



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

**“Plan de Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para
niñas”**

Autor(es):

José Luis Martínez Villacís

Ándres Fabricio Segovia Beltrán

Director:

Ing. Mg. Ximena Carrillo Estrella

Guayaquil - Ecuador

2017

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a Dios, a mi esposa Verito por su amor, apoyo constante e incondicional a mis hijos Israel, José Antonio y Sofía quienes son mi inspiración para alcanzar los objetivos que me he trazado, a mi Padre Virgilio por su confianza.

José Luis Matínez Villacís

Quiero dedicar el presente proyecto a Dios por hacer posible este viaje profesional, a mi esposa Katuska de manera especial por siempre conservar la cordura y paciencia como apoyo, a mis hijos Mathias y Fabricio por brindarme su amor incondicional sin entender todavía mis ausencias, a mis padres por su infinita fe en mí a pesar de los errores cometidos, a mi hermana por ser la mejor amiga, y a toda mi familia por ser como son conmigo.

Andrés Fabricio Segovia Beltrán

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a nuestras familias quienes sacrificaron sus fines de semana mientras asistimos a clases y elaborábamos el proyecto de tesis, ténganlo por seguro que el sacrificio valdrá la pena!

A nuestra directora de proyecto, Ximena Carrillo por ser una profesional de alto nivel que aportó con su conocimiento para la consecución del proyecto.

A nuestra escuela ESPAE y por su intermedio a nuestros profesores quienes aportaron al desarrollo de este intraemprendimiento.

A Plasticaucho Industrial S.A. por brindarnos la información, sustento y experiencia para hacer de nuestro proyecto una experiencia única.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

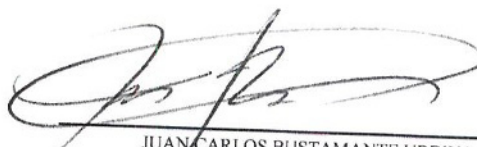
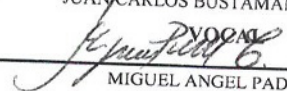
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-468

APELLIDOS Y NOMBRES	SEGOVIA BELTRAN ANDRES FABRICIO
Nº DE CÉDULA	0703220319
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE INTRAEMPENDIMIENTO PARA LA LÍNEA DE BOTAS IMPERMEABLES TRANSPARENTES PARA NIÑAS
FECHA DEL ACTA DE GRADO	12/10/2017
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

En la ciudad de Guayaquil a los doce días del mes de octubre del año dos mil diecisiete a las 12:19:26 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA, Directora del proyecto de Graduación, y JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación PLAN DE INTRAEMPENDIMIENTO PARA LA LÍNEA DE BOTAS IMPERMEABLES TRANSPARENTES PARA NIÑAS, presentado por el estudiante SEGOVIA BELTRAN ANDRES FABRICIO.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.


JUAN CARLOS BUSTAMANTE URBINA

MIGUEL ANGEL PADILLA CELI
VOCAL


XIMENA CECILIA CARRILLO ESTRELLA
DIRECTORA

SEGOVIA BELTRAN ANDRES FABRICIO
ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO	15
1.1. Presentación de la empresa	15
1.1.1. Misión	18
1.1.2. Visión	18
1.1.3. Valores corporativos	18
1.2. Contexto general del problema	18
1.3. Propuesta del proyecto	19
1.4. Justificación	20
2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA	21
2.1. Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector	21
2.2. Tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales que afectan al sector de manera positiva o negativa	23
2.2.1. Factores Políticos	23
2.2.2. Factores Económicos	26
2.2.3. Factores culturales	28
2.2.4. Factores Tecnológicos	30
2.2.5. Factores Legales	32

2.2.6.	Factores Ambientales	34
2.3.	Modelo general del entorno de la organización	35
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	38
3.1.	Objetivos de la investigación de mercado	38
3.2.	Estudio cualitativo	38
3.2.1.	Grupos Focales	39
3.2.2.	Grupo objetivo	39
3.2.3.	Metodología	39
3.2.4.	Perfil de los integrantes del grupo focal	39
3.2.5.	Guía del moderador	40
3.2.6.	Resultados de los grupos focales	41
3.3.	Análisis cuantitativo de Demanda	53
3.3.1.	Base histórica de ventas botas infantiles	53
3.3.2.	Histórico de ventas de botas infantiles color llano para niñas	53
3.3.3.	Pronóstico de demanda	56
3.3.4.	Demanda Potencial	57
4.	ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	61
4.1.	Modelo de negocio	61
4.1.1.	Matriz de empatía del cliente	61
4.1.2.	Matriz de propuesta de valor	62
4.1.3.	Modelo de negocio - <i>Business Model Canvas</i>	64
4.1.4.	Estrategias	71

4.2. Cadena de valor	73
5. PLAN DE MARKETING	74
5.1. Descripción del producto	74
5.2. Marca	75
5.2.1. Colección	76
5.2.2. <i>Packaging</i> de la botas	76
5.3. Estrategia de precios	78
5.4. Estrategia comercial	79
5.4.1. Materiales para el lanzamiento de la colección	80
5.5. Activaciones en los puntos de venta	84
5.6. Estrategias de <i>trade marketing</i> para canales de distribución	84
5.6.1. Medios digitales de comunicación	86
5.7. Inversión en <i>marketing</i>	87
6. ANÁLISIS TÉCNICO	88
6.1. Análisis del producto	88
6.1.1. Proceso de producción	88
6.1.2. Pruebas piloto de las botas	88
6.1.3. Parámetros del proceso	89
6.1.4. Calibración al momento de estandarizar los parámetros del proceso, inicio de pruebas piloto	89
6.1.5. Proceso de costeo Plasticaucho Industrial	90
6.1.6. <i>Layout</i> inyección de plástico	95

6.1.7.	Proceso control de calidad	97
6.1.8.	Ubicación de la empresa	97
7.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	98
7.1.	Grupo empresarial	98
7.1.1.	Organigrama de producción	99
7.1.2.	Modelo de Gestión del Recurso Humano	99
7.1.3.	Política de Gestión Humana en Plasticaucho Industrial S.A.	100
7.1.4.	Modelo sistema de gestión integrado	101
7.1.5.	Responsabilidad Social empresarial	102
7.1.6.	Programa de Voluntariado	104
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO	106
8.1.	Inversión en activos fijos	106
8.2.	Capital de trabajo	106
8.3.	Presupuesto de ingresos	108
8.4.	Presupuesto de gastos	108
8.5.	Financiamiento del proyecto	109
8.6.	Flujo de caja descontado	110
8.7.	Flujo de caja accionistas	111
9.	ANÁLISIS RIESGOS E INTANGIBLES	112
9.1.	Riesgos del Mercado	112
9.2.	Riesgo del técnicos	112
9.3.	Riesgos económicos	112

9.4. Riesgos financieros	112
10. CONCLUSIONES	113
10.1. Conclusiones	113
Anexo A: Doing-Business	117
Anexo B: Clientes, usuarios y comunidad	118
Anexo C: Sector de calzado	119

ÍNDICE DE FIGURAS

1.	Ventas totales en número de pares	16
2.	Ventas totales en dólares	17
3.	Componentes para el análisis del ambiente social	21
4.	Matriz de Variables Representativas-Factores políticos	25
5.	Matriz de Variables Representativas-Factores Económicos	27
6.	Matriz de Variables Representativas-Factores Culturales	29
7.	Matriz de Variables Representativas-Factores Tecnológicos	31
8.	Matriz de Variables Representativas-Factores Legales	33
9.	Matriz de Variables Representativas-Factores Ambientales	34
10.	Modelo General del Entorno de la Organización	36
11.	Mapa de trayectoria en el invierno	46
12.	Mapa de trayectoria para actividades recreacionales	47
13.	Mapa de trayectoria para excursiones	48
14.	Demanda real acumulada Quito - Guayaquil botas infantiles niñas con suela . .	53
15.	Demanda real acumulada Quito - Guayaquil botas infantiles niñas con suela con linea de tendencia	54
16.	Demanda real acumulada Quito - Guayaquil botas infantiles niñas con suela con estacionalidad	55
17.	Autocorrelación estacional	55
18.	Pronóstico de la demanda transformada en trimestre	56

19.	Efectividad por canal	58
20.	Cálculo de la demanda por canal detallista	58
21.	Cálculo de la demanda por canal mayorista y distribuidores	59
22.	Calculo de la demanda por canal de autoservicios	59
23.	Demanda acumulada: Autoservicios + Detallista + Mayorista y Distribuidores .	60
24.	Matriz de empatía del cliente	62
25.	Perfil del consumidor	63
26.	Mapa de valor	64
27.	Modelo de negocio	65
28.	Cadena de valor de la compañía Plasticaucho S.A.	73
29.	Descripción del producto	75
30.	Marca Venus	75
31.	Colores secundarios para uso externo	76
32.	Venus colección <i>Crystal Boots</i>	76
33.	Empaque de la bota perspectiva uno	77
34.	Empaque de la bota perspectiva dos	77
35.	Investigación de precios de la competencia en campo	78
36.	Venta proyectada	80
37.	Afiche uno	81
38.	Afiche dos	81
39.	Colgante	82
40.	<i>Floor Graphics</i>	82

41.	Banderola exterior punto de venta	82
42.	<i>Stikers</i> educativos	83
43.	Simulador de medias	83
44.	Catalogo de la bota infantil	83
45.	Materiales para brandeo de exhibidores	84
46.	Botones vendedores	84
47.	Modelo Estratégico de Activación Autoservicio	85
48.	Activación del punto de venta	85
49.	Canal tradicional	85
50.	<i>Fanpage</i> de los zapatos Venus	86
51.	Página oficial de <i>Twitter</i>	86
52.	Página oficial de <i>YouTube</i>	86
53.	Sitio <i>web</i>	87
54.	Inversión en campaña materiales publicitarios, artículos promocionales y participación en redes sociales	87
55.	Plan de producción	88
56.	Prueba piloto para la elaboración de las botas impermeables transparentes	89
57.	Parámetros del proceso	89
58.	Inconvenientes presentados en la producción	90
59.	Componentes del costo de Plasticaucho Industrial S.A.	91
60.	Síntesis del costeo de Plasticaucho Industrial S.A.	91
61.	Costeo de la bota transparente impermeable para niña	92
62.	Resumen del costeo de la bota transparente impermeable para niña	93

63.	Materias primas e insumos básicos de la bota transparente impermeable para niña	93
64.	Plan de consumo y compras de la bota transparente impermeable para niña . . .	94
65.	Layout inyección de plástico	96
66.	Proceso control de calidad	97
67.	Ubicación de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.	97
68.	Estructura corporativa	98
69.	Organigrama nivel gerencial Plasticaucho Industrial S.A.	98
70.	Organigrama operaciones de calzado plástico	99
71.	Gestión humana	99
72.	Modelo de gestión del recurso humano	101
73.	Modelo sistema de gestión integrado	101
74.	Modelo de Gestión RSE	103
75.	Grupos de interés	104
76.	Plan de inversiones	106
77.	Costeo de la bota transparente impermeable para niña	107
78.	Costo de producción	108
79.	Presupuesto de ingresos	108
80.	Presupuesto de gastos	108
81.	Plan de inversiones	109
82.	Plan de financiamiento	109
83.	Cálculo de intereses	109
84.	FLujo de caja descontado	110

85. Flujo de caja de los accionistas	111
--	-----

ÍNDICE DE CUADROS

1.	Guía para el Focus Group	40
2.	Fortalezas del modelo del negocio	66
2.	Fortalezas del modelo del negocio (Continuación)	67
2.	Fortalezas del modelo del negocio (Continuación)	68
3.	Debilidades del modelo de negocio	68
4.	Oportunidades del modelo de negocio	68
4.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	69
4.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	70
5.	Amenazas del modelo de negocio	70
5.	Amenazas del modelo de negocio (Continuación)	71
6.	Matriz de estrategias	71
6.	Matriz de estrategias (Continuación)	72
7.	Plan de producción anual	95

Plan de Intra emprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas, es una propuesta que nace en la creciente demanda de calzado impermeable para el segmento infantil donde se identifica una necesidad dentro de la compañía Plasticaucho Industrial S.A., en sus productos bajo la marca Venus, dado que actualmente la oferta contiene diseños robustos y colores básicos, el problema identificado está en que las niñas no cuentan con un calzado apropiado para la época invernal o para sus paseos en el campo, por lo tanto el objetivo radica en validar la viabilidad del proyecto de la colección de botas impermeables para niñas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La colección *Crystal Boots* bajo la marca Venus, que en su presentación incluye un par de botas transparentes con olor a *Tutti frutti* (del italiano todas las frutas), dos pares de medias con diseño contenidas en una caja, son características de innovación para este tipo de calzado en el mercado local.

La realización del estudio de mercado, se planteó con el objetivo determinar las características del diseño del producto, empleando metodologías cualitativas para extraer información latente sobre gustos y preferencias de los consumidores de botas impermeables transparentes.

Es necesario dar a conocer que se sumó a la investigación diálogos de valor con personal experto en calzado como son los miembros de la CALTU (Camara Nacional de Calzado), quienes con su criterio indican que el proyecto es innovador y de seguro será exitoso, de igual forma dadas las coyunturas comerciales con Autoservicios de relevancia en País como Corporación Favorita y Corporación Rosado se presentaron las botas impermeables transparentes para niñas indicando sus representantes del área de compras el interés de introducir el producto en el próximo invierno.

1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

1.1 Presentación de la empresa

Plasticaucho Industrial S.A (2016), es una empresa cuya actividad industrial se encuentra vinculada con la comercialización y fabricación de calzado, productos de caucho y eva. Su manufactura abarca cinco líneas diferentes, las cuales son: producción de compuestos termoplásticos, calzado de lona, cuero, botas de plástico, artículos de caucho, Ethylene-vinyl-acetate (EVA) y zapatillas de playa.

El inicio de las actividades de fabricación de calzado se remonta al año 1931, en el cual su fundador Don José Filometor Cuesta Tapia, determina la orientación de su compañía y delinea su trayectoria para las próximas décadas, la marca VENUS, está registrada ante el Estado Ecuatoriano en 1938, en 1942 se inauguran las instalaciones propias de la Fábrica.

En el año 1965, Plasticaucho Industrial S.A., se constituye como personería jurídica y comienza una evolución histórica al incorporar nueva tecnología, maquinaria moderna y procesos eficientes. En 1992 se crea la Fundación Cuesta Holguín, como un brazo ejecutor de la política de colaboración social que ha caracterizado a los accionistas de la empresa y colaboradores a lo largo de los años.

En el año 1999, se crean las filiales Venus Colombiana y Venus Peruana además de la comercialización de productos en algunos países de Latinoamérica. En el 2013 comienza el traslado al Parque Industrial de la ciudad de Ambato donde en la actualidad encontramos la mayoría de nuestras plantas productivas y oficinas administrativas.

Ahora dentro del contexto antes mencionado se debe indicar que para evitar inconvenientes con las autoridades de control de ambos países (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia y La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria), en 1999 se decide crear las empresas Venus Colombiana y Venus Peruana.

En la figura 1, se presentan los resultados de las ventas totales por año, las mismas se encuentran expresadas en miles pares, en dicha figura se puede visualizar un crecimiento en la producción de las botas impermeables, ello representa una gran oportunidad de negocio en el mercado nacional.

Por otro lado en la figura 2, se presenta los resultados de las ventas totales por año, las mismas se encuentran expresadas en miles de dólares, en dicha figura se puede concluir que existe un crecimiento significativo para la empresa, adicional a ello se debe señalar que para el cálculo se consideró un precio promedio de 7,64 dólares en el precio de venta al distribuidor, dichos valores no tienen gravado el Impuesto al Valor Agregado.

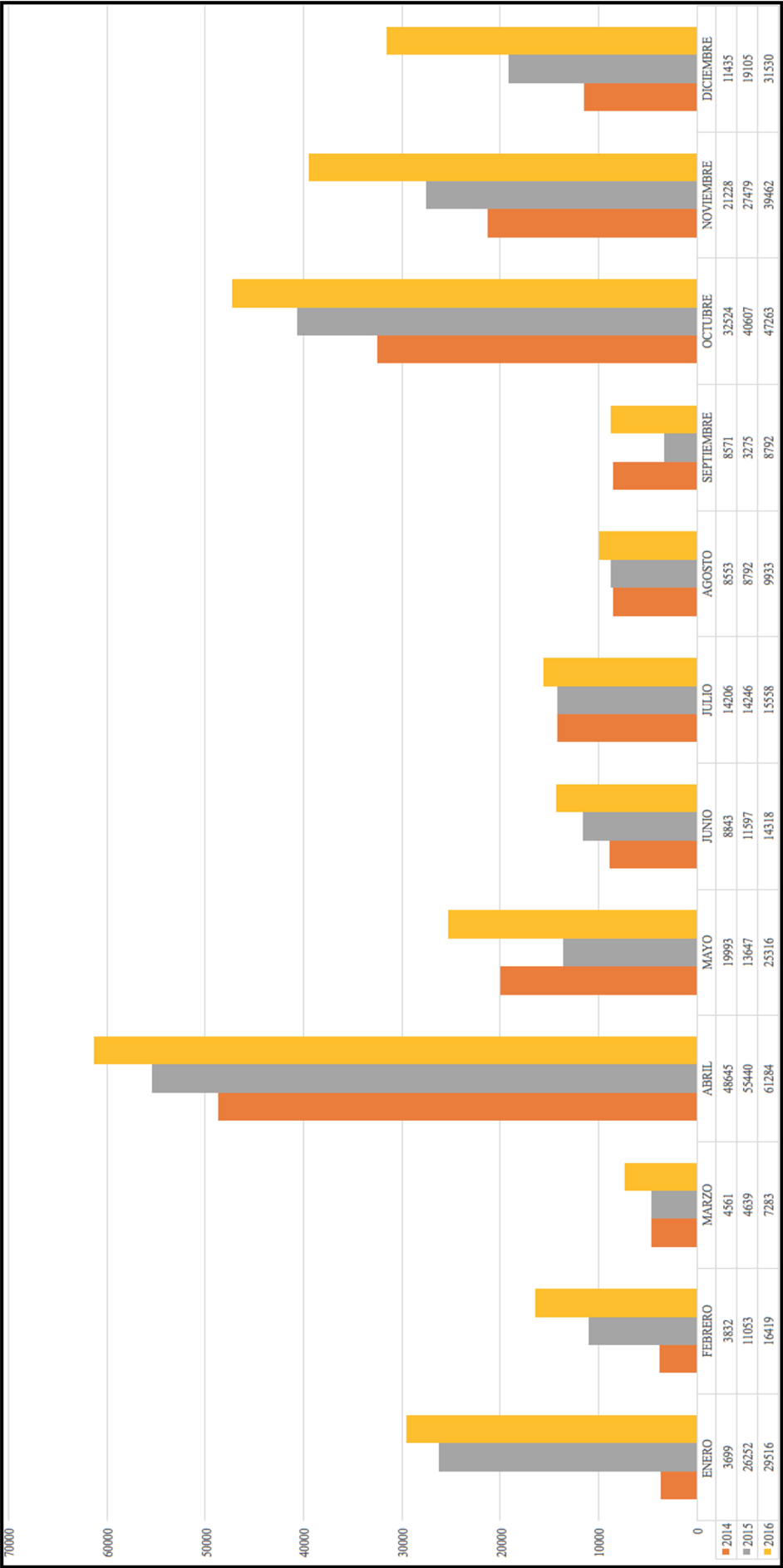


Figura 1. Ventas totales en número de pares
Fuente: Plásticacho Industrial S.A. (2016)

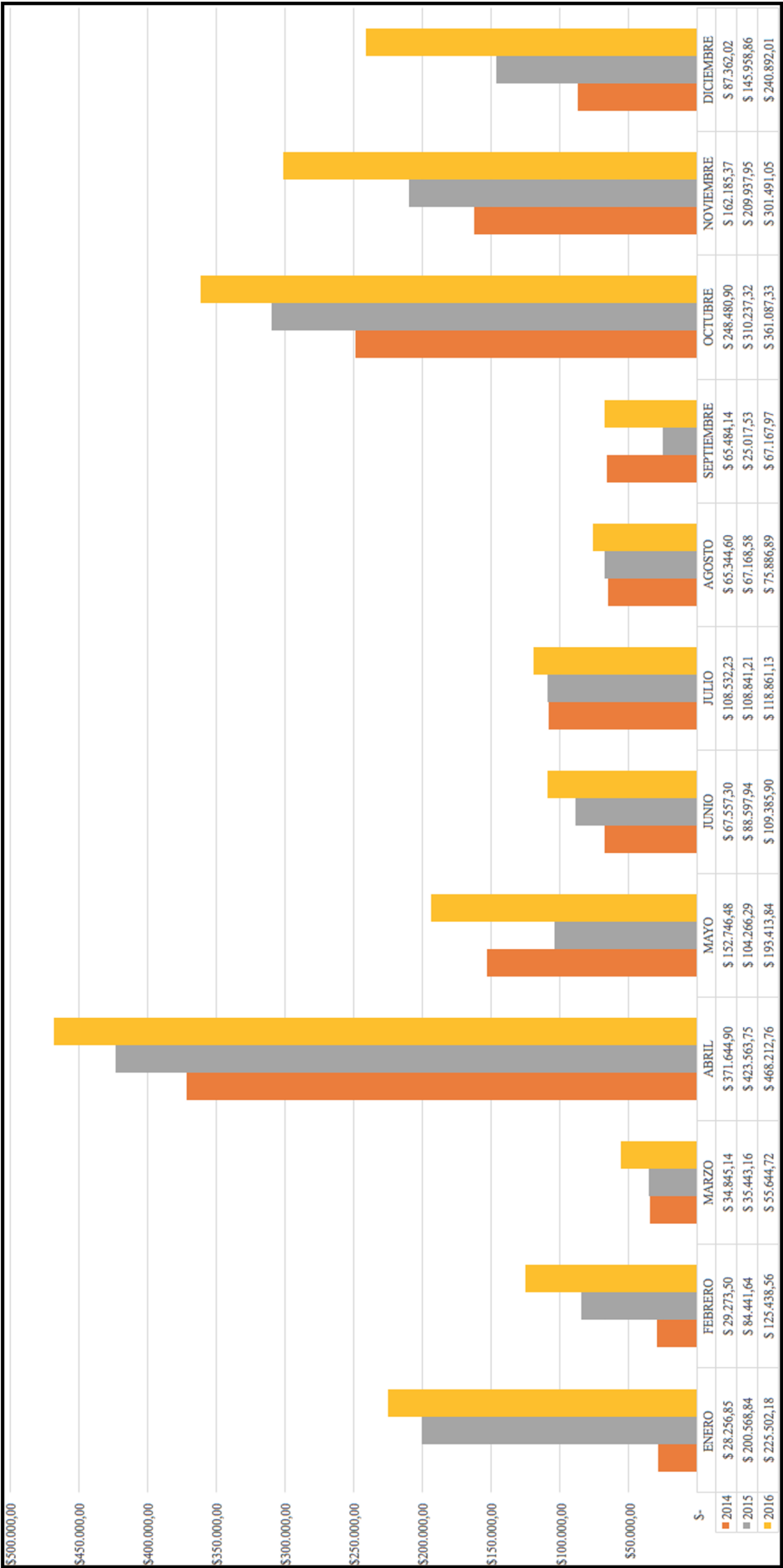


Figura 2. Ventas totales en dólares
Fuente: Plasticacho Industrial S.A.

1.1.1. Misión

Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.

1.1.2. Visión

Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

1.1.3. Valores corporativos

HONESTIDAD: La integridad en cada acción que tomamos, es la manera con la que buscamos nuestros objetivos, la exigimos a todos quienes se relacionan con nuestra Empresa.

JUSTICIA: Actuamos otorgando a cada persona lo que le corresponde en sentido de razón y equidad.

ÉTICA: Actuamos apegados a nuestros valores, que son el conjunto de normas que rigen la conducta organizacional e individual.

SOLIDARIDAD: Nos sentimos y actuamos cercanos y adheridos a los propósitos de desarrollo de nuestros colaboradores y la comunidad.

LEALTAD: Somos fieles a nuestros principios y creencias y nuestros actos son coherentes con ellos.

HONORABILIDAD: Cumplimos con nuestras obligaciones para con la sociedad y las personas y lo hacemos con convicción y alegría

1.2 Contexto general del problema

Para explicar la problemática que se desarrolla dentro de la organización se considera relevante considerar lo que indican los autores Brown et al. (2014), donde manifiestan que la declaración de los porqués constituye una herramienta útil que alinea los esfuerzos de los miembros del equipo de los líderes y de otras partes interesadas. Además ayuda a mantener el apoyo a lo largo de las cinco fases de la creación de la marca de un proyecto. Para ello lo cual indican que se debe responder a las cuatro interrogantes siguientes:

- **Identidad:** cuál es el problema?
- **Localización:** dónde lo vemos?
- **Tiempo:** cuándo ocurre y cuándo empezó?
- **Magnitud:** qué tamaño tiene el problema en términos cuantificables?

Para lo cuál se procede a responder las interrogantes en su respectivo orden:

Desde la perspectiva del consumidor el problema principal es que las niñas en épocas invernales mojan su calzado y por ende sus pies sin dejar que disfruten del tiempo libre sin permitir movilizarse en épocas de lluvia.

En las ciudades de Quito y Guayaquil, la temporada invernal afecta en grandes proporciones. Adicional a ello al ser ciudades con la mayor cantidad de habitantes, se vuelve un mercado objetivo importante para la empresa.

Desde el año 2014, se identifica un crecimiento constante en las ventas las mismas que se pueden visualizar en las figuras 1 y 2. Dicho crecimiento se da bajo la oferta actual de los productos infantiles con diseños robustos y colores básicos.

Bajo el mismo análisis de crecimiento en las ventas en relación a los años 2015 y 2016, se considera la interrogante cuánto más puede crecer la compañía en la línea de negocio de bota infantil?.

El problema principalmente se refiere a que las niñas de 3 a 11 años de edad, no cuentan con un calzado adecuado para la protección de sus pies en épocas de lluvia debido a que mojan su calzado y por ende sus pies, así también los modelos existentes en el mercado actual son soluciones parche que han dado las empresas al mercado ecuatoriano, donde se debe resaltar que los moldes de las botas infantiles son: visualmente agrícolas, toscas, con diseños netamente masculinos, robustos y colores planos que no permiten combinaciones mayores con la vestimenta.

Por ello, el intraemprendimiento se refiere a diseñar una solución para las niñas que cuente con una propuesta de valor diferente a las ya existentes, de esta manera se busca el mejorar la satisfacción de los consumidores, así como el incremento de la empresa en nuevo segmento de mercado, debido a que actualmente la línea de botas infantiles cuenta con un crecimiento que puede ser mayor al integrar nuevos productos al portafolio y que estos no sean estrictamente estacionales como sucede en la actualidad.

1.3 Propuesta del proyecto

Es necesario indicar que dentro de la línea de negocio de botas impermeables de Plasticaucho Industrial S.A., en el segmento de botas infantiles, donde el portafolio actual es limitado, se considera que las botas impermeables transparentes para niñas complementaria el mismo, en cuanto que es un producto versátil que permitirá entregar una propuesta distinta y complementaria al portafolio existente, generando ingresos incrementales en la línea del tiempo.

Ahora se debe indicar que el presente proyecto, busca apalancarse en la experiencia de más de 80 años en fabricación de calzado con la marca Venus. Al ser la línea de calzado impermeable que tradicionalmente está enfocada en el segmento agrícola, se propone dar un giro urbano, que pase de un uso agrícola a un uso de moda. Con la ayuda de la transparencia de las botas y la entrega de medias con diseño en el *pack* complementario, se pretende generar un incremento sustancial en las ventas y por ende en los ingresos de la línea en la empresa.

El proyecto consiste en ofertar un tipo de calzado diferente con un valor agregado, es decir con pares de medias que permitan al usuario realizar diferentes combinaciones. Por ello es necesario destacar la factibilidad de fabricación y comercialización en canales de distribución modernos (autoservicios) a nivel nacional, dada la coyuntura para ofertar proyectos nuevos e innovadores con las principales cadenas de ropa y calzado del País, como son: De Prati, Megamaxi (departamento textil y jardinería), Rio Store de Mi Comisariato, Pony, entre otras; incluso se puede contar con un alcance para incursionar en canales como jugueterías.

1.4 Justificación

La empresa Plasticaucho Industrial S.A., es líder del mercado ecuatoriano en la fabricación y comercialización de botas impermeables bajo la marca Venus. Al contar con su planta productiva la cual ofrece al mercado nacional e internacional cerca de 5'000.000 de pares de botas al año. Se pretende el apalancamiento en la extensión del segmento infantil dado que cuenta con plantas productivas y su integración en la fabricación para proponer un nuevo producto que amplíe el portafolio existente.

Debido a que la inversión mayoritaria como son: espacio físico, maquinaria, conocimiento en la fabricación y demás, están más que probadas, el llegar a fabricar un nuevo modelo de botas infantiles resulta menos oneroso, que empezar de cero en cualquier empresa. Por ello la necesidad de una investigación de mercado que respalde la aceptación del segmento objetivo, mediante la utilización de las metodologías *Design Thinking* y *Lean Startup*. Con la finalidad de establecer un producto mínimo viable que se ajuste a las necesidades de los consumidores.

El desarrollo del plan de intraemprendimiento, se justifica debido a que según las cifras de la empresa Plasticaucho Industrial S.A. (2016), el comparativo del primer semestre del año 2015 y 2016, en las ventas de botas impermeables infantiles para niñas en cuanto a dólares existe un incremento del 34,28 %, adicional a ello se debe resaltar el incremento con respecto al número de pares el mismo que se ubica en el 22,31 %.

Se debe resaltar la política actual de la organización, la misma que hace referencia a la innovación y satisfacción del cliente, por ello se hace necesario el anticiparse a las necesidades de los consumidores de las ciudades de Quito y Guayaquil, con una propuesta de valor innovadora, para los clientes fidelizados, así como los potenciales clientes de las marcas comercializadas por la empresa.

Ahora se debe destacar el apoyo e interés de los directivos de la organización en cuanto a desarrollar un nuevo producto que mejore el posicionamiento de los productos fabricados por Plasticaucho Industrial S.A.

2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

En este capítulo se detalla el sector al cual pertenece Plasticaucho Industrial S.A., para el análisis se aplicó la herramienta de *Strategic Toolbox*, la cual fue desarrollada por William Loyola PhD., profesor de gerencia estratégica de la ESPAE.

Donde se evalúan las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales (PESTLA), así como la influencia de los *stakeholders* estratégicos involucrados en el desarrollo de la actividad.

Ahora es necesario detallar que las fuerzas del entorno, aportarán como indicadores claves para establecer la posición de la empresa en el sector. Con la finalidad de que se pueda contar con información primordial para contrarrestar cualquier impacto negativo que se genere.

Se debe resaltar la importancia de que dicho análisis se lo debe realizar de forma continua, para de esta manera generar una cultura de involucramiento con el sector, así como también la competitividad de la organización.

2.1 Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector

Para iniciar el análisis se considera el modelo de Loyola (2016), donde menciona que se debe realizar un análisis social e industrial mediante el uso de diferentes técnicas que permitan identificar las fuerzas generales y competitivas que caracterizan el entorno de la organización.

Por ello en la figura 3, se establecen las fases para el análisis estratégico del entorno de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., con la finalidad de esbozar un orden adecuado.

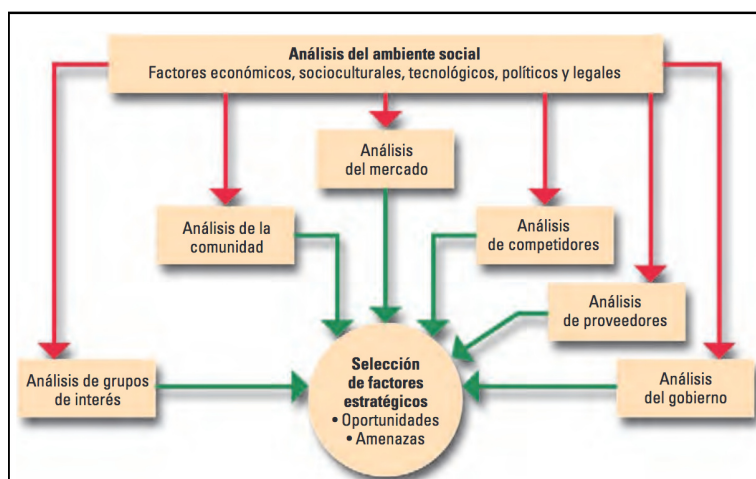


Figura 3. Componentes para el análisis del ambiente social

Fuente: Wheelen y Hunger (2010)

Dentro de este aspecto es necesario indicar que, para llevar a cabo el análisis del entorno, los administradores estratégicos, deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los entornos naturales, sociales y de tareas de una organización. Los entornos naturales o de ambiente incluyen recursos físicos, la vida silvestre y el clima. En cuanto al entorno social es el sistema donde la humanidad incluye fuerzas generales, que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero sí en cambio en las de largo plazo. Estas fuerzas que afectan diversas industrias son:

Fuerzas Económicas, que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.

Fuerzas Tecnológicas, que generan inventos para la solución de problemas.

Fuerzas Políticas y Legales, que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas además de proveer protección y seguridad jurídica.

Fuerzas Socio-Culturales, que son las que regulan los valores, costumbres y hábitos que tiene la sociedad.

El entorno de tareas, incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la compañía y que a su vez, reciben la influencia de esta, donde se detallan los siguientes:

- El Gobierno.
- Las comunidades locales.
- Proveedores.
- Competidores.
- Clientes.
- Acreedores.
- Sindicatos.
- Empleados.
- Grupos de interés especial.
- Asociaciones Comerciales.

El entorno de tareas de una organización, es comúnmente la industria en la que opera. Donde se debe destacar que el análisis de la industria es popularizado por el estratega Michael Porter, la cual implica un examen minucioso de los factores claves que existen en el entorno de un determinado sector.

Por ello el análisis del entorno externo, se lo ha realizado a diferentes grupos de interés: mercado, comunidad, competidores, proveedores y gobierno. Los mismos que apoyan una selección de factores estratégicos que representan a las oportunidades y amenazas del sector.

Entre los grupos de interés (*stakeholders*), el modelo resalta a los accionistas, los proveedores, al mismo gobierno, los empleados, los competidores y por supuesto a los clientes. Con un total de 29 competidores en la industria de calzado, reportaron en 2014 un promedio de ingresos por empresa de 6.98 millones y una rentabilidad de 3.8 %, el sector ha experimentado una reducción en sus ingresos de 2.4 % versus el año anterior, de acuerdo a datos de la revista Ekos (2016).

Ahora es necesario indicar que según el informe presentado por Ekos (2014), manifiesta que el mercado de calzado en Ecuador, es bastante restringido comparado con otros países, por tener un consumo de calzado per cápita bajo en el Ecuador (aproximadamente 2,3 pares por año por persona), frente a países como por ejemplo Chile que tiene 3,5 pares o Brasil con 3,3 pares.

Dentro de este contexto se destaca a los países líderes en el mundo como EEUU, que reportan un consumo de pares de zapatos de 7,9 pares per cápita o Italia y Francia con poco más de 6. Dichas cifras antes mencionadas indican que la esta industria compone el 0.2 % del PIB.

2.2 Tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales que afectan al sector de manera positiva o negativa

Por tanto, para iniciar el análisis del entorno de la empresa se toma como punto de partida el detalle de los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y económicos.

2.2.1. Factores Políticos

Dentro de los factores políticos se consideran los siguientes:

- Persistente compromiso de gobierno con parar la importación de botas y calzado de otros países.
- Comportamiento de las compras públicas en calzado.
- Implementación de salvaguardias.
- Reciente anuncio de incremento de impuestos por situación de emergencia.

El sector producción nacional de calzado está sujeto a una fortísima competencia internacional. Sin embargo, la capacidad y densidad social ha demostrado una valiente resistencia, por lo que su contribución al PIB se mantiene. Al acogerse a alguna medida de protección, como ocurrió durante la crisis mundial de 2009, fue capaz de expandir su actividad en forma lo suficientemente importante como para saturar los circuitos comerciales internos y buscar opciones de mercado fuera del país.

Con estos antecedentes, al parecer la industria del calzado tiene opciones suficientes como para incursionar en el comercio mundial, con todas las externalidades positivas que dicha incursión podría significar para la producción interna, en forma de empleo, encadenamientos (subsectores y sectores interconectados para los procesos de comercialización del calzado) y consolidación

de los circuitos internos de comercio. Sin embargo para que esto pueda ocurrir en toda su potencialidad, se requiere de una institucionalidad que gestione la política de comercio exterior como parte integrante de las políticas de fomento del empleo y de cambio de la matriz productiva.

Es así que el Gobierno a través de sus Ministerios correspondientes emite el 23 de Febrero del 2010 la Resolución 550 COMEXI definiendo un arancel Mixto de 6 dólares, por par importado más un 10% *Ad valorem* lo cual a ejemplificado acciones por parte del Estado para frenar la importación masiva de botas y calzado de otros países. Se evidencia también un incremento en la promoción de las compras públicas para preferir la adquisición de bienes de producción nacional. Esto se refleja en las exigencias dentro de los términos de contratación en la composición del Valor Agregado Ecuatoriano, a través de mecanismos de preferencias al momento de ser ganadores de una Subasta Inversa por parte del SERCOP y demostrar ciertos grados de umbrales de utilización de insumos y materiales propios de la región ecuatoriana.

En conjunto con las políticas de aranceles mixtos al calzado importado también se dio una política del cambio en el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, que no es más que sustituir las importaciones de manufactura por producción interna a través de políticas tales como: Barreras arancelarias y no arancelarias a las importaciones, intervención en los mercados cambiarios (restringido en dolarización), producción estatal en sectores clave, financiamiento a sectores compatibles con el modelo

En la figura 4, se desarrolla un análisis detallado de dichas fuerzas.

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Ámbito, Sector y Año:		Político		C141 - Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.		2014
E##	1. Fuerza General	2. Identifique Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Tendencia
P01	Persistente compromiso de gobierno con parar la importación de botas y calzado de otros países	Producción Nacional	Pares	Debido a la creciente salida de divisas y la apreciación del dólar, el tema de las importaciones ha sido de gran importancia para el gobierno actual. La disminución de las mismas incrementa la tendencia de una demanda positiva hacia el producto nacional.	Ecuador	Disminución de salida de divisas
		2011	28875			
		2012	30000			
		2013	34000			
		2014	35000			
		2015	31000			
		4. Fuente:	MIPRO			
P02	Comportamiento de las compras públicas en calzado	Producción Nacional	\$\$\$	El gobierno en el año 2008 no compraba calzado en cantidades significativas. A partir del 2009 las ventas a este segmento han venido en aumento	Ecuador	Ventas al gobierno
		2009	1.9M			
		2010	4.3M			
		2011	6.7M			
		2012	4.6M			
		2013	7.5M			
		2014	2.3M			
P03	Implementación de salvaguardias	2014	0%	Para fomentar la industria nacional y restringir la salida de divisas se implementan ad-valorems a los productos importados	Ecuador	Salvaguardias
		2015	45%			
		2016	40%			
		2017	0%			
		4. Fuente:	Ministerio de Comercio Exterior			
		5. Confiabilidad:	Alta			
P04	Reciente anuncio de incremento de impuestos por situación de emergencia	Año	Porcentaje	Con el reciente estado de emergencia debido al terremoto que afectó a las zonas de Manabí y Esmeraldas, el gobierno anunció una serie de medidas que incluyen aumento del IVA, aportes	Ecuador	Políticas Fiscales
		2009	34,9%			
		2010	35,0%			
		2011	34,5%			
		2012	34,5%			
		2013	33,7%			
		2014	33,0%			
		4. Fuente:	www.theglobaleconomy.com			
		5. Confiabilidad:				

Figura 4. Matriz de Variables Representativas-Factores políticos

Fuente: elaboración propia

Basado en: Loyola Strategic Modeling Toolbox (2016)

2.2.2. Factores Económicos

Dentro de los factores económicos se consideran los siguientes:

- Crecimiento Económico.
- Inflación.
- Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB).
- Desempleo.
- Déficit Fiscal.

En el segundo trimestre de 2016, Banco Mundial (2015) indica lo siguiente:

“ Entre 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3 % impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este avance permitió un mayor gasto social e inversiones destacadas, en particular en los sectores de energía y transporte, y además en educación. De acuerdo a estadísticas INEC, la pobreza disminuyó del 37,6 % al 22,5 % en ese periodo. El coeficiente de desigualdad GINI se redujo de 0,54 a 0,47 puesto que el crecimiento benefició en mayor medida a los más pobres Sin embargo, estos logros están en riesgo debido a la desaceleración y contracción económica que experimenta el país como consecuencia de la caída de petróleo (a nivel mundial) desde fines de 2014 y la apreciación del dólar. Es así que el nivel de pobreza reporta ligeros incrementos del 22,5 % en 2014 a un 23,3 % en 2015 debido a un incremento de la pobreza rural que pasó del 35,5 % al 39,3 %. A lo anterior se sumaron los efectos devastadores del terremoto registrado en abril de 2016 en el área costera, que, de acuerdo a estimaciones iniciales del Gobierno, ha generado un costo de reconstrucción de cerca de 3 puntos porcentuales del PIB". (p. 1).

En base a lo antes señalado por el Banco Mundial, se debe indicar que en ausencia de la moneda local, y dado los escasos colchones fiscales y externos, el país no ha podido utilizar la política macroeconómica para afrontar la compleja situación económica. Es por esto que en el nuevo contexto internacional se ha generado una importante contracción de la demanda doméstica (falta competitividad), principalmente pública. En efecto, el Gobierno se ha visto en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y acortar el gasto corriente. En este periodo complejo, Ecuador enfrenta el desafío de adecuar su estructura económica al nuevo contexto internacional con el fin de recuperar la senda del crecimiento en el mediano plazo y proteger los importantes avances sociales logrados durante la bonanza petrolera.

En este proceso, el país también enfrenta el reto de preservar la estabilidad económica, aunque es claro que habrá un periodo de bajo crecimiento y de movimiento de factores desde sectores menos productivos hacia los más productivos.

En la figura 5, se desarrolla un análisis detallado de dichas fuerzas.

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Ámbito, Sector y Año:		Económico		C141 - Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.		2014
E#	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
E01	Crecimiento Económico	Año	%	Desde el 2012 se viene viendo un decrecimiento en la economía. Según datos oficiales del FMI, la proyección de crecimiento en el Ecuador para el 2016 será de -4.5%	Ecuador	Desaceleración económica
		2009	0,57%			
		2010	3,50%			
		2011	7,80%			
		2012	5,60%			
		2013	4,50%			
		2014	3,60%			
E02	Inflación	4. Fuente:	FMI	Según Fausto Ortiz, ExMinistro de Finanzas en años anteriores, la inflación acumulada proyectada para este 2016 será de 2.39%	Ecuador	Inflación
		5. Confiabilidad:	Alta			
		Año	%			
		2010	3,60%			
		2011	4,50%			
		2012	5,10%			
		2013	2,70%			
E03	PIB	2014	3,60%	En los últimos años el PIB del Ecuador ha ido aumentando, sin embargo la proyección para este 2016 es negativa, por consiguiente la expectativa no es buena y el desempleo puede aumentar	Ecuador	Decrecimiento del PIB
		2015	3,38%			
		2016	2,38%			
		4. Fuente:	Econ. Fausto Ortiz			
		5. Confiabilidad:	Alta			
		Año	\$\$\$			
		2010	70B			
E04	Desempleo	2011	80B	Así como existirá un decrecimiento en el PIB, el mismo tiene una correlación negativa con el desempleo, queriendo decir que mientras menor es el PIB, mayor es el desempleo	Ecuador	Desempleo
		2012	88B			
		2013	95B			
		2014	101B			
		2015	104B			
		4. Fuente:	www.theglobaleconomy.co			
		5. Confiabilidad:				
E05	Deficit Fiscal	Año	%	Hasta mes de marzo 2016 se han conseguido US\$ 2,516 millones por deuda pública, de los cuales 47.5% corresponden a deuda externa. En deuda interna el Banco Central es el principal proveedor de fondos.	Ecuador	Deficit Fiscal
		2010	5%			
		2011	4,20%			
		2012	4,10%			
		2013	4,20%			
		2014	4,60%			
		2015	4,77%			
E05	Deficit Fiscal	4. Fuente:	www.theglobaleconomy.co	Hasta mes de marzo 2016 se han conseguido US\$ 2,516 millones por deuda pública, de los cuales 47.5% corresponden a deuda externa. En deuda interna el Banco Central es el principal proveedor de fondos.	Ecuador	Deficit Fiscal
		5. Confiabilidad:				
		Año	\$\$\$			
		2016	3.665M			
E05	Deficit Fiscal	4. Fuente:	Econ. Fausto Ortiz			
		5. Confiabilidad:	Alta			

Figura 5. Matriz de Variables Representativas-Factores Económicos

Fuente: elaboración propia

Basado en: Loyola Strategic Modeling Toolbox (2016)

2.2.3. Factores culturales

Geert (2010) indica lo siguiente:

“Para definir este análisis basamos el estudio en los conceptos desarrollados por el antropólogo Geert Hofstede, quien creó cinco dimensiones culturales para poder entender a las diversas culturas. Estas seis dimensiones son: distanciar al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-femenidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo, indulgencia versus restricción. Esta escala puede explicar la variación en el comportamiento de la sociedad como un indicador exploratorio para fines del presente trabajo. Geert define a la cultura como una programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de otra”. (p.6).

Dentro de los factores culturales se consideran los siguientes:

- Distancia del poder.
- Individualismo.
- Masculinidad.
- Rechazo de la incertidumbre.

Por tanto, se debe resaltar que dentro del análisis de los factores culturales se puede concluir que, la distancia de poder es aceptada como parte de la vida por la sociedad y está ligada a la clase social; sin embargo, el individualismo cuenta con un puntaje bajo, siendo así una de las culturas más colectivas del mundo, sin dejar de lado donde la distancia de poder es evidente que genera el resultado que existen grupos acorde a las clases sociales.

En cuanto a la masculinidad tiene un puntaje medio alto, la misma que es impulsada por el rendimiento, la competencia y el éxito, queriendo ser el mejor (masculino).

En lo que respecta al rechazo a la incertidumbre, un puntaje de 67 lo cual da un alto control de la incertidumbre.

En la figura 6, se desarrolla un análisis detallado de dichas fuerzas:

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Ambito, Sector y Año:		Social		C141 - Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.		2014
E#	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
S01	Distancia del poder	Puntuación	Nivel	La distancia del poder se refiere al hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales. Se puede identificar como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Para Ecuador, una calificación de 78 es sumamente alta; es decir, una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, y, a menudo ligada a la raza y la clase social.	Ecuador	Distancia Poder
		78	Alto			
		4. Fuente:	www.geert-hofstede.com			
		5. Confiabilidad:	Alta			
S02	Individualismo	Puntuación	Nivel	La cuestión fundamental abordada por la dimensión del individualismo de un país, es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con el hecho de la imagen del país; si se define así mismo se en términos de "yo" o de "nosotros". En las sociedades individualistas la gente se supone que cuida solamente de sí mismos y de sus familiares directos. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a grupos que se ocupan de ellos a cambio de lealtad y sentido de pertenencia. Con una puntuación de 8, Ecuador posee uno de los puntajes individualistas más bajos; en otras palabras, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo. En combinación con las altas puntuaciones en la distancia del poder, esto significa que los grupos a menudo tienen sus fuertes identidades ligadas a la raza y las diferencias de clase. Las luchas por el poder entre las diferentes facciones políticas, aunque frecuentes, rara vez se tornan violentas. Las relaciones tienen prioridad sobre las tareas. Esto puede incluso dar lugar a que una tarea se complete rápidamente a través de esfuerzo cooperativo, o puede ser abandonada (si esa es la opinión del grupo).	Ecuador	Individualismo
		8	Bajo			
		4. Fuente:	www.geert-hofstede.com			
		5. Confiabilidad:	Alta			
S03	Masculinidad	Puntuación	Nivel	Una puntuación alta (Masculino) en esta dimensión indica que la sociedad se verá impulsada por la competencia, el rendimiento y el éxito. Un sistema de valores que se inicia en la escuela y continúa durante toda la vida de la organización. Una sociedad femenina (puntuación baja) es aquella en la cual la calidad de vida es el signo de éxito y sobresalir de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser el mejor (masculino) o querer lo que uno hace (Femenino). Con una puntuación de 63 Ecuador es una sociedad Masculina - altamente orientada e impulsada por el éxito. Esto contradice el estereotipo de que los latinoamericanos evitan el trabajo duro. Los ecuatorianos son competitivos y orientados al estatus, aunque colectivista en lugar de individualista. La gente busca la pertenencia a grupos que les dan estatus y recompensas ligadas al rendimiento, pero a menudo sacrifican ocio contra el trabajo.	Ecuador	Masculinidad
		63	Media-Alta			
		4. Fuente:	www.geert-hofstede.com			
		5. Confiabilidad:	Alta			
S04	Rechazo de la incertidumbre	Puntuación	Nivel	La característica del rechazo de la incertidumbre de un país tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro nunca se podrá saber: ¿hay que tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Con una puntuación de 67, Ecuador tiene un alto control de la incertidumbre que significa que, como nación, hacen uso de varios mecanismos que tratan de evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente; la legislación es amplia y detallada; tradicionalismo social prevalece. Las reglas no son necesariamente seguidas, sin embargo, esto depende en última instancia, sobre la decisión de quienes tienen el poder, que hacen sus propias reglas, y de si el grupo considera que las reglas son aplicables a sus miembros. La religión y la superstición tienen muchos seguidores, la tradición de cada grupo es muy respetado por sus miembros, aunque no necesariamente respetan la tradición de otro grupo.	Ecuador	Rechazo Incertidumbre
		4. Fuente:	www.geert-hofstede.com			
		5. Confiabilidad:	Alta			

Figura 6. Matriz de Variables Representativas-Factores Culturales

Fuente: elaboración propia

Basado en: Loyola Strategic Modeling Toolbox (2016)

2.2.4. Factores Tecnológicos

El factor tecnológico es parte vital de las empresas dedicadas a la producción de bienes, debido a que estas buscan la optimización de recursos. Con la finalidad de alcanzar economías de escala, por tanto, se debe resaltar que en el sector de calzado la tecnología juega un papel trascendental en la elaboración del prototipo, producto final, distribución y comercialización. Sin dejar de lado el análisis de calidad.

SSHOES (2010), indica que el desarrollo tecnológico del sector de calzado se da principalmente a partir nuevas propuestas de diseño que respondan a los requerimientos de las necesidades de los consumidores finales.

Es así que las principales mejoras e innovaciones se dan en este campo y se trasladan a el resto de componentes que se adaptan a las nuevas tendencias y propuestas del mercado. Dentro de las propuestas de innovación se puede encontrar la utilización de nuevos materiales más económicos que permitan obtener beneficios de economías de escala en la producción.

Por lo que, es importante que los principales actores del sector incentiven programas de innovación tecnológica para desarrollar diseños competitivos de calzado nacional para poder competir en otros mercados donde aplican este tipo de estrategias. El producto básico es muy heterogéneo y de fácil acceso por lo que solo conseguirán la preferencia de los consumidores los productos que demuestren algún factor diferenciador, el cual se puede conseguir al invertir en tecnología e innovación. Algunos ejemplos de desarrollo tecnológico del sector calzado son: Algoritmos para medir la Biomecánica de los pies de los consumidores objetivo, nuevos diseños de plantillas, simuladores para medir la capacidad de combinación de materiales para plantilla, simuladores para medir la interacción del calzado con la parte superior del pie, software 3D CAD que permite diseñar y digitalizar análisis de presión y posición del pie, entre otros.

En la figura 7, se desarrolla un análisis detallado de dichas fuerzas:

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico		C141 - Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.		2014
E#	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	8. Etiqueta de la Fuerza
T01	Insumos naturales y químicos			En la industria de calzado y marroquinería, hay un escaso desarrollo de suelas modernas y de alta calidad, plantillas, herrajes, y accesorios del calzado. La industria de hilos también presenta insuficiente oferta para el sector. Igual situación se mantiene para la industria de la confección en cuero; y de tapicería. En tapicería el desarrollo del sector automotor fue en años anteriores más acelerado que en la de muebles de cuero. Dentro de la cadena la maquinaria, equipos y herramientas para la producción son muy importantes, pues en gran medida estas se innovan permanentemente, para a través del proceso productivo se obtenga productos que brinden más comodidad al usuario, en base a investigaciones anatómicas.	Ecuador	Escaso desarrollo interno de insumos y equipos
4. Fuente:		Ma. Del Carmen Burmeo				
5. Confiabilidad:		Alta				
T02	Programas de innovación y tecnología auspiciados por el gobierno o unidades educativas			El Ecuador y las entidades educativas deben promover aún más, programas y centros de innovación, para poder así fomentar las mejoras prácticas que luego nos lleven a mayor eficiencia y menores costos, brindando también mejores productos a menores precios.	Ecuador	Incentivos a programas de especialización industrial
4. Fuente:						
5. Confiabilidad:						
T03	Innovación y nuevos procesos			La empresa Boticentro Perú adoptó una novedosa tecnología para la fabricación de calzado de seguridad industrial, que sustituyó el uso de las suelas convencionales de caucho a cambio de otra hecha con polímero con lo cual se consiguió un zapato industrial más duradero, ergonómico y ecológico. Para ello, la mencionada empresa diseñó y fabricó un sistema semiautomático de inyección directa al corte del material poliuretano para la producción de una planta de calzado resistente a la abrasión, flexión y desgarró, de acuerdo a la exigencia de la norma técnica peruana sobre calzado de seguridad.	Global	Innovación en procesos para diseño
4. Fuente:		www.innovateperu.gob.ec				
5. Confiabilidad:		media-alta				
T04	Innovación	Año	Puntuación	El Índice Global de Innovación captura elementos de la economía nacional que permiten a las actividades innovadoras : (1) Las instituciones, (2) el capital humano y de investigación , (3) Infraestructura , (4) sofisticación del mercado , y (5) la sofisticación de negocios . Dos pilares de salida capturar evidencia real de resultados de la innovación : las salidas (6) conocimiento y tecnología y (7) salidas creativas. Ecuador ocupa el lugar 113 de entre 133 en el ranking, por lo que sugiere que hay mucho por mejorar en este ámbito.	Ecuador	Ranking de innovación
		2011	28,8			
		2012	28,5			
		2013	32,8			
		2014	27,5			
		2015	26,9			
4. Fuente:		www.theglobaleconomy.com				
5. Confiabilidad:						
4. Fuente:						
5. Confiabilidad:						

Figura 7. Matriz de Variables Representativas-Factores Tecnológicos

Fuente: elaboración propia

Basado en: Loyola *Strategic Modeling Toolbox* (2016)

2.2.5. Factores Legales

WGI 2016 Interactive (2016), indica que de acuerdo a información de Transparencia Internacional, Ecuador ocupa uno de los últimos puestos en el Ranking de seguridad jurídica, lo que puede significar incertidumbre en el sector al momento de decidir sobre inversiones de largo o corto plazo para la organización.

Por tanto, es importante reforzar estrategias apalancándose en leyes que estén por sobre cualquier tipo de resolución temporal.

Es importante mencionar que existen mecanismos o instrumentos jurídicos que, de acuerdo al Gobierno, coadyuvan al desarrollo del Sector del calzado como el caso de la Ley del Código de la Producción que propone un conjunto de incentivos a inversión extranjera directa en el país

Otro elemento dentro de los factores Legales está conformado por el nivel de respeto por los Derechos Políticos medido por un índice que va desde 1 (derechos fuertes) a 7 (derechos débiles), Ecuador se ha mantenido en valores de 3

Finalmente, el Gobierno intento durante su largo mandato implementar mecanismos para combatir y controlar la corrupción, y al parecer han dado resultados ya que de acuerdo a la aplicación desarrollada por la Banco Mundial denominada *World Governance Indicators*, los indicadores han mejorado en los últimos años

En la figura 8, se desarrolla un análisis detallado de dichas fuerzas:

Ámbito, Sector y Año:		Legal		C141 - Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.		2014
E#	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza
L01	Seguridad Jurídica brindada por el estado	Año	Ranking	Ecuador ocupa uno de los últimos puestos en el Ranking de seguridad jurídica; es decir que ante los otros países la percepción de la influencia del gobierno en la inversión privada no es bien aceptada. El ranking está conformado por 142 países.	Ecuador	Seguridad Jurídica
		2012	138			
L02	Código de Producción	4. Fuente:	www.transparency.org	Puede existir entrada de nuevos competidores debido al incentivo que tienen nuevos entrantes emprendedores para fomentar la economía	Ecuador	Código de Producción
		5. Confiabilidad:				
L03	Derechos Políticos	Año	Puntuación	Las clasificaciones de los derechos políticos de Ecuador evalúan tres categorías: proceso electoral, el pluralismo político y el funcionamiento del gobierno. El índice va de 1 (derechos fuertes) a 7 (derechos débiles). Ecuador posee una puntuación de 3 que se ha mantenido estable en los últimos años desde el 2008.	Ecuador	Derechos Políticos
		2010	3			
		2011	3			
		2012	3			
		2013	3			
		2014	3			
		2015	3			
L04	Control de la Corrupción	4. Fuente:	www.theglobaleconomy.com	El índice para el Control de la Corrupción en Ecuador capta la percepción de la medida en que el poder público en el Ecuador se ejerce en beneficio privado, en forma pequeña y a gran escala de la corrupción, así como la captura del Estado por minorías selectas e intereses privados.	Ecuador	Control de poder de mercado
		5. Confiabilidad:	Alta			
		Año	Puntuación			
		2009	-0,89			
		2010	-0,86			
		2011	-0,79			
		2012	-0,66			
L04	Control de la Corrupción	2013	-0,61	El índice para el Control de la Corrupción en Ecuador capta la percepción de la medida en que el poder público en el Ecuador se ejerce en beneficio privado, en forma pequeña y a gran escala de la corrupción, así como la captura del Estado por minorías selectas e intereses privados.	Ecuador	Control de poder de mercado
		2013	-0,82			
		4. Fuente:	www.govindicators.org			
		5. Confiabilidad:	Alta			

Figura 8. Matriz de Variables Representativas-Factores Legales

2.2.6. Factores Ambientales

Dentro de los factores ambientales se consideran los siguientes:

- Gestión Ambiental
- ISO 14001

Dentro de los Factores Ambientales pues existe un alto grado de restricción para el desarrollo productivo del Sector del calzado, debido a que por la naturaleza de su producción genera una cantidad considerable de residuos contaminantes y tóxicos para el medio ambiente.

Sin embargo, existen las herramientas para poder subsanar este tipo de restricciones tanto a nivel empresarial como a nivel internacional

En la figura 9, se desarrolla un análisis detallado de dichas fuerzas:

Ámbito, Sector y Año:		Ambiental	C141 - Fabricación de Prendos de Vestir, Excepto Prendos de Piel.		2014
EH	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales	6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	9. Etiqueta de la Fuerza
A01	Gestión Ambiental		La Ley de Gestión Ambiental constituye el cuerpo legal específico más importante afrente a la protección ambiental en el país. Esta ley está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo.	Ecuador	Programas de gestión ambiental
		4. Fuente: www.ambiente.gob.ec			
		5. Contabilidad: Alta			
A02	ISO 14001		El diseño a desarrollar de un Sistema de Gestión Ambiental, está basado en la estructura de la organización, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para lograr implementar, alcanzar, revisar y mantener el Plan de Acción Ambiental, basado en la ISO 14001. 1. Características y generalidades del sector industrial (calzado) 2. Definición del sistema de gestión ambiental a aplicar. 3. Política Ambiental. 4. Inventario de Aspectos Ambientales de la fábrica. 5. Evaluación e identificación de los Aspectos Ambientales. 6. Conclusiones y Recomendaciones aplicados en base a la norma ISO 14001.	Ecuador	Certificaciones internacionales
		4. Fuente: Desarrollo de un Sistema Ambiental Basado en la ISO 14001 por Ing. Rodolfo Paz			
		5. Contabilidad: Medio-Alta			

Figura 9. Matriz de Variables Representativas-Factores Ambientales fuente

2.3 Modelo general del entorno de la organización

A continuación se puede visualizar en la figura 10, el análisis entorno detallado de la organización, para ello se procedió de la siguiente manera:

- Se identificó los usuarios, clientes y comunidad con valor medio de facturación y número medio de facturas diarias, de manera que quede registrado las expectativas de ingreso para cada segmento de mercado, como se lo puede visualizar en el Apéndice B.
- Se identificó el principal CIU del sector.
- Se describió la organización y el entorno, de manera que se identifique el periodo que cubre el plan estratégico de la organización.
- Se realiza el estudio del mercado laboral urbano por actividad.
- Adicional a ello se comparó los índices *Doing-Business*, que se refieren a la facilidad de hacer negocios en la región, para lo cual se realizó una comparación con Ecuador, Colombia y Perú, dicho comparativo se encuentra en el Apéndice A.
- Se realizó una investigación en cuanto al número de empresas que participan en el sector (competidores).
- Se realizó una indagación sobre los productos sustitutos existentes en el mercado.
- Se identificó los nuevos participantes para tomar una parte del sector y la motivación que podrían tener.
- Se identificó los proveedores y aliados o sus categorías, el valor anual pagado, vida útil-servicio del Bien Comprado.
- Se describió empleados, gerencia y propietarios con el propósito de contar con el diseño organizacional que describe los recursos humanos de la cadena de valor, de manera que se identifique las áreas funcionales, salarios medios y cantidad de empleados.
- Se identificó las organizaciones de habilitación y control, con su variación en un futuro.



Figura 10. Modelo General del Entorno de la Organización
Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el análisis del modelo general del entorno de la organización se puede concluir lo siguiente:

En cuanto al poder de negociación de los clientes Plasticaucho Industrial S.A., cuenta con una distribución numérica donde los diferentes canales de distribución no generarán presión para obtener regalías o acuerdos comerciales, sin embargo el canal moderno si busca generar acuerdos comerciales en beneficio propio, a razón de sus costos operacionales, logísticos y comerciales en si la participación de este último en la facturación es del 5 % por lo tanto no afecta a la estructura comercial de la empresa.

Ahora en lo que respecta a la rivalidad en la industria se debe detallar que, se identifican en el sector calzado tres actores, los cuales son Plásticos Industriales Pica, con sus marcas Kit, 7 vidas y Bora Bora; Milplast con su marca 4x4, es necesario indicar que las dos empresas antes mencionadas compiten en la línea de calzado impermeable y acorde a los estudios realizados por Plasticaucho Industrial S.A., su participación no es representativa en el mercado. Por último, la empresa Inducalsa con su marca Bunky dedicada a la fabricación de calzado escolar.

En lo que respecta a los productos sustitutos de las botas impermeables, se puede identificar el calzado de caucho y el calzado de lona-sintetico, por sus características y costos.

En cambio, en los proveedores, al ser una empresa con más de 80 años sus proveedores se han convertido en aliados estratégicos para concebir productos de calidad, se considera que Plasticaucho Industrial S.A., está verticalmente integrado. Por lo tanto, se concluye que la estructura de costos es competitiva en el mercado.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos de la investigación de mercado

La investigación de mercado tendrá doble propósito como se detalla a continuación:

- Determinar las características del diseño del producto botas impermeables transparentes para niñas de la marca Venus.
 - Emplear metodologías cualitativas para extraer información latente sobre gustos y preferencias de los consumidores de botas impermeables transparentes.
- Cuantificar el mercado potencial para el proyecto botas impermeables transparentes para niñas de la marca Venus.
 - Conocer las características que componen el mercado de botas impermeables transparentes en Ecuador.
 - Estimar el tamaño del mercado para las botas impermeables transparentes para niñas en el Ecuador.

Es necesario resaltar que para cumplir con los objetivos de la investigación, se realizará un estudio cualitativo.

3.2 Estudio cualitativo

Es necesario establecer de manera clara lo que aporta el estudio cualitativo para ello se resalta lo que indica el autor Hernández et al. (2014) al respecto:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, prime ro, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio (p. 7).

En base a lo antes mencionado para el presente proyecto en la empresa Plasticaucho Industrial S.A., desea ampliar su línea de negocio de botas infantiles para niñas, para ello se realiza

un estudio cualitativo que busca explorar la categoría e identificar variables relevantes para la consecución del proyecto en las ciudades de Quito y Guayaquil.

3.2.1. Grupos Focales

Es necesario resaltar que las sesiones serán conducidas por los autores del presente proyecto de investigación, la cual contará con técnicas cognitivas. Se debe indicar que el estudio está basado en guías o pautas de discusión. Las sesiones del grupo tendrán de seis a ocho participantes. El reclutamiento de los participantes será realizado mediante un muestreo intencional.

3.2.2. Grupo objetivo

Para realizar el estudio cualitativo se seleccionó a las personas con las siguientes características:

- Hombres y mujeres con hijas en edades comprendidas de 3 a 11 años de edad.
- Zona de residencia: Quito y Guayaquil, área urbana.
- Niveles socio económicos: medio típico, medio alto y alto.

3.2.3. Metodología

Se realizará **grupos focales**, en las ciudades de Quito y Guayaquil de una hora de duración al grupo objetivo. Para asegurar el filtro de reclutamiento se observó previamente que sean madres o padres de familia que tengan hijos en las edades antes mencionadas.

3.2.4. Perfil de los integrantes del grupo focal

Son personas con hogares conformados por padres e hijas, que viven en casco urbano, estas adquieren vestimenta en los centros comerciales, el 100 % de los hogares cuenta con acceso a internet y tienen estudios superiores. Padre y madre aportan económicamente al hogar.

3.2.4.1. Arquetipo de cliente

Las niñas son activas y dinámicas que gustan realizar diferentes actividades que ocupan la mayor cantidad de su tiempo, entre las más representativas compartir con sus madres, salir a jugar en el jardín y los campamentos, son niñas a las que les interesa conocer y explorar. Para ello se procede a realizar un mapa de trayectoria en tres situaciones diferentes, con la intención de conocer de mejor manera las necesidades actuales de las niñas.

3.2.5. Guía del moderador

A continuación, se detalla la guía utilizada por el moderador:

Tabla 1

Guía para el Focus Group

Categoría	Detalle
Introducción	Buenos días, bienvenidas y gracias por venir. En esta conversación queremos conocer un poco acerca de sus preferencias en cuanto a las botas transparentes. Presentación de los participantes: Nombre, ¿Tienen hijos? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
TOUCH POINTS	Para comenzar esta reunión cuéntenme: 1. ¿Qué medios son los que más utilizan ustedes/sus hijas? 2. En TV cuáles son sus programas favoritos y los de sus hijas? 3. ¿En radio cuales son las emisoras que más escuchan ustedes y sus hijas? 4. ¿Cuáles son las páginas de INTERNET que más visitan?
Bota Ideal	Ahora, entre todo/as vamos a armar una bota impermeable ideal para Ustedes y/ o sus hijas, 5. ¿Cómo debería ser? MODERADOR: INDAGAR ESPONTANEAMENTE Y DESPUES INDUCIR: Material: Diseño de la Suela (Espontaneo): Caña de la bota: Colores de la suela: Colores base de las medias: Olor de las botas:
Hábitos	Ahora, van a pensar en la compra de las botas impermeables. Uso: 6. ¿Con qué frecuencia utilizan sus hijas las botas impermeables (En la semana)? 7. ¿Qué uso le dan a las botas impermeables? Compra: 8. ¿Cuáles son los diez factores más importantes en la compra de botas impermeables? Desde el más importante hasta el menos importante? 9. ¿Dónde compran botas impermeables que utilizan sus hijas? 10. ¿Con qué frecuencia los compran (En el año)? 11. ¿Por qué razón cambian de botas impermeables? 12. ¿Cuánto pagaron la última vez que compraron?
Set de marcas	13. ¿Qué marcas de botas impermeables han usado sus hijas? 14. ¿Cuáles son las mejores marcas de botas impermeables? ¿Por qué? 15. ¿Cuáles han usado y han dejado de utilizar? ¿Por qué? 16. ¿Cuál fue la última marca de botas impermeables que compraron?
Conjuntos	DE LAS BOTAS IMPERMEABLES QUE TIENEN EN FRENTE, ESCOJAN POR FAVOR UNO (SOLO UNO) QUE USTEDES COMPRARIAN PARA SUS HIJAS. 17. ¿Cuál bota impermeable escogieron? 18. ¿Por qué escogieron las botas transparentes? 19. ¿Qué es lo que le gusta del modelo? 20. ¿Qué lo hace diferente a los demás? 21. ¿Cuánto pagarían por ese par de botas transparentes? 22. Cuál de estos tiene: Material: Diseño de la Suela: Alto de la Suela: Horma: Adornos: Medias:

Fuente: elaboración propia

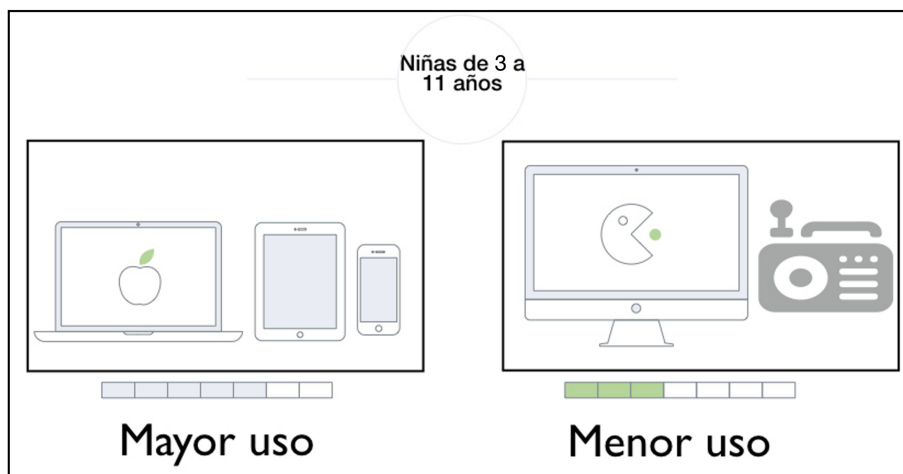
3.2.6. Resultados de los grupos focales

3.2.6.1. Touch Points-los medios

Los medios que utilizan las niñas, comprendidas en edad de tres a once años de edad son: internet y celular, quienes acceden únicamente en el hogar su tiempo promedio es de dos a cuatro horas. La televisión es vista con menor frecuencia. Sin embargo prefieren televisión por cable.

La radio, es un medio que escuchan las mañanas, en su gran mayoría prefieren Radio Disney, en sus días libres.

En cuanto a las páginas que más visitan las niñas se puede indicar las siguientes: <http://cuentos-y-leyendas.dibujos.net/princesas/>, <http://www.friv.com> y <https://www.youtube.com/>.



3.2.6.2. Bota ideal

En base a los resultados alcanzados en el Focus Group se puede concluir lo siguiente:

Material: impermeable que no se moje los pies y cómoda.

Punta: redonda o semiredonda.

Diseño de la suela espontaneo: indican que prefieren formas como: corazones, flores y mariposas.

Alto de la Suela: semi alto y plana.

Horma: estilizada no muy ancha.

Forro Interno: sin forro, debido a que indican que usan medias y prefieren que se vean los diseños para combinarlos con cualquier tipo de prenda de vestir.

Adornos: apliques y stikers.

Olor: agradable a fresa o tutti frutti.

3.2.6.3. Hábitos-uso

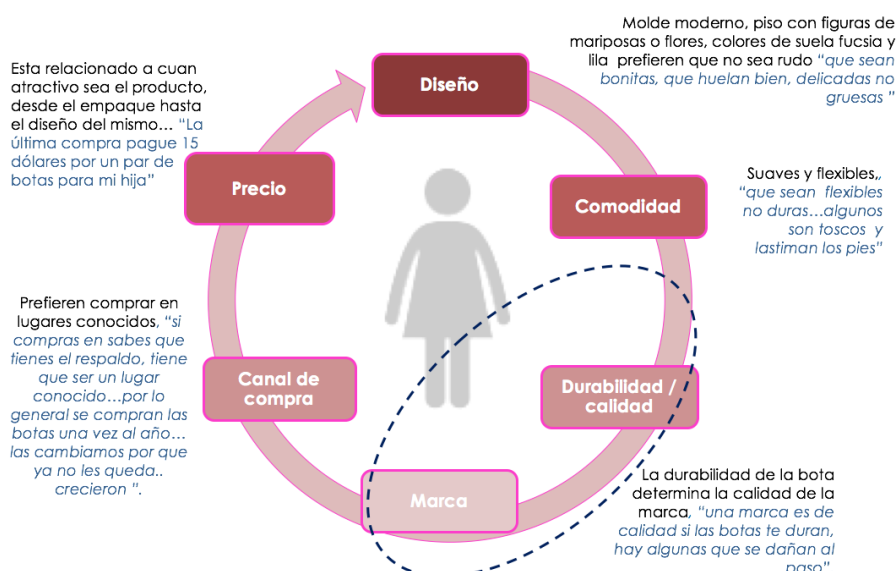
Frecuencia

La mayoría **utiliza Botas impermeables** en época invernal de 1 a 3 días por semana y en actividades recreacionales 1 vez por mes y en excursiones cuando las tienen siendo estas esporádicas.

Ocasiones

La mayoría de niñas **usan las botas impermeables, protección por la lluvia (época invernal), para salir a jugar en el jardín, salir de campamento y, aseguran que no son apropiados para otras ocasiones**, ya que el modelo no combina con la ropa que usan para salir o les resulta incómodo permanecer con las botas todo el día.

3.2.6.4. Hábitos-drivers de compra



3.2.6.5. Hábitos-canales de compra



Centros Comerciales

La compra en centros comerciales **se da sobre todo por practicidad**.
"en el mall hay de todo, hay donde comer, vamos a cine y ahí de una vez compramos los zapatos"



Distribuidores autorizados

En las ciudades más grandes donde se da con mayor frecuencia la compra en distribuidores de cada marca, **lo hace sobre todo por fidelidad a la marca y economía**.
"compro siempre Pony, entonces ya voy al distribuidor"



Almacenes de calzado

En las ciudades más pequeñas tiene más apertura a los **almacenes de calzado**, los buscan sobre todo en el centro de la ciudad.



No son muchos los que compran fuera del país o por Internet, sobre todo porque no da la certeza de la talla en el calzado de las niñas

3.2.6.6. Hábitos-frecuencia de compra



Aunque en general la compra de botas impermeables es una vez al año, siendo estas **principalmente en época invernal** "en ocasiones atípicas vuelven a comprar un par de botas porque las niñas crecieron y requieren de un par para alguna actividad de la escuela como **excursiones**"

Compran nuevas botas impermeables por:

"Me compran un par de botas cuando llueve mucho, o cuando no me quedan las que tengo".



Crecimiento

Por lo general acostumbran **adquirir botas, porque las que disponen ya no les queda**.

Moda

Sobre todo las mujeres de GYE, **cambian de botas porque hay nuevos colores**.

3.2.6.7. Hábitos-precio de compra



El precio de los botas impermeables varían según la marca, en la mayoría de casos los padres pagaron **entre \$10 a \$15 aproximadamente.**

Las niñas no recuerdan el valor pagado, aseguran que de eso se encargan sus padres, *"yo solo elijo el modelo que me gusta y ellos pagan"*.



3.2.6.8. Hábitos-marcas



Las marcas recordadas por las madres.

Quito

Guayaquil

Marcas



venus



Bubble GUMMERS



kit
VAMOS JUNTOS



Altamente recordada



Medianamente recordada



Poco recordada

La marca más recordada en botas impermeables por las madres de familia es VENUS.
"a mi me gusta comprar la marca Venus por que son cómodos y duraderos".

3.2.6.9. Conjuntos

"Es algo realmente innovador"
"Me gusta la suela de color"
"El echo de combinar con medias es algo original",.
"Estaría dispuesto a pagar entre 20 y 25 dólares".



La marca Venus es una marca reconocida en el mercado, sin embargo en la indagación el concepto de la colección "Crystal Boots" gusto a tal punto que los integrantes del grupo focal mencionaban "bonitas las nuevas Venus de cristal"

3.2.6.10. Mapa de trayectoria

Una vez aplicado el focus group, se aplica el mapa de trayectoria para ganar empatía con las personas por medio de una experiencia, es preciso considerar los detalles de ese proceso para iluminar áreas de potenciales *insights*. Crear un mapa de trayectoria es una excelente forma para pensar sistemáticamente sobre los pasos e hitos del proceso. Este método se puede utilizar para el trabajo de empatía individual o para comunicar y compartir con los demás.

Dentro de este aspecto se detallan tres mapas de empatía de manera que se pueda entender a las **tres ocasiones de uso** para las botas impermeables transparentes para niñas, siendo estos en el **invierno, actividades recreacionales y excursiones**, se debe resaltar que al aplicar la herramienta se alcanzó a establecer información de alto valor, que aportó a visualizar una propuesta de valor ideal.



Figura 11. Mapa de trayectoria en el invierno

Fuente: elaboración propia



Figura 12. Mapa de trayectoria para actividades recreacionales

Fuente: elaboración propia



Figura 13. Mapa de trayectoria para excursiones

Fuente: elaboración propia

3.2.6.11. Acta intra emprendimiento desarrollo de producto

Con el estudio de mercado cualitativo dentro del proceso de nuevos proyectos de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., se define el acta de intra emprendimiento para el desarrollo de producto donde su contenido detallado es la entrada principal de una nueva colección.

Acta intra emprendimiento para el desarrollo de producto

<u>NUMERO DE ORDEN CO:</u>	<u>FECHA:</u> 20 DE JUNIO DEL 2017
<u>NOMBRE DEL DESARROLLO:</u> COLECCIÓN CRYSTAL BOOTS	
<u>DESCRIPCIÓN:</u> La colección <i>Crystal Boots</i> en la línea botas infantiles bajo la marca <i>Venus</i>, pretende cumplir con la estrategia empresarial con la finalidad de proponer a usuarios de segmentos nuevos ubicados en las zonas urbanas de Quito y Guayaquil, nivel socio económico medio, medio alto y alto, un producto que responda a las necesidades principalmente de diseño, comodidad y durabilidad. Con la adquisición de un nuevo molde como inversión principal del proyecto de intra emprendimiento diversificaremos el portafolio de productos a fin de encontrar nuevas fuentes de ingreso que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad de la línea a largo plazo.	
<u>SOLICITANTES:</u> JOSÉ LUIS MARTÍNEZ – ANDRES SEGOVIA	<u>SUPERVISOR DE PROYECTO:</u> Analista de proyectos línea botas infantiles
<u>LÍNEA DE NEGOCIO:</u> CALZADO PLÁSTICO	<u>MÉTODO DE PRODUCCIÓN:</u> Inyección.
<u>MARCA:</u> VENUS	<u>MODELO OPERATIVO:</u> MTS
<u>OBJETIVO:</u> • ACTUALIZAR E INNOVAR EL PORTAFOLIO DE BOTAS INFANTILES. • GENERAR NUEVAS FUENTES DE INGRESOS PARA LA COMPAÑÍA BASADOS EN VOLUMEN Y RENTABILIDAD. • DESARROLLAR PRODUCTOS NUEVOS Y ORIGINALES PARA EL MERCADO, POSICIONANDO A VENUS COMO UNA MARCA INNOVADORA. • LIDERAR EL MERCADO DE BOTAS INFANTILES DE USO URBANO CON MOLDES Y DISEÑOS ALTAMENTE VALORADOS POR LOS USUARIOS. • SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR PRINCIPALMENTE LAS DE COMODIDAD Y DISEÑO.	
<u>INFORMACIÓN DEL PRODUCTO - ELEMENTOS DE ENTRADA:</u>	
1. Información de Mercadeo: 1.1. Justificación Comercial: Actualmente las niñas comprendidas entre las edades de 3 a 11 años, no tienen una alternativa de calzado que les proteja en condiciones de uso poco tradicionales como por ejemplo, temporada invernal, excursiones y actividades recreacionales. Adicionalmente, se ha detectado la oportunidad de desarrollar una bota infantil con características funcionales y que a la vez, responda las necesidades de diseño, siendo parte de su vestimenta diaria.	

1.2. Condiciones de uso

- a) Intensidad: de 1 a 3 días a la semana.
- b) Momentos de uso: Actividades de campo, recreacionales, invierno, excursiones y ocasionalmente como parte de la vestimenta diaria.
- c) Durabilidad: 12 meses.
- d) Consumidor: Niñas entre 3 a 11 años.
Niveles socioeconómicos: medio típico, medio alto y alto.
Zona de residencia: urbana, principales cabeceras cantonales.

1.3. Características de diseño:

- Mantener los estándares de comodidad y calidad
- Mejorar el diseño actual en los siguientes aspectos:
 - El piso/suela, moldes modernos con diseños urbanos y modernos como por ejemplo: corazones, flores y mariposas, que sean delicadas no gruesas.
 - En la caña es necesario un diseño atractivo con curvas y doble capas de PVC en ciertos puntos para dar una irregularidad a la superficie, suave no duro.
 - Se debe conservar la marca Venus en el taco de la bota.
 - Los colores de las suelas deben ser fucsia y lila.
 - Los colores base de las medias de igual forma fucsia y lila
 - Incorporar olor a las botas de preferencia Tutti Frutti
 - Incorporar stickers educativos en las tallas para párvulos que explique cómo colocar sus botas correctamente (izquierdo – derecho)

1.4. Costo / Precio de Venta al Canal:

Costo: \$5.00 máximo

Precio de venta al canal sin IVA: \$11.40

Precio de venta al público \$20

1.5. Presupuesto de Ventas tomado del análisis cuantitativo de la demanda:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
36956	39574	42191	42191	42191

1.6. Margen de Contribución:

MARGEN: min 40%

2. Información del producto:

2.1. Características de horma y molde:

Se desarrollarán los moldes de la talla: 21 a la 33.

Caña brillante y piso mate.

El alto de la caña en referencia a la bota actual infantiles actuales

Piso no debe ser lineal, debe presentar curvaturas.

El taco de la bota no debe ser muy pronunciado.

Diseño en base a los puntos anteriores.

Diseño del molde moderno con curvaturas y en base a tendencias internacionales.

2.2. Característica del Compuesto:

Se debe utilizar el mismo compuesto de las botas infantiles actuales, con aroma en el piso.

La caña debe ser traslucida transparente.

2.3. Empaque:

Caja con mica transparente que represente a un contenedor de juguete.

2.4. Normas que Aplica:

El Etiquetado que exige la Norma Legal. (INEN 080).

PROCESOS INVOLUCRADOS EN ESTE PROYECTO

PROCESO	RESPONSABLES
INGENIERÍA Y DESARROLLO	Subgerente Ingeniería de calzado
COMPRAS	Gerente de compras
TALLER DE MOLDES	Jefe taller
PRODUCCIÓN	Jefe planta PVC
COSTOS	Jefe de costeo
MERCADEO	Jefe producto
VENTAS	Jefes canales de distribución
TRADE MARKETING	Subgerente de Trade Marketing

ANEXOS:



JEFE MERCADEO ECUADOR	SUB-GERENTE TÉCNICO	JEFE PRODUCTO PLASTICO	COORDINADORA DESARROLLO CALZADO

3.3 Análisis cuantitativo de Demanda

3.3.1. Base histórica de ventas botas infantiles

Para obtener la estimación de la demanda se escogió la metodología del análisis de series temporales que analiza datos históricos para desarrollar predicciones futuras. Se basa en que lo sucedido en el pasado debería ser la base de lo que sucederá en el futuro.

El estudio de series temporales tiene por objeto analizar la evolución de una variable a través del tiempo. La diferencia esencial entre las series de temporales y los análisis no temporales (estadística descriptiva, diseño de experimentos o regresión) es que en los análisis previos no importaba el orden en que estaban tomadas las observaciones y éste se podía variar sin problemas. En series temporales el orden es muy importante y variarlo supone cambiar la información contenida en la serie.

Es muy importante la periodicidad de los datos de las series que se están analizando, esta puede ser anual, mensual, semanal, diaria, semestral, trimestral, entre otros.

El tipo de periodicidad va a ser algo importante en el análisis de la serie, y aparecerán determinadas pautas debidas a ella.

3.3.2. Histórico de ventas de botas infantiles color llano para niñas

Por lo tanto, se toma una variable *Proxy* como sería la venta real acumulada Quito - Guayaquil de botas infantiles niñas color llano, tipo industrial que es el modelo actual que cuenta la empresa y que está dirigido al mercado potencial al que se desea apuntar.

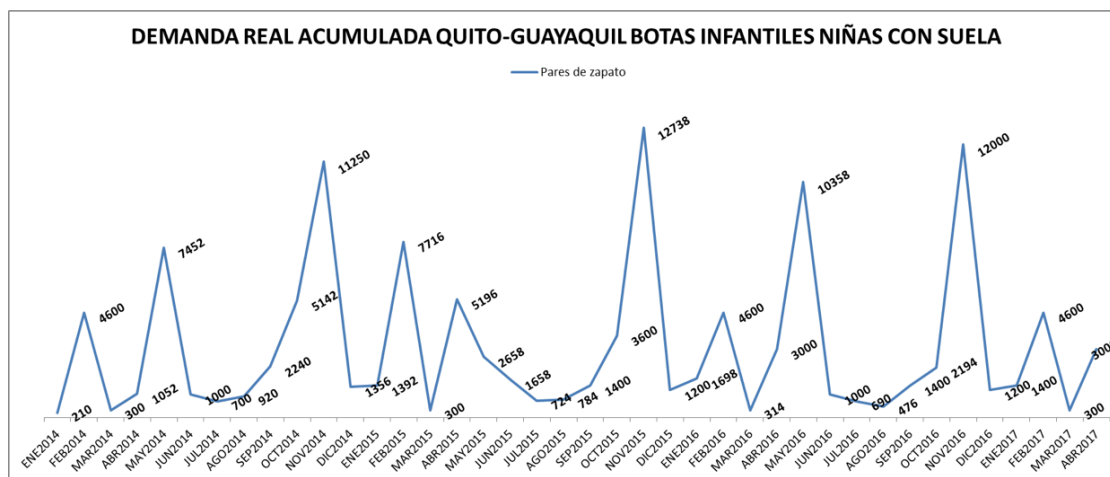


Figura 14. Demanda real acumulada Quito - Guayaquil botas infantiles niñas con suela

Fuente: elaboración propia

Hay que descomponer la información en factores de análisis con influencia en el resultado final: tendencias, factores estacionales, ciclos, etc. y establecer combinaciones.

La tendencia de una serie temporal implica que tiende a crecer o a decrecer a largo plazo. Cuando una serie permanece más o menos constante, oscilando en torno a un valor, se considera que la serie no tiene tendencia, que es el caso de la de serie de tiempo que se analiza de acuerdo a gráfico siguiente.

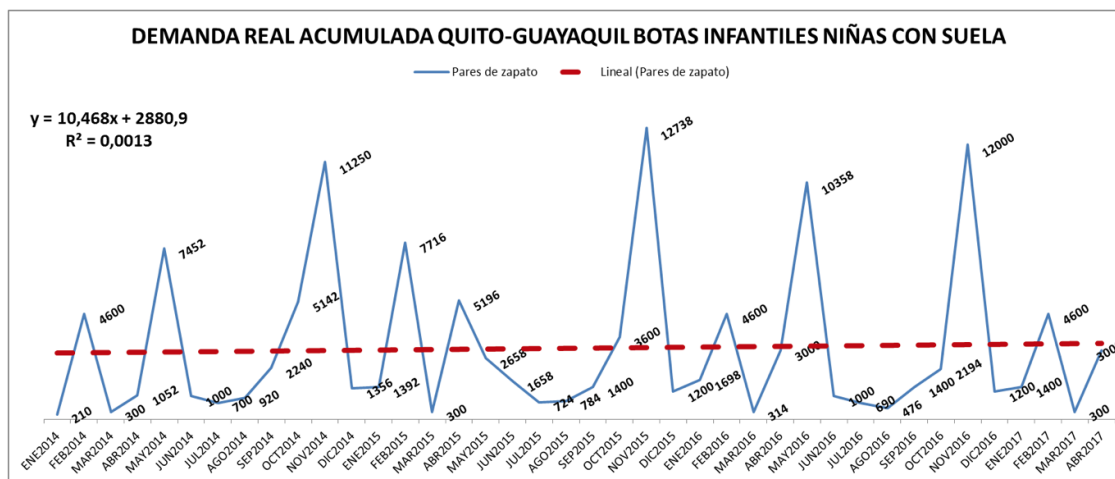


Figura 15. Demanda real acumulada Quito - Guayaquil botas infantiles niñas con suela con línea de tendencia

Fuente: elaboración propia

Se observa que no se puede utilizar el modelo de regresión lineal simple, para predecir los posibles resultados de esta demanda de pares de zapatos debido a su comportamiento estacional, en los que presenta cierto comportamiento cíclico.

Otra característica es la estacionalidad, cuando se estudian series de periodicidad menor que la anual suelen aparecer determinados ciclos característicos. Esta serie presenta un ciclo estacional, es decir tiene una estructura que se repite año tras año.

Los meses de mayor venta son noviembre (círculo de color morado), el siguiente mes de mayor venta es febrero (círculo de color naranja), los meses de menor venta son Marzo (cuadrado de color rojo) y después se obtiene un periodo de aproximadamente tres meses en los que existe un bajo nivel de venta desde junio hasta septiembre (cuadrado de color verde), este sería el ciclo que presenta la serie temporal que se está analizando de acuerdo al gráfico siguiente.

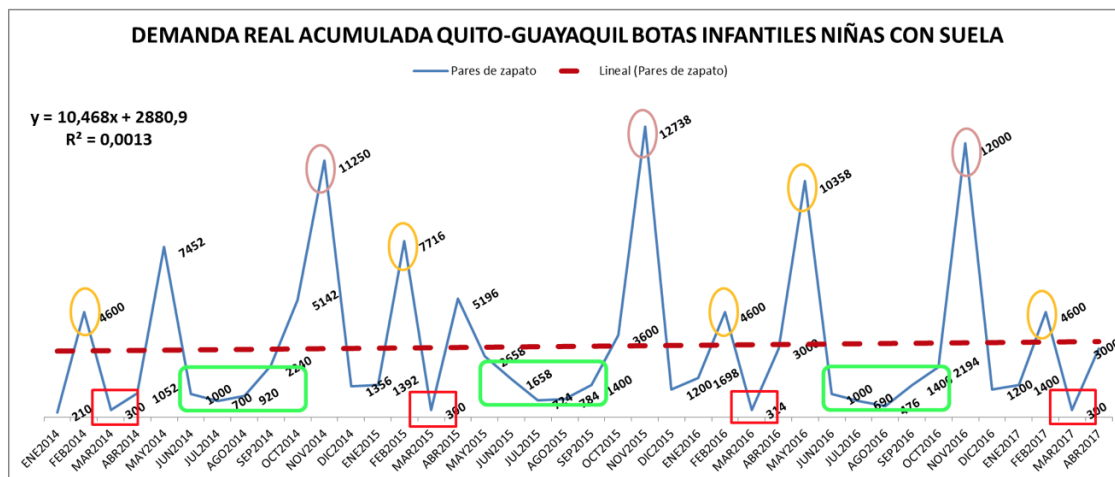


Figura 16. Demanda real acumulada Quito - Guayaquil botas infantiles niñas con suela con estacionalidad

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se genera en SPSS el gráfico de la función de autocorrelación simple para determinar dos objetivos:

- Identificar si los datos que se dispone se pueden utilizar para predecir su futuro comportamiento, o si necesita de otro tipo de datos.
- Determinar qué implicaciones tiene el comportamiento de los datos analizados (comportamiento estacional semestral).

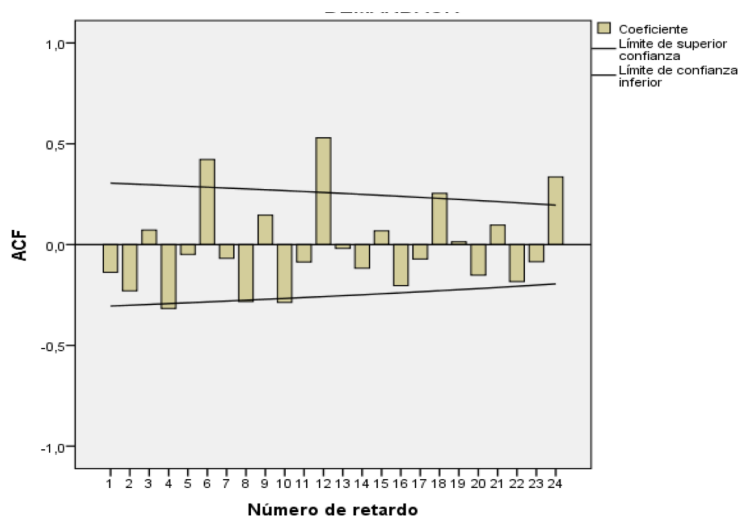


Figura 17. Autocorrelación estacional

Fuente: elaboración propia

Se puede observar, en el gráfico que la serie de tiempo en análisis que representa las ventas acumuladas reales (incluyendo todos los canales de venta) de la bota infantil para niñas con el

modelo actual color llano, tiene un comportamiento estacional, el mismo que evidencia picos de venta de pares de zapatos de manera cíclica cada 6 meses.

3.3.3. Pronóstico de demanda

De acuerdo con el análisis anterior se optó por transformar las variables por un valor trimestral y aplicando a estos valores el análisis de predicción de la demanda con las herramientas de *SPSS* al utilizar las opciones del método de suavizado exponencial con criterios del multiplicativo de *Winters*, obteniendo los siguientes resultados.

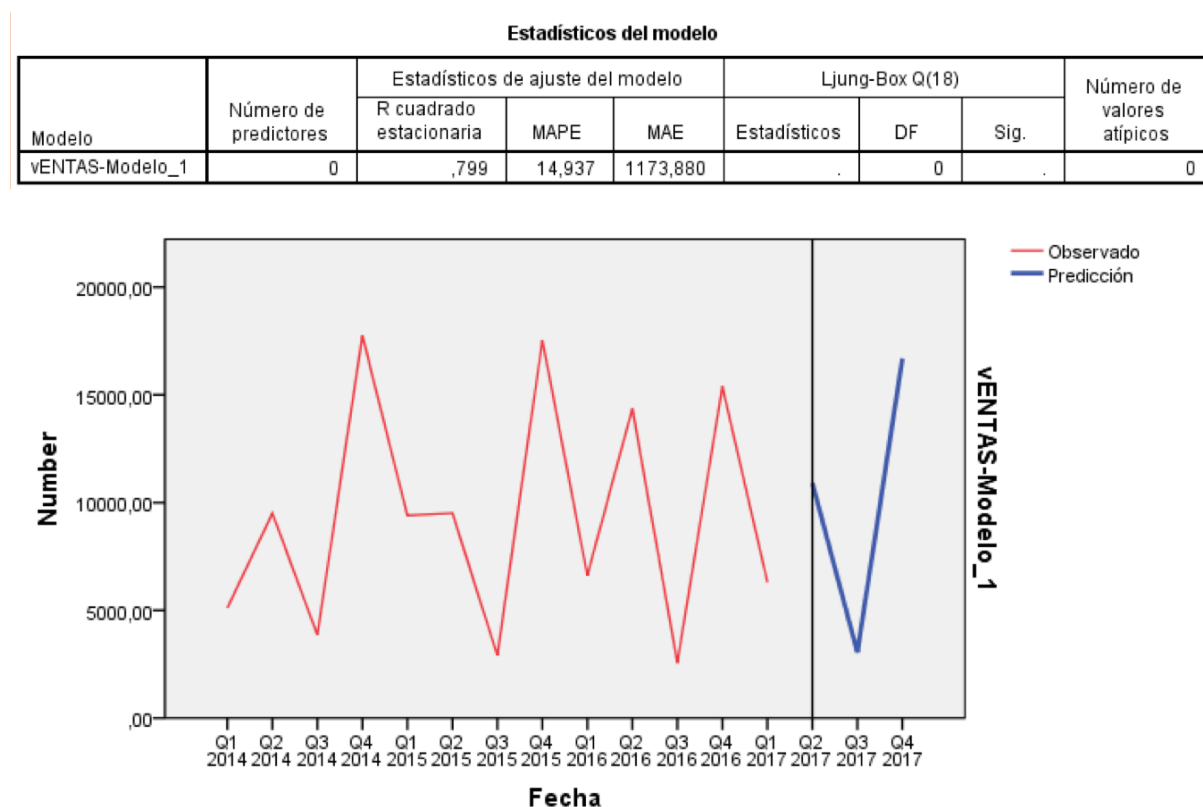


Figura 18. Pronóstico de la demanda transformada en trimestre

Fuente: elaboración propia

Pese a que el resultado del análisis arroja un MAPE de 14,937 y para que el modelo ayude debe tener un valor inferior a 5 de todas maneras el Erre Cuadrado da un valor cercano al 80% lo que me permite utilizar esta variable para predecir al menos el siguiente trimestre del año en curso y con esto obtener la siguiente tabla con el valor de venta al final de año.

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Ventas	Year	Quarter	Date	Pronostico ventas modelo 1	LCI_ventas modelo 1	LCS ventas modelo 1	Residuo Ventas modelo 1
5110	2014	1	Q1 2014	6500,27	3657,69	10880,91	-0,21
9504	2014	2	Q2 2014	9506,38	5349,21	15912,88	0,03
3860	2014	3	Q3 2014	3412,27	1920,07	5711,85	0,15
17748	2014	4	Q4 2014	17179,96	9667,11	28757,81	0,06
9408	2015	1	Q1 2015	5998,22	3375,18	10040,51	0,48
9512	2015	2	Q2 2015	9549,92	5373,71	15985,77	0,03
2908	2015	3	Q3 2015	3574,23	2011,21	5982,95	-0,18
17538	2015	4	Q4 2015	17392,84	9786,9	29114,15	0,04
6612	2016	1	Q1 2016	6985,22	3930,56	11692,67	-0,02
14358	2016	2	Q2 2016	9518,26	5355,9	15932,77	0,44
2566	2016	3	Q3 2016	3343	1881,1	5595,9	-0,23
15394	2016	4	Q4 2016	17438,84	9812,78	29191,15	-0,09
6300	2017	1	Q1 2017	6858,12	3859,04	11479,91	-0,05
	2017	2	Q2 2017	10909,72	6138,87	18261,94	
	2017	3	Q3 2017	3053,98	1718,44	5112,15	
	2017	4	Q4 2017	16683,55	9387,41	27927,74	

Con el análisis basado en el histórico de venta de botas infantiles femeninas, se concluye que tiene una demanda estacional donde el último trimestre que es de octubre a diciembre se genera el mayor consumo de este tipo de calzado, con el resultado obtenido permite indicar que condiciona el modelo de negocio, con esta información se determinara la demanda potencial.

3.3.4. Demanda Potencial

En la empresa Plasticaucho Industrial S.A., sus canales de distribución están conformados por:

- Canal Detallista.
- Canal Mayorista y distribuidor.
- Canal Autoservicios.

Una de las particularidades de la empresa es el conocimiento de sus canales de distribución donde el cálculo de la demanda para productos de innovación o nuevos de se da acorde a una regla de decisión misma que está basada en:

- Conocimiento de manejantes de la línea de calzado a introducir: data que se analiza con base histórica de ventas con colocación mayor a 50 pares en punto de venta.
- Referencias a contar en el lanzamiento: es conocido también como el seriado o tallaje del nuevo producto, en este caso para la colección *Crystal Boots*, va desde la talla 21 a la 33 que da un total de 13 referencias
- Pedido sugerido por talla: los canales de distribución con sus manejantes por línea de producto tienen una clara confianza en las colecciones y nuevos materiales que se han entregado por parte de la compañía, siendo así el sugerido de venta para la colección *Crystal Boots*, es de 2 pares por talla de la 21 a la 30 (tallas mayormente demandadas) y 1 par por talla de la 31 a la 33 dándonos un total de 23 pares.
- Combinaciones de botas o colores: dentro del pedido sugerido por talla la cantidad resultante se multiplica por el número de combinaciones en el caso de *Crystal Boots* son 2 (caña transparente - piso fucsia; caña transparente - piso lila).

Bajo este esquema el resultado final es total pares a ser colocados por punto de venta, sin embargo este resultado está basado en una efectividad del 100 % es decir de cada 10 clientes a quienes se oferta el nuevo producto los 10 nos compran, siendo este resultado de efectividad no certero dado que la misma dependerá del canal, para ello manejamos el histórico de efectividad por canal de venta que se detalla con una proyección a 5 años:

Canal de Distribución	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Canal Detallista	70%	75%	80%	80%	80%
Canal Mayorista y distribuidor	70%	75%	80%	80%	80%
Canal Autoservicios	80%	85%	90%	90%	90%

Figura 19. Efectividad por canal

Fuente: elaboración propia

Por último, al ser un producto estacional se divide la demanda potencial por 4 trimestres representados como: enero a marzo Q1, abril a junio Q2, julio a septiembre Q3 y octubre a diciembre Q4 con sus respectivos pesos, estos pesos son dados por el método de suavizado exponencial con criterios del multiplicativo de Winters que se generó en el análisis de la demanda con base histórica del SPSS.

Al aplicar la regla de decisión descrita en las anteriores líneas se analiza el resultado de estimación de la demanda por canal de distribución:

3.3.4.1. Cálculo demanda potencial canal detallista

El canal detallista es uno de los canales más representativos de la empresa, cuenta actualmente con 980 manejantes de botas infantiles, que al aplicar la regla de decisión la demanda proyectada para el primer año es de 31,556 pares con una efectividad del 70 %, de igual manera acorde al peso por trimestre y dada la demanda mayoritaria en la época invernal octubre a marzo (63 %) da el resultado de colocación de 19,807 pares en la época invernal.

DETALLE	VALORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puntos de Venta manejantes de la línea bota infantil	980	70%	75%	80%	80%	80%
Referencias que se contara en el lanzamiento (tallas 21 a 33)	13					
Pedido sugerido por talla : 21/2; 22/2; 23/2; 24/2; 25/2; 26/2; 27/2; 28/2; 29/2; 30/2; 31/1; 32/1; 33/1	23					
Combinaciones de botas: Caña transparente - piso fucsia; caña transparente - piso lila	2					
Total pares a ser colocados por punto de venta	46					
Total Pares efectividad 100%	45080					
Pares introducción acorde a efectividad dada por canal		31556	33810	36064	36064	36064
PESO COLOCACIÓN POR TRIMESTRE						
Enero Marzo Q1	18%	5770	6182	6595	6595	6595
Abril Junio Q2	29%	9179	9835	10490	10490	10490
Julio Septiembre Q3	8%	2570	2753	2937	2937	2937
Octubre Diciembre Q4	44%	14037	15040	16042	16042	16042
Q1 + Q4 (Epoca invernal)	63%	19807	21222	22637	22637	22637

Figura 20. Cálculo de la demanda por canal detallista

Fuente: elaboración propia

3.3.4.2. *Calculo demanda potencial canal mayorista y distribuidores*

En este canal donde el volumen no está dado estrictamente por la distribución asistida el número de pares estimado de colocación en colecciones nuevas se da por el número de puntos de venta registrados en el canal y la venta directa que se puede dar a consumidor final, siendo así no es un canal que en productos nuevos genere volumen importante más si ayuda en la cobertura, bajo lo indicado, se resume que la colocación estimada en el año 1 es de 2,898 pares con una efectividad del 70 % y en la estacionalidad invernal un consumo estimado de 1,819 pares.

DETALLE	VALORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puntos de Venta manejantes de la línea bota infantil	90	70%	75%	80%	80%	80%
Referencias que se contara en el lanzamiento (tallas 21 a 33)	13					
Pedido sugerido por talla : 21/2; 22/2; 23/2; 24/2; 25/2; 26/2; 27/2; 28/2; 29/2; 30/2; 31/1; 32/1; 33/1	23					
Combinaciones de botas: Caña transparente - piso fucsia; caña transparente - piso lila	2					
Total pares a ser colocados por punto de venta	46					
Total Pares efectividad 100%	4140					
Pares introducción aacorde a efectividad dada por canal		2898	3105	3312	3312	3312
PESO COLOCACIÓN POR TRIMESTRE						
Enero Marzo Q1	18%	530	568	606	606	606
Abril Junio Q2	29%	843	903	963	963	963
Julio Septiembre Q3	8%	236	253	270	270	270
Octubre Diciembre Q4	44%	1289	1381	1473	1473	1473
Q1 + Q4 (Epoca invernal)	63%	1819	1949	2079	2079	2079

Figura 21. Cálculo de la demanda por canal mayorista y distribuidores

Fuente: elaboración propia

3.3.4.3. *Calculo demanda potencial canal autoservicios*

Dada la coyuntura con la empresa Plasticaucho Industrial S.A., quien dentro de este canal de distribución que es relativamente nuevo en la empresa (alrededor de cinco años) cuenta como principales clientes de la ciudad de Quito como: Corporación Favorita que actualmente cuenta con 27 locales Megamaxi y Gran Aki y Mega Santamaría 12 locales, en la ciudad de Guayaquil, Corp. Rosado con sus locales Rio Store que son 29 (incluidos 2 locales proyectados al 2017), es decir con 68 puntos de venta y una efectividad del 80 % en el primer año la colocación estimada es de 2,502 pares y en la época invernal 1,571 pares.

DETALLE	VALORES	Efectividad en la venta				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puntos de Venta manejantes de la línea bota infantil	68	80%	85%	90%	90%	90%
Referencias que se contara en el lanzamiento (tallas 21 a 33)	13					
Pedido sugerido por talla : 21/2; 22/2; 23/2; 24/2; 25/2; 26/2; 27/2; 28/2; 29/2; 30/2; 31/1; 32/1; 33/1	23					
Combinaciones de botas: Caña transparente - piso fucsia; caña transparente - piso lila	2					
Total pares a ser colocados por punto de venta	46					
Total Pares efectividad 100%	3128					
Pares introducción aacorde a efectividad dada por canal		2502	2659	2815	2815	2815
PESO COLOCACIÓN POR TRIMESTRE						
Enero Marzo Q1	18%	458	486	515	515	515
Abril Junio Q2	29%	728	773	819	819	819
Julio Septiembre Q3	8%	204	217	229	229	229
Octubre Diciembre Q4	44%	1113	1183	1252	1252	1252
Q1 + Q4 (Epoca invernal)	63%	1571	1669	1767	1767	1767

Figura 22. Calculo de la demanda por canal de autoservicios

Fuente: elaboración propia

Una vez se cuenta con la estimación de demanda por canal, se genera la tabla resumen donde podemos apreciar la demanda acumulada:

Trimestre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero Marzo Q1	6758	7236	7715	7715	7715
Abril Junio Q2	10750	11511	12273	12273	12273
Julio Septiembre Q3	3009	3222	3436	3436	3436
Octubre Diciembre Q4	16439	17604	18768	18768	18768
Q1 + Q4 (Epoca invernal)	23197	24840	26483	26483	26483
Demanda anual estimada del proyecto	36956	39574	42191	42191	42191

Figura 23. Demanda acumulada: Autoservicios + Detallista + Mayorista y Distribuidores

Fuente: elaboración propia

El valor demandado estimado para el primer año es de 36956 pares comparado con el resultado que nos generó SPSS con el modelo estacional de Winters contamos con una aproximación al 98,5 % donde podemos indicar que el número es lo suficientemente acertado y con ello trabajaremos los demás capítulos del presente proyecto.

De igual forma los trimestres analizados nos indica que la estacionalidad de influencia es el invierno mismo que va desde el mes de Octubre hasta marzo con un total de 6 meses (Q1+Q4) donde el acumulado del peso nos da el 63 % dictamina el foco que debe contar el lanzamiento y ejecución tanto productiva como comercial de la nueva colección.

4 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1 Modelo de negocio

Para explicar el modelo de negocio de las botas impermeables se aplica la técnica *Business Model Canvas*, el mismo que se define como: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14), en base a esta definición se debe señalar que el proceso para establecer el modelo de negocio es el siguiente:

4.1.1. Matriz de empatía del cliente

En primer lugar se estableció una matriz de empatía del cliente según los autores Osterwalder y Pigneur (2011) manifiestan que:

El mapa de empatía, una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, es un buen punto de partida. Esta herramienta, a la que nos gusta llamar perfilador de clientes extremadamente sencillo, sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente. (p. 131).

Donde es necesario detallar que se encontró información valiosa, en cuanto lo siguiente:

- ¿Qué ve?
- ¿Qué oye?
- ¿Qué piensa y siente en realidad?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué esfuerzos hace el cliente?
- ¿Que resultados obtiene el cliente?

Ahora los resultados se lo pueden visualizar en la figura 24.

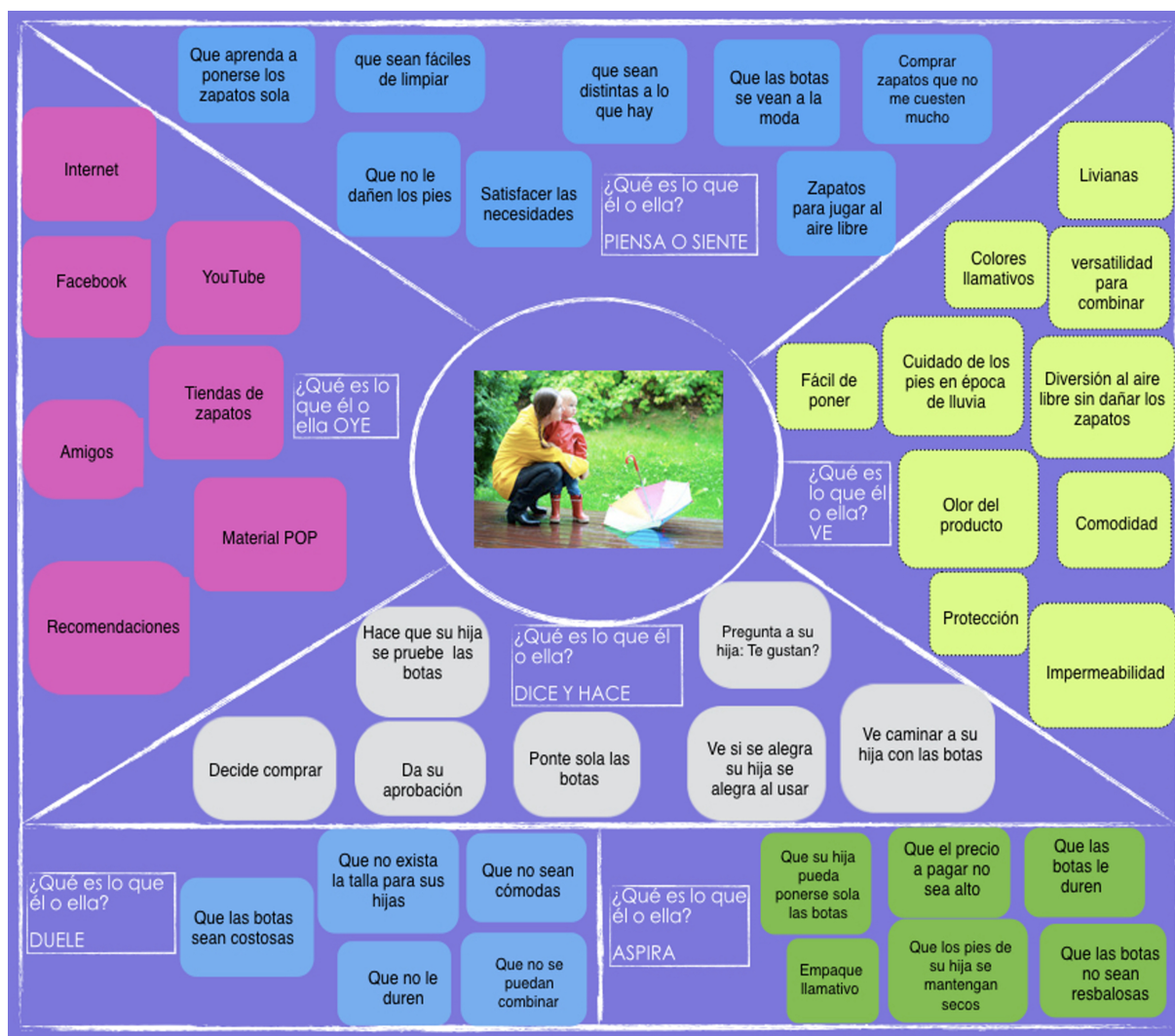


Figura 24. Matriz de empatía del cliente

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Matriz de propuesta de valor

Una vez realizada la matriz de empatía del cliente, se procede a realizar la matriz de la propuesta de valor la misma que según los autores Osterwalder et al. (2015) indican que:

Organiza la información sobre lo que quieren los clientes de una manera sencilla, que permiten que los patrones de creación de valor sean visibles con facilidad. Como resultado, diseñadas de manera más efectiva propuestas de valor modelo de negocio rentables que tengan como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías más urgentes de tus clientes. (p. 11).

Los resultados de la propuesta de valor se los puede evidenciar en las figuras 25 y 26.

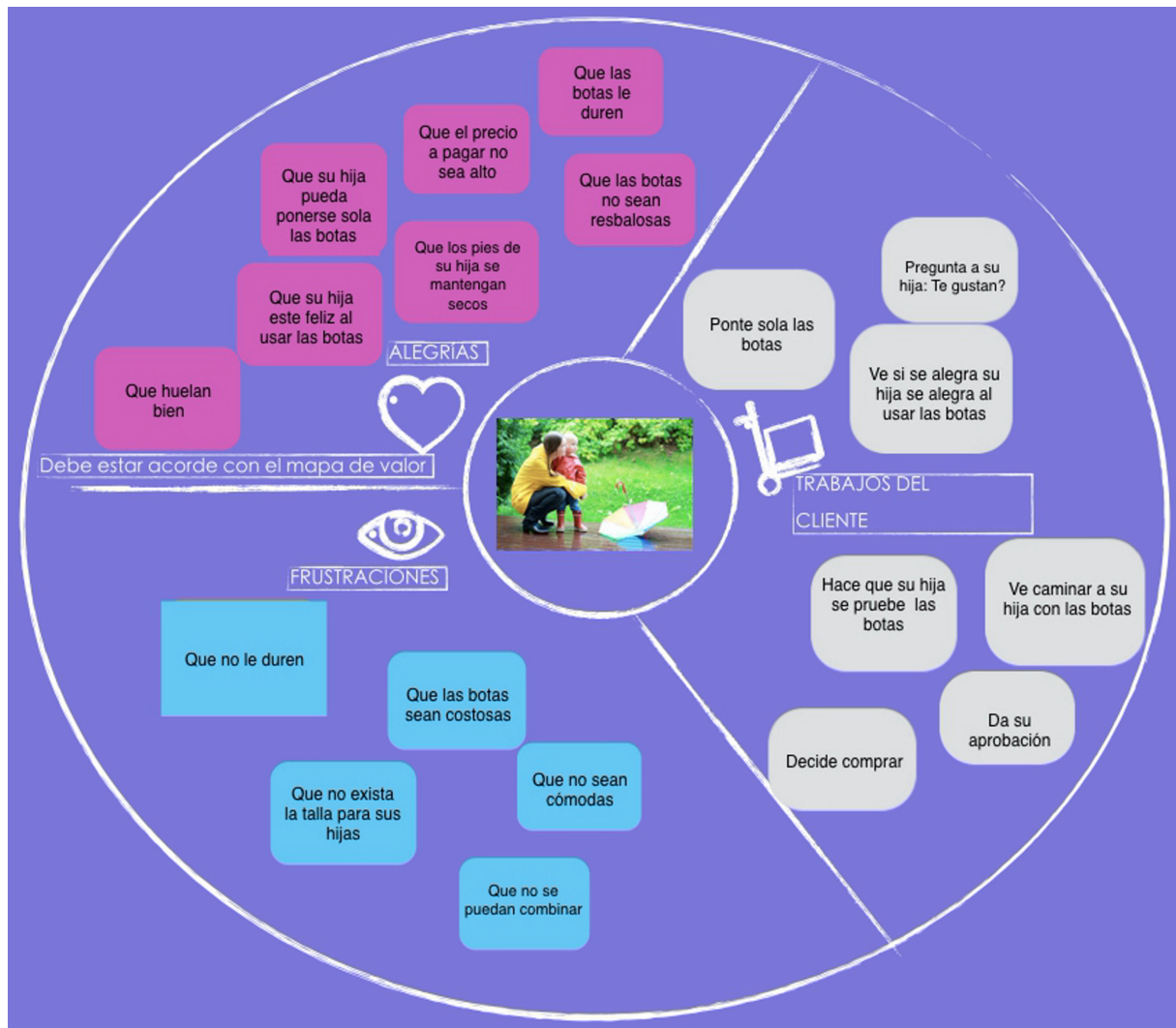


Figura 25. Perfil del consumidor

Fuente: elaboración propia

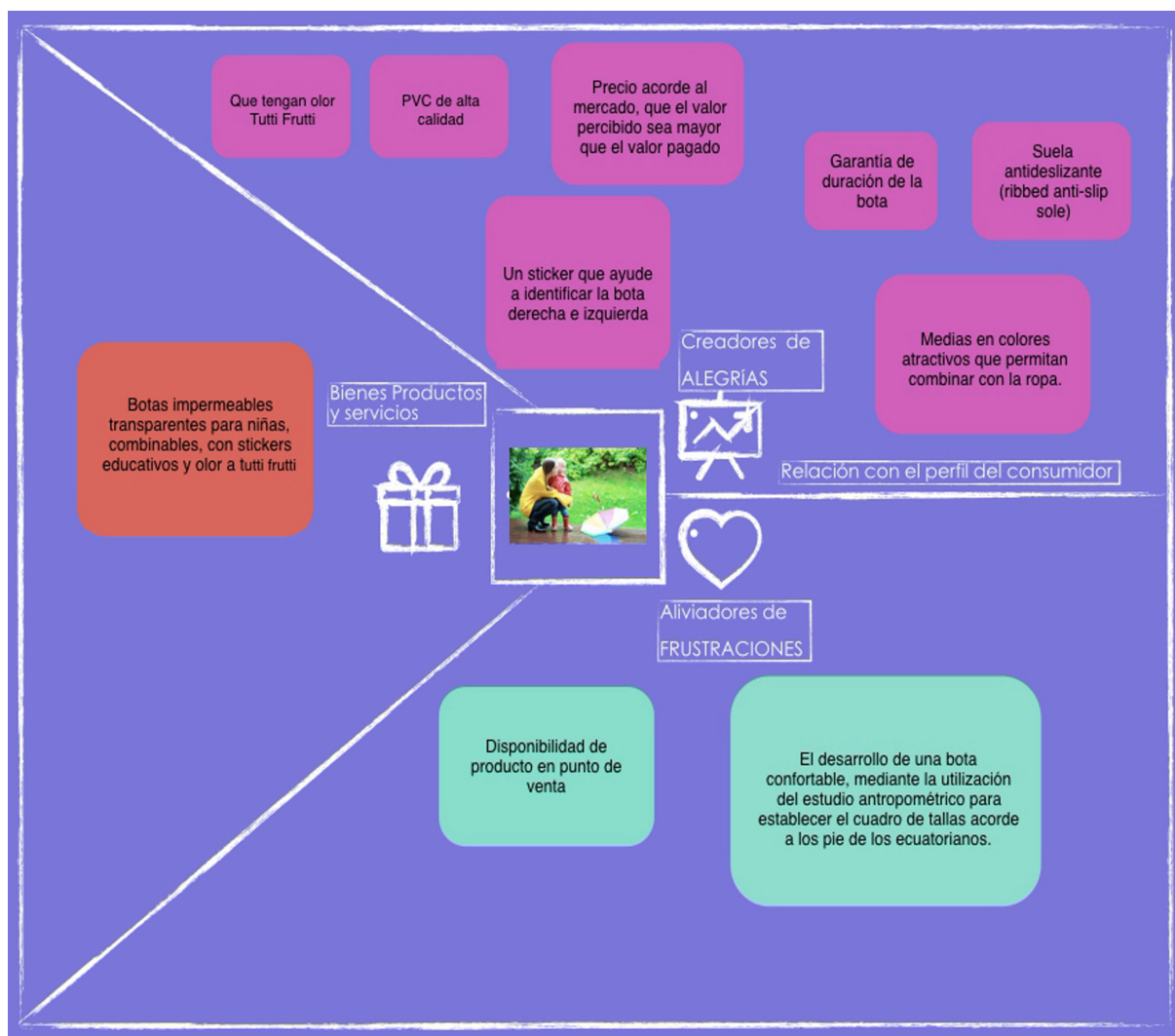


Figura 26. Mapa de valor
Fuente: elaboración propia

4.1.3. Modelo de negocio - *Business Model Canvas*

Para finalizar se procede a establecer el modelo de negocio ideal del producto *Crystal Boots*, dentro de la compañía *Plasticaucho Industrial S.A.*, donde se consideró a los nueve módulos del *Business Model Canvas*, Osterwalder y Pigneur (2011) manifiestan que:

Segmentos de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Propuestas de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Relaciones con clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Recursos clave: los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.

Actividades clave: mediante una serie de actividades clave.

Asociaciones clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (p. 19).

Los resultados del modelo de negocio se los pueden visualizar en la figura 27.

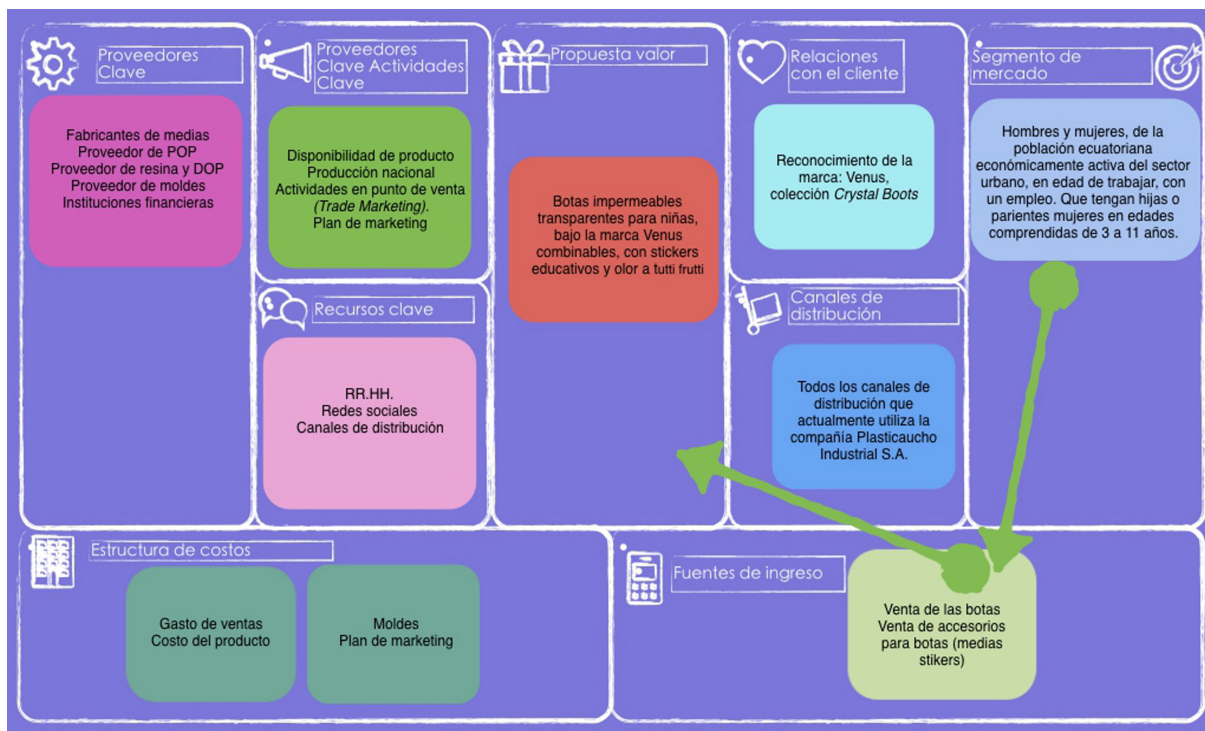


Figura 27. Modelo de negocio

Fuente: elaboración propia

Una vez esbozado el modelo de negocio se realiza un análisis FODA al modelo de negocio, mediante el cuestionario propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur (2011), que tiene la finalidad de establecer los puntos fuertes y débiles para ejecutar el emprendimiento.

En la tabla 2, se detallan las fortalezas encontradas en el modelo de negocios, de tal manera que se evidencia que la idea es viable.

Tabla 2

Fortalezas del modelo del negocio

Fortalezas	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Aplica los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	9	Si, debido a que existen lineamientos claros, concatenados con la experiencia de la compañía en la producción de calzado.	Internos
Aprovecha las economías de escala	10	Si, debido a que la compañía actualmente está enfocada en productos que tienen alta demanda por ende se genera las economías de escala.	Internos
Capta nuevos clientes constantemente	7	Si, debido va en función de la estrategia ya sea por distribución ponderada o numérica.	Internos
Cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar	8	Si, debido a que se realiza un estudio detallado de mercado, así como una elaboración de la propuesta de valor.	Internos
Diversificación de productos	7	Si, la compañía actualmente dispone de un portafolio de productos de 5 líneas.	Internos
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5	En lo que respecta a la colaboración entre proveedores y empresa se da una adecuada sinergia de conocimientos para innovar nuevos productos y servicios.	Internos
El índice de migración de clientes es elevado	9	La migración de clientes a la competencia es mínima.	Internos
Está especializados y trabaja con socios cuando es necesario	8	Si, debido a que cuando se quiere lanzar un nuevo producto se desarrolla en conjunto.	Internos
Estrecha relación con los clientes	8	La gran mayoría de los clientes llevan décadas con la compañía.	Internos
Hay fuertes sinergias entre los productos y servicios	8	Si, debido a que los productos están enfocados a las alegrías y frustraciones del cliente.	Internos
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	10	Si, debido a que la compañía tiene 80 años en el mercado nacional y elabora productos de alta calidad.	Internos
La cartera de clientes está bien segmentada	6	Al ser los mercados cambiantes se considera aún hay mucho que hacer sobre todo en el cliente de la era digital, generaciones: X y Y	Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 2

Fortalezas del modelo del negocio (Continuación)

Fortalezas	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
La competencia no puede imitar fácilmente los recursos clave	9	No debido a que la compañía está verticalmente integrada.	Internos
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	7	Falta trabajo en el canal moderno.	Internos
Los canales están perfectamente integrados	7	Es un problema por el mercado cambiante que existe.	Internos
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	8	Si, debido al análisis exhaustivo para determinar los canales.	Internos
Los clientes pueden acceder fácilmente a los canales	8	Si, existe una excelente cobertura a nivel nacional.	Internos
Modelo de gestión de inventarios	10	Si, se maneja la filosofía <i>TOC</i> , por ello es eficiente.	Internos
La estructura de costes se adecua perfectamente al modelo de negocio	9	Si, debido a que la misma tiene una funcionalidad estricta en el control de sus costos.	Internos
La marca es fuerte	10	El <i>short list</i> , en la mente del consumidor es alto.	Internos
Las actividades clave son difíciles de copiar	9	Si, debido a integración vertical que tiene la compañía.	Internos
Las fuentes de ingresos son sostenibles	10	Si, debido a que se cuenta con productos clásicos que genera una alta demanda.	Internos
Las operaciones son rentables	8	Si, por ello la compañía que ha podido mantener en la línea del tiempo.	Internos
Las propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	8	Si, por ello el producto tiene un buen posicionamiento en el mercado.	Internos
Los clientes están muy satisfechos	9	Si, por ello la marca Venus tiene un alto grado de recordación en el mercado.	Internos
Realiza las actividades clave de forma eficiente	9	Sí, es básico para la consecución de las economías de escala.	Internos
Tiene buenas relaciones profesionales con los socios clave	8	Si, por ello se les ha hecho socios estratégicos.	Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 2

Fortalezas del modelo del negocio (Continuación)

Fortalezas	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Tiene márgenes elevados	5	Márgenes los cuales le permiten a la empresa ser competitivo en el mercado.	Internos
TOTAL	229		

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3, se detallan pocas debilidades encontradas en el modelo de negocios, de tal manera que se evidencia que la idea es viable.

Tabla 3

Debilidades del modelo de negocio

Debilidades	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Las necesidades de recursos son predecibles	2	En la actualidad la competencia produce productos similares y es por ello que tiene conocimiento de los recursos que se necesitaría.	Internos
Las propuestas de valor tienen un potente efecto de red	3	No, en la actualidad no se maneja una estrategia de mercadeo en red.	Internos
TOTAL	5		

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4, se detallan las oportunidades encontradas en el modelo de negocios, de tal manera que se evidencia que la idea es viable.

Tabla 4

Oportunidades del modelo de negocio

Oportunidades	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
A qué velocidad aumentará la competencia en el mercado?	10	La competencia no aumentará de manera rápida en el mercado por las diferentes barreras existentes.	Externos
Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?	6	El cambio generacional es uno de los principales problemas en el negocio	Externos

Continúa en la siguiente página

Tabla 4

Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

Oportunidades	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Cómo podría aumentar los costes de cambio?	6	Entregando valor agregado a los productos.	Externos
Cómo podría beneficiarse de un mercado creciente?	7	Aprovechar de manera eficiente los medios digitales de comunicación.	Externos
Depende demasiado de determinados socios?	9	El riesgo se encuentra diversificado.	Externos
Depende excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	8	No debido a que maneja una línea de accesorios.	Externos
Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	8	Si en las propias tiendas de los socios.	Externos
La calidad de las actividades se ve amenazada de alguna manera?	2	Por factores ambientales y naturales.	Externos
La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera?	8	No debido a que existe un buen clima laboral.	Externos
Los socios podrían complementar la propuesta de valor?	8	Por medio de generar productos exclusivos para la línea de negocio.	Externos
El mercado podría saturarse en breve?	8	No debido a que la población sigue en crecimiento.	Externos
Puede elevar los precios?	8	En función de la propuesta de valor que se entregue al mercado.	Externos
Podría atender mejor a los clientes con una segmentación más depurada?	7	Si, por ello se invierte en varios estudios relacionados con el consumidor.	Externos
Podría estrechar las relaciones con los clientes?	8	Si, sobre todo con los usuarios de redes sociales.	Externos
Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	8	Accesorios para las botas.	Externos
Qué costes puede reducir?	6	La mano de obra.	Externos
Qué otras necesidades de los clientes podría satisfacer?	8	Desarrollo de productos unisex o de uso masculino.	Externos

Continúa en la siguiente página

Tabla 4

Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

Oportunidades	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	8	Si, por medio de inteligencia de negocios, cubos de información.	Externos
TOTAL	133		

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5, se detallan las pocas amenazas encontradas en el modelo de negocios, de tal manera que se evidencia que la idea es viable.

Tabla 5

Amenazas del modelo de negocio

Amenazas	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	3	Si, la competencia y el contrabando.	Externos
Corre el peligro de perder clientes?	3	Si, debido a que no se considera una estrategia de <i>e-commerce</i> agresiva para captar a la generación "Z".	Externos
Es posible que los clientes dejen de utilizar los canales?	3	Por el cambio generacional y los medios digitales se pueden cambiar la tendencia de los canales.	Externos
Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	6	Si en la actualidad existen diferentes tipos de productos sustitutos.	Externos
Se ha identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, por qué no?	4	Por qué no se ha llegado a su análisis de los clientes no rentables.	Externos
La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	2	Si, en menos precio no en valor.	Externos
La competencia pone en peligro la cuota de mercado?	3	Si, debido a que está realizando alianzas estratégicas con los distribuidores.	Externos
Los socios podrían colaborar con la competencia?	4	Si, debido a que no existe un contrato de exclusividad por la ley antimonopolio que existe en el Ecuador.	Externos

Continúa en la siguiente página

Tabla 5

Amenazas del modelo de negocio (Continuación)

Amenazas	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Podría aumentar el margen si se sirve a los clientes directamente?	3	No, debido a que se necesita una red de distribución propia y es muy costosa.	Externos
Podría aumentar la personalización?	4	No, debido a que está enfocado en economías de escala.	Externos
Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	3	Los derivados del petróleo.	Externos
Qué recursos clave están poco explotados?	3	Redes sociales.	Externos
TOTAL	41		

Fuente: elaboración propia

Dentro del análisis antes realizado se procede a realizar una matriz de estrategias donde se detallan las acciones a realizar, por ello se detalla en la tabla 5.

4.1.4. Estrategias

Una vez realizado el análisis FODA del modelo de negocio se determinan las siguientes estrategias:

Tabla 6

Matriz de estrategias

Estrategias	Estrategia	Objetivo	Detalle	Pri.
Mejorar el canal de distribución: F1 Aprovecha las economías de escala 10, F4 La marca es fuerte 10, F5 Las fuentes de ingresos son sostenibles 10, F9 La estructura de costes se adecua perfectamente al modelo de negocio 9, O1 Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes? 8, O4 Hay oportunidades de venta cruzada con los socios? 8, O8 Puede elevar los precios? 8, O9 Podría estrechar las relaciones con los clientes? 8.	Mejorar el canal de distribución	Contar con una eficiente disponibilidad del producto	Se pretende contar con una alianza estratégica, para que el socio proveedor de medias comercialice como parte del portafolio de productos las botas transparentes impermeables para niñas.	8

Continúa en la siguiente página

Tabla 6

Matriz de estrategias (Continuación)

Estrategias	Estrategia	Objetivo	Detalle	Pri.
Lanzamiento del producto en los medios digitales de comunicación: D1 Las propuestas de valor tienen un potente efecto de red 3, O9 Podría estrechar las relaciones con los clientes? 8	Lanzamiento del producto en los medios digitales de comunicación	Estar en el momento de la verdad (<i>ZMOT</i>), para las generaciones Z y Y.	Se va a establecer una campaña donde que conste: videos, animaciones multimedia, cuentos, fotografías con las combinaciones de las botas con la vestimenta.	5
Estrategia de innovación abierta: A1 Hay productos y servicios sustitutos disponibles? 6, A2 Se ha identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, por qué no? 4	Estrategia de innovación abierta	Alianzas estratégicas con los autoservicios, para obtener información relevante de las tendencias de compra.	Fomentar una estrategia de innovación bajo la cual la empresa vaya más allá de los límites internos de su organización, con la finalidad de intercambiar información relevante del mercado.	7

Fuente: elaboración propia

4.2 Cadena de valor

En la figura 28, se detalla la cadena de valor de la compañía Plasticaucho Industrial S.A., donde las actividades de soporte como: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras colaboran directamente con las actividades primarias: logística interna, producción, logística externa, *marketing* y ventas y por último y no menos importante servicios contribuye a la gestión que genera margen para los accionistas.

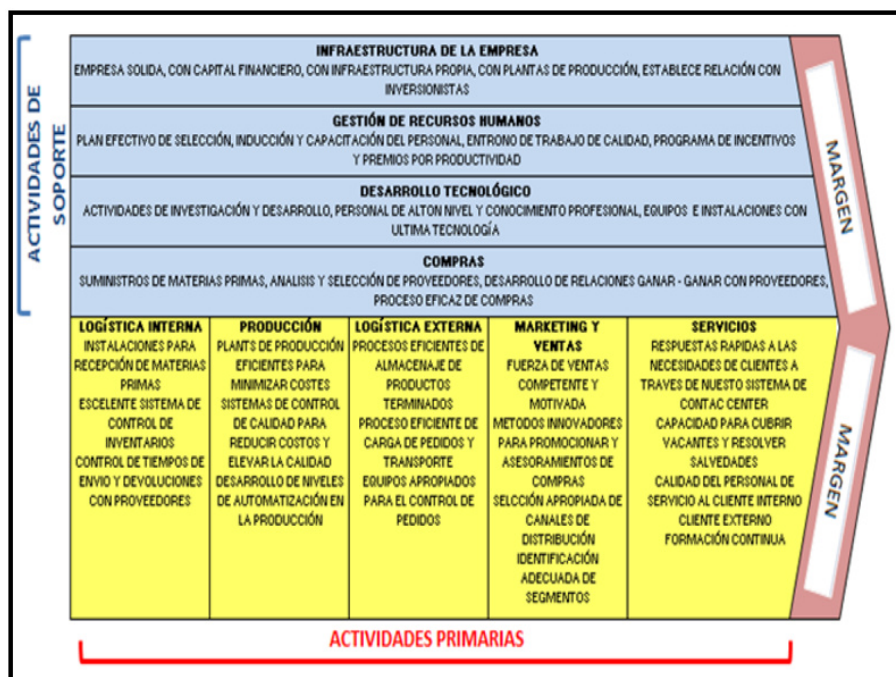


Figura 28. Cadena de valor de la compañía Plasticaucho S.A.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

5 PLAN DE *MARKETING*

5.1 Descripción del producto

Las botas impermeables transparentes para niñas, fabricadas por Plasticaucho Industrial S.A. líder del mercado ecuatoriano con su marca Venus, ha desarrollado un producto que permite a las madres y padres de familia proteger a sus hijas de la lluvia, a las niñas la confianza de jugar en el campo con el agua sin dañar su calzado y la versatilidad de poder combinar con medias de diferentes colores al ser su material transparente. En base a un análisis interno de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., se determina que el producto debe contar con las características que se detallan a continuación:

- Mantener los estándares de comodidad y calidad.
- Mejorar el diseño actual en los siguientes aspectos:
 - El piso/suela, moldes modernos con diseños urbanos y modernos como por ejemplo: corazones, flores y mariposas, que sean delicadas no gruesas.
 - En la caña es necesario un diseño atractivo con curvas y doble capas de PVC en ciertos puntos para dar una irregularidad a la superficie, suave no duro.
 - Se debe conservar la marca Venus en el taco de la bota.
 - Los colores de las suelas deben ser fucsia y lila.
 - Los colores base de las medias de igual forma fucsia y lila.
 - Incorporar olor a las botas de preferencia Tutti Frutti.
 - Incorporar stickers educativos en las tallas para párvulos que explique cómo colocar sus botas correctamente (izquierdo-derecho).
- Características de horma y molde:
 - Se desarrollarán los moldes de la talla: 21 a la 33.
 - Caña brillante y piso mate.
 - El alto de la caña en referencia a la bota actual infantiles actuales
 - Piso no debe ser lineal, debe presentar curvaturas.
 - El taco de la bota no debe ser muy pronunciado.
 - Diseño en base a los puntos anteriores.

- Diseño del molde moderno con curvaturas y en base a tendencias internacionales.



Figura 29. Descripción del producto

Fuente: elaboración propia

5.2 Marca

Al ser la marca Venus, en el estudio cuantitativo la más adquirida, y dentro del estudio cualitativo con mayor recordación se mantendrá el uso de Venus la cual se encuentra registrada ante el estado ecuatoriano desde el año 1938.



Figura 30. Marca Venus

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

De acuerdo al manual de marca de Plasticaucho Industrial S.A., y al ser una colección femenina se utiliza:

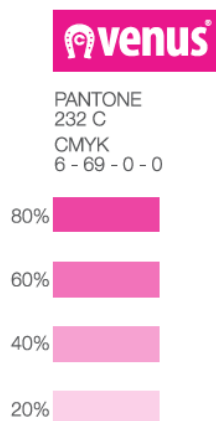


Figura 31. Colores secundarios para uso externo

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

5.2.1. Colección

Con la finalidad de que la propuesta de valor del producto conecte con el consumidor, se define la necesidad del apalancamiento en la marca Venus y nombrar a la colección con el nombre de *Crystal Boots*.



Figura 32. Venus colección Crystal Boots

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

5.2.2. Packaging de la botas

El empaque escogido es una caja de cartón con una cara transparente misma que permitirá visualizar las botas y las medias por parte del consumidor, con una capacidad de un par de botas, de manera que proteja del ambiente al producto 33.

Packaging



Figura 33. Empaque de la bota perspectiva uno
Fuente: elaboración propia

Packaging



Figura 34. Empaque de la bota perspectiva dos
Fuente: elaboración propia

Etiquetado del producto

De acuerdo al Moposita y Paulina (2015), reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 080:2013 se colocará el producto el etiquetado a continuación descrito:

COMPOSICIONES:

Capellada: Policloruro de Vinilo.

Forro: N/A.

Plantilla: Sin Plantilla.

Suela: Policloruro de Vinilo.

Razón social: Plasticaucho Industrial S.A.

RUC: 1890010667001.

5.3 Estrategia de precios

Para establecer el precio de las botas transparentes se procedió a realizar un estudio detallado de la competencia en las ciudades de Quito y Guayaquil, los resultados se lo presenta en la figura 35.

FOTO PRODUCTO	COMBINACION DE COLORES	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	EMPRESA	MARCA	PROCEDENCIA	TALLAS	PRECIO +I.V.A.
		CAÑA : MATERIAL: COLORES: OLOR: FORRO: PLANTILLA: APLIQUE: PASADORES: OJALILLOS: LICENCIA:	Alta PVC Negro, Azul, rojo SI SI-interno N/A N/A N/A N/A N/A	BATA C.C. El Condado Shopping	Bubble Gummers	Importado por Calzacuero C.A. Quito-Ecuador	28-33 \$37,30
		CAÑA : MATERIAL: COLORES: OLOR: FORRO: PLANTILLA: APLIQUE: PASADORES: OJALILLOS: LICENCIA:	Alta PVC Azul/rojo SI SI-interno N/A N/A N/A N/A N/A	BATA C.C. El Condado Shopping	Bubble Gummers	Importado por Calzacuero C.A. Quito-Ecuador.	28-33 \$37,30
		CAÑA : MATERIAL: COLORES: OLOR: FORRO: PLANTILLA: APLIQUE: PASADORES: OJALILLOS: LICENCIA:	Alta PVC Negro/Lima SI-interno SI-interno N/A N/A N/A N/A N/A	BATA C.C. San Luis	Bubble Gummers	Importado por Calzacuero C.A. Quito-Ecuador	28-33 \$37,30
		CAÑA : MATERIAL: COLORES: OLOR: FORRO: PLANTILLA: APLIQUE: PASADORES: OJALILLOS: LICENCIA:	Baja PVC Azul, Naranja, Negro N/A SI-interno N/A SI- Disney Mickey SI SI Disney	Megamaxi Mall del Sol	Disney	Plásticos Industriales C.A. Guayaquil-Ecuador	28-33 \$12,50
		CAÑA : MATERIAL: COLORES: OLOR: FORRO: PLANTILLA: APLIQUE: PASADORES: OJALILLOS: LICENCIA:	Baja PVC Rosa/fucsia N/A SI-interno N/A N/A N/A SI Si-Minei	Megamaxi Mall del Sur	Disney	Plásticos Industriales C.A. Guayaquil-Ecuador	22-33 \$12,50
		CAÑA : MATERIAL: COLORES: OLOR: FORRO: PLANTILLA: APLIQUE: PASADORES: OJALILLOS: LICENCIA:	Alta EVAFLEX Azul, rosa, negro N/A N/A N/A N/A N/A N/A N/A	DISBREN S.A INNOVA	EVACOL	IMPORTADO POR DISBREN S.A	36-41 \$31,73

Figura 35. Investigación de precios de la competencia en campo

Fuente: elaboración propia

En base al estudio de precios realizado a la competencia, así como también considerando los costos de producción y distribución. La propuesta de la franja de precios es similar a la usada en la línea de botas impermeables de Plasticaucho Industrial S.A.. Los precios colocados en la colección *Crystal Boots*, es basado en la alta percepción de calidad, versatilidad y la propuesta de valor, los clientes están dispuestos a comprar. La fidelidad del consumidor se basa en el beneficio precio-calidad. El rango de precios al distribuidor (PVD) de 11,4 dólares, al considerar el precio de venta al público sugerido de 20 dólares incluido impuestos, con ello permite asegurar el margen de la cadena de distribución que oscila entre un 40 % - 50 %.

Se considera que al estar con una franja diferencial alta en cuanto al precio de los productos que actualmente comercializa Plasticaucho Industria donde el precio actual se promedia en 5,80 usd. por par y la nueva colección será vendida a 11,40 usd. al canal de distribución, no se considera la canibalización entre la actual y nueva propuesta.

Además, la empresa realiza un proceso preestablecido para las diversas áreas de compra y este consiste en los siguientes pasos:

- 1.- Si el precio de la competencia es mayor, se analizan posibles incrementos de los productos.
- 2.- Si el precio es inferior, se acuerda una nueva negociación con el proveedor y pueden variar de acuerdo al producto. Por ejemplo: Descuento en compras por volumen o descuentos por pronto pago.
- 3.- Los ajustes de precios se ejecutan en todos los canales de distribución.

5.4 Estrategia comercial

Al considerar la cobertura actual en los canales de distribución de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., se acoge a la política vigente que los productos nuevos serán comercializados en los tres canales de distribución los cuales son: detallista, mayorista - distribuidores y autoservicios.

Venta a canal por número de manejantes - puntos de venta comercializan botas infantiles.

Detallista: 980.

Mayorista distribuidores: 90.

Cadenas y Supermercados: 68.

Nivel de efectividad esperado por canal de forma anual.

Como se lo puede evidenciar en la figura 19.

Con el nivel de efectividad indicado se espera alcanzar una venta anual acorde a los valores estimados por canal, dándonos como resultado la venta acumulada.

Autoservicios + Detallista + Mayorista y Distribuidores					
Años:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta proyectada Venus colección Crystal Boots en pares	36956	39574	42191	42191	42191

Figura 36. Venta proyectada

Fuente: elaboración propia

Comercialmente nos permitimos sugerir a nuestra fuerza de ventas características que permita comunicar por qué tenemos un diferencial frente a productos competidores y estas permiten afianzar el conocimiento incluso de nuestra cadena de distribución:

- Ideal para uso urbano en la temporada invernal y actividades en exteriores: campo, paseos, caminatas, pesca, aventura.
- Ligeras, cómodas, duraderas, flexibles y suaves. Calce y confort al caminar
- Diseños originales en base a las últimas tendencias infantiles permitiendo la combinación con la ropa y sobre todo medias al ser transparentes.
- Gran variedad de combinaciones.
- Fabricadas con materias primas totalmente impermeables, resistentes y duraderas.
- Suela (grip) antideslizante y buen aislamiento térmico.

5.4.1. Materiales para el lanzamiento de la colección

A continuación, se presenta todo el material considerado para el lanzamiento de la nueva colección: afiches, banderines, *floor graphics*, colgantes de venta aquí, stickers educativos y simuladores de medias.

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Afiche 30x55 cm



Figura 37. Afiche uno

Fuente: elaboración propia

Afiche 30x55 cm



Figura 38. Afiche dos

Fuente: elaboración propia



Figura 39. Colgante
Fuente: elaboración propia



Figura 40. Floor Graphics
Fuente: elaboración propia



Figura 41. Banderola exterior punto de venta
Fuente: elaboración propia



Figura 42. Stikers educativos

Fuente: elaboración propia



Figura 43. Simulador de medias

Fuente: elaboración propia



Figura 44. Catalogo de la bota infantil

Fuente: elaboración propia

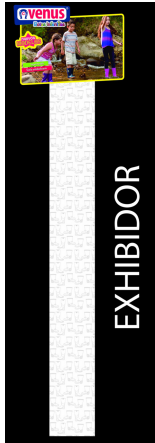


Figura 45. Materiales para brandeo de exhibidores
Fuente: elaboración propia



Figura 46. Botones vendedores
Fuente: elaboración propia

5.5 Activaciones en los puntos de venta

Estratégicamente el generar una comunicación efectiva en punto de venta, genera demanda y consumo, es por ello que con el apoyo del departamento de *Trade Marketing* de Plasticaucho Industrial, se desarrolló el modelo de implementación para los canales de distribución.

5.6 Estrategias de *trade marketing* para canales de distribución

Se presenta el modelo de activación de autoservicio en la figura 47, adicional a ello en la figura 48, se detalla como activará en el punto de venta.



Figura 47. Modelo Estratégico de Activación Autoservicio

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

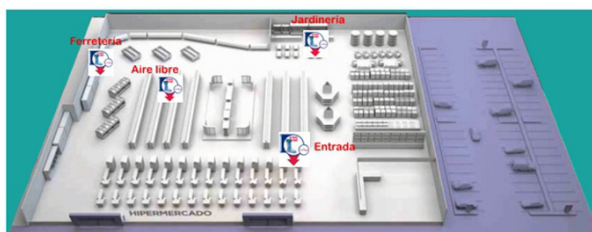


Figura 48. Activación del punto de venta

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

Canal Tradicional

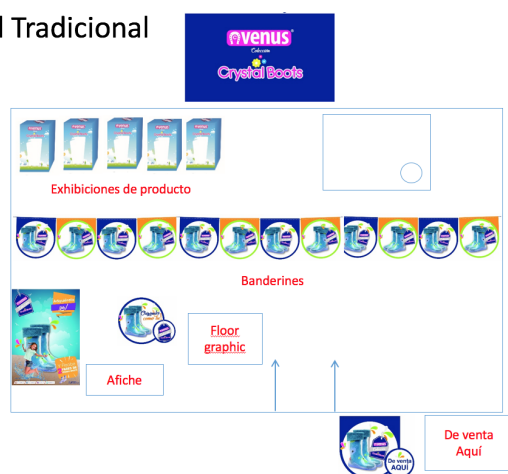


Figura 49. Canal tradicional

Fuente

5.6.1. Medios digitales de comunicación

En base a que la colección *Crystal Boots*, se encuentra apalancada en la marca Venus, se establece la utilización de los recursos de difusión de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., el mismo que se encuentra acorde al plan de medios ya establecidos donde se comunican los nuevos lanzamientos. A continuación se presentan los canales vigentes.

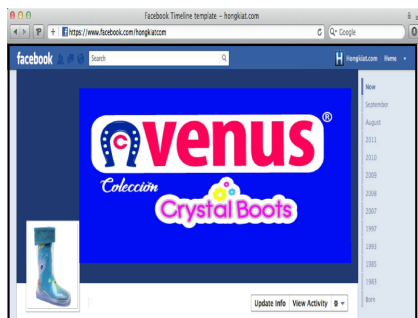


Figura 50. Fanpage de los zapatos Venus

Fuente: Facebook (2017)



Figura 51. Página oficial de Twitter

Fuente: Twitter (2017)

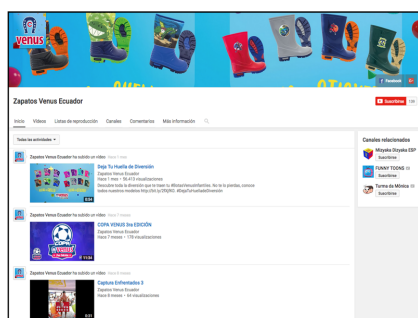


Figura 52. Página oficial de YouTube

Fuente: YouTube (2017)



Figura 53. Sitio web

Fuente: Sitio web (2017)

5.7 Inversión en marketing

Dentro presupuesto para el lanzamiento de nuevas colecciones se considera invertir en material publicitario que será utilizado en los diferentes canales de distribución con un costo aproximado de USD9,40, dicho gasto es de forma anual, al considerar material para el punto de venta, sin embargo, se da a conocer como parte del plan artículos promocionales como son los stickers educativos que se encuentran considerados dentro del costo del producto, de igual forma se da a conocer que la colección estará promocionada en las redes sociales con un costo undido, es decir un costo cero, debido a que el servicio se encuentra contratado con la empresa proveedora actual.

Detalle	Cantidad	Costo unitario en dólares	Subtotal dólares	Total en dólares
Material publicitario				\$ 9.400
Afiches	2200	\$ 0,25	\$ 550	
Colgantes	4400	\$ 0,35	\$ 1.540	
Floor graphic	500	\$ 4,00	\$ 2.000	
Señalética exterior puntos de venta	100	\$ 6,50	\$ 650	
Catalogos	1200	\$ 0,65	\$ 780	
Botones vendedores campo y contact center	100	\$ 2,80	\$ 280	
Branding exhibidores linea bota infantil	600	\$ 6,00	\$ 3.600	
Artículos promocionales				\$ -
Stickers educativos (izquierdo derecho)	25000	\$ -	\$ -	
Participación en redes				\$ -
Facebook - Instagram - Twitter - YouTube	1	\$ -	\$ -	
			Total	\$ 9.400

Figura 54. Inversión en campaña materiales publicitarios, artículos promocionales y participación en redes sociales

Fuente: elaboración propia

El producto a comercializar es un par de botas transparentes para niñas, 100 % PVC (Policloruro de Vinilo), el resultado de los grupos focales sugieren que la bota no sea 100% transparente es por ello que se fabricaran con dos combinaciones fucsia y lila, siendo estos los colores de mayor aceptación para suela o piso, en la misma incluirá dos pares de medias con diseños el solor base de las medias serán fucsia y lila acorde a los resultados obtenidos en el esticio cualitativo, las medias serán incluidas dentro del análisis del costeo que se desarrollará más adelante dentro de este capítulo.

Al ser el proyecto un intraemprendimiento se ajusta a los procesos productivos establecidos, que a continuación en la figura 55, se detalla, y como se puede apreciar en cuanto a colecciones y/o nuevos productos resaltado de color celeste.

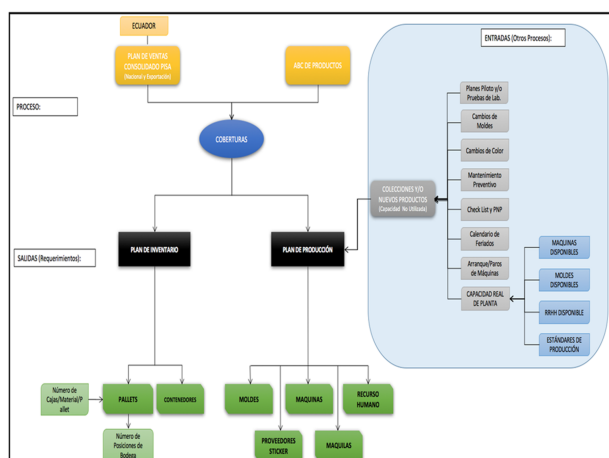


Figura 55. Plan de producción
Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.

Se presenta en la figura 56, se presenta las pruebas realizadas en el prototipo de las botas impermeables transparentes para niña donde se obtienen resultados positivos para la elaboración del producto.

NOMBRE DEL DESARROLLO:		Bota impermeable transparente para niña					
LÍNEA:		PLÁSTICO	FECHA INICIO:	17 DE NOVIEMBRE	FECHA FIN:	24 DE NOVIEMBRE	
FECHA	MODELO	MOLDE POR ESTACION	# BOTAS INYECTADAS	ESTÁNDAR	OBSERVACIONES		
LUNES 21 A MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE 2016		ESTACION #1 TALLA 24.3 #2 TALLA 21.2 #3 TALLA 22.3 #4 TALLA 25.3 #5 TALLA 27.4 #6 TALLA 25.2	4	TALLAF 21 25CARTÓN TALLAF 22 25CARTÓN TALLAF 24 20CARTÓN TALLAF 25 18CARTÓN TALLAF 26 18CARTÓN TALLAF 27 18CARTÓN			
PROCESOS	FECHA PLANIFICADA	FECHA	NÚMERO DE COLORANTES	LUGAR / PLANTA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
ELABORACION DE PVC Y REVISION DE COLORANTES	VIERNES 18 DE NOVIEMBRE	SABADO 19 DE NOVIEMBRE	1	PLANTA DE PVC.			
INYECCION	DE LUNES 21 A MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE	DE LUNES 21 A MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE	WT-12				
LIBERACIÓN: SI ☐ NO ☐							
REVISIÓN, APROBACIÓN Y LIBERACIÓN DE PLAN DE PRODUCCIÓN							
FIRMA:							
NOMBRE:							
PROCESO:							

Figura 56. Prueba piloto para la elaboración de las botas impermeables transparentes

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.3. Parámetros del proceso

Se muestra los parámetros del proceso productivo con la finalidad evitar inconvenientes que se puedan generar dentro del proceso, como se lo puede visualizar en la figura 57.



Figura 57. Parámetros del proceso

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.4. Calibración al momento de estandarizar los parámetros del proceso, inicio de pruebas piloto

Se puede visualizar en la figura 58, parte de los procedimientos de la calibración de la maquinaria.



Figura 58. Inconvenientes presentados en la producción

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.5. Proceso de costeo Plasticaucho Industrial

El Proceso de Costeo tiene una estructura organizacional de: un Coordinador de Costos y 2 Analistas de Costos.

La principal función de los analistas es definir estándares de tiempo y materiales para atender a cada una de las líneas de Producción (Caucho, Cuero, Lona, Plástico, Prefabricados, PVC mezclado termoplástico y Sandalias).

Cada una de estas líneas tiene divididos sus centros de producción para análisis contable y productivo en Centros de Costos (35 CC).

Así también Proceso de Costeo analiza los parámetros en artículos que se encuentran aprobados para producción; una vez que se obtienen los datos se los alimenta al SICP (Sistema Integrado de Control de Producción) para su aplicación; es decir Costeo es uno de los administradores de este *software* ya que crea, cambia parámetros o elimina artículos.

Ploricloruro de Vinilo (PVC) Botas impermeables.

- Para obtener el consumo de PVC, se deben tomar muestras de un par de calzado inyectado de cada número de la serie, identificando la máquina de donde proviene.
- Debe pesarse muestras de acuerdo a la sección:
 - Botas impermeables (PVC): un par de medias y las botas
 - Las respectivas rebabas por color (negras, blancas, amarillas, etc.).
- Realizar la diferencia entre la planta y la bota para Plástico.
- Repetir el muestreo, teniendo en consideración el # mínimo de muestras y obtener el promedio para cada número de la serie.

- Determinar el porcentaje de consumo de PVC por color.

6.1.5.1. Otros materiales

De ser necesario determinar consumos en otro material que no este incluido en las clasificaciones anteriores, se debe proceder a cuantificar su requerimiento con similar metodología a la explicada en éste procedimiento, manejando criterios para el efecto.

6.1.5.2. Componentes del costo Plasticaucho Industrial S.A.

El costo de una unidad de producto está conformado por la sumatoria de tres componentes:

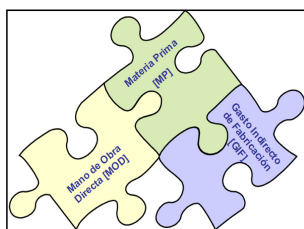


Figura 59. Componentes del costo de Plasticaucho Industrial S.A.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.5.3. Síntesis del proceso de costeo

A continuación se describe de manera resumida el proceso de costeo de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

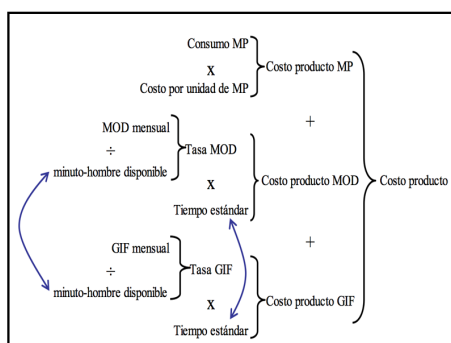


Figura 60. Síntesis del costeo de Plasticaucho Industrial S.A.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.5.4. Cálculo costeo botas infantiles transparentes para niñas

Una vez concluida la revisión metodológica que se explicó líneas atrás a continuación el cálculo del costo de las botas impermeables transparentes para niñas, donde se ha considerado tomar como referencia la talla 28 con 2 pares de medias dándonos un costo por par de 4,357 usd, es necesario dar a conocer que para bota infantil los recursos utilizados son las maquinas WT02, WT04, WT05.

							
CRYSTAL BOOTS TALLA 28 CON 2 PARES DE MEDIAS							
Material	Unidad	Precio Estándar	Cantidad Estándar	Costo Total	% TOTAL	% PARCIAL	
MODELO1	PAR	\$ 0,339	1,000	\$ 0,339	14,21%	100,00%	
GIF TERMINADO	MIN	\$ 9,990	0,320	\$ 0,053	2,89%	16,56%	
CIM TERMNADO	MIN	\$ 14,390	0,320	\$ 0,077	4,16%	23,86%	
MOD TERMNADO	MIN	\$ 22,870	0,320	\$ 0,122	6,62%	37,92%	
FUNDA PLASTICA RANCHERA/BOTIN 12X15.5	MIL	\$ 13,510	1,000	\$ 0,014	0,73%	4,20%	
CINTA SELLAR CARTONES LOGO 1000M	M	\$ 15,260	0,121	\$ 0,002	0,10%	0,57%	
CARTON CALZADO DE LONA (MEDIANO)	UND	\$ 574,930	0,083	\$ 0,048	2,59%	14,84%	
ETIQUETA ADHESIVA (CARTONES)	UND	\$ 20,870	0,083	\$ 0,002	0,09%	0,54%	
CINTAS RIBBON DE CERA	M	\$ 35,640	0,028	\$ 0,001	0,05%	0,31%	
ETIQUETAS ZEBRA	UND	\$ 1,130	2,000	\$ 0,002	0,12%	0,70%	
GRAPA 35/18	MIL	\$ 1,870	0,700	\$ 0,001	0,07%	0,41%	
ETIQUETA PESO POSICION CALZADO PLASTICO	UND	\$ 5,000	0,056	\$ 0,000	0,02%	0,09%	
ETIQUETA 2X3 CM	UN	\$ 0,840	2,000	\$ 0,017	0,91%	5,22%	
SILICONA	G	\$ 7,970	0,044	\$ 0,000	0,02%	0,11%	
MODEL 01	PAR	\$ 1,513	1,000	\$ 1,513	85,79%	100,00%	
MOD INYECTADO	MIN	\$ 9,990	0,960	\$ 0,160	8,67%	10,63%	
GIF INYECTADO	MIN	\$ 14,390	0,960	\$ 0,230	12,49%	15,31%	
CIM INYECTADO	MIN	\$ 22,870	0,480	\$ 0,183	9,93%	12,16%	
STICKER PRODUCIDO	UND	\$ 0,061	2,000	\$ 0,122	6,63%	8,12%	
COMPUESTO PVC ZS D S IN	KG	\$ 1,359	0,386	\$ 0,524	72,99%	45,19%	
SE COLORANTE LIQUIDO PVC FS213C	KG	\$ 28,286	0,002	\$ 0,065	3,55%	4,35%	
COMPUESTO PVC ZS D S IN	KG	\$ 1,359	0,115	\$ 0,156	21,80%	13,50%	
SE COLORANTE LIQUIDO PVC VL2765C	KG	\$ 14,953	0,001	\$ 0,017	0,93%	1,15%	
MEDIA TIPO FORRO N BL GR	PAR	\$ 54,660	1,000	\$ 0,055	2,97%	3,77%	
COSTOS ADICIONALES							
MOLIDO PVC			\$ 0,035				
2 PARES DE MEDIAS			\$ 1,750				
PACKING			\$ 0,500				
COMPUESTO TUTTI FRUTTI			\$ 0,220				
COSTOS ADICIONALES TOTALES			\$ 2,505				
COSTO TOTAL PAR			\$ 4,357				

Consideraciones:
Costos adicionales de producto no incluidos en tabla maestra ya que los mismos pueden variar, ejemplo: proveedor de medias.
Compuesto Tutti Frutti incluido en costos Compuestos PVC.
MOD Terminado se duplica el costo

Figura 61. Costeo de la bota transparente impermeable para niña

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

		ANÁLISIS ELEMENTOS COSTO	
MODELO :		CRYSTAL BOOTS	
LÍNEA :			
Material	Ref.	\$/und	%
MATERIA EMPAQUE	MEP	\$ 0,087	2%
COMPUESTO PVC	PVC	\$ 1,038	24%
MANO DE OBRA	MOD	\$ 0,282	6%
COSTOS INDIR. FABR.	GIF	\$ 0,284	7%
COSTOS INDIR. MAQ.	CIM	\$ 0,260	6%
COSTOS ADICIONALES	CAD	\$ 2,407	55%
COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 4,357	100%

Figura 62. Resumen del costeo de la bota transparente impermeable para niña

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.5.5. Materias primas insumos básicos

En la figura 64, se detalla los materiales e insumos necesarios para la fabricación de las botas impermeables transparentes para niñas, al ser un cálculo por par, da como resultante el costo de materiales de 3.37 usd. Al contar con una producción de 1066 pares por turno de ocho horas y se trabajará un turno semanal, son una producción mensual de 3198 pares (es decir trabajando 3 turnos al mes), siendo así el costo de materias primas mes de 10.772 usd.




CRYSTAL BOOTS MATERIALES PARA LA PRODUCCIÓN					
Materia Prima	Unidad	Precio Estándar USD/uni	Cantidad Estándar uni/par	Costo Total USD/par Materias Primas	
MODELO1	PAR	\$ 3,368	1,000	\$	3,368
FUNDA PLASTICA RANCHERA/BOTIN 12X15.5	MIL	\$ 13,510	1,000	\$	0,014
CINTA SELLAR CARTONES LOGO 1000M	M	\$ 15,260	0,121	\$	0,002
CARTON CALZADO DE LONA (MEDIANO)	UND	\$ 574,930	0,083	\$	0,048
ETIQUETA ADHESIVA (CARTONES)	UND	\$ 20,870	0,083	\$	0,002
CINTAS RIBBON DE CERA	M	\$ 35,640	0,028	\$	0,001
ETIQUETAS ZEBRA	UND	\$ 1,130	2,000	\$	0,002
GRAPA 35/18	MIL	\$ 1,870	0,700	\$	0,001
ETIQUETA PESO POSICION CALZADO PLASTICO	UND	\$ 5,000	0,056	\$	0,000
ETIQUETA 2X3 CM	UN	\$ 0,840	2,000	\$	0,017
SILICONA	G	\$ 7,970	0,044	\$	0,000
STICKER PRODUCIDO	UND	\$ 0,061	2,000	\$	0,122
COMPUESTO PVC ZS D S IN	KG	\$ 1,359	0,386	\$	0,395
SE COLORANTE LIQUIDO PVC FS213C	KG	\$ 28,286	0,002	\$	0,065
COMPUESTO PVC ZS D S IN	KG	\$ 1,359	0,115	\$	0,156
SE COLORANTE LIQUIDO PVC VL2765C	KG	\$ 14,953	0,001	\$	0,017
MEDIA TIPO FORRO N BL GR	PAR	\$ 54,660	1,000	\$	0,055
2 PARES DE MEDIAS	PAR	\$ 1,750	1,000	\$	1,750
PACKING	UND	\$ 0,500	1,000	\$	0,500
COMPUESTO TUTTI FRUTTI	KG	\$ 0,220	1,000	\$	0,220
Producción mensual proyectada					
Número de pares por turno (8 horas)	1066				
Numero de turnos semanales a ser utilizados	1				
Numero de semanas por mes	3				
Total producción mensual proyectada pares de botas	3198				
Costos materias primas por par de botas	\$ 3,37				
Total costos de materias primas producción mensual proyec	\$ 10,770				

Figura 63. Materias primas e insumos básicos de la bota transparente impermeable para niña

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

Intraemprendimiento para la línea de Botas Impermeables transparentes para niñas

Si bien la venta proyectada dentro del primer año es de 36,956 pares, dadas las mermas que se dan en producción se puede avizorar que se pueden producir 38,376 pares, al considerar un ajuste por desperdicios o inyectados con fallas.

6.1.5.6. Plan de consumo y compras

El plan de compras va de la mano de la proyección de la demanda y encaminado con el plan de producción, para ello el presente intraemprendimiento se sujeta a los planes de compras establecidos por la empresa Plasticaucho Industrial S. A., para lo cual la compra será lineal y se expresa en la figura 64.

CENTRAL BOTS PLAN DE COMPRAS MATERIAS PRIMAS (AÑO)																
Materia Prima	Unidad	Precio Estimado USD/unid	Cantidad Estimada w/p/par	Costo Total USD/par Materia Prima	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
CAJALINTE #3 BOTAS VENEZ 21 - 26	UN	\$ 348,300	1,000	\$ 348,300	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866	\$ 1.113,866
CINTA SELLAR CARTONES LOGO 1000M	M	\$ 16,710	0,121	\$ 2,042	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647	\$ 647
CARTÓN CALZADO VENEZ 60X80X1	UN	\$ 1,280,000	0,002	\$ 2,560	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223	\$ 173,223
ETIQUETA ADHESIVA CARTONES	UN	\$ 20,970	0,003	\$ 629	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59	\$ 5,59
CINTAS RIBON DE CERA	M	\$ 35,720	0,008	\$ 2,858	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20
ETIQUETAS ZEBRA	UN	\$ 1,140	2,000	\$ 2,280	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29
GRANA 3/18	UN	\$ 1,870	0,700	\$ 1,309	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19	\$ 4,19
ETIQUETA PESO FORNETIN CALZADO PLASTICO	UN	\$ 4,720	0,058	\$ 274	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85
ETIQUETA 2X2 CM	UN	\$ 0,870	2,000	\$ 1,740	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65	\$ 55,65
SULEYONA	G	\$ 8,260	0,044	\$ 355	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 1,16
MEDIDA MODELO1	PAL	\$ 1,100	1,000	\$ 1,100	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800
MEDIDA MODELO2	PAL	\$ 1,100	1,000	\$ 1,100	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800	\$ 3.517,800
CONCRETO PVC 2/3 IN	KG	\$ 1,259	0,386	\$ 486	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43	\$ 1.675,43
SE COLOMANTE LACADO PVC 1/2 260C	KG	\$ 9,660	0,004	\$ 38	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12	\$ 119,12
CONCRETO PVC 2/3 IN	KG	\$ 1,259	0,115	\$ 155	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45	\$ 500,45
SE COLOMANTE LACADO PVC 1/2 260C	KG	\$ 8,760	0,001	\$ 8	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30	\$ 32,30
CONCENTRADO TITIL FRUIT	KG	\$ 26,190	0,001	\$ 26	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19	\$ 37,19
TOTAL PLAN DE COMPRAS					\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772	\$ 10,772

Figura 64. Plan de consumo y compras de la bota transparente impermeable para niña

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.5.7. Plan de producción

La producción mensual será de 3198 pares de botas, por lo tanto la producción del primer mes abastecerá de buena forma para el pedido de arranque, se preveé para los próximos años una tasa de crecimiento acorde al histórico de la línea de PVC en función de su efectividad siendo este un aproximado del 7 %.

Tabla 7

Plan de producción anual

Plan de producción	Unidades a producir
Mes 1	3198
Mes 2	3198
Mes 3	3198
Mes 4	3198
Mes 5	3198
Mes 6	3198
Mes 7	3198
Mes 8	3198
Mes 9	3198
Mes 10	3198
Mes 11	3198
Mes 12	3198

Fuente: elaboración propia

6.1.6. Layout inyección de plástico

En la figura 65, se presenta la ubicación de las máquinas WT02, WT04 y WT05, en las cuales se fabricarán las botas impermeables transparentes para niñas.

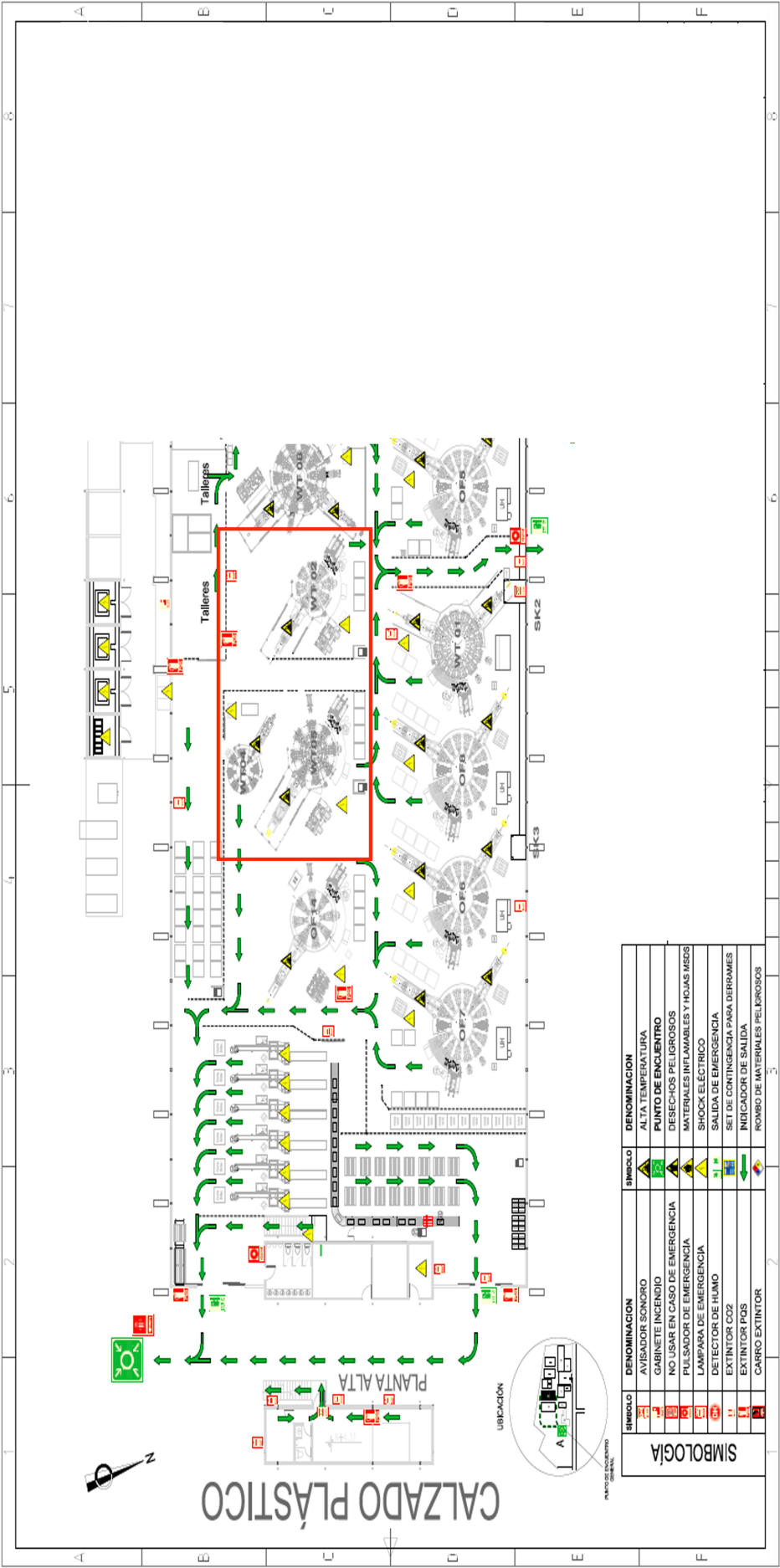


Figura 65. Layout inyección de plástico
Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.7. Proceso control de calidad

En la figura 66, se describe el proceso de calidad.

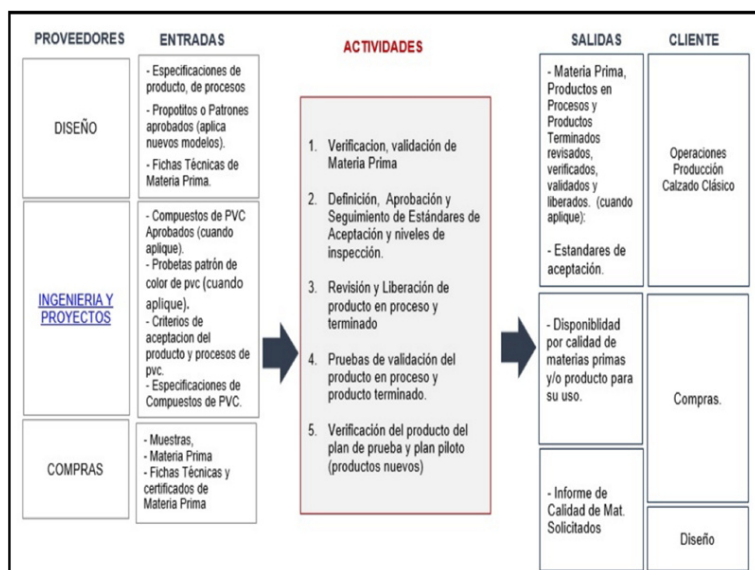


Figura 66. Proceso control de calidad

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

6.1.8. Ubicación de la empresa

Se presenta la ubicación de la planta de producción de las botas impermeables para niñas.

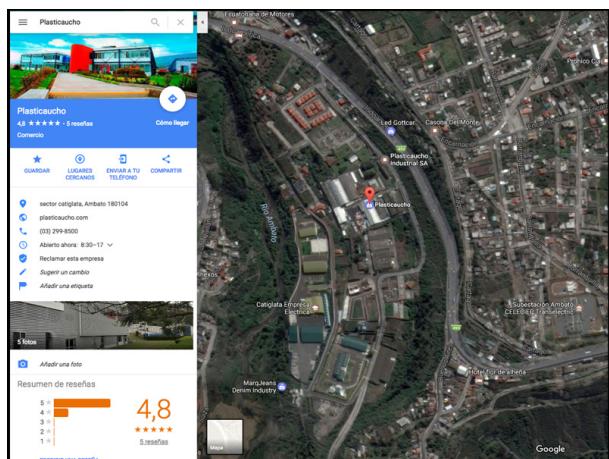


Figura 67. Ubicación de la empresa Plasticaucho Industrial S.A.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

7 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

7.1 Grupo empresarial

Plasticaucho Industrial fue constituida en 1965 como personería jurídica, hoy en día es dirigida por el Directorio Corporativo de Calzado (Copocalza), dentro de sus principales inversiones esta Plasticaucho Colombia, Plasticaucho Perú y Plasticaucho Industrial S.A.. Ecuador, con más de ciento ochenta millones de dólares, su estructura corporativa se presenta en la figura 68.

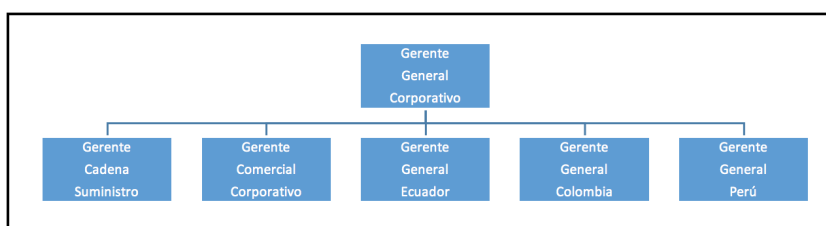


Figura 68. Estructura corporativa

Fuente: Copocalza (2017)

Su **Visión** Grupo empresarial exitoso, que produce y comercializa de manera competitiva principalmente calzado para el mercado latinoamericano, cultivando la fidelidad de sus clientes y actuando responsablemente con la sociedad.

Países con presencia propia: Ecuador, Colombia y Perú

Países con exportación: Uruguay, Chile y Estados Unidos.

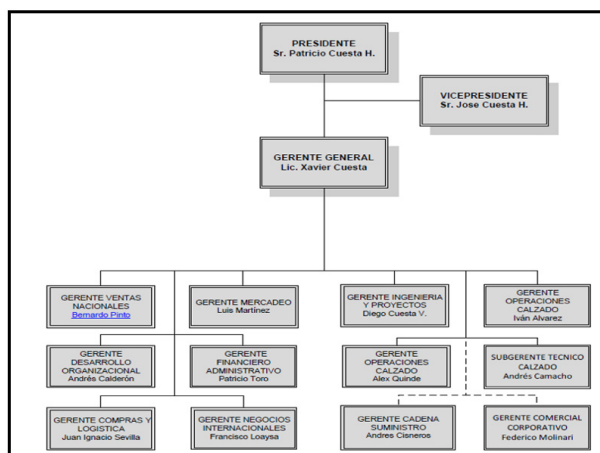


Figura 69. Organigrama nivel gerencial Plasticaucho Industrial S.A.

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.(2017)

7.1.1. Organigrama de producción

Para la elaboración de las botas impermeables transparentes para niña es necesario indicar que se debe establecer la estructura organizativa la misma que se puede visualizar en la figura 70, la misma esta actualizada al año 2017.

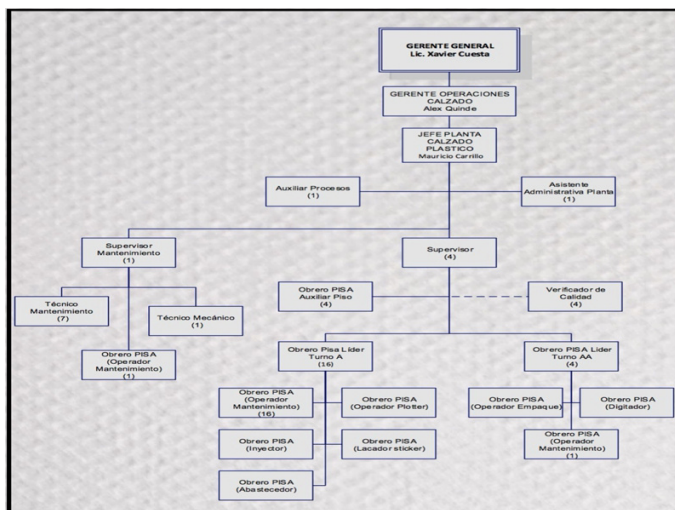


Figura 70. Organigrama operaciones de calzado plástico

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

7.1.2. Modelo de Gestión del Recurso Humano

Gestión Humana actualmente mantiene un rol protagonista en la administración del personal, permitiéndole dirigir, potencializar el desarrollo de las personas con un trabajo coordinado tanto con las estrategias de mejoramiento del conocimiento.

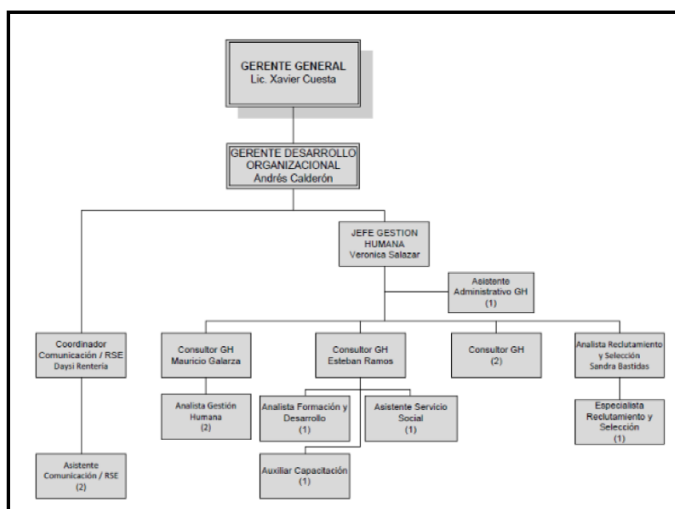


Figura 71. Gestión humana

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A.(2017)

7.1.3. Política de Gestión Humana en Plasticaucho Industrial S.A.

Robustecer la gestión del talento humano de la empresa enfocada en el desarrollo de los colaboradores.

Estrategias:

Realizar adecuadamente la evaluación de desempeño por cargo.

Desarrollar el concepto de empoderamiento: que cada línea de supervisión asuma la responsabilidad de supervisar correctamente el talento a su cargo.

Realizar un análisis general que busque garantizar que cada cargo cuente con el perfil adecuado.

Revisar periódicamente los descriptivos de cargo y su valoración.

Incluir en el sistema el perfil de los colaboradores para fomentar la promoción interna.

Desarrollar el concepto de ruta de carrera e implementarlo.

Identificar perfiles y desarrollar plan para sucesión de cargos gerenciales de forma vertical o transversal (hacia otras empresas del grupo) para áreas claves o críticas.

Inventariar puestos claves de la organización y comunicar planes de forma confidencial.

Diseñar plan de rotación de colaboradores según el área: identificar talento joven con potencial para rotar.

Definir protocolo y campaña de comunicación para disminuir la fuga de información de la empresa.

Implementar sistemas de remuneración variable alineada al cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Manejar la comunicación con perfiles potenciales de forma confidencial.

Desarrollar campañas de reuniones efectivas/eficientes.

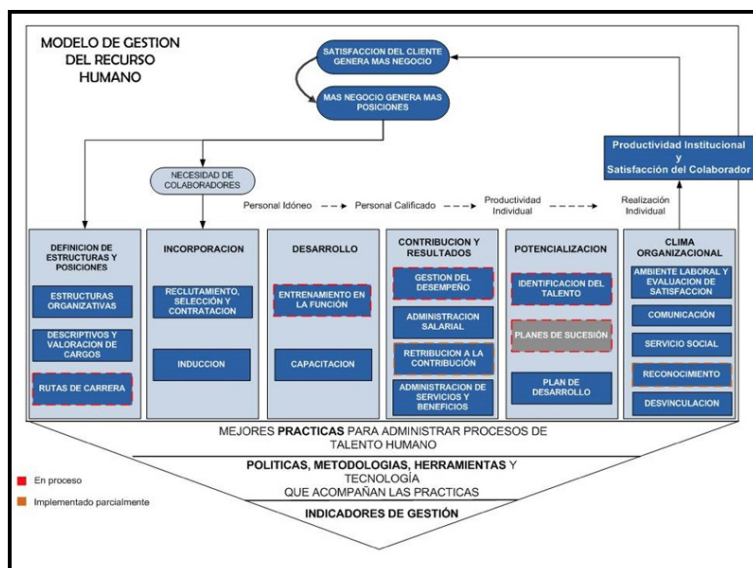


Figura 72. Modelo de gestión del recurso humano

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

7.1.4. Modelo sistema de gestión integrado

El modelo de gestión integrado busca la mejora de la Satisfacción de los clientes, trabajadores, mantener los lugares de trabajo seguros, mejorar la efectividad de la comercialización, innovación del producto y de la producción, minimizando el impacto ambiental.

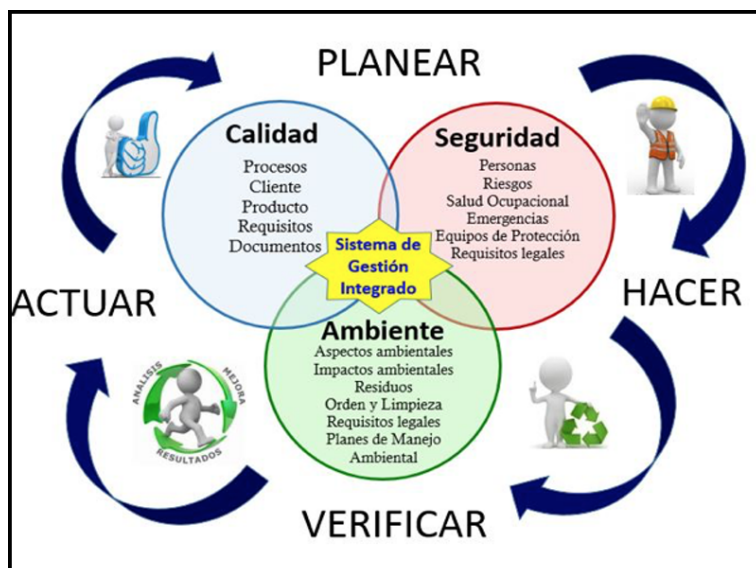


Figura 73. Modelo sistema de gestión integrado

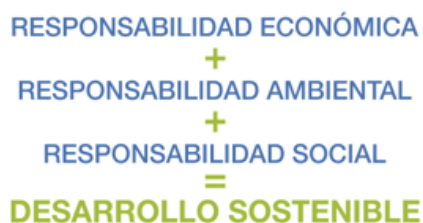
Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

7.1.5. Responsabilidad Social empresarial

Plasticaucho Industrial entiende a la Responsabilidad Social Empresarial como un modelo de gestión que facilita la alineación estratégica y gestión del negocio para cumplir nuestro objetivo de desarrollar negocios con altos estándares de productividad y calidad en función a los requerimientos de nuestros diferentes públicos.

Consideramos a la Responsabilidad Social Empresarial como un eje transversal en la construcción de la sostenibilidad para lograr este objetivo se ha integrado el modelo de gestión de RSE a nuestro Sistema de Gestión Integrado para facilitar un manejo responsable y sustentable de nuestras acciones y gestión del negocio.

Agradecemos a nuestros grupos de interés que nos han permitido llegar a ser un grupo empresarial sólido, este es nuestro mejor estímulo para continuar innovando en nuestra gestión y operaciones, asumiendo así, nuestra responsabilidad con la sociedad y desarrollo sostenible de nuestra región y País.



Plasticaucho Industrial inició el camino de integración de la RSE como un modelo de gestión para incorporar estos conceptos en el ADN de la Compañía. La innovación y la mejora continua, guía el compromiso de la Gerencia General para lograr el alineamiento de toda la Empresa a los principios RSE. Formalizamos nuestro compromiso primero casa adentro realizando un diagnóstico de sostenibilidad y una reingeniería de la MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, PRINCIPIOS Y VALORES, PLANIFICACIÓN Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

Plasticaucho Industrial continua avanzando en su estrategia de responsabilidad social, y los avances incluyen seguir trabajando bajo los ideales de sus fundadores, lograr una reputación Corporativa que nos permita una diferenciación sostenida en el tiempo, respondiendo a las expectativas de los públicos, con el objetivo de prevenir y estar más protegidos frente a eventuales crisis.

Nuestro Modelo de Responsabilidad Social es parte de nuestro Sistema de Gestión Integrado y está alineado con nuestro enfoque estratégico, lo cual nos permitirá contribuir a lograr los objetivos de la Organización hasta el 2018.

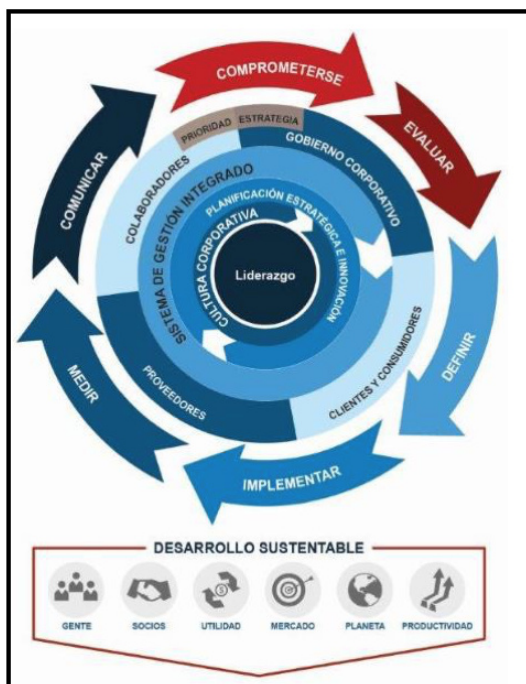


Figura 74. Modelo de Gestión RSE

Fuente: Plástica Industrial S.A. (2017)

Comprometidos con la razón de ser de la RSE y la sostenibilidad se ha integrado a nuestro Sistema de Gestión Integrado el enfoque de relacionamiento con nuestros grupos de interés.

La gestión con nuestros grupos de interés busca el involucramiento activo con los mismos, potenciando permanentemente el diálogo, la satisfacción de intereses y expectativas, y la transparencia con nuestras partes interesadas. Este enfoque de relacionamiento con cada grupo de interés promueve relaciones duraderas basadas en un ganar-ganar para alcanzar nuestra meta de generar valor a todos nuestros grupos de interés.

En talleres realizados en años anteriores el Comité Gerencial realizó el mapeo y análisis de los Grupos de Interés, y un desarrollo del pensamiento estratégico sobre la relación con estos grupos, los cuales se mantienen hasta la fecha y son los siguientes: Accionistas, Colaboradores, Proveedores, Clientes y Consumidores, Medio Ambiente, Política Pública y Comunidad.

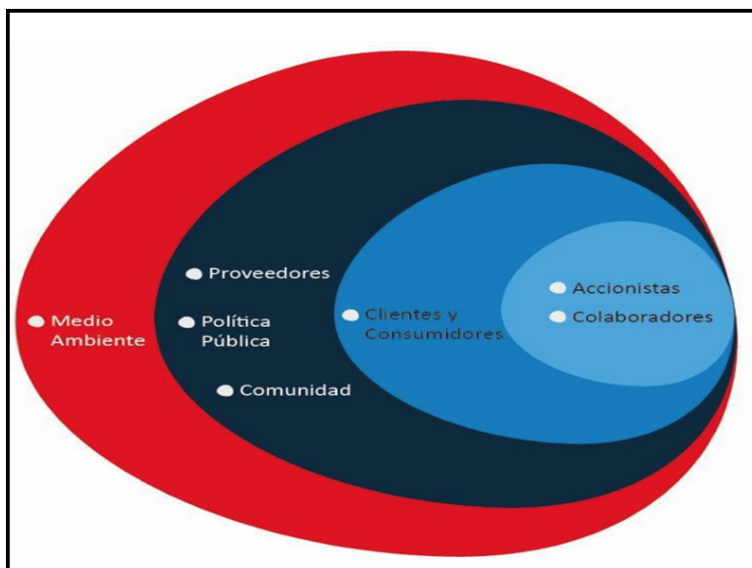


Figura 75. Grupos de interés

Fuente: Plásticacho Industrial S.A. (2017)

7.1.6. Programa de Voluntariado

El objetivo de nuestro programa de voluntariado es guiar a nuestros colaboradores al entendimiento de la responsabilidad social y la sostenibilidad a través de la integración con la comunidad para fortalecer y potenciar los proyectos de la Fundación Cuesta Holguín.

Objetivos Voluntariado

- El principal objetivo para crear y mantener el programa de voluntariado es establecer un “puente” entre la Empresa y la Fundación Cuesta Holguín, nuestro brazo ejecutor de proyectos de inversión social en la comunidad.
- Fortalecer nuestra reputación corporativa.
- Promover relaciones de ganar -ganar con nuestros grupos de interés.
- Praxis de nuestros valores corporativos.
- Potenciar alianzas tripartitas y no acciones filantrópicas que no generan desarrollo.

Colaboradores

- Involucrar a los colaboradores de Plásticacho Industrial en los proyectos de la Fundación Cuesta Holguín.
- Generar orgullo y sentido de pertenencia en los trabajadores.
- Reforzar conceptos de trabajo en equipo.
- Fomentar solidaridad en los trabajadores de la Empresa y sus familias.

- Salir de la rutina y disminuir el stress.
- Desarrollar competencias y nuevas capacidades en los Colaboradores.

Comunidad

- Promover la interculturalidad e inclusión social.
- Fomentar el desarrollo sostenible en las comunidades donde operamos para mejorar su calidad de vida.
- Sensibilizar a la comunidad sobre sus propias necesidades y apoyarles en la creación de redes o asociaciones para la implementación de planes locales de desarrollo.
- Fomentar alianzas tripartitas y no acciones filantrópicas que no generan desarrollo.

8 ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1 Inversión en activos fijos

Para la implementación del intra emprendimiento de las botas infantiles transparentes impermeables para niñas de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., es necesario la adquisición de ciertos equipos así como la consideración de la extensión de una parte de la fábrica, este rubro asciende como inversión inicial de aproximadamente USD120.050,00. La siguiente tabla muestra de forma detallada la inversión en activos fijos, capital de trabajo y nivel de inversión inicial:

Plan de inversiones		VU	VR
Adecuacion de bodegas para PVC transparente	1.600,00	5	0
Ampliacion fabrica	11.450,00	5	0
Moldes para botas	78.000,00	5	0
Gastos Preoperacionales	5.000,00	5	0
KT (Capital de Trabajo)	24.000,00		
Total Inversion	120.050,00		

Figura 76. Plan de inversiones

Fuente: elaboración propia

Adicional a lo antes mencionado se considera una proyección de la depreciación de los activos antes mencionados a 5 años y un valor de retorno de cero.

8.2 Capital de trabajo

Para el arranque del negocio se ha considerado una provisión del capital de trabajo de USD2.000 mensual lo que equivaldría a USD 24.000 anual que está compuesto de gastos relacionados con inversión en equipo de venta, capacitación del nuevo producto, investigación de mercado, medición de la respuesta al producto, gastos de relaciones públicas e incentivos a distribuidores mayoristas.

Se consideró como costo de Materia Prima la metodología de costeo de la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., de acuerdo a la tabla a continuación descrita.

							
CRYSTAL BOOTS TALLA 28 CON 2 PARES DE MEDIAS							
Material	Unidad	Precio Estándar	Cantidad Estándar	Costo Total	% TOTAL	% PARCIAL	
MODELO1	PAR	\$ 0,339	1,000	\$ 0,339	14,21%	100,00%	
GIF TERMINADO	MIN	\$ 9,990	0,320	\$ 0,053	2,89%	16,56%	
CIM TERMNADO	MIN	\$ 14,390	0,320	\$ 0,077	4,16%	23,86%	
MOD TERMNADO	MIN	\$ 22,870	0,320	\$ 0,122	6,62%	37,92%	
FUNDA PLASTICA RANCHERA/BOTIN 12X15.5	MIL	\$ 13,510	1,000	\$ 0,014	0,73%	4,20%	
CINTA SELLAR CARTONES LOGO 1000M	M	\$ 15,260	0,121	\$ 0,002	0,10%	0,57%	
CARTON CALZADO DE LONA (MEDIANO)	UND	\$ 574,930	0,083	\$ 0,048	2,59%	14,84%	
ETIQUETA ADHESIVA (CARTONES)	UND	\$ 20,870	0,083	\$ 0,002	0,09%	0,54%	
CINTAS RIBBON DE CERA	M	\$ 35,640	0,028	\$ 0,001	0,05%	0,31%	
ETIQUETAS ZEBRA	UND	\$ 1,130	2,000	\$ 0,002	0,12%	0,70%	
GRAPA 35/18	MIL	\$ 1,870	0,700	\$ 0,001	0,07%	0,41%	
ETIQUETA PESO POSICION CALZADO PLASTICO	UND	\$ 5,000	0,056	\$ 0,000	0,02%	0,09%	
ETIQUETA 2X3 CM	UN	\$ 0,840	2,000	\$ 0,017	0,91%	5,22%	
SILICONA	G	\$ 7,970	0,044	\$ 0,000	0,02%	0,11%	
MODEL 01	PAR	\$ 1,513	1,000	\$ 1,513	85,79%	100,00%	
MOD INYECTADO	MIN	\$ 9,990	0,960	\$ 0,160	8,67%	10,63%	
GIF INYECTADO	MIN	\$ 14,390	0,960	\$ 0,230	12,49%	15,31%	
CIM INYECTADO	MIN	\$ 22,870	0,480	\$ 0,183	9,93%	12,16%	
STICKER PRODUCIDO	UND	\$ 0,061	2,000	\$ 0,122	6,63%	8,12%	
COMPUESTO PVC ZS D S IN	KG	\$ 1,359	0,386	\$ 0,524	72,99%	45,19%	
SE COLORANTE LIQUIDO PVC FS213C	KG	\$ 28,286	0,002	\$ 0,065	3,55%	4,35%	
COMPUESTO PVC ZS D S IN	KG	\$ 1,359	0,115	\$ 0,156	21,80%	13,50%	
SE COLORANTE LIQUIDO PVC VL2765C	KG	\$ 14,953	0,001	\$ 0,017	0,93%	1,15%	
MEDIA TIPO FORRO N BL GR	PAR	\$ 54,660	1,000	\$ 0,055	2,97%	3,77%	
COSTOS ADICIONALES							
MOLIDO PVC	\$ 0,035						
2 PARES DE MEDIAS	\$ 1,750						
PACKING	\$ 0,500						
COMPUESTO TUTTI FRUTTI	\$ 0,220						
COSTOS ADICIONALES TOTALES	\$ 2,505						
COSTO TOTAL PAR \$ 4,357							
Consideraciones: Costos adicionales de producto no incluidos en tabla maestra ya que los mismos pueden variar, ejemplo: proveedor de medias. Compuesto Tutti Frutti incluido en costos Compuestos PVC. MOD Terminado se duplica el costo							

Figura 77. Costeo de la bota transparente impermeable para niña

Fuente: Plasticaucho Industrial S.A. (2017)

A continuación se expone un análisis desglosado de los costos involucrados de producción.

Costos de Producción							
Mano de Obra Directa		15.456,00	15.919,68	16.397,27	16.889,19	17.395,86	2 operarias
Costo Unitario de Materia Prima		4,357	4,357	4,357	4,357	4,357	tabla de costeo de materiales
Costos Fijos Indirectos		24.360,00	25.090,80	25.843,52	26.618,83	27.417,39	Jefe producción, Asistente Ad., Contador, supervisor)
Costos Variables Indirectos		2,00	2,06	2,12	2,19	2,25	Costos de Distribución
Ajuste de Precios			3%	3%	3%	3%	

Figura 78. Costo de producción

Fuente: elaboración propia

8.3 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingreso está establecido en base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, determinando así la demanda. El incremento de los ingresos fue considerado según la inflación anual que afecta el precio y según el retorno de las campañas publicitarias a invertirse mes a mes, la siguiente tabla resume la cantidad de ingresos por ventas anuales:

Parámetros	0	1	2	3	4	5
Demanda y Precios						
Tasa de crecimiento para la demanda			4%	4%	4%	4%
Demanda en # de pares		36.544,00	38.005,76	39.525,99	41.107,03	42.751,31
Ajuste de precios por variable inflacionaria			3%	3%	3%	3%
Precio ajustado		11,40	11,74	12,09	12,46	12,83

Figura 79. Presupuesto de ingresos

Fuente: elaboración propia

8.4 Presupuesto de gastos

Los gastos considerados para la actividad de la empresa están descritos en la tabla, aquí se encuentran las proyecciones de cada rubro para los próximos 10 años. Para este análisis hay que tomar en cuenta las variables económicas como inflación, tomando como referencia los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, la inflación proyectada 2018 es de 4%.

Costos Generales						
Mano de Obra		30.000,00	30.900,00	31.827,00	32.781,81	33.765,26
Seguros		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Servicios Basicos		48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
Alquileres		7.200,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66
Publicidad	s/Ventas	4%	4%	4%	4%	4%
Otros imprevistos		2.560,50	2.593,98	2.628,46	2.663,98	2.700,57
Ajuste de Precios			3%	3%	3%	3%

Figura 80. Presupuesto de gastos

Fuente: elaboración propia

8.5 Financiamiento del proyecto

En lo que corresponde a la inversión inicial del proyecto la mayor parte ya ha sido absorbida por la empresa en sus inversiones anteriores, sin embargo lo que estaría pendiente de obtener es la adquisición de los moldes los mismos que tendrán el siguiente plan de financiamiento de acuerdo a cuadro adjunto.

Plan de inversiones		VU	VR
Adecuacion de bodegas para PVC transparente	1.600,00	5	0
Ampliacion fabrica	11.450,00	5	0
Moldes para botas	78.000,00	5	0
Gastos Preoperacionales	5.000,00	5	0
KT (Capital de Trabajo)	24.000,00		
Total Inversion	120.050,00		

Figura 81. Plan de inversiones

Fuente: elaboración propia

PLAN DE FINANCIAMIENTO	Part.	Costo	Pond
Externo	40%	12%	5%
Fondos Propios	60%	20%	12%
WACC			17%

Figura 82. Plan de financiamiento

Fuente: elaboración propia

Cálculo de Interes						
Intereses		5.762,40	4.802,00	2.881,20	960,40	-
Capitales			16.006,67	16.006,67	16.006,67	-
Saldo	48.020,00	48.020,00	32.013,33	16.006,67	-	-

Figura 83. Cálculo de intereses

Fuente: elaboración propia

8.6 Flujo de caja descontado

INVERSIONES	0	1	2	3	4	5
Activos Fijos	(91.050,00)					
Gastos Preoperacionales	(5.000,00)					
Capital de Trabajo	(24.000,00)					
TOTAL INVERSIONES	(120.050,00)	-	-	-	-	-
FLUJOS OPERACIONALES						
INGRESOS	-	416.601,60	446.263,63	478.037,60	512.073,88	548.533,54
COSTOS OPERACIONALES		402.089,77	416.262,23	430.256,47	445.077,73	461.734,05
Costos de Produccion		272.126,21	284.893,44	298.321,78	312.448,87	327.314,68
Gastos Generales		104.991,17	107.356,79	109.843,49	112.458,46	115.209,37
Depreciacion		18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00
Amortizacion		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Intereses		5.762,40	4.802,00	2.881,20	960,40	-
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones		14.511,83	30.001,40	47.781,14	66.996,15	86.799,50
Impuesto y la Participacion		4.890,49	10.110,47	16.102,24	22.577,70	29.251,43
Utilidad despues de Impuestos y Participaciones		9.621,34	19.890,93	31.678,89	44.418,45	57.548,07
+ Cargos que no demandan efectivo						
Depreciacion		18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00
Amortizacion		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
FLUJO OPERACIONAL		28.831,34	39.100,93	50.888,89	63.628,45	76.758,07
VALOR DE RESCATE						
Activos Fijos						-
Capital de Trabajo						24.000,00
TOTAL VALOR DE RESCATE		-	-	-	-	24.000,00
FLUJO DE PROYECTO	(120.050,00)	28.831,34	39.100,93	50.888,89	63.628,45	100.758,07
TASA DE DESCUENTO	1,00	0,86	0,73	0,63	0,54	0,46
FLUJOS DECONTADOS	(120.050,00)	24.684,37	28.661,66	31.937,03	34.188,49	46.351,69
VAN	45.773,25					
TIR	29%					

Figura 84. FLujo de caja descontado

Fuente: elaboración propia

8.7 Flujo de caja accionistas

INVERSIONES	0	1	2	3	4	5
Activos Fijos	(91.050,00)					
Gastos Preoperacionales	(5.000,00)					
Capital de Trabajo	(24.000,00)					
TOTAL INVERSIONES	(72.030,00)	-	-	-	-	-

FLUJOS OPERACIONALES

INGRESOS	-	416.601,60	446.263,63	478.037,60	512.073,88	548.533,54
COSTOS OPERACIONALES		402.089,77	416.262,23	430.256,47	445.077,73	461.734,05

Costos de Produccion		272.126,21	284.893,44	298.321,78	312.448,87	327.314,68
Gastos Generales		104.991,17	107.356,79	109.843,49	112.458,46	115.209,37
Depreciacion		18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00
Amortizacion		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Intereses		5.762,40	4.802,00	2.881,20	960,40	-

Utilidad antes de Impuestos y Participaciones		14.511,83	30.001,40	47.781,14	66.996,15	86.799,50
Impuesto y la Participacion		4.890,49	10.110,47	16.102,24	22.577,70	29.251,43
Utilidad despues de Impuestos y Participaciones		9.621,34	19.890,93	31.678,89	44.418,45	57.548,07
+ Cargos que no demandan efectivo						

Depreciacion		-	18.210,00	18.210,00	18.210,00	18.210,00
Amortizacion		-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
FLUJO OPERACIONAL		9.621,34	39.100,93	50.888,89	63.628,45	76.758,07

VALOR DE RESCATE

Activos Fijos						-
Capital de Trabajo						24.000,00
TOTAL VALOR DE RESCATE		-	-	-	-	24.000,00

FLUJO DE PROYECTO	(72.030,00)	9.621,34	39.100,93	50.888,89	63.628,45	100.758,07
TASA DE DESCUENTO	1,00	0,86	0,73	0,63	0,54	0,46
FLUJOS DECONTADOS	(72.030,00)	8.237,45	28.661,66	31.937,03	34.188,49	46.351,69

VAN 77.346,33
TIR 45%

Figura 85. Flujo de caja de los accionistas

Fuente: elaboración propia

9 ANÁLISIS RIESGOS E INTANGIBLES

9.1 Riesgos del Mercado

- Surgimiento de competidores imitadores de líder.
- Impactos en la demanda debido a variación en la composición del cliente objetivo (envejecimiento de la población).
- Debido a que las salvaguardas perderán vigencia en los próximos años y al nuevo tratado de libre comercio con Europa, el ingreso de marcas internacionales es eminente.

9.2 Riesgo del técnicos

- Existe un riesgo de la falta de disposición de variedad de moldes en el caso de que se intente extender la línea.
- Existe el riesgo de una variación de los precios de materia prima para la fabricación.
- En la actualidad la empresa cuenta con una alianza estratégica para la fabricación de medias sin embargo no es propia y esto implica términos de negociación con proveedores que están sujetas a cambios.

9.3 Riesgos económicos

- Cambio de gobierno en el que cambien las reglas en todos los sectores de la economía.
- Cambio en el manejo de política de incentivos a la producción local.
- Incremento de costos de materia prima.

9.4 Riesgos financieros

- Demoras en los desembolsos de entidades financieras.
- Incrementos de tasa de interés en función del tiempo.
- Incrementos en la tasa de inflación por diversos factores debido a la posible aplicación de política monetaria expansiva por parte del Gobierno.
- Exigencias de garantías para asegurar el financiamiento requerido.

10 CONCLUSIONES

10.1 Conclusiones

Posterior al análisis de las hipótesis y cuestionamientos que se han planteado en la presente investigación para conocer la factibilidad del “intra emprendimiento de botas impermeables transparentes para niñas”, los resultados a continuación descritos permiten concluir que:

Al ser un intra emprendimiento a desarrollarse dentro de la empresa Plasticaucho Industrial S.A., con una experiencia que sobre pasa los 80 años en la fabricación y comercialización de calzado permitirá dar un mayor alcance en optimización de costos al igual que la minimización de errores.

La marca Venus y su reconocimiento a nivel nacional permitirá contar con el respaldo basados en sus pilares los cuales son: Calidad, Comodidad y Durabilidad.

Los consumidores están dispuestos a adquirir la colección *Crystal Boots* bajo la marca Venus, al igual que la preferencia en referencia a la caña transparente y piso de color, datos obtenidos en el estudio cualitativo.

Las niñas prefieren el olor a *Tutti frutti* en las botas impermeables, al igual que medias con colores combinables.

Las niñas son activas y dinámicas que gusta realizar diferentes actividades que ocupan la mayor cantidad de su tiempo, entre las más representativas compartir con sus madres, salir a jugar en el jardín y los campamentos, son niñas a las que les interesa conocer y explorar.

El proyecto tendrá una inversión inicial aproximada de USD120.050, lo cual está financiada con capital propio correspondiente al 60 % y el restante con crédito bancario con un interés del 20 % y 12 % respectivamente. Lo cual alcanza un costo promedio ponderado (WAAC por sus siglas en inglés) del 17 %.

El proyecto contara con una rentabilidad a 5 años del 29 %, lo cual supera al costo promedio ponderado del 17 %. El valor presente neto es de USD 45.773.25

Como resultado de la investigación cualitativa, se puede concluir que los consumidores están dispuestos a comprar la bota impermeable transparente para niña. Se resalta dentro de los resultados de la investigación que uno de los principales atributos valorados es el proteger los pies de sus hijas. Hay una igual importancia del uso de la bota alrededor de su desempeño tanto para lluvia como para ir al campo y que proteja los pies.

En lo referente al estudio cuantitativo se concluye que los principales medios de comunicación que utilizan las niñas, comprendidas en edad de tres a once años de edad son: *internet* y celular.

Las niñas son activas y dinámicas que gustan de realizar diferentes actividades que ocupan la mayor cantidad de su tiempo, entre las más representativas compartir con sus madres, salir a jugar en el jardín y los campamentos, son niñas a las que les interesa conocer y explorar.

REFERENCIAS

Banco Mundial. (2015). Banco Mundial.

Brown, K., Lea, N., & Ettenson, R. (2014). La pregunta que todo equipo de proyecto debería responder | Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvarddeusto.com/la-pregunta-que-todo-equipo-de-proyecto-deberia-responder>

Ekos. (2014). Industrias: impactos económicos y encadenamientos productivos Ekos móvil. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=7451&c=1>

Ekos. (2016). Producción Nacional, sectores estratégicos de la economía 2016.

Geert, H. (2010). What about Ecuador?

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Education.

Loyola, W. (2016). Gerencia Estratégica.

Moposita, A., & Paulina, A. (2015). *La Comunicación Comercial y su incidencia en el Posicionamiento de la Marca de Calzado Gamo's de la ciudad de Ambato*. (B.S. thesis). Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Marketing y Gestión de Negocios. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23298>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Grupo Planeta, Madrid*. Recuperado de http://www.academia.edu/download/45714991/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Grupo Planeta Spain.

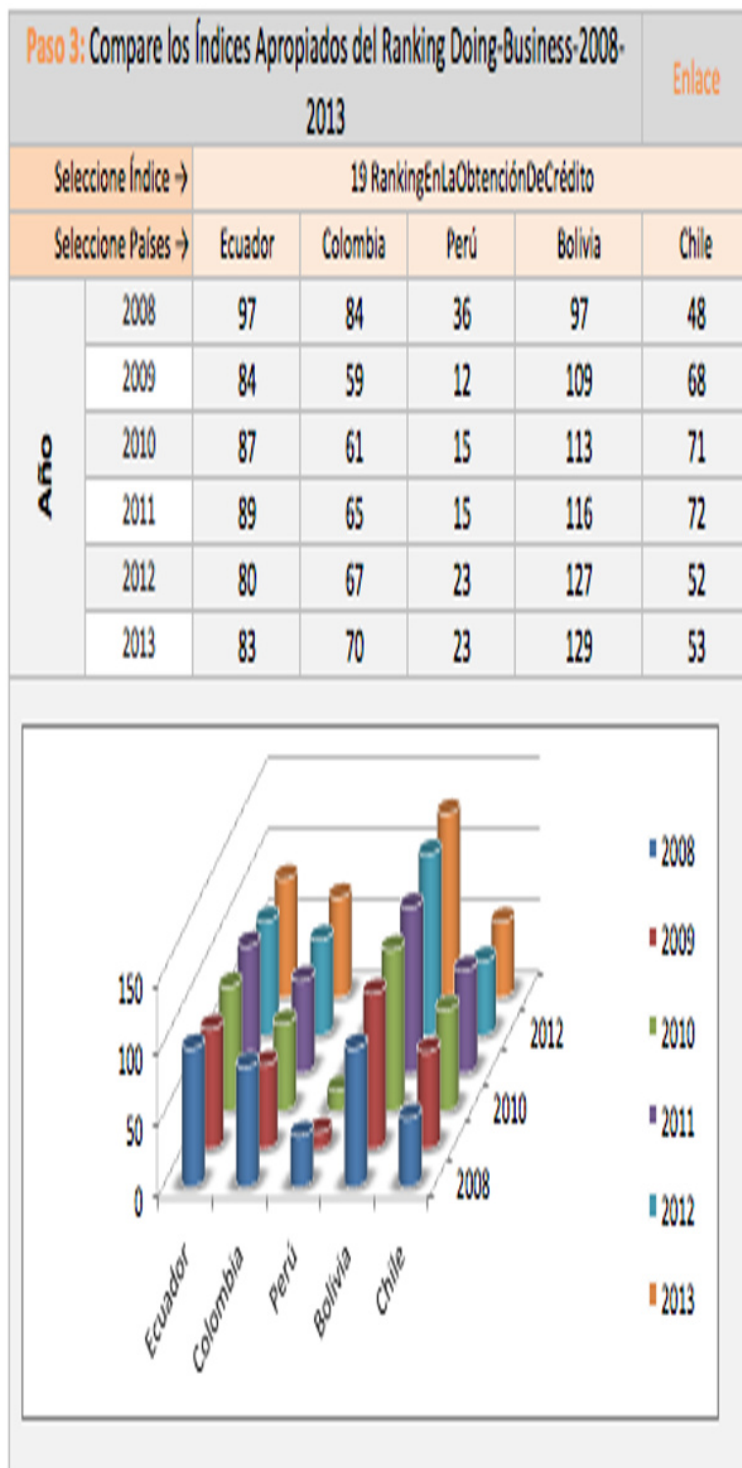
Plasticaucho Industrial S.A. (2016). Plasticaucho Industrial S.A Industria de Calzado. Retrieved November 16, 2016, from <http://www.plasticaucho.com.ec/nwp/>

SSHOES. (2010). SSHOES Periodic Report.

WGI 2016 Interactive. (2016). WGI 2016 Interactive >Interactive Data Access. Retrieved December 11, 2016, from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

ANEXOS

ANEXO A: *DOING-BUSINESS*



ANEXO B: CLIENTES, USUARIOS Y COMUNIDAD

Rol del Actor	Describe Clientes, Usuarios y Comunidad											Retornar a Sección	Retornar a Formulación
	Sección: Descripción del Entorno Industrial											Descripción del Entorno (5-12)	
	Identifique a Clientes, Usuarios y Comunidad, Valor Medio de Factura, # de Factura Diarias											Sección: Formulación Estratégica:	
1. Usuarios, Clientes & Comunidad	Identifique: Etiqueta del Actor		Registre el Valor Medio de Factura en Dólares	Registre el # de Clientes Atendidos por Día	Ingreso Anual Estimado (en miles \$) por Categoría	% Participación sobre el Total de Ingresos de la Org.	Total de Ingresos Anuales de la Organización	% de Participación del Subsector (\$ 391 Millones)	Registre el % Variación Anual de Ingresos	Valor Presente de 5 Años de Ingresos Tasa de Descuento: .17%	Total del Valor Presente de 5 Años de Ingresos Tasa de Descuento: .17%	Registre las expectativas de Variación Anual de Ingresos para cada segmento de mercado	
1	1800 clientes detallistas		\$ 63	1800	\$ 41.391,0	51.9%			5,0%	\$ 143.273			1
2	50 clientes mayoristas		\$ 94	715	\$ 4.531,7	30,8%			4,0%	\$ 83.159			2
3	Tta. Favorita, Rosado		\$ 100	120	\$ 4.380,0	5,5%			14,0%	\$ 17.605			3
4	420 clientes empresas e industrias		\$ 55	468	\$ 9.395,1	11,8%	\$ 79.698	20,38%	20,0%	\$ 41.825	\$ 285.402		4
5													5
6													6
7													7
8													8
9													9
1. Usuarios, Clientes & Comunidad	Identifique a los Grupos de la Comunidad que tienen intereses con la Organización ya sea por que son Afectados o pueden Afectar su Actividad Productiva		Identifique el Área o Rubro de Interés del Grupo	Identifique el Nivel de Poder del Grupo	Identifique el Nivel de Predictibilidad del Grupo	Resultado de la Matriz Poder-Predictibilidad	Identifique el Ingreso (I) o Costo (C) Anual de Gestionar al Grupo	Registre Ingresos o Costos Anuales Proyectados de la Relación con el Grupo	Valor Presente de los Ingresos o Costos de la Relación con el Grupo a una tasa de descuento: .17%	Total de Ingresos o Costos a Valor Presente de la Relación con el Grupo			
	Fundación Cuesta Holguín	Fundación Cuesta Holguín	Responsabilidad Corporativa	Bajo	Alto	Pocos problemas	\$ 10.000	\$ 500	\$ 1.585				10
										\$ 1.585			11
12													12
Total Anual de Ingreso (I) o Total de Costo (C) de la Relación con la Comunidad:							\$ 10.000	Total Anual de Ingresos a Valor Presente de la Organización :		\$ 286.987			

ANEXO C: SECTOR DE CALZADO

