

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**TEMA:  
PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA  
Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO FEMENINO CON TACO  
REGULABLE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORA:  
Franco Serrano Lupe Alejandrina**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:  
Ingeniería en Desarrollo de Negocios Bilingüe**

**TUTORA:  
Lcda. Margarita Zumba Córdova, Msc**

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de Septiembre del 2017**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Franco Serrano Lupe Alejandrina**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Margarita Zumba Córdova, Msc**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Ángel Castro Peñarreta, MBA**

**Guayaquil, a los 18 del mes de Septiembre del año 2017**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Franco Serrano Lupe Alejandrina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **“Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil”** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de Septiembre del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Franco Serrano Lupe Alejandrina**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Franco Serrano Lupe Alejandrina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de Septiembre del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Franco Serrano Lupe Alejandrina**

# REPORTE URKUND



<b>Documento</b>	<a href="#">Correcciones tesis LUPE julio.docx</a> (D30250123)
<b>Presentado</b>	2017-08-25 19:46 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	mr_zumba@yahoo.com
<b>Recibido</b>	rosa.zumba.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	Fwd: TESIS LUPE FRANCO <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

**0%** de estas 35 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios ante todo por permitirme finalizar esta etapa de mi vida, por acompañarme y guiarme a lo largo de mi carrera.

Agradezco a mis padres John Franco e Ileana Serrano por ser el pilar y motor principal de mi vida, el ejemplo claro de amor, perseverancia, constancia y enseñanza que me permitió culminar con excelencia una de mis metas planteadas.

De igual manera a mi hermano John por ser parte de mis días, gracias familia por ser mi gran bendición.

A mi novio, por su apoyo incondicional, por la paciencia y comprensión en cada momento.

A mis amigas y amigos, en especial a Tania Castro y Jonathan Carrillo, gracias por su amistad y sobre todo por la guía y ayuda en mi proceso de titulación.

Gracias a mi tutora Margarita Zumba, a mi profesor Raúl Santillán y a mis profesores en general por formar parte de este proceso de aprendizaje, por la ayuda y guía brindada a lo largo de estos cuatro años de carrera.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios y a mis padres por darme la oportunidad de terminar mis estudios universitarios y por ser mi motivación siempre.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE EMPRENDIMIENTO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Ángel Castro Peñarreta, MBA**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
Lcda. Beatriz Annabell Loor Ávila, Mgs  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Rolando Xavier Farfán Vera**  
OPONENTE



## INDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
REPORTE URKUND .....	V
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	viii
INDICE .....	ix
INDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INDICE DE TABLAS .....	xvi
RESUMEN.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO 1.....	22
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.1. Tema – Título .....	22
1.2. Justificación.....	22
1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio.....	23
1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio .....	24
1.5. Objetivos de la Investigación .....	25
1.5.1. Objetivo General .....	25
1.5.2. Objetivos Específicos .....	25
1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.....	25
1.7. Planteamiento del Problema .....	26
1.8. Fundamentación Teórica del Trabajo de Titulación .....	27
1.8.1 Marco Referencial .....	27
1.8.2. Marco Teórico .....	31
1.8.3. Marco Conceptual .....	33
1.7.5. Marco Lógico.....	35
1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.....	36
1.10. Cronograma .....	37
CAPÍTULO 2.....	39
2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	39

2.1. Análisis de la Oportunidad.....	39
2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio .....	39
2.1.2. Descripción de la Idea de Producto o Servicio. ....	39
2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	40
2.3. Objetivos de la Empresa .....	41
2.3.1. Objetivo General .....	41
2.3.2. Objetivos Específicos .....	41
CAPÍTULO 3.....	43
3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA .....	43
3.1. Aspecto Societario de la Empresa.....	43
3.1.1. Generalidades (Tipo de Empresa).....	43
3.1.2. Fundación de la Empresa.....	43
3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones .....	44
3.2. Políticas de Buen Gobierno Corporativo.....	44
3.2.1. Código de Ética .....	44
3.3.2. Derecho de Autor del Proyecto.....	45
3.3.3 Patente y - o Modelo de Utilidad (opcional) .....	45
3.4. Presupuesto Constitución de la empresa .....	45
CAPÍTULO 4.....	47
4 AUDITORÍA DE MERCADO.....	47
4.1 PEST.....	47
4.2. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria .....	54
4.3. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado .....	55
4.4. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y conclusiones .....	56
Análisis de la Oferta .....	58
4.5.1. Tipo de Competencia .....	58
4.5.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial .....	58
4.5.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.....	59
4.5.4. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa.....	59
4.6. Análisis de la Demanda.....	60
4.6.1. Segmentación de Mercado.....	60
4.6.2 Criterio de Segmentación .....	60
4.6.3 Selección de Segmentos.....	60
4.6.4 Perfiles de los Segmentos .....	60

4.7. Matriz FODA .....	61
4.8. Investigación de Mercado.....	61
4.8.1. Método .....	61
4.8.2. Diseño de la Investigación.....	62
4.8.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos .....	62
4.8.2.2. Tamaño de la Muestra.....	62
4.8.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos .....	63
4.8.2.3.1. Exploratoria (Entrevista preliminar, Observación, Grupo Focal, etc.).....	63
4.8.2.3.2. Concluyente (Encuesta) .....	68
4.8.2.4. Análisis de Datos.....	68
4.8.2.5. Resumen e interpretación de resultados .....	76
4.8.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado .....	77
4.8.4. Recomendaciones de la Investigación de Mercado.....	78
CAPÍTULO 5.....	80
5. PLAN DE MARKETING .....	80
5.1. Objetivos: General y Específicos .....	80
5.1.1. Mercado Meta .....	80
5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración .....	80
5.1.1.2. Cobertura .....	81
5.2. Posicionamiento .....	81
5.3. Marketing Mix.....	82
5.3.1. Estrategia de Producto o Servicios.....	82
5.3.1.1. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado.....	84
5.3.1.2. Amplitud y Profundidad de Línea.....	86
5.3.1.3. Marcas y Submarcas.....	86
5.3.2. Estrategia de Precios .....	86
5.3.2.1. Precios de la Competencia.....	86
5.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta .....	87
5.3.2.3. Políticas de Precio.....	87
5.3.3. Estrategia de Plaza .....	87
5.3.3.1. Localización de Puntos de Venta.....	87
5.3.3.1.1. Distribución del Espacio .....	88
5.3.3.1.2. Merchandising .....	88
5.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial .....	89
5.3.3.2.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.....	89
5.3.3.2.2. Logística.....	89

5.3.3.2.3. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones .....	90
5.3.4. Estrategias de Promoción .....	90
5.3.4.1. Promoción de Ventas .....	90
5.3.4.2. Venta Personal.....	90
5.3.4.3. Publicidad.....	91
5.3.4.3.1. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje .....	91
5.3.4.3.2. Estrategias ATL y BTL.....	91
5.3.4.3.3. Estrategia de Lanzamiento .....	92
5.3.4.3.4. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad. ....	95
5.3.4.4. Relaciones Públicas .....	95
5.3.4.5. Marketing Relacional .....	95
5.3.4.6. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto .....	96
5.3.4.6.1. Estrategias de E-Commerce.....	96
5.3.4.6.2. Análisis de la Promoción Digital de los Competidores: Web y Redes Sociales. ....	96
5.3.4.6.3. Estrategia de Marketing Digital: Implementación del sitio web y redes sociales .....	98
5.3.4.7. Cronograma de Actividades de Promoción.....	102
5.4. Presupuesto de Marketing.....	103
CAPÍTULO 6.....	105
6. PLAN OPERATIVO .....	105
6.1. Producción .....	105
6.1.1. Proceso Productivo .....	105
6.1.2. Flujogramas de procesos .....	106
6.1.3. Infraestructura .....	107
6.1.4. Mano de Obra .....	110
6.1.5. Capacidad Instalada.....	110
6.1.6. Presupuesto .....	111
6.2. Gestión de Calidad.....	111
6.2.1. Políticas de calidad .....	111
6.2.2. Procesos de control de calidad.....	112
6.2.3. Presupuesto .....	112
6.3. Gestión Ambiental .....	112
6.3.1. Políticas de protección ambiental .....	113
6.3.2. Procesos de control ambiental .....	113

6.3.3. Presupuesto .....	113
6.4. Gestión de Responsabilidad Social .....	113
6.4.1. Políticas de protección social .....	114
6.4.2. Presupuesto .....	114
6.5. Estructura Organizacional .....	115
6.5.1. Organigrama .....	115
6.5.2. Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias .....	115
6.5.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos .....	117
CAPÍTULO 7.....	119
7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO.....	119
7.1. Inversión Inicial.....	119
7.1.1. Tipo de Inversión.....	119
7.1.1.1. Fija .....	119
7.1.1.2. Diferida.....	120
7.1.1.3. Corriente .....	120
7.1.2. Financiamiento de la Inversión .....	121
7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento .....	121
7.1.2.2. Tabla de Amortización.....	121
7.1.3. Cronograma de Inversiones .....	123
7.2. Análisis de Costos.....	123
7.2.1. Costos Fijos .....	123
7.2.2. Costos Variables .....	124
7.3. Capital de Trabajo .....	125
7.3.1. Gastos de Operación.....	125
7.3.2. Gastos Administrativos.....	125
7.3.3. Gastos de Ventas.....	126
7.3.4. Gastos Financieros .....	127
7.4. Análisis de Variables Críticas .....	127
7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.....	127
7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas.....	128
7.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio .....	129
7.5. Entorno Fiscal de la Empresa.....	129
7.6. Estados Financieros proyectados.....	129
7.6.1. Balance General.....	129
7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias .....	130
7.6.2.1. Flujo de Caja Proyectado .....	131

7.6.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital.....	132
7.6.2.1.1.1. TMAR .....	132
7.6.2.1.1.2. VAN .....	133
7.6.2.1.1.3. TIR .....	133
7.6.2.1.1.4. PAYBACK .....	133
7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples..	133
7.8. Razones Financieras.....	137
7.8.1. Liquidez.....	137
7.8.2. Gestión.....	137
7.8.3. Endeudamiento .....	138
7.8.4. Rentabilidad .....	138
7.9. Conclusión del Estudio Financiero .....	138
CAPÍTULO 8.....	141
8. PLAN DE CONTINGENCIA .....	141
8.1. Principales riesgos .....	141
8.2. Monitoreo y control del riesgo.....	141
8.3. Acciones Correctivas.....	141
CAPÍTULO 9.....	144
9. CONCLUSIONES.....	144
CAPÍTULO 10.....	146
10. RECOMENDACIONES.....	146
CAPÍTULO 11.....	148
Bibliografía.....	148
CAPÍTULO 12.....	151
12. ANEXOS .....	151
CAPÍTULO 13.....	154

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cronograma .....	37
Gráfico 2: Participación del PIB .....	49
Gráfico 3: Tasa de Desempleo .....	50
Gráfico 4: Ciclo de vida del producto .....	55
Gráfico 5: Tamaño de la Muestra.....	62
Gráfico 6: Edades .....	68
Gráfico 7: Mujeres que utilizan tacos .....	69
Gráfico 8: Frecuencia de uso de tacos.....	69
Gráfico 9: Frecuencia de compra.....	70
Gráfico 10: Razón principal por la que usan tacos .....	71
Gráfico 11: Material que prefieren.....	71
Gráfico 12: Tamaño de taco que utilizan.....	72
Gráfico 13: Aceptación del producto .....	73
Gráfico 14: Precio dispuestas a pagar .....	73
Gráfico 15: Altura de cambio de taco.....	74
Gráfico 16: Valoración en calzado .....	74
Gráfico 17: Donde adquirir el producto .....	76
Gráfico 18: Producto.....	83
Gráfico 19: Logo de la Empresa .....	83
Gráfico 20: Logo del Producto .....	83
Gráfico 21: Empaque del Producto .....	84
Gráfico 22: Empaque del Producto.....	84
Gráfico 23: Etiquetado RTE INEN #080.....	85
Gráfico 24: Etiqueta de la marca.....	86
Gráfico 25: Planta de la empresa.....	88
Gráfico 26: Publicación Campaña de Expectativa .....	94
Gráfico 27: Publicación Campaña de Expectativa .....	94
Gráfico 28: Página Web Colleguini .....	97
Gráfico 29: Redes Sociales Giorgio Bottinelli.....	97
Gráfico 30: Redes Sociales Colleguini .....	98
Gráfico 31: Página Web de la Empresa .....	99
Gráfico 32: Instagram de la Marca.....	100
Gráfico 33: Facebook de la marca .....	100
Gráfico 34: Stand en ferias .....	101
Gráfico 35: Flujograma de Procesos de Compra de Materia Prima .....	106
Gráfico 36: Flujograma de Proceso de Fabricación del Producto.....	107
Gráfico 37: Flujograma de Proceso de Comercialización del Producto.....	107

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Marco Lógico.....	35
Tabla 2: Presupuesto Constitución de la Compañía .....	45
Tabla 3: Características de los Competidores.....	59
Tabla 4: Benchmarking.....	59
Tabla 5: Matriz FODA .....	61
Tabla 6: Precios de la Competencia .....	87
Tabla 7: Cronograma de pautas en "Facebook" e "Instagram" .....	93
Tabla 8: Cronograma de Actividades de Promoción .....	102
Tabla 9: Presupuesto de Marketing .....	103
Tabla 10: Maquinarias .....	108
Tabla 11: Equipos y Muebles de oficina.....	109
Tabla 12: Personal de Producción .....	110
Tabla 13: Presupuesto de Maquinaria y Equipos .....	111
Tabla 14: Presupuesto de Plan Operativo .....	112
Tabla 15: Organigrama de la empresa.....	115
Tabla 16: Manual de Funciones.....	117
Tabla 17: Inversión Inicial .....	119
Tabla 18: Inversión Inicial .....	119
Tabla 19: Inversión Diferida .....	120
Tabla 20: Inversión Corriente.....	120
Tabla 21: Financiamiento.....	121
Tabla 22: Amortización .....	122
Tabla 23: Cronograma de Inversión.....	123
Tabla 24: Costos Fijos Anuales .....	124
Tabla 25: Costos de producción unitario.....	125
Tabla 26: Costos variables anuales .....	125
Tabla 27: Gastos Administrativos .....	126
Tabla 28: Gastos de Ventas .....	126
Tabla 29: Gastos Financieros .....	127
Tabla 30: Mark-up.....	127
Tabla 31: Proyección de precio de ventas .....	128
Tabla 32: Proyección del costo unitario .....	128
Tabla 33: Proyección de ventas anuales .....	129
Tabla 34: Punto de Equilibrio .....	129
Tabla 35: Balance Inicial.....	130
Tabla 36: Estado de Pérdidas y Ganancias .....	131
Tabla 37: Flujo de Caja proyectado .....	132
Tabla 38: TMAR .....	132
Tabla 39: TMAR basada en el CPPC.....	133
Tabla 40: Análisis de Sensibilidad de Producción .....	134
Tabla 41: Análisis de Sensibilidad del Precio local .....	134
Tabla 42: Análisis de Sensibilidad de Costo de Materia Prima directa .....	135
Tabla 43: Análisis de Sensibilidad de Mano de Obra directa .....	135
Tabla 44: Análisis de Sensibilidad de Gastos administrativos.....	136
Tabla 45: Análisis de Sensibilidad de Gatos de ventas.....	136
Tabla 46: Análisis de Sensibilidad de Activos fijos.....	136
Tabla 47: Análisis de Sensibilidad de Tasa de interés .....	137



Tabla 48: Liquidez .....	137
Tabla 49: Gestión .....	137
Tabla 50: Endeudamiento .....	138
Tabla 51: Rentabilidad .....	138

## RESUMEN

El trabajo de titulación elaborado a continuación busca analizar la factibilidad de la creación de una empresa comercializadora y productora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil.

La idea principal de este negocio es ofrecerle al mercado la posibilidad de adquirir un producto que cumpla con las mismas condiciones de un calzado nacional de calidad con el toque diferenciador e innovador del taco regulable.

Se realizó un análisis del mercado potencial en donde se pudo recolectar información necesaria para conocer acerca de las características, precio y aceptación del producto por parte de las consumidoras, y en base a eso implementar los atributos necesarios para satisfacer a nuestros clientes. Dicha información permitió crear estrategias de marketing a implementar para continuar con el respectivo análisis financiero del proyecto.

Concluyendo con el análisis financiero con proyecciones a 5 años se determinó que el proyecto arroja un valor actual neto (VAN) de \$ 35.348,52 una tasa mínima aceptable de rentabilidad (TMAR) de 10,34% y finalmente una tasa interna de retorno (TIR) de 36,27% demostrando la factibilidad del proyecto en el mercado haciendo hincapié del valor agregado destacándolo del producto ya existente. El proyecto cuenta con los recursos necesarios para competir en la línea de calzado nacional.

***Palabras claves: taco regulable, diferenciador, innovador, VAN, TMAR, TIR***

## **(ABSTRACT)**

The titling work elaborated below seeks to analyze the feasibility of the creation of a marketing company and producer of women's adjustable footwear in the Guayaquil city.

The main idea of this business is to offer to the market the possibility of acquiring a product that complies with the same conditions of quality national footwear with the differentiating and innovative of the adjustable heel.

We carried out an analysis of the potential market where it was possible to collect the necessary information to know about the characteristics, price and acceptance of the product by the consumers and based on that implement the necessary attributes to satisfy our customers. This information allowed the creation of marketing strategies to be implemented to continue with the respective financial analysis of the project.

Concluding with the financial analysis with projections of 5 years, it was determined that the project yields a net present value (NPV) of \$ 35,348.52 a minimum acceptable rate of return (TMAR) of 10.34% and finally an internal rate of return TIR) of 36.27%, demonstrating the feasibility of the project in the market, emphasizing the value added by highlighting the existing product. The project has the necessary resources to compete in the national footwear line.

## INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años las mujeres han adquirido nuevos roles, desde amas de casa hasta cargos de gerencia llevando un ritmo de vida muy acelerado, buscando hacerlo todo al mismo tiempo y bien hecho. Mientras eso ocurre el calzado inapropiado de tacón alto en las mujeres no le permiten realizar las diferentes actividades que tiene a lo largo del día, ganando enfermedades a largo plazo debido al uso excesivo del mismo.

Se busca analizar la factibilidad de introducir al mercado un calzado innovador con taco regulable con respecto a gustos y preferencias de las posibles consumidoras, para de esta manera brindarles funcionabilidad en un producto necesario de uso diario seguido de la calidad y variedad de diseños, el mismo que puede ser utilizado en diferentes ocasiones llegando a solucionar aspectos de comodidad de la mujer al momento de utilizar tacones altos en sus diferentes actividades a realizar. La propuesta está constituida por varios capítulos donde se detallarán aspectos metodológicos de la investigación, aspectos legales, idea del negocio, marketing, producción, logística, plan de contingencia y el análisis financiero demostrando la rentabilidad del proyecto y permitiendo determinar el potencial crecimiento de la industria.

# CAPÍTULO 1

## DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## **CAPÍTULO 1**

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tema – Título**

La Propuesta del Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe es: “Propuesta para creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil”

#### **1.2. Justificación**

La industria del calzado ecuatoriano ha mejorado notablemente desde que el gobierno intervino para imponer un alto a la libre importación del calzado extranjero. Según Ricardo Zambrano, subsecretario de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), desde el año 2009 al 2012 la producción de 15 millones de pares se incrementó a 30 millones, es decir subió un 100%, resaltando así que el sector cuero y calzado es uno de los de mayor crecimiento dentro de la Pymes. La política gubernamental mencionada anteriormente expiro, pero a raíz de la restricción de aranceles al producto importado, el producto nacional en la actualidad es mejor visto y valorado por la población, reconociendo que existen productos de producción nacional de calidad.

Así como el sector de calzado se encuentra en constante crecimiento y se mantiene, estudios y estadísticas han podido demostrar un incremento de enfermedades y accidentes debido al mismo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) El 21% de las mujeres de 15 a 35 años sufre dolores de espalda y rodillas, un 47% han sufrido fracturas de pies, un 2,5% han tenido juanete, un 35% de las mujeres mayores a 45 años sufren de

osteoporosis. Muchas de las mujeres se han visto afectadas debido al uso excesivo de tacones. (OMS, 2013)

La doctora María Leonor Gallegos, especialista en podología y cosmetología señala que al usar tacones de más de 4 cm el peso corporal recae en un 75% en la parte delantera del pie quedando sólo 25% para la parte trasera. (Maria, 2014)

Es por esto que la propuesta se basa en un calzado femenino con taco regulable elaborado con materiales de calidad que otorgará comodidad y seguridad al consumidor.

La industria de calzado es de fundamental trascendencia para la actividad económica nacional y crea fuentes de trabajo, ya que es un proceso que demanda mano de obra, tanto en el área de producción, como en el área comercial. Se debe hacer énfasis en que el siguiente trabajo de investigación, es una oportunidad para aportar a la económica del país por tratarse del desarrollo de un producto no existente en el mercado ecuatoriano.

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo justificar, demostrar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos la planificación y desarrollo de productos a lo largo del estudio universitario en la carrera de Ingeniería en Desarrollo de Negocios Bilingüe de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, y a la vez dejar como modelo este trabajo para los futuros estudiantes interesados en el tema.

### **1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio**

Como parte inicial se describirá la propuesta del negocio, la justificación y sustentación teórica, seguido de eso se continuará con la auditoria de mercado donde se analizará la industria además de una investigación local

para determinar la aceptación del producto. Con esta información se realizará las estrategias dentro del correspondiente plan de marketing, se explicará el proceso de producción del producto y finalmente en base a un análisis financiero se determinará la rentabilidad de dicha propuesta.

Este trabajo será desarrollado en la ciudad de Guayaquil en el transcurso de Diciembre del 2016 hasta Septiembre del 2017.

#### **1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio**

El presente trabajo de titulación a desarrollar se enmarca en un objetivo del plan nacional del buen vivir 2013-2017. El objetivo correspondiente es: El numeral diez que menciona el cambio de la matriz productiva, en el cual se refiere que debe haber una estructura productiva orientada al conocimiento y a la innovación (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013).

También se relaciona a la línea de investigación número doce del sistema de investigación y desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que se basa en el estudio de Desarrollo y Crecimiento Económico.

Se priorizan temas vinculados con el desarrollo sustentable, el comportamiento del desempeño de los principales indicadores económicos y sociales, el Producto Interno Bruto nacional y el de otros países y el desarrollo de métodos y tecnologías que contribuyan a erradicar la pobreza y el hambre mediante el incremento de la productividad y la mejor distribución de la riqueza. Esta línea igualmente resulta transversal a campos diversos disciplinares y resulta susceptible de abordajes interdisciplinares. (Sistema de Investigación y Desarrollo - SINDE, 2014)



La propuesta se ajusta a lo dispuesto en beneficio de la sociedad ya que este objetivo menciona la importancia de desarrollar productos útiles, promover la innovación y el emprendimiento que dé respuesta a las necesidades de las empresas, del gobierno y la sociedad en general, aprovechando la infraestructura física, técnica y lógica de los Institutos y la Universidad. (UCSG, 2016)

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar que la propuesta de la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado elegante para mujer con taco regulable a diferente tamaño sea viable y rentable en la ciudad de Guayaquil.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de mercado para conocer el grado de aceptación del calzado con taco regulable en las mujeres.
- Crear un plan de marketing para lograr posicionar el producto en el mercado objetivo.
- Calcular la rentabilidad de la propuesta frente a la inversión requerida mediante un detallado estudio financiero.

## **1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.**

La siguiente propuesta utilizará el método de investigación exploratorio por lo que se trata de un producto poco investigado o explorado la cual dará una visión general respecto al problema planteado y la aceptación de la nueva propuesta. Sobre este tema Sampieri se refiere a “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o

problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (Sampieri et al, 2006 pag 05).

Para obtener información necesaria para la investigación se usará un enfoque mixto; cualitativo y cuantitativo el cual permitirá recolectar y analizar los datos para conocer a la población meta, además de entender su comportamiento, con la finalidad de determinar la aceptación del producto a ofrecer.

Según Grinnell (2006) mencionado en (Sampieri et al, 2006 pag 05) “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. El proceso cuantitativo se lo realizará por medio de encuestas para determinar la preferencia del mercado potencial.

Según Grinnell en (Sampieri et al, 2006 pag 05) “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 8). El proceso cualitativo se lo realizará a través de entrevistas a expertos y focus group para conocer el cómo perciben la introducción de un nuevo negocio.

Una vez captado todos los datos, serán ingresados en una hoja electrónica o software estadístico para el posterior análisis y procesamiento de la información.

### **1.7. Planteamiento del Problema**

La investigación que se lleva acabo responde a la problemática de la no correcta elección del calzado para la mujer de hoy. El rol que desempeña la mujer hoy en día es muy extenso; mujeres ejecutivas, amas de casa,

universitarias; hacen que su rutina diaria como: asistir al trabajo, ir al supermercado, eventos sociales, universidad, entre otras actividades, se convierta en una de las amenazas principales al momento de seleccionar el zapato ideal, pues el uso de un modelo de calzado inapropiado acompañado de un ritmo de vida que requiere movilizarse constantemente puede provocar ciertas molestias y afecciones al pie, resultando incómodos y perjudicando a la salud como consecuencia. El calzado incorrecto es en un 90% el responsable de la mayoría de dolencias de los pies. Es por estos problemas de salud que médicos podólogos opinan que “El uso prolongado de tacos de más de 6 cm con el pasar del tiempo traerá consecuencias, y con ello la presencia de dolor en la espalda, articulaciones de las rodillas o cadera, problemas de juanetes”. (Zevallos, 2014)

## **1.8. Fundamentación Teórica del Trabajo de Titulación**

### **1.8.1 Marco Referencial**

#### **❖ Colleguini**

Una empresa 100% ecuatoriana con más de 30 años de experiencia en fabricación de calzado y carteras, todas las colecciones estaban inspirada en la mujer moderna, versátil, que le gusta sentirse cómoda y elegante. Euclides Ronquillo fundador de la empresa Colleguini, después de su fallecimiento la empresa cerró.

Hace 2 años la familia se unió para sacar adelante la marca y fue así fue como empezó Colleguini a comercializar el producto en catálogos y en dos locales propios en Urdesa y Kennedy atrás. Hoy en día la administración de la empresa está en manos de Orlando. Ronquillo, hijo del fundador, quien comenta que su padre hacía zapatos de mujer y hasta se los probaba para

comprobar si eran cómodos. Desde que empezaron a promocionar la marca han presentado cuatro colecciones. Son zapatos trabajados, cómodos y seguros, con diseños para jóvenes y adultas, con precios que van desde los \$40 a \$80. Creyendo mucho en el País y en la mano de obra ecuatoriana, los productos son elaborados con mucho cariño y cuidado pensando en la mujer vanguardista que desea verse elegante sin perder la comodidad. (Colleguini, 2012)

### ❖ **Giorgio Botinelli**

Bottinelli un zapatero italiano que está radicado en el país hace 13 años, ve plasmados sus diseños en su taller, que está ubicado en el norte de Guayaquil. La marca Bottinelli cumplió su primer lustro y actualmente se comercializa en cinco almacenes de Guayaquil y Quito.

Bottinelli inició en este negocio motivado por su esposa Verónica y por su suegro, Jorge Varela. Su familia política está relacionada con la confección de zapatos desde hace tres décadas en Guayaquil. El italiano, para asumir el reto del diseño de sus propios modelos, se radicó unos meses en Colombia para aprender de maestros zapateros sobre la confección artesanal de calzado femenino. “Mi idea es revalorizar el trabajo manual de esta industria, hacer modelos personalizados, elegantes y perfectos, pues ser artesano no significa que sea un producto imperfecto”.

Bottinelli lanza 5 colecciones al año y su producción es de 2000 pares mensuales, en el 2013 obtuvo una venta total de 35000 pares. Las ventas de calzado de Botinelli son por medio de catálogo y en sus diferentes mostradores de tiendas en centros comerciales. (Bottinelli, 2004)

## ❖ Tanya Heaths

Tanya crea su línea única de zapatos de altura ajustable con tacones removibles, para las mujeres que como ella, están ocupadas, son intransigente, juguetonas, y elegantes. Tanya es una verdadera amante de tacón alto porque la hacen lucir genial y sentirse segura de ella misma. Por desgracia, un par de tacones le hicieron daño en los pies, pero los zapatos de comodidad que ella tenía en armario no se veían bien con un vestido de cóctel o con sus pantalones vaqueros flacos favoritos, lo que la hizo cambiar los zapatos durante todo el día dándole la única solución creíble. Pero esto significaba un montón de zapatos debajo de su escritorio en el trabajo, arrastrando alrededor de un par extra cuando salía, y equipaje extra, incluso si ella iba en un viaje corto. Frustrada por las opciones de calzado que simplemente no podía mantenerse al día con su vida ocupada, Tanya decidió revolucionar los zapatos de las mujeres mediante la creación de un zapato que podría adaptarse a su vida multifacética. En 2009 renunció a su trabajo y tomó la zambullida para intentar encontrar una manera de hacer que su zapato ideal llegara a ser una realidad. Le tomó tres años de investigación y desarrollo, trabajando con más de catorce ingenieros multidisciplinarios y seis diseñadores de calzado y técnicos, pero al final su perseverancia dio sus frutos, cada zapato y talón extraíble de la colección TANYA HEATH Paris fusiona la innovación con la artesanía experta resultando en el zapato definitivo para la mujer activa moderna. Con el tecleo de un botón, usted puede transformar un zapato que camina en un par de tacones y de nuevo otra vez. Los tacones no sólo te llevan de aquí a allá; También cambian tu estilo. Una bomba de trabajo puede ir de la oficina a las bebidas después del

trabajo y la cena con el simple clic de un talón. (Heath, Tanya, 2012)

### ❖ **Mostto**

Mossto nació en 2008 después de una fiesta, tras pensar por qué no solucionar el problema de todas aquellas chicas que no podían aguantar más sobre sus tacones después de unas horas.

Mossto el resultado del proyecto de dos personas que trabajaban en un Centro Tecnológico y otras dos que trabajaban en el sector del calzado quienes durante dos años estuvieron trabajando en un proyecto cuya base gira en torno al estudio de un concepto de calzado tecnológico y convertible, la investigación de materiales innovadores y la construcción de nuevas siluetas. La mayor complicación estribaba en el estudio de la horma, para que el calce resultase perfecto, que no levantase la punta ni hiciese efecto zueco. Finalmente, gracias lograron que los zapatos de su colección cuentan con dos tacones intercambiables, de diferentes alturas, para que todas podamos adaptar la altura de nuestro calzado a la ocasión - 8 cm para una imagen sexy y sofisticada, o 4 cm para un momento más casual, relajado o funcional. La apuesta por texturas innovadoras es otra de las señas de identidad de esta marca: pieles de vacuno con acabado natural y suave bombeo, antes elásticos de piel de cordero que ayudan a la ergonomía del diseño e incluso innovaciones textiles que otorgan carácter y una mayor comodidad al calzado. En pocos segundos y con un solo clic, así de fácil. Es como si Mossto hubiese sabido sintetizar la versatilidad y la comodidad en un simple gesto: el cambio de un tacón. El plus añadido es que existe un servicio que pone a disposición de las clientes la posibilidad de personalizar sus propios zapatos mediante tacones de distintos colores y texturas, chapas, broches, cordones. Un sinfín

de combinaciones para que cada modelo sea único e irrepetible. (Mossto, 2008)

### **Aporte:**

Se concluye que para el planteamiento de esta propuesta se tomará como estrategias la innovación y diversificación constante de productos, adaptándose al entorno cambiante de la moda, generando mayor valor agregado, e intentando ingresar a nuevos mercados, así como también, la creación y el fortalecimiento de marcas para el desarrollo sostenible de la empresa. No dejando a un lado el participar en ferias y eventos de moda con el fin de observar los avances tecnológicos que estas nos puedan brindar y así poder adquirir ventaja competitiva a través de la tecnología que nos facilitará el ofrecer un producto con mejores acabados y perfectos, siempre resaltando la calidad del producto de a ofrecer.

### **1.8.2. Marco Teórico**

En el marco teórico se presentarán teorías sobre emprendimiento, calidad, modelos de negocio y plan de negocio, las mismas que son tomadas por su relevancia sobre esta investigación y el aporte al modelo de negocio que se pretende llevar a cabo en la propuesta del presente trabajo de titulación.

Schumpeter menciona que “El empresario no es solamente aquel que crea una empresa, ni el que invierte dinero. El empresario es la persona que tiene capacidad de reinventar los medios de producción, como puede ser cualquiera que realice innovaciones dentro de la empresa denominado intraemprendimiento o fuera de la organización” (Schumpeter, 1950, pág.132)

Un emprendedor está ligado a la innovación como la introducción de

un nuevo bien (o el mejoramiento en la calidad de un bien existente), la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes en proceso, y la creación de un nuevo tipo de organización industrial. (Guzman & Trujillo, 2008)

Según Pirsig en (R.W. Hoyer y Broker Hoyer, 2001) La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

Lo que se busca a través de esta propuesta es innovar, reinventar el uso de un producto ya existente como es el calzado para mujer, brindándole mayor valor al cliente debido a la facilidad de poder regular el taco y a su vez por la plantilla que permitirá reducir el exceso de presión en los pies otorgando así mayor comodidad, lo cual permitirá obtener una ventaja competitiva del producto ya existente.

Según (Stewart & Zhao, 2000), agregan que un modelo de negocio es la forma en la que la empresa va a ganar dinero y mantenerse en el tiempo. Para un emprendedor es importante establecer un modelo de negocios porque es así como se podrán diseñar las estrategias necesarias para que este negocio sea sostenible en el tiempo. En el modelo de negocio aplicado para esta investigación las estrategias giran en torno a la propuesta de valor y como esta generará ingresos. Según (Morris, Schindehutte & Allen , 2003), un modelo eficaz comprende combinaciones únicas que dan lugar a la creación de valor superior, que a su vez producen mayor rentabilidad a la firma.



### 1.8.3. Marco Conceptual

**Horma:** Molde con que se fabrica o forma algo, especialmente zapatos y sombreros; pieza utilizada para evitar que se deforme el calzado. (Real Academia Española, 2016)

**Capellada:** Parte superior del zapato. (Real Academia Española, 2016)

**Puntero:** Sobrepuesto o contrafuerte de piel que se coloca en la punta de la pala del calzado. (Real Academia Española, 2016)

**Calidad:** Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor; buena calidad, superioridad o excelencia. (Real Academia Española, 2016)

**Plantilla:** Sobre la cual los zapateros arman el calzado; pieza con que interiormente se cubre la planta del calzado. (Real Academia Española, 2016)

**Contrafuerte:** Pieza de cuero con que se refuerza el calzado, por la parte del talón. (Real Academia Española, 2016)

**Imán:** Un imán es un cuerpo o dispositivo con un magnetismo significativo, de forma que atrae a otros imanes y/o metales ferromagnéticos (por ejemplo, hierro, cobalto, níquel y aleaciones de estos). Puede ser natural o artificial. (Real Academia Española, 2016)

### 1.8.4. Marco Legal

En Ecuador las empresas productoras y comercializadoras de productos deben registrarse de acuerdo a las leyes que regulan su constitución y funcionamiento, es por esto que se han considerado en el presente trabajo de investigación las siguientes leyes:

Ley de Compañías, para efectos de este trabajo de titulación se creará una compañía de tipo sociedad Anónima que según el Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está

formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. Se actuará bajo lo estipulado en la ley vigente. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros , 1999, p. 44)

Ley de Propiedad Intelectual, el presente trabajo se basará en el Art. 5 de esta ley para proteger la marca, logo y nombres de los diferentes productos.

Código de Trabajo, El Capítulo IV en su artículo 42 menciona en el punto treinta y uno la obligatoriedad que tienen las empresas de inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de labores, notificando la entrada y salida de la empresa, así también como el salario, enfermedades y accidentes que tuviere el empleado y demás obligaciones que estén en las leyes de seguridad social. De no acatarse esta obligatoriedad la empresa está expuesta a sanciones por el IESS.

(Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, 2015, p. 7)

### 1.7.5. Marco Lógico

**Tabla 1: Matriz Marco Lógico**

Resumen	Indicadores	Verificadores	Supuestos
<b>Objetivo General:</b> Determinar que la propuesta de la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado elegante para mujer con taco regulable a diferente tamaño sea viable y rentable en la ciudad de Guayaquil.	Payback, VAN, TIR, ROE, ROA, Análisis de Mercado	Balance general, pérdidas y ganancias, ratios financieros	Se espera que la inversión inicial se recupere en menos de 3 años
<b>Objetivo Especifico 1:</b> Realizar un análisis de mercado para conocer el grado de aceptación del calzado con taco regulable en las mujeres.	Total de encuestas/encuestados	Estudio de mercado, Marketing Mix	Se espera que el producto y precio tenga buena aceptación por parte del consumidor
<b>Objetivo Especifico 2:</b> Crear un plan de marketing para lograr posicionar el producto en el mercado objetivo.	Estructura del negocio	Descripción del Negocio	Los objetivos de la empresa se cumplirán acorde al plan establecido inicialmente
<b>Objetivo Especifico 3:</b> Calcular la rentabilidad de la propuesta frente a la inversión requerida mediante un estudio financiero.	Índices de rentabilidad sobre inversión requerida.	Estado de inversión inicial. Flujos de Efectivo y VAN.	Se espera que la rentabilidad de la propuesta sea suficiente para poder recuperar la inversión así mismo el tiempo de recuperación para mantener operativa la empresa.
<b>Objetivo Especifico 4:</b> Elaborar un estudio técnico que permita garantizar la operatividad y calidad de la empresa.	Sistema de gestión de calidad	Plan operativo de gestión de calidad	El plan de producción garantizará los estándares de calidad y mejora continua.

Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

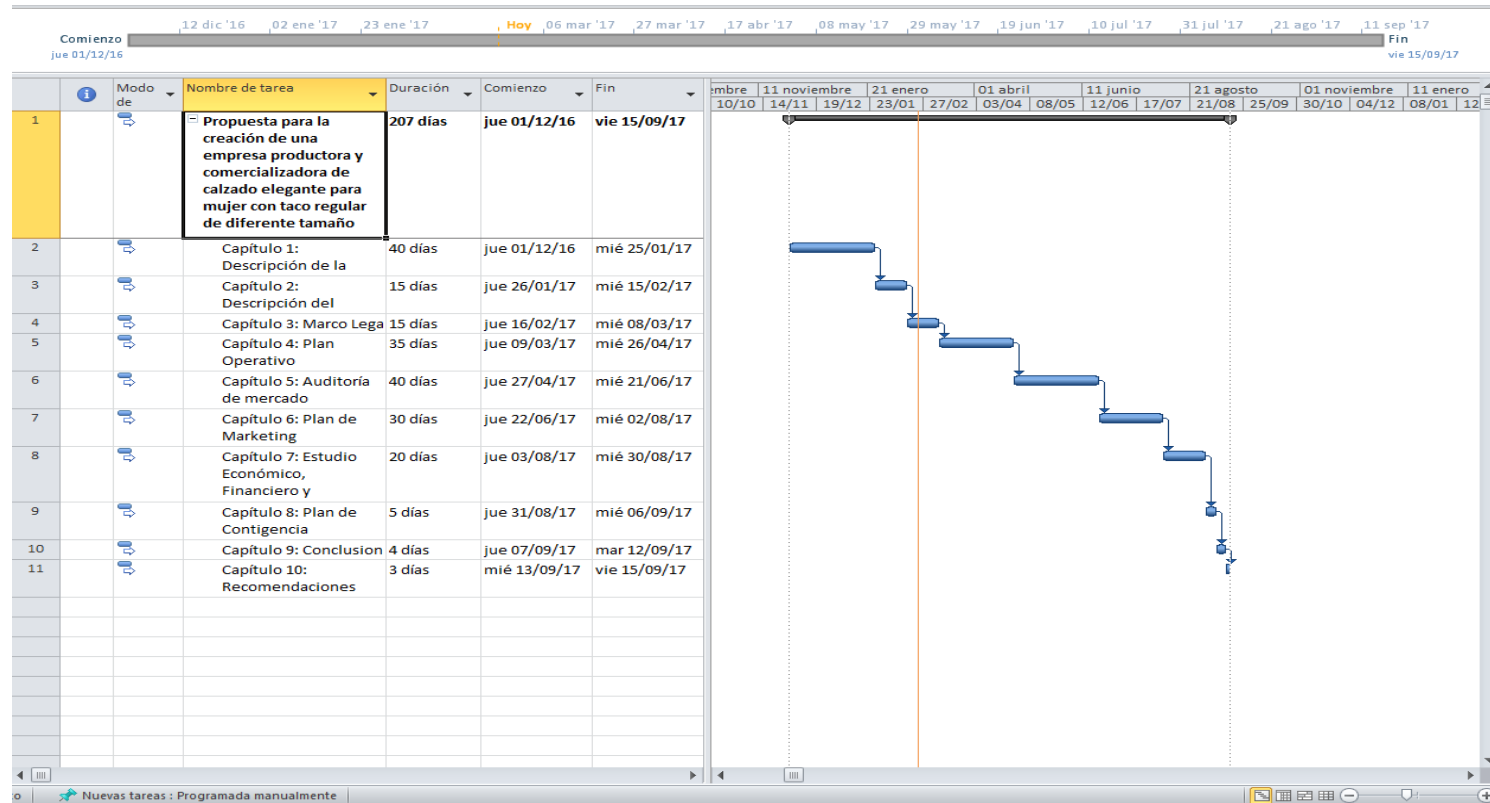
**1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.**

**Hipótesis:** La propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de calzado elegante para mujer con taco regulable a diferente tamaño es viable y rentable.

1. ¿Según el análisis financiero, la propuesta es factible económicamente?
2. ¿El plan de marketing va acorde al problema mostrada en el análisis del mercado?
3. ¿Será de gran acogida el calzado regulable para las mujeres?
4. ¿La rentabilidad de la propuesta asegura el retorno de la inversión realizada y en qué tiempo se recuperará la misma?

## 1.10. Cronograma

Gráfico 1: Cronograma



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

## CAPÍTULO 2

# DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

## **CAPÍTULO 2**

### **2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **2.1. Análisis de la Oportunidad**

##### **2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio**

La idea de negocio consiste en producir y comercializar calzado elegante con taco regulable a través de tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en la venta de prendas de vestir y calzado femenino, brindando a las mujeres un diseño de calzado creativo que se acople a las diferentes actividades que realiza durante el día, ofreciendo calidad, facilidad y comodidad al usarlo. El producto está dirigido a mujeres trabajadoras entre 20 a 50 años dentro de la ciudad de Guayaquil con un poder adquisitivo medio alto. Un calzado de calidad para mujeres que lleven una rutina diaria llena de actividades, lo cual el calzado no les permite ser el tipo de mujer que son a lo largo del día.

##### **2.1.2. Descripción de la Idea de Producto o Servicio.**

Este producto ofrece una nueva alternativa que propone un concepto nuevo e innovador con un beneficio diferenciador al producto vendido actualmente en el mercado; tratándose así de un calzado para mujer con taco regulable con un sistema de unión de imanes, el cual permitirá en tan solo pocos segundos cambiar de tamaño brindando seguridad y comodidad debido a los materiales de calidad utilizados en el proceso; adaptándolo a dos diferentes tamaños según la ocasión. El producto será elaborado con material sintético, resistente y cómodo como: Sintético con recubrimiento, Espuma Eva y tacones de poliuretano. El par de zapatos incluye un par de boca tapas lo cual hará el cambio de altura, incluyendo una funda de tela para guardar ya

sea el tacón extra o las boca tapas y llevarlo consigo. El empaque propuesto es una caja de cartón y funda para protección del calzado. Todo el empaquetado llevará impreso el logotipo y marca del producto.

## **2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa**

### **❖ Misión**

Ser una empresa productora y comercializadora de taco de altura regulable, que contribuye a la comodidad de la mujer actual a través de un producto funcional, innovador, y de alta calidad creado con excelencia y diseños apoyados en las nuevas tendencias de la moda.

### **❖ Visión**

Ser una organización líder en el mercado ecuatoriano posicionando nuestro calzado único e innovador mediante la promoción de sus beneficios y su factor diferenciador, convirtiéndolo en un artículo esencial para la mujer.

### **❖ Valores:**

**Ética:** Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.

**Creatividad:** Generar nuevas ideas de negocio que permitan alcanzar los objetivos económicos establecidos.

**Respeto:** Valor primordial para todos en la empresa desde cualquier punto de vista jerárquico para que el clima laboral no se vea afectado.

**Perseverancia:** Se debe tener perseverancia para alcanzar todos los objetivos planteados de la empresa en tiempos malos.

**Confianza:** Transmitir honestidad a nuestros clientes en cualquier ámbito o negociación.



## **2.3. Objetivos de la Empresa**

### **2.3.1. Objetivo General**

Ser la principal empresa productora y comercializadora de calzado para mujer con taco regulable en la ciudad de Guayaquil, caracterizado por ofrecer un producto cómodo, seguro y de alta calidad.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Establecer alianzas estratégicas con reconocidos diseñadores nacionales, tiendas de accesorios, ropa en la ciudad de Guayaquil.
- Recuperar la inversión inicial en menos de 3 años.
- Incrementar en un 5% las ventas por año.
- Establecer estrategias de marketing para fidelizar a nuestros consumidores a través de las redes sociales.

## CAPÍTULO 3

# ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

## **CAPÍTULO 3**

### **3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Aspecto Societario de la Empresa**

##### **3.1.1. Generalidades (Tipo de Empresa)**

La empresa se constituirá bajo el nombre de sus actividades operacionales se llevarán a cabo en la ciudad de Guayaquil y se creará bajo la figura de sociedad anónima basado en el Art. 143 de la Ley de Compañías. “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (H. Congreso Nacional, 1999)

La compañía va a desarrollarse en la industria manufacturera, dentro del sector calzado, se centrará en la producción calzado para damas, que cumplan con los estándares de calidad, precio accesible, que satisfagan las necesidades de las consumidoras.

##### **3.1.2. Fundación de la Empresa**

Para que la empresa HEELS S.A. pueda ser constituida cumpliendo con todos los parámetros requeridos debe poseer como mínimo 2 socios quienes gocen de un número de acciones determinadas directamente proporcionales al capital aportado. La compañía debe ser inscrita en el registro mercantil, para ello debe contar con el ingreso de capital, aprobación de la Superintendencia de Compañías y comprobación de la suscripción de las acciones por parte de los socios. De acuerdo al Art. 150 de la Ley de Compañías, la escritura de fundación debe contener; lugar y fecha, datos de las personas naturales o jurídicas relacionadas a la fundación de la compañía, objeto social, domicilio, importe de capital, forma de administración entre

otros.

### **3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones**

Heels S.A. tendrá un capital social de \$800, el cual se entregará en acciones a repartir en partes iguales, el valor de cada acción será de \$1 cada una, las participaciones se entregarán a los accionistas en una proporción del 70% y el 30%.

## **3.2. Políticas de Buen Gobierno Corporativo**

### **3.2.1. Código de Ética**

Heels S.A. establecerá un código de direccionamiento de los accionistas, propietarios y empleados para poder cumplir con sus fines adecuadamente dentro del cual se establecerán los comportamientos de los involucrados de acuerdo a los valores que se basará en el desarrollo de actividades diarias, entre ellas el trabajo en equipo, apertura al cambio, dichos valores estará presentes en varios aspectos a nivel empresarial, tanto con nuestros clientes, proveedores para lograr resultados positivos dentro de la empresa.

## **3.3. Propiedad Intelectual**

### **3.3.1. Registro de Marca**

Heels S.A. deberá registrar el nombre en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), el nombre comercial de Lalé, previamente se debe hacer las investigaciones necesarias para verificar que la marca y la idea de negocio no exista y se encuentre disponible para empezar con sus funciones productivas y comerciales.

### 3.3.2. Derecho de Autor del Proyecto

El presente trabajo de titulación “Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil” al igual que el registro de la marca pretende ser registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual recayendo bajo la autora Lupe Alejandrina Franco Serrano.

### 3.3.3 Patente y - o Modelo de Utilidad (opcional)

Este punto no aplica en el presente proyecto de titulación, no se está desarrollando ningún proceso nuevo que cumpla con los requisitos de una patente.

### 3.4. Presupuesto Constitución de la empresa

Tabla 2: Presupuesto Constitución de la Compañía

<b>Constitución de la Compañía</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Uso de Suelo	\$ 2,00
Contración de Abogado	\$ 200,00
Busqueda fonetica	\$ 18,00
Registro Marca	\$ 208,00
Tasa Registro Mercantil	\$ 25,00
Apertura de cuenta de integracion de capital	\$ 800,00
Permiso Municipio + Bomberos	\$ 480,00
<b>TOTAL CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>\$ 1.733,00</b>

Elaborado por: Lupe Franco

Fuente: La Investigación

# CAPÍTULO 4

## AUDITORÍA DE MERCADO

## **CAPÍTULO 4**

### **4 AUDITORÍA DE MERCADO**

#### **4.1 PEST**

##### **Factores Políticos:**

Actualmente el entorno político ecuatoriano atraviesa una situación estable. El 24 de mayo del presente año se posesionó al Lcdo. Lenin Moreno Garcés como Presidente del Ecuador.

En el gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, ex presidente del Ecuador, el cual dirigió la nación por 10 años consecutivos, surgieron algunos cambios, implementó normativas y leyes las cuales buscaban transformar el desenvolvimiento del país. Dentro de las normativas más destacadas tenemos la de incentivar el consumo nacional reduciendo el nivel de importaciones de bienes con valor agregado de países extranjeros para reemplazarlos por bienes de producción nacional. Es así como en Junio del 2009 entro en vigencia una normativa donde el Comité de Comercio Exterior (COMEX) estableció una salvaguardia para la importación de calzado extranjero de seis dólares por cada par que ingrese al país, más el 10 % sobre el valor del producto.

El artículo 284, numerales 2 y 7 ibídem disponen que la política económica tenga como objetivos incentivar la producción nacional, la productividad, competitividad sistemática y la inserción estratégica en la economía mundial, además de mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo. (Asamblea Nacional, 2008)

Así mismo, la legislación laboral; busca promover cambios positivos

mediante la expedición de normas. Sirva de ejemplo la ley que promueve el trabajo juvenil, armonizando de beneficios a las empresas a fin de promover el empleo mediante la contratación de personas de 18 a 26 años. (Ministerio de Trabajo, 2016)

Se han presentado programas gubernamentales e instituciones financieras que apoyan al emprendimiento con el fin de promover la creación de nuevos negocios. A continuación las siguientes:

La Corporación Financiera Nacional (CFN): Con el programa “Progresar” la CFN otorga desde los \$50 mil y financia hasta 70% de la inversión de un negocio nuevo, ofreciendo una tasa de interés entre el 8% al 11% (CFN, 2015)

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC): Programa de Empeñe Ecuador, otorga asesoría profesional para la creación de un plan de negocios, investigación de mercado, se aprueba la fase y se otorga hasta \$60 mil para la ejecución del mismo. (Ministerio Coordinador de Producción, 2015)

Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO): Programa de Conexión Emprendedores, una estrategia encaminada a visibilizar y a potencializar

el desarrollo de emprendimientos de calidad en el Ecuador. (MIPRO, 2014)

**Aporte:**

El apoyo por parte del gobierno se ve reflejado en el constante crecimiento y protección que le brinda a la industria, dándoles una oportunidad a los pequeños artesanos y fábricas de nuestro país a que capten la atención



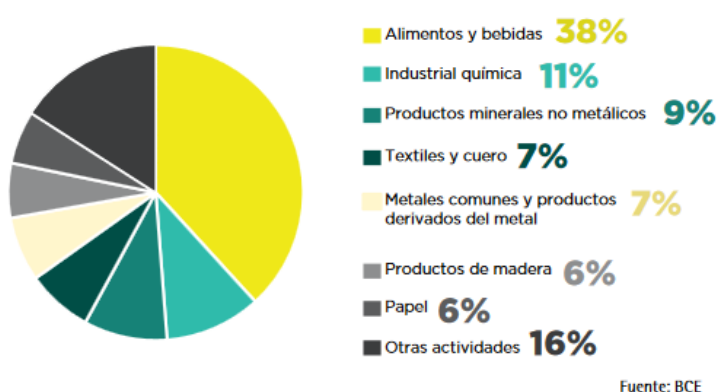
del mercado local e internacional creando valor agregado en sus productos ofreciendo calidad, diseños actuales y a su vez que los emprendedores se sientan confiados en invertir a niveles más altos como la exportación.

### **Factores Económicos:**

El Ecuador hoy en día no cuenta con estabilidad económica debido a que el 24 de Mayo del presente año se realizó el cambio de mandato, posesionando al Lcdo. Lenin Moreno Garcés como Presidente de la República del Ecuador, es por ello que ciudadanos, inversionistas, empresas no se quieren arriesgar debido a que no se sabe que pasará en el futuro.

En el año 2004 el sector de mayor peso era el de petróleo y minas, con 13,2%. En 2014, esta situación cambió, de tal manera que la manufactura entra como una de las industrias con mayor peso en el PIB con 11,8%, dando al sector calzado el 7% del mismo. (BCE, 2014)

**Gráfico 2: Participación del PIB**

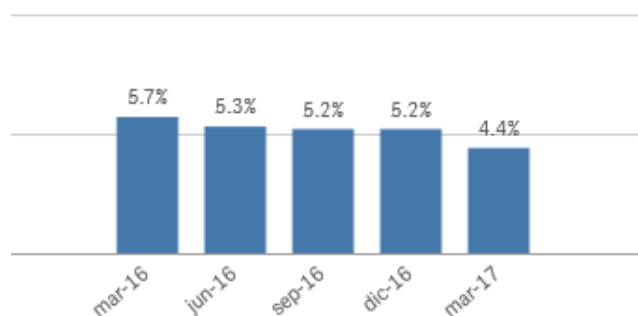


**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Para Marzo de 2017, la tasa nacional de desempleo fue de 4,4%, reducción estadísticamente significativa de 1,3 p.p. respecto al mismo periodo

del año anterior (5,7%).

**Gráfico 3: Tasa de Desempleo**



**Fuente: INEC**

En el mes de mayo del 2016 entro en vigencia la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las zonas afectadas por de la provincia de Manabí y Esmeraldas a raíz del terremoto del 16 de Abril del 2016, en la cual entro en disposición el incremento de dos puntos del IVA, del 12% al 14% durante el periodo de un año.

“La presente ley tiene por objeto la recaudación de contribuciones solidarias con el propósito de permitir la planificación, construcción y reconstrucción de la infraestructura pública y privada, así como la reactivación productiva que comprenderá, entre otros objetivos, la implementación de planes, programas, acciones, incentivos y políticas públicas para enfrentar las consecuencias del terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016, en todas las zonas gravemente afectadas” (Asamblea Nacional, 2016)

**Aporte:**

Luego de haber analizado dos índices muy importantes como lo son el PIB y tasa de desempleo, se puede determinar que la situación económica del país registró variaciones positivas y atractivas, mismas que permiten iniciarlas actividades económicas de Heels S.A al mismo tiempo que al cumplirse el periodo de vigencia de la Ley Orgánica de Solidaridad y Corresponsabilidad por el terremoto del 16 de abril 2016, a partir de junio del 2017 se disminuyó los dos puntos porcentuales en los bienes y servicios gravados con IVA, aunque sea un impuesto perteneciente al estado, la industria se ve beneficiada debido a que psicológicamente en los consumidores crea una disminución en el precio que pagan por un bien o un servicio.

**Factores Sociales:**

El sector calzado ecuatoriano recibe el apoyo del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el cual brinda capacitaciones, talleres y condiciones favorables para la producción nacional, logrando tener una mayor visión en la industria del calzado y poder brindar a sus clientes calzado de buena calidad, así mismo crear lazos comerciales con otros artesanos y proveedores de materia prima.

Se invirtió \$ 2.2 millones para la capacitación de los artesanos que trabajan con cuero y calzado. (MIPRO, 2013)

En el mundo miles de personas se encuentran expuestas a enfermedades o lesiones según menciona IOF (International Osteoporosis Foundation) en su reporte de estadísticas de fracturas vertebrales. Las fracturas de cadera son el tipo de fractura más devastadora en términos de morbilidad y mortalidad, ya que el 20% de las personas que sufren una

fractura de cadera muere dentro de los 6 meses posteriores. (Foundation, 2010)

Según un estudio realizado por IJCP “El uso prolongado de tacos altos provoca un desequilibrio muscular causando daños en rodilla, espalda, cadera” (International Journal of Clinical Practice, 2014)

Así mismo Patologías que se pueden generar por el uso excesivo de tacones sin las recomendaciones pro higiene postural y ortopédicas como lo son: varices, juanetes, callos.

### **Aporte:**

Los programas por parte del gobierno en conjunto con el Ministerio de Industrias y Productividad son favorables para la industria debido a que gracias a los mismos los artesanos se logran tener más conocimiento acerca de la fabricación del producto. Por otro lado, los consumidores se encuentran sensibles con respecto a los temas de salud, bienestar y seguridad; es por ello, que varias industrias en el Ecuador enfocan priorizar a que los consumidores prefieran productos para la prevención de cualquier tipo de enfermedad, que a largo plazo se vuelven peligrosas y atentan con la vida de las personas.

### **Factores Tecnológicos:**

A pesar de que Ecuador cuenta con poca tecnología para la producción de calzado se ha implementado diferentes maneras de desarrollar y mejorar la competitividad de la industria.

La Feria Internacional del Calzado y Componentes, Ecuador, FICCE 2015, se la realiza anualmente donde acoge cada año a productores de calzado, importadores de maquinaria e insumos necesarios para el que hacer

productivo del sector.

Según Mario Garcés, representante de Importcalza, empresa importadora de maquinaria y componentes para el calzado, reconoció que la política de gobierno de protección al sector ha beneficiado a toda la cadena productiva, incrementando sustancialmente las inversiones que dinamizan la economía nacional, según sus expresiones.

Entre el 2012 y 2014, la inversión de las empresas del sector se incrementó en el 49.6%, tanto a nivel de curtiduría como de calzado, inversión orientada a la adquisición de maquinaria para mejora productiva. (MIPRO, 2014)

De igual manera la Cámara Nacional del Calzado (CALTU) cuenta con un departamento de Laboratorio de Pruebas Fisico-Mecánicas (LAPCAL), que tiene como fin promover el crecimiento y mejoramiento de la productividad del sector calzado gracias al gobierno y el Ministerio de Industrias y Productividad.

“Los laboratorios de Pruebas Fisico-Mecánicas tiene como objetivo general promover el mejoramiento de la productividad del sector de calzado, y el objeto de los ensayos, es dar a conocer a la industria transformadora y todos los consumidores en general, la calidad del producto dado a los clientes y sus propiedades físicas. Para lo cual cuenta con diferentes equipos en los que se puede mencionar el abrasímetro de forros y capelladas, abrasímetro de rotación, flexómetro de suelas, flexómetro de calzado, penetrador de agua, entre otras” (CALTU, 2017)

**Aporte:**

El gobierno junto con la ayuda de más entidades contribuye al desarrollo de la industria enfocándose en el sector calzado, permitiendo al

profesional fabricante actualizarse en tecnología, bajando sus costos de producción y dando un mejor acabado en los zapatos, que al fin y al cabo es lo que promueve la matriz productiva para que sea competitivo tanto en el mercado nacional como extranjero. De igual manera brinda las herramientas y técnicas necesarias para que mediante el laboratorio especializado se logre mejorar la calidad de los productos nacionales que se pretende ofertar en el mercado ya que hoy en día la fidelización y satisfacción en los clientes se la gana con la innovación y la diferenciación en sus productos.

Dichos eventos permiten al profesional fabricante actualizarse en tecnología, bajando sus costos de producción y dando un mejor acabado en los zapatos, que al fin y al cabo es lo que promueve la matriz productiva para que sea competitivo tanto en el mercado nacional como extranjero.

#### **4.2. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria**

La industria manufacturera en el Ecuador en los últimos años nos muestra señales de crecimiento específicamente en el sector de confección de calzado, debido al trabajo, innovación y esfuerzo del sector público y privado para con la industria como lo son las organizaciones privadas como la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) y públicas como el Ministerio de Industria y Productividad han trabajado en conjunto para proveer de capacitaciones, asistencia técnica, otorgándoles el mayor apoyo a los artesanos ecuatorianos para que puedan conseguir un incremento del consumo nacional y así mismo alcanzar mercados internacionales.

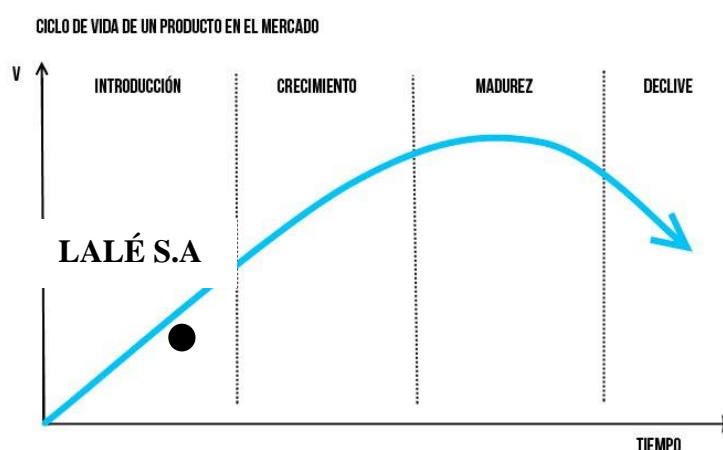
Se reconoce la gestión del Gobierno, que con política pública arancelaria y otras medidas, ha generado un crecimiento significativo del

sector del calzado desde 2008, contrarrestando el libre ingreso al país de zapatos elaborados sin los estándares de calidad establecidos en el país. (MIPRO, 2016)

La vigencia de esta política gubernamental expiro, pero sin embargo a raíz de la implementación de la misma las personas empezaron a valorar más lo nacional, y hoy en día el consumo ha incrementado y se mantiene debido a que existen productos de producción nacional de calidad.

### 4.3. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

**Gráfico 4: Ciclo de vida del producto**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

El producto se determina en etapa de introducción dentro del ciclo de vida del producto, debido a que es un producto nuevo con características diferenciadoras el cual se plantea lanzar al mercado ecuatoriano y por ende no existe producción industrializada, sino más bien fabricación de productos similares con elaboración artesanal.

#### **4.4. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y conclusiones**

##### **Rivalidad entre competidores:**

Dentro de la industria de producción y comercialización de calzado femenino con tacón regulable en la ciudad de Guayaquil no existe la competencia directa debido a que no hay fábricas ni talleres artesanales que brinden un producto similar al que se va ofrecer. Así mismo, existe la competencia indirecta, la misma que está compuesta por la venta de calzados sintéticos, en su mayoría calzado proveniente de China, Estados Unidos y Colombia. Sin duda también existen competidores nacionales como lo son: Bottinelli, Collequini, entre otros. Es así como se considera la rivalidad entre competidores media.

##### **Amenaza de productos sustitutos:**

Se considera esta fuerza de bajo impacto actualmente no existen productos sustitutos elaborados nacionalmente, existen productos que cumplen con la misma función tales como: sandalias, tacones, zapatos de caucho, plataforma; sin embargo, el producto a ofrecer está más involucrado a la practicidad y comodidad que a otras características propias de los distintos calzados mencionados anteriormente.

##### **Poder de negociación de proveedores:**

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es media debido a que los materiales y componentes del calzado están sujetos al precio y disposición de la entrega de la materia prima por parte de los proveedores así mismo los proveedores si son de fácil acceso en cuanto algunos materiales e insumos, en los que interviene la tecnología.



### **Poder de negociación de los compradores:**

El presente Trabajo de Titulación tiene como segmento de mercado a mujeres de clase media alta en edades comprendidas entre 20 a 50 años, los mismos que son compradores que no se fijan en el precio, únicamente se fijan en la diferenciación de marca, diseños únicos y la mejora a su estilo de vida.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Se considera la amenaza de ingreso para nuevos competidores moderada debido a que existen factores con mayor y menor influencia en la industria tales como:

Certificado de Artesano: Esta barrera es considerada baja debido a que es fácil obtener el certificado de artesano y obtener la calificación, únicamente se necesita de una norma INEN RTE #080

Alto costo de maquinaria: Para la fabricación del producto se necesita de la tecnología, lo cual el costo de las maquinarias e infraestructura es elevado lo que podría hacer que desmotive a la persona en invertir en la industria.

Materia Prima: Los materiales a utilizarse en el producto no son de fácil acceso.

### **Conclusión de las cinco fuerzas Porter**

Al haber analizado las cinco fuerzas de Porter se llegó a la conclusión de que la propuesta es atractiva ya que actualmente no existe competidor directo, pero se considera que la amenaza de competidores es moderada por la innovación de la idea podrían crear productos similares y por ende el poder de negociación de los compradores es bajo.

## **Análisis de la Oferta**

### **4.5.1. Tipo de Competencia**

Heels S.A no cuenta con competencia directa debido a que en el mercado ecuatoriano no existe un producto similar al que se pretende ofrecer. Se considera como competencia indirecta a las marcas de venta de calzado sintético y cuero como lo son:

#### **Colleguini:**

Colleguini tiene 30 años de experiencia ofertando zapatos sintéticos y cuero cuerina enfocándose netamente en calzado femenino con diseños de tacos magnolia, plataformas, estiletos. Su mercado meta es mujeres de 20 a 60 años de edad quienes deseen lucir modelos exclusivos.

#### **Bottinelli:**

Giorgio Bottinelli tiene 14 años de experiencia ofreciendo calzado de gamuza y cuero gamuzado enfocándose en calzado femenino, pero hace años atrás saco una línea de calzado masculino. Su mercado meta son mujeres de 20 a 50 años de vida activa que le gusta versatilidad sus días y que sabe mostrar su estilo a donde sea que se encuentre.

Los competidores antes expuestos ofertan calzado de buena calidad con precios entre \$40 a \$80.

### **4.5.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial**

#### **Mercado Real**

El mercado real de Lalé son mujeres trabajadoras de 20 a 50 años de clase media alta que estén dispuestas a comprar calzado innovador y cómodo de alta calidad.

## Mercado Potencial

El mercado potencial de Lalé son mujeres de la ciudad de Guayaquil que estén dispuestas a comprar calzado innovador y cómodo de alta calidad.

### 4.5.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

**Tabla 3: Características de los Competidores**

Empresa	Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Productos principales	Línea de precios
Colleguini	Alto	30 años	<ul style="list-style-type: none"><li>• Urdesa Central entre Monjas y Ébanos</li><li>• Kennedy - CC Las Vitrinas</li></ul>	Zapatos y cartera de cuero para mujeres	Medio
Giorgio Bottinelli	Alto	14 años	Sonesta Local 8	Zapatos, cartera, y cinturones	Medio

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

### 4.5.4. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa

**Tabla 4: Benchmarking**

Estrategias	Contra estrategias
<b>Retiros de productos en bodega</b>	Establecer logística de distribución en sus diferentes canales, a tiempo y en perfecto estado
<b>E-mailing</b>	Página web con la información de las nuevas colecciones
<b>Diseños establecidos</b>	Nuevos diseños a partir de los establecidos con un mínimo de 1 docenas por modelo

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

## **4.6. Análisis de la Demanda**

### **4.6.1. Segmentación de Mercado**

#### **4.6.2 Criterio de Segmentación**

El criterio de segmentación se lleva a cabo en base a las siguientes variables que influyen en el mercado:

- Geográfica: Ciudad de Guayaquil.
- Demográfica: Mujeres de 20 a 50 años de edad.
- Psicográfica: Nivel socioeconómico medio alto.
- Otras variables: Mujeres activas, versátiles que busquen moda y comodidad.

#### **4.6.3 Selección de Segmentos**

Mujeres de la ciudad de Guayaquil entre 20 a 50 años de edad que deseen combinar la comodidad y la elegancia en su calzado.

#### **4.6.4 Perfiles de los Segmentos**

Definiendo de formas más específica lo antes expuesto se puede indicar que el perfil del consumidor del producto está determinado bajo las siguientes premisas:

- Personas que valoren y adquieran calzado nacional de alta calidad.
- Personas que busquen nuevos modelos de calzado sintético
- Personas que busquen innovación en calzado.
- Personas que busquen comodidad en el calzado.

## 4.7. Matriz FODA

Tabla 5: Matriz FODA

<b><u>MATRIZ FODA</u></b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de diseños</li> <li>• Producto único en el mercado ecuatoriano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto nuevo en el mercado</li> <li>• Marca nueva en el mercado</li> <li>• Alto costo de maquinarias</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F+O</b>	<b>D+O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del consumo nacional</li> <li>• Apoyo a los Artesanos por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)</li> <li>• Beneficios de los préstamos con tasas de interés flexibles por parte del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar el Slogan “Hecho con amor en Ecuador”</li> <li>• Beneficiarse del apoyo del MIPRO para una mejor atención al mercado</li> <li>• Ofrecer variedad de diseños de calzado al consumidor vía online (página web)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar a préstamos otorgados por el Gobierno para financiar las actividades operativas de la empresa</li> <li>• Aprovechar el crecimiento de la industria para promover otros productos como carteras y accesorios</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>F+A</b>	<b>D+A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores que prefieran comprar producto extranjero</li> <li>• Aumento de precios de materia prima e insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un producto de calidad.</li> <li>• Uso de las redes sociales para promover el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas para estimular la compra del producto por los clientes.</li> <li>• Hacer convenios de exclusividad con las tiendas donde se venderá el producto.</li> </ul>

Elaborado por: Lupe Franco

Fuente: La Investigación

## 4.8. Investigación de Mercado

### 4.8.1. Método

En la presente investigación se utilizará el método empírico inductivo-deductivo donde se usa las encuestas y entrevistas, así mismo se ha decidido aplicar la investigación descriptiva, que consiste en conocer las actitudes,

situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las personas, actividades y procesos.

## 4.8.2. Diseño de la Investigación

### 4.8.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos

#### Encuestas

#### Objetivo General

- Conocer el nivel de agrado de la creación de una fábrica de calzado femenino con taco regulable en el norte de la ciudad de Guayaquil.

#### Objetivos Específicos

- Conocer colores, materiales y tamaños que prefieren las consumidoras
- Conocer los lugares preferidos de compra de las consumidoras
- Conocer el nivel de agrado del producto (calzado femenino con taco regulable)
- Determinar el precio para el calzado

### 4.8.2.2. Tamaño de la Muestra

**Gráfico 5: Tamaño de la Muestra**

P=	0,5	←	Ingrese P (FIJO)
E=	0,057	←	Ingrese Error
N=	476,968	←	Ingrese Poblacion
Z=	1,95	←	Ingrese Z (FIJO)
n=	384		

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

**Numero de encuestas a realizar:** 384 encuestas

#### **4.8.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos**

La técnica de recogida a utilizar por el método cuantitativo será a través de las encuestas a 384 personas, con el fin de conocer las preferencias de compra de calzado femenino con taco regulable. Para el método cualitativo, la técnica de recogida a realizarse será a través de entrevistas a Administradores, Gerentes de compra o dueños de tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en venta de productos de prendas de vestir y calzado para mujeres en la ciudad de Guayaquil.

##### **4.8.2.3.1. Exploratoria (Entrevista preliminar, Observación, Grupo Focal, etc.)**

###### **Grupo Focal:**

La finalidad del Grupo de Enfoque es discutir de manera dinámica sobre la idea de un calzado femenino con taco regulable, para lo cual se reunió a 5 mujeres de nivel socioeconómico medio alto de edades de 20 a 50 años de edad que usan tacones.

###### **Resultados:**

- Las mujeres del grupo focal compartieron que debido a la baja calidad de los productos del sector calzado y a su falta de promoción y publicidad no son reconocidos a nivel nacional.
- Las mujeres del grupo focal tienen como marcas reconocidas a las siguientes: Nine West, Ile Miranda, Tommy Hilfiger, Aldo, sin embargo, mencionaron que compran su calzado indistintamente del precio ni la marca, se fijan en la comodidad que les proporciona el mismo.

- Las mujeres del grupo focal hablaron de sus experiencias y como anécdota nos contaron las dificultades que tienen día a día al usar tacones, llegando a la conclusión de lo incomodo, molesto y cansado que es utilizarlos a diario. Así mismo en cuando se tiene que cumplir con eventos sociales, llevan a la mano 2 o 3 pares de zapatos para disfrutar mejor de la fiesta.
- Las mujeres del grupo focal concordaron de que ellas saben lo peligroso que es utilizar tacones y los daños que pueden traer los mismos, pero que no piensan en este aspecto ya que lo que prima para ellas es la imagen, glamour, estar a la moda.
- Solo 2 de las mujeres del grupo focal habían escuchado acerca del calzado con taco regulable y contaban que lo habían encontrado en publicaciones de la red social Facebook en otros países y anhelaban tener un par de zapatos de inmediato. Por otro lado, al momento de presentarles el prototipo del calzado con taco regulable, fue evidente la emoción de las mujeres y las ganas de querer probárselo y adquirirlo.
- A las mujeres les gustaría guardar su par de boca tapas o tacos en un estuche como los de las gafas, lentes para que no se pierdan.
- Las mujeres sugirieron que los diseños y colores del calzado podrían ser combinados, dándole un valor agregado.
- Las mujeres del grupo focal consideran al producto de calzado con taco regulable una inversión y estarían dispuestas a pagar entre \$60 a \$90



- Las mujeres del grupo focal destacaron que gracias al calzado con taco regulable podrían ellas conseguir comodidad, alivio, seguridad y al mismo tiempo estar a la moda sin la necesidad de llevar con ellas 2 o 3 pares de calzado.

### **Entrevistas:**

Se entrevistó al Jefe de tienda de “DE PRATI” Policentro, con el fin de conocer su nivel de agrado hacia el producto de calzado femenino con taco regulable, su disposición de adquirirlo y las políticas con las que se maneja el canal.

### **Entrevistado:**

Luciano Enrique Brocell

### **Gerente de tienda DEPRATI (Policentro)**

#### **¿Qué tipo de calzados compran?**

Dentro de la tienda nos manejamos con calzado extranjero, en la gran mayoría calzado brasilero y el porcentaje restando calzado nacional. Calzado de mujer como: flats, zapatillas, tacones, deportivos. En cuanto calzado de hombre y niños de igual manera deportivos y casuales. Lo que más compran las mujeres como dato el cual te podría servir son flats por la comodidad y tacones por lucir glamorosas.

#### **¿Cuál es su opinión acerca de los zapatos de sintético?**

Todo el calzado que se compra es calzado elaborado con material sintético, no soy muy experto en el tema de lo que son materiales de para elaboración de calzado, pero el cuero por ser cuero se lo conoce como un producto mucho más caro y no muy comercial por su precio.

**Al ser mi producto un calzado nacional con un toque diferenciador de regulación de taco, ¿Cree usted que el canal, en este caso DEPRATI lo aprecie más?**

Considero que sí, es un producto innovador, hoy en día las personas buscan siempre un beneficio o valor agregado de cualquier producto que vaya a adquirir más allá de que ustedes mujeres son más vanidosas que nosotros los hombres y en ese sentido siempre están buscando la moda, pero sin dejar a un lado el beneficio que tiene el producto acompañado del fin que es lucir más bellas.

**¿Con que frecuencia realizan sus pedidos?**

La frecuencia depende mucho del calzado, tenemos zapatos que los compramos semanalmente y otros mensualmente, todo depende de la salida del producto.

**¿Un estimado de la cantidad de zapatos que compran mensualmente en la tienda?**

Depende mucho las épocas del año, pero como estimado es alrededor de 4000 a 5000 pares mensuales.

**¿Cuál es la Forma de pago y tiempo de crédito que le otorgan sus proveedores?**

Todo depende de la negociación y llegar a un acuerdo junto con la tienda, pero por lo general el pago es cada 30 a 45 días y la forma de pago es mediante cheque a nombre de la empresa.

### **Entrevista a Experto:**

Nos vimos en la obligación de entrevistar a un experto en el tema anatómico del uso de zapatos, en especial el de zapatos de taco y su

influencia con el prolongado del mismo en con el objetivo captar recomendaciones y características para aplicarlas al producto.

Se le explicó la idea principal del producto para que seguido de eso él pueda dar su opinión referente al mismo.

### **Entrevistado**

Dr. Bozidar Vodopivec

**Cirugía Ortopédica- Traumatólogo**

**Clínica Kennedy**

La idea me parece muy creativa, el material que se ha elegido entre cuero y sintético siempre he recomendado el sintético debido a que permite que tu pie respire. En cuanto a la medida de 4cm es la ideal para el descanso del pie, no es recomendable menor medida ni flats porque estas caminando sobre el suelo y no ofrece el soporte adecuado para el arco del pie.

En general al momento de cambiar el taco por un taco bajo, el soporte del pie descansa de tal manera que no se hace mayor esfuerzo y le brinda comodidad a la mujer, pienso que si se utilizara este zapato en todas las rutinas de las damas estaríamos evitando en su gran mayoría el apareamiento de juanetes, deformaciones en los pies, columna y cadera ya que se está reduciendo el esfuerzo del peso corporal de la persona.

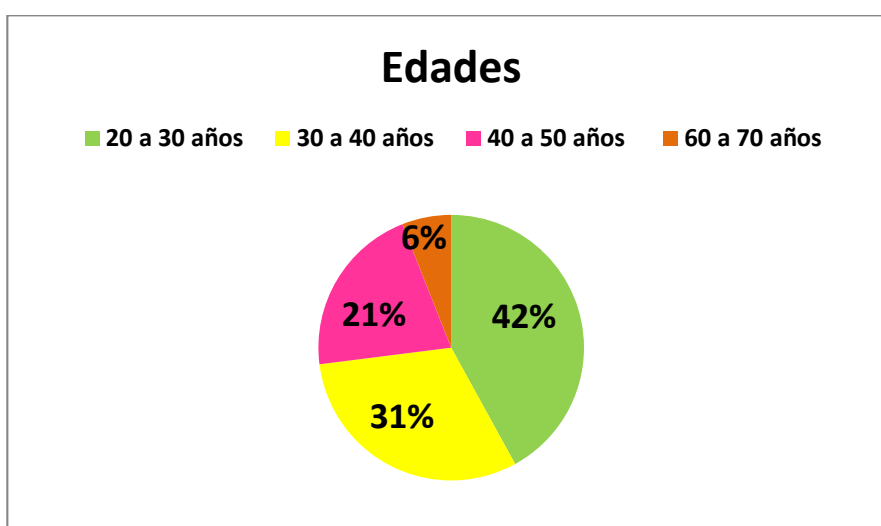
Las recomendaciones y observaciones que yo les podría dar sería de que el taco no pase de los 8cm de alto porque ahí si ya comienza afectar a la salud por lo que el peso del cuerpo se va al nivel del metatarso y estéticamente se ve afectado la forma del pie.

#### 4.8.2.3.2. Concluyente (Encuesta)

La técnica de recogida concluyente se realizó mediante encuestas a mujeres de la ciudad de Guayaquil entre 20 y 50 años de clase media alta, la cual permitieron recopilar información para identificar, saber gustos y preferencias de nuestro mercado meta. El formato de la encuesta está en el capítulo de Anexos.

#### 4.8.2.4. Análisis de Datos

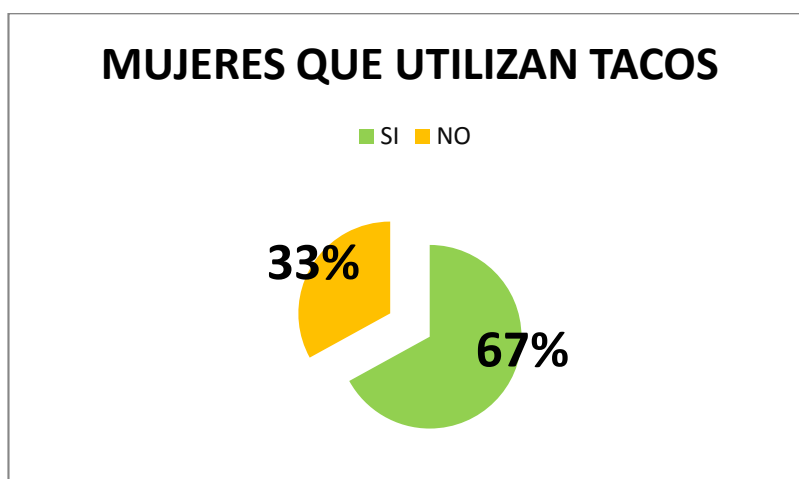
Gráfico 6: Edades



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

Al realizar las encuestas la primera pregunta fue “¿Usted utiliza tacos?” siendo esta la pregunta que nos ayude a filtrar, la cual obtuvo una respuesta positiva de un 67%.

**Gráfico 7: Mujeres que utilizan tacos**



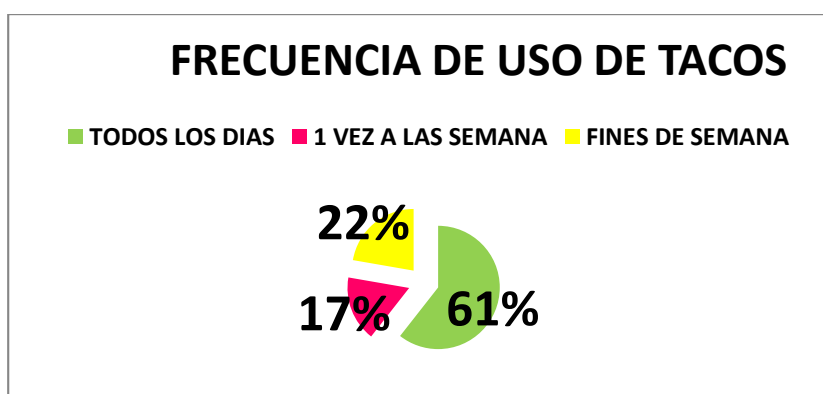
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

**¿Con qué frecuencia usted utiliza zapatos tacos?**

En base a las respuestas de la encuesta realizada se concluye que la frecuencia de uso de zapatos de taco en las mujeres encuestadas es de: todos los días (61%), seguido de fines de semana (22%) y todos los días (17%).

Se puede determinar que si existe una demanda de zapatos de taco en un 61%.

**Gráfico 8: Frecuencia de uso de tacos**



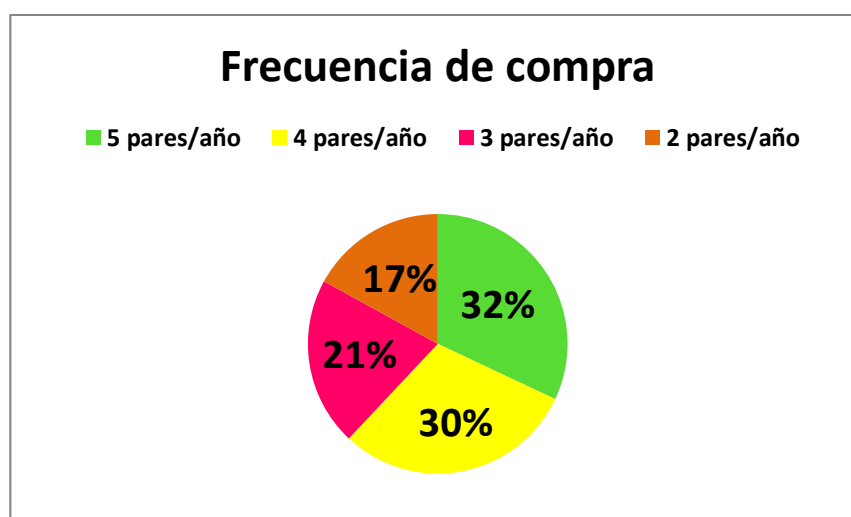
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

### ¿Con qué frecuencia compra calzado al año?

En base a las respuestas de la encuesta realizada se concluye que la frecuencia de compra de calzado anualmente en las mujeres es: 5 pares/año (32%), 4 pares/año (30%), 3 pares/año (21%) y 2 pares/año (17%).

Se puede determinar que en un 32% la frecuencia de compra de las mujeres es de 5 pares/año.

**Gráfico 9: Frecuencia de compra**



Elaborado por: Lupe Franco

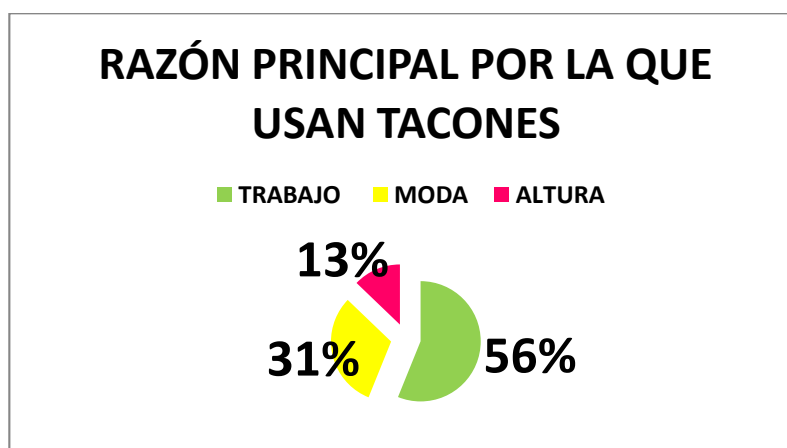
Fuente: La Investigación

**¿Cuál es la razón principal por la que usted utiliza zapatos de taco?**

En base a las respuestas de la encuesta realizada se concluye que la razón principal por la que las mujeres utilizan zapatos de taco es: trabajo (56%), moda (31%), y altura (13%).

Se puede determinar que en un 56% las mujeres utilizan zapatos de taco para el trabajo por lo tanto el producto de calzado regulable será dirigido para mujeres trabajadoras.

**Gráfico 10: Razón principal por la que usan tacos**



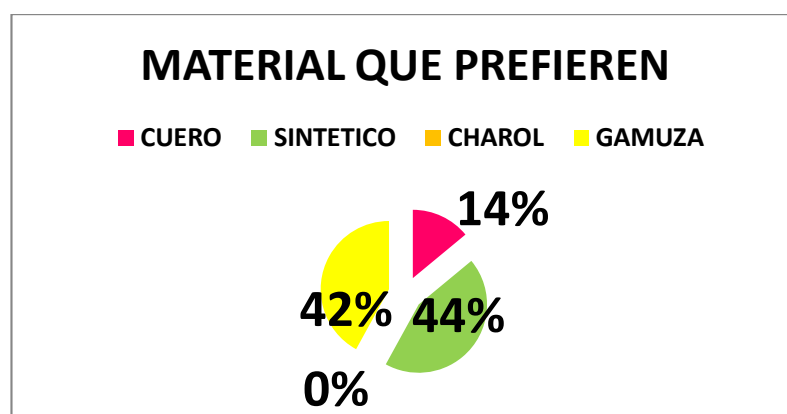
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

**Cuando de elegir calzado se trata, ¿Qué material usted prefiere?**

En base a las respuestas de la encuesta se concluye que el material que prefieren las mujeres es: Sintético (44%), seguido de Gamuza (42%), Cuero (14%) y Charol (0%).

Se puede determinar que las mujeres prefieren Sintético y Gamuza cuando se trata de elegir calzado, por lo tanto, el producto será elaborado con materiales Sintético y Gamuza.

**Gráfico 11: Material que prefieren**



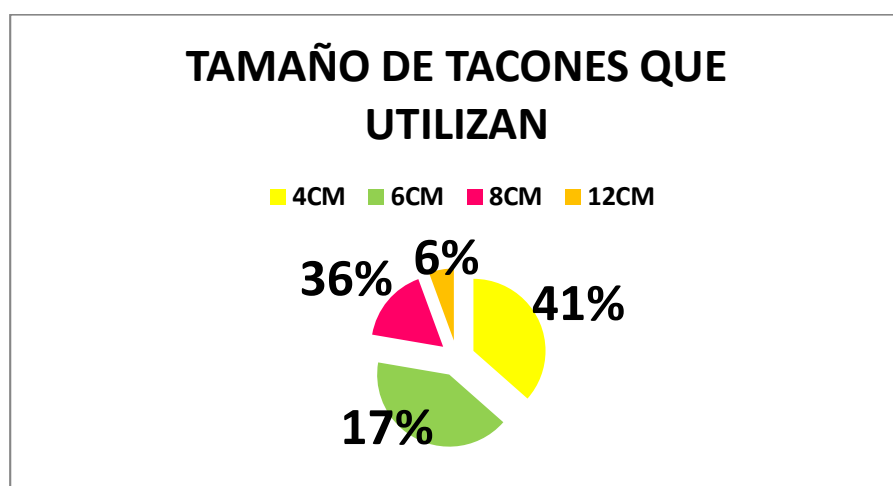
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

**Cuando de elegir zapatos se trata, ¿Qué tamaño de taco usted elige?**

En base a las respuestas de las encuestas realizadas se concluye que las mujeres utilizan un tamaño de taco de: 6cm (17%), seguido de 4cm (41%), 8cm (36%) y 12cm (6%).

Se pudo determinar que las mujeres prefieren en un 41% el tamaño de 6cm.

**Gráfico 12: Tamaño de taco que utilizan**



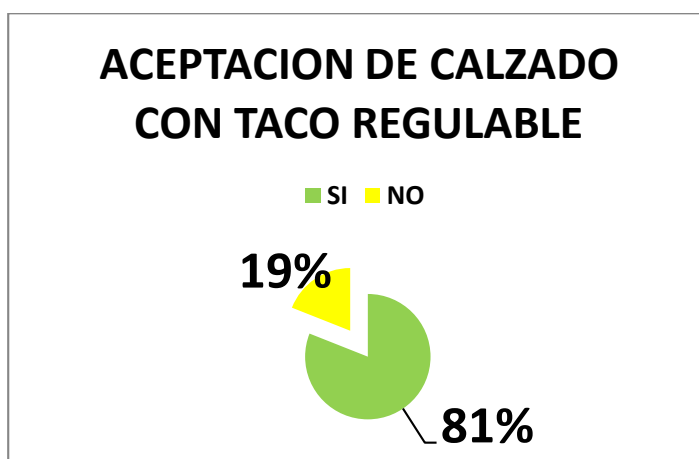
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

**¿Usted estaría dispuesto a comprar un calzado innovador al cual se le pueda cambiar el tamaño del taco en el momento que lo necesite?**  
**Zapato regulable.**

En base a las respuestas obtenidas en las encuestas se concluye que las mujeres si comprarían un calzado con taco regulable en un 81%. Se puede determinar en base a la respuesta positiva obtenida que las mujeres si se encuentran atraídas por el producto innovador con taco regulable hecho en con amor en Ecuador



**Gráfico 13: Aceptación del producto**



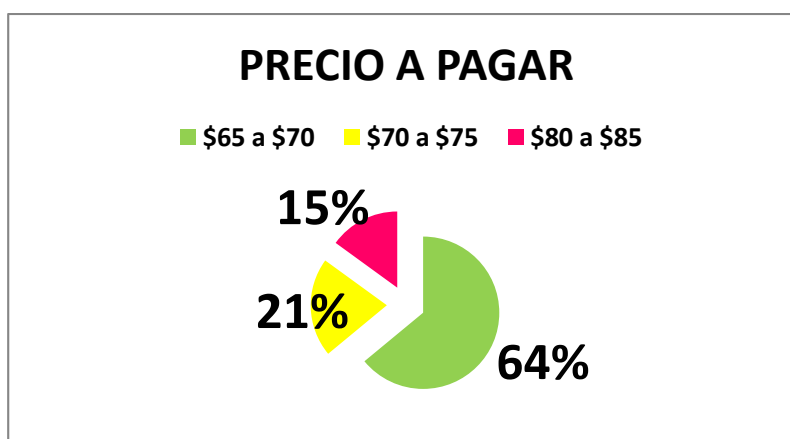
**Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: Investigación de Mercado**

**¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por este innovador calzado?**

En base a las respuestas obtenidas mediante la encuesta realizada se concluye que el valor dispuesto a pagar por las mujeres es de \$65 a \$70 (64%) seguido de \$70 a \$75 (21%), \$80 a \$85 (15%).

Se pudo determinar que en un 64% las mujeres están dispuestas a pagar de \$65 a \$70, por lo tanto, el precio del producto será de \$65.

**Gráfico 14: Precio dispuestas a pagar**



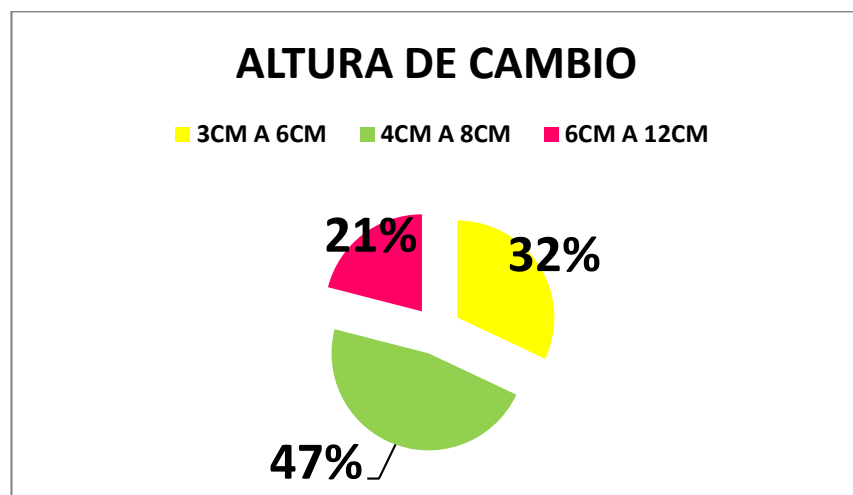
**Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: Investigación de Mercado**

### ¿Qué altura de cambio de tacón preferiría usted comprar?

En base a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a mujeres se concluye que en prefieren un cambio de altura de: 4cm a 8cm (47%) seguido de 3cm a 6cm (32%) y 6cm a 12 cm (21%).

Se pudo determinar que la altura de cambio que prefieren las mujeres es de 4cm a 8cm en un 47%, por lo tanto, el producto tendrá un cambio de altura de 4cm a 8cm.

**Gráfico 15: Altura de cambio de taco**



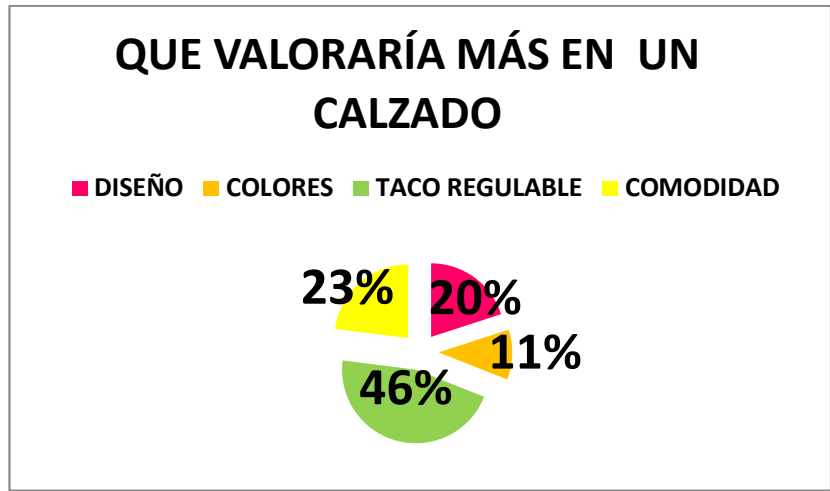
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

### Cuando de elegir zapatos se trata, ¿Qué valoraría más en un calzado?

En base a las respuestas obtenidas mediante la encuesta realizada, lo que más valorarían las mujeres al momento de elegir un calzado es el taco regulable (46%), seguido de comodidad (23%), diseño (20%) y colores (11%).

Se pudo determinar que las mujeres valoran en un 46% que el taco sea regulable, por lo tanto, el producto contará con ese valor agregado.

**Gráfico 16: Valoración en calzado**



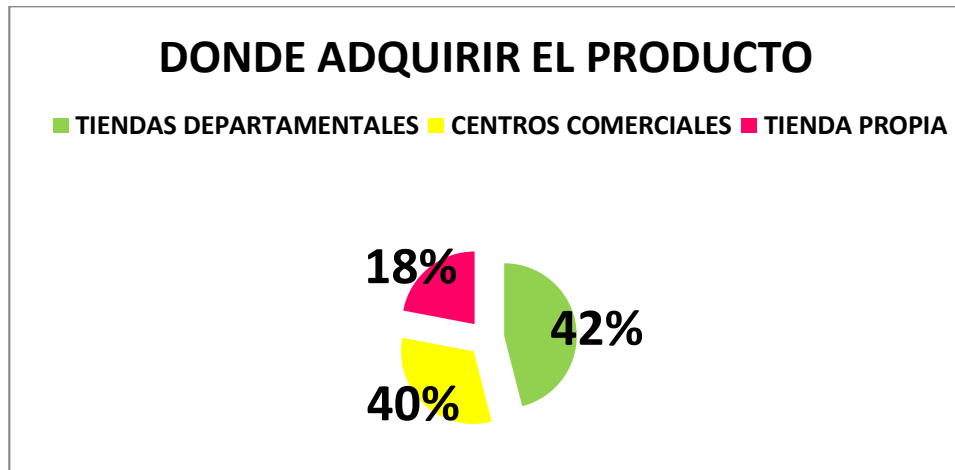
**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

**¿Dónde le gustaría adquirir el calzado con taco regulable?**

En base a las respuestas obtenidas mediante la encuesta realizada se concluye que las mujeres desean adquirir el producto en tiendas departamentales (42%), seguidos de centros comerciales (40%) y tienda propia (18%).

Se pudo determinar que las mujeres prefieren adquirir el producto en tiendas departamentales en un 42%, por lo tanto, estos datos nos permiten analizar nuestros canales de distribución.

**Gráfico 17: Donde adquirir el producto**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: Investigación de Mercado**

#### **4.8.2.5. Resumen e interpretación de resultados**

La gran mayoría de las mujeres encuestadas mostraron satisfacción hacia el producto innovador con taco regulable, de igual manera la aceptación y disponibilidad en adquirir el producto.

La pregunta sobre donde desean adquirir el calzado da una idea clara de los canales de distribución que debería la empresa contemplar debido a que las mujeres desean adquirir sus productos en las tiendas departamentales seguido de un porcentaje muy similar en centros comerciales.

El tamaño de taco, materiales, y lo que valorarían más de un calzado ayudó a determinar los gustos y preferencias de las mujeres al momento de adquirir un calzado.

Un punto fundamental el cual se pudo obtener es el precio que las mujeres estarían dispuestas a pagar, el cual estaba en el rango de \$65 a \$70.

### **4.8.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado**

#### **Encuestas**

La mayoría de las mujeres encuestadas indicaron que estarían dispuestas a comprar por un calzado femenino con taco regulable pero es claro que lo preferirán aún más si el producto ofrece mayor comodidad y nuevos diseños, de tal manera que se deben ofrecer un producto de calidad para que elijan el producto ofertado.

Si bien es cierto las personas en la mayoría de los casos optan por adquirir producto económico, pero a través de la investigación de mercado se pudo apreciar que las mujeres prefieren gastar un poco más siempre y cuando el producto sea de calidad y les brinde beneficios, por lo cual el rango de precio establecido es de \$65 a \$70.

#### **Entrevistas**

De acuerdo a la entrevista del jefe de área de compra de la tienda departamental "DEPRATI" Policentro podemos concluir que el tipo de calzado que más venden son los tacos y los flats representando una ventaja para el producto a ofertar debido a que existe una demanda de calzado de taco en el mercado. Así mismo en la entrevista al experto se pudo obtener recomendaciones como materiales a utilizar, tamaño del taco adecuado y las posibles enfermedades que traería el uso prolongado de calzado de taco mal elegido. En estadísticas manejadas en su clínica el 56% de las mujeres desarrollan deformidades en los pies debido al uso excesivo de calzado de taco, la mala elección de calzado y mala calidad de productos.

#### **4.8.4. Recomendaciones de la Investigación de Mercado.**

En base a los resultados obtenidos de la recogida de datos, se establecen las siguientes recomendaciones:

La empresa Heels S.A debe hacer énfasis en la calidad del producto para incidir en la compra del cliente, brindando acabados de primera, de igual manera para poder mantener una buena relación comercial se optará por la puntualidad en la entrega de productos y diseños atractivos.

# CAPITULO 5

## PLAN DE MARKETING

## **CAPÍTULO 5**

### **5. PLAN DE MARKETING**

#### **5.1. Objetivos: General y Específicos**

##### **Objetivo General:**

Plantear estrategias de mercado dirigidas a posicionar en un corto plazo la marca en la mente de las consumidoras y conseguir el reconocimiento de la empresa Heels S.A, la cual ofrece variedad de diseños en calzado femenino con taco regulable de excelente calidad.

##### **Objetivos Específicos:**

- Ofrecer un producto de calidad a disposición de los clientes.
- Establecer relaciones comerciales con tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en venta de productos de prendas de vestir para mujeres en la ciudad de Guayaquil, para la comercialización del producto.
- Lograr el reconocimiento de la marca, a través de una campaña publicitaria efectiva.

##### **5.1.1. Mercado Meta**

El mercado meta de la empresa Heels S.A son las tiendas departamentales y/o boutiques en venta de prendas de vestir para mujeres en la ciudad de Guayaquil, dispuestas a adquirir calzado nacional de alta calidad.

##### **5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración**

Los tipos y estrategias de penetración del mercado a utilizar en este Trabajo de Titulación son las siguientes:



Estrategia de producto: este plan se diseñará para comercializar el producto basados en sus características tales como: hecho con amor en Ecuador y diseños actuales, así mismo establecer alianzas estratégicas con diseñadores nacionales de prendas de vestir y/o accesorios logrando captar a los clientes.

Estrategia de canal de distribución: el calzado se distribuirá a través de tiendas departamentales y/o boutiques las cuales se dedican a la venta de productos de prendas de vestir para mujeres en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de darse a conocer y ganar clientes.

#### **5.1.1.2. Cobertura**

La cobertura para aplicar las estrategias de penetración antes expuestas, abarca al perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil, específicamente en tiendas departamentales y/o boutiques las cuales se dedican a la venta de productos de prendas de vestir y calzado para mujeres.

#### **5.2. Posicionamiento**

Diferenciación: El calzado femenino a ofertar es elaborado con materiales de calidad que brindan descanso al pie al momento de usarlos, junto con un innovador tacón regulable que le dará mayor comodidad al consumidor en el momento que lo necesite.

Precio/calidad: El precio de venta del producto a producir estará regido a la investigación de mercado previamente realizado, la cual nos dio como resultado un precio promedio de \$65 a \$70 dependiendo del diseño/modelo del calzado.

Ventaja competitiva: La ventaja competitiva de esta fábrica es su innovador producto, debido a que es la primera fábrica que elabora calzado con tacón regulable.

Segmento: El segmento al cual va dirigido el producto es a la clase media alta, quienes serán el mercado meta.

Atributos específicos del producto: Los atributos específicos del producto son comodidad, calidad y diseño.

Tomando en consideración lo antes detallado, la empresa se posicionará en el mercado, exhibiendo Calidad, Diferenciación, atributos de sus productos, y de esta manera ser reconocidos por sus clientes.

### **5.3. Marketing Mix**

#### **5.3.1. Estrategia de Producto o Servicios**

El producto juega un papel importante en la demanda y el éxito que alcance la empresa, por ese motivo se empleará las siguientes estrategias con el fin de maximizar los ingresos:

- Incluir en la plantilla y suela la marca del producto.
- Incluir en el empaque fundas reusables con el logo de la empresa.
- Incluir servicios adicionales tales como: entrega directamente en sus bodegas y/o tiendas.

**Gráfico 18: Producto**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

**Gráfico 19: Logo de la Empresa**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

**Gráfico 20: Logo del Producto**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

**Gráfico 21: Empaque del Producto**



**Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación**

**Gráfico 22: Empaque del Producto**



**Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación**

#### **5.3.1.1. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado**

De acuerdo a la Norma de Etiquetado dispuesta por el INEN #080

Este reglamento técnico ecuatoriano establece los requisitos para el etiquetado de calzado, sea de fabricación nacional o importado, que se

comercialice en el país, con la finalidad de prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores (INEN, 2013)

El producto será marcado y etiquetado en las suelas del calzado en el cual poseerá la siguiente información:

- Talla.
- Materiales de las cuatro partes que componen el calzado (la capellada, el forro, la plantilla y la firme o suela).
- Identificación del fabricante, RUC o Razón Social
- País de origen

**Gráfico 23: Etiquetado RTE INEN #080**

<b>RTE INEN 080</b>
<b>HEELS S.A</b> <b>RUC: 180245XXXXXXX</b>
<b>CAPELLADA SINTETICO</b> <b>FORRO TEXTIL</b> <b>PLANTILLA</b> <b>SUELA SINTETICA</b>
<b>HECHO EN ECUADOR</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

#### **Gráfico 24: Etiqueta de la marca**



**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

#### **5.3.1.2. Amplitud y Profundidad de Línea**

Dentro de la profundidad de línea Heels S.A. contará con 10 diseños de calzado de la marca Lalé con tallas desde 36 a 38.

#### **5.3.1.3. Marcas y Submarcas**

La empresa Heels S.A. será reconocida única y exclusivamente bajo la marca de Lalé, por ser una empresa nueva aún no se elaborarán sub-marcas que la distinguan de otros mercados.

#### **5.3.2. Estrategia de Precios**

Se fijarán precios altos por ser un producto único en el mercado que ofrece calzado con taco regulable, con el fin de que sea adquirido por quienes realmente necesiten o deseen el producto, para de esta forma según su ciclo de vida, empezar a reducir precios mediante promociones o nuevos diseños más comerciales y así llegar a segmentos más sensibles al precio. Además, se requiere connotar los altos estándares de calidad que ofrece el producto mediante su precio de venta.

#### **5.3.2.1. Precios de la Competencia**

La empresa Heels S.A no cuenta con competidores directos, sin embargo, se detallarán en la siguiente tabla los precios de la competencia indirecta.

**Tabla 6: Precios de la Competencia**

Competidor	Precio Unitario
Colleguini	\$65
Giorgio Bottinelli	\$65

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

### **5.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta**

El poder adquisitivo del mercado meta es medio alto con ingresos mensuales promedio de \$ 800 de los cuales destinan entre 15% y 20% de sus ingresos para la adquisición del calzado. (Ekos Negocios, 2011)

### **5.3.2.3. Políticas de Precio**

Dentro de las políticas de la empresa Heels S.A. se establecerá los siguientes aspectos:

- Al ser una empresa nueva en el mercado les otorgará descuentos a los clientes por montos de compra.
- El método de pago de los para las tiendas departamentales será a crédito otorgándoles un plazo de pago de 30 días.
- El plazo máximo de pago para las tiendas especializadas en venta de productos de prendas de vestir y calzado será de 45 días.

### **5.3.3. Estrategia de Plaza**

#### **5.3.3.1. Localización de Puntos de Venta**

Macro-localización:

Se contemplará como macro localización la provincia del guayas,

específicamente la ciudad de Guayaquil puesto que es donde se encontrará la fábrica de calzado.

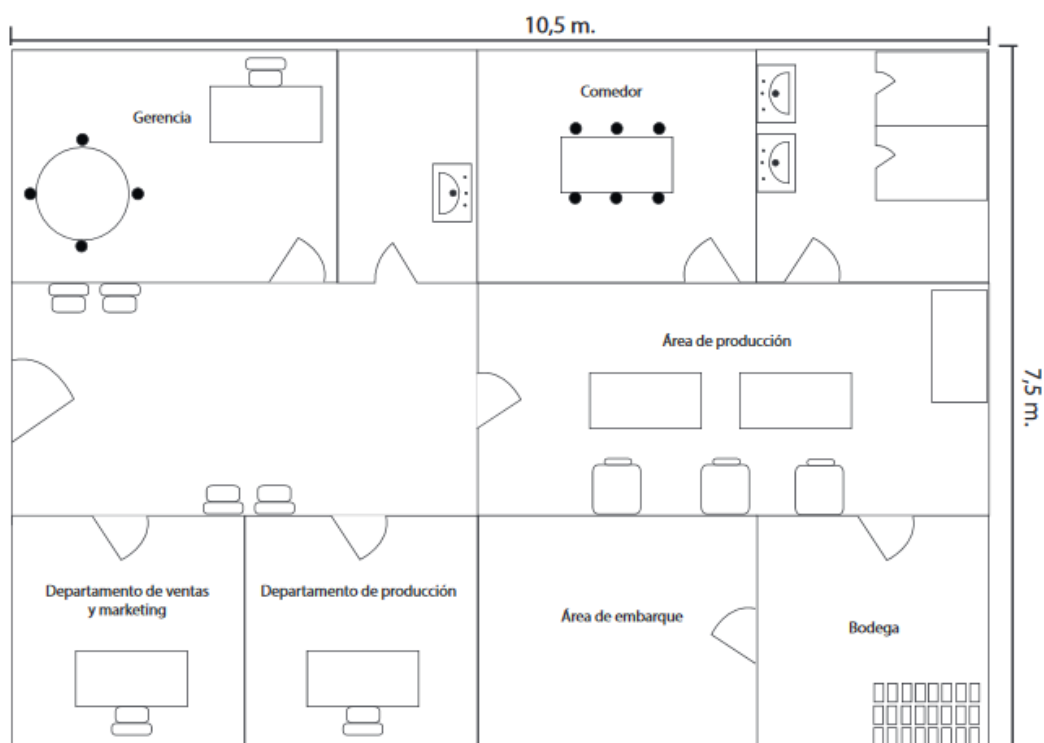
Micro-localización: Carlos Julio Arosemena km 2,9

### 5.3.3.1.1. Distribución del Espacio

La fábrica estará distribuida de la siguiente manera:

- Sección administrativa
- Sección Producción

**Gráfico 25: Planta de la empresa**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

### 5.3.3.1.2. Merchandising

Heels S.A. presentará su producto mediante demostraciones en el lanzamiento que será realizado en la escuela de moda “Chioleca” cabe



recalcar que no se venderá a clientes finales solo es demostración a jefes de compra de tiendas departamentales y/o boutiques.

Así mismo la marca estará presente en ferias estableciendo estrategias de merchandising a través de desfiles, ferias, dando a conocer el producto para que los consumidores conozcan los puntos de venta y pueden probar el producto.

#### **5.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial**

La empresa distribuirá su producto en el mercado a través de tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en venta de productos de prendas de vestir y calzado para mujeres en la ciudad de Guayaquil, donde los clientes podrán conseguir de forma inmediata el producto.

El personal encargado del abastecimiento oportuno del producto hacia los clientes será un trabajo en conjunto del Jefe del Departamento de Ventas y el Jefe de Producción.

##### **5.3.3.2.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.**

El canal de distribución de Heels S.A. como ya se ha mencionado en puntos anteriores serán las tiendas departamentales o boutiques especializadas en venta de productos de prendas de vestir y calzado para mujeres en la ciudad de Guayaquil, también se tendrá en cuenta la página web de la empresa.

##### **5.3.3.2.2. Logística**

La logística en cuenta a proveedores empezará llevando la materia

prima a fabrica lo cual lo realizan ellos mismos, una vez que la materia prima este en planta será evaluada por el jefe de producción y/o artesano encargado. Se inicia en la fabricación de calzado, luego el producto final es trasladado hasta las bodegas y/o tiendas del cliente.

#### **5.3.3.2.3. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones**

Las políticas de servicio al cliente de la empresa Heels S.A se basarán bajo los siguientes aspectos:

Preventa: En el área de producción habrá una cantidad mínima de 1 docena en stock dependiendo de la talla y modelo del calzado, para poder suplir cualquier pedido de última hora.

Post venta: Se realizará un seguimiento al cliente, para conocer su nivel de satisfacción y aceptación con la empresa y el producto recibido, con el fin de buscar mejorar las falencias detectadas.

Quejas: A través de la dirección de correo electrónico de la empresa y de los números de teléfonos se receptorán quejas, dudas y sugerencias, las mismas que deberán ser contestadas con un máximo de 48 horas y de esta manera mejorar la atención recibida hacia los clientes y la calidad del producto.

#### **5.3.4. Estrategias de Promoción**

##### **5.3.4.1. Promoción de Ventas**

##### **5.3.4.2. Venta Personal**

Heels S.A. no manejará ventas directas al consumidor final, ya que el

producto será comercializado por medio de tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en la venta de productos de prendas de vestir para mujer. Sin embargo, se motivará a la adquisición del mismo mediante redes sociales y página web de la empresa.

#### **5.3.4.3. Publicidad**

##### **5.3.4.3.1. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria:**

###### **Concepto, Mensaje**

El concepto que Lalé desea brindarles a sus consumidores, es que al adquirir este tipo de productos, contarán con un producto nacional, “Hecho en Ecuador” lo modificamos y se transmitirá el mensaje con el slogan de “Hecho con amor en Ecuador” debido a que existen muchos productos que son elaborados dentro del país, pero no con la pasión y el cuidado con la cual nuestros artesanos lo realizan. Así mismo será un producto nacional con mayor facilidad de acceso pero que al mismo tiempo cumple con los requerimientos y estándares que toda mujer busca en su calzado. Lalé transmitirá su mensaje en cada par de zapato intentando expresar el sentimiento interno de la mujer poniendo nombre a cada calzado, logrando que la persona se sienta identificada con su calzado.

El mensaje se basará en la importancia, el cuidado y la precisión que pone el artesano en cada diseño.

##### **5.3.4.3.2. Estrategias ATL y BTL**

La empresa implementará técnicas ATL Y BTL; las técnicas ATL (Above the Line) se refiere a medios masivos como lo son las publicaciones en revistas donde se pautará anuncios en las secciones de moda y en

programas televisivos que compartan nuevos emprendimientos. Así mismo se utilizará técnicas BTL (Below the Line) que se refiere a estrategias de medios no tradicionales con el fin de tener un contacto directo con los consumidores como los son las redes sociales (Instagram y Facebook), página web, muestreo en ferias y desfiles de moda.

#### **5.3.4.3.3. Estrategia de Lanzamiento**

Se desarrollará una campaña de expectativa en las redes sociales, direccionadas en primera instancia a las tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en la venta de prendas de vestir y calzado de mujeres, las mismas que se encargaran de direccionar a sus clientas con el objetivo de llegar al nicho de mercado correcto. La estrategia de lanzamiento del producto se realizará en las instalaciones de la escuela de moda "CHIOLECA" se realizará una alianza con dicha institución donde aprovecharemos la graduación de las alumnas prestándoles el producto para que lo modelen junto con sus diseños de ropa creados, donde se invitarán a Propietarios, Administradores y Jefes de los Departamentos de Compras de las tiendas departamentales y/o boutiques especializadas en venta de productos de prendas de vestir para mujer, para ofrecer muestras del producto y el de las alumnas, explicar la elaboración del calzado, y de a poco ir captando la atención de los mismos.

En la campaña de expectativa se planea crear por medio de las redes sociales Facebook e Instagram por 7 días consecutivos donde se publicará lo ventajoso que es el producto para el malestar de toda mujer al utilizar calzado inapropiado. Seguido de la campaña de expectativa se efectuará el lanzamiento oficial del producto, donde se invitará a medios de comunicación

y a los jefes y/o encargados de compra de tiendas departamental o boutiques de prendas de vestir y calzado con el objetivo de dar a conocer la existencia de la marca “Lalé” moda, comodidad y calidad en su diario caminar.

**Tabla 7: Cronograma de pautas en "Facebook" e "Instagram"**

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
9am a 4pm	9am	11am y 3pm	3 pm	11am y 3pm	9am y 3pm	11 am	3pm

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

**Gráfico 26: Publicación Campaña de Expectativa**



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

**Gráfico 27: Publicación Campaña de Expectativa**



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

#### **5.3.4.3.4. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.**

La empresa Heels S.A implementará un plan de medios por medio de redes sociales (publicidad en Instagram y Facebook), página web informativa para que puedan conocer de colecciones y sobre la marca. Se publicará anuncios en revista como Revista La Revista, el contrato es por 2 meses, el tamaño de la publicación es de 19,26 cm x 5,43 en la sección de moda por un precio de \$2000 con una publicación de cuarto de página, dicha revista tiene un alcance de 704.353 lectores.

#### **5.3.4.4. Relaciones Públicas**

La empresa participará ferias, y desfiles de moda para de esta manera ir vinculando al producto con el mensaje que la empresa busca proyectar el cual es un producto de calidad que te brinda comodidad “Hecho con amor en Ecuador” está relacionado con la fabricación del calzado de manera artesanal con modelos actuales.

También se enfocará a la interacción con el consumidor mediante las redes sociales, para indicarle nuevos productos, o consejos de cuidado.

#### **5.3.4.5. Marketing Relacional**

Heels S.A manejará una relación constante con su cliente, mediante las redes sociales, y pagina web para tener un contacto directo con los consumidores y conocer sus opiniones y al mismo tiempo mantenerlos informados de nuevos productos o consejos. Esto permitirá que tanto la empresa como el cliente se mantengan satisfechos y puedan mejorar sus requerimientos.

### **5.3.4.6. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto**

#### **5.3.4.6.1. Estrategias de E-Commerce**

Al inicio de la propuesta la empresa no manejará estrategias de E-Commerce, ya que la adquisición del producto mediante páginas web u otras plataformas que ofrezcan este servicio son muy costosas, únicamente a través de la página web de la empresa se la usará de manera informativa. En cuanto al E-marketing, se trabajará mediante las principales redes sociales; Instagram, Facebook y Twitter con campañas que generen expectativa y motiven la compra de los productos de la marca para interactuar con los consumidores, específicamente en la recepción de comentarios, sugerencias, reclamos del producto y así poder dar respuesta de forma inmediata a posibles quejas o requerimientos.

#### **5.3.4.6.2. Análisis de la Promoción Digital de los Competidores: Web y Redes Sociales.**

Las empresas que se las conoce como competidores indirectos, las cuales comercializan tacones de materiales sintético y cuero, solo una de ellas cuenta con página web (Colleguini), posee su lista de productos y sus colecciones, indicando precios, tallas o colores en los que se los puede adquirir. Cabe recalcar que las 2 empresas que se consideran como la competencia fuerte cuentan con redes sociales, en las que publican los productos y promociones ocasionales que realizan, sin embargo las publicaciones tampoco no son constantes.



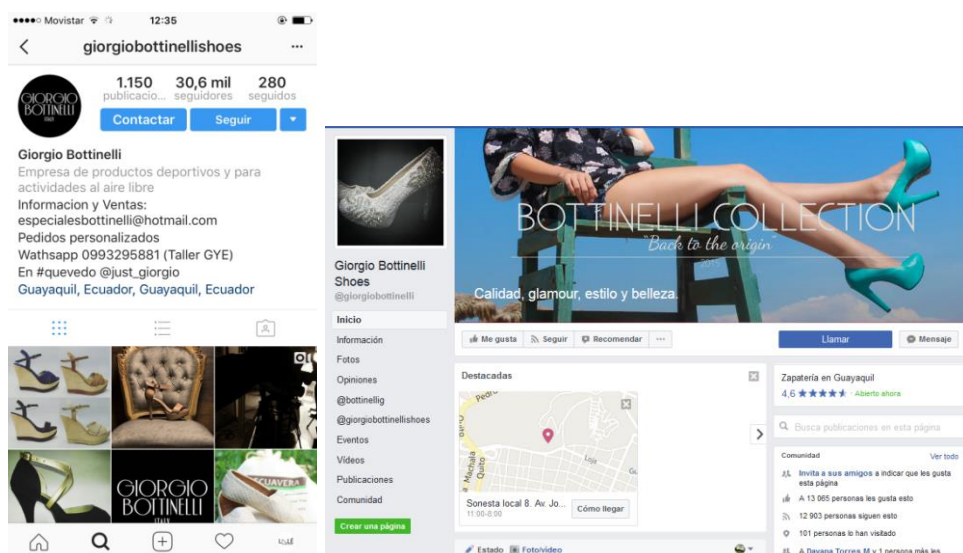
## Gráfico 28: Página Web Colleguini



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

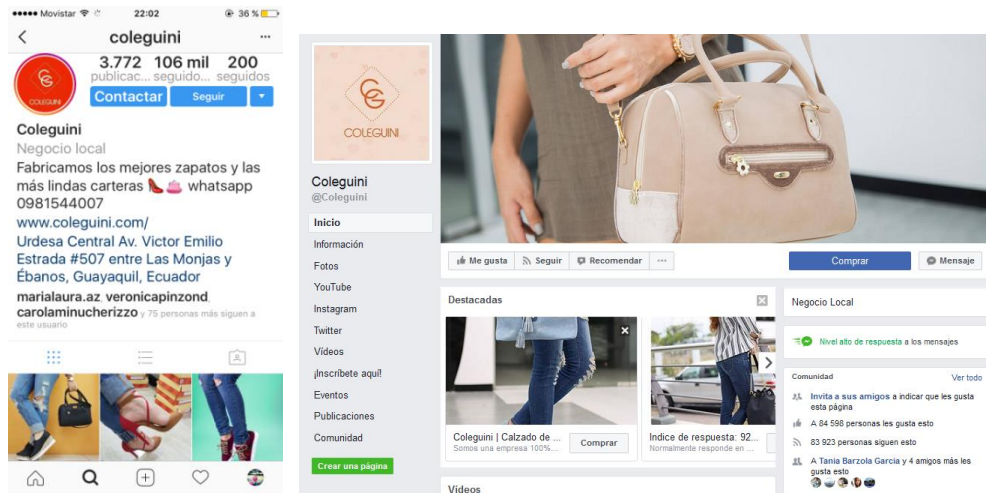
Como se lo mencionó en los puntos expuestos anteriormente, existen 2 competidores que cuentan con redes sociales, siendo la red social más destacada Instagram, red en la que mantienen interacción con sus clientes:

## Gráfico 29: Redes Sociales Giorgio Bottinelli



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

### Gráfico 30: Redes Sociales Coleguini



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

#### 5.3.4.6.3. Estrategia de Marketing Digital: Implementación del sitio web y redes sociales

Heels S.A. contará con una página web la misma que estará en idioma español debido a que su mercado meta son tiendas departamentales y/o boutiques las cuales oferten productos de prendas de vestir para mujeres en la ciudad de Guayaquil.

Así mismo, los clientes podrán encontrar información acerca de la empresa y se dividirá en las siguientes secciones:

- Inicio: Se dará una pequeña presentación de la empresa e imágenes de los calzados disponibles.
- Nosotros: Se detallará información sobre la marca de la empresa, la misión, visión, y valores.
- Colecciones: Se enlistarán los diseños de los calzados, colores

y tallas.

- **Eventos y Noticias:** Se expondrá el calendario con las fechas en las cuales la empresa participará en ferias y eventos empresariales, y a su vez la fecha en la que se lanzará alguna nueva colección.
- **Contactos:** Se detallará los números de teléfono, correo electrónico y dirección de la empresa para que los distribuidores, proveedores y clientes finales se pongan en contacto con la empresa. Así mismo se creará hipervínculos con las redes sociales de la marca Instagram, Facebook, para que los clientes puedan escribir sus comentarios, quejas y/o sugerencias.

### Gráfico 31: Página Web de la Empresa



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

### Gráfico 32: Instagram de la Marca



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

### Gráfico 33: Facebook de la marca



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

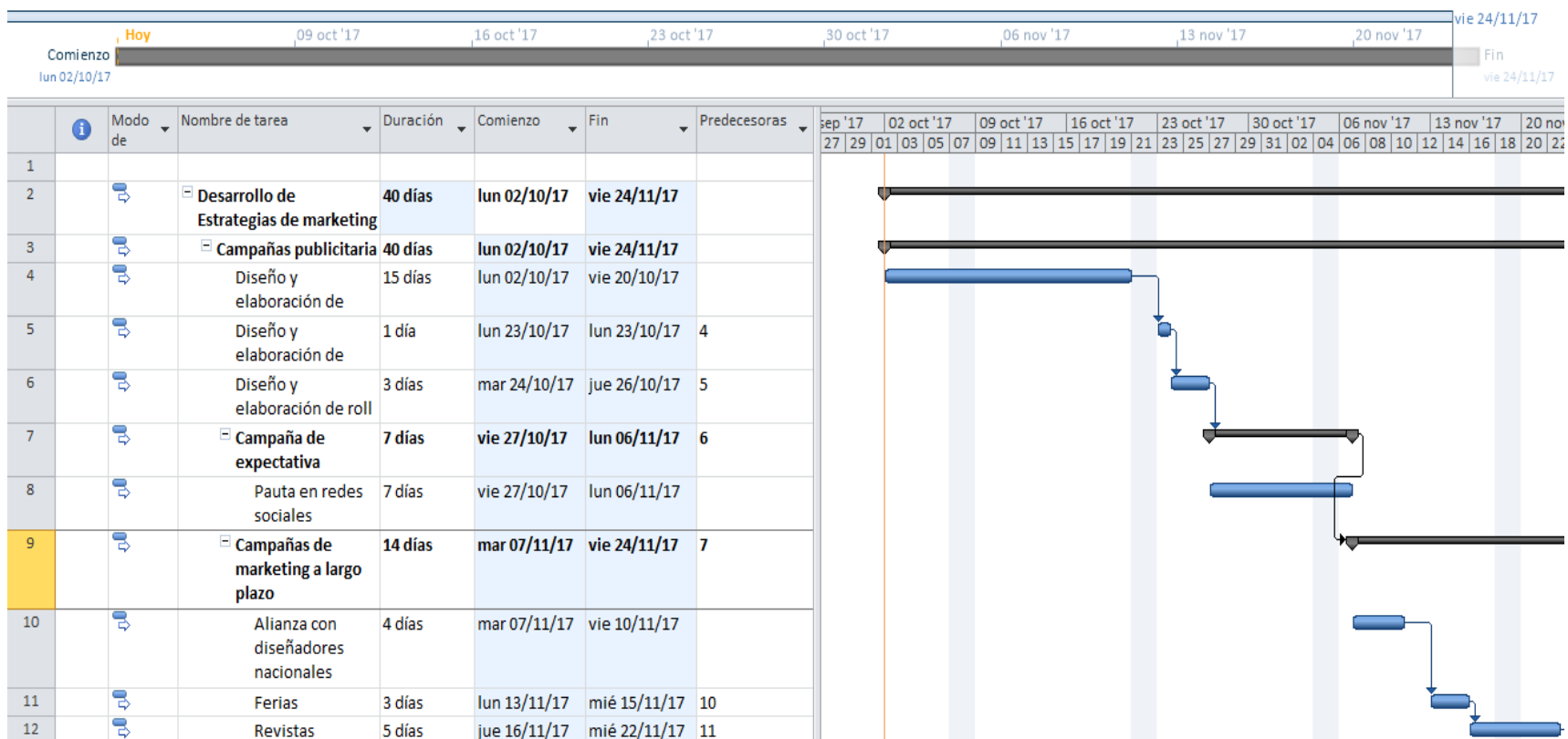
**Gráfico 34: Stand en ferias**



**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

### 5.3.4.7. Cronograma de Actividades de Promoción

**Tabla 8: Cronograma de Actividades de Promoción**



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

#### 5.4. Presupuesto de Marketing

Tabla 9: Presupuesto de Marketing

<b>DETALLE GASTOS DE MARKETING</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>ANUAL</b>
Revista	\$ 2.000,00
Anuncio Facebook	\$ 1.260,00
Anuncio Instagram	\$ 1.260,00
Pagina Web	\$ 300,00
Ferias	\$ 1.000,00
Flyers	\$ 140,00
Roll Ups	\$ 130,00
Sorteos Ferias	\$ 89,84
Alianzas con diseñadores nacionales	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.779,84</b>

Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

# CAPÍTULO 6

## PLAN OPERATIVO



## **CAPÍTULO 6**

### **6. PLAN OPERATIVO**

#### **6.1. Producción**

##### **6.1.1. Proceso Productivo**

El Proceso productivo para la elaboración del calzado femenino con taco regulable consta de las siguientes etapas:

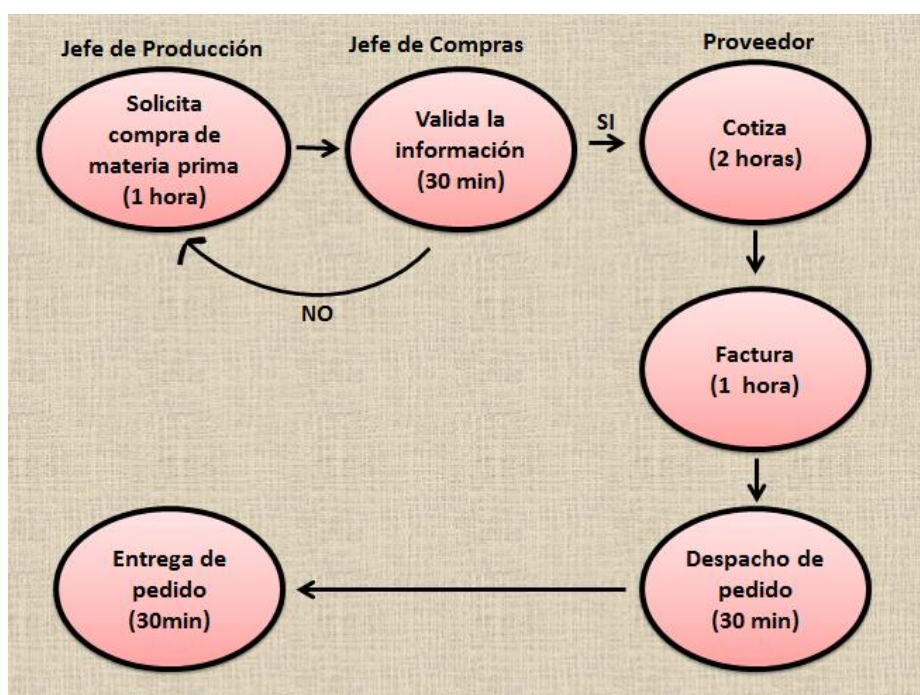
- ✓ Recepción y revisión de materia prima: La elaboración de calzado femenino inicia con la recepción de los materiales en la fábrica tales como: capellada, suela, tacones entre otros insumos. Los cuales son examinados bajo el Jefe de producción y el artesano encargado.
  
- ✓ Proceso de Armado y Sellado: En esta etapa se procede a armar los materiales recibidos y a su vez sellarlo con la maquina pegadora de suela. Empieza el proceso con el ajuste de la horma, el engomado de la suela, y la colocación de la suela para que seguido de eso pase a la maquina pegadora de suela y se proceda a sellar.
  
- ✓ Proceso de Entaconado: Los materiales del proceso anterior pasan a la maquina entaconadora donde se procede a ajustar el taco con grapas para darle seguridad.
  
- ✓ Proceso de Pegado y Secado: En cuanto al pegado y secado se procede a pegar la espuma eva y la plantilla al calzado para poder darle paso al secado, donde se utiliza un horno caliente

para un rápido secado de la goma.

- ✓ Proceso de Limpieza y Empaquetado: Se procede a retirar excesos y verificar que todo se encuentre perfecto, se retocan los cortes, se realiza una limpieza del calzado con una cera especial y después de haber terminado la producción del calzado y haber pasado por el control de calidad se colocan las respectivas etiquetas, se lo coloca en sus respectivas fundas tanto el calzado como las boca tapas y se los ubica en la caja de cartón de la marca.

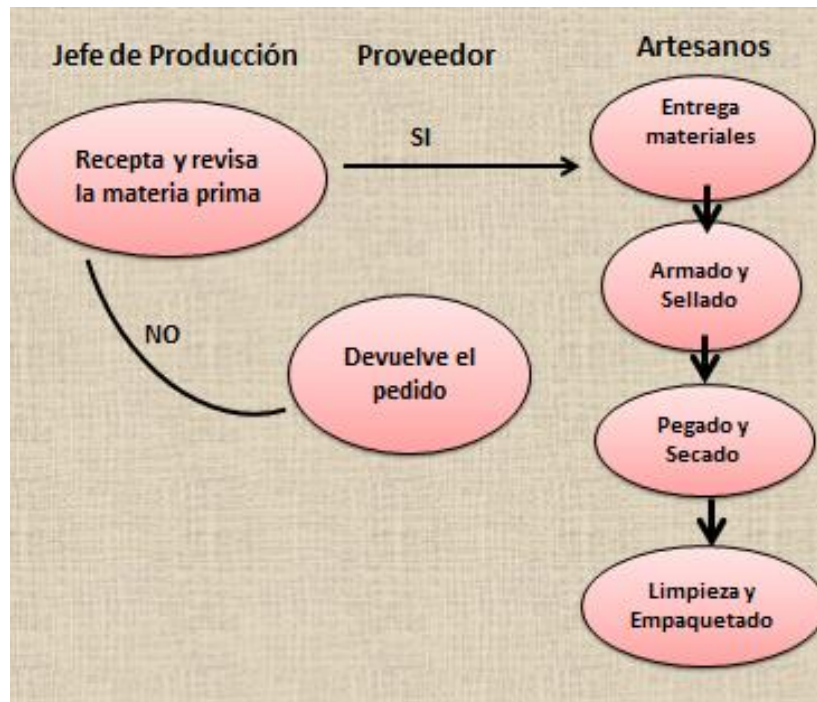
### 6.1.2. Flujogramas de procesos

Gráfico 35: Flujograma de Procesos de Compra de Materia Prima



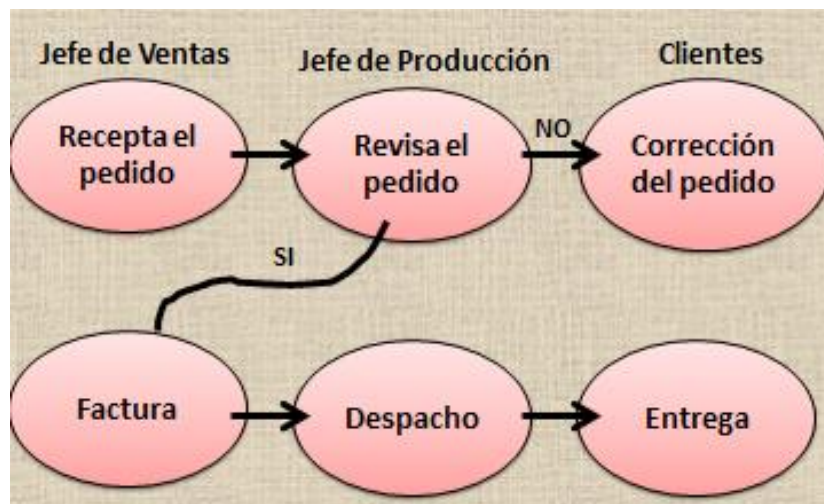
Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

**Gráfico 36: Flujograma de Proceso de Fabricación del Producto**



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

**Gráfico 37: Flujograma de Proceso de Comercialización del Producto**



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

### 6.1.3. Infraestructura

Para operar es necesaria la siguiente infraestructura:

**Obra Civil:** Espacio físico estará distribuido en secciones tales como:

- Área de producción y bodega,
- Área de ventas
- Área administrativa.

**Maquinarias:** las maquinarias a adquirir son las detalladas a continuación:

**Tabla 10: Maquinarias**

MAQUINA	ESPECIFICACIONES	PRECIO
	<p>Tiempo y presión de pegado regulable para adaptarse a cualquier tipo de calzado y proceso.                      75cm fondo                      40cm frente                      115cm alto                      Peso 150kg</p>	<p>PRECIO                      \$ 12.750,00</p>
	<p>Cemento se seca en 30 segundos, ahorrar tiempo, ahorrar energía</p> <p>Longitud:1.5m/2m/2.5m                      Ancho interior: 73 cm/83 cm anchura Total: 48 cm                      Altura interior:20 cm altura Total: 58 cm</p>	<p>PRECIO                      \$ 1.100,00</p>



Área de suelo  
1.53 x .55 mts

PRECIO  
\$ 10.780,00

peso neto  
75.50 kgs

La estructura básica de esta máquina es de sólido fierro vaciado, cuenta con un dispositivo ajustable (copa balancín) para el soporte del tacón.

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

**Equipos:** los equipos a adquirir son los detallados a continuación:

**Tabla 11: Equipos y Muebles de oficina**

EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA		
3 Aire Acondicionado	\$ 403,00	\$ 1.209,00
2 Escritorio Eje 1,30 x 0,60 (3 Cajones)	\$ 176,00	\$ 352,00
1 Escritorio Eje 1,30 x 0,60 (3 Cajones)	\$ 176,00	\$ 176,00
2 Archivador metal 3 cajón	\$ 157,33	\$ 314,66
1 Archivador aéreo	\$ 100,00	\$ 100,00
2 Silla para escritorio giratorio	\$ 50,00	\$ 100,00
1 Silla para escritorio giratorio	\$ 50,00	\$ 50,00
1 Mesa Redonda para reuniones	\$ 120,00	\$ 120,00
3 Mesa de Trabajo de madera	\$ 80,00	\$ 240,00
3 Sillas de producción	\$ 30,00	\$ 90,00
3 Silla espera S/brazos	\$ 30,00	\$ 90,00
3 Dispensador de agua	\$ 35,00	\$ 105,00
3 Teléfono	\$ 35,00	\$ 105,00
2 Computadora de escritorio	\$ 440,00	\$ 880,00
1 Computadora de escritorio	\$ 440,00	\$ 440,00
1 Impresora	\$ 290,00	\$ 290,00
1 Router	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOTAL DE EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA</b>		<b>\$ 4.761,66</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

#### 6.1.4. Mano de Obra

El personal encargado a contratarse es de 3 artesanos capacitados y preparados para fabricar calzado femenino quienes que con la entrega de un producto final de calidad demostraran sus habilidades.

**Tabla 12: Personal de Producción**

PERSONAL	FUNCION
Jefe de producción	Responsable de recibir la materia prima y controlar al personal y cada proceso productivo
Artesano 1	Encargado de la maquina pegadora de suela
Artesano 2	Encargado de máquina entaconadora y el horno Caliente
Artesano 3	Encargado de la limpieza del calzado y el empaquetado

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

#### 6.1.5. Capacidad Instalada

La capacidad instalada de la empresa es 1320 pares mensuales, se llegó a esa cifra tomando en consideración la infraestructura, maquinarias, equipos y tiempo que se tardan los operarios en transformar la materia prima en producto terminado. Promediando los 22 días de trabajo al mes con 7 horas efectivas de trabajo al día. (Considerando el horario de almuerzo, baño, tomar agua)

## 6.1.6. Presupuesto

**Tabla 13: Presupuesto de Maquinaria y Equipos**

<b>MAQUINARIAS</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Descripcion</b>	<b>Valor de adquisicion individual</b>	<b>Valor adquisicion total</b>
1	Máquina Pegadora de Suela	\$ 12.750,00	\$ 12.750,00
1	Máquina Entaconadora	\$ 10.780,00	\$ 10.780,00
1	Horno Caliente	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
<b>TOTAL DE MAQUINARIAS</b>			<b>\$ 24.630,00</b>
<b>EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA</b>			
3	Aire Acondicionado	\$ 403,00	\$ 1.209,00
2	Escritorio Eje 1,30 x 0,60 (3 Cajones)	\$ 176,00	\$ 352,00
1	Escritorio Eje 1,30 x 0,60 (3 Cajones)	\$ 176,00	\$ 176,00
2	Archivador metal 3 cajón	\$ 157,33	\$ 314,66
1	Archivador aéreo	\$ 100,00	\$ 100,00
2	Silla para escritorio giratorio	\$ 50,00	\$ 100,00
1	Silla para escritorio giratorio	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Mesa Redonda para reuniones	\$ 120,00	\$ 120,00
3	Mesa de Trabajo de madera	\$ 80,00	\$ 240,00
3	Sillas de producción	\$ 30,00	\$ 90,00
3	Silla espera S/brazos	\$ 30,00	\$ 90,00
3	Dispensador de agua	\$ 35,00	\$ 105,00
3	Telefono	\$ 35,00	\$ 105,00
2	Computadora de escritorio	\$ 440,00	\$ 880,00
1	Computadora de escritorio	\$ 440,00	\$ 440,00
1	Impresora	\$ 290,00	\$ 290,00
1	Router	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOTAL DE EQUIPOS Y MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 4.761,66</b>
<b>TOTAL DE MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			<b>\$ 29.391,66</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La Investigación**

## 6.2. Gestión de Calidad

- Verificar material receptado, el ahorro de la materia prima u otro material a utilizarse.
- Controlar el adecuado tratamiento de la basura.
- Verificar el estado de las maquinas utilizadas en el proceso.
- Verificar acabado o imperfección del producto.

### 6.2.1. Políticas de calidad

Las políticas de calidad del Trabajo de Titulación son las siguientes:

- Capacitaciones constantes para el personal, fomentando

conocimientos en términos de calidad, orden/disciplina, y actitud proactiva.

- Materia Prima revisada y que cumpla con los requerimientos para la elaboración del producto.

### 6.2.2. Procesos de control de calidad

Los procesos a desarrollar para mantener la calidad en la empresa son inspección de la planta, mantenimiento constante de las diferentes maquinarias a utilizar, capacitaciones periódicas a los artesanos y muestreo con el calzado.

### 6.2.3. Presupuesto

**Tabla 14: Presupuesto de Plan Operativo**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Capacitaciones internas	\$ 300
INEN RTE #080	\$ 90
	\$ 390

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

### 6.3. Gestión Ambiental

Se enfoca en que las empresas elaboren sus productos de manera amigable con el medio ambiente, logrando reducir al máximo el impacto ambiental desde el área administrativa hasta la de producción. A continuación se detallan las gestiones ambientales a realizar por el presente trabajo de titulación.



### **6.3.1. Políticas de protección ambiental**

HEELS S.A se regirá por las siguientes políticas de protección ambiental:

- Reducir el consumo de energía eléctrica apagando las maquinarias cuando no se encuentren en uso.
- Tratamiento de desperdicios.
- Reciclaje.

### **6.3.2. Procesos de control ambiental**

HEELS S.A realizará los siguientes procesos de manera anual:

- Ejecución de campañas y sensibilización sobre el uso y ahorro de agua.
- Ejecución de campañas sobre el uso de la materia prima.
- Compra de fundas reusables.

### **6.3.3. Presupuesto**

La empresa no contará con un presupuesto ambiental en primera instancia, ya que durante su primer año solo realizará capacitaciones previamente presupuestadas en las políticas de gestión de calidad.

## **6.4. Gestión de Responsabilidad Social**

La responsabilidad social del presente Trabajo de Titulación estará enmarcada en los siguientes aspectos:

- Responsabilidad económica
- Responsabilidad comunitaria
- Responsabilidad laboral

- Responsabilidad legal

Los mismos que están dirigidos a mejorar el entorno social de la empresa.

#### **6.4.1. Políticas de protección social**

HEELS S.A. crea políticas de protección social con la finalidad de establecer un vínculo entre la parte económica, la sociedad y los artesanos, implementará las siguientes:

- Políticas económicas: Supervisara la parte financiera y el correcto destino de las utilidades de la empresa.
- Políticas de contratación: HEELS S.A trabajará con maestros únicamente calificados para la fabricación del calzado femenino, además se realizará inserción de minorías a través de capacitaciones a madres solteras de las zonas urbanas marginales.
- Política salarial: Retribución salarial digna, respetando la igualdad de géneros.
- Política de formación: Capacitaciones a los colaboradores de preferencia artesanos y vendedores para mantener su potencial laboral.

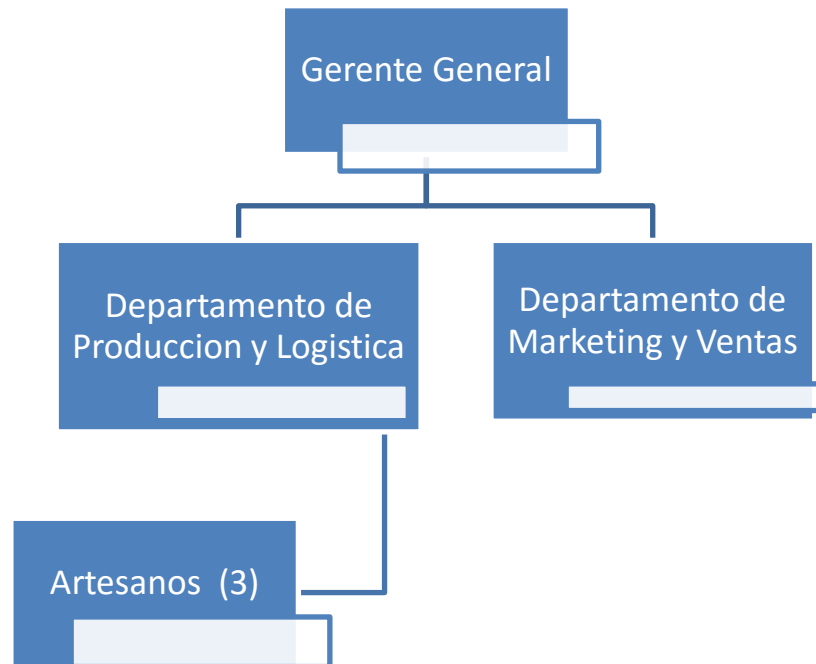
#### **6.4.2. Presupuesto**

La empresa no contará con un presupuesto ambiental en primera instancia, ya que durante su primer año solo realizará capacitaciones previamente presupuestadas en las políticas de gestión de calidad.

## 6.5. Estructura Organizacional

### 6.5.1. Organigrama

Tabla 15: Organigrama de la empresa



Elaborado por: Lupe Franco  
Fuente: La Investigación

### 6.5.2. Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias

#### **Gerente General**

**Edad:** 27 a 45 años

**Género:** Indistinto

**Educación:** Profesional graduado en Gestión Empresarial, Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.

**Experiencia:** Mínima 3 años en cargos similares.

Sus funciones serán administrar adecuadamente todos los recursos humanos y materiales de la empresa, analizar y revisar los estados financieros para tener clara la situación de la empresa. Así mismo establecer estrategias

operacionales y organizacionales.

### **Jefe de Producción y Logística**

**Edad:** 26 a 40 años

**Género:** Masculino

**Educación:** Profesional graduado en Administración de Empresa, Gestión Empresarial, Seguridad Industrial, o carreras afines.

**Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares.

Supervisar las líneas de producción, coordinador su despacho y distribución de la mercadería solicitada por los clientes y llevar control de stock.

### **Jefe Marketing y Ventas**

**Edad:** 26 a 40 años

**Género:** Indistinto

**Educación:** Profesional graduado en Administración de Empresa, Gestión Empresarial, Marketing, Ventas o carreras afines.

**Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares

Sus funciones serán preparar planes y presupuestos de ventas, establecer metas y objetivos, obtener clientes nuevos; además será el responsable de mantener al día a la empresa en cuanto a nuevos diseños, tendencias, analizar los cambios en la sociedad en constante movimiento y adaptarlos a la creación de los más exclusivos diseños para calzado femenino, los que vayan acorde a la personalidad y el desempeño de cada mujer.

## Operarios

**Género:** Indistinto

**Educación:** Bachiller

**Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia en la industria del calzado, con calificación de artesano.

### 6.5.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos

**Tabla 16: Manual de Funciones**

Cargo	Interacciones	Responsabilidades	Derecho
Gerencia General	Todas las áreas	*Ejecutar tareas de administración y gestión de la empresa	Beneficios de ley y sueldo fijo
		*Ejecutar la gestión financiera de la empresa	
		*Negociar con proveedores	
		*Firma de documentos de la empresa	
Jefe de Producción y Logística	Área de Producción y Bodega	*Planificación de compra de materiales	Beneficios de ley y sueldo fijo
		*Control de Inventario de materia prima e insumos	
		*Realizar control de calidad del producto final	
		*Gestión y control de inventario del producto final	
		*Coordinar despacho de producto	
		*Supervisar el proceso de producción	
Jefe de Marketing y Ventas	Área de Ventas y Marketing	*Cobranzas	Beneficios de ley y sueldo fijo
		*Ejecutar campañas de promoción del producto	
		*Reporte de ventas y marketing	
		*Alcanzar los objetivos de ventas mensuales de la empresa	
Operario	Área de Producción	*Producir el producto de acuerdo a las ordenes	Beneficios de ley y sueldo fijo
		*Recibir materiales para la elaboración del producto	

Elaborado por: Lupe Franco

Fuente: La Investigación

## CAPITULO 7

# ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO- TRIBUTARIO

## CAPÍTULO 7

### 7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

#### 7.1. Inversión Inicial

La empresa Heels S.A empezará sus operaciones con una inversión de \$50.114,38.

**Tabla 17: Inversión Inicial**

INVERSION FIJA	\$ 29.391,66
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 226,00
PREOPERACIONALES	\$ 1.597,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 18.899,72
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>50.114,38</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La Investigación**

#### 7.1.1. Tipo de Inversión

##### 7.1.1.1. Fija

La inversión fija será de: \$ 29.391,66, detallada a continuación:

**Tabla 18: Inversión Inicial**

INVERSIÓN FIJA				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
CLASE		CANTIDAD	COSTO	TOTAL
MÁQUINARIA	MÁQUINA PEGADORA DE SUELA	1	\$ 12.750,00	\$ 12.750,00
	MÁQUINA ENTACONADORA	1	\$ 10.780,00	\$ 10.780,00
	HORNO CALIENTE	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
EQUIPOS		3	\$ 403,00	\$ 1.209,00
		3	\$ 35,00	\$ 105,00
MUEBLES Y ENSERES	ESCRITORIO EJE 1,30 X 0,60 (3CAJONES)	2	\$ 176,00	\$ 352,00
	ESCRITORIO EJE 1,30 X 0,60 (3CAJONES)	1	\$ 176,00	\$ 176,00
	ARCHIVADOR METAL 3 CAJON 0.41X1.05X0.59M	2	\$ 157,33	\$ 314,66
	ARCHIVADOR AEREO 90CM X 40CM X 45CM	1	\$ 100,00	\$ 100,00
	SILLA PARA ESCRITORIO GIRATORIO	2	\$ 50,00	\$ 100,00
		1	\$ 50,00	\$ 50,00
		1	\$ 120,00	\$ 120,00
	MESA DE TRABAJO MADERA	3	\$ 80,00	\$ 240,00
		3	\$ 30,00	\$ 90,00
		3	\$ 30,00	\$ 90,00
	3	\$ 35,00	\$ 105,00	
EQUIPOS DE COMPUTO	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	2	\$ 440,00	\$ 880,00
	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	\$ 440,00	\$ 440,00
	IMPRESORA	1	\$ 290,00	\$ 290,00
	ROUTER	1	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>				<b>\$ 29.391,66</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.1.1.2. Diferida

La inversión diferida es \$ 1.823,00, detallado de la siguiente manera:

**Tabla 19: Inversión Diferida**

<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>				
<b>ACTIVOS INTANGIBLES Y PREOPERACIONALES</b>				
<b>CLASE</b>	<b>DETALLE DEL ACTIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>REGISTRO DE MARCA IEPI</b>	REGISTRO DE MARCA	1	\$ 208,00	\$ 208,00
	BUSQUEDA FONÉTICA	1	\$ 18,00	\$ 18,00
<b>CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA</b>	USO DE SUELO	1	\$ 2,00	\$ 2,00
	VALOR NOTARIO	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	TASA REGISTRO MERCANTIL	1	\$ 25,00	\$ 25,00
	APERTURA DE CUENTA CAPITAL	1	\$ 800,00	\$ 800,00
	PERMISO MUNICIPIO	1	\$ 240,00	\$ 240,00
	PERMISO DE BOMBEROS	1	\$ 240,00	\$ 240,00
	INEN ETIQUETADO	5	\$ 18,00	\$ 90,00
<b>TOTAL DE INVERSIÓN DIFERIDA</b>				<b>\$ 1.823,00</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### 7.1.1.3. Corriente

La inversión corriente es \$ 18.899,72 que corresponde al capital de trabajo de dos meses:

**Tabla 20: Inversión Corriente**

<b>INVERSIÓN CORRIENTE</b>	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 13.848,46
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 5.051,26
<b>TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 18.899,72</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**



## 7.1.2. Financiamiento de la Inversión

### 7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento

El valor de la inversión es de \$50.114,38, el proyecto será financiado en un 70% por medio de la Cooperativa Financiera Nacional (CFN) a 5 años con una tasa de interés del 11,09% anual, el 30% restante se financiarán con el aporte de 2 accionistas.

**Tabla 21: Financiamiento**

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL			
PRESTAMO CFN	70%	\$	35.080,07
ACCIONISTA 1	15%	\$	7.517,16
ACCIONISTA 2	15%	\$	7.517,16
TOTAL DE FINANCIAMIENTO			<b>\$ 50.114,38</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### 7.1.2.2. Tabla de Amortización.

**Tabla 22: Amortización**

Pago	Capital	Amortización	Interés	Pago
0	35.080,07	-	-	-
1	34.639,96	440,10	324,20	764,30
2	34.195,79	444,17	320,13	764,30
3	33.747,52	448,27	316,03	764,30
4	33.295,10	452,42	311,88	764,30
5	32.838,50	456,60	307,70	764,30
6	32.377,68	460,82	303,48	764,30
7	31.912,61	465,08	299,22	764,30
8	31.443,23	469,38	294,93	764,30
9	30.969,52	473,71	290,59	764,30
10	30.491,43	478,09	286,21	764,30
11	30.008,92	482,51	281,79	764,30
12	29.521,95	486,97	277,33	764,30
13	29.030,48	491,47	272,83	764,30
14	28.534,47	496,01	268,29	764,30
15	28.033,87	500,60	263,71	764,30
16	27.528,65	505,22	259,08	764,30
17	27.018,76	509,89	254,41	764,30
18	26.504,16	514,60	249,70	764,30
19	25.984,80	519,36	244,94	764,30
20	25.460,64	524,16	240,14	764,30
21	24.931,64	529,00	235,30	764,30
22	24.397,75	533,89	230,41	764,30
23	23.858,92	538,83	225,48	764,30
24	23.315,12	543,80	220,50	764,30
25	22.766,29	548,83	215,47	764,30
26	22.212,38	553,90	210,40	764,30
27	21.653,36	559,02	205,28	764,30
28	21.089,17	564,19	200,11	764,30
29	20.519,77	569,40	194,90	764,30
30	19.945,11	574,66	189,64	764,30
31	19.365,13	579,98	184,33	764,30
32	18.779,80	585,34	178,97	764,30
33	18.189,05	590,74	173,56	764,30
34	17.592,85	596,20	168,10	764,30
35	16.991,14	601,71	162,59	764,30
36	16.383,86	607,27	157,03	764,30
37	15.770,97	612,89	151,41	764,30
38	15.152,42	618,55	145,75	764,30
39	14.528,16	624,27	140,03	764,30
40	13.898,12	630,04	134,26	764,30
41	13.262,26	635,86	128,44	764,30
42	12.620,52	641,74	122,57	764,30
43	11.972,86	647,67	116,63	764,30
44	11.319,21	653,65	110,65	764,30
45	10.659,51	659,69	104,61	764,30
46	9.993,72	665,79	98,51	764,30
47	9.321,78	671,94	92,36	764,30
48	8.643,63	678,15	86,15	764,30
49	7.959,21	684,42	79,88	764,30
50	7.268,46	690,74	73,56	764,30
51	6.571,34	697,13	67,17	764,30
52	5.867,76	703,57	60,73	764,30
53	5.157,69	710,07	54,23	764,30
54	4.441,06	716,64	47,67	764,30
55	3.717,80	723,26	41,04	764,30
56	2.987,86	729,94	34,36	764,30
57	2.251,17	736,69	27,61	764,30
58	1.507,67	743,50	20,80	764,30
59	757,30	750,37	13,93	764,30
60	(0,00)	757,30	7,00	764,30
		<b>35.080,07</b>	<b>10.778,00</b>	<b>45.858,07</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.1.3. Cronograma de Inversiones

El cronograma de inversión consiste en las actividades de los dos primeros meses de la empresa. A continuación se detalla el cronograma de la inversión total:

**Tabla 23: Cronograma de Inversión**

<b>CRONOGRAMA DE LA INVERSIÓN</b>			
<b>Actividades</b>	<b>1 mes</b>	<b>2 mes</b>	<b>Total Inversión</b>
Compra de maquinarias	\$ 24.630,00		\$ 24.630,00
Compra de muebles y equipos	\$ 4.761,66		\$ 4.761,66
Constitución de la compañía	\$ 1.253,00		\$ 1.253,00
Certificado del INEN		\$ 90,00	\$ 90,00
Permisos municipales + Bomberos	\$ 480,00		\$ 480,00
Capital de Trabajo	\$ 9.449,86	\$ 9.449,86	\$ 18.899,72
<b>TOTAL CRONOGRAMA DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 50.114,38</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

## 7.2. Análisis de Costos

### 7.2.1. Costos Fijos

Los costos fijos están conformados por mano de obra directa, costos indirectos de fabricación como la depreciación, suministros de planta y gastos administrativos como los sueldos.

Para la proyección de sueldos fijos se tomó en consideración el 5,08%, este valor se generó promediando los incrementos al salario básico de cuatro últimos años.

**Tabla 24: Costos Fijos Anuales**

COSTOS FIJOS ANUALES						
DETALLE	T	TAÑO1	TAÑO2	TAÑO3	TAÑO4	TAÑOS
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>						
DEPRECIACIÓN PPE	FUO	\$ 2.463,00	\$ 2.463,00	\$ 2.463,00	\$ 2.463,00	\$ 2.463,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	FUO	\$ 2.000,00	\$ 2.101,60	\$ 2.208,36	\$ 2.320,55	\$ 2.438,43
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	FUO	\$ 520,00	\$ 546,42	\$ 574,17	\$ 603,34	\$ 633,99
AMORTIZACIONES INTANGIBLES	FUO	\$ 90,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ENERGÍA	FUO	\$ 106,06	\$ 111,45	\$ 117,11	\$ 123,06	\$ 129,32
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS	FUO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	FUO	\$ 1.166,40	\$ 2.066,29	\$ 2.171,26	\$ 2.281,56	\$ 2.397,46
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	FUO	\$ 1.575,00	\$ 1.650,96	\$ 1.731,02	\$ 1.815,33	\$ 1.904,06
REMUNERACIONES A TRABAJADORES AUTÓNOMOS	FUO	\$ 2.200,00	\$ 2.311,76	\$ 2.429,20	\$ 2.552,60	\$ 2.682,27
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	FUO	\$ 720,00	\$ 756,58	\$ 795,01	\$ 835,40	\$ 877,83
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	FUO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	FUO	\$ 1.965,60	\$ 2.065,45	\$ 2.170,38	\$ 2.280,63	\$ 2.396,49
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	FUO	\$ 286,94	\$ 301,52	\$ 316,83	\$ 332,93	\$ 349,84
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	FUO	\$ 1.726,62	\$ 1.814,33	\$ 1.906,50	\$ 2.003,35	\$ 2.105,12
DEPRECIACIONES: PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	FUO	\$ 721,90	\$ 721,90	\$ 721,90	\$ 728,57	\$ 728,57
AMORTIZACIONES INTANGIBLES	FUO	\$ 45,20	\$ 45,20	\$ 45,20	\$ 45,20	\$ 45,20
AMORTIZACIONES OTROS ACTIVOS	FUO	\$ 1.507,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>GASTOS DE VENTA</b>						
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	FUO	\$ 6.000,00	\$ 6.304,80	\$ 6.625,08	\$ 6.961,64	\$ 7.315,29
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	FUO	\$ 729,00	\$ 1.291,43	\$ 1.357,04	\$ 1.425,98	\$ 1.498,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	FUO	\$ 1.125,00	\$ 1.178,10	\$ 1.234,14	\$ 1.293,20	\$ 1.355,41
GASTOS PLANES DE BENEFICIO A EMPLEADOS	FUO	\$ 1.260,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	FUO	\$ 6.739,84	\$ 4.130,82	\$ 4.533,41	\$ 4.976,25	\$ 5.463,37
TRANSPORTE	FUO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
DEPRECIACIONES PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	FUO	\$ 169,27	\$ 169,27	\$ 169,27	\$ 22,60	\$ 22,60
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
INTERESES	FUO	\$ 3.613,49	\$ 2.964,78	\$ 2.240,36	\$ 1.431,38	\$ 527,99
<b>TOTAL COSTOS FIJOS ANUALES</b>		<b>\$ 65.530,32</b>	<b>\$ 64.638,70</b>	<b>\$ 66.989,63</b>	<b>\$ 68.792,42</b>	<b>\$ 71.328,04</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.2.2. Costos Variables

Los costos variables unitarios dependen únicamente del volumen de producción de la empresa, dentro de estos costos se ha considerado la materia prima, empaque. A continuación se detalla los costos del año 1 y las proyecciones hasta el año 5:

**Tabla 25: Costos de producción unitario**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima	124.744,16	131.675,57	138.992,12	146.715,22	154.867,45
Mano de obra	24.610,11	27.467,59	28.847,70	30.298,66	31.823,88
Costos Indirectos	5.179,06	5.222,47	5.362,65	5.509,95	5.664,74
<b>Total Costos Conversión</b>	<b>154.533,33</b>	<b>164.365,63</b>	<b>173.202,47</b>	<b>182.523,83</b>	<b>192.356,06</b>
Unidades	5.680	5.964	6.262	6.575	6.904
<b>Costo Unitario</b>	<b>27,21</b>	<b>27,56</b>	<b>27,66</b>	<b>27,76</b>	<b>27,86</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

**Tabla 26: Costos variables anuales**

COSTOS VARIABLES ANUALES						
DETALLE	TIPO	TAÑO1	TAÑO2	TAÑO3	TAÑO4	TAÑOS
MATERIA PRIMA	VARIABLE	\$ 124.744,16	\$ 131.675,57	\$ 138.992,12	\$ 146.715,22	\$ 154.867,45
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	VARIABLE	\$ 24.610,11	\$ 27.467,59	\$ 28.847,70	\$ 30.298,66	\$ 31.823,88
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES ANUALES</b>		<b>\$ 149.354,27</b>	<b>\$ 159.143,16</b>	<b>\$ 167.839,82</b>	<b>\$ 177.013,88</b>	<b>\$ 186.691,33</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.3. Capital de Trabajo

#### 7.3.1. Gastos de Operación

Los gastos operativos en los que incurre la empresa se encuentran conformados tanto por los gastos administrativos y los gastos de ventas, por lo que se detallará en los siguientes puntos de forma detallada cada uno de sus componentes.

#### 7.3.2. Gastos Administrativos

Se toman en consideración dos meses de costos administrativos para el capital de trabajo, detallados de la siguiente manera:

**Tabla 27: Gastos Administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	FIJO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	FIJO	\$ 1.166,40	\$ 2.066,29	\$ 2.171,26	\$ 2.281,56	\$ 2.397,46
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	FIJO	\$ 1.575,00	\$ 1.650,96	\$ 1.731,02	\$ 1.815,33	\$ 1.904,06
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	FIJO	\$ 2.200,00	\$ 2.311,76	\$ 2.429,20	\$ 2.552,60	\$ 2.682,27
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	FIJO	\$ 720,00	\$ 756,58	\$ 795,01	\$ 835,40	\$ 877,83
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	FIJO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	FIJO	\$ 1.965,60	\$ 2.065,45	\$ 2.170,38	\$ 2.280,63	\$ 2.396,49
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	FIJO	\$ 286,94	\$ 301,52	\$ 316,83	\$ 332,93	\$ 349,84
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	FIJO	\$ 1.726,62	\$ 1.814,33	\$ 1.906,50	\$ 2.003,35	\$ 2.105,12
DEPRECIACIONES: PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	FIJO	\$ 721,90	\$ 721,90	\$ 721,90	\$ 228,57	\$ 228,57
AMORTIZACIONES INTANGIBLES	FIJO	\$ 45,20	\$ 45,20	\$ 45,20	\$ 45,20	\$ 45,20
AMORTIZACIONES OTROS ACTIVOS	FIJO	\$ 1.507,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>GASTOS DE VENTA</b>						
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	FIJO	\$ 6.000,00	\$ 6.304,80	\$ 6.625,08	\$ 6.961,64	\$ 7.315,29
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	FIJO	\$ 729,00	\$ 1.291,43	\$ 1.357,04	\$ 1.425,98	\$ 1.498,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	FIJO	\$ 1.125,00	\$ 1.178,10	\$ 1.234,14	\$ 1.293,20	\$ 1.355,41
GASTOS PLANES DE BENEFICIO A EMPLEADOS	FIJO	\$ 1.260,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	FIJO	\$ 6.739,84	\$ 4.130,82	\$ 4.533,41	\$ 4.976,25	\$ 5.463,37
TRANSPORTE	FIJO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
DEPRECIACIONES PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	FIJO	\$ 169,27	\$ 169,27	\$ 169,27	\$ 22,60	\$ 22,60
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
INTERÉSES	FIJO	\$ 3.597,45	\$ 2.951,62	\$ 2.230,41	\$ 1.425,03	\$ 525,64
<b>TOTAL COSTOS FIJOS ANUALES</b>		<b>\$ 90.124,39</b>	<b>\$ 92.093,13</b>	<b>\$ 95.827,38</b>	<b>\$ 99.084,73</b>	<b>\$ 103.149,57</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.3.3. Gastos de Ventas

Se toman en consideración dos meses de costos ventas para el capital de trabajo, detallados de la siguiente manera:

**Tabla 28: Gastos de Ventas**

<b>GASTOS DE VENTA</b>						
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	FIJO	\$ 6.000,00	\$ 6.304,80	\$ 6.625,08	\$ 6.961,64	\$ 7.315,29
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	FIJO	\$ 729,00	\$ 1.291,43	\$ 1.357,04	\$ 1.425,98	\$ 1.498,42
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	FIJO	\$ 1.125,00	\$ 1.178,10	\$ 1.234,14	\$ 1.293,20	\$ 1.355,41
GASTOS PLANES DE BENEFICIO A EMPLEADOS	FIJO	\$ 1.260,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	FIJO	\$ 6.739,84	\$ 4.130,82	\$ 4.533,41	\$ 4.976,25	\$ 5.463,37
TRANSPORTE	FIJO	\$ 9.600,00	\$ 10.087,68	\$ 10.600,13	\$ 11.138,62	\$ 11.704,46
DEPRECIACIONES PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	FIJO	\$ 169,27	\$ 169,27	\$ 169,27	\$ 22,60	\$ 22,60
<b>TOTAL DE GASTOS DE VENTA</b>		<b>\$ 25.623,11</b>	<b>\$ 24.062,10</b>	<b>\$ 25.419,06</b>	<b>\$ 26.718,29</b>	<b>\$ 28.259,55</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.3.4. Gastos Financieros

Los gastos financieros consisten en los costos de amortización de la deuda y el pago por intereses que debe de cubrir la empresa, detallados por el tiempo que dura la misma.

**Tabla 29: Gastos Financieros**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
PAGO DE CAPITAL	5.558,12	6.206,83	6.931,26	7.740,23	8.643,63	35.080,07
PAGO DE INTERES	3.613,49	2.964,78	2.240,36	1.431,38	527,99	10.778,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>9.171,61</b>	<b>9.171,61</b>	<b>9.171,61</b>	<b>9.171,61</b>	<b>9.171,61</b>	<b>45.858,07</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.4. Análisis de Variables Críticas

#### 7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

Para el calcular el precio se tomó en cuenta los siguientes factores:

- El precio de venta al público que tiene la competencia (indirecta) de productos similares en el mercado.
- El valor que están dispuestas a pagar las consumidoras.
- El margen de ganancia de la empresa que será del 36%

Para la proyección de ventas del precio se tomó en consideración la inflación de calzado de un estudio INEC Junio 2017 la cual es del 0,53%.

**Tabla 30: Mark-up**

	COSTO	% MARGEN	PRECIO CANAL	%MARGEN CANAL	P.V.P.
<b>CALZADO CON TACO REGULABLE</b>	27,21	36%	42,51	35%	65,00

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

**Tabla 31: Proyección de precio de ventas**

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIOS POR CANAL (3 CANALES)					
<b>CALZADO CON TACO REGULABLE</b>	\$ 42,51	\$ 43,06	\$ 43,22	\$ 43,37	\$ 43,53

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

#### **7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas.**

La proyección de los costos e ingresos de la empresa Heels S.A en función de las ventas estarán proyectadas a 5 años. Se consideró los siguientes factores:

- Se proyecta un incremento 10% de las ventas en los meses de mayo (día de la madre) y diciembre (navidad y fin de año) representan 40 pares de zapatos adicionales en el mes de Mayo y 70 pares adicionales en el mes de Diciembre
- Se proyecta un incremento de 5% anual en la proyección de ventas, se tomó de referencia un crecimiento en la fabricación de calzado de las empresas pequeñas de la provincia de Guayas según datos del INEC.
- Se proyecta un 0,53% anual en el costo unitario anual, se tomó como referencia la inflación de calzado.

**Tabla 32: Proyección del costo unitario**

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO UNITARIO/AÑO					
<b>CALZADO DE TACO REGULABLE</b>	22,46	23,12	23,80	24,50	25,22

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**



**Tabla 33: Proyección de ventas anuales**

INCREMENTO EN VENTAS		5%	5%	5%	5%
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CALZADO CON TACO REGULABLE (3 CANALES)	5.680	5.964	6.262	6.575	6.904
<b>TOTAL DE UNIDADES VENDIDAS</b>	5.680	5.964	6.262	6.575	6.904

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### **7.4.3. Análisis de Punto de Equilibrio**

A través del análisis del punto de equilibrio se determina que cantidad de pares de calzado debe vender la empresa Heels S.A para llegar al punto de no tener ni utilidad ni perdidas. La empresa necesita vender 4282 unidades.

**Tabla 34: Punto de Equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>PRECIO DE VENTA</b>	\$ 42,51
<b>COSTO UNITARIO</b>	\$ 27,21
<b>GASTOS FIJOS ANUALES</b>	65.530,32
<b>Q DE PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>4282</b>
<b>VENTAS DE P. DE EQUILIBRIO</b>	\$ 182.030,73

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### **7.5. Entorno Fiscal de la Empresa**

La empresa Heels S.A. mantendrá transparencia en sus actividades cumpliendo con las disposiciones establecidas por el gobierno en sus distintas entidades y en sus obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas (SRI).

### **7.6. Estados Financieros proyectados**

#### **7.6.1. Balance General**

A continuación, se detalla el balance general con proyecciones a 5 años:

**Tabla 35: Balance Inicial**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 18.899,72	\$ 22.576,99	\$ 31.673,86	\$ 40.179,17	\$ 49.193,16	\$ 58.505,67
CUENTAS POR COBRAR		\$ 23.200,99	\$ 25.033,53	\$ 26.739,29	\$ 28.538,18	\$ 30.435,25
INVENTARIOS	-	\$ 10.395,35	\$ 21.368,31	\$ 32.950,99	\$ 45.177,26	\$ 58.082,88
SEGUROS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS						
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.597,00	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.496,72</b>	<b>\$ 56.173,34</b>	<b>\$ 78.075,70</b>	<b>\$ 99.869,45</b>	<b>\$ 122.908,60</b>	<b>\$ 147.023,80</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 29.391,66	\$ 29.391,66	\$ 29.391,66	\$ 29.391,66	\$ 29.391,66	\$ 29.391,66
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		\$ 3.354,17	\$ 6.708,33	\$ 10.062,50	\$ 12.776,66	\$ 15.490,83
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NETOS	\$ 29.391,66	\$ 26.037,49	\$ 22.683,33	\$ 19.329,16	\$ 16.615,00	\$ 13.900,83
ACTIVO INTANGIBLE						
PLUSVALIAS						
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES	\$ 226,00	\$ 226,00	\$ 226,00	\$ 226,00	\$ 226,00	\$ 226,00
AMORTIZACION ACUMULADA ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 45,20	\$ 90,40	\$ 135,60	\$ 180,80	\$ 226,00
ACTIVO INTANGIBLE NETO	\$ 226,00	\$ 180,80	\$ 135,60	\$ 90,40	\$ 45,20	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 50.114,38</b>	<b>\$ 82.391,63</b>	<b>\$ 100.894,63</b>	<b>\$ 119.289,01</b>	<b>\$ 139.568,79</b>	<b>\$ 160.924,63</b>
<b>PASIVOS</b>						
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-	\$ 11.261,63	\$ 11.887,38	\$ 12.547,90	\$ 13.245,12	\$ 13.981,09
PORCION CORRIENTE OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 5.558,12	\$ 6.206,83	\$ 6.931,26	\$ 7.740,23	\$ 8.643,63	
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	-	\$ 8.955,35	\$ 11.134,29	\$ 12.064,40	\$ 13.273,48	\$ 14.334,96
CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA						
IMPUESTO A AL RENTA POR PAGAR		\$ 4.969,29	\$ 6.178,37	\$ 6.694,49	\$ 7.365,40	\$ 7.954,42
CON EL IESS						
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS						
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR		\$ 3.986,06	\$ 4.955,91	\$ 5.369,91	\$ 5.908,08	\$ 6.380,55
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5.558,12</b>	<b>\$ 26.423,81</b>	<b>\$ 29.952,92</b>	<b>\$ 32.352,53</b>	<b>\$ 35.162,23</b>	<b>\$ 28.316,05</b>
OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO	\$ 29.521,95	\$ 23.315,12	\$ 16.383,86	\$ 8.643,63	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>35.080,07</b>	<b>49.738,92</b>	<b>46.336,78</b>	<b>40.996,16</b>	<b>35.162,23</b>	<b>28.316,05</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 15.034,31	\$ 15.034,31	\$ 15.034,31	\$ 15.034,31	\$ 15.034,31	\$ 15.034,31
Utilidad del Ejercicio	-	\$ 17.618,39	\$ 21.905,14	\$ 23.735,01	\$ 26.113,70	\$ 28.202,02
Utilidades Retenidas	-	-	\$ 17.618,39	\$ 39.523,53	\$ 63.258,54	\$ 89.372,24
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>\$ 15.034,31</b>	<b>32.652,71</b>	<b>54.557,85</b>	<b>78.292,85</b>	<b>104.406,56</b>	<b>132.608,58</b>
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>\$ 50.114,38</b>	<b>\$ 82.391,63</b>	<b>\$ 100.894,63</b>	<b>\$ 119.289,01</b>	<b>\$ 139.568,79</b>	<b>\$ 160.924,63</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

## 7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Se detalla a continuación el estado de resultado:

**Tabla 36: Estado de Pérdidas y Ganancias**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	241.458,34	256.821,29	270.628,85	285.193,48	300.556,35
COSTO DE VENTAS	154.533,33	164.365,63	173.202,47	182.523,83	192.356,06
MATERIA PRIMA	124.744,16	131.675,57	138.992,12	146.715,22	154.867,45
MANO DE OBRA	24.610,11	27.467,59	28.847,70	30.298,66	31.823,88
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	5.179,06	5.222,47	5.362,65	5.509,95	5.664,74
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>86.925,00</b>	<b>92.455,67</b>	<b>97.426,39</b>	<b>102.669,65</b>	<b>108.200,29</b>
% Margen Bruto	36%	36%	36%	36%	36%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	31.114,66	32.389,35	33.967,56	35.132,80	36.875,77
GASTOS DE VENTAS	25.623,11	24.062,10	25.419,06	26.718,29	28.259,55
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	56.737,76	56.451,45	59.386,63	61.851,09	65.135,32
<b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>	<b>30.187,24</b>	<b>36.004,21</b>	<b>38.039,76</b>	<b>40.818,57</b>	<b>43.064,97</b>
% Margen Operativo	13%	14%	14%	14%	14%
GASTOS FINANCIEROS	3.613,49	2.964,78	2.240,36	1.431,38	527,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	26.573,74	33.039,43	35.799,40	39.387,18	42.536,98
% Margen antes impuestos	11%	13%	13%	14%	14%
PARTICIPACION DE UTILIDADES	3.986,06	4.955,91	5.369,91	5.908,08	6.380,55
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>22.587,68</b>	<b>28.083,52</b>	<b>30.429,49</b>	<b>33.479,11</b>	<b>36.156,43</b>
IMPUESTO A LA RENTA	4.969,29	6.178,37	6.694,49	7.365,40	7.954,42
<b>UTILIDAD DISPONIBLE</b>	<b>17.618,39</b>	<b>21.905,14</b>	<b>23.735,01</b>	<b>26.113,70</b>	<b>28.202,02</b>
% Margen Disponible	7%	9%	9%	9%	9%

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.6.2.1. Flujo de Caja Projectado

El flujo de caja proyectado de la empresa Heels S.A está proyectado a 5 años en los cuales se demuestra que al tercer año la empresa empieza a generar utilidad. A continuación se puede observar en la siguiente imagen el flujo de caja proyectado.

**Tabla 37: Flujo de Caja proyectado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes Imptos Renta	26.573,74	33.039,43	35.799,40	39.387,18	42.536,98
(+) Gastos de Depreciación/Amortizacion	4.996,37	3.399,37	3.399,37	2.759,37	2.759,37
(-) Inversiones en Activos	-	-	-	-	-
(-) Amortizaciones de Deuda	5.558,12	6.206,83	6.931,26	7.740,23	8.643,63
(-) Aumento del capital del trabajo	-				(1.134,31)
(-) Pagos de Impuestos	-	8.955,35	11.134,29	12.064,40	13.273,48
<b>Flujo Anual</b>	<b>26.011,99</b>	<b>21.276,62</b>	<b>21.133,23</b>	<b>22.341,92</b>	<b>22.244,93</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>26.011,99</b>	<b>47.288,61</b>	<b>68.421,83</b>	<b>90.763,75</b>	<b>113.008,68</b>
<b>Pay Back del flujo</b>	<b>(24.102,39)</b>	<b>(2.825,77)</b>	<b>18.307,45</b>	<b>40.649,37</b>	<b>62.894,30</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

### 7.6.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

#### 7.6.2.1.1.1. TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento de la propuesta es de 10,34%. Para el cálculo se consideró la tasa libre de riesgo tomada de los bonos del tesoro americanos de los 5 años, beta de la industria “shoes” proporcionada de la página de Aswath Damodaran (2017), tasa de riesgo país definida por el BCE y tasa del rendimiento del mercado según S&P.

**Tabla 38: TMAR**

TASA DEL ACCIONISTA - MODELO MVAC		
VARIABLES	ABREVIATURA	TASAS
TASA LIBRE DE RIESGO	Rf	1,74%
BETA	$\beta$	0,85
RENDIMIENTO DEL MERCADO	Rm	11,42%
RIESGO PAIS	Rp	6,43%
<b>TASA DEL ACCIONISTA</b>		<b>16,40%</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

**Tabla 39: TMAR basada en el CPPC**

<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL</b>				
<b>TIPO</b>	<b>VALOR</b>	<b>% PESO</b>	<b>% TASA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PRÉSTAMO BANCARIO</b>	\$ 35.080,07	70%	7,74%	5,42%
<b>ACCIONISTA 1</b>	\$ 7.517,16	15%	16,40%	2,46%
<b>ACCIONISTA 2</b>	\$ 7.517,16	15%	16,40%	2,46%
<b>TMAR DEL PROYECTO</b>				<b>10,34%</b>

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

#### **7.6.2.1.1.2. VAN**

El valor actual neto para la propuesta es \$35.348,52 el valor es positivo e indica que el proyecto es rentable.

#### **7.6.2.1.1.3. TIR**

La tasa interna de interna de retorno resultante es 36,27%, este valor es mayor al calculado para la tasa mínima aceptable de rendimiento, esto indica que el proyecto es aceptable.

#### **7.6.2.1.1.4. PAYBACK**

El análisis de Payback determina que la recuperación de la inversión se dará en 26 meses es decir en dos años dos meses.

### **7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con un aumento del 5% de la productividad y un escenario pesimista con una disminución del 5%.

**Tabla 40: Análisis de Sensibilidad de Producción**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Producción</b>		5%	-5%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	23%	50%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 16.957,19	\$ 55.855,54	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con un aumento del 10% del precio local y un escenario pesimista con una disminución del 10%.

**Tabla 41: Análisis de Sensibilidad del Precio local**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Precio local</b>		10%	-10%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	85%	-34%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 110.939,54	\$ -40.242,51	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con una disminución del 10% del costo de materia prima directa y un escenario pesimista con un aumento del 10%.

**Tabla 42: Análisis de Sensibilidad de Costo de Materia Prima directa**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Costo de MPD</b>		-10%	10%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	-13%	76%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ (25.430,16)	\$ 96.127,19	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con una disminución del 10% de la mano de obra directa y un escenario pesimista con un aumento del 10%.

**Tabla 43: Análisis de Sensibilidad de Mano de Obra directa**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>MOD</b>		-10%	10%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	28%	45%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 22.889,14	\$ 47.807,89	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con una disminución del 10% de gastos administrativos y un escenario pesimista con un aumento del 10%.

**Tabla 44: Análisis de Sensibilidad de Gastos administrativos**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Gastos administrativos</b>		-10%	10%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	43%	30%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 44.813,00	\$ 25.884,03	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con una disminución del 10% de gastos de venta y un escenario pesimista con un aumento del 10%.

**Tabla 45: Análisis de Sensibilidad de Gatos de ventas**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Gastos De Venta</b>		-10%	10%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	41%	31%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 42.628,95	\$ 28.068,08	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**

Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con una disminución del 10% de activos fijos y un escenario pesimista con un aumento del 10%.

**Tabla 46: Análisis de Sensibilidad de Activos fijos**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Activos Fijos</b>		-10%	10%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	45%	29%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 43.552,20	\$ 27.144,83	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**  
**Fuente: La investigación**



Se presenta la variación del VAN y la TIR de acuerdo a un escenario optimista con una disminución del 10% de tasas de interés y un escenario pesimista con un aumento del 10%.

**Tabla 47: Análisis de Sensibilidad de Tasa de interés**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	POSITIVO	NEGATIVO	MODERADO
<b>Tasa de Interés</b>		-5%	5%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR</b>	36%	36%	36%	36%
<b>VAN</b>	\$ 35.348,52	\$ 35.495,60	\$ 33.869,80	\$ 35.348,52

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

## 7.8. Razones Financieras

### 7.8.1. Liquidez

El análisis de ratios permitió identificar que Heels S.A. cuenta con liquidez necesaria para cancelar todas las deudas a corto plazo.

**Tabla 48: Liquidez**

Ratios de Liquidez		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	en veces	2,1	2,6	3,1	3,5	5,2
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	en veces	1,7	1,9	2,1	2,2	3,1
Capital de Trabajo	en dinero	29.590	48.003	67.438	87.710	118.673
Riesgo de Il liquidez = 1 - (Activos Corrientes / Activos )	en porcentaje	32%	23%	16%	12%	9%

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### 7.8.2. Gestión

Se puede observar mediante la imagen que al primer año se está colocando en el mercado 2.9 veces el valor de lo invertido en activos fijos.

**Tabla 49: Gestión**

RATIOS DE GESTIÓN (Uso de Activos)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	2,9	2,5	2,3	2,0	1,9

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### 7.8.3. Endeudamiento

El ratio de endeudamiento permite medir la deuda en relación a los fondos, en la imagen se puede observar como en el transcurso de los 5 años el porcentaje de endeudamiento va disminuyendo.

**Tabla 50: Endeudamiento**

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	en porcentaje	60%	46%	34%	25%	18%
Pasivo Corriente / Pasivo	en porcentaje	53%	65%	79%	100%	100%
Estructura del capital Pasivo / Patrimonio	en veces	1,5	0,8	0,5	0,3	0,2
Cobertura Gastos financieros = Utilidad Operativa / Gastos Financieros	en veces	8,4	12,1	17,0	28,5	81,6
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		3,8	3,3	3,3	3,4	3,4

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### 7.8.4. Rentabilidad

Respecto al ratio financiero de rentabilidad el cual permite analizar y medir la rentabilidad de la empresa, la cual en su primer año cuenta con un margen bruto de 36%.

**Tabla 51: Rentabilidad**

Ratios de Rentabilidad		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	36%	36%	36%	36%	36%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	13%	14%	14%	14%	14%
Margen Neto = Utilidad Disponible / Ventas Netas	en porcentaje	7%	9%	9%	9%	9%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	21%	22%	20%	19%	18%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	54%	40%	30%	25%	21%

**Elaborado por: Lupe Franco**

**Fuente: La investigación**

### 7.9. Conclusión del Estudio Financiero

Al haber analizado los estados financieros se puede concluir que:

- La propuesta es rentable, debido a que muestra un valor actual neto positivo (VAN) de: \$ 35.348,52 y una tasa interna de retorno (TIR) de 36,27%
- La recuperación de la inversión se dará en 26 meses es decir 2 años 2 meses.
- La empresa cuenta con suficiente liquidez para solventar deudas

a corto plazo.

- Se determinó que la rentabilidad de la propuesta es del 36

# CAPITULO 8

## PLAN DE CONTINGENCIA

## **CAPÍTULO 8**

### **8. PLAN DE CONTINGENCIA**

Heels S.A. ejecutará un plan de contingencia donde se establecerá los riesgos de la operación de la empresa y de igual manera las medidas de control para evitar y disminuir los efectos ocasionados que afecten la operación del negocio.

#### **8.1. Principales riesgos**

**Daños de maquinarias:** Problemas que afecten el funcionamiento total de las máquinas.

**Riesgo en relaciones comerciales:** El incumpliendo de proveedores o malas relaciones con proveedores y clientes.

**Riesgos de procedimiento:** Información poco clara en cuanto a los procedimientos a seguir para la producción.

#### **8.2. Monitoreo y control del riesgo**

Se programa reuniones gerenciales para darles el seguimiento adecuado a los posibles riesgos de la empresa, revisando el cumplimiento de todas las tareas preventivas. Debe tratarse inmediatamente algún riesgo con nivel alto, brindándole la mayor atención al caso por parte de la gerencia.

#### **8.3. Acciones Correctivas**

##### **Maquinarias:**

- Tener a la mano la respectiva garantía de las máquinas.
- Mantenimiento periódicos de las maquinas
- Contar con información de reparadores locales de las distintas máquinas de ser necesario.

**Relaciones comerciales:**

- Priorizar los intereses de la empresa evitando los conflictos de índole personal con proveedores y clientes.
- Contar con información de varios proveedores por cualquier incumplimiento de la materia prima.

**Riesgos de procedimientos:**

- Capacitar a los operarios.
- Elaborar manuales de los procedimientos actualizados.

# CAPITULO 9

## CONCLUSIONES

## **CAPÍTULO 9**

### **9. CONCLUSIONES**

Se concluye que el análisis de mercado previamente realizado permitió conocer que el calzado femenino con taco regulable cuenta con aceptación de las consumidoras del sector norte de la ciudad de Guayaquil, identificando que el producto está dirigido para mujeres entre edades de 20 a 50 años de nivel socioeconómico B.

El plan de marketing definido tiene como finalidad posicionar en la mente de las consumidoras un producto de calidad, con su toque diferenciador que logrará brindar a la mujer comodidad y glamour al mismo tiempo. Por medio de participación en ferias, publicaciones en Instagram y Facebook, página web manteniendo contactos con los clientes, haciendo publicaciones en revistas y creando alianzas estratégicas con diseñadores nacionales.

Se determinó que los principales competidores indirectos son: Giorgio Bottinelli y Colleguini.

El análisis financiero arrojó valores positivos permitiendo demostrar la viabilidad de la propuesta con proyección de cinco años y con una recuperación de la inversión inicial de \$ 50.114,38 en 2 años 2 meses.

El valor positivo del VAN de \$ 35.348,52 y el valor de la TIR 36,27% que es mayor al valor de la TMAR 10,34% indican que este proyecto es aceptable y rentable.



# CAPITULO 10

## RECOMENDACIONES

## **CAPÍTULO 10**

### **10. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones de la empresa Heels S.A están enfocadas en mejorar el desempeño de la empresa a medida que va crecimiento la misma, implementando estrategias tanto internas como externas, tomando en cuenta los puntos nombrados a continuación:

- Conservar la imagen de calidad y entrega a tiempo de los productos.
- Crear y comercializar nuevos diseños y modelos de calzados.
- A partir del sexto año, insertar la marca en nuevas tiendas especializadas en venta de productos de mujer ya sea de prendas de vestir y/o accesorios en la ciudad de Machala.
- Ampliar las alianzas con diseñadores nacionales y aspirar estar dentro de un evento de pasarela internacional.

# CAPITULO 11

## FUENTES

## CAPÍTULO 11

### Bibliografía

- Asamblea Nacional*. (2008). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Resoluci%C3%B3n-015-2015.pdf>
- Asamblea Nacional*. (2016).
- BCE. (2014). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Bottinelli. (2004). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/giorgio-bottinelli-pisadas-firmes-estilo.html>
- CALTU. (2017). <http://www.caltuecuador.com>. Recuperado el 14 de 08 de 2017, de <http://www.caltuecuador.com>: <https://drive.google.com/file/d/0BxqRRbAIMsaWLWRhUGhBUzd4Wm5uRWdqa2hkMUZ6QW1OWEtB/view>
- CFN. (2015). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Tasas-de-Inter%C3%A9s-CFN-BP-AGOSTO-2017.pdf>
- Colleguini. (2012). Obtenido de <http://www.coleguini.com/>
- Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional. (2015, p. 7). [www.justicia.gob.ec](http://www.justicia.gob.ec). Obtenido de [www.justicia.gob.ec](http://www.justicia.gob.ec): <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- Ekos Negocios. (2011). Obtenido de [www.ekosnegocios.com/negocios/calzado](http://www.ekosnegocios.com/negocios/calzado)
- Foundation, I. O. (2010). Obtenido de <https://www.iofbonehealth.org/>
- Guzman & Trujillo. (2008).
- H. Congreso Nacional. (1999). Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/utility/Printer.aspx?e=37639>
- Heath, Tanya. (2012). Obtenido de <https://tanyaheathcanada.com/>
- INEC. (2014).
- INEC. (2015).
- INEN. (2013). Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_080.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_080.pdf)
- International Journal of Clinical Practice. (2014). Obtenido de <http://fisioterapia.blogspot.com/2012/08/es-perjudicial-usar-tacones-muy-altos.html>
- Maria. (2014). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/zapatos-tacos-mujer-ballerinas-salud.html>
- Marketing, F. d. (2007).
- Ministerio Coordinador de Producción, E. y. (2015).
- Ministerio de Trabajo. (2016). Obtenido de [http://www.ministeriodetrabajo.gob.do/images/docs/biblioteca/codigo\\_de\\_trabajo.pdf](http://www.ministeriodetrabajo.gob.do/images/docs/biblioteca/codigo_de_trabajo.pdf)
- MIPRO. (2013).
- MIPRO. (2014). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/conexion-emprendedores-2015-impulsa-la-produccion-y-el-emprendimiento/>
- MIPRO. (2015).
- MIPRO. (2016). [www.industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec). Obtenido de [www.industrias.gob.ec](http://www.industrias.gob.ec): <http://www.industrias.gob.ec/sector-calzado-analiza-situacion-actual-y-perspectivas-de-crecimiento/>
- MOI, M. E. (2008).

Montoya. (2004 ).

Morris, Schindehutte & Allen . (2003).

Mossto. (2008). Obtenido de <http://www.mossto.com/index.php?id=home>

Nacional, A. (2014).

OMS. (2013). *Organizacion mundial de la salud* . Obtenido de  
 dddddd: www

Podóloga Angie Zevallos, Dr. Pie. (20 de Mayo de 2016). Expreso . *La culpa es de los zapatos*.

R.W. Hoyer y Broker Hoyer. (2001). *Quality Progress*.

Real Academia Española. (2016). Obtenido de <http://dle.rae.es/>

Sampieri et al. (2006 pag 05). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Mexico DF: MC Graw Hill.

Schumpeter. (1950, pág.132).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2013).  
[www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec). Obtenido de [www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec):  
<http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas>

Sistema de Investigacion y Desarrollo - SINDE. (2014).  
<http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/lineas-de-investigacion.html>.  
 Obtenido de <http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/lineas-de-investigacion.html>: <http://www2.ucsg.edu.ec/sinde/acerca-de/lineas-de-investigacion.html>

Stewart & Zhao. (2000).

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (05 de Noviembre de 1999, p. 44). [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec). Obtenido de [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec):  
<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Universo. (2016).

Zevallos, D. A. (2014). Obtenido de <https://www.vitonica.com/anatomia/lo-que-sucedee-en-nuestros-pies-cuando-usamos-tacones>

# CAPITULO 12

---

## ANEXOS

## CAPÍTULO 12

### 12. ANEXOS

#### Encuesta Calzado femenino con taco regulable

##### Edad:

1. ¿A qué sector de la ciudad pertenece?  
Norte  
Sur  
Centro  
Otro, \_\_\_\_\_
  
2. ¿Usted utiliza zapatos de taco? (Si la respuesta es Si continuar con la encuesta, de lo contrario finaliza la encuesta)  
Si  
No
  
3. ¿Con qué frecuencia usted utiliza zapatos de taco?  
Todos los días  
1 vez a la semana  
Fines de semana
  
4. ¿Con qué frecuencia usted compra zapatos anualmente?  
5 pares/año  
4 pares/año  
3 pares/año  
2 pares/año
  
5. ¿Razón principal por la que usted utiliza zapatos de taco?  
Trabajo  
Moda  
Altura  
Otro, especifique \_\_\_\_\_
  
6. ¿Qué material usted prefiere al momento de comprar zapatos de taco?  
Sintético  
Charol  
Gamuza  
Satén
  
7. ¿Cuándo de elegir zapato se trata, qué tamaño de taco usted elige?  
4cm  
6cm  
8cm  
12cm

8. ¿Estaría usted dispuesto a comprar un zapato al cual se le pueda cambiar el tamaño del taco en el momento que usted lo necesite?  
Zapato de taco intercambiable.  
Si  
No
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este innovador zapato de tacón intercambiable?  
\$70 - \$80  
\$80 - \$90  
\$90- \$100
10. ¿Qué altura de cambio de tacón usted preferiría comprar?  
3cm regulable a 6cm  
4cm regulable a 8cm  
6cm regulable a 12cm
11. Cuando de elegir zapatos se trata, ¿Qué valoraría más en un calzado?  
Diseño  
Color  
Taco Regulable  
Comodidad
12. ¿Dónde le gustaría adquirir este innovador zapato de tacón?  
Tiendas Departamentales  
Tienda Propia  
Centros Comerciales



**Entrevista:**

- ¿Qué tipo de calzados compran?
- ¿Cuál es su opinión acerca de los zapatos de sintético?
- Al ser mi producto un calzado nacional con un toque diferenciador de regulación de taco, ¿Cree usted que el canal, en este caso DEPRATI lo aprecie más?
- ¿Con qué frecuencia realizan sus pedidos?
- ¿Un estimado de la cantidad de zapatos que compran mensualmente en la tienda?
- ¿Cuál es la Forma de pago y tiempo de crédito que le otorgan sus proveedores?

# CAPÍTULO 13

## MATERIAL COMPLEMENTARIO



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Franco Serrano Lupe Alejandrina, con C.C # 0703901462 autor/a del trabajo de titulación: Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del título de **INGENIERA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior de Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de Septiembre de 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Franco Serrano Lupe Alejandrina  
0703901462



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable en la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Franco Serrano Lupe Alejandrina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lcda. Margarita Zumba Córdova, Msc		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Emprendimiento		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Desarrollo de Negocios Bilingüe		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de Septiembre de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	154
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración , Negocios		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Taco regulable, calzado femenino, sistema de imanes, capellada, horma, comodidad.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo de titulación consiste en presentar la propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de calzado femenino con taco regulable, la cual se comercializará con la marca Lalé, ofertándola en tiendas departamentales y boutiques de prestas de vestir y calzado de mujeres . Este calzado de taco regulable busca satisfacer las necesidades de muchas mujeres en el mercado al adquirir calzado no apropiado para el ritmo de vida que llevan hoy en día las mujeres.</p> <p>Para determinar la viabilidad de la presente propuesta, se llevó a cabo un análisis de los aspectos legales, económicos y financieros que intervienen en el desarrollo de la misma. Adicional se realizó una investigación de mercado para conocer el nivel de aceptación y la disposición de compra del calzado femenino de taco regulable, para así determinar las estrategias adecuadas para la introducción y posicionamiento del producto en el mercado.</p> <p>Los estados financieros se proyectaron en base a supuestos que arrojaron resultados favorables y atractivos para los inversionistas aseverando así la viabilidad de esta propuesta.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0992594274	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:l.francoherrero@hotmail.com">l.francoherrero@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN: COORDINADOR DEL PROCESO DE UTE</b>	<b>Nombre:</b> Loor Ávila, Beatriz Anabell		
	<b>Teléfono:</b> 0994135879		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:beatriz.loor@cu.ucsg.edu.ec">beatriz.loor@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:biachimsc70@gmail.com">biachimsc70@gmail.com</a>		



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional**  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	