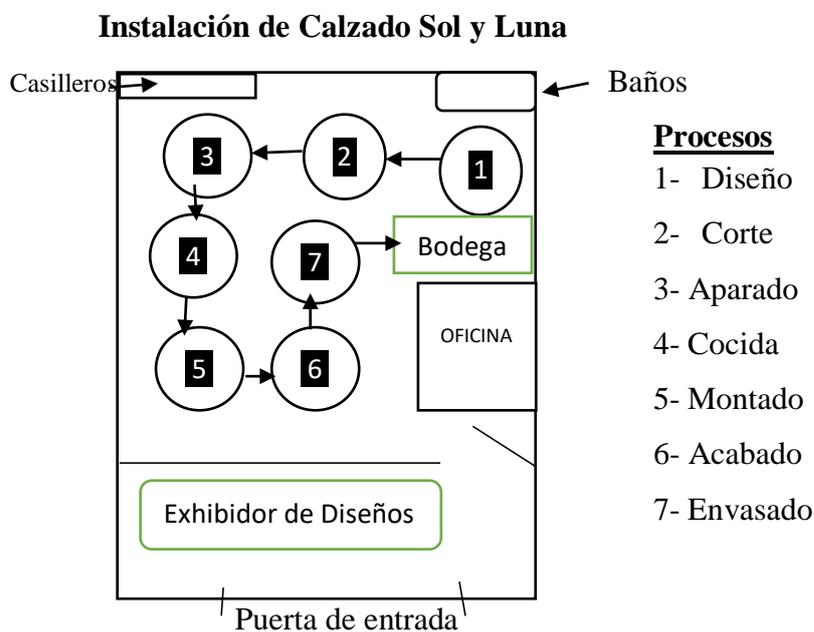


Figura 55. Plano de instalaciones de calzado Sol y Luna

Fuente: Sol y Luna

4.17 Lista de Proveedores de Material para Elaboración de Calzado

Almacenes Belén

Distribuidora de material para la industria del calzado - Dirección: 6 de marzo 712 –
Guayaquil – telf.: 2404675

Almacén Paola

Distribuidores de material para la industria del calzado - Dirección: Ayacucho 728 y Garaycoa – Telf.: 2414090

Calza Carla Puro Cuero

Francisco P. Icaza 1105 – Guayaquil. Teléf.: 04- 256-8061

Milplast

Ambato- Teléf. 0999807345

Almacenes Sánchez

Distribuidores de materiales para la fabricación de calzado – Dirección Ayacucho 817 y L. Garaicoa – Teléf. 04-240-1719

Imigra

Distribuidores de Hormas para calzado- Guayaquil- Dirección Vélez 1014. Teléf. 04 – 2320495

Mercampos

Distribuidor de materiales para elaborar calzado- Guayaquil- Dirección P.P. Gómez 104 y L. Garaycoa. Teléf. 04-2412933

Cueros EL AL-CE

Quito- Teléf. 02- 264- 6808

Cuorex

Venta de cueros y curtiembres- Guayaquil. Dirección – Calle Quinta 610 y Las Monjas 04-602 4678.

Real Cuero

Ventas de cuero para elaborar calzado- Guayaquil- Dirección- Pedro Carbo y C. Ballen. Teléf. 04- 232- 3580

4.18 Requisitos Legales para Iniciar una Pequeña Empresa

4.18.1 Registro Único del Contribuyente (RUC)

- Original y copia de cédula de ciudadanía
- Certificado de votación de la última elección
- Original y copia de planillas de servicios básicos, contrato de arrendamiento, pago de impuestos prediales y estado de cuentas bancarias de los últimos tres meses.

4.18.2 Trámites Municipales

- Patente de comercio (personas jurídicas)
- Copia de Ruc
- Copia de cédula de ciudadanía del representante legal
- Copia del nombramiento del representante legal

4.18.3 Patente de comercio (personas naturales)

- Copia de Ruc
- Copia de cédula de ciudadanía

4.18.4 Permiso de Cuerpo de Bomberos

- Solicitud de inspección de local
- Informe favorable de la inspección;
- Copia del RUC
- Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados), (Si la actividad aplica).

4.18.5 Requisitos para Registrar una Marca

- Documentos de persona Natural o Legal
- Costo \$ 208,00
- Tiempo del trámite 6 meses.

4.18.6 Registro de un Nombre Comercial

- Documentos de Persona Natural o legal
- Duración de su vigencia 10 años
- Tiempo del trámite 6 meses

4.18.7 Registro de un Lema o eslogan Comercial

- Documentos de Persona Natural o Jurídica
- Duración 10 de su vigencia 10 años
- Tiempo del trámite 6 meses.



Figura 56. Proveedores de materiales para elaborar calzado

Fuente: El Telégrafo

4.19 Demanda Potencial

Acorde a los datos recopilados de las encuestas se puede determinar que, dentro de la pregunta de preferencia de compra de los ítems en zapatos presentados, las mujeres prefirieron en un 30% los zapatos tipo baletas y un 37% refiriendo a zapatos con tacones; ya que el otro resultado del 33% corresponde a otros ítems de zapatos dispersos. Por lo tanto, este proyecto inicialmente se centrará en la fabricación y comercialización de dos tipos de zapatos, estilo baleta y con tacones, dirigido al segmento de mujeres.

De la misma manera, para calcular la demanda potencial de estos dos ítems de zapatos, se lo determinó a través de dos indicadores obtenidos en la encuesta. El primer indicador, siguiendo el ejemplo de una zapatería encuestada en el mismo sector, indica que

su capacidad máxima de producción de estos dos ítems al mes es de 720 pares de zapatos en total. A su vez, acorde a las personas encuestadas, el 57% estarían dispuestas a comprar el calzado de mujer personalizado, ya que este porcentaje es la suma de las personas encuestadas que dieron una respuesta favorable entre sí y tal vez en comprar el producto. Por lo que, tomando en cuenta la capacidad máxima de producción que la empresa puede tener, se lo multiplica por el porcentaje de aceptabilidad del producto determinada en las encuestas.

Demanda potencial = (capacidad máxima de producción al mes) x (% de aceptación del producto)

Demanda potencial = (720 pares) x (57%) = 411 pares en total al mes

Por lo tanto, la demanda potencial mensual para cada tipo de calzado, considerando que son dos ítems de calzado, los resultados de las encuestas indica que, en el caso de la zapatería encuestada, el 60% de la producción va destinada a calzado de tipo baleta, y el otro 40% pertenece al modelo de tipo tacón, dentro del total de zapatos a producir.

Demanda potencial baletas = 411 x 60% = 247 pares de baletas

Demanda potencial de calzado con tacón = 411 x 40% = 164 pares con tacón

Finalmente, el crecimiento de la demanda proyectada para los siguientes años, estaría relacionada con el crecimiento poblacional que ha mantenido Guayaquil, acorde al último censo realizado por el INEC, el cual indica que es del +1.54% por año. Y a este valor se le suma un 10,75% de crecimiento anual como parte de estrategia de captación de clientes anualmente, ya que el objetivo es que, en términos máximos de 5 años, la empresa pueda alcanzar su capacidad máxima de producción de 720 calzados al mes, permitiendo una ampliación del negocio.

En la actualidad el proyecto empezará arrancando con el 57% de su capacidad que va acorde a la demanda potencial y el otro 43% se lo dividirá para los próximos 4 años proyectados, dando como resultado el 10,75% anual más el 1,54% por crecimiento poblacional, se obtiene el 12,29% de crecimiento de la demanda anualmente.

Tabla 22. Costo de maquinarias y equipos

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
1	Cosedora (aguja múltiple)	1.200,00	1.200,00
1	Prensa de moldes (cortadora)	450,00	450,00
1	Herramientas varias (martillos-tenazas, cortador, bisagras, leznas, gouger, galgo, etc.)		500,00
60	Hormas	20,00	1200,00
1	Mesa de trabajo	180,00	180,00
1	Muebles de oficina	700,00	700,00
1	Computadora	500,00	500,00
1	Copiadora	200,00	200,00
1	Moto	1.000,00	1.000,00
Total			5.920,00

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.20 Equipos y herramientas para la elaboración de calzado artesanal



Cosedora de calzado



Prensa



Figura 57. Máquinas para elaborar calzado

Fuente: Sol y Luna



Herramientas para el calzado



Yunque

Figura 58. Instrumentos para elaborar calzado

Fuente: Sol y Luna



Computadora



Impresora

Figura 59. Equipos de oficina

Fuente: Sol y Luna

4.21 Estudio de la inversión

4.21.1 Viabilidad - Análisis de costos e inversión

Costo de instalación del local: Antes del inicio del negocio se necesita arrendar un local comercial para la adecuación, instalación y el equipamiento de maquinarias, equipos y herramientas que son necesarias para desarrollar un eficiente funcionamiento de los procesos productivos, de distribución y ventas del producto a ofertarse. Además, es necesario gestionar los documentos sobre los permisos de funcionamiento y registro mercantil. Los materiales a ser utilizados serán adquiridos en el tiempo previsto para iniciar la producción.

Tabla 23. Inversión inicial (Gastos varios e Insumos de producción)

	Detalles - Cantidad	Costo total \$
Permisos de funcionamiento + implementación de adecuaciones iniciales.		400,00
Alquiler de local	2 mes + garantía (contrato a 2 años)	1.800,00
Servicios básicos		200,00
Adecuaciones y seguridad		1000,00
Internet instalación + mes		100,00
Creación de Aplicaciones (APP), Diseño gráfico, página web software contable		630,00
Publicidad por apertura		500,00
Movilización (combustible)		100,00
Materiales y útiles de Oficina (primera compra)		100,00
TOTAL DE GASTOS VARIOS		4,830,00
Materiales para elaborar calzado		2627,80
Cajas de cartón - embalaje		200,00
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN		2827,80

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Tabla 24. Mano de obra

Función	Mensual \$.	IESS 11,15%	13.av. /mes	14.av. /mes	Anual \$.
Cortador	400.00	44,60	33,33	33,33	6.135,12
Cocedor	400.00	44,60	33,33	33,33	6.135,12
Plantador	400.00	44,60	33,33	33,33	6.135,12
Acabado	400.00	44,60	33,33	33,33	6.135,12
Bodeguero – despachador	400.00	44,60	33,33	33,33	6.135,12
Total	2.000.00	223,00	166,65	166,65	30.675,60

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

El costo de la mano de obra directa total en el primer año sería de \$30.675,60. Y en al mes sería de **\$2,556.3**.

4.21.2 Cálculo del costo unitario de producción

Para el cálculo del costo unitario del calzado se lo determina a través de la suma de los materiales directos e indirectos de producción más la mano de obra directa, los cuales en ese caso intervienen las 5 personas que operan netamente dentro del proceso de producción. Posteriormente, el resultado de dicha suma se la divide para el número total de calzados a fabricar al mes. **Costo unitario de producción** = (materiales directos e indirectos de producción + mano de obra) / demanda de compra mensual.

$$\text{Costo de producción} = 2827,80 + \$2,556.3 = \mathbf{\$5384.1}$$

$$\text{Costo unitario de producción} = \$5384.1 / 411 = \mathbf{\$13.10}$$

Por lo tanto, este mismo costo de producción es el que se da tanto para la fabricación de calzados con tacón como calzados estilo baleta, el cual el costo unitario es de \$13.10.

4.21.3 Gastos administrativos (sueldos y salarios)

Tabla 25. Personal administrativo

Cargo	Mensual \$.	IESS 11,15%	13.av. /mes	14.av. /mes	Anual \$.
Jefatura Administración	600,00	66,90	50,00	33,33	9.002,76
Jefatura Producción	600,00	66,90	50,00	33,33	9.002,76
Diseñador	500,00	55,75	41,67	33,33	7.569
Auxiliar Contable	400,00	44,60	33,33	33,33	6.135,12
Vendedor – externo.	500,00	55,75	41,67	33,33	7.569
Total	2.600,00	289,9	216,67	166,65	39.278,64

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

El gasto anual de salario del personal administrativo es \$ 39.278,64. Y en al mes sería de **\$3,273.22**.

4.21.4 Inversión

Para determinar el monto total de inversión se consideró todos los costos y gastos que fuesen necesarios para la implementación del presente proyecto, para lo cual dentro de los activos no corrientes a adquirir como maquinas, equipos, herramientas, mobiliarios, vehículo y hormas para la producción, componen un monto total de **\$5,920**.

De la misma manera, para los activos corrientes a requerir, se compone por la mano de obra directa, materiales directos e indirectos para la producción, los gastos operaciones de inicio, y un valor mínimo a necesitar como caja para cubrir emergencias a corto plazo dentro del primer mes.

Es decir, la suma de mano de obra directa (\$2556.3) más los gastos de sueldos administrativos (\$3,273.22) más los materias directos e indirectos de producción (\$2827,80), añadiéndole los gastos varios iniciales (\$4,830); y finalmente sumándole un valor de (\$592.68) por concepto de caja para casos de imprevistos durante el inicio del proyecto; dan un total de **\$14,080**. Por lo tanto, sumando tanto los activos no corrientes (\$5,920) más los activos corrientes que representa el capital de trabajo (\$14,080), dan un total de inversión inicial total de **\$20,000**; como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 26. Detalle de la inversión

INVERSIONES	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida útil
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
Maquinarias (Cosedora y Prensa de moldes)	\$1.650		\$450				10
Mobiliario	\$880						5
Equipos informáticos	\$700			\$500			5
Vehículos (moto)	\$1.000						8
Herramientas varias (martillos- tenazas, cortador,	\$500						10

bisagras, leznas, gouger, galgo, etc.)							
Hormas	\$1200				\$300		15
TOTAL NO CORRIENTE	\$5.920		\$450	\$500	\$300		
ACTIVO CORRIENTE (B)							
Existencias iniciales							
Capital de trabajo (mano de obra + insumos +Gastos iniciales + caja (banco)	\$14.080						
TOTAL CORRIENTE	\$14.080						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$20.000		\$450	\$500	\$300		

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Con respecto al cálculo de las depreciaciones para activos no corrientes, dichos valores se ven reflejados e inciden como parte de la determinación del flujo de caja del proyecto. Para lo cual se considera los años de vida útil de cada ítem adquirido dentro de un periodo de tiempo de 5 años los cuales se proyecta el presente plan de negocio.

Tabla 27. Depreciaciones

Depreciaciones	O	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinarias (Cosedora y Prensa de moldes)	\$	165	210	210	210	210
Mobiliario	\$	176	176	176	176	176
Equipos informáticos	\$	140	140	240	240	240
Vehículos (moto)	\$	125	125	125	125	125
Herramientas varias (martillos-tenazas, cortador, bisagras, leznas, gouger, galgo, etc.)	\$	50	50	50	50	50
Hormas		79,33	79,33	79,33	99,33	99,33
TOTAL	\$	735,33	780,33	880,33	900,33	900,33

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.21.5 Financiamiento

Para el financiamiento de la inversión total inicial de los \$20.000 se consideró que el 50% será a través de recursos propios, producidos por ahorros y venta de un vehículo de una de las inversoras en este proyecto, y el otro 50%, es decir \$10.000, se lo realizará a través de una institución financiera BanEcuador, dicha entidad brinda un porcentaje de interés 11,86% y da la facilidad de cuotas de 60 plazos (5 años) para las microempresas lo cual, cubrirá el 50% de las obligaciones de la inversión expuesta en el presente proyecto.

De la misma manera, en el año 2, 3 y 4 se harán pequeñas inversiones por parte de los socios con el propósito de ir incrementado la producción de calzado en los años mencionados; a su vez dichos valores se verán reflejados como inversiones en el flujo de caja; como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 28. Detalle de financiación

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVI DAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		\$10.000					
PRESTAMOS		\$10.000					
Condiciones	Tipo de interés	11.86%					
	Años	5					
TOTAL FINANCIACIÓN		\$20.000					
INVERSIÓN		\$20.000		\$450	\$500	\$300	

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.21.6 Amortización

Acorde a los cálculos de amortización del préstamo realizado por \$10.000 al 11.86% de interés anual y a 5 años plazos; los gastos financieros se ven reflejados en el estado de resultados teniendo su respectivo impacto financiero en ello; y en el flujo de caja se ve reflejado los dividendos anuales más la devolución del prestado incidiendo en la liquidez del proyecto; como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 29. Cálculos de amortización

Cálculos de Amortización						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL Préstamos	10.000	8.419,63	6.652,79	4.677,45	2.469,02	
GASTOS FINANCIEROS		1.180,00	993,52	785,03	551,94	291,34
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS		1.580,37	1.766,85	1.975,34	2.208,43	2.469,02

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.21.7 Proyección del incremento en el precio

Para la determinación del precio se consideró los métodos de fijación de precio por demanda y por competencia, en donde acorde a los resultados de las encuestas, las mujeres encuestadas estarían dispuestas a pagar un precio entre \$15 a \$30 por lo que, y a su vez el sector donde se lo comercializa es la bahía de Guayaquil, lugar donde hay variedad de competencia por precio; se determinó asignar el precio de \$25 tanto para calzado tacón como para calzado baleta.

A su vez dentro de los 5 años proyectados se consideró acorde a las cifras del INEC que indica que “el promedio de la inflación en el periodo 2012 – 2021 fue de 1,73% y el promedio en el periodo 2012 – 2021 fue de -0,08%” (INEC, 2021). Por lo que se consideró un promedio entre ambos periodos de tiempo para determinar el aumento anual en el precio el cual sería de 0,825%. Este mismo aumento se vería reflejado en el costo unitario de los productos a comercializar.

4.21.8 Ingresos y compras

Las ventas anuales proyectadas se basan en la multiplicación de dos variables el precio, el cual es de \$25 con el incremento acorde al promedio de la inflación anteriormente indicado para los años estimados en el proyecto, y la demanda estimada anual, dando como resultado un ingreso bruto en el primer año para el calzado de Baleta de \$74,100. De la misma forma, para el caso de los calzados con tacones se multiplica el precio inicial de \$25

por su demanda potencial estimada, dando un valor monetario de ingreso bruto de \$49,200 en el primer año.

Tabla 30. Proyección de ventas anuales

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALETA	unidades	2.964,00	3.328,28	3.737,32	4.196,64	4.712,40
	precio	25,00	25,21	25,41	25,62	25,84
	ingresos	74.100,00	83.893,35	94.981,02	107.534,09	121.746,21
TACÓN	unidades	1.968,00	2.209,87	2.481,46	2.786,43	3.128,88
	precio	25,00	25,21	25,41	25,62	25,84
	ingresos	49.200,00	55.702,47	63.064,32	71.399,15	80.835,54
TOTAL INGRESOS		123.300,00	139.595,81	158.045,34	178.933,24	202.581,75

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

En el caso de las compras para la fabricación directa de calzados, se consideró el precio para ambos calzados de \$13,10 cada uno, los cuales son multiplicado por las mismas cantidades de demanda potencial estimada para cada producto. Dando un costo anual de producción directa en el primer año de \$38,828.40 para el caso de las baletas, y en el caso de los tacones, un valor de \$25,780.80.

Tabla 31. Detalle de compras

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALETA	unidades	2.964,00	3.328,28	3.737,32	4.196,64	4.712,40
	precio	13,10	13,21	13,32	13,43	13,54
	costes	38.828,40	43.960,11	49.770,05	56.347,86	63.795,02
TACÓN	unidades	1.968,00	2.209,87	2.481,46	2.786,43	3.128,88
	precio	13,10	13,21	13,32	13,43	13,54
	costes	25.780,80	29.188,09	33.045,70	37.413,15	42.357,82
TOTAL COSTES		64.609,20	73.148,21	82.815,76	93.761,02	106.152,84

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.21.9 Proyección de los gastos

Los sueldos del área administrativa y el alquiler se proyectan en un 2% de incremento anual. Por otro lado, los gastos anteriormente presentados son los gastos que se requerirán como primera instancia para el inicio del proyecto, posteriormente los valores de algunos gastos administrativos se verán reflejado en el estado de resultado como valores que serán recurrentes mes a mes. Como se muestra a continuación en las siguientes tablas, proyectadas a 5 años con un crecimiento en promedio de un 2%.

Tabla 32. Proyección de gastos administrativos

Gastos administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$39.278,64	\$40.865,50	\$41.682,81	\$42.516,46	\$43.366,79

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Tabla 33. Proyección de gastos de alquiler

ALQUILER	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler mensual	\$600,00	\$7.200,00	\$7.344,00	\$7.490,88	\$7.640,70	\$7.793,51
Subida anual prevista en %	2,00%					

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Tabla 34. Proyección de otros gastos

OTROS GASTOS	Mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios básicos	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Internet	50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Permisos de funcionamiento	16,67	200,00	203,00	206,05	209,14	212,28
Adecuaciones y seguridad mantenimiento	41,67	500,00	507,50	515,12	522,84	530,69
Aplicaciones (APP) y mantenimiento	30,00	360,00	365,40	370,88	376,44	382,09

Publicidad	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Movilización (combustible)	100,00	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
Materiales de Oficina	50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Subida media anual en %	1,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		8.260,01	8.383,91	8.509,67	8.637,31	8.766,87
TOTAL GASTOS		54.738,65	56.593,41	57.683,35	58.794,47	59.927,18

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.21.10 Estado de Resultados

El estado de resultado proyectado del presente plan de negocio, muestra las ganancias de la empresa para cada uno de los 5 años estimados, considerando los indicadores de crecimiento tanto en el precio, costo, demanda potencial y gastos que anteriormente fueron descritos y mencionados. Por lo tanto, el proyecto presenta acorde a los datos del estado de resultado ganancias desde su primer año hasta el último proyecto, los cuales dichas ganancias son analizadas a través de los indicadores financieros para comprobar o no la rentabilidad del proyecto.

Tabla 35. Proyección de estados de resultados

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	123,300.00	139,595.81	158,045.34	178,933.24	202,581.75
Costo de Venta	64,609.20	73,148.21	82,815.76	93,761.02	106,152.84
Margen	58,690.80	66,447.61	75,229.58	85,172.22	96,428.91
Gastos de personal	39,278.64	40,865.50	41,682.81	42,516.46	43,366.79
Alquileres	7,200.00	7,344.00	7,490.88	7,640.70	7,793.51
Otros gastos	8,260.01	8,383.91	8,509.67	8,637.31	8,766.87
EBITDA	3,952.15	9,854.20	17,546.23	26,377.75	36,501.74
Amortizaciones	735.33	780.33	880.33	900.33	900.33
EBIT	3,216.82	9,073.87	16,665.90	25,477.41	35,601.41
Gastos financieros	1,180.00	993.52	785.03	551.94	291.34
BAI	2,036.82	8,080.35	15,880.87	24,925.48	35,310.06
Impuesto sobre beneficios 22%	448.10	1,777.68	3,493.79	5,483.60	7,768.21
Utilidad Neta	1,588.72	6,302.67	12,387.08	19,441.87	27,541.85

Distribución de Beneficios					
DIVIDENDO (12.5%)	198.59	787.83	1,548.38	2,430.23	3,442.73
RESERVA	1,390.13	5,514.84	10,838.69	17,011.64	24,099.12

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

A su vez, cabe resaltar que los valores presentados en la tabla anterior, muestran la realidad económica del proyecto, más no la realidad de su liquidez, el cual es determinado mediante el flujo de caja.

4.21.11 Flujo de Caja

El flujo de caja permite analizar en términos de liquidez la situación del proyecto. Para lo cual en el caso de este plan de negocio presenta un flujo de caja positivo desde el primer año de un valor inicial de \$545.10. De la misma manera, estos valores se ven incrementados considerablemente en los 5 años posteriores proyectados. Una de las razones del crecimiento de su liquidez año tras año, se debe a que la empresa Sol y Luna no considera dentro de sus estrategias el dar días de crédito para el pago del producto, sino que la transacción de la compra y recuperación del dinero se dan en el preciso momento que el consumidor final decide finalizar su compra y adquiere el calzado.

Tabla 36. Proyección anual de flujo de caja

FLUJO DE CAJA DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Saldo inicial		545.10	4,623.42	13,867.11
+ Utilidad	1,588.72	6,302.67	12,387.08	19,441.87	27,541.85
+ Amortizaciones	735.33	780.33	880.33	900.33	900.33
- Dividendos	198.59	787.83	1,548.38	2,430.23	3,442.73
- Devoluciones de préstamos	1,580.37	1,766.85	1,975.34	2,208.43	2,469.02
- Inversiones		450.00	500.00	300.00	
Saldo final	545.10	4,623.42	13,867.11	29,270.65	51,801.08

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

4.21.12 Cálculo del WACC

Para el cálculo del WACC se lo hizo a través de la siguiente fórmula financiera:

$$WACC = K_d(1 - t_x) * \frac{Deuda}{Deuda + Patrimonio} + K_e * \frac{Patrimonio}{Deuda + Patrimonio}$$

En donde:

K_d = tasa de interés de la deuda

t_x = tasa del impuesto a la renta

K_e = Costo de oportunidad para los accionistas

Para determinar el costo de oportunidad de los accionistas, se decidió escoger la tasa de rendimiento de la Mutualista Pichincha la cual es del 6.25% a plazo fijo; a su vez se consideró que para el presente proyecto son 2 accionistas por lo que dicha tasa de rendimiento se lo duplico dando como resultado un costo de oportunidad total de 12.5%.

$$WACC = 5\% (1-22\%) * 50\% + 12,5\% * 50\%$$

$$WACC = 8,2\%$$

Por lo tanto, para el cálculo del WACC se consideró la tasa del 5% de la deuda adquirida, el 22% de impuesto a la renta, el 50 % tanto para la inversión propia como la deuda adquirida, y el costo de oportunidad del 12.5% determinado por los accionistas. Por lo que, el WACC calculado y el mínimo de rendimiento esperado a recibir por el proyecto de ganancia es del 8,2%.

4.21.13 Análisis VAN, TIR y PAYBACK

Para el análisis de la viabilidad del proyecto se lo determina a través de los indicadores financieros VAN, TIR y Payback los cuales muestran en el caso del VAN en términos monetarios, a valor actual, las ganancias obtenidas posterior al retorno de la inversión inicial. Con respecto a la TIR presenta de forma porcentual la tasa interna de retorno el cual debe ser mayor o igual al WACC establecido para indicar su viabilidad. Y finalmente el PAYBACK permite determinar en qué tiempo se genera el retorno de la inversión.

Por lo tanto, para el cálculo de estos indicadores financieros se lo realizó de dos formas; el primero a través de la viabilidad económica, el cual se hace el análisis con los datos obtenidos en el estado de resultado. Dando como resultado un VAN económico el cual posterior a que el proyecto cubra la inversión inicial, se obtiene una ganancia a valor presente neto de \$29.387,63.

De la misma forma la TIR económica obtenida es de 38,07%, que además de ser una tasa positiva, también es mayor al WACC, el cual es la tasa que los inversionistas esperan como mínima de retorno del proyecto. Como se lo puede visualizar al detalle en la siguiente tabla.

Tabla 37. Análisis de la proyección de estado de resultados

ESTADO DE RESULTADO						
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado	-20,000.00	1,588.72	6,302.67	12,387.08	19,441.87	27,541.85
WACC	8.2%					
VAN económico	\$ 29,387.63					
TIR económico	38.07%					

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Por otra parte, como segunda forma de cálculo de la viabilidad del proyecto se lo realiza a través de su liquidez con los datos presentados en el flujo de caja, dando como resultado un VAN financiero el cual expresa que posterior a cubrir la inversión inicial se obtiene una ganancia a valor presente de neto de \$51.686,70 en términos de liquidez. De igual manera, para el caso de la TIR financiera el cual es de 48.29% siendo esta mayor a la tasa del WACC, expresa la viabilidad en términos de liquidez del proyecto versus la tasa mínima de retorno esperada por los accionistas; expresado en la siguiente tabla.

Tabla 38. Análisis de la proyección del flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final	-20,000.00	545.10	4,623.42	13,867.11	29,270.65	51,801.08
Flujo de caja acumulado	-20,000.00	-19,454.90	-14,831.48	-964.37	28,306.28	80,107.36

WACC	8.2%	Payback simple	3.0	3 años		
VAN financiero	\$51,686.70	Payback descontado	3.5	3 años y 5 meses		
TIR financiero	48.29%					
VAN del flujo de caja	-20,000.00	\$ 503.79	\$ 3,949.20	\$10,947.23	\$21,356.17	\$34,930.32
Payback descontado	-20,000.00	(\$19,496.21)	(\$15,547.02)	(\$4,599.79)	\$16,756.38	\$51,686.70

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Consecuentemente, como parte del análisis de la viabilidad se calculó a través del payback tanto simple como compuesto, el tiempo de retorno de la inversión inicial. Para lo cual en el caso del payback simple dicho retorno se da en 3 años; sin embargo, para el payback descontado, trayendo los valores futuros del flujo de caja en términos de valores presente, se determina que la recuperación de la inversión se da en 3 años y 5 meses.

4.21.14 Punto de Equilibrio

Finalmente, a través del punto de equilibrio se puede determinar el mínimo de monto de ventas que debe generarse anualmente para cubrir como mínimo los costos y gastos del proyecto. Para ello, acorde a la tabla presentada a continuación, se puede apreciar que se requiere un 48% de ventas proyectadas para cubrir los costes y gastos totales de la empresa sin obtener ningún beneficio.

Tabla 39. Proyección anual del punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITE S
Ventas (V)	123.300	139.595,81	158.045,34	178.933,24	202.581,75	
Costes variables (C)	64.609,20	73.148,21	82.815,76	93.761,02	106.152,84	
Margen (M)	58.690,80	66.447,61	75.229,58	85.172,22	96.428,91	>CF
% Margen s/ventas	48%	48%	48%	48%	48%	
Costes fijos (CF)	54.738,65	56.593,41	57.683,35	58.794,47	59.927,18	<M

Umbral Rentabilidad	\$114.997,16	\$118.893,71	\$121.183,52	\$123.517,80	\$125.897,43	<V
----------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Por lo tanto, en términos monetarios se requeriría vender, en el caso del primer año, un monto de \$59,184 el cual representa el 48% de las ventas totales. Y en términos de unidades totales de calzados necesitará vender 2368 unidades en el primer año para alcanzar el punto de equilibrio.

4.22 Plan de acción

Tabla 40. Detalle del plan de acción

Actividad	Tiempo aproximado
Arriendo de Local	2 días
Reserva de nombre	6 meses
Registro de marca	6 meses
Trámite RUC	1 día
Permisos de funcionamiento	1 día
Proveedores	1 día
Creación de pág. Web	1 día
Compra de equipos	5 días
Equipamientos del local	2 semanas
Contratación de personal	2 días
Capacitación	2 días

Fuente: Sol Y Luna

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

CONCLUSIONES

- La información recopilada en la investigación de campo establece que, existe una marcada disminución de la presencia del calzado artesanal por la saturación y presencia de calzado extranjero de fabricación industrial cuyos precios de venta al público están por debajo de los precios de costo del calzado nacional, situación agravada por la presente pandemia que afecta al país y al mundo, a más de la salud, también en el aspecto económico.
- Los modelos de calzado femenino de mayor rotación son los de tipo baletas y de tacón alto, donde la demanda es constante por mujeres cuya edad esta entre los 15 y 49 años, así como las económicamente activas que concurren periódicamente a realizar compras en el sector del mercado a participar.
- La demanda en la producción y comercialización del calzado artesanal se evidencia como un segmento de consumidores de medianos ingresos en su mayoría, que pagan el precio establecido en el mercado, a cambio de recibir, buen servicio al cliente, diseño innovador, material de calidad y durabilidad del uso.
- De acuerdo a los resultados proyectados en el estudio financiero desarrollado para el plan de negocio, el precio final de producción del calzado seleccionado es de \$13,10 y su precio de venta del producto al consumidor final es, \$ 25, lo que permite que calzado artesanal Sol y Luna sea competitivo y tenga rentabilidad, tanto el emprendimiento como para el consumidor, lo que le da sostenibilidad al plan de negocio.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar un emprendimiento en la producción y comercialización de calzado artesanal que compita con productos nacionales y extranjeros, diferenciándose con una propuesta de valor por su diseño, calidad y precio, así como, el uso de la tecnología para la atención de los consumidores y posibles clientes, generando así fuentes de empleo.
- Programar para un futuro cercano la diversificación de la producción con modelos direccionados para uso deportivo de hombres y mujeres de toda edad, así como modelos para ejecutivos según la demanda del mercado. Revisar constantemente los nuevos diseños de la competencia que ingresen al mercado.
- Implementar estrategias de ventas, creando puntos de atención en Centros Comerciales en diversos sectores de la ciudad para desarrollar ventas al por mayor al consumidor luego que está posicionada la marca. Utilizar los medios tecnológicos para promocionar ventas por catálogos con el fin de atender a otros sectores dentro y fuera de la ciudad.
- Establecer convenios con los proveedores de materia prima con el fin de mantener un stock que permita un proceso de producción constante, para garantizar el volumen de producción, y la rentabilidad en instancias de cambios de políticas de precios por situaciones de fuerza mayor, que permitan la sostenibilidad de los actuales costos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alva Palomino, A. (2021). *SCRIBD*. Obtenido de Organigrama analítico.
- Anaya Tejero, J. (2016). *Organización de la producción Industrial*. Madrid: ESIC.
- Archanco, R. (10 de Octubre de 2018). *Miwork*. Obtenido de Técnicas y herramientas para un estudio de mercado: <https://miwork.co/blog-estudio-mercado/>
- Arellano Vera, A. (2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Oceano Azul: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-blue-ocean/>
- Arenal Laza, C. (2019). *Políticas de marketin internacional*. La Rioja: Tiutor Formación.
- Asencio del Arco, E., & Vasquez Blomer , B. (2019). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Barajas Novoa, A. (2015). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Javeriana.
- Bayón Pérez, J. (2019). *Fundamentos de estrategia* . Madrid: Elearning.
- Bonta , P., & Farber , M. (2015). *Preguntas sobre marketing y publicidad* . Bogotá : Norma.
- Bossan, M. (2019). *El arte del zapato*. París: EBOOK.
- Caldas , E., Murias , M., & Gregorio, A. (2015). *Iniciación a la actividad emprendedoras y empresarial*. . Madrid: Editex.
- Cano Tejedor, I. S. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- Cariberg, C. (2015). *Análisis de los negocios con Excel*. Mexico D.F.: Pearson.
- Companys , R., & Corominas , A. (2015). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona: Marcombo.
- De Val Pardo , I. (2015). *Management estratégico*. Madrid: ESIC.
- Diario el Comercio. (8 de Marzo de 2018). Calzado con tendencia a la moda del ecuatoriano. *Diario El Comercio*, pág. 1.
- Diaz Quinteros , K., & Suárez Rodriguez , B. A. (2016). *Comercialización de calzados artesanales para damas en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: UTVR.
- Dircomfidencial. (9 de Noviembre de 2016). *Dircomfidencial*. Obtenido de 5 Fuerzas de Porter: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- El Comercio. (4 de Junio de 2020). Banco central del Ecuador proyecta que economía de Ecuador decrecerá entre 7,3% y 9,6% . *El Comercio*, pág. 1.
- Escudero Serrano, M. J. (2019). *Gestión Logistica y Comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Eslava Sarmiento, A. (2017). *Canales de distribución logístico- comerciales*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Estrella Ramón, A., Jimenez Castillo, D., & Iniesta Bonillo, M. (2019). *Estructura, elaboración y desarrollo de proyectos de elaboración de mercados*. Almería: Edual.
- Físico Muñoz, M. (2019). *Economía*. Madrid: Editex.
- García, I. (9 de Noviembre de 2017). *economía simple.net*. Obtenido de Definición de visión empresarial: <https://www.economiasimple.net/glosario/vision-empresarial>
- GeneratePress. (2021). *Tipos de mercadotecnia*. Obtenido de Organigrama informativo.
- GME. (2020). *Evaluación de las condiciones macro para el emprendimiento Ecuador 2019-2020*. Guayaquil: Espol.
- Hernández Orozco , C. (2017). *Análisis administrativos: técnicas y métodos*. San José: UNED.
- INEC. (2020). *Indice de producción de la industria manufacturera 2020*. Quito: DECON.
- Kong, R. (8 de Mayo de 2019). *ENEB*. Obtenido de El macro y micro entorno empresarial: <https://clauastroeneb.es/2019/05/08/el-macroentorno-y-el-microentorno-empresarial/>
- Lara, P., & Martinez , J. (2017). *Los blogs y la organización del conocimiento*. Barcelona: UOC.
- Lerma Kirchner , A. (2015). *Desarrollo de nuevos productos*. México D.F. : CENGAGE.
- López Oporta, Y. R. (2015). *monografía.com*. Obtenido de Plan de negocios para empresa de calzado de cuero: <https://www.monografias.com/trabajos103/monogrsfia-emprendedores/monogrsfia-emprendedores.shtm>
- Malave , A. (2021). *Pinterest*. Obtenido de Organigrama informal: <https://www.pinterest.com/pin/530861874803546486/?autologin=true>
- Manriquez, C. (2020). *Ejemplos* . Obtenido de Organigrama horizontal : <https://ejemplos.click/ejemplos-de-organigramas/>
- Martinez Martinez , A., & Zumel Jiménez, C. (2016). *Organización del equipo de ventas*. Madrid: Paraninfo.
- Martinez Passarge, M. (2015). *Guía para la presentación de proyectos*. Mexico D.F.: Siglo XXI.
- Martins, R. (4 de Junio de 2018). *Qualiex*. Obtenido de Flujogramas de procesos: <https://blogdelocalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/#:~:text=El%20diagrama>
- Mastrantonio Ramos , P. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa*. Barcelona: Omnia publisher.
- Mejía Trejo, J. (2017). *Mercado tecnia digital*. México D.F.: Patria S.A.
- Mendoza Torres, L. J., & Veloz Camejo, M. A. (2018). *Plan de negocio para la producción artesanal de zapatos en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: UTVR.

- Mileman, M., & Sibanda, S. (2016). *Comercialización*. Ginebra: OIT.
- Mir Juliá, J. (2019). *Cómo crear un plan de negocio útil y creíble*. Barcelona: DC PLUS Serveis editorials .
- Moraes, D. (14 de Diciembre de 2018). *Rockcontent*. Obtenido de 5 fuerzas de Porter: <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Oliver, L. (8 de Agosto de 2019). *Lianabel Oliver*. Obtenido de Cómo puede ayudarle su plan de cuentas y porque debe importarle: <https://medium.com/@lianabeloliver/c%C3%B3mo-puede-ayudarle-su-plan-de-cuentas-y-por-qu%C3%A9-debe-importarle>
- ONU. (2019). *Adopción del enfoque multisectorial*. Ginebra: OMS.
- Organigrama. (2019). *Enciclopedia económica*. Obtenido de Que es un organigrama: <https://enciclopediaeconomica.com/organigrama/#:~:text=>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2015). *Definición.de*. Obtenido de Definición de Distribución: <https://definicion.de/distribucion/>
- Pilamunga, C. (2015). *Portafolio del estudiante*. Quito: UTE.
- Portales, D. (2011). *Estudio Técnico*. Obtenido de <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Patria.
- Revista Lideres. (2020). 3,6 millones de personas emprendieron en 2019. *Lideres*.
- Rodriguez, C. (2019). *America.Economia .com*. Obtenido de Que son las organizaciones matriciales y como benefician a las empresas: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-son-las-organizaciones-matriciales-y-como-benefician-las-empresas>
- Rus Arias, E. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Organigrama vertical: <https://economipedia.com/definiciones/organigrama-vertical.html>
- Salvatierra Chavez, B. K., & Sanchez Morlas, M. G. (2015). *Plan de negocio para la confección, distribución y comercialización de calzado enfocado al mercado de la costa ecuatoriana*. Guayaquil: UCSG.
- Smith, A. (2016). *Analisis PESTEL*. 50. minutos.es.
- Statista Research Department. (22 de Agosto de 2016). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/634664/los-10-principales-consumidores-mundiales-calzado--por-pais/>
- Tarrío, J. M. (2019). *Filosofía I-*. Madrid: Editex.
- Thompson, I. (2019). *Marketing-free*. Obtenido de Mercado meta: <https://www.marketing-free.com/glosario/mercado-meta.html>
- Toledo, J. (2019). *Slideplayer.es*. Obtenido de Organigrama jerarquico: <https://slideplayer.es/slide/17349421/>

- Trenza , A. (19 de Febrero de 2020). *Blog Ana Trenza*. Obtenido de Análisis PESTEL:
<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Vásquez Ramírez, J. (15 de Abril de 2016). *DDEPROCAL*. Obtenido de Flujograma -
Proceso de calzado: <http://ddeprocal.blogspot.com/2016/04/flujograma-proceso-de-calzado.html>
- Zamarreño Aramendia, G. (2019). *Marketing estratégico*. Madrid: Elearning.
- Zavala Tumbaco, E. E. (2017). *Comercialización de calzado personalizado para damas*.
Guayaquil: UG.

A

N

E

X

O

S

Anexo 1. Resumen del plan de negocio por Mir Juliá (2019)

Parte 1. ¿Cómo elaborar un plan de negocio iterativo a partir de la escucha activa del cliente

- 1.-¿Qué es un plan de negocio iterativo?
- 2.-La escucha activa del cliente como base de la iteración continua del plan de negocio
- 3.-Antes de elaborar el plan de negocio hay que asegurar que la idea de negocio responde a una necesidad relevante del cliente.

Parte 2. ¿Cuál debe ser la estructura de un plan de negocio iterativo

- 4.-Resumen ejecutivo y descripción del negocio como síntesis de todo el plan de empresa. Lo último que se escribe y lo primero que aparece en el documento
- 5.-Análisis externo. Para elaborar el plan de negocio lo primero que hay que hacer es un completo análisis del entorno, así como una profunda investigación de mercado propia
- 6.-Análisis interno. Para determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la nueva empresa se definirán en detalle cuáles son sus capacidades y recursos
- 7.-Diagnóstico de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Definición de la ventaja competitiva de la empresa y del planteamiento estratégico genérico.
- 8.-Descripción de la estrategia prevista para cada área funcional de la empresa
- 9.-Plan de contingencias ante el incumplimiento de lo previsto en el plan de negocio iterativo
- 10.-Viabilidad del nuevo negocio desde la perspectiva económica, financiera, comercial, técnica y estratégica

Fuente: Mir Juliá (2019)

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Anexo 2. Sector la Bahía de Guayaquil



Figura 60. Ubicación del sector de la Bahía de Guayaquil

Fuente: Google Maps

Calles que limitan el Sector Comercial La Bahía de Guayaquil

Al Sur: Calle Ayacucho

Al Norte: Calle Cristóbal Colón

Al Oeste: Calle Chile

Al Este: Malecón Simón Bolívar.

Anexo 3. Propietario de Calzado Freire

FREIRE SOLIS JOSE VIRGILIO

Hace 1 años Ref: 03458711



Sector económico principal: **ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO**

Figura 61. Sector económico de calzado Freire.

Fuente: Ecuador Negocios (2020)

FREIRE SOLIS JOSE VIRGILIO dedicada a ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO. Inició sus actividades comerciales el 23/06/1998 como PERSONAS NATURALES. Si deseas conocer más sobre este negocio, puedes llamar y solicitar información de sus productos y servicios. No olvides preguntar por sus ofertas, descuentos y especiales del momento.

Registro Tributario

- Registro Unico de Contribuyente (RUC): **0905804803001**
- Estado: **ACTIVO**
- Clase: **OTROS**
- Categoría Mi PYMES: **MICRO**
- Tipo: **PERSONAS NATURALES**
- Fecha de Inicio de Actividades: **23/06/1998**
- Fecha actualización: **23/05/2007**

🕒 Fecha última revisión: 17 de Diciembre del 2019 (Hace 1 años)

Giro / Rubro / Sector Económico

Inició sus actividades económicas el 23/06/1998, se encuentra dentro del sector C152001 - ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO.

Figura 62. Detalle del RUC de calzado Freire.

Fuente: Ecuador Negocios (2020)

Anexo 4. Cuestionarios de preguntas

Cuestionario de preguntas a Clientes Potenciales

- 1.- ¿Cuál es el motivo más frecuente que le impulsa a comprar zapatos?
- 2.-¿Con qué frecuencia sale a comprar zapatos en este sector?
- 3.-¿Cuál es el factor que mayormente influye para su decisión en compra de calzado?
- 4.- ¿Qué opinión o criterio tiene sobre el diseño, calidad y precio del calzado de producción nacional?
- 5.- ¿Cuál elemento considera se debería mejorar para hacer más atractivo el calzado para influenciar en su decisión de compra?
- 6.- ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia en este sector comercial?
- 7.- ¿Cuál es su mayor disposición de dinero a pagar por el calzado para damas que le gusta según el diseño y calidad?
- 8.- ¿Estaría dispuesta a comprar calzado artesanal personalizado, done tenga la opción de solicitar un diseño o modelo específico y el tipo de material para su elaboración?
- 9.- ¿Conoce usted si en el sector de la bahía hay almacenes de calzado que elaboren zapatos artesanales personalizados para damas?
- 10.- ¿Considera necesario y beneficioso, contar con un almacén en el sector donde pueda satisfacer todas sus demandas y necesidades respecto a adquirir calzado femenino con el modelo, color, calidad y precio más conveniente a sus intereses?

Cuestionario de preguntas a los profesionales del calzado

- 1.- ¿Cuál es la capacidad de producción en calzado para damas que tiene el negocio semanalmente según su rotación?
- 2.- ¿Qué tipo de calzado usted encuentra más laborioso para producir en la actualidad?
- 3.- ¿Qué tipo de calzado para damas elabora usted con mayor frecuencia según las ordenes de trabajo que le asignan?
- 4.- ¿Los materiales e insumos utilizados en la elaboración de calzado para damas, tienen procedencia nacional, extranjera o una combinación de ambas?
- 5.- ¿El diseño de calzado para dama que se elaboran en el taller donde usted labora, son originales, adaptadas a las actuales demandas o copiadas de modelos extranjeros?

Fuente: Calzado Freire

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Anexo 5. Entrevista Sr. Virgilio Freire

Cuestionario de preguntas de la entrevista al Sr. Virgilio Freire propietario de Calzado Freire

Sobre fuerza del mercado

- 1.- ¿Cuáles son los principales aspectos que usted considera tienen un gran impacto en las expectativas de los clientes en relación a competitividad en el mercado?
- 2.- ¿Qué cambios ha identificado usted que se están generando en el mercado del calzado?
- 3.- ¿Qué dirección está tomando el mercado local del calzado artesanal?
- 4.- ¿Cuál es el status económico de clientes que solicitan calzado artesanal?
- 5.- ¿Tiene registrada alguna marca en la producción de su calzado para identificarlo de los demás productos?
- 6.- ¿Cuál cree usted es la razón para que el cliente esté dispuesto a pagar el precio por el calzado que usted ofrece?
- 7.- ¿Qué aspecto del producto podría lograr incrementar el margen de utilidad establecido hasta ahora en la producción?

Sobre fuerza de la Industria

- 8.- ¿Quiénes son los mayores competidores de Calzado Freire?
- 9.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que identifica poseen los actuales competidores?
- 10.- ¿En qué segmento de mercado del sector compiten con ventajas?
- 11.- ¿Cuál es la estructura de costes que mantiene en su taller de producto artesanal de calzado?
- 12.- ¿Qué otros productos pueden sustituir a los actualmente producidos por Calzado Freire?

Sobre tendencias claves

- 13.- ¿Conoce cuáles son las actuales tendencias tecnológicas del mercado globalizado?
- 14.- ¿Sabe qué herramientas tecnológicas presentan importantes oportunidades de comercialización?
- 15.- ¿Qué tecnologías para receptar pedidos y comercializar utilizan en la actualidad los clientes periféricos?
- 16.- ¿Qué reglamentos y normas afectan en la actualidad al mercado del calzado?
- 17.- ¿Qué tendencias podrían incidir favorablemente en el comportamiento de los compradores o clientes potenciales?
- 18.- ¿Cuál es la principal tendencia demográfica que hace presencia en la ciudad?
- 19.- ¿Qué síntoma económico se evidencia en la actualidad en el país por la pandemia?
- 20.- ¿En qué dirección van los precios del calzado?

Fuente: Calzado Freire

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)

Anexo 6. Fotografía de las instalaciones de Calzado Sol y Luna



Figura 63. Local en alquiler para instalaciones de Calzado Sol y Luna

Fuente: Calzado Sol y Luna

Anexo 7. Evidencias

Evidencia de las encuestas realizadas en el sector de la bahía para la recolección de datos.



Figura 64. Evidencias de la realización de los cuestionarios de preguntas 1/3

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 65. Evidencias de la realización de los cuestionarios de preguntas 2/3

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)



Figura 66. Evidencias de la realización de los cuestionarios de preguntas 3/3

Elaborado por: Del Pozo & Rangel (2020)