

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO
CON IDENTIDAD INDÍGENA EN EL CANTÓN AMBATO”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:

PAUL JAVIER ROMERO VENEGAS

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por regalarme cada día de vida, y darme las fuerzas necesarias para sobrellevar los momentos duros, porque sin Él todo esfuerzo sería en vano, luego agradezco a todos mis seres queridos por estar alentándome a alcanzar estos objetivos.

Paúl Javier Romero Venegas

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a toda mi familia y en general a mis seres amados, fundamentalmente a mis padres porque son ellos quienes con sus consejos valiosos han puesto los pilares para la construcción de mi vida, y espero siempre poder retribuirles de la manera que ellos se merecen.

Paúl Javier Romero Venegas

COMITÉ DE EVALUACIÓN



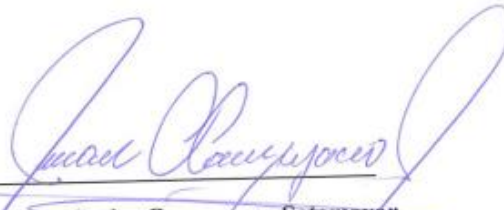
M.Sc. Patricia Valdiviezo Valenzuela

Directora del Proyecto



M.Sc. Milton Paredes Aguirre

Evaluador



M.Sc. Juan Carlos Campuzano Sotomayor

Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**"



Paúl Javier Romero Venegas

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES	xii
ABREVIATURAS Y SIGLAS	xiii
RESUMEN.....	xiv
1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	6
1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO	7
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 PRODUCCIÓN DE CALZADO.....	8
2.2 PLAN DE NEGOCIOS.....	9
2.1.1 Competitividad empresarial	9
2.1.2 Estrategias de posicionamiento	10
2.1.3 Ventaja competitiva	11
2.1.4 Análisis PEST	12
2.1.5 Análisis CANVAS	14
2.3 PROCESO PRODUCTIVO	16
2.3.1 Productividad	17

2.3.2 Optimización de recursos	18
2.3.3 Factores productivos	19
2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	22
3 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO.....	23
3.1 METODOLOGÍA ESPECÍFICA	23
3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	23
3.3 ESTUDIO DE MERCADO.....	24
3.4 VARIABLES DE MEDICIÓN.....	24
3.5 DISEÑO DE LA MUESTRA	24
3.5.1 Resultados	26
4 CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	33
4.1 POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA	33
4.1.1 Nombre o razón social	33
4.1.2 Tipo de empresa	33
4.1.3 Estructura organizacional.....	34
4.1.4 Flujo grama de procesos.....	36
4.1.5 Visión	37
4.1.6 Misión	37
4.1.7 Cinco fuerzas de Michael Porter.....	37
4.1.8 Mezcla de marketing según Philip Kotler.....	40
4.2 MATRIZ FODA	58
4.2.1 Análisis entorno y generación de estrategias	59
4.2.2 Matriz de la Evaluación de los Factores Internos	60
4.2.3 Matriz de la Evaluación de los Factores Externos.....	63
4.3 ANÁLISIS PEST.....	65
4.4 ANÁLISIS CANVAS	66

5	CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	67
5.1	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	67
5.2	PROYECCIÓN DE LA OFERTA	68
5.3	CÁLCULO DE LA DEMANDA INSATISFECHA	68
5.4	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	69
5.5	INVERSIÓN INICIAL	70
5.6	ESTIMACIÓN DE GASTOS	72
5.7	CÁLCULO DEL COSTEO DE PRODUCCIÓN.....	75
5.8	FLUJO FINANCIERO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	77
6	CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS	86
	REFERENCIAS	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1: Composición de Industria de Calzado por número de empleados	1
Tabla 3.1. Muestra poblacional	25
Tabla 4.1: Análisis de precios por estrato	53
Tabla 4.2: Plazas potenciales	54
Tabla 4.3: Ponderación de plazas	55
Tabla 4.4: Promociones establecidas	56
Tabla 4.5: Matriz de la Evaluación de los Factores Internos	61
Tabla 4.6: Matriz de Evaluación de Factores Externos	63
Tabla 5.1: Segmentación de clientes potenciales	67
Tabla 5.2: Población objetivo	67
Tabla 5.3: Demanda existente	68
Tabla 5.4: Estimación de la oferta actual	68
Tabla 5.5: Oferta proyectada	68
Tabla 5.6: Demanda insatisfecha	69
Tabla 5.7: Demanda objetivo	69
Tabla 5.8: Demanda mensual	69
Tabla 5.9: Producción diaria	69
Tabla 5.10: Funcional de la organización	70
Tabla 5.11: Dimensionamiento de maquinaria	70
Tabla 5.12: Propiedad, planta y equipo para Producción	71
Tabla 5.13: Propiedad, planta y equipo para Logística y Administración	71
Tabla 5.14: Inversión por propiedad, planta y equipo	71
Tabla 5.15: Gastos de constitución	72

Tabla 5.16: Inversión inicial	72
Tabla 5.17: Sueldos y salarios administrativos	72
Tabla 5.18: Servicios básicos	72
Tabla 5.19: Promoción y publicidad	73
Tabla 5.20: Arriendo locales	73
Tabla 5.21: Combustible y mantenimiento	73
Tabla 5.22: Depreciación anual	74
Tabla 5.23: Resumen gastos operacionales	74
Tabla 5.24: Amortización del financiamiento	75
Tabla 5.25: Inversión inicial	75
Tabla 5.26: Materia prima por producto	75
Tabla 5.27: Materia prima mensual y anual	76
Tabla 5.28: Mano de obra directa	76
Tabla 5.29: MOD por par producido	76
Tabla 5.30: Depreciación activos productivos	76
Tabla 5.31: Mano de obra indirecta	77
Tabla 5.32: MOI por par producido	77
Tabla 5.33: Resumen de CIF	77
Tabla 5.34: Resumen de costeo	77
Tabla 5.35: Riesgo por tipo de proyecto	78
Tabla 5.36: TMAR para proyecto	78
Tabla 5.37: Factores para clientes y proveedores	78
Tabla 5.38: Estado de resultados proyectado_ Escenario Optimista al 100% de Venta	79
Tabla 5.39: Flujo de caja en Escenario Optimista	80

Tabla 5.40: Estado de resultados proyectado_ Escenario Conservador al 90% de Venta	81
Tabla 5.41: Flujo de caja en Escenario Conservador	82
Tabla 5.42: Estado de resultados proyectado_ Escenario Pesimista al 80% de Venta	83
Tabla 5.43: Flujo de caja en Escenario Conservador	84
Tabla 5.44: Indicadores financieros	85

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1: Edad del cliente potencial	26
Ilustración 3.2: Ocupación	27
Ilustración 3.3: Importancia selección de calzado.....	27
Ilustración 3.4: Frecuencia de compra	28
Ilustración 3.5: Lugar de compra	28
Ilustración 3.6: Atributo más importante	29
Ilustración 3.7: Calzado de preferencia.....	30
Ilustración 3.8: Interés en calzado personalizado.....	30
Ilustración 3.9: Precio aceptable	31
Ilustración 3.10: Promociones.....	32

ABREVIATURAS Y SIGLAS

<i>INEC</i>	Instituto Nacional de Estadística y Censos
<i>CORPOAMBATO</i>	Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua
<i>CALTU</i>	Cámara Nacional de Calzado
<i>RUC</i>	Registro Único de Contribuyentes
<i>FODA</i>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
<i>etc.</i>	Etcétera
<i>g</i>	Gramos
<i>ml</i>	mililitro

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un Plan de Negocios para la fabricación de calzado artesanal con identidad indígena y está compuesto por seis capítulos. El capítulo I contiene los antecedentes del sector, la composición de las empresas de calzado en el país, también pone en perspectiva la problemática de emprender sin planificar y el alto riesgo de fracaso, y determina los objetivos específicos del Plan. El capítulo II, conceptualiza lo relacionado a las variables de estudio, ligadas al Plan de Negocio y a la fabricación de calzado, y también detalla el proceso legal para establecer la empresa. El capítulo III, delimita a la investigación como tipo concluyente basada en fuente primaria (encuestas) y secundaria (internet, libros), estima la muestra para la encuesta, y evalúa los resultados de la misma. El capítulo IV, parte del organigrama funcional, delimita políticas, valores, visión, misión y estrategias a seguir dentro del Plan de Negocio. El capítulo V estima los principales ingresos, costos y gastos del proyecto, y determina la viabilidad del negocio. El capítulo VI, establece las conclusiones sobresalientes para que el Plan tenga éxito. La ejecución del Plan de Negocio es una alternativa que además de buscar un emprendimiento rentable, rescata el calzado tradicional indígena. El proyecto tiene una importante demanda por satisfacer, y es viable financieramente.

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2.010), existe una generación de 100 mil plazas de empleo derivadas de la fabricación de calzado en todo el Ecuador, donde destacan principalmente las dedicadas a elaborar calzado con suela, y aproximadamente 6 empresas se dedican a fabricar calzado de otro tipo, esto incluye al artesanal, se resalta que en su gran mayoría son microempresarios.

Tabla 1.1: Composición de Industria de Calzado por número de empleados

Actividad	Microempresa		Pequeña empresa		Mediana Empresa		Grande empresa	
	1-9	%	10-49	%	50-199	%	>200	%
TOTAL	785	88	94	11	11	1	2	0
Calzado con suela*	686	77	79	9	11	1	1	0
Calzado para deportes**	25	3	2	0	0	0	1	0
Otros tipos de calzado***	56	6	9	1	0	0	0	0
Partes de calzado****	18	2	4	0	0	0	0	0

*Calzado con suela o patas de caucho o materias primas plásticas, o con suela y patas de cuero o materias textiles

**Calzado para deportes, excepto botas de patinar sobre hielo

*** Otros tipos de calzado, excepto calzado de asbesto, calzado ortopédico, y botas de patinar sobre hielo

****Partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos análogos, polainas cortas y largas, y artículos análogos y sus partes.

Fuente: INEC (2.010), **Elaborado por:** Investigador

Las comunidades indígenas de Salasaka, Chibuleo y Pilahuín tienen sus propios diseñadores y confeccionistas de calzado. Ellos elaboran sandalias con contenido andino. En sus modelos usan los tejidos en lana de borrego, que son elaborados en los telares rudimentarios de madera. Estas prendas son similares a las alpargatas, pero estilizadas para que las jóvenes las utilicen. Hay con taco alto para las ejecutivas o de plataforma. En la fabricación se usan materiales autóctonos como la cabuya, la lana de borrego o de alpaca, la madera... También, son bordados con hilos de colores y confeccionados a mano. En los pequeños talleres los artesanos tejen las fajas o chumbis, que usan las mujeres para sostenerse el anaco, para armar en el calzado resistente y que proteja los pies. Estas reemplazaron al cuero. Uno de los artesanos más antiguos en la confección de las sandalias es Agustín Masaquiza, de 60 años. Tiene más de 20 modelos y diseños. Están decoradas con una infinidad de figuras donde sobresalen las llamas, los ríos, el sol, paisajes del campo o la tierra. Cada semana vende cinco pares a las jóvenes de la comuna. En su telar teje las fajas que miden dos metros de largo y de entre 10 a 15 centímetros de ancho. Están decoradas con 54 figuras combinadas con varios colores. Luego las corta en pedazos de 20 centímetros cada una. Las cose y las pega. En sus modelos hay gráficas que hablan de la naturaleza, la fertilidad, flora, fauna, las fiestas y la cosmovisión indígena. Este trabajo lo aprendió de su padre Agustín. Él elaboraba las alpargatas antiguamente con sogas de cabuya, que fue reemplazada por el caucho y combinadas con los tejidos autóctonos que se elaboran en los telares de la comunidad. También ha exportado a Estados Unidos y otros países en forma indirecta (El Comercio, 2015).

La moda en sandalias para este verano la impone Sisay (Florecimiento en español). Esta Asociación integrada por ocho mujeres indígenas de la comunidad Chibuleo, de la parroquia Juan Benigno Vela del cantón Ambato, en Tungurahua, puso en el mercado sus nuevos diseños con

contenidos andinos. La nueva colección comprende el uso de materiales autóctonos como los tejidos con lana de borrego, realizados en telares o bordados a mano con cabuya. La combinación perfecta de los colores azul, celeste, amarillo, verde, rojo, café, negro o simplemente en negro o café, hace que la nueva tendencia para la mujer tenga demanda en el mercado nacional e internacional. En los tejidos, los artesanos representan símbolos gráficos como la chacana o cruz andina, el churo, animales como el colibrí, la llama, el cóndor, las montañas, los ríos... que atrae a los turistas extranjeros y chicas de las diversas comunidades de Pilahuín, Otavalo, Quisapincha y Salasaka. (Revista Lideres, 2016)

Desde el año 2009 la industria de calzado ha ejercido un importante crecimiento, la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señala que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 86% según el Ministerio de Industrias. Una de las principales razones para este repunte es la aplicación del arancel mixto, que entró en vigencia el 1 de junio del 2010. Con estos arancelarios, que impone un gravamen de USD 6 más 10% ad valorem a cada par importado, se trata de proteger al calzado nacional; principalmente ante a los productos con costos más reducidos que ingresaban de China, Colombia o Perú.

El calzado masculino mueve alrededor de 23 millones de dólares mensuales en el Ecuador, teniendo en cuenta que el gasto de la clase media es el 48% del total gasto corriente en el área urbana, representando \$1.544 millones al mes. El 6% de este gasto mensual (\$96 millones) es destinado a vestimenta y calzado¹

Dentro de los aspectos políticos tenemos que analizar los componentes que tengan mayor impacto para saber si el producto va a ser rentable o va a tener problemas de entrada.

Las políticas de manufactura en el Ecuador se han visto favorecidas por la implementación de medidas de protección a los productos que se elaboran internamente ya que el país ha logrado poner un valor muy alto a los aranceles de productos importados, aunque en algunos casos los productos nacionales se encarecieron por que la materia prima era importada y no producción nacional.

Hay que tener en cuenta que la legislación laboral en el Ecuador para los empleados de las empresas ha mejorado notablemente con el transcurso de los años, pero sin un previo análisis desde el punto de vista de los empresarios ecuatorianos, por esta razón la mano de

¹ Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). - ENIGUR, 2012-2013

obra de un trabajador ha encarecido notablemente siendo de 386 USD dólares americanos más los beneficios de ley como es la repartición del 15% de las utilidades generadas por la empresa a favor de los empleados.

La industria del calzado en el Ecuador tiene una gran evolución en variedad, material de diseño y especificación, existe producción de calzado de montaña, exclusivo de cuero e industrial. La industria se encuentra con cambios en procesos de tecnificación cada vez más avanzados. Existe un gran desarrollo de la industria principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) indica que dentro de los aspectos sociales tenemos que la clase media en el Ecuador ha pasado del 14% al 35% en los últimos años. La tendencia a disminuir el número de miembros de un hogar de 4.2 a 3.8 personas debido al programa de sensibilización hacia control de natalidad, lo que puede disminuir el tamaño de mercado.

La clase social media tiene una tendencia a un consumo diferente ya que existen en muchos casos quienes prefieren productos de proveniencia del extranjero, lo que no ayuda a que la economía se desarrolle fácilmente y se disminuya las ventas de producción nacional de calzado.

El ministerio de Industrias y Productividad está realizando constantemente ferias nacionales para promover la venta de calzado por que al momento el sector vende 100 millones de dólares al año en el mercado nacional, y teniendo una capacidad de producción en calidad que puede llegar a superar las ventas de hasta 54 millones de dólares que al momento exporta dicho sector.²

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La industria del calzado en Ecuador está integrada por talleres artesanales, pequeñas fábricas, medianas y grandes industrias. Su diferencia se basa fundamentalmente

² Ministerio de Industrias y Productividad. <http://www.industrias.gob.ec/feria-internacional-de-calzado-y-componentes-ecuador-2016-abre-posibilidades-de-crecimiento-para-calzado-nacional/>

en sus técnicas de producción y comercialización y en diferentes grados de tecnología y eficiencia que cada fábrica posee. (NUNES, 2008)

Un gran grupo de las pequeñas fábricas, son los artesanos, se encuentran concentrados principalmente en la ciudad de Ambato que es la capital del calzado, los cuales no gozan de la capacitación necesaria para manejar una empresa, con el propósito de apoyar a los emprendedores en la provincia de Tungurahua nace CorpoAmbato (Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua) que busca promover el desarrollo económico y la participación activa de todos los actores sociales enlazando a los gobiernos locales, empresarios, universidades, dirigentes comunitarios y políticos.

Adicionalmente, los materiales necesarios para la producción del calzado como el cuero y tejidos con identidad indígena son materias primas de fácil acceso en esta ciudad, por lo que se puede llevar a cabo un emprendimiento y lanzar una colección de zapatos con diseños novedosos con materiales como el cuero y telar como elementos insignia de los indígenas que gusta a los turistas extranjeros que visitan nuestro país.

Para esto es necesaria la asesoría empresarial para definir una marca que identifique los productos, una estrategia comercial que permita expandirse a otras ciudades e inclusive en mercados internacionales, definir cuál es el capital de trabajo necesario para que la operación del taller no se detenga, determinar cuál es el nivel de inventario para no generar venta perdida o exceso de inventario, conocer cuáles son las necesidades de sus consumidores en cuanto a las características del producto, lanzar un portafolio adecuado de productos y encontrar el punto de equilibrio para tener un negocio rentable.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad para establecer una empresa dedicada a la fabricación de calzado con identidad indígena en el cantón Ambato.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la oferta existente, demanda potencial y demanda insatisfecha para el calzado con identidad indígena,

- Obtener la caracterización de producto, plaza, promoción, precio y publicidad.
- Diseñar la estructura organizacional: administrativa, comercial y de producción aplicable para las pymes dedicadas a la fabricación de calzado con identidad indígena en el cantón Ambato, para establecer un mecanismo efectivo de crecimiento.
- Identificar las barreras de entrada y condiciones existentes en la fabricación de calzado con identidad indígena en el cantón Ambato, para generar estrategias de aprovechamiento comercial.
- Desarrollar la estructura financiera adecuada para las pymes dedicadas a la fabricación de calzado indígena en el cantón Ambato, para controlar costos, ingresos y rentabilidad.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las ideas innovadoras surgen de personas con una capacidad distinta al resto, una cualidad singular digna de admirar y resaltar, son visionarios, y tienen en su mente y manos el poder para transformar los paradigmas impuestos por el statu quo, proveniente en su gran mayoría de extranjerismos y modas alejadas a nuestras raíces latinoamericanas. Sin embargo, muchas de las ideas quedan archivadas en una especie de caja de pandora, un baúl del olvido, derivándose en una baja explotación y aprovechamiento de su potencial, esto por no tener el conocimiento de cómo enrumbar sus proyectos, de una forma ordenada y sistemática, que permita cosechar frutos leales a su esfuerzo y emprendimiento.

El circuito económico está compuesto por empresas, familias, Estado y sector externo, el dinero circulante en el circuito permite dinamizar la economía, mediante la interacción de los dos primeros actores mencionados, los primeros generan actividad productiva a la mano de obra local, a cambio de una remuneración que sirve de sustento a los grupos familiares de cada trabajador, y éstas a su vez con el ingreso percibido adquieren bienes y servicios a las empresas, por tanto mutuamente se necesitan, empero si las empresas no logran tener el crecimiento adecuado para ser competitivas, terminan desapareciendo, y la demanda laboral reduciéndose, contrayendo así la economía de la localidad, perjudicando a las familias, por tanto no solamente se ve afectado el empresario sino también la sociedad en general.

Ahora bien, enfocándose en la idea de la fabricación de calzado con identidad indígena, además de rescatar la cultura y valores, que pueden considerarse como patrimonio antropológico nacional, también debe vérsela como una unidad productiva de negocio con fines lucrativos, que debe aprovechar la ubicación desde donde se origina, Ambato, debido a la ventaja competitiva por estar en el centro de la nación, además de ser una ciudad emblema en lo referente a calzado.

Para aprovechar la idea innovadora planteada, es necesario conocer interna y externamente la realidad en la cual se desenvuelve la Empresa, esto propiamente es una parte del Plan de Negocios, en su análisis FODA, y luego de conocer esta realidad, se debe ser ambicioso pero realista para trazar metas y objetivos, que serán consecuentes a las estrategias adoptadas.

1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO

Variables de Estudio

Variable 1: Plan de Negocios

Variable 2: Producción de Calzado con identidad indígena

Variable 3: Investigación de mercado

Un plan de negocios, como su nombre lo indica consiste en la planeación, que viene a ser poner un orden sistemático a una serie de actividades, para el caso actividades de negocio, que tienen como objetivo transformar un comercio con potencialidades, en una unidad empresarial rentable, porque es así como un negocio busca ganar. Para el efecto la unidad empresarial sería el calzado con identidad indígena, que busca abrir un nuevo nicho de mercado, aun no explotado en el Ecuador. La variable de enlace entre el Plan de Negocios y la Producción de Calzado, es la investigación de mercado, que identifica las necesidades del cliente. Finalmente se puede resumir que el alcance del estudio va a analizar qué tan conveniente es realizar la inversión en este proyecto.

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 PRODUCCIÓN DE CALZADO

CALZADO INDÍGENA

En la zona central y sur de América, hubo dos clases de calzado muy difundidas y generalizadas que han llegado a nuestros días: los alpargates –hoy llamadas alpargatas, espadrilles en Francia y España- y las ojotas.

La denominación “alpargate/a” proviene del árabe "albargat" o del hispano-árabe “pargat”. La mayoría de la población chibcha del Altiplano lucía los pies descalzos; sin embargo los caciques y gentes de mayor rango social calzaban la "hushuta" o suela de cuero fijada al calcañar por cordones también de cuero, los cuales pasaban por entre los dedos.

Las alpargatas que usaban los campesinos de Boyacá fueron introducidas por los españoles y en sus raigambres históricas parecen que son de origen árabe, con amplio uso en Valencia en la época medieval; también aparece con los nombres de cotiza, quimba y ojota. Las primeras mujeres españolas que llegaron al Altiplano utilizaron las alpargatas, inicialmente hechas de algodón y luego de fique; el campesino boyacense fue muy lento en adoptar las alpargatas españolas; los indígenas y en general los campesinos durante muchos siglos fueron descalzos como sus ascendientes chibchas. Las alpargatas de las mujeres podían ser muy lujosas en las campesinas.

Eran los llamados "alpargates" una suela de hierbas trenzadas con capellada de tela gruesa o lona, es un producto de los españoles, al establecerse en América, se adaptaron en muchos casos al uso de alpargates. En los primeros tiempos, el calzado de cuero era difícil de obtener y costoso. No tanto porque para fabricarlo no hubiera en un principio ganado suficiente en América, pues el cuero de res se podía sustituir por cueros de animales americanos sino por la escasez de oficiales zapateros.

La preferencia se justificaba sobradamente, dado que eran cómodos para andar en los malos caminos de América, sobre todo si había piedras. Se podían lavar y secar con suma facilidad. Su confección era fácil y rápida y la fibra para hacerlos se encontraba a cada paso, pesaban poco y, de no ser necesarios se llevaban colgados a la cintura.

La mayor parte de los alpargates que se usaban en Panamá, provenían de Guayaquil y de Lima. Asimismo se ha visto que el Ecuador era un proveedor importante para Tierra Firme.

Francisco Pizarro acostumbraba jugar a la pelota calzado con ellos y era índice de bravura usarlos en el ejército antes que zapatos.

Las monjas descalzas de San José, Lima, no usaban chapines, sino alpargates de lana. En Perú enterraban a los muertos vestidos y calzados. Papel no menos importante que en la conquista desempeñaron en las guerras de independencia y en las civiles. En la batalla de Boyacá los oficiales patriotas las calzaban; los soldados iban descalzos.

Otro científico asegura, después de sus experiencias en Colombia en 1854, que si tuviera que caminar con frecuencia, usaría alpargates y no zapatos. Los alpargates fueron artículo de exportación en algunos períodos del siglo XIX. En el bienio 1854-1855 se llegaron a exportar 22.076 pares. (REVISTA DE ARTES, 2.007)

2.2 PLAN DE NEGOCIOS

La estructura orgánica de toda empresa debe partir del plan de negocios, porque es éste el que fija la ruta a seguir, mediante primero su filosofía, y forma de verse a la empresa en el presente y en los años posteriores, esto está relacionado directamente con la planificación estratégica, para lo cual se debe establecer metas y objetivos, que serán dados seguimientos durante toda su implementación.

El plan de negocios comprende el establecimiento de políticas y valores, así como razón de ser actual y futura, objetivos, y también la creación de herramientas o estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas, y el control oportuno del desarrollo si existirán anomalías no anticipadas.

Para **Rafael Muñiz (2012)**, consiste en:

- Definición de objetivos estratégicos:
Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Planificación estratégica:
Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica:
Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

2.1.1 Competitividad empresarial

La competitividad es una fortaleza interna que tiene una empresa, y que la hace sólida en el mercado proporcionándole rentabilidad, y está relacionada directamente con la productividad, dado que mientras mayor sea ésta menores serán los costos o también puede relacionarse con la calidad que mientras mayor sea, podrá tener un mejor posicionamiento en cuanto a precios.

Según **Oswaldo De la Fuente (2005)**:

“La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para

obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país”.

Mientras que **María López (2009)** sobre los agentes de la competitividad menciona que para mayor competitividad debe darse:

- Internacionalización de economías y empresas
- Cambios rápidos en tecnología
- Segmentación de los mercados
- Reducción del ciclo de vida de los productos
- Cambios en valores de compra de los clientes

2.1.2 Estrategias de posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento son acciones competitivas que crean el lugar que ocupa nuestra marca en la mente del consumidor, es decir cómo perciben nuestros clientes a la empresa y en caso especiales a los productos por separado. A la empresa muchas de las veces se la reconoce por su nombre tal es el caso de *Movistar* que fácilmente sabemos cuál es su actividad sin diferenciar mayormente entre sus diferentes tipos de servicios o productos; mientras que el posicionamiento por tipo de producto es el caso de *Coca Cola Company* que su producto estrella es el que permite identificarla.

“El Posicionamiento, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre mi marca y mi compañía y la de los competidores.

Y el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa desarrollemos, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten a nuestra comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia”. (FAJARDO, 2008)

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento.

- El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.

- El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.

Puede posicionarse de dos maneras: Precio o Calidad

- a) Posicionamiento basado en las características del producto;
- b) Posicionamiento en base a Precio/Calidad;
- c) Posicionamiento con respecto al uso o beneficios que reporta el producto;
- d) Posicionamiento orientado al usuario;
- e) Posicionamiento por el estilo de vida;
- f) Posicionamiento con relación a la competencia (OLAMENDI)

2.1.3 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un factor favorable para una organización u empresa, que bien puede ser innato a su creación o haber sido adquirida gracias a una determinada estrategia, puede deberse a tres tipos de posicionamiento que son: la diferenciación, un producto con características adicionales; por costos, un producto accesible de precio y calidad aceptable; y por enfoque, es decir, un producto realizado a la medida de un segmento de clientes en específico.

“Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado” (MAPCAL S.A., 1997).

Hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el diseño, la publicidad, etc.

Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores. (NUNES, 2008).

2.1.4 Análisis PEST

PEST, PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. Incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI.

Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada.

Ventajas del análisis PEST

Realizar un **análisis de entorno** con el método PEST es bastante común en las empresas debido a sus numerosas ventajas y a que es una suerte de guía de investigación del contexto que rodea al proyecto. Algunas de ellas son:

- **Se adapta a cada caso.** Ya se ha explicado que hay factores que se pueden enmarcar dentro de otros. Por ejemplo, el legislativo se puede integrar fácilmente dentro del político e industria se puede incluir en la economía. El factor ecológico también se puede enmarcar fácilmente en social y en los otros. Todo dependerá del área en el que se desarrolle la actividad de la empresa en cuestión y de las peculiaridades de su sector.
- **Ayuda a la toma decisiones.** Esto porque el conocimiento del mercado y los factores que marcarán su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permitiendo identificar y controlar los riesgos que presenta y determinar, finalmente, si es conveniente o no entrar en él. Por todo ello, resulta de gran utilidad en procesos de internacionalización.
- **Tiene un enfoque proactivo.** Permite anticipar los cambios y vislumbrar tendencias futuras, de modo que la organización irá un paso por delante y no tendrá que esperar a reaccionar con prisas ante las nuevas características del mercado. Facilita la planificación y se minimiza el impacto de los escenarios adversos.
- **Es de aplicación amplia.** Tanto si se realiza para tomar decisiones sobre la creación de una nueva empresa, la apertura de una oficina en otro país o región, la redefinición de la marca, una posible adquisición o la entrada de socios, el análisis

PEST permite conocer en detalle las tendencias que marcarán el futuro del mercado.

¿Cuáles son las diferencias con DAFO?

La primera idea que hay que tener clara es que PEST y DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) no son equivalentes porque son métodos que no se aplican al mismo objeto de investigación, aunque pueden tener algunas áreas comunes, por lo que ciertos factores pueden aparecer en ambos estudios.

La principal diferencia consiste en que PEST evalúa un contexto, un mercado, el marco que condicionará una iniciativa empresarial y, por tanto, se centra en factores externos a la organización para saber si es conveniente entrar en dicho mercado en este momento y es necesario cambiar la estrategia. Permite conocer los cambios que influirán en el negocio. Por su parte, DAFO valora una unidad de negocio concreta o una propuesta, teniendo en cuenta factores internos y externos.

Al ser un estudio centrado en el entorno en el que se va a desarrollar una idea de negocio o proyecto, resulta fundamental que el análisis PEST o PESTEL se realice antes que el DAFO y no al revés. Esto porque permitirá estudiar factores que no dependen directamente de la empresa, sino del contexto político, económico, social y tecnológico, que tendrán un impacto muy importante en su funcionamiento.

Las variables de PEST y PESTEL

Estos son los factores PEST o PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial:

1. **Variables políticas.** Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.
2. **Variables económicas.** Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.
3. **Variables sociales.** Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

4. **Variables tecnológicas.** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
5. **Variables ecológicas.** Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
6. **Variables legales.** Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Dentro de cada variable, es necesario identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y otros que serán menos decisivos e irrelevantes para el funcionamiento de la compañía, unidad de negocio o proyecto. Es recomendable comenzar el análisis por los factores más generales y terminar por los que son más específicos o característicos de la empresa. El estudio también puede abarcar los ámbitos locales, regionales o estatales, si se considera necesario.

Asimismo, se puede realizar un análisis comparativo, de corte más científico, si se asigna una calificación a cada uno de los apartados. Lo que facilitará el estudio de varios mercados para conocer cuál presenta un entorno más favorable o adecuado a los propósitos de la empresa.

Para todo tipo de empresas

Este método de **análisis de entorno** no solo es adecuado para grandes compañías que cuentan con estructuras más complejas. También se adapta a la realidad de las empresas de menor tamaño porque es un método flexible, que permite realizar un estudio más amplio o bien integrar ciertas variables dentro de otras, adaptándose a la realidad de la organización. Dependiendo del tipo de negocio, habrá unas variables que tengan más peso que otras.

En definitiva, **PEST** o **PESTEL** es una herramienta accesible, fácil de aplicar y muy utilizada por organizaciones de diversos sectores y de distintos tamaños porque permite evaluar los principales **elementos externos que influirán en un proyecto o negocio**. Facilitando así la toma de decisiones anticipadas porque guía a la dirección en los escenarios futuros que determinarán el desarrollo de la actividad.

2.1.5 Análisis CANVAS

El llamado Modelo Canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro *Generación de Modelos de Negocio*, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema

productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: lo más importante ahora es crear valor para los clientes.

El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

Principales elementos del Modelo Canvas

Se debe llenar los 9 bloques con las características de la empresa que se quiere crear. Al principio cuesta un poco porque no tiene del todo bien definido un modelo de negocio, y por eso mismo es importante hacer cuanto antes un Modelo Canvas.

1.- Segmentos de Mercado

¿Quiénes son tus clientes? Dependiendo de la empresa que tengas en mente los clientes pueden ser de tipos diferentes. Por ejemplo, en un medio de comunicación tus clientes serán tus lectores y las empresas que tengan publicidad en tu medio. Por eso es tan importante definir tus clientes, porque tu modelo de negocio e incluso tu producto puede variar en función de éstos.

2.- Propuesta de valor

Lo que te diferenciará de las demás empresas, por qué el cliente va a comprar tu producto no a la competencia. Podrás diferenciarte de otras empresas siempre y cuando tengas una ventaja competitiva, que puede ser de diferentes tipos: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción (el acceso de tus clientes para comprar tu producto).

3.- Canal

¿Cómo podrán comprar tu producto? Tienes que tener en cuenta cómo vas a distribuirlo, sobre todo si en tu modelo de negocio te comprometes a ser rápido.

4.- Relación con el cliente

Tienes que pensar si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos, o si vas a tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca.

5.- Fuentes de ingreso

No solamente tienes que pensar a qué precio te vendrá bien a ti vender tu producto, sino que lo importante es saber qué están dispuestos a pagar tus clientes por tu producto. Por lo tanto, la fuente de ingreso tiene que permitir que la empresa sea rentable, pero siempre pensando que tiene que ser acorde con lo que pide el consumidor.

6.- Recursos clave

Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos físicos e intelectuales (como patentes o derechos de autor), humanos y financieros que seguro vas a necesitar.

7.- Actividades clave

Se trata de todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, como la producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.

8.- Socios clave

Saber cuáles van a ser tus alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.

9.- Estructuras de costos

Tiene que decidir cómo quiere enfocar los costos entre dos tipos diferentes: bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor.

2.3 PROCESO PRODUCTIVO

Un proceso productivo consiste en sistematizar las actividades intermedias que permiten la transformación de insumos, ya sean estas materias primas, en bienes que pueden tener distintos fines, con y sin lucro. Todo proceso productivo es parte de la cadena de valor empresarial y forma parte de las actividades primarias, y viene de la mano de las actividades de soporte o secundarias que son encargadas de la planificación, cuyo objetivo es el ordenamiento adecuado para tener un uso optimizado de los recursos.

De acuerdo con Sabana (2012, p. 51) quien cito a su vez a lo establecido por Henry Fayol:

Una de las principales funciones de la administración empresarial es aquella encaminada a las actividades técnicas de la organización, es decir al proceso de producir bienes y/o servicios, mediante la ejecución de las siguientes actividades: ficha técnica del producto o servicio, descripción del proceso, plan de producción, plan de compras y costos de producción de materias primas e insumos, planeación de recurso humano maquinaria y equipos.

Otra definición interesante dice que un proceso productivo:

Ha estado siempre relacionada con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio. Los procesos productivos pueden clasificarse por proyectos, procesos de producción por cochadas, procesos de producción en masa y proceso de producción continua. En los proyectos encontramos los de construcción de puentes, avenidas, edificios según (Fúquene Retamoso, 2007, p. 37).

2.3.1 Productividad

Productividad es la relación entre la cantidad de productos y la cantidad de recursos utilizados, la productividad sin una medida de comparación no sirve de mucho, porque se convierte en un índice, y para saber cuan productivo es la utilización de recursos debe existir un indicador ideal, que marque la diferencia.

Rodríguez Combeller en 1993 (pág. 22) la describe así:

Desde una perspectiva amplia, la productividad ha ocupado un lugar prominente para apreciar el avance económico, tanto de las organizaciones como de las naciones. En la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. Puede representarse así:

$$Productividad = \frac{Productos\ obtenidos}{Insumos\ invertidos}$$

En este sentido, algunos de los indicadores utilizados tradicionalmente para medir la productividad, como productos por hora – hombre o por hora – máquina, alimentado y reforzado un deseo permanente de <<hacer más con menos>>, productividad y su posterior asimilación al término <<explotación>>, tal vez con base en experiencias reales. Una revisión crítica del viejo término de productividad permite elaborar conceptos más avanzados que la definen como una medida de eficacia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles. En esta definición sobresale como criterio clave la <<eficiencia>>, que según la teoría económica implica lograrla en el consumo, la producción y la satisfacción del consumidor.

De una forma genérica se podría definir como:

La relación entre el output de productos o servicio obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos. En consecuencia se puede hablar de la productividad de instalaciones, maquinas o equipos, así como la relatividad al factor humano (mano de obra directa). Una expresión aritmética de este concepto sería la siguiente:

$$Productividad = \frac{Output\ obtenido}{Recursos\ empleados}$$

En este sentido, vemos que aumentar la productividad significa:

- a) Producir más con el mismo consumo de recursos.
- b) Producir igual utilizando menos recursos.
- c) Producir más utilizando menos recursos.

En la práctica, lo que habitualmente se pretende es conseguir una economía de recursos para su utilización en otros bienes o servicios. (Anaya Tejero, 2008, pág. 208)

Mientras tanto Olavarrieta de la Torre (1999, pág. 49) manifiesta:

La productividad es la relación entre producción e insumo. También puede decirse que es la obligación entre lo que sale y lo que entra (output / input), o la relación entre lo que se obtiene y los recursos usados para obtenerlo. Si las unidades del numerador y del denominador son las mismas, la relación se expresa como una tasa o porcentaje de productividad. Si las unidades son diferentes, el indicador de la productividad queda expresado en la relación de las dos unidades, v.gr.: toneladas de maíz por hectárea sembrada, horas de mano de obra directa por automóvil ensamblado. Como puede verse, los recursos o insumos pueden ser variados: tierra, materiales, capital, maquinas, recursos humanos, energía, etc. La producción puede ser todavía más variada, ya que puede ser cualquier cosa que sea producida por el hombre, incluyendo la información, el capital, la energía. También puede verse que dentro de una empresa, es posible evaluar su productividad total y una gran variedad de productividades parciales, como pueden ser la productividad de la mano de obra, de la energía, etc. La productividad se define como:

La productividad parcial, a su vez estará definida como:

$$\begin{aligned} \text{Productividad Parcial} &= \frac{\text{Producto Total}}{\text{Insumo Parcial}} \\ &= \frac{\text{Producto Total}}{\text{Insumo Total}} \end{aligned}$$

2.3.2 Optimización de recursos

La optimización de recursos no viene sin antes conocer la productividad de cada uno de ellos, porque solo al tener el factor de productividad junto con un factor ideal, se puede establecer la optimización, pudiendo optimizarse factores económicos, humanos, infraestructura, y materiales.

En el mercado actual exige a las empresas de todo el mundo una mayor optimización de sus recursos. Ya no basta con entender que la globalización ha afectado a la competencia entre empresas, sino que además la crisis financiera nos demuestra lo débiles que pueden ser los conceptos de antaño. La actualidad obliga al empresario a tomar medidas urgentes y con visión a futuro: en la última crisis financiera fueron los Estados quienes salvaron a entidades financieras y organizaciones, pero con un costo social muy elevado. En el futuro los Estados no serán capaces, si no modifican el presente, de intervenir los mercados tan abiertamente. (Crivellini, 2012).

En cambio Álvarez Granada (2012, p. 01) relaciona “la eficiencia con la eficacia (ya que esta hace énfasis en los resultados, lograr objetivos, crear valores) para optimizar recursos no tendría que ser solo eficiente, sino que también ser eficaz”.

2.3.3 Factores productivos

En economía los factores productivos son tres: tierra, capital y trabajo. La tierra se le conoce a todo aquello que se deriva de la naturaleza, por ejemplo, en las empresas industriales la madera de los árboles, la extracción del petróleo, la tierra agrícola, etc. El factor capital es el derivado del dinero, y el dinero no solo como activo circulante, conocido en la contabilidad, sino también en su capitalización en bienes, sea maquinaria, vehículos, edificios, entre otros. Finalmente, el último factor es el trabajo, y este referido a la mano de obra y su aporte a la transformación de insumos en productos.

La clasificación de este aspecto se compone de la siguiente forma:

- Talento humano

“Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad, su propia realización como seres humanos” (Barquero Corrales, 2005, pág. 21).

O también según el Programa de Educación a distancia (2013, p. 74):

El recurso humano está constituido por las personas que lo integran y que interactúan con sus conocimientos, capacidades y habilidades en el desarrollo de las actividades de las organizaciones. El término recursos humanos se refiere entonces, a la persona que compone una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar los aportes que las personas efectúan al objetivo de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen.

- Materiales

Ollé, y otros (1997, pág. 57) señalan que:

Los materiales pueden ser de distintos tipos (materias primas, componentes, packaging, etc.). Es conveniente no olvidar ninguno de ellos, ya que en ocasiones materiales auxiliares aparentemente sin importancia pueden ser críticos por algunas razones que se expondrán más adelante. De todos modos, en los casos en que el número de materiales sea muy elevado, será conveniente centrar nuestra atención en aquellos de mayor importancia, para lo que será imprescindible establecer algún criterio de prioridad que no siempre será exclusivamente económico. Por ejemplo, el pequeño muelle que presiona la piedra en los encendedores desechables, que cuesta unos pocos céntimos, es importante pero no crítico en relación con el proceso <<super automatizado>> de montaje de los distintos componentes (hay que conseguir que los muelles no se entrecrucen en los vibradores que alimenten la cadena de montaje...). Como norma general, nos atrevemos a dar dos consejos básicos, con relación a los materiales:

- Adopte materiales estandarizados siempre que sea posible
- No olvide nunca las reglamentaciones que impiden o dificulten el uso de determinados materiales (toxicidad, inflamabilidad, contaminación, medioambiental, etcétera)

Además:

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: Maquinarias, Inmuebles, Insumos, Productos terminados, Elementos de oficina e Instrumentos y herramientas. Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización. La ubicación de las plantas productivas y de los puntos de venta también juega un rol fundamental, ya que determinan los recursos humanos con los que se contarán y los costos de transporte de insumos y productos, como también los servicios disponibles para la organización. (Zona Economica , 2011, pág. 01).

- Financieros

Existe una conceptualización bastante clarificadora, que da a conocer la composición de este recurso:

Son todos aquellos recursos de carácter monetario, de origen interno y externo, así como los valores y otros mecanismos disponibles en una sociedad para el financiamiento del proceso productivo. La importancia de estos recursos radica en que de acuerdo con sus volúmenes existentes (abundancia o escasez), se realizan ciertas metas (programas y proyectos), tanto del Estado como de las empresas. El financiamiento puede ser interno y externo. (Universidad de San Carlos de Guatemala , 2009, pág. 08).

Deloitte en 2012 (pág. 03) señala:

Todas las empresas requieren recursos financieros para poder trascender, desarrollar sus funciones actuales y ampliar las mismas, generando con esto el inicio de nuevos proyectos que necesitan inversión. La falta de liquidez en las empresas hace que éstas recurran a fuentes de financiamiento, permitiéndoles contar con recursos para enfrentar sus gastos presentes, ampliar sus instalaciones, comprar activos o iniciar nuevos proyectos. Existen diversas fuentes de financiamiento que son clasificadas como fuentes internas y fuentes externas; las fuentes internas son las que genera la propia empresa como resultado de sus operaciones tales como las aportaciones de los socios, utilidades retenidas, flujo de efectivo y venta de activos. Por otro lado, se encuentran las fuentes externas que son aquellas que se otorgan por medio de terceros y son de deuda o de capitales.

- Tecnológicos

Según la Universidad de San Carlos de Guatemala (2009, pág. 08):

Los recursos tecnológicos se ven sustancialmente influenciados por el desarrollo científico que el ser humano alcanza e incrementa constantemente. La ciencia ayuda a la humanidad a dominar la naturaleza para su propio beneficio, produciendo cada vez más eficientemente los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Relacionado con ello se ha definido el término tecnología que

consiste en “la suma de los conocimientos, de los medios y de los métodos destinados a producir bienes y servicios.

Mientras que Garud y Karnoe (2003) citado por Revilla (2012, pág. 01) establece lo siguiente:

Los recursos tecnológicos constituyen activos fundamentales para muchas empresas en la consecución de ventajas competitivas. Su carácter intangible los hace especialmente estratégicos, por cuanto están sujetos a fuertes imperfecciones de mercado y son difícilmente replicables. Por otra parte, la relación entre innovación, eficiencia tecnológica y resultados están bien establecidas en la literatura. No obstante, tan importante como las características de la dotación de recursos, si no más, es la gestión que la empresa haga de los mismos (Sirmon et al., 2008). Una gestión adecuada puede otorgar el éxito competitivo a empresas con limitado acceso a recursos valiosos y, viceversa

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Para la constitución de la empresa es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de organización adecuada (Sociedad Anónima, Cooperativa, Asociación Gremial, Compañía Limitada, etc.)
- Número de socios que iniciarían el emprendimiento,
- Cuantía del capital social,
- Gastos de constitución,
- Trámites legales (patentes, normalización, RUC_ Registro Único de Contribuyentes, permisos municipales, etc.),
- Iniciativas asociativas (CALTU-Cámara Nacional de Calzado)),
- Obligaciones fiscales,
- Obligaciones laborales,
- Autorización de instalaciones,
- Cuantía de gastos legales (registra en activos intangibles).

3 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

Objetivo 1:

Se utilizó la encuesta como fuente primaria para obtener información sobre los gustos y preferencias de los consumidores de calzado,

Objetivo 2:

Se fundamentó en las 5 P de Porter sobre producto, precio, plaza, promoción y publicidad para entender el mercado,

Objetivo 3:

Se utilizó los conceptos de Rafael Muñiz, sobre planificación estratégica, y organización de empresas, para generar estrategias se empleó las 4 p de Kotler,

Objetivo 4:

Para identificar las barreras de entrada se fundamentó en los conceptos de Cabral y los conceptos de María López sobre los agentes de competitividad.

Objetivo 5:

Para estructurar financieramente la organización los conceptos de Nassir Sapag,

3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Se utilizó:

- Fuentes Primarias. - Encuestas a la muestra objetivo.
- Fuentes Secundarias. - Libros y artículos, físicos y digitales del tema.

3.3 ESTUDIO DE MERCADO

Para el levantamiento de la información se utilizó la investigación concluyente. Este tipo de investigación determina el diseño de la encuesta, analiza a la población objetivo, mediante su comportamiento, características específicas, para así focalizar la herramienta de recolección a un número de observaciones, muestra.

Metodología

Se aplicará la encuesta dirigida a los consumidores potenciales de edades entre los 8 y 50 años, que visita Tungurahua, no específicamente radiquen en la provincia, tomando en cuenta que para el segmento más joven los decisores de compra son sus padres.

Objetivo

Recopilar información relevante sobre la tendencia en sus gustos y preferencias, así como la frecuencia con la que obtienen este tipo de calzado.

Guía

De forma hablada el encuestador explica el propósito de la investigación y la forma de contestación al encuestado, en caso de haber dudas durante su aplicación el encuestador tiene el suficiente conocimiento para saber sobrellevarlas y dar un adecuado entendimiento de la encuesta.

3.4 VARIABLES DE MEDICIÓN

- Características del cliente: Edad, Ocupación, Género, Frecuencia de Compra
- Características del producto: Diseño, Tipo de Calzado, Modelos de Preferencia
- Características del precio: Precio aceptable, precios de la competencia
- Características de plaza: lugar de compra, canal de compra
- Características de post venta: promociones, obsequios.

3.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

La población objetivo para el Plan de Negocios constituyen las personas de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Chico, edad comprendida entre 15 y 50 años.

La delimitación de la población se obtuvo con la información del Censo 2.010, efectuado por el INEC

Tabla 3.1. Muestra poblacional

Z:	1.96
N:	266,656
p:	0.5
q:	0.5
E:	10%
n:	96

Elaborado por: Investigador

3.5.1 Resultados

Los mismos se presentan a continuación por cada sección u objetivo:

Sección A: Perfil del Cliente

1. Indique su rango de edad

Ilustración 3.1: Edad del cliente potencial



Elaborado por: Investigador

La producción de calzado artesanal estará destinada desde la talla 28, correspondiente a niños(as), hasta las tallas altas 41 y 42, sin embargo hay que tener en cuenta que las primeras tallas de la curva no componen el grupo de clientes como tal, sino constituyen parte del grupo de consumidores, y que los clientes sería la población económicamente activa, quienes tienen la posibilidad monetaria de comprar para sí y para sus hijos el calzado ofrecido.

2. Ocupación

Ilustración 3.2: Ocupación



Elaborado por: Investigador

El objetivo del sondeo comercial, aplicado por medio de la encuesta, era justamente dirigirse a los clientes potenciales de la Empresa, que se encuentren laboralmente ocupados, para poder conocer sus principales características y expectativas sobre el uso de un calzado con identidad indígena, por tanto el objetivo al ser la mayor parte de encuestados PEA, ha sido cumplido, adicional también se puede tener la perspectiva de otros segmentos.

3. Selecciones una de las siguientes opciones, por grado de importancia, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, califique qué tan importante es una adecuada selección de calzado

Ilustración 3.3: Importancia selección de calzado



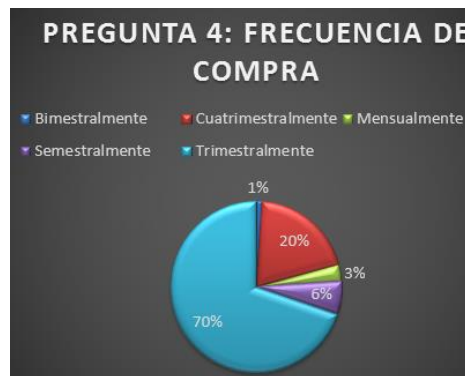
Elaborado por: Investigador

Existe una adecuada perspectiva sobre la importancia del calzado y su correcta elección, relacionada a temas de salud, y esto es favorable como empresarios, porque así la calidad de la materia prima es fundamental en los clientes potenciales.

Sección B: Rotación del producto

4. Con qué frecuencia adquiere calzado

Ilustración 3.4: Frecuencia de compra



Elaborado por: Investigador

La adquisición por reemplazo de calzado tiene una frecuencia de tres meses, sin embargo esta variable para el tipo de producto que se ofrecerá tiende a ser dispersa, porque este calzado no sería de compra y reemplazo como los zapatos cotidianos, o de uso diario, sino posiblemente, cada cliente al año compre una o dos veces cuanto mucho, por ser un producto más de moda, y por ello se debe pensar siempre en la innovación.

5. Por cuál de los siguientes medios prefiere realizar la compra de su calzado

Ilustración 3.5: Lugar de compra



Elaborado por: Investigador

EL principal lugar de compra de calzado son los almacenes ubicados por lo general en el centro de la ciudad, así también lo hacen en menor medida en los centros comerciales y a amigos que traen calzado importado, o el último de los casos los hacen de forma autónoma con el uso del internet.

Sección C: Perfil del producto

6. Qué atributos considera al elegir un calzado como más importante

Ilustración 3.6: Atributo más importante



Elaborado por: Investigador

Hay tres pilares claves para los clientes potenciales que inciden directamente al momento de adquirir su calzado y son en el siguiente orden: la comodidad, y este viene relacionado con la importancia y vinculación a su salud; la durabilidad, puesto por más “cómodo” que sea, si tiene un precio “costoso”, debe durar un tiempo adecuado, no dañarse enseguida; y finalmente la moda, es decir estar a la vanguardia de la tendencia del mercado y representar su personalidad.

7. Qué tipo de calzado es el que más le interesa adquirir

Ilustración 3.7: Calzado de preferencia

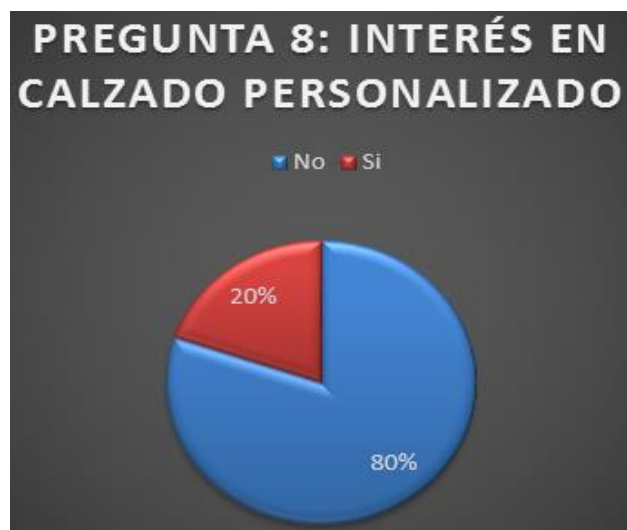


Elaborado por: Investigador

La mayor parte de los clientes potenciales tienen una preferencia por el calzado de uso diario, para ir a sus trabajos, o en el caso de sus hijos para que acudan a escuelas y colegios, después de éste tipo de calzado se encuentra el casual, el deportivo y finalmente el personalizado, esto no viene a desmotivar el interés por invertir en éste segmento de mercado, puesto al contrario habla bien del sondeo, porque se ajusta a la realidad, y permite tener una segmentación apropiada a lo que será la oferta existente.

8. Estaría interesado en adquirir un calzado con identidad indígena (muestras)

Ilustración 3.8: Interés en calzado personalizado



Elaborado por: Investigador

En cuanto al interés para adquirir calzado personalizado, que sería el ofertado por el proyecto, un 20% de los clientes potenciales sí estarían dispuestos a hacerlos, mientras el 80% no lo haría, por tanto este factor es clave para continuar con la segmentación de mercado y oferta, para el dimensionamiento del proyecto.

Sección D: Contextualización del Mercado

9. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, qué precio estaría dispuesto a pagar

Ilustración 3.9: Precio aceptable



Elaborado por: Investigador

La aplicación de esta pregunta fue de forma abierta, y con el uso de una muestra de calzado para que idealicen cada cliente potencial en su mente, sobre cómo sería el producto por ofrecer, y de esta manera determinen un precio adecuado y accesible a su economía, dando como resultado, que estaría dentro de 45 a 55 dólares americanos, un precio que se ajusta a los exigidos por la competencia.

10. En dónde Ud., ha comprado su calzado, qué tipo de promociones o servicios le han ofrecido

Ilustración 3.10: Promociones



Elaborado por: Investigador

Las principales promociones que las tiendas de calzado ofrecen a sus compradores son los regalos pequeños, tales como llaveros de cuero, medias, y similares, también algunos almacenes ofrecen descuento cuando se llevan más de un par de zapatos y otros en cambio tienen convenios con otras tiendas para consumos a menor precio.

CONCLUSIÓN INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Existe un nicho de mercado constituido por el 20% de la muestra poblacional, interesado por adquirir el producto de tipo artesanal, cuyas características más sobresalientes deben ser la comodidad, la durabilidad y la moda y, el target de clientes está concentrado entre los 25 y 35 años, que por lo general acuden entre 3 y 4 veces por año especialmente a tiendas tradicionales. Entre los precios que están dispuestos a cancelar van desde los 45 a 55 dólares por cada par. Asimismo, las principales promociones que les han ofrecido están los pequeños regalos.

4 CAPÍTULO IV: ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y ESTRUCTURA ORGÁNICA

4.1.1 Nombre o razón social

La razón social es: Calzado Indígena POLLQO CIA. LTDA.

Es una empresa cuya actividad principal se encuentra vinculada con la fabricación de calzado artesanal con identidad indígena para niños, niñas, adulto masculino y adulto femenino. La empresa busca introducir un nuevo concepto en calzado que permita principalmente brindar comodidad, confort y distinción en sus usuarios a través de sus variados y vistosos diseños. La empresa está ubicada en la ciudad de Ambato en las calles Río Guapante y Río Tambal en la Parroquia Huachi Chico.

El calzado con identidad indígena es un nicho de mercado que no está explotado y por lo tanto no existe una marca que esté posicionada, lo que se utilizará como una oportunidad para ser pioneros en este segmento de mercado.

Se ha definido poner una marca que respalde al producto debido a la gran cantidad de talleres artesanales que se dedican a replicar los productos que tienen éxito en el mercado, de esta forma se logrará establecer una diferenciación del producto a lo largo del tiempo con los competidores que surjan en el camino.

La marca es: USHUTA

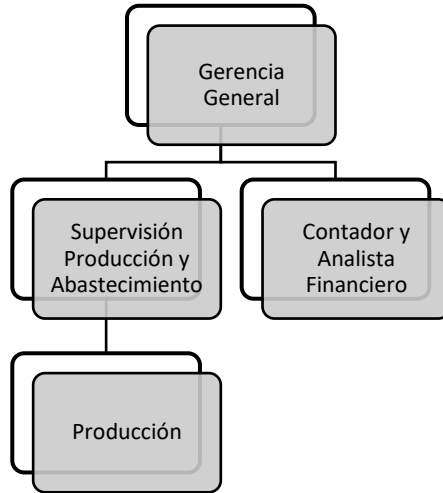
Se ha escogido el nombre “Ushuta” para la marca con la que se comercializará el calzado tomando como referencia que en la antigüedad se utilizaba un tipo de zapato llamado ushuta que lo utilizaban los caciques y personas de edad en los pueblos originarios del centro y sur de América, Este producto se caracterizaba por ser de fibras de cuero y correas tipo alpargatas.

4.1.2 Tipo de empresa

Esta empresa está en el sector secundario de la economía, que consiste en la transformación de insumos en bienes.

Dentro del sector secundario, existe una categoría adicional, que es la artesanal, porque su proceso no será tecnificado a totalidad sino mantiene el conocimiento ancestral.

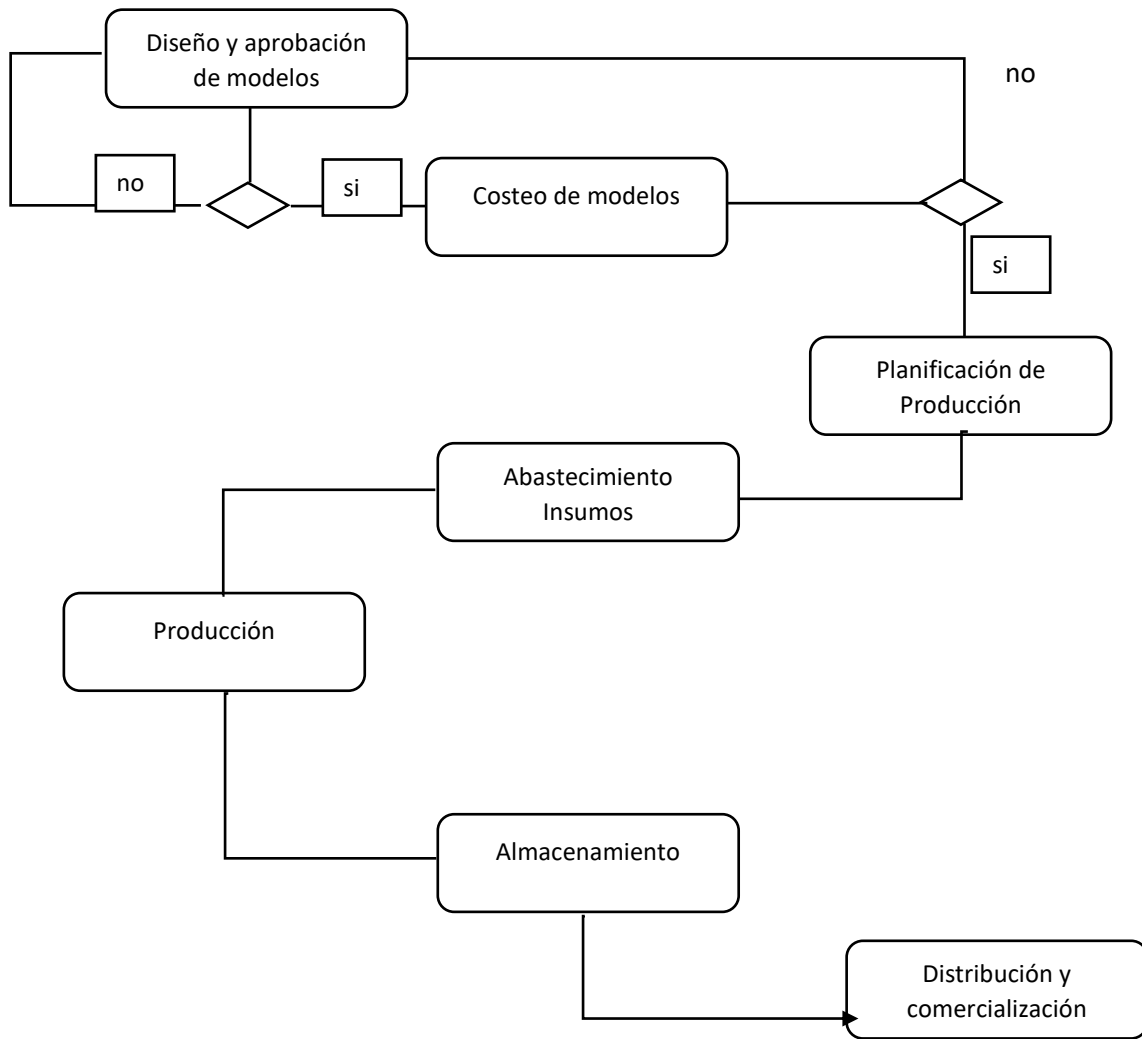
4.1.3 Estructura organizacional



Cargo	Cantidad	Función	Perfil	Sueldo Básico
Gerente General	1	Áreas: Administrativa y Comercial Responsable del manejo de la marca (publicidad).	Tercer Nivel: Administración Economía Ingeniería Comercial, afines	1.000
Supervisor de Producción y Abastecimiento	1	Control de cumplimiento de estándares de producto y encargo de las compras de materias primas.	Tercer nivel: Ingeniería Industrial	800

Contador y Analista Financiero	1	Control de costos, presupuestos y gastos. Cumplimiento de las obligaciones fiscales (SRI).	Tercer nivel: Contabilidad Economía Ingeniería Financiera	800
Operador de Producción	4	Producir con las condiciones especificadas	Segundo Nivel: Bachillerato	400

4.1.4 Flujo grama de procesos



4.1.5 Visión

Ser una empresa con gran reconocimiento nacional por su aporte a la conservación de la vestimenta indígena tungurahuese cuyos principales productos son de manufactura artesanal, con gente comprometida y apasionada por lo que hace.

4.1.6 Misión

Producimos y comercializamos calzado con identidad indígena con diseños innovadores y novedosos, respetando a los pueblos y sus conocimientos ancestrales, medio ambiente así como también cumpliendo con transparencia la normativa ecuatoriana.

4.1.7 Cinco fuerzas de Michael Porter

1) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La competencia para este segmento de mercado de calzado se encuentra dispersa, o está encabezada por un número pequeño de asociaciones de orden público, como la de Salasaka, y estos no cuentan con la tecnología necesaria para poder tener más oportunidades de cobertura de mercado, y contar con un mayor portafolio de clientes.

Si bien no existen empresas privadas dedicadas a la fabricación de calzado con identidad indígena, que significa una falencia importante al no contar con marca de comercialización, podemos destacar como principales competidores dentro de este segmento de producto a los elaborados en las comunidades de Salasaka, Pilahuin y Chibuleo. Además también existen tiendas turísticas en la zona norte del país en las ciudades de Ibarra, Otavalo y Quito.

En conclusión, la rivalidad entre los competidores la podemos calificar como baja debido a la escasa cantidad de fabricantes de este tipo de calzado.

2) AMENAZA DE NUEVAS ENTRADAS

Al ser un nicho de mercado pequeño que requiere de innovación constante en sus diseños, esto conlleva a tener un alto grado de participación de manufactura en los procesos de producción, que termina elevando los costos unitarios, y dejando poco margen de rentabilidad, y así minimizando el interés de ingresar a competir en el segmento artesanal, por ello no es muy alta la amenaza de nuevas entradas.

En este tipo de negocios no predomina las economías de escala, por lo tanto las grandes empresas no estarán interesadas en ingresar en este portafolio de productos, en cuanto a las medianas y pequeñas empresas o su vez los talleres de calzado pueden ver una oportunidad de ventas en este segmento, la marca es lo que nos permitirá ser fuertes competidores en cuanto a la posibilidad de ingreso de un nuevo competidor.

3) INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos al artesanal de alta manufactura vendrían desarrollados por una mayor participación de la tecnología, que muy posiblemente tengan costos y precios más competitivos. Otra amenaza para el segmento serían las botas para damas cuyo material principal es la tela agamuzada, porque sus diseños son similares a los ofertados por el proyecto, pero exclusivamente en este tipo de productos, tomando en cuenta que nuestro portafolio de productos está comprendido por botas, zapato mocasín y sandalias

Por dedicarse principalmente a calzado de moda se convierten en amenaza el calzado fabricado en *STROM* y *Marjorie Botas*.

4) PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Tendríamos dos tipos de clientes: los locales intermediarios y los consumidores finales. El tratamiento a cada grupo de cliente debe ser exclusivo, para los locales sería una cantidad limitada, máximo dos locales por ciudad, para que entre ellos no exista competencia por precios. Mientras que para el consumidor final se establecerá una oficina de venta propia, que permita tener la sensibilidad directa de la percepción del cliente de nuestro producto.

El poder de negociación del cliente es relativamente bajo al tratarse de un producto con pocos productos sustitutos por sus diseños únicos.

5) PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Tener proveedores serios y que ofrezcan buena calidad en los insumos es sumamente importante, porque con ello aseguramos llegar a tiempo en la entrega del producto final a los clientes, además de ser distintivos por la calidad de calzado ofrecido. Tiene que haber convenios que también permitan un manejo idóneo de costos.

Los proveedores seleccionados para la fabricación de calzado cumpliendo con los estándares de calidad exigidos para garantizar la calidad en los zapatos son los siguientes:

- Lana. - usada como materia prima nos proveerán la PyME Fábrica Textil Pilamunga, ubicada en la parroquia Manzanapamba en Salasaka,
- Pasadores y correas. - será la empresa Camobo, ubicada en la ciudad de Ambato
- Suelas. - Se ha escogido a la Distribuidora de Material Inyectado Fernández ubicada en la ciudad de Ambato y su asesor de Ventas es el señor Carlos Fernández.
- Cuero. - Se comprará a Curtiduría Tungurahua por su trayectoria en surtir alta calidad en sus materiales.
- Accesorios de calzado. - Se comprará en Importadora Yolanda Salazar ubicada en la ciudad de Ambato.

Todos los materiales se comprarán de forma local para reducir los tiempos de abastecimiento de materias primas y así conseguir entregar el producto a tiempo a nuestros clientes.

4.1.8 Mezcla de marketing según Philip Kotler

1) PRODUCTO

OBJETIVO

- Ofrecer un producto de origen artesanal, que brinde confort, distinción y multiuso, tanto para salir a caminar por la ciudad, como para la atención por su singularidad.

ESTRATEGIA

- Contratar una agencia de diseño con experiencia en lanzamiento de nuevos productos textiles.

TÁCTICA

- CATÁLOGO VERANO 2.019

El portafolio de productos está compuesto por 9 modelos que están divididos en 2 segmentos femenino y masculino, están disponibles en tipo bota, botín, sandalia, mocasín y con pasador, los principales materiales son el cuero y el telar que muestran su identidad indígena en modelos novedosos que se encuentran dentro de la tendencia del calzado artesanal.

Segmento Femenino

Está comprendido por 5 modelos, a continuación se detalla sus características:

SEGMENTO FEMENINO



Ficha de Producto	
Nombre:	Sisa
Serie:	34 - 38
Tipo:	Botín pasador
Color cuero:	Negro
Color telar:	Beige
Precio:	\$ 50.00



Ficha de Producto	
Nombre:	Pacha
Serie:	34 - 38
Tipo:	Bota
Color cuero:	Negro
Color telar:	Beige
Precio:	\$ 60.00



Ficha de Producto	
Nombre:	Chuklla
Serie:	34 - 38
Tipo:	Mocasín
Color cuero:	Negro
Color telar:	Beige
Precio:	\$ 35.00



Ficha de Producto	
Nombre:	Killa
Serie:	34 - 38
Tipo:	Sandalia
Color cuero:	
Color telar:	Azul
Precio:	\$ 30.00



Ficha de Producto	
Nombre:	Yaku
Serie:	21 - 32
Tipo:	Bota
Color cuero:	Café
Color telar:	Multicolor
Precio:	\$ 50.00

Segmento Masculino



Ficha de Producto	
Nombre:	Kaspi
Serie:	38 - 42
Tipo:	Botín pasador
Color cuero:	Marrón
Color telar:	Beige
Precio:	\$ 50.00



Ficha de Producto	
Nombre:	Allpa
Serie 1:	21 - 32
Serie 2:	38 - 42
Tipo:	Pasador
Color cuero:	Café oscuro
Color telar:	Multicolor
Precio serie 1:	\$ 35.00
Precio serie 2:	\$ 45.00

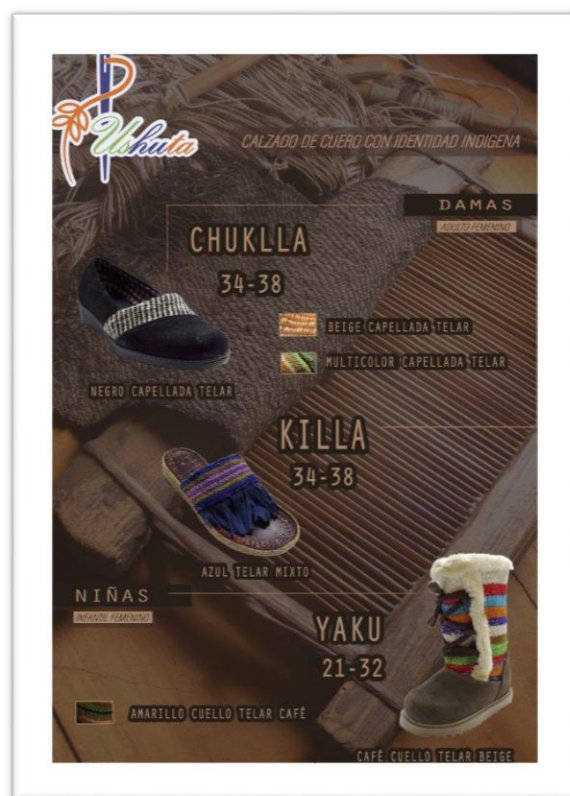


Ficha de Producto	
Nombre:	Pakari
Serie 1:	21 - 32
Serie 2:	38 - 42
Tipo:	Pasador
Color cuero:	Verde
Color telar:	Multicolor
Precio serie 1:	\$ 40.00
Precio serie 2:	\$ 50.00



Ficha de Producto	
Nombre:	Wayra
Serie 1:	21 - 32
Serie 2:	38 - 42
Tipo:	Mocasín
Color cuero:	Azul oscuro
Color telar:	
Precio serie 1:	\$ 35.00
Precio serie 2:	\$ 45.00

Catálogo Verano 2019



Ushuta
CALZADO DE CUERO CON IDENTIDAD INDIGENA

DAMAS
CALZADO FEMENINO

SISA
34-38

CAFÉ | TELAR MIXTO

NEGRO CON CUELLO GRIS

CAFÉ CON CUELLO CAFÉ

CAFÉ CON CUELLO ROJO

CAFÉ CON CUELLO BEIGE

PACHA
34-38

NEGRO CON CUELLO GRIS

Ushuta
CALZADO DE CUERO CON IDENTIDAD INDIGENA

CABALLEROS
CALZADO MASCULINO

KASPI
38-42

CAFÉ CAPELLADA | TELAR AMARILLO

MIEL CAPELLADA | TELAR MIXTA

MIEL CAPELLADA | TELAR BEIGE

CABALLERO
CALZADO MASCULINO

ALLPA
38-42
21-32

MIEL | TELAR MIXTO

AZUL | TELAR MIXTO

CAFÉ | TELAR MIXTO

Ushuta
CALZADO DE CUERO CON IDENTIDAD INDIGENA

CABALLEROS

WAYRA
38-42
21-32
MIEL
AZUL OSCURO

PAKARI
38-42
21-32
MIEL TELAR MIXTO
VERDE TELAR MIXTO

DISPONIBLES EN:
AMBATO - ECUADOR
0993757254
ventas@ushuta.com

2) PRECIO

OBJETIVO

Contar con un precio competitivo orientado a un segmento de la población que cuente con un empleo, dado que el estrato económico sería medio alto y alto, porque es un producto de uso semi exclusivo, sin perder la competitividad en el mercado.

ESTRATEGIA

- Analizar los precios de los productos de la competencia

TÁCTICA

Tabla 4.1: Análisis de precios por estrato

Estrato Socioeconómico	Rango de Ingreso Mensual USD	Precio Mínimo USD	Precio Máximo USD	Precio Promedio USD
Bajo	386-500	12,00	18,00	16,00
Medio	501-750	20,00	35,00	27,50
Medio Alto	751-1000	28,00	55,00	41,50
Alto	>1000	40,00	85,00	62,50

Elaborado por: Investigador

Los rangos de precios para nuestro producto se encuentran en los dos últimos segmentos de precios que están dispuestos a pagar los estratos Medio/Alto y Alto de la población, en función a sus ingresos mensuales.

3) PLAZA

OBJETIVO

- Contar con puntos de expendio en lugares estratégicos para poder llegar a la vista del consumidor, apropiados que ofrezcan variedad de productos tradicionales y a su vez distintos de los que se pueden encontrar en los ya existentes.

ESTRATEGIA

- Ubicarse en las zonas de centrales de Baños, Cevallos, Patate y Mall de los Andes, la última como punto de venta directo.

TÁCTICA

Tabla 4.2: Plazas potenciales

Ciudad	Clave	Lugar	Clientes Potenciales
Quito	Q1	Aeropuerto Internacional de Quito Mariscal Sucre	Turistas Extranjeros
Ambato	A1	Mall de los Andes	Población del centro del país
Baños	B1	Sector Basílica Nuestra Señora del Rosario de Agua Santa	Turistas nacionales y extranjeros
Cevallos	C1	Parroquia La Matriz, zona comercial de calzado	Turistas nacionales
Patate	P1	Sector Parque Central	Turistas nacionales

Elaborado por: Investigador

De las alternativas planteadas se analizan los siguientes factores, ponderándoles de 1 a 5 por su importancia:

Tabla 4.3: Ponderación de plazas

Alternativa	Diversidad de Clientes	Interés del Cliente	Nicho natural	Costo Accesible	Beneficio/ Costo	<u>Ponderación</u>
Q1	5	5	3	1	4	18
A1	2	2	2	2	3	11
B1	5	5	2	3	4	19
C1	3	3	4	5	3	17
P1	2	3	2	4	2	13

Elaborado por: Investigador

Las mejores alternativas de inversión son tanto por su ubicación que beneficia al dotar de una mayor diversidad de clientes potenciales, teniendo en cuenta otras variables como el costo y el beneficio son: Baños, Quito (Aeropuerto Mariscal Sucre) y Cevallos.

4) PROMOCIÓN

OBJETIVO

- Ofrecer al cliente promociones que permitan generar su fidelidad y a la vez recomendación a otros clientes potenciales.

ESTRATEGIA

- Descuentos en fechas especiales
- Cupos acumulables para futuras notas de crédito
- Alianza con tiendas de ropa para obtención de otros productos por cierto consumo en el local
- Obsequios artesanales

TÁCTICA

Tabla 4.4: Promociones establecidas

Fecha	Lugar	Promoción
Día de la Mujer	Baños-Cevallos	15% de descuento
Día del Padre	Baños-Cevallos	10% de descuento
Día de la Madre	Baños-Cevallos	25% de descuento en segundo par de calzado
Día del Niño	Baños-Cevallos	Gratis una paleta del Chavo del Ocho y un globo
Navidad	Todos	25% de descuento en segundo par de calzado

Modelo de afiche con promociones por Temporada



5) PUBLICIDAD

OBJETIVO

- Tener un apropiado canal de comercialización y comunicación con los clientes, para mantener el portafolio de productos en el top de ese segmento.

ESTRATEGIA

- Desarrollar la marca Ushuta

TÁCTICA

- Logotipo



4.2 MATRIZ FODA

Esta matriz es elaborada en base a las matrices EFI y EFE de donde obtenemos la información que nos permite establecer las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas para el posterior análisis de lo que la empresa tiene con lo que el mercado le presenta y establecer la estrategia más óptima de acuerdo con la situación.

Componentes de la Matriz

De la matriz EFI:

Fuerzas y Debilidades

De la matriz EFE:

Oportunidades y Amenazas

Estrategias:

FO (Fuerzas y Oportunidades):

Estrategia de Crecimiento_ Aprovecha las Oportunidades mediante el uso de sus puntos fuertes.

DO (Debilidades y Oportunidades):

Estrategia de Mantenimiento_ Corrige los desperfectos de la empresa contrastándolas con las oportunidades del mercado.

FA (Fuerzas y Amenazas):

Estrategia de Desarrollo_ Con ayuda de las fuerzas de empresa mitiga las amenazas.

DA (Debilidades y Amenazas):

Estrategia de Supervivencia_ Se intenta superar las debilidades y amenazas con estrategias de planificación que permitan que la empresa siga en el mercado.

4.2.1 Análisis entorno y generación de estrategias

Objetivos Organizacionales

- Tener sostenibilidad en el mercado
- A largo plazo ampliar portafolio de mercado
- Posicionamiento de la marca en el mercado

Valores Organizacionales

- Lealtad
- Puntualidad
- Responsabilidad Social Empresarial
- Honradez Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Compañerismo
- Creatividad y compromiso del personal
- Orden, limpieza y disciplina

Auditoría Interna

	SI	NO
Costos bajos de producción		X
Marca reconocida en el mercado		X
Equipo físico apropiado		X
Alto inventario de producción		X
Publicidad permanente		X
Gran cantidad de clientes		X
Existe liquidez en la empresa		X
La empresa posee un Plan de Marketing		X
La calidad y el diseño del producto es alta	X	
La moral de los empleados es alta	X	

Auditoria Externa

	SI	NO
Se ofrecen promociones por temporada		X
Requiere de materiales importados		X
Beneficiado por las salvaguardas del Gobierno al calzado nacional	X	
Proyección de convertirse en el corto- mediano plazo en exportadores		X

Afectó significativamente la inflación en las cantidades demandadas		X
Tasas de desempleo han subido	X	
Segmento de mercado insatisfecho	X	
Es estable políticamente el Gobierno		X
Precios más económicos de la competencia	X	
Gran cantidad de competidores en este segmento de mercado		X

4.2.2 Matriz de la Evaluación de los Factores Internos

La Matriz EFI tiene como objetivo examinar la situación de la empresa y su administración de sus recursos, y los efectos que puedan darse producto del no saber mitigar las debilidades contrastándolas con sus fortalezas.

Componentes

Al momento de elaborar la matriz EFI existen cuatro elementos que ineludiblemente debemos tomar en cuenta: Primero los Factores Críticos que se componen de las fuerzas y debilidades de la empresa; el Peso corresponde al valor de significancia que el factor tiene dentro de un rango del 1 al 100% para conseguir el éxito; la Calificación es la preparación que la empresa tiene para asumir el factor la escala es de 1 a 4 puntos (de menor preparación a mayor preparación); y finalmente el Valor Ponderado Final que indica si la empresa se encuentra o no aprovechando correctamente sus fortalezas, el rango será: >2,5 aprovecha sus fortalezas y <2,5 las debilidades están mermando a la empresa.

Elaboración de la Matriz

Tabla 4.5: Matriz de la Evaluación de los Factores Internos

Matriz de la Evaluación de los Factores Internos			
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Ponderado
Fortalezas			
Equipo físico apropiado	0.13	1	0.13
Alta liquidez	0.20	1	0.20
Producción bajo pedido (bajo nivel de stock)	0.10	2	0.20
Marca reconocida en el mercado	0.08	1	0.08
Buena calidad del producto y diseños novedosos	0.15	4	0.60
Debilidades			
Baja publicidad	0.07	1	0.07
Capacitación inapropiada del personal	0.04	1	0.04
Reducida cantidad de clientes (locales de calzado).	0.10	3	0.30
Costo de producción elevado	0.06	3	0.18
Ausencia de un plan de marketing	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		1.87

La empresa actualmente enfrenta a sus debilidades de una forma incorrecta porque no cuenta con las suficientes fortalezas para atenuarlas.

Conclusiones y Recomendaciones

Es necesario potenciar las fortalezas que tienen mayor impacto en su estructura interna, de manera acertada.

- Dar impulso a la marca Ushuta aumentando la publicidad en los puntos de venta.
- Mejorar la liquidez de la empresa para poder otorgar crédito a los clientes (locales de calzado) lo que permitirá que el producto esté en exhibición en varios puntos de venta.
- Establecer un Plan de Marketing para aumentar las ventas y reconocimiento del producto en el mercado.

- Seguir innovando en nuevos diseños de zapatos que mantengan la identidad indígena como parte fundamental del calzado.
- Adecuar al taller de fabricación de acuerdo a los planes de producción para eficientizar los procesos y ser más eficientes en costos.
- Mejorar la cobertura de ciudades aperturando más locales de calzado (clientes), sin perder la exclusividad (máximo 2 clientes por ciudad) para no tener guerra de precios entre clientes que puedan desprestigiar la marca.
- Mantener un modelo de producción bajo en inventarios para no tener el dinero amortizado tomando en cuenta que este negocio está basado en la moda y la empresa requiere de liquidez para dar crédito a sus clientes.

4.2.3 Matriz de la Evaluación de los Factores Externos

La Matriz EFE tiene como objetivo reconocer las posibles oportunidades que se le presenten a la empresa dentro de la industria del Calzado y las posibles amenazas que se presenten en ese mercado; y proporcionar una sugerencia adecuada en la toma de decisiones para aprovechar las oportunidades y superar las amenazas más significativas.

Componentes

Al momento de elaborar la matriz EFE al igual que la EFI tiene cuatro elementos que ineludiblemente debemos tomar en cuenta: Primero los Factores Críticos que se componen de las oportunidades y amenazas que dentro de la industria pudieran presentarse, las que encontramos al momento de realizar la Auditoria Externa específicamente dentro de las Fuerzas de Michael Porter; el Peso corresponde al valor de significancia que el factor tiene dentro de un rango del 1 al 100% para conseguir el éxito; la Calificación es la preparación que la empresa tiene para asumir el factor la escala es de 1 a 4 puntos (de menor preparación a mayor preparación); y finalmente el Valor Ponderado Final que indica si la empresa se encuentra o no aprovechando correctamente las oportunidades y/o superando las amenazas, el rango será: >2,5 aprovecha sus oportunidades y <2,5 las amenazas están acechando a la empresa.

Tabla 4.6: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de la Evaluación de los Factores Externos			
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Ponderado
Oportunidades			
Beneficiado por las salvaguardias del Gobierno al calzado nacional	0.20	1	0.20
Segmento de mercado insatisfecho	0.08	1	0.08
Alto poder de negociación con Proveedores	0.20	1	0.20
Productos sustitutos de baja calidad	0.05	1	0.05
Temporadas altas de venta	0.10	2	0.20
Amenazas			
Gran cantidad de competidores en este segmento de mercado	0.19	3	0.57
Costos de producción de la competencia son inferiores	0.10	1	0.10
Afectó significativamente la inflación en las cantidades demandadas	0.05	3	0.15

Inestabilidad Económica del Gobierno	0.01	3	0.03
Entrada de producto vía contrabando	0.02	1	0.02
TOTAL	1.00		1.60

Las amenazas por las que actualmente atraviesa la empresa son demasiado fuertes, y ponen en riesgo la continuidad del negocio.

Conclusiones y Recomendaciones

No necesariamente que la ponderación sea menor del estándar significa que la empresa no tiene oportunidades, sino que no está en condiciones para aprovecharlas, por ello debe fortalecerse y entender-visualizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

- Aprovechar la demanda insatisfecha en la categoría de calzado con identidad indígena para poder introducir nuestro portafolio de productos.
- Apalancar el desarrollo de nuevos productos contando con la cercanía de los proveedores.
- Obtener un buen margen de ganancia debido a la protección del Gobierno en cuanto a salvaguardias.
- Diferenciar el producto de los principales sustitutos que se encuentran en el mercado.
- Planificar la venta de acuerdo a las temporadas de mayor demanda.

Conclusiones y Recomendaciones:

Al analizar las estrategias resultantes es necesario remarcar la importancia de aumentar el presupuesto para publicidad y de adquirir tecnología que disminuya costos, y también la mejora del servicio post venta.

4.3 ANÁLISIS PEST

Políticos

- Nueva Ley de Fomento Productivo a la Inversión, aplicada para proyectos de innovación
- Eliminación de anticipo del impuesto a la renta

Económicos

- Deflación
- Sueldo básico determinado en USD 386.
- Incremento en otorgación de créditos




Sociales

- Tendencia a consumir prendas con marcada presencia textil
- Publicidad estatal que fomenta el consumo de lo nuestro
- Fuerte presencia de extranjeros, que cambian condicionantes de mercado

Tecnológicos

- Reducción en tasas arancelarias sobre activos productivos

4.4 ANÁLISIS CANVAS

<p>SOCIOS CLAVES</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de Materia Prima. - Fábrica Textil Pilamunga. - Camobo. - Distribuidora Fernández. - Importadora Yolanda Salazar. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Diseño - Producción - Comercialización <p>Tipo: Mocasín, Botín, Clásico de Pasador</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>CALIDAD COMODIDAD DISTINCIÓN</p> <p>Vendemos tradición y elegancia, junto al confort necesario.</p> <p>Cuidamos tus pasos y hacemos mejor tu caminar.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Presencia en los principales lugares y atractivos turísticos.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Hombres comprendidos entre los 25 y 44 años con un nivel de ingresos medio, medio alto</p> <p>Son personas con personalidad claramente definida y un estilo dominante y se distinguen dónde van</p>
<p>COSTES</p> <p>Costo de producción Publicidad I + D + I</p>	<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Venta de todos los modelos</p>			

5 CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Al ser un proyecto de orden interprovincial, y cuyo producto está enfocado en clientes visitantes a los sectores de Cevallos, Baños y Aeropuerto Mariscal Sucre, la demanda son ellos, por lo que en función a los datos de diario El Comercio (2.016), aproximadamente 6,08 millones de personas han visitado estos lugares, de estos un 40% son las personas entre 12 a 45 años, unos 2.432 millones de clientes potenciales.

Tabla 5.1: Segmentación de clientes potenciales

GRUPO	VISTAS ANUALES	% SEGMENTO	CLIENTE POTENCIAL
VISITANTES AEROPUERTO	5,000,000	40%	2,000,000
VISITANTES BAÑOS	1,000,000	40%	400,000
VISITANTES CEVALLOS	80,000	40%	32,000
			2,432,000

Elaborado por: Investigador

Adicional a éste criterio, segmentación del grupo niño-adulto, según la encuesta aplicada en la investigación de mercado, solamente un 20% de la población estaría interesados en comprar calzado artesanal, por tanto se debe depurar aún más el grupo de clientes para obtener la población objetivo del proyecto.

Tabla 5.2: Población objetivo

PER	AÑO	POBLACION	% OBJETIVO	POBLACION OBJETIVO
0:	2,018	2,432,000	20%	486,400
1:	2,019	2,442,214	20%	488,443
2:	2,020	2,452,472	20%	490,494
3:	2,021	2,462,772	20%	492,554
4:	2,022	2,473,116	20%	494,623
5:	2,023	2,483,503	20%	496,701

Elaborado por: Investigador

Con el dato de la población objetivo, y siendo un tanto realista, que este tipo de calzado sea comprado 1 sola vez al año por cada persona, se obtiene la cantidad de pares de zapatos demandados anualmente.

Tabla 5.3: Demanda existente

PER	AÑO	POBLACION OBJE	# COMPRAS	DEMANDA EXISTENTE
0	2,018	486,400	1	486,400
1	2,019	488,443	1	488,443
2	2,020	490,494	1	490,494
3	2,021	492,554	1	492,554
4	2,022	494,623	1	494,623
5	2,023	496,701	1	496,701

Elaborado por: Investigador

5.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

La oferta de éste tipo de calzado moda, es bastante limitada en la zona centro del país, y algo difícil de estimar porque se debe segregar a las empresas que exclusivamente están en la moda, con los datos de facturación y los precios se estima una cantidad ofertada anual sobre los 361 mil pares, y mensual de 30 mil pares.

Tabla 5.4: Estimación de la oferta actual

Oferente	Venta 2017	Precio Miz	Ctd. Anual	Ctd Mensual
Strom	653,309	55	11,878	990
Marjorie Botas	961,212	70	13,732	1,144
Com. Salasaka	10,523	28	376	31
Com. Filahuin	12,987	26	500	42
Com. Chibuleo	14,000	25	560	47
Quito	15,412,234	75	205,496	17,125
Baños_Cevallos	3,597,231	28	128,473	10,706
			361,015	30,085

Elaborado por: Investigador

Tomando en cuenta el dato del crecimiento para el sector calzado en general, cuya tasa es del 0.42% anual, se proyecta la cantidad de ventas en pares para los siguientes cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 5.5: Oferta proyectada

PER	AÑO	OFERTA PROYECTADA
0	2018	361,015
1	2019	362,531
2	2020	364,054
3	2021	365,583
4	2022	367,118
5	2023	368,660

Elaborado por: Investigador

5.3 CÁLCULO DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Con los datos de la oferta proyectada y la demanda estimada, por diferencia calculamos la cantidad de pares que el mercado no puede abastecer, y éste grupo llamado demanda insatisfecha se vuelve nuestro objetivo:

Tabla 5.6: Demanda insatisfecha

PER	AÑO	OFERTA PROY	DEMANDA EXIS	DEMANDA INSATISFECHA
0	2,018	361,015	486,400	125,385
1	2,019	362,531	488,443	125,912
2	2,020	364,054	490,494	126,440
3	2,021	365,583	492,554	126,971
4	2,022	367,118	494,623	127,505
5	2,023	368,660	496,701	128,041

Elaborado por: Investigador

Si al grupo de la demanda insatisfecha solamente le apuntamos al 13% considerando que el 87% restante puede ser ocupado por otros grupos empresariales o los mismos ya existentes que también vean una oportunidad de crecimiento.

Tabla 5.7: Demanda objetivo

PER	AÑO	DEMANDA INS	COBERTURA	DEMANDA OBJETIVO
0	2,018	125,385	13%	16,300
1	2,019	125,912	13%	16,369
2	2,020	126,440	13%	16,437
3	2,021	126,971	13%	16,506
4	2,022	127,505	13%	16,576
5	2,023	128,041	13%	16,645

Elaborado por: Investigador

La demanda anual objetivo para el proyecto al mensualizarla se tiene que aproximadamente 1.045 pares se venderían en éste periodo.

Tabla 5.8: Demanda mensual

PER	AÑO	DEMANDA OBJETIVO	DEMANDA MENSUAL
0	2,018	16,300	1,358
1	2,019	16,369	1,364
2	2,020	16,437	1,370
3	2,021	16,506	1,376
4	2,022	16,576	1,381
5	2,023	16,645	1,387

Elaborado por: Investigador

5.4 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Tomando el dato de la demanda mensual y la cantidad de días laborables, en jornada única, se obtiene que al día deberíamos producir 48 pares de zapatos para cubrir la demanda, ésta cantidad se encuentra muy lejana a los valores manejados por las empresas industriales de calzado, quienes diariamente producen unas 3 veces la cantidad planificada de forma mensual para el proyecto.

Tabla 5.9: Producción diaria

PER	AÑO	DEMANDA MENSUAL	# DIAS LA PRD. DIA
0	2,018	1,358	22
1	2,019	1,364	22
2	2,020	1,370	22
3	2,021	1,376	22
4	2,022	1,381	22
5	2,023	1,387	22

Elaborado por: Investigador

Para poder determinar la inversión necesaria en maquinaria y demás, se parte del organigrama antes desarrollado, y además el área de producción se la divide en procesos: troquelado e inyección, aparado y montaje. Con ésta división se puede estimar también la cantidad de personal y sus costos respectivos:

Tabla 5.10: Funcional de la organización

PROCESO	ALCANCE	RRHH
TROQUELADO E INYECCION	Desde la recepción de MP. hasta la entrega de subensambles troquelados y suelas inyectadas	1
APARADO	Desde la recepción de troquelados hasta entrega de subensambles cosidos y tejidos	1
MONTAJE	Desde la recepción de cosidos hasta la entrega de producto terminado.	1
LOGISTICA Y COMPRAS	Desde la compra de insumos, recepción de PT hasta su almacenamiento	1
PRODUCCION	Responsable de la proceso productivo y su calidad	1
ADMINISTRACION Y VENTAS	Administración de la empresa y Comercialización del PT	1
CONTABILIDAD Y COSTOS	Costeo de productos y contabilidad de la Empresa	1

Elaborado por: Investigador

Separando los procesos que requieren maquinaria, para saber cuántas comprar, se toma en cuenta el tipo de máquina necesaria, la capacidad por hora de producción, las horas realmente trabajadas, y se compara ésta capacidad productiva diaria con la planificación diaria necesaria, y cómo es una planificación pequeña no se necesita más de 1 máquina por cada tipo.

Tabla 5.11: Dimensionamiento de maquinaria

PROCESO	DESCRIPCION	PRD. HORA	# HORAS	PRD. DIA	PROD. PLAN	NEC. MQ
TROQUELADO E INYECCION	INYECTORA DE SUELA (1 CAÑON)	400	7.45	2,980	62	1
TROQUELADO E INYECCION	TROQUELADORA LÁSER	100	7.45	745	62	1
APARADO	TEJEDORA AUTOMÁTICA	50	7.45	373	62	1
APARADO	MÁQUINA DE COSTURA	50	7.45	373	62	1
MONTAJE	UNTADORA DE PEGA (PLANTILLA)	400	7.45	2,980	62	1
MONTAJE	UNTADORA DE PEGA (SUELA)	100	7.45	745	62	1

Elaborado por: Investigador

5.5 INVERSIÓN INICIAL

Con las cantidades necesarias en maquinaria, también se levanta los otros tipos de activos necesarios para la producción, y con los valores de proformas se obtiene una cotización general para la propiedad, planta y equipo de producción, que son el primer componente de la inversión inicial.

Tabla 5.12: Propiedad, planta y equipo para Producción

PROCESO	CLASE ACTIVO	DESCRIPCION	CTD	YU	VALOR TOTAL
TROQUELADO E INYECCIÓN	MUEBLES Y ENSERES	APARADOR MP	2	450	900
TROQUELADO E INYECCIÓN	MAQUINARIA	INYECTORA DE SUELA (1 CAÑÓN)	1	12,000	12,000
TROQUELADO E INYECCIÓN	MAQUINARIA	TROQUELADORA LÁSER	1	10,000	10,000
TROQUELADO E INYECCIÓN	MOLDES	JUEGO MOLDES (27-41)	15	2,500	37,500
TROQUELADO E INYECCIÓN	MUEBLES Y ENSERES	APARADOR TROQUELADO	2	450	900
TROQUELADO E INYECCIÓN	LICENCIA	LICENCIA DE DISEÑO	1	1,000	1,000
APARADO	MUEBLES Y ENSERES	COCHES DE DESPACHO	2	200	400
APARADO	MAQUINARIA	TEJEDORA AUTOMÁTICA	1	8,000	8,000
APARADO	MAQUINARIA	MÁQUINA DE COSTURA	1	2,500	2,500
APARADO	MUEBLES Y ENSERES	SILLA ERGONOMICA	4	200	800
APARADO	MUEBLES Y ENSERES	APARADOR SUBENSAMBLE COSIDO	2	450	900
MONTAJE	MAQUINARIA	UNTADORA DE PEGA (PLANTILLA)	1	1,500	1,500
MONTAJE	MAQUINARIA	UNTADORA DE PEGA (SUELA)	1	5,000	5,000
MONTAJE	MUEBLES Y ENSERES	BANDA TRANSPORTADORA	1	1,000	1,000
MONTAJE	EQUIPO DE COMPUTO	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	450	450
MONTAJE	EQUIPO DE COMPUTO	IMPRESORA	1	150	150
MONTAJE	MUEBLES Y ENSERES	ESCRITORIO	1	200	200
MONTAJE	MUEBLES Y ENSERES	SILLA	1	80	80
					83,280

Elaborado por: Investigador

Tomando en cuenta las funciones de las áreas de logística, administración-ventas y contabilidad-costos, se determina qué tipo de muebles, equipos de cómputo y en el caso de ventas, vehículos se requiere, con ello se tiene el cálculo de la inversión para las áreas de soporte de la producción.

Tabla 5.13: Propiedad, planta y equipo para Logística y Administración

PROCESO	CLASE ACTIVO	DESCRIPCION	CTD	YU	VALOR TOTAL
LOGISTICA Y COMPRAS	MUEBLES Y ENSERES	APARADOR PT	2	1,000	2,000
LOGISTICA Y COMPRAS	EQUIPO DE COMPUTO	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	450	450
LOGISTICA Y COMPRAS	MUEBLES Y ENSERES	ESCRITORIO	1	200	200
LOGISTICA Y COMPRAS	MUEBLES Y ENSERES	SILLA	1	80	80
ADMINISTRACION Y VENTAS	VEHICULOS	CAMIONETA SIMPLE	1	12,000	12,000
ADMINISTRACION Y VENTAS	VEHICULOS	LAPTOP	1	650	650
ADMINISTRACION Y VENTAS	MUEBLES Y ENSERES	ESCRITORIO	1	200	200
ADMINISTRACION Y VENTAS	MUEBLES Y ENSERES	SILLA	4	80	320
ADMINISTRACION Y VENTAS	MUEBLES Y ENSERES	SILLA TRIPLE	1	250	250
ADMINISTRACION Y VENTAS	EQUIPO DE COMPUTO	PROYECTOR	1	500	500
CONTABILIDAD Y COSTOS	EQUIPO DE COMPUTO	LAPTOP	1	850	850
CONTABILIDAD Y COSTOS	MUEBLES Y ENSERES	ARCHIVADOR DOCUMENTAL	2	1,000	2,000
CONTABILIDAD Y COSTOS	MUEBLES Y ENSERES	ESCRITORIO	1	200	200
CONTABILIDAD Y COSTOS	MUEBLES Y ENSERES	SILLA	1	80	80
					19,780

Elaborado por: Investigador

A continuación se muestra el cuadro resumen por área de la inversión en propiedad, planta y equipo que el proyecto necesita:

Tabla 5.14: Inversión por propiedad, planta y equipo

CLASE ACTIVO	PRODUCCION	ADM, CONTABILIDAD Y VENTAS	TOTAL
EQUIPO DE COMPUTO	600	1,800	2,400
LICENCIA	1,000	0	1,000
MAQUINARIA	39,000	0	39,000
MOLDES	37,500	0	37,500
MUEBLES Y ENSERES	5,180	5,330	10,510
VEHICULOS	0	12,650	12,650
TOTAL	83,280	19,780	103,060

Elaborado por: Investigador

Finalmente para los gastos en diseños de productos para que producción pueda ejecutarlos, en realizar un estudio de mercado que profundice la campaña de introducción del calzado y como gastos notariales y legales, se estiman los siguientes valores:

Tabla 5.15: Gastos de constitución

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
ESTUDIOS DE DISEÑO	1	1,500	1,500
ESTUDIO DE MERCADO	1	3,000	3,000
CONSTITUCIÓN LEGAL	1	5,000	5,000
			9,500

Elaborado por: Investigador

Tomando en cuenta la inversión en activos para producción y administración y los gastos constitutivos se estima la siguiente inversión inicial:

Tabla 5.16: Inversión inicial

ACTIVOS PRODUCTIVOS	83,280
ACTIVOS ADMINISTRATIVOS	19,780
GASTOS CONSTITUTIVOS	9,500
	112,560

Elaborado por: Investigador

5.6 ESTIMACIÓN DE GASTOS

Como personal administrativo se encuentran únicamente el Gerente General y Ventas, y el Jefe de Costos y Contabilidad, tomando en cuenta todos los beneficios de ley, se calcula su costo anual:

Tabla 5.17: Sueldos y salarios administrativos

CARGO	CANTIDAD	SBU	IESS 11.15%	XIII	XIV	FR	COSTO ANUAL
Gerente General y Ventas	1	1,000.00	111.50	1,064.33	386.00	386.00	13,947.83
Jefe Costos y Contabilidad	1	800.00	89.20	864.33	386.00	386.00	11,325.53
							25,273.37

Elaborado por: Investigador

Los servicios básicos serían necesario agua para las necesidades fisiológicas, más no en el proceso productivo, y telefonía e internet para poder tener una presencia con los clientes por éstos medios:

Tabla 5.18: Servicios básicos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VU	VALOR MES	VALOR AÑO
AGUA	1	25.00	25.00	300.00
TELEFONÍA/INTERNET	1	28.00	28.00	336.00
			53.00	636.00

Elaborado por: Investigador

Para colocar al producto en el mercado se piensa invertir 500 USD por mes en marketing digital, y así ir ganando posicionamiento de la marca USHUTA, además también cuñas radiales 1 por semana en cada ciudad.

Tabla 5.19: Promoción y publicidad

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VU	VALOR MES	VALOR AÑO
CUÑAS RADIALES	12	25.00	300.00	3,600.00
CAMPAÑA REDES SOCIALES	1	500.00	500.00	6,000.00
				9,600.00

Elaborado por: Investigador

La necesidad de tener locales en lugares estratégicos demanda un fuerte gasto en arriendo de los mismos, por lo menos se requiere de 10 mil dólares mensuales para solventarlos:

Tabla 5.20: Arriendo locales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VU	VALOR AÑO
ARRIENDO LOCAL AEROPUERTO	1	8,000.00	96,000.00
ARRIENDO LOCAL BAÑOS	1	1,200.00	14,400.00
ARRIENDO LOCAL CEVALLOS	1	800.00	9,600.00
			120,000.00

Elaborado por: Investigador

La camioneta para entregar los productos a nuestros clientes, que constituirán el canal de comunicación con el consumidor, tiene gastos relacionados aproximadamente 8.400 anuales:

Tabla 5.21: Combustible y mantenimiento

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VU	VALOR AÑO
COMBUSTIBLE VEHÍCULO	1	500.00	6,000.00
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	1	200.00	2,400.00
			8,400.00

Elaborado por: Investigador

Todos los activos levantados y cotizados para las áreas logística y administrativa, se va erogando periódicamente, por medio de la depreciación, y cómo no son utilizados para la producción se va al gasto:

Tabla 5.22: Depreciación anual

CLASE ACTIVO	COSTO	% DEP	DEP. ANUAL	DEP. MES
EQUIPO DE COMPUTO	1,800.00	0.33	599.94	50.00
LICENCIA	-	0.33	-	-
MAQUINARIA	-	0.10	-	-
MOLDES	-	0.10	-	-
MUEBLES Y ENSERES	5,330.00	0.10	533.00	44.42
VEHÍCULOS	12,650.00	0.20	2,530.00	210.83
	19,780.00		3,662.94	305.25

Elaborado por: Investigador

Los gastos operacionales quedarían de la siguiente manera:

Tabla 5.23: Resumen gastos operacionales

	ANUAL	MENSUAL
SUELDOS Y SALARIOS	25,273.37	2,106.11
SERVICIOS BÁSICOS	636.00	53.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	9,600.00	800.00
ARRIENDOS LOCALES	120,000.00	10,000.00
DEPRECIACIÓN P. P. E	3,662.94	305.25
COMBUSTIBLE Y MNTTO	8,400.00	700.00
	167,572.31	13,964.36

Elaborado por: Investigador

El proyecto requiere una fuerte inversión, y el capital del empresario actualmente cubriría menos del 25% de la totalidad, por tanto se hace necesaria el consentimiento de un crédito bancario, y amortizarlo a 5 años plazo, con una tasa de interés activa nominal del 16.30%. El método aplicado para el cálculo de la cuota es el francés, que de cierta forma no castiga significativamente con los intereses.

Tabla 5.24: Amortización del financiamiento

Financiamiento	78%	inversion	\$ 112,560.00
años	5	capital propio	\$ 25,000.00
tasa	16.30%		
deuda	\$ 87,560		

Período	Cuota	Saldo	Capital	Interes
0	\$ -	\$ 87,560.00	\$ -	\$ -
1	\$ 26,929.03	\$ 74,903.25	\$ 12,656.75	\$ 14,272.28
2	\$ 26,929.03	\$ 60,183.46	\$ 14,719.80	\$ 12,209.23
3	\$ 26,929.03	\$ 43,064.33	\$ 17,119.12	\$ 9,809.90
4	\$ 26,929.03	\$ 23,154.79	\$ 19,909.54	\$ 7,019.49
5	\$ 26,929.03	\$ 0.00	\$ 23,154.79	\$ 3,774.23

Elaborado por: Investigador

A continuación se presenta el cuadro resumen del gasto en general:

Tabla 5.25: Inversión inicial

GASTO OPERACIONAL	\$ 167,572.31
GASTO NO OPERACIONAL	\$ 26,929.03
	\$ 194,501.33

Elaborado por: Investigador

5.7 CÁLCULO DEL COSTEO DE PRODUCCIÓN

Los principales insumos que se tiene para la fabricación del calzado se presentan con las unidades de medida de consumo por cada par, con sus costos respectivos, para la estimación de la materia prima:

Tabla 5.26: Materia prima por producto

INSUMO	UM	CTD X PAR	C. UNITARIO	COSTEO
TELA PARA FORRO	dm2	40	0.1800	7.2000
PASADORES	par	1	0.3500	0.3500
PVC (SUELAS)	ml	400	0.0015	0.6000
OJALILLOS	unidad	16	0.0040	0.0640
PLANTILLAS	par	1	0.3000	0.3000
HILO	dm2	25	0.0080	0.2000
LANA	dm2	100	0.0200	2.0000
ESPONJA	dm2	20	0.0300	0.6000
PEGAMENTO SUELA	ml	100	0.0001	0.0100
PEGAMENTO PLANTILLA	ml	50	0.0001	0.0050
				11.3290

Elaborado por: Investigador

Tomando en cuenta la cantidad de materia prima por cada par de zapatos y la cantidad planeada de producción mensual y anual, se proyecta el costo:

Tabla 5.27: Materia prima mensual y anual

INSUMO	COSTEO	PROD. MES	COSTO MES	COSTO AÑO
TELA PARA FORRO	7.2	1,358	9,777.60	117,331.20
PASADORES	0.35	1,358	475.30	5,703.60
PVC (SUELAS)	0.6	1,358	814.80	9,777.60
OJALILLOS	0.064	1,358	86.91	1,042.94
PLANTILLAS	0.3	1,358	407.40	4,888.80
HILO	0.2	1,358	271.60	3,259.20
LANA	2	1,358	2,716.00	32,592.00
ESPONJA	0.6	1,358	814.80	9,777.60
PEGAMENTO SUELA	0.01	1,358	13.58	162.96
PEGAMENTO PLANTILLA	0.005	1,358	6.79	81.48
			15,384.78	184,617.38

Elaborado por: Investigador

El personal que participa en el proceso de producción tendría un costo anual de 37 mil dólares.

Tabla 5.28: Mano de obra directa

CARGO	CANTIDAD	SBU	IESS 11.15%	XIII	XIV	FR	COSTO ANUAL
Supervisor produccion	1	800.00	1,070.40	864.33	386.00	386.00	12,306.73
Operador Troquelado e Inyección	1	400.00	535.20	464.33	386.00	386.00	6,571.53
Operador Aparado	1	400.00	535.20	464.33	386.00	386.00	6,571.53
Operador Montaje	1	800.00	1,070.40	864.33	386.00	386.00	12,306.73
							37,756.53

Elaborado por: Investigador

Tomando en cuenta el costo mod anual, se lo mensualiza y con la cantidad de producción se obtiene el costo por par:

Tabla 5.29: MOD por par producido

CARGO	COSTO ANU	COSTO MENSU	PROD. MES	COSTO PAR
Supervisor produccion	12,306.73	1,025.56	1,358	0.7552
Operador Troquelado e Inyección	6,571.53	547.63	1,358	0.4033
Operador Aparado	6,571.53	547.63	1,358	0.4033
Operador Montaje	12,306.73	1,025.56	1,358	0.7552
	37,756.53	3,146.38		2.3169

Elaborado por: Investigador

Para el cálculo del costo indirecto de fabricación, empezamos por la depreciación anual, mensual, y por par de zapatos:

Tabla 5.30: Depreciación activos productivos

CLASE ACTIVO	COSTO	% DEP	DEP. ANUAL	DEP. MES	PROD. MES	DEP. PAR
EQUIPO DE COMPUTO	600	33.33%	199.98	16.67	1,358	0.0123
LICENCIA	1000	33.33%	333.30	27.78	1,358	0.0205
MAQUINARIA	39000	10.00%	3,900.00	325.00	1,358	0.2393
MOLDES	37500	10.00%	3,750.00	312.50	1,358	0.2301
MUEBLES Y ENSERES	5180	10.00%	518.00	43.17	1,358	0.0318
VEHICULOS	0	20.00%	0.00	-	1,358	-
			8,701.28	725.11		0.5340

Elaborado por: Investigador

La persona de logística, está considerada como mano de obra indirecta y con todos sus beneficios de ley se estima el costo anual.

Tabla 5.31: Mano de obra indirecta

CARGO	CANTIDAD	SBU	IESS 11.15%	XIII	XIV	FR	COSTO ANUAL
Operador Logístico y Compras	1	400.00	535.20	464.33	386.00	386.00	6,571.53

Elaborado por: Investigador

El costo anual, se lo ve reflejado en cada par producido:

Tabla 5.32: MOI por par producido

CARGO	COSTO ANU	COSTO MENSU	PRD. MES	COSTO PAR
Operador Logístico y Compras	6,571.53	547.63	1,358	0.4033
				0.4033

Elaborado por: Investigador

El CIF quedaría resumido en la siguiente tabla:

Tabla 5.33: Resumen de CIF

DESCRIPCIÓN	VALOR AÑO	VALOR MES	PRD. MES	COSTO PAR
ENERGÍA ELÉCTRICA	36,000.00	3,000.00	1,358	2.2091
INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO	5,000.00	416.67	1,358	0.3068
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	6,000.00	500.00	1,358	0.3682
MOI	6,571.53	547.63	1,358	0.4033
DEPRECIACION	8,701.28	725.11	1,358	0.5340
	62,272.81			3.8214

Elaborado por: Investigador

Cada par de zapatos costaría 17.47 dólares desglosados de la siguiente manera por cada componente:

Tabla 5.34: Resumen de costeo

MATERIA PRIMA	11.3290
MOD	2.3169
CIF	3.8214
	17.4673

Elaborado por: Investigador

5.8 FLUJO FINANCIERO Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Cada sector de la economía tiene un riesgo distinto, y esto depende del tipo de negocio, el cliente, los precios de venta, costos de producción, disponibilidad de insumos y materia prima, la oferta relacionada, y sobre todo de la volatilidad de la demanda, generalmente si es un producto como el pan, su demanda es constante, por lo que el riesgo de invertir es menor, mientras que si es un producto vinculado a la moda, cuya tendencia de gustos y preferencias cambia continuamente, y si la empresa no logra adaptarse con practicidad al cambio, el riesgo es mucho mayor:

Tabla 5.35: Riesgo por tipo de proyecto

Riesgo	Valor	Obs
Bajo	3%-5%	Demanda y Oferta estable
Medio	5%-10%	Demanda Variable
Alto	> 10%	Moda

Además del riesgo, existen otros factores que son determinantes para el cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), y estos son la inflación, dado que el capital al perder permanentemente poder adquisitivo, tiene que recuperar esa pérdida para al menos equilibrar la balanza; otro factor es la tasa pasiva del sector financiero, porque el capital invertido de manera ociosa, solo con colocar en el sistema financiero vía pólizas de acumulación, genera interés ganado, y si nosotros decidimos invertirlo, al menos debería recuperar dicho interés favorable, por tanto la sumatoria de éstos factores termina siendo el factor de medición, para que el proyecto sea rentable:

Tabla 5.36: TMAR para proyecto

Riesgo	15.00%
Inflacion	-0.71%
Tasa pasiva	5.25%
EMBI	6.61%
T MAR	26.15%

Finalmente es necesario calcular el capital de trabajo, que es el valor que permite transformar al Estado de Resultados en un Flujo de Caja, puesto en el primero se toma en cuenta valores no desembolsables, como la depreciación, esto porque incide directamente en los cálculos tributarios, pero en sí no es una salida de dinero, por lo que en el Flujo de Caja, se la “*devuelve*”, y se toma en cuenta las reales entradas y salidas de dinero, tomando en consideración los tiempos que los proveedores nos dan para cancelar nuestras obligaciones, derivadas por el abastecimiento de insumos, así también el tiempo que nosotros le damos a nuestros clientes para que nos paguen, y de ésta manera obtenemos, el capital de trabajo necesario para poder operar hasta recuperar con la venta generada.

Tabla 5.37: Factores para clientes y proveedores

dpp cxc	45 días
dpp cxp	38 días

Tabla 5.38: Estado de resultados proyectado_ Escenario Optimista al 100% de Venta

FACTOR	0	1	2	3	4	5
# PARES	0	16,369	16,437	16,506	16,576	16,645
PRECIO	\$ -	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
INGRESOS	\$ -	\$ 648,212	\$ 650,905	\$ 653,638	\$ 656,410	\$ 659,142
VENTA	\$ -	\$ 654,760	\$ 657,480	\$ 660,240	\$ 663,040	\$ 665,800
DESCUENTO EN VENTA	1.00% \$ -	\$ 6,548	\$ 6,575	\$ 6,602	\$ 6,630	\$ 6,658
COSTO DE PRODUCCION	\$ -	\$ 285,474	\$ 289,245	\$ 293,118	\$ 297,094	\$ 301,155
MATERIA PRIMA	\$ -	\$ 185,444	\$ 186,215	\$ 186,996	\$ 187,790	\$ 188,571
SUELDOS	3.00% \$ -	\$ 37,757	\$ 38,889	\$ 40,056	\$ 41,258	\$ 42,495
CIF	3.00% \$ -	\$ 62,273	\$ 64,141	\$ 66,065	\$ 68,047	\$ 70,089
GASTOS OPERACIONALES	\$ -	\$ 167,572	\$ 169,615	\$ 171,694	\$ 173,809	\$ 175,962
SUELDOS	3.00% \$ -	\$ 25,273	\$ 26,032	\$ 26,813	\$ 27,617	\$ 28,445
SERVICIOS BÁSICOS	0.15% \$ -	\$ 636	\$ 637	\$ 638	\$ 639	\$ 640
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
ARRIENDO LOCAL	1.00% \$ -	\$ 120,000	\$ 121,200	\$ 122,412	\$ 123,636	\$ 124,872
DEPRECIACION	\$ -	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663
COMBUSTIBLE Y MANTENIMIENTO	1.00% \$ -	\$ 8,400	\$ 8,484	\$ 8,569	\$ 8,655	\$ 8,741
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ 14,272	\$ 12,209	\$ 9,810	\$ 7,019	\$ 3,774
INTERES FINANCIERO	\$ -	\$ 14,272	\$ 12,209	\$ 9,810	\$ 7,019	\$ 3,774
(=) UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 180,894	\$ 179,836	\$ 179,016	\$ 178,486	\$ 178,251
15% TRABAJADORES	\$ -	\$ 27,134	\$ 26,975	\$ 26,852	\$ 26,773	\$ 26,738
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ -	\$ 153,760	\$ 152,860	\$ 152,164	\$ 151,714	\$ 151,513
25% IR	\$ -	\$ 38,440	\$ 38,215	\$ 38,041	\$ 37,928	\$ 37,878
(=) UTILIDAD/PÉRDIDA	\$ -	\$ 115,320	\$ 114,645	\$ 114,123	\$ 113,785	\$ 113,635

Tabla 5.39: Flujo de caja en Escenario Optimista

UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	\$	-	\$ 115,320	\$	114,645	\$	114,123	\$	113,785	\$	113,635
(+) GASTOS SIN SALIDA DE DINERO EN EFECTIVO	\$	-	\$ 12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364
(+) Depreciación	\$	-	\$ 12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364
(+) Perd. Venta Activos Fijos	\$	-	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(-) Ganar Venta Act Fijos	\$	-	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(-) VERDADERAS SALIDAS DINERO EN EFECTIVO	\$	-188,624	\$ -12,657	\$	-14,720	\$	-17,119	\$	-19,910	\$	-23,155
(-) Compra activos fijos	\$	103,060									
(-) Gastos de ID	\$	1,500									
(-) Gastos Estudio de Mercado	\$	8,000									
(-) Capital de Trabajo	\$	76,064	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL	\$	76,064	\$ 76,064	\$	76,064	\$	76,064	\$	76,064	\$	76,064
Inv 1 mes MP	\$	15,454	\$ 15,454	\$	15,454	\$	15,454	\$	15,454	\$	15,454
(+)Cuentas x cobrar	\$	79,917	\$ 79,917	\$	79,917	\$	79,917	\$	79,917	\$	79,917
(-)Cuentas por pagar	\$	19,307	\$ 19,307	\$	19,307	\$	19,307	\$	19,307	\$	19,307
(-) Erosión											
(-) Amortización Capital de la deuda			\$ 12,656.75	\$	14,719.80	\$	17,119.12	\$	19,909.54	\$	23,154.79
(+) VERDADERAS ENTRADAS DE DINERO EN EFECTIVO	\$	87,560	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	76,064
(+) Préstamos recibidos	\$	87,560									
(+) Venta de activos fijos											
(+) Recuperación del capital de trabajo										\$	76,064
Flujo de Caja	\$	-101,064	\$ 115,027	\$	112,290	\$	109,368	\$	106,240	\$	178,908

Tabla 5.40: Estado de resultados proyectado_ Escenario Conservador al 90% de Venta

	FACTOR	0	1	2	3	4	5
# PARES		0	14,732	14,793	14,855	14,918	14,981
PRECIO		\$ -	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
INGRESOS		\$ -	\$ 583,391	\$ 585,815	\$ 588,274	\$ 590,769	\$ 593,228
VENTA		\$ -	\$ 589,284	\$ 591,732	\$ 594,216	\$ 596,736	\$ 599,220
DESCUENTO EN VENTA	1.00%	\$ -	\$ 5,893	\$ 5,917	\$ 5,942	\$ 5,967	\$ 5,992
COSTO DE PRODUCCION		\$ -	\$ 285,474	\$ 289,245	\$ 293,118	\$ 297,094	\$ 301,155
MATERIA PRIMA		\$ -	\$ 185,444	\$ 186,215	\$ 186,996	\$ 187,790	\$ 188,571
SUELDOS	3.00%	\$ -	\$ 37,757	\$ 38,889	\$ 40,056	\$ 41,258	\$ 42,495
CIF	3.00%	\$ -	\$ 62,273	\$ 64,141	\$ 66,065	\$ 68,047	\$ 70,089
GASTOS OPERACIONALES		\$ -	\$ 167,572	\$ 169,615	\$ 171,694	\$ 173,809	\$ 175,962
SUELDOS	3.00%	\$ -	\$ 25,273	\$ 26,032	\$ 26,813	\$ 27,617	\$ 28,445
SERVICIOS BÁSICOS	0.15%	\$ -	\$ 636	\$ 637	\$ 638	\$ 639	\$ 640
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
ARRIENDO LOCAL	1.00%	\$ -	\$ 120,000	\$ 121,200	\$ 122,412	\$ 123,636	\$ 124,872
DEPRECIACION		\$ -	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663
COMBUSTIBLE Y MANTENIMIENTO	1.00%	\$ -	\$ 8,400	\$ 8,484	\$ 8,569	\$ 8,655	\$ 8,741
GASTOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ 14,272	\$ 12,209	\$ 9,810	\$ 7,019	\$ 3,774
INTERES FINANCIERO		\$ -	\$ 14,272	\$ 12,209	\$ 9,810	\$ 7,019	\$ 3,774
(=) UTILIDAD NETA		\$ -	\$ 116,073	\$ 114,745	\$ 113,652	\$ 112,846	\$ 112,337
15% TRABAJADORES		\$ -	\$ 17,411	\$ 17,212	\$ 17,048	\$ 16,927	\$ 16,851
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ -	\$ 98,662	\$ 97,533	\$ 96,604	\$ 95,919	\$ 95,486
25% IR		\$ -	\$ 24,665	\$ 24,383	\$ 24,151	\$ 23,980	\$ 23,872
(=) UTILIDAD/PÉRDIDA		\$ -	\$ 73,996	\$ 73,150	\$ 72,453	\$ 71,939	\$ 71,615

Tabla 5.41: Flujo de caja en Escenario Conservador

UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	\$	-	\$ 73,996	\$	73,150	\$	72,453	\$	71,939	\$	71,615
(+) GASTOS SIN SALIDA DE DINERO EN EFECTIVO	\$	-	\$ 12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364
(+) Depreciación	\$	-	\$ 12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364
(+) Perd. Venta Activos Fijos	\$	-	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(-) Ganar Venta Act Fijos	\$	-	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(-) VERDADERAS SALIDAS DINERO EN EFECTIVO	\$	-180,632	\$ -12,657	\$	-14,720	\$	-17,119	\$	-19,910	\$	-23,155
(-) Compra activos fijos	\$	103,060									
(-) Gastos de ID	\$	1,500									
(-) Gastos Estudio de Mercado	\$	8,000									
(-) Capital de Trabajo	\$	68,072	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL	\$	68,072	\$ 68,072	\$	68,072	\$	68,072	\$	68,072	\$	68,072
Inv 1 mes MP	\$	15,454	\$ 15,454	\$	15,454	\$	15,454	\$	15,454	\$	15,454
(+)Cuentas x cobrar	\$	71,925	\$ 71,925	\$	71,925	\$	71,925	\$	71,925	\$	71,925
(-)Cuentas por pagar	\$	19,307	\$ 19,307	\$	19,307	\$	19,307	\$	19,307	\$	19,307
(-) Erosión											
(-) Amortización Capital de la deuda			\$ 12,656.75	\$	14,719.80	\$	17,119.12	\$	19,909.54	\$	23,154.79
(+) VERDADERAS ENTRADAS DE DINERO EN EFECTIVO	\$	87,560	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	68,072
(+) Préstamos recibidos	\$	87,560									
(+) Venta de activos fijos											
(+) Recuperación del capital de trabajo										\$	68,072
Flujo de Caja	\$	-93,072	\$ 73,704	\$	70,794	\$	67,698	\$	64,394	\$	128,896

Tabla 5.42: Estado de resultados proyectado_ Escenario Pesimista al 80% de Venta

	FACTOR	0	1	2	3	4	5
# PARES		0	13,095	13,150	13,205	13,261	13,316
PRECIO		\$ -	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
INGRESOS		\$ -	\$ 518,570	\$ 520,724	\$ 522,910	\$ 525,128	\$ 527,314
VENTA		\$ -	\$ 523,808	\$ 525,984	\$ 528,192	\$ 530,432	\$ 532,640
DESCUENTO EN VENTA	1.00%	\$ -	\$ 5,238	\$ 5,260	\$ 5,282	\$ 5,304	\$ 5,326
COSTO DE PRODUCCION		\$ -	\$ 285,474	\$ 289,245	\$ 293,118	\$ 297,094	\$ 301,155
MATERIA PRIMA		\$ -	\$ 185,444	\$ 186,215	\$ 186,996	\$ 187,790	\$ 188,571
SUELDOS	3.00%	\$ -	\$ 37,757	\$ 38,889	\$ 40,056	\$ 41,258	\$ 42,495
CIF	3.00%	\$ -	\$ 62,273	\$ 64,141	\$ 66,065	\$ 68,047	\$ 70,089
GASTOS OPERACIONALES		\$ -	\$ 167,572	\$ 169,615	\$ 171,694	\$ 173,809	\$ 175,962
SUELDOS	3.00%	\$ -	\$ 25,273	\$ 26,032	\$ 26,813	\$ 27,617	\$ 28,445
SERVICIOS BÁSICOS	0.15%	\$ -	\$ 636	\$ 637	\$ 638	\$ 639	\$ 640
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		\$ -	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
ARRIENDO LOCAL	1.00%	\$ -	\$ 120,000	\$ 121,200	\$ 122,412	\$ 123,636	\$ 124,872
DEPRECIACION		\$ -	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663	\$ 3,663
COMBUSTIBLE Y MANTENIMIENTO	1.00%	\$ -	\$ 8,400	\$ 8,484	\$ 8,569	\$ 8,655	\$ 8,741
GASTOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ 14,272	\$ 12,209	\$ 9,810	\$ 7,019	\$ 3,774
INTERES FINANCIERO		\$ -	\$ 14,272	\$ 12,209	\$ 9,810	\$ 7,019	\$ 3,774
(=) UTILIDAD NETA		\$ -	\$ 51,252	\$ 49,654	\$ 48,288	\$ 47,205	\$ 46,423
15% TRABAJADORES		\$ -	\$ 7,688	\$ 7,448	\$ 7,243	\$ 7,081	\$ 6,963
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ -	\$ 43,564	\$ 42,206	\$ 41,045	\$ 40,124	\$ 39,459
25% IR		\$ -	\$ 10,891	\$ 10,552	\$ 10,261	\$ 10,031	\$ 9,865
(=) UTILIDAD/PÉRDIDA		\$ -	\$ 32,673	\$ 31,655	\$ 30,784	\$ 30,093	\$ 29,594

Tabla 5.43: Flujo de caja en Escenario Conservador

UTILIDAD/PÉRDIDA NETA	\$	-	\$ 32,673	\$	31,655	\$	30,784	\$	30,093	\$	29,594
(+) GASTOS SIN SALIDA DE DINERO EN EFECTIVO	\$	-	\$ 12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364
(+) Depreciación	\$	-	\$ 12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364	\$	12,364
(+) Perd. Venta Activos Fijos	\$	-	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(-) Ganar Venta Act Fijos	\$	-	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
(-) VERDADERAS SALIDAS DINERO EN EFECTIVO	\$	-172,640	\$ -12,657	\$	-14,720	\$	-17,119	\$	-19,910	\$	-23,155
(-) Compra activos fijos	\$	103,060									
(-) Gastos de ID	\$	1,500									
(-) Gastos Estudio de Mercado	\$	8,000									
(-) Capital de Trabajo	\$	60,080	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL	\$	60,080	\$ 60,080	\$	60,080	\$	60,080	\$	60,080	\$	60,080
Inv 1 mes MP	\$	15,454	\$ 15,454	\$	15,454	\$	15,454	\$	15,454	\$	15,454
(+)Cuentas x cobrar	\$	63,933	\$ 63,933	\$	63,933	\$	63,933	\$	63,933	\$	63,933
(-)Cuentas por pagar	\$	19,307	\$ 19,307	\$	19,307	\$	19,307	\$	19,307	\$	19,307
(-) Erosión											
(-) Amortización Capital de la deuda			\$ 12,656.75	\$	14,719.80	\$	17,119.12	\$	19,909.54	\$	23,154.79
(+) VERDADERAS ENTRADAS DE DINERO EN EFECTIVO	\$	87,560	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$	60,080
(+) Préstamos recibidos	\$	87,560									
(+) Venta de activos fijos											
(+) Recuperación del capital de trabajo										\$	60,080
Flujo de Caja	\$	-85,080	\$ 32,380	\$	29,299	\$	26,029	\$	22,548	\$	78,884

Con la TMAR estimada, y actualizando los flujos de caja futuros, y realizando el análisis de sensibilidad, suponiendo diferentes posibilidades de la cantidad de pares vendidos, es decir plantear tres posibilidades: un escenario optimista donde el 100% de lo producido termine siendo vendido, un escenario conservador que solo el 90% se venda y un escenario pesimista un 80%, los resultados de los indicadores se vean claramente afectados. Así el Valor Actual Neto en el optimista supera los 213 mil dólares, en tanto baja casi a la mitad en el conservador, y apenas es positivo en el pesimista, mientras tanto la Tasa Interna de Retorno, en la primera escenificación está sobre el 110%, más de 4 veces la TMAR, en la segunda baja considerablemente a un 74%, casi 3 veces la TMAR, y la última escenificación es apenas superior en 2 puntos porcentuales. Finalmente el PAY BACK, en los dos primeros tiene un tiempo de 2 años de recuperación, y en escenario pesimista se ajusta al año 5, esto lo que quiere decir que si el proyecto tiene una venta menor al 80% de los planificado y producido, entraría a pérdida, y por tanto dejaría de ser rentable, como lo es actualmente.

Tabla 5.44: Indicadores financieros

	OPTIMISTA 100%	CONSERVADOR 90%	PESIMISTA 80%
VAN	213,110	109,335	5,560
TIR	110.95%	74.56%	28.99%
PAY y BACK	2	2	5

6 CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Se concluye que es factible establecer una empresa dedicada a la fabricación de calzado con identidad indígena en el cantón Ambato.

La oferta existente del calzado es dispersa, en tanto la demanda potencial constituyen los visitantes al aeropuerto de Quito, turistas de Baños y Cevallos, y existe una demanda potencial insatisfecha de alrededor de 12 mil pares al mes.

El producto debe brindar confort y distinción a los clientes, puesto es un producto que compite en un segmento medio-medio alto de los estratos económicos.

La estructura organizacional, estará compuesta por 1 gerente general, 1 supervisor de producción, 1 jefe de costos y contabilidad y 4 operadores productivos,

La principal barrera de entrada es la inversión puesto para realizar calzado con características artesanales, no puede incluirse cualquier tipo de maquinaria, sino una que garantice que ciertos procesos tienen las mismas cualidades que los fabricados de manera más simple.

El costeo del producto será por procesos, mediante la aplicación de un sistema de centros de costos que permita identificar el costo en cada etapa productiva.

REFERENCIAS

- Anaya Tejero, J. (2008). *Almacenes: Análisis, diseño y organización*. Barcelona , España: ESIC Editorial.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Decimaquinta ed.). San José, Costa Rica : EUNED.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá: PEARSON.
- Crivellini, J. (11 de 11 de 2012). *Finanbolsa*. Recuperado el 19 de 11 de 2013, de <http://finanbolsa.com/2010/10/06/optimizacion-de-recursos-y-procesos/>
- El Comercio. (23 de Septiembre de 2015). *GRUPO EL COMERCIO*. Obtenido de Artesanos indígenas diseñan su propio calzado: <http://www.elcomercio.com/actualidad/tungurahua-artesanosindigenas-calzado-identidad.html>
- FAJARDO, O. (5 de Enero de 2008). *El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de WORDPRESS: <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Fúquene Retamoso, C. E. (2007). *Producción limpia, contaminación y gestión ambiental*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. Mares, Ed.) México: Mc Gran Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- HERRERA, L., MEDINA, A., & NARANJO, G. (2004). *Enfoques y Lógicas de Investigación* (I ed.). Quito, Ecuador: Játiva.
- MAPCAL S.A. (1997). *LA VENTAJA COMPETITIVA* (I ed.). Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- NUNES, P. (30 de Septiembre de 2008). *Ciencias Económicas y Comerciales*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de GESTION: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>
- OLAMENDI, G. (s.f.). *Estrategias de posicionamiento*. Recuperado el 7 de Marzo de 2011, de ESTO ES MARKETING: <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>
- Parra, P., Miklos, T., Herrera, A., & Soto, R. (2007). Diseño de una metodología prospectiva aplicada en Educación Superior. *Edusfarm, revista d'educació superior en Farmàcia*.
- REVISTA DE ARTES. (2.007). *CALZADO DE LOS PUEBLOS ORIGINARIOS DEL CENTRO Y SUR DE AMÉRICA*. Buenos Aires: Revista de Artes.
- Revista Lideres. (2016). *Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec>
- SAPAG, N. (2011). *PROYECTOS DE INVERSIÓN*. En N. SAPAG. PEARSON.

Universidad de San Carlos de Guatemala . (2009). *APUNTES PARA EL CURSO RECURSOS ECONÓMICOS DE CENTRO AMÉRICA*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala

Zona Economica . (12 de Febrero de 2011). *Zona Economica* . Recuperado el 27 de 12 de 2013, de <http://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>