



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Estrategia de Diversificación a través de la Producción de
una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las
Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D'Dalis**

AUTOR:

Valverde Bustamante, Lady Dayana

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. José María Váscones Martínez Mgs.

Guayaquil, Ecuador

10 de septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Valverde Bustamante, Lady Dayana**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**

TUTOR

f. _____

Váscones Martínez, José María

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Pico Versoza, Lucía Magdalena

Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Valverde Bustamante, Lady Dayana**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D'Dalis** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, 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 10 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA

f. _____

Valverde Bustamante, Lady Dayana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Valverde Bustamante, Lady Dayana**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D'Dalis**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA

f. _____

Valverde Bustamante, Lady Dayana

URKUND

URKUND	
Documento	Tesis final.docx (D55113830)
Presentado	2019-08-29 10:54 (-05:00)
Presentado por	Jose Vascones (jose.vascones@cu.ucsg.edu.ec)
Recibido	jose.vascones.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Valverde Bustamante, Lady Dayana Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nu Mostrar el mensaje completo
	1% de estas 60 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

f. _____
Váscones Martínez, José María
CI: 0700876006

f. _____
Valverde Bustamante, Lady Dayana
CI: 0927817528

AGRADECIMIENTO

Gratitud a quienes debido a su apoyo y favor han permitido que el presente proyecto llegue a la consecución de sus metas de investigación. Gracias a Dios como dador de sabiduría e inteligencia y principal fuente de motivación. Mis progenitores merecen el crédito de este trabajo ya que, su estímulo, apoyo y experiencia se convirtieron en los principales instrumentos que guiaron la investigación.

Agradezco al Mgs. José María Váscones, mi mentor y tutor de tesis, y a su esposa Lucía Pezo Zúñiga, quienes sin duda brindaron todo su apoyo y experticia en la materia, con el fin de lograr los objetivos del trabajo. Sus enseñanzas y orientaciones fueron claves en el desarrollo de este documento. Vale resaltar la confraternidad de mi hermana y mis amigos que con complacencia alentaron el término de este trabajo.

Lady Dayana Valverde Bustamante

DEDICATORIA

Es menester en cada oportunidad que se presenta, dedicar los resultados de un trabajo que ha requerido esfuerzo y empeño a la persona más importante en la vida de un individuo, es por lo que este proyecto es dedicado a Dios.

Tener en alta estima y admirar a las personas que inspiran no solo con sus palabras, sino con sus vidas es razón suficiente para dedicar el presente trabajo de titulación a Melecio Valverde y Jasmin Bustamante, quienes han sobrepasado las expectativas en su rol de padres, pastores y amigos. A mi hermana Lisbeth y Julieta, a quien considero como tal, es grato dedicarles este proyecto, debido a su apoyo incondicional. Además, dedico este trabajo a los emprendedores ecuatorianos que con ahínco buscan el sueño de dejar un legado.

Lady Dayana Valverde Bustamante



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ECON. LUCÍA MAGDALENA PICO VERSOZA MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

ING. PATRICIA LUCIANA VALDIVIEZO VALENZUELA MGS.

COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____

ING. LUIS HELIODORO BRAVO GAME MGS.

OPONENTE

Guayaquil, 10 de septiembre del 2019

Ingeniera
Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE A-2019
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
En su despacho.
De mis Consideraciones:

Por medio del presente el suscrito, Ing. **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **LADY DAYANA VALVERDE BUSTAMANTE** cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por la estudiante, titulado **“Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D’Dalís”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación fue procedido validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 1% de coincidencias reportadas.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que la única responsable del trabajo de titulación **“Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D’Dalís”** es la señorita **LADY DAYANA VALVERDE BUSTAMANTE** quien se denomina autora del presente documento constituyéndose en la única responsable de las ideas y contenido expuesto en el documento. Por ello, la autora del documento se comprometió durante la elaboración del documento en haberse asegurado de cumplir con integridad las normativas APA las cuales han sido adaptadas al formato que requiere la Universidad para el proyecto de titulación, así como demás aspectos respecto a la integridad en la recolección de los datos como en el procesamiento de los cálculos.

Por su parte, el suscrito declara haber actuado en calidad de director o asesor del proyecto de investigación guiando la teoría propuesta para abordar el tema de investigación, así como también la metodología propuesta. Así, el suscrito, así como las Coordinadoras de Titulación y a la Dirección de Carrera quedan eximidas de cualquier responsabilidad que no haya sido considerada por la autora del documento siendo mi rol estrictamente el de asesorar y guiar la metodología y el marco teórico y literario que guían la presente propuesta.

Finalmente, luego de una revisión del documento he procedido a otorgar la calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 (DIEZ SOBRE DIEZ)

Atentamente,

JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

LADY DAYANA VALVERDE BUSTAMANTE
ESTUDIANTE

ÍNDICE

Resumen	XXIII
Abstract.....	XXIV
Introducción	2
Formulación del Problema	3
Antecedentes	3
Contextualización del problema	5
Diagrama de Causa-efecto.....	9
Justificación	11
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Marco Teórico.....	13
Teoría de Recursos y Capacidades (TRC)	13
Teoría del Costo de Transacción (TCT)	16
Teoría de la Economía Industrial.....	17
Marco Conceptual.....	17
Diversificación	17
Diversificación relacionada.....	18
Oportunidades en la diversificación relacionada.....	18
Diversificación no relacionada.....	19
Estrategias organizacionales.....	21
Recursos	22

Marco Legal	22
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida	22
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).....	23
Ley de Fomento Artesanal	24
Ley de Defensa del Artesano	25
Preguntas de investigación	27
Metodología	27
Capítulo I: Análisis del Entorno	32
1.1 Análisis PESTA	32
1.1.1 Análisis del Entorno Político	32
1.1.2 Análisis del Entorno Económico	33
1.1.3 Análisis del Entorno Social	40
1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico.....	41
1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental	43
1.2 Las 5 Fuerzas de Porter	46
1.2.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	46
1.2.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	47
1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.	48
1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	49
1.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	49
Capítulo II: Diagnóstico Interno de la Empresa.....	51
2.1 Logotipo.....	51
2.2 Slogan	51

2.3	Misión	51
2.4	Visión.....	51
2.5	Estructura Organizacional	52
2.5.1	Asignación de actividades según cargo	53
2.6	Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)	56
2.6.1	Logística de entrada	56
2.6.2	Operaciones	57
2.6.3	Logística de salida.....	58
2.6.4	Marketing y ventas	58
2.6.5	Servicio.....	59
2.7	Comercialización y Ventas	59
2.8	Descripción y detalle del producto	59
2.9	Procesos agregados de valor	60
2.10	Determinación de la capacidad instalada del negocio	62
2.11	Costos y características de la inversión.....	65
Capítulo III: Propuesta de Mejora		66
3.1	Segmentación de Clientes.....	66
3.2	Análisis de Resultados de Encuestas.....	67
3.3	Análisis de Resultados de Entrevistas a Expertos.....	89
3.4	Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes	92
3.5	Estrategias Corporativas	92
3.5.1	Análisis de la Matriz Ansoff	93

3.5.2	Marketing mix	94
3.5.3	Análisis de la Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	99
3.6	Estrategias Funcionales	101
3.7	Estrategias de Amplia Diferenciación	102
3.8	Estrategias de Enfoque de Nicho de Mercado Basado en Diferenciación.....	103
3.9	Modelo de Negocio Canvas.....	104
3.9.1	Segmento de clientes:	104
3.9.2	Propuestas de valor:.....	105
3.9.3	Canales	105
3.9.4	Relaciones con clientes.....	105
3.9.5	Flujo de ingresos	106
3.9.6	Recursos claves	106
3.9.7	Actividades claves	106
3.9.8	Asociaciones clave	107
3.9.9	Estructura de costes.....	107
Capítulo IV: Viabilidad económica		107
4.1	Balance General.....	107
4.2	Estado de Resultado Integral	112
4.3	Pronóstico de Ventas.....	118
4.4	Punto de Equilibrio	120
4.5	Análisis de sensibilidad.....	124
4.6	Índices Financieros.....	133

CONCLUSIONES	139
RECOMENDACIONES.....	141
ANEXOS.....	143
REFERENCIAS	149

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ventas de la Fábrica de calzado D'Dalis durante los períodos 2014 al 2018.	6
<i>Figura 2.</i> Ventas de la Fábrica D'Dalis del primer cuatrimestre durante los períodos 2014 al 2019.	8
<i>Figura 3.</i> Causas del decrecimiento en las ventas de la Fábrica D'Dalis aplicando la Espina de Pescado.	10
<i>Figura 4.</i> Tipos de Recursos y Capacidades.	14
<i>Figura 5.</i> Tipos de Capacidades.	16
<i>Figura 6.</i> Levels of diversification: triggers and decision influencers.....	20
<i>Figura 7.</i> Estrategias de crecimiento a nivel corporativo.....	21
<i>Figura 8.</i> Inflación mensual en los meses de marzo del 2010 al 2019.....	34
<i>Figura 9.</i> Evolución de la inflación mensual de bienes con y sin IVA.....	35
<i>Figura 10.</i> Serie bruta del Índice de Actividad Económica Coyuntural.....	37
<i>Figura 11.</i> Índice de Confianza del Consumidor y sus componentes.	38
<i>Figura 12.</i> Perspectivas del crecimiento de Ecuador según el BCE y otros organismos internacionales.	39
<i>Figura 13.</i> Nivel socioeconómico agregado.	40
<i>Figura 14.</i> Ingreso y gasto total mensual promedio monetario y no monetario según área geográfica.	41
<i>Figura 15.</i> Problemas medioambientales en la industria del calzado.	44
<i>Figura 16.</i> Huella Ecológica para la realidad de los sectores productivos del Ecuador.	45
<i>Figura 17.</i> Logotipo de la Fábrica de calzado para damas D'Dalis	51
<i>Figura 18.</i> Organigrama de Fábrica de calzado para damas D'Dalis.....	52

<i>Figura 19.</i> Porter's Generic Value Chain.	56
<i>Figura 20.</i> Modelo de taco D'Dalis - Colección de mayo 2019	60
<i>Figura 21.</i> Modelo de suela baja D'Dalis - Colección de mayo 2019.....	60
<i>Figura 22.</i> Diagrama de flujo del proceso de elaboración de una colección de calzado en la Fábrica D'Dalis.....	61
<i>Figura 23.</i> Layout de la planta baja de la Fábrica de calzado D'Dalis.....	63
<i>Figura 24.</i> Layout del primer piso de la Fábrica de calzado D'Dalis.	64
<i>Figura 25.</i> Layout del segundo piso de la Fábrica de calzado D'Dalis.....	65
<i>Figura 26.</i> Resultados de ventas con alta frecuencia según edad de consumidoras finales.	68
<i>Figura 27.</i> Resultados referentes al tipo de calzado con mayor frecuencia de venta.	69
<i>Figura 28.</i> Resultados que corresponden a la cantidad de pares estimados de la nueva línea de D'Dalis que se venderían mensualmente.	71
<i>Figura 29.</i> Resultados concernientes al atributo de mayor importancia en la compra de calzado femenino.	72
<i>Figura 30.</i> Resultados de las temporadas de mayor venta de calzado femenino.	73
<i>Figura 31.</i> Resultados referentes al precio del calzado femenino más vendido.	74
<i>Figura 32.</i> Resultados acerca de la variación de las ventas.	75
<i>Figura 33.</i> Resultados concernientes a las razones del decrecimiento en ventas de calzado femenino.	76
<i>Figura 34.</i> Resultados de las mujeres que según su edad compran calzado.	78

<i>Figura 35.</i> Resultados relativos a la aceptación de la nueva línea de calzado.	79
<i>Figura 36.</i> Resultados acerca de los atributos más importantes del calzado femenino.	80
<i>Figura 37.</i> Resultados alusivos a la frecuencia de compra de calzado.....	81
<i>Figura 38.</i> Resultados referentes a la cantidad de pares.....	82
<i>Figura 39.</i> Resultados alusivos a la disponibilidad de pago.....	83
<i>Figura 40.</i> Resultados acerca de la plaza.	84
<i>Figura 41.</i> Resultados acerca de la comunicación.....	86
<i>Figura 42.</i> Resultados referentes al producto.	87
<i>Figura 43.</i> Resultados relacionados a las preferencias de las consumidoras.	88
<i>Figura 44.</i> Estrategias corporativas y sus clasificaciones.	93
<i>Figura 45.</i> Matriz Ansoff.....	94
<i>Figura 46.</i> Modelo de taco de la nueva línea de calzado D'Dalis.	95
<i>Figura 47.</i> Modelo de baleta de la nueva línea de calzado D'Dalis.....	95
<i>Figura 48.</i> Modelo de sandalia bajita de la nueva línea de calzado D'Dalis.	96
<i>Figura 49.</i> Estrategia de Marketing Mix para la nueva línea de calzado.....	99
<i>Figura 50.</i> Matriz BCG.	100
<i>Figura 51.</i> Modelo de Negocios Canvas.	104
<i>Figura 52.</i> Balance General de la Fábrica D'Dalis según histórico del 2015 al 2019.....	108
<i>Figura 53.</i> Balance General de la Fábrica D'Dalis proyectado del 2020 al 2024 sin la nueva línea.	109

<i>Figura 54.</i> Balance General de la Fábrica D'Dalis proyectado del 2020 al 2024 de la marca D'Dalis y la nueva línea.....	110
<i>Figura 55.</i> Estado de Resultado de la marca D'Dalis de los años 2015 al 2019.	114
<i>Figura 56.</i> Proyección del Estado de Resultado de la marca D'Dalis de los años 2020 al 2024 sin la nueva línea.....	115
<i>Figura 57.</i> Proyección del Estado de Resultado de la marca D'Dalis de los años 2020 al 2024 con la nueva línea.	116
<i>Figura 58.</i> Proyección de ventas de la nueva línea según el tipo de calzado en pares.....	117
<i>Figura 59.</i> Precios de cada tipo de calzado de la nueva línea.....	118
<i>Figura 60.</i> Metas de venta para la nueva línea según tipo de calzado.	119
<i>Figura 61.</i> Costos alusivos a la nueva línea de calzado según su tipo.	120
<i>Figura 62.</i> Cálculo del punto de equilibrio y determinación de la utilidad por par.....	121
<i>Figura 63.</i> Cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias.....	122
<i>Figura 64.</i> Punto de equilibrio de tacos de la nueva línea.	123
<i>Figura 65.</i> Punto de equilibrio de baletas de la nueva línea.	123
<i>Figura 66.</i> Punto de equilibrio de sandalias de la nueva línea.....	123
<i>Figura 67.</i> Flujo de efectivo para el mejor escenario de la nueva línea.	126
<i>Figura 68.</i> Flujo de efectivo para el escenario optimista de la nueva línea.	130
<i>Figura 69.</i> Flujo de efectivo para un escenario pesimista de la nueva línea.	132
<i>Figura 70.</i> Indicadores de actividad proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.	134

<i>Figura 72.</i> Indicadores de liquidez proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.	135
<i>Figura 73.</i> Indicadores de financiamiento proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.	135
<i>Figura 74.</i> Indicadores de endeudamiento proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.	136
<i>Figura 75.</i> Indicadores de rentabilidad proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.	137
<i>Figura 76.</i> Modelo de Capital de Trabajo Neto, Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondo proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.	138

Índice de Tablas

Tabla 1. Producción nacional de calzado	3
Tabla 2. Número de productores de calzado en el Ecuador	4
Tabla 3. Tipo de calzado que se fabrica en Ecuador	4
Tabla 4. Ventas anuales de la fábrica D'Dalis del 2014 al 2018 y del primer cuatrimestre del 2014 al 2019.....	7
Tabla 5. Variables para el cálculo de la muestra para encuestas dirigidas a vendedoras de calzado femenino	29
Tabla 6. Variables para el cálculo de la muestra para encuestas dirigidas a posibles clientas.....	30
Tabla 7. Activos fijos del área de producción de la fábrica D'Dalis	62
Tabla 8. Resultados de frecuencia de ventas de calzado femenino según edad de la consumidora final	67
Tabla 9. Resultados del tipo de calzado femenino con mayor aceptación...	69
Tabla 10. Resultados de cantidad de pares de la nueva línea de calzado D'Dalis que se vendería al mes	70
Tabla 11. Resultados referentes al nivel de importancia de los atributos que las mujeres consideran en la compra de calzado	71
Tabla 12. Resultados relacionados a la temporada con mayores ventas de calzado para mujer	72
Tabla 13. Resultados acerca del precio del tipo de calzado más vendido...	73
Tabla 14. Resultados referentes a la variación de las ventas	74
Tabla 15. Resultados que muestran las razones de la disminución de ventas	75
Tabla 16. Resultados concernientes al rango de edad de las mujeres que mayormente compran calzado.....	77

Tabla 17. Resultados concernientes a la aceptación de la nueva línea de calzado	78
Tabla 18. Resultados alusivos a los atributos con mayor importancia en el calzado	79
Tabla 19. Resultados referentes a la frecuencia compra de calzado.....	80
Tabla 20. Resultados que muestran la cantidad de pares	81
Tabla 21. Resultados concernientes a la disponibilidad de pago	82
Tabla 22. Resultados relacionados a la plaza	83
Tabla 23. Resultados relacionados a la comunicación	85
Tabla 24. Resultados relacionados al producto	86
Tabla 25. Resultados relacionados a las preferencias de las consumidoras	87
Tabla 26. Precios según tipo de calzado	97
Tabla 27. Necesidad de personal de trabajo proyectada a cinco años.....	111
Tabla 28. Proyecciones de inversión en cartera	111
Tabla 29. Proyecciones de obligaciones con proveedores	112
Tabla 30. Premisas para la proyección de venta de la nueva línea de calzado	112
Tabla 31. Costos variables proyectados para la nueva línea de productos	113
Tabla 32. Salarios Básicos Proyectados.....	113
Tabla 33. Proyecciones de venta en dólares de las dos líneas de calzado	119
Tabla 34. Precio de venta y costo promedio variable proyectados de la nueva línea	121
Tabla 35. Fórmulas para el cálculo del CCPP	124
Tabla 36. Variables para el cálculo del CCPP	125

Tabla 37. Variables para el mejor escenario.....	127
Tabla 38. Resultados de la valoración del mejor escenario.....	128
Tabla 39. Flujos de caja descontados a la tasa del CCPP	128
Tabla 40. Resultados de la valoración del escenario optimista	129
Tabla 41. Flujos de caja descontados a la tasa del CCPP en el escenario optimista	129
Tabla 42. Variables de un escenario pesimista	131
Tabla 43. Resultados de la valoración del escenario pesimista.....	131
Tabla 44. Flujos de caja descontados a la nueva tasa del CCPP en el escenario pesimista	133

Resumen

El presente proyecto de titulación muestra estrategias de diversificación como medio de solución ante la disminución de ventas en la Fábrica de calzado para damas D'Dalis ubicada en Guayaquil – Ecuador, donde se propone estrategias corporativas de diversificación relacionada, el cual plantea la implementación de una nueva línea de productos que permita incursionar en otro segmento de mercado. La investigación se basó en la Teoría de Recursos y Capacidades. El proyecto fue evaluado económicamente mediante fórmulas e indicadores financieros que aprueban la viabilidad del trabajo. La metodología aplicada durante la investigación es de diseño no experimental con corte transversal, enfoque mixto, de tipo descriptivo y muestreo probabilístico, donde se utilizaron herramientas de recolección de información como encuestas y entrevistas. Finalmente, el estudio de mercado revela que es de suma importancia la aplicación de constante innovación y perfeccionamiento en la industria del calzado ecuatoriano, debido a la competencia desleal y fuerte presencia de calzado internacional.

Palabras Claves: *Diversificación relacionada, disminución en ventas, estrategias corporativas, líneas de producto, estudio de mercado, competencia.*

Abstract

This degree project shows diversification strategies as a means of solution in view of the decrease in sales at the D'Dalis Shoe Factory located in Guayaquil - Ecuador, where related diversification corporate strategies are proposed. The research suggests the implementation of a new product line that allows to enter another market segment. The investigation was based on The Resource-Based View. The project was evaluated economically through financial formulas and indicators that approve the work's viability. The methodology applied during the investigation is a non-experimental design in a given time, with a mixed approach, descriptive type and probabilistic sampling, where information collection tools such as surveys and interviews were used. Finally, the market study reveals that the application of constant innovation and improvement in the Ecuadorian footwear industry is of utmost importance, due to unfair competition and strong presence of international footwear.

Key words: *Related diversification, decrease in sales, corporate strategies, new product lines, market research, competition.*

Introducción

La Fábrica de calzado para mujeres D'Dalis cuyas labores iniciaron el año 2000, se ha abierto camino en la industria de calzado ofreciendo sus productos a un mercado particular. Sandalias para mujeres y niñas de tipo casual son los productos que desde la constitución de esta organización, han dirigido a las niñas, mujeres jóvenes y adultas de clase media cuya prioridad es el confort y la calidad del calzado en diferentes canales de distribución, entre los que se puede mencionar: catálogos de moda en Guayaquil y Portoviejo, locales comerciales en Babahoyo – Los Ríos, Bucay - Guayas, Calceta - Manabí, Cuenca - Azuay, Quinindé - Esmeraldas, Guayaquil - Guayas, Libertad – Santa Elena, Machala – El Oro, Manta - Manabí, Milagro - Guayas, Naranjito - Guayas, Portoviejo – Manabí y Santo Domingo. La empresa fabrica calzado bajo su propia marca a locales comerciales mientras que, para los catálogos de moda a petición del cuerpo gerencial de este medio de distribución, la empresa elabora sus productos bajo la marca de los distribuidores correspondientes, lo cual representa pérdida de posicionamiento de mercado en los clientes que adquieren productos a través de este canal de distribución.

Dirigida por Melecio Valverde y su esposa Jasmin Bustamante, emprendedores empíricos, la fábrica D'Dalis es una pequeña empresa cristiana, familiar y artesanal que pone a disposición sus productos con la idea de satisfacer las necesidades de las consumidoras y, por consiguiente, generar tasas de empleo. Su producto es conocido entre los distribuidores por poseer mano de obra de calidad. Las mujeres que buscan comodidad en el calzado antes que cualquier otro atributo, prefieren D'Dalis y la recomiendan.

Formulación del Problema

Antecedentes

Datos proporcionados por la presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), Dra. Lilia Villavicencio, muestran el aumento de la producción de calzado ecuatoriano a través del tiempo. Estos datos se muestran a continuación, en la Tabla 1 donde se refleja un significativo crecimiento desde el año 2008, llegando a ser el 233,33% de la producción del año base para el 2014.

Tabla 1
Producción nacional de calzado

Año	Número de Pares (millones)
2008	15
2009	21
2010	26,25
2011	28,90
2012	32
2013	33
2014	35

Tomado de: Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador (Parra, 2017).

La producción de calzado tuvo un crecimiento sostenido, a pesar del declive que hubo en la cantidad de productores en el año 2008, donde artesanos y empresas dieron por concluidas sus actividades productivas, a razón de los altos niveles de importación de calzado chino, el cual representó una fuerte amenaza, debido a su bajo precio y altos volúmenes de adquisición por parte de los consumidores ecuatorianos. A partir de ese año, el número de productores creció debido a las medidas gubernamentales proteccionistas que se impusieron por medio del arancel mixto que entró en vigor en junio del 2010, estableciendo una tarifa de \$6 el par y Ad Valorem del 10%. Aproximadamente el 50% de los productores de calzado están ubicados en

Tungurahua, donde en el norte de la ciudad de Ambato se lleva a cabo el proyecto de la construcción de la Ciudad de Calzado, ferias, exposiciones, capacitaciones, entre otros (Parra, 2017).

Tabla 2

Número de productores de calzado en el Ecuador

Año	Número de Productores
2005	3.000
2008	600
2012	3.500
2013	4.000
2014	5.000

Tomado de: Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador (Parra, 2017).

Una de las limitaciones que rodean este proyecto es la generalización cuando se hace referencia al calzado ecuatoriano, es decir, no se tiene una categoría donde se clasifique la cantidad de calzado para hombres, mujeres y niños, y los estilos para cada uno. El fabricante de calzado nacional tiene especialización en el zapato de tipo formal y escolar, donde también carecemos de competencia (Vinueza, 2013). La Tabla 3 corrobora esta última afirmación, debido a que el cuero y sus derivados son los materiales con los que se trabaja para elaborar estos tipos de calzado.

Tabla 3

Tipo de calzado que se fabrica en Ecuador

Tipo de Calzado	Porcentaje de Fabricación
Cuero	45%
Inyectado	25%
Deportivo	15%
Plástico	15%

Tomado de: Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador (Parra, 2017).

Otro aspecto que resaltar, es la actividad de contrabando que los distribuidores de calzado locales llevan a cabo, a través de la adquisición de productos de forma ilegal de los países vecinos. La compra mediante la

subfacturación, el cual se convierte en un mecanismo para la evasión de pago de impuestos ocasionando el fraude al fisco. Estas son algunas de las causas que llevan a la disminución del costo de importación para los intermediarios, quienes a menor precio pueden ofrecer el producto a locales comerciales. Provocando una distorsión en los precios, donde la producción nacional tiende a perder mercado debido a sus altos costos. Cabe resaltar que, el producto importando ostenta el componente de la mano de obra más barata en comparación del trabajo local.

Contextualización del problema

Durante los últimos años, la presencia de variaciones irregulares en cuanto al rubro de ingresos por parte de las ventas en la empresa de estudio ha sido evidente. La incidencia de factores externos e internos ha desencadenado situaciones que desembocan en la carencia de la elaboración de los productos propios de la empresa, debido a la falta de pedidos por parte de la clientela. En la Figura 1 se muestra la variabilidad del rubro de ventas en la entidad de estudio durante los períodos 2014 al 2018.

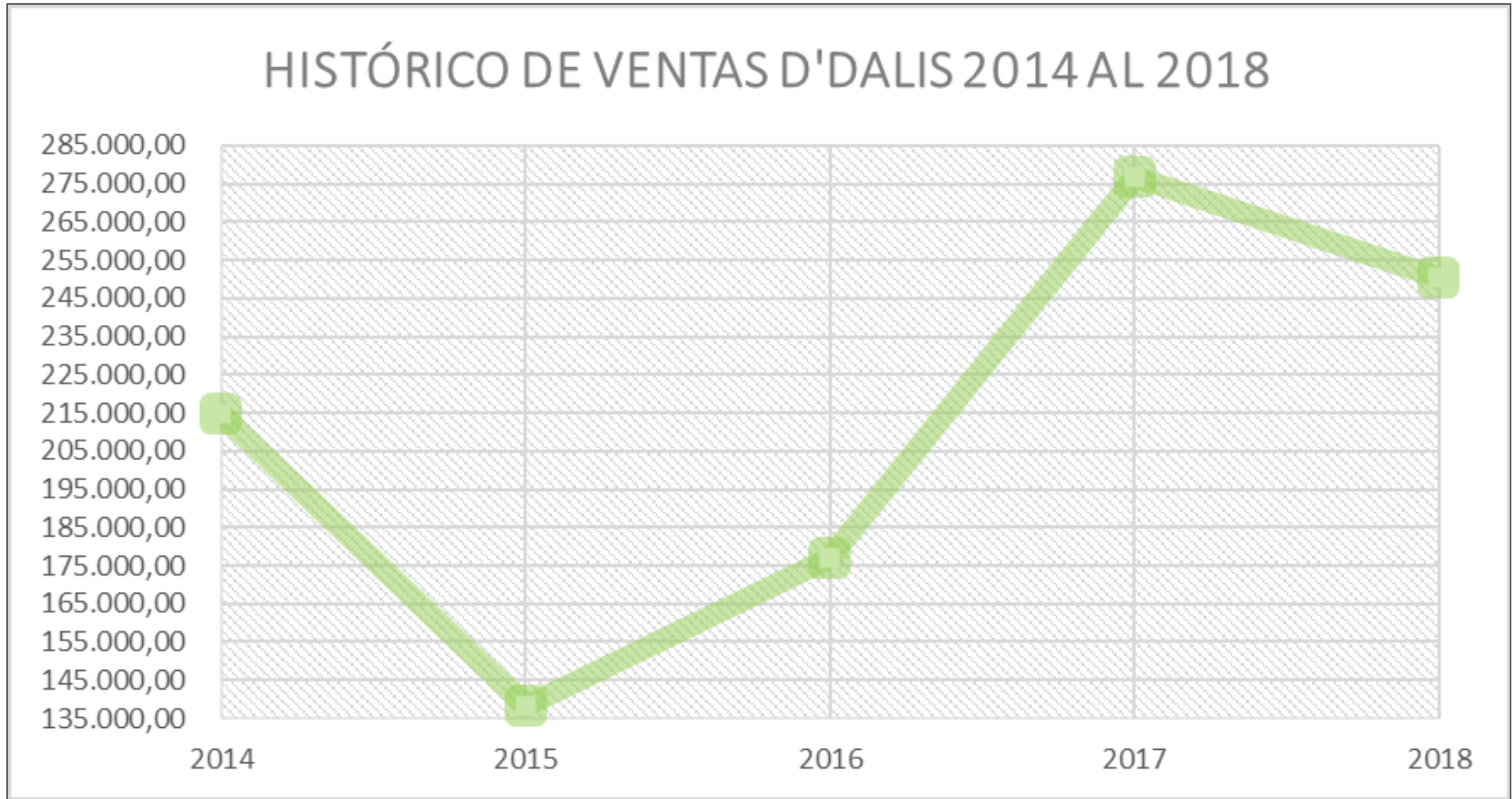


Figura 1. Ventas de la Fábrica de calzado D'Dalis durante los períodos 2014 al 2018.

La disminución de las ventas por año se ha reflejado desde un 9.57% en el año 2018, hasta un 35.66% en el año 2015. Al hacer un análisis de los primeros cuatro meses de los años 2014 al 2019, mostrados en la Figura 2 se revela que a pesar de las reducciones de ingreso anual en el 2015 y 2018, la pendiente sigue siendo positiva. Sin embargo, se presenta una tendencia a caer nuevamente en el 2019, lo que justifica la aplicación de estrategias que reajusten la tendencia en las ventas de la empresa.

Tabla 4
Ventas anuales de la fábrica D'Dalis del 2014 al 2018 y del primer cuatrimestre del 2014 al 2019

	Ventas en Dólares Americanos					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Anual	214.727,50	138.151,63	177.018,36	276.909,18	250.408,03	
Variación Nominal		-76.575,87	38.866,73	99.890,82	-26.501,15	
Variación Porcentual		-35,66%	28,13%	56,43%	-9,57%	
Total Primer Cuatrimestre	33.189,50	23.922,33	38.220,76	51.382,45	68.080,15	48.822,45
Variación Nominal		-9.267,17	14.298,43	13.161,69	16.697,70	-19.257,70
Variación Porcentual		-27,92%	59,77%	34,44%	32,50%	-28,29%

El decrecimiento del año 2019 es el más pronunciado con respecto a los períodos anteriores, cayendo a un 28,29%. Año tras año se han presenciado resultados inestables; sin embargo, no hubo ningún cambio en las estrategias ni replanteamiento de objetivos en la organización. La Tabla 4 exhibe los valores que la empresa ha registrado como ingresos por la actividad propia del negocio. Además, se hace una comparación con los años anteriores de forma nominal y porcentual de las ventas anuales y de los primeros cuatro meses de cada año.

VENTAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE 2014 AL 2019

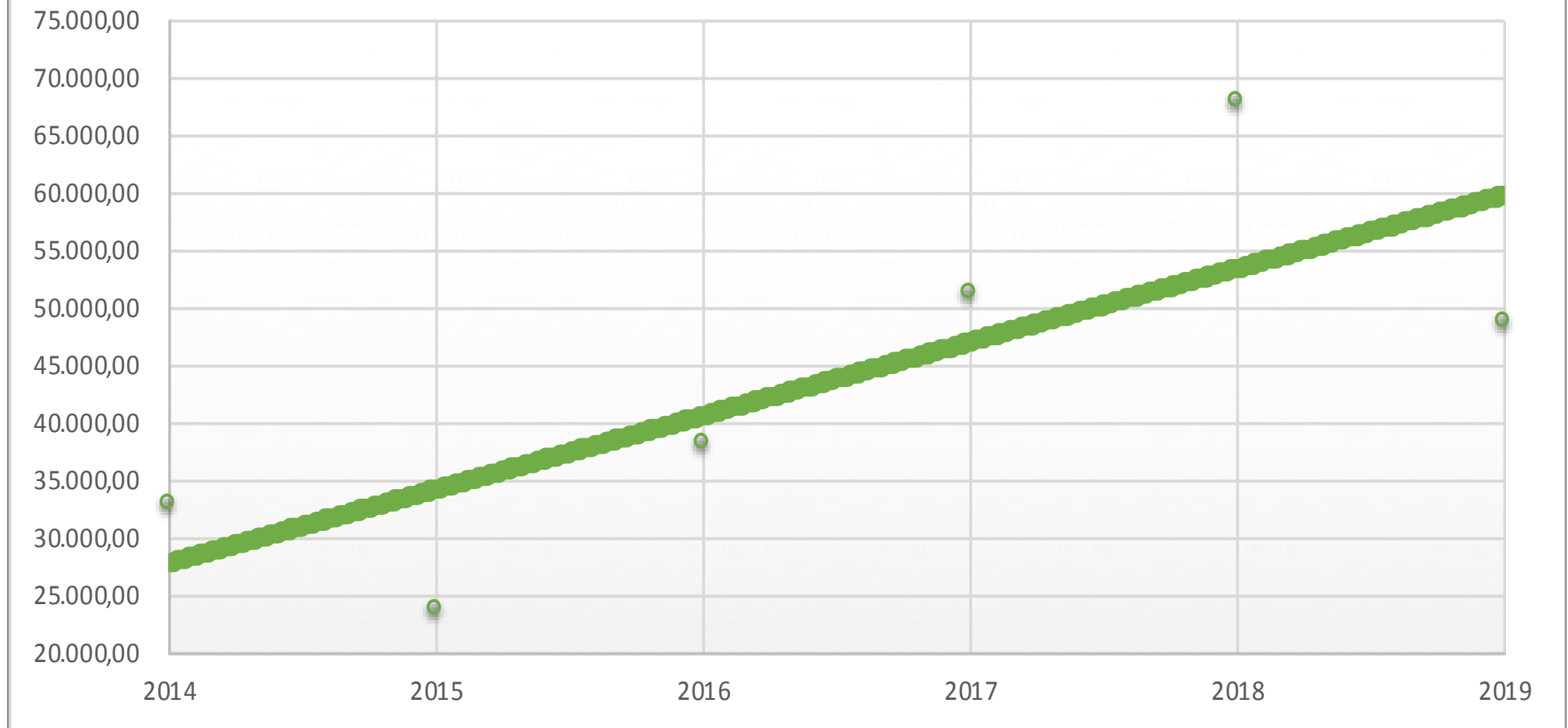


Figura 2. Ventas de la Fábrica D'Dalis del primer cuatrimestre durante los períodos 2014 al 2019.

Diagrama de Causa-efecto

Es indiscutible que la falta de implementación de herramientas de control que permiten avizorar un panorama futuro y evaluar los resultados obtenidos, convergieron desfavorablemente produciendo así, la demora en la toma de decisiones que apoyarían la renovación del negocio y darían paso a nuevas oportunidades en el mercado. La Figura 3 presenta el diagrama propuesto por Ishikawa (1984) el cual es conocido como la Espina de Pescado, también denominado Diagrama causal. Este ha sido adaptado al contexto de la empresa D'Dalis, con el fin de mostrar las diversas causas que influenciaron el problema.

Entre las causas externas a la empresa, se determina la falta de demanda, la cual también ha sido influenciado por el cambio de gustos y preferencias por parte de los consumidores, quienes se enfocan en seguir tendencias de moda. La crisis económica lleva al público femenino a limitar sus gastos y priorizarlos según su nivel de importancia y necesidad.

El aumento de competidores internacionales presiona a las empresas locales, las cuales pierden participación de mercado, debido a que aumentan las importaciones especialmente del calzado brasileño. La competitividad de los productores internacionales en cuanto a bajos costos de fabricación permite que exista una rivalidad en los precios, provocando que los consumidores antepongan el calzado extranjero antes que el nacional.

El retraso en la toma de decisiones por parte de la empresa es una de las consecuencias de la falta de implementación de herramientas de control que permiten al administrador conducir su organización por mejores caminos.

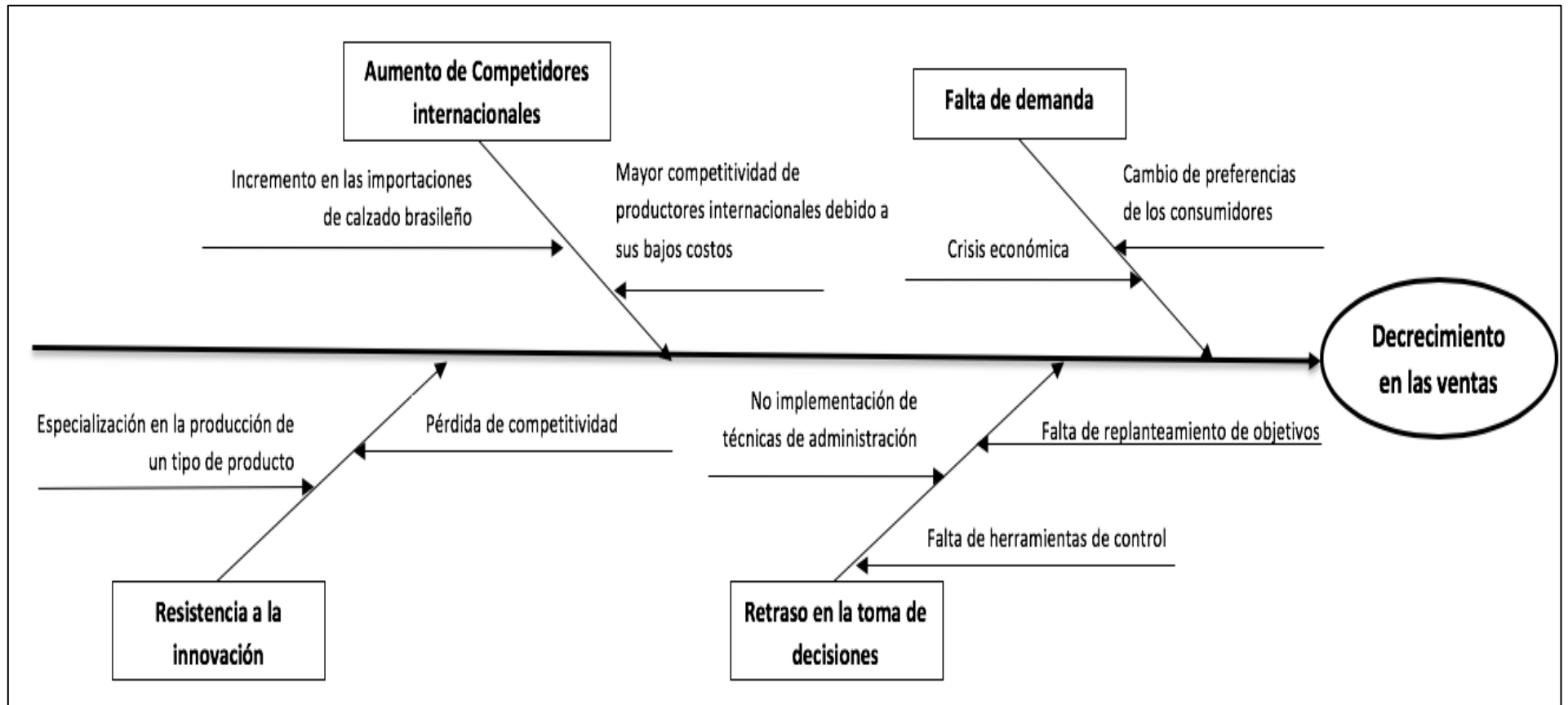


Figura 3. Causas del decrecimiento en las ventas de la Fábrica D'Dalis aplicando la Espina de Pescado. Adaptado de: Guide to Quality Control (Ishikawa, 1984).

Los conocimientos administrativos son de mucha ayuda a la hora de decidir y planificar el día a día del negocio, esto permite conocer el momento correcto en el que se necesita replantear nuevas metas organizacionales. La resistencia al cambio también es uno de los obstáculos que se traducen en una amenaza para la empresa. Esto se debe a la concentración en la especialización de la producción de una línea de productos en particular, lo que se deriva en una pérdida de competitividad con respecto a sus competidores.

Justificación

La importancia que conlleva el planteamiento de nuevas estrategias que permitan llegar a la consecución de objetivos organizacionales cada cierto tiempo, radica en que una organización puede hallarse en un punto donde la obsolescencia de sus productos representa su mayor debilidad, debido a la carencia de la innovación en sus procesos y la falta de valor agregado en los productos o servicios que tiene para ofrecer a sus clientes. Este problema tiene como consecuencia más representativa, la pérdida de participación de mercado y, por consiguiente, el olvido de la presencia de su marca en la mente del consumidor.

Estas razones impulsan el presente trabajo, el cual representa un beneficio en lo que a levantamiento de información e investigaciones económicas se refiere. Dirigido a los productores de calzado locales que atraviesan situaciones económicas similares. Tanto las investigaciones como las estrategias propuestas en el presente trabajo, permitirán ser una guía que oriente al administrador, a la hora de tomar decisiones que cambien el curso de la organización, cuya dirección está en sus manos.

Por otra parte, el impulso a la creación y producción de una nueva línea de productos como resultado de la aplicación de estrategias de diversificación, ha sido implementado por grandes empresas de calzado como Pikolino's Intercontinental S.A., lo que se traduce en que esta estrategia ya ha sido puesta en práctica con resultados satisfactorios. Otra razón que apoya la puesta en marcha de estrategias de diversificación es la que se expone a continuación:

La práctica del desarrollo de un producto nuevo prioriza el intercambio de conocimientos y diferentes disciplinas en los oficios que se requiere en una organización, antes que la especialización de ciertas actividades, siempre y cuando éste sea combinado con el pensamiento estratégico. (Ramírez, 2013)

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia de diversificación que permita la producción de una nueva línea de productos con el fin de incrementar las ventas en la empresa de estudio.

Objetivos Específicos

1. Analizar las variables que conforman el entorno donde se sitúa la empresa.
2. Elaborar un diagnóstico interno de la empresa.
3. Presentar una propuesta de mejora a través del modelo de negocio CANVAS.

4. Determinar la viabilidad económica financiera del proyecto.

Marco Teórico

Teoría de Recursos y Capacidades (TRC)

Es una de las teorías más conocidas en el área de la diversificación de las compañías, fue propuesta por el profesor Binger Werenerfelt en 1984 en su artículo *The Resource-based View of the Firm*, en español *Visión de la Empresa Basado en sus Recursos*, quien afirmó que los recursos y los productos son las dos caras de una misma moneda para una empresa, pues la mayoría de los productos necesitan los servicios de algunos recursos en particular, así como la mayoría de los recursos se pueden usar en varios productos (Wernerfelt, 1984).

Según Cardona (2011) la economía define a los recursos como aquellos elementos que son útiles para producir, entre ellos: tierra, capital y trabajo; estratégicamente estos recursos se ordenan en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los que se interrelacionan llevando a cabo procesos y prácticas empresariales administrativas denominadas como capacidades. Esta teoría surgió en los 80 a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propuesto en el año 1982, la cual ayuda a realizar un análisis del entorno externo de una organización; sin embargo, no explica la diferencia que existe entre empresas de un mismo sector en lo que a eficiencia se trata. Por esta razón, la TRC alienta un estudio del interior al exterior de la organización con la finalidad de adquirir ventajas que radican en los recursos y capacidades de esta o aquellos que en un porvenir, pueda obtener (Acosta, Plata, Puentes, & Torres, 2019).



Figura 4. Tipos de Recursos y Capacidades.

Tomado de: Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura (Acosta et al., 2019).

Según Grant (1991) las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva radican en los siguientes factores:

- La relación entre recursos y capacidades. Las cantidades, calidad y formas de uso de los recursos que usa una empresa tiene gran relevancia en los resultados de esta, además de la instrucción que sus miembros reciban en cuanto al *know how* y los valores corporativos de la organización.
- Intercambio entre eficiencia y flexibilidad. Cuando las competencias de los individuos dejan de ser puestas en práctica, estas pierden eficiencia. En las organizaciones las rutinas son consideradas las competencias que son adquiridas al ser llevadas a cabo con frecuencia.
- Economías de experiencia. Al poner en marcha un nuevo proyecto sobre una empresa que ya tiene tiempo laborando, se dispone de

beneficios como las rutinas que estas siguen, las cuales han sido pulidas con el paso del tiempo.

- Complejidad de las capacidades. Las capacidades se caracterizan según su dificultad, las cuales son importantes para tener una ventaja competitiva sobre las demás empresas, pues algunas capacidades requieren de un recurso solamente, mientras que otras necesitan de varios.

Para la creación de estrategias es fundamental la aplicación de los recursos y capacidades, pues a pesar de que la perspectiva tradicional se basa en ventajas de coste y diferenciación, aquella que se basa en los recursos se fundamenta en los recursos y capacidades sostenidas en esas ventajas, por eso una ventaja en costes precisa de procesos eficaces, materia prima de bajo costo, mano de obra capacitada; mientras que, la ventaja en diferenciación se obtiene cuando se ha adquirido un renombre en la marca, red de ventas o servicios propia, entre otros (Suárez & Ibarra, 2002).

Las nuevas investigaciones relacionadas a la TRC destaca las labores que se ejercen con ayuda de los recursos, los micro fundamentos y la invención en los resultados, además, algunas Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) aplicaron esta teoría y hallaron un punto de coincidencia con la implementación de recursos intangibles (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

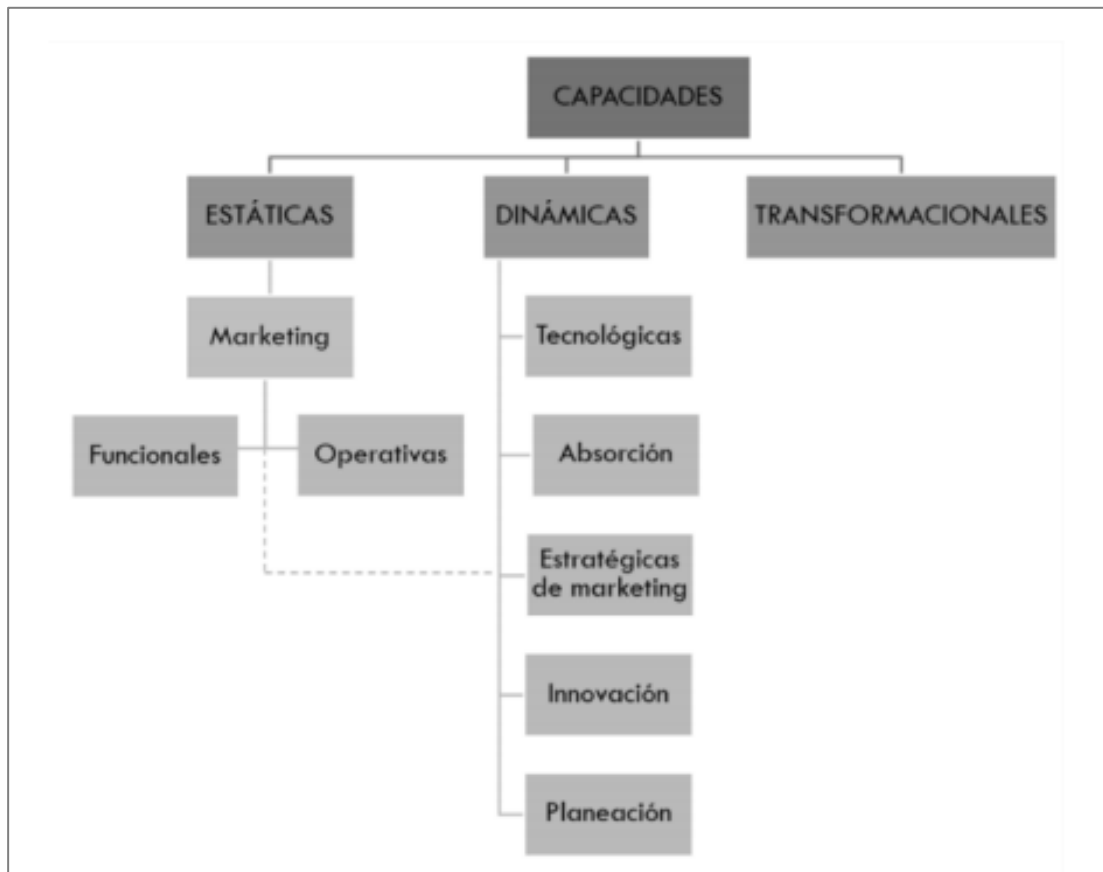


Figura 5. Tipos de Capacidades.

Tomado de: Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura (Acosta et al., 2019).

Teoría del Costo de Transacción (TCT)

Se basa en los costos de los contratos y en la decisión para diversificar la empresa a otro sector, evitando la contratación de otro activo en el sector. La diversificación relacionada tiene ventajas competitivas sobre sus diversos negocios en las transacciones, a diferencia de las empresas no diversificadas quienes carecen de estos beneficios. Al tener recursos con características particulares en su imitación, copia y reproducción, estos adquieren valor en todos los sectores relacionados y/o buscan ser complementados en otros (Thompson et al., 2018).

Teoría de la Economía Industrial

Según Huerta y Navas (2006) la Teoría de Recursos y Capacidades y la Economía Industrial que desarrollan mejor la diversificación relacionada son complementarias entre sí, debido a que ambas interpretan y manifiestan los beneficios de las compañías. La diferencia radica en que la primera teoría se basa en las capacidades y los recursos, las cuales refiere como el fundamento para el progreso y alcance de la rentabilidad de esta. Mientras que, la teoría de la Economía Industrial se centra en la organización y configuración de la industria.

Marco Conceptual

Diversificación

Para Puente y Andrade (2016) la diversificación es el lanzamiento y realización no solo de nuevas líneas de producto, reconocer nuevos objetivos por alcanzar es parte de la estrategia, la cual lleva a la disminución del riesgo de una cartera mediante la integración de activos añadidos. La diversificación es definida como la necesidad de las empresas de no únicamente incorporar un negocio nuevo, lo que significa un alto riesgo y además considerables ganancias como producto de la invención de nuevos productos (Pulgarín & Rivera, 2012). La conclusión de Huerta y Navas (2006) fue que la diversificación tiene que ver con las decisiones de naturaleza estratégico, la cual involucra el futuro del giro del negocio y las actividades que le rodeen.

La medición siempre ha sido un tema importante en los estudios de diversificación de productos. Los economistas originalmente estudiaron la relación entre la diversificación de productos y el poder de monopolio. Sin

embargo, no se encontró una relación significativa entre la diversificación de productos y el poder de mercado. Estas primeras piezas de la organización industrial generalmente se basaban en medidas de conteo de productos que veían la diversificación de productos como un solo continuo (Hoopes, 1999).

Diversificación relacionada

Giacomozzi, Hidalgo, y Soto (2012) manifestaron que la obtención de buenos resultados en la integración del negocio relacionado está supeditada a la posición del negocio original. La dirección estratégica promueve la aplicación de estrategias de diversificación a razón de que, una vez llevadas a cabo permiten la exploración de nuevas sinergias (Claver, Andreu, & Quer, 2006). Esta estrategia es idónea cuando la empresa tiene una cualidad diferenciadora, las cuales implementa en el negocio relacionado como un instrumento distintivo (Giacomozzi et al., 2012).

Oportunidades en la diversificación relacionada

Para Thompson et al. (2018) la diversificación relacionada lleva consigo algunos beneficios para la empresa que escoge la aplicación de esta estrategia, estos son:

- Transmitir conocimientos tecnológicos, habilidades especializadas, experticia y competencias que favorezcan a la cadena de valor de un negocio al otro.
- Para la reducción de costos se combinan en una operación las tareas de ambas cadenas de valor cuyo giro de negocio tiene relación. En

algunos casos se usa una misma planta, almacenes, fuerza de ventas, entre otros.

- Aprovechar la trayectoria de la marca y la posición que esta tiene en la mente de los consumidores en cuanto a las cualidades particulares que distinguen al negocio que ya ha sido establecido.
- Apoyarse de recursos que servirán a ambas cadenas de valor, como el uso de los mismos canales de distribución, sistema de proveeduría, entre otros.
- Colaborar entre ambos negocios con el fin de construir nuevos recursos y desarrollar capacidades para mejorar la competitividad.

Diversificación no relacionada

Las discontinuidades tecnológicas y la competencia son los principales desencadenantes para que una empresa experimente una diversificación no relacionada (Dhir Sa. & Dhir Sw., 2015). La Figura 6 presenta los desencadenantes que provocan la necesidad de diversificación en una empresa, así como los que influyen en las decisiones en los dos niveles de diversificación. La diversificación relacionada es originada por factores como sinergias, dependencia de recursos, eficiencia de escala o alcance, poder de negociación, estrategia de posición de la empresa, conexiones de red, capacidades dinámicas y la explotación de Investigación y Desarrollo (I+D) para subproductos. Entre los que influyen en la decisión para la implementación de la estrategia de diversificación relacionada se mencionan la dotación de recursos; estructura, cultura y sistemas organizacionales; externalidades de red y sinergias esperadas.

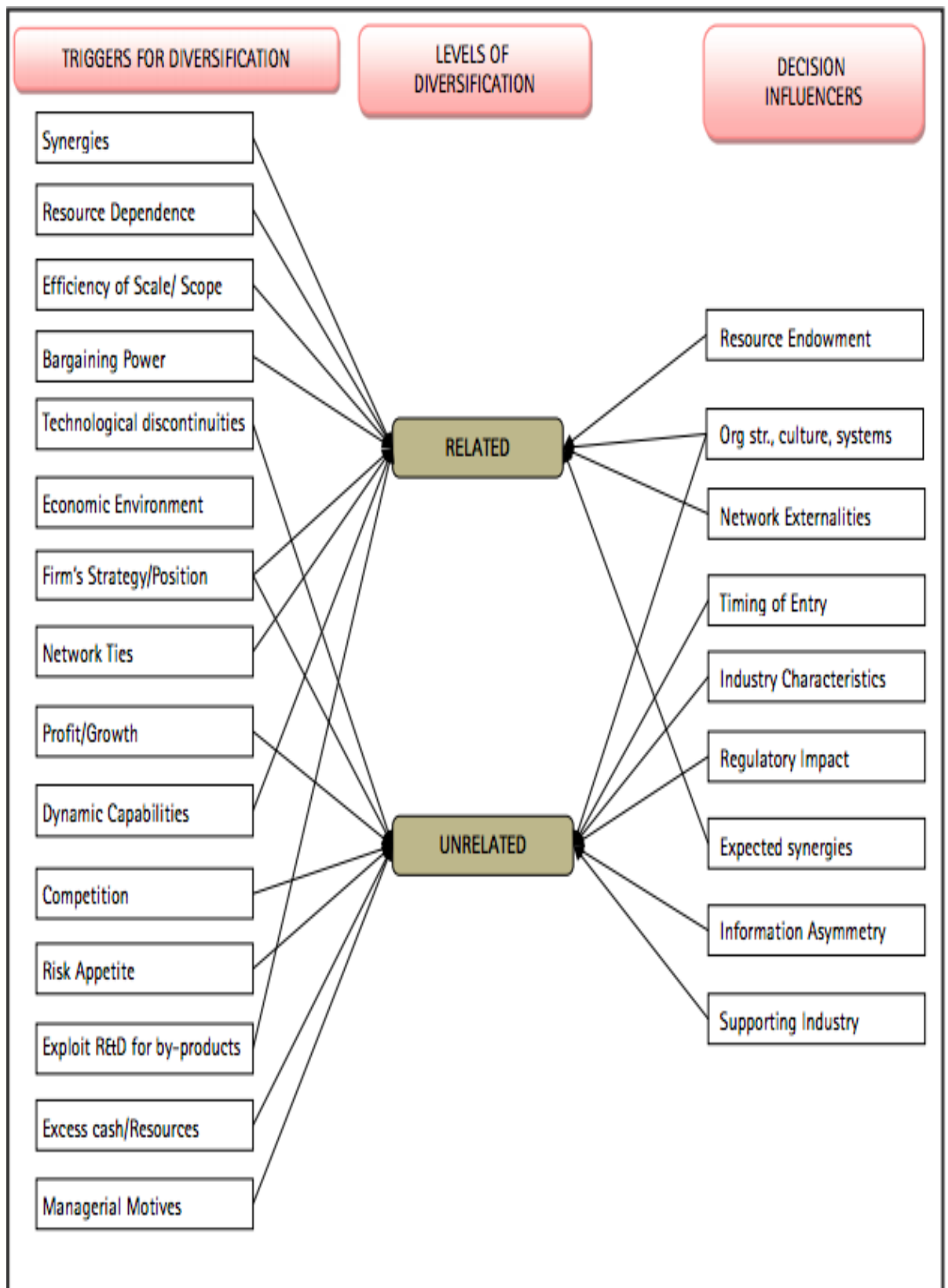


Figura 6. Levels of diversification: triggers and decision influencers. Tomado de: Diversification: Literature Review and Issues (Dhir Sa. & Dhir Sw., 2015).

El nivel de diversificación no relacionada se produce por discontinuidades tecnológicas, estrategia de posición de la empresa, beneficio del crecimiento, competencia, ansia por el riesgo, exceso de efectivo y/o recursos y motivos gerenciales. Algunos de los factores que influyen la decisión para diversificarse de forma no relacionada son la estructura, cultura y sistemas organizacionales; el momento de entrada; características de la industria; impacto regulatorio; asimetría de la información e industria de apoyo.

Estrategias organizacionales

La estrategia se basa en la combinación del trabajo cooperativo y la gestión de la coordinación, el equilibrio del establecimiento de recursos y el análisis de la situación actual de estos como la asignación de su uso y el objetivo que deben cumplir en el futuro para cubrir las expectativas de la organización (Orozco, Chavarro, & Rivera, 2007).

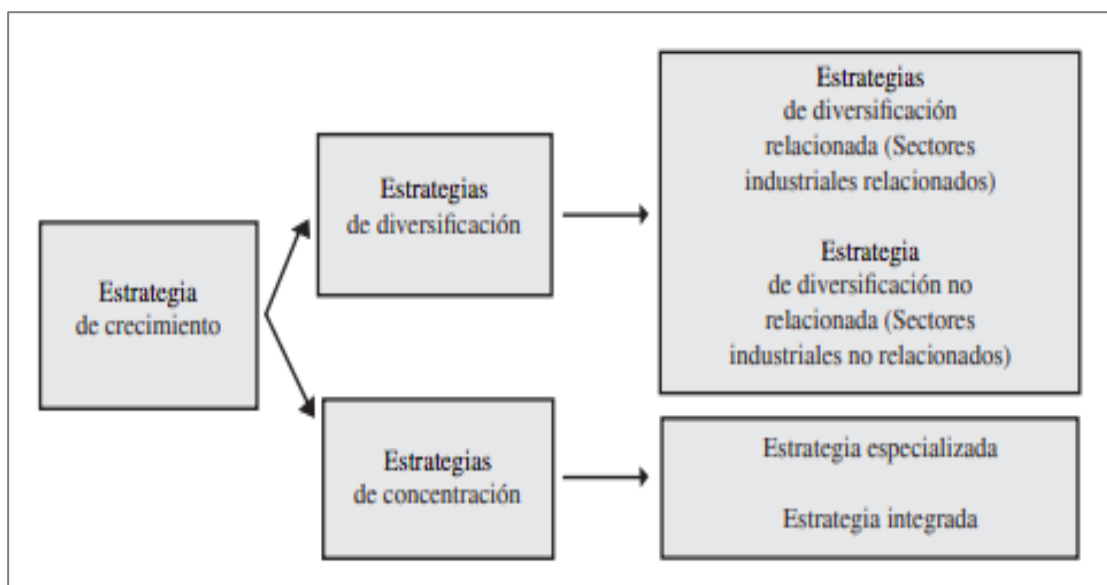


Figura 7. Estrategias de crecimiento a nivel corporativo.

Tomado de: Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile (Giacomozzi et al., 2012).

Recursos

Para Cardona (2011) los recursos que tiene un empresa se interrelacionan dando paso a las habilidades y capacidades con el fin de lograr objetivos particulares que permitan la consecución de una meta mayor. Acosta et al. (2019) definieron a los recursos como el principio del procedimiento productivo, en donde se encuentran los activos, procesos y datos útiles para la empresa que direccionan las decisiones organizacionales hacia la obtención de competencias que aumentan el nivel de eficacia.

Marco Legal

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida

De acuerdo con el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), el Plan Nacional de Desarrollo (2017), uno de los resultados que el cumplimiento del presente proyecto tendrá, armoniza perfectamente con su quinto objetivo correspondiente al segundo eje, Economía al Servicio de la Sociedad, el cual se fundamenta en el impulso de la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sostenible de forma redistributiva y solidaria. Entre las políticas que se hacen alusión en esta sección y que están acorde al proyecto de estudio, se menciona:

La política 5.1 se refiere a la creación de plazas de trabajo dignos que promuevan la utilización de los establecimientos que ya han sido construidas y además cuentan con equipos (Plan Nacional de Desarrollo, 2017). En la política 5.2 se hace mención al fomento de la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales y servicios, con el fin de producir valor

añadido y procesos industriales en los sectores productivos que se basan en cubrir la demanda local y extranjera (Plan Nacional de Desarrollo, 2017). Asimismo, la política 5.3 manifiesta un impulso al desarrollo industrial nacional a través del progreso en los enlaces productivos con apoyo de los miembros de la economía (Plan Nacional de Desarrollo, 2017).

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Según el artículo 2 del COPCI, la actividad productiva es definida como el conjunto de actividades realizada por personas cuyo fin es transformar insumos en productos o servicios lícitos que la sociedad necesita y que ambientalmente son sostenibles, como actividades comerciales (COPCI, 2010). El último literal del artículo 4 del COPCI, expone que uno de los objetivos del código es promover la investigación industrial y científica, además de la búsqueda de la innovación y transferencia tecnológica (COPCI, 2010). El artículo 53 define a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), como aquellas que están conformadas por personas naturales o jurídicas, las cuales llevan a cabo actividades de comercio, producción o prestación de servicios, cumpliendo con los requisitos que se designa según su clase, y que ha sido designado en el presente código. Los artesanos que cumplan con las características de ser MIPYMES tienen los derechos que se detallan en este código, siempre y cuando cumplan con el reglamento (COPCI, 2010).

La definición de Democratización Productiva es expresada en el artículo 57, donde de acuerdo con la Constitución Nacional, está conformada por aquellas herramientas y políticas que desconcentran los elementos productivos, además de permitir el apoyo financiero, tecnológico y de capital

con el fin de llevar a cabo una función que genere rentabilidad. El Estado protegerá la actividad agrícola como garantes de la soberanía alimentaria, y a las actividades artesanales, del sector informal urbano, de las MIPYMES, disponiendo de políticas que proporcionen un equilibrio en el intercambio con el sector privado (COPCI, 2010).

Ley de Fomento Artesanal

Pese a que el presidente de la Cámara Artesanal de Tungurahua, Solís (2019) manifestó que la Ley Orgánica de Desarrollo Artesanal será la única ley en este sector, hasta que esta ley entre en vigor, aún rige la Ley de Fomento Artesanal, en la cual se expedita que el acceso a los derechos que otorga la presente ley, según el artículo 2 corresponden a quienes cumplan con los requisitos de ser:

- a) Artesano Maestro de Taller, quien como persona natural tiene una habilidad artística o de algún oficio en particular que dispone de competencias teóricas y prácticas y además de tener su título y calificación pertinente, según los reglamentos y leyes que le corresponda, conduce un taller que ofrece productos o servicios (Ley de Fomento Artesanal, 1986).
- b) Artesano Autónomo, cuya ocupación dispone o no de herramientas de trabajo (Ley de Fomento Artesanal, 1986).
- c) Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, quienes constituyen unidades económicas legítimas y que no son individuales (Ley de Fomento Artesanal, 1986).

En el literal 1 del artículo 9 se describen los beneficios que tiene el artesano a la hora de importar, estando exonerados de hasta el 100% en aranceles y

demás impuestos. Aplica para maquinarias, equipos, repuestos, accesorios, materia prima y otros materiales fabricados fuera del país y que además, se necesiten en la producción y otras actividades laborales propias del taller (Ley de Fomento Artesanal, 1986).

El artículo 6 exonera de tributos impuestos en las transacciones mercantiles y servicios que se ofrezcan (Ley de Fomento Artesanal, 1986). Los artesanos están exentos de derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos y de personas jurídicas, según el artículo 9 (Ley de Fomento Artesanal, 1986).

Ley de Defensa del Artesano

En el artículo 2 de la Ley de Defensa del Artesano se exponen algunas definiciones, entre las que cabe mencionar:

- a) Actividad Artesanal: ejercicio manual realizado para la conversión de materia prima en producto terminado y prestación de servicios con o sin el uso de maquinaria, utensilios y equipos (Ley de Defensa del Artesano, 1997).
- b) Operario: quien, al no tener conocimientos y experticia del oficio, luego de haber sido aprendiz, ayuda en la fabricación bajo la supervisión de un maestro de taller (Ley de Defensa del Artesano, 1997).
- c) Aprendiz: quien en un taller artesanal busca capacitarse en un oficio artesanal a cambio de prestar servicios por cierto tiempo, de acuerdo con lo estipulado en el Código del Trabajo (Ley de Defensa del Artesano, 1997).

d) Taller Artesanal: lugar en donde el artesano ejerce su actividades laborales y que además, cuenta con las siguientes condiciones: la actividad debe ser únicamente artesanal, la cantidad de operarios no debe superar a 15 y en los aprendices no superar a cinco, el monto del capital no puede ser superior a lo dispuesto en la presente Ley, el maestro del taller debe encargarse de su respectiva administración y por parte de la Junta Nacional de Defensa del Artesano debe haber recibido la correspondiente calificación (Ley de Defensa del Artesano, 1997).

Según el artículo 17, el artesano se beneficiará de las siguientes ayudas económicas que el Estado le otorga:

- a) Exención del pago del impuesto a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de este tributo, impuesto a los capitales en giro, y del Impuesto al Valor Agregado (IVA), siendo sujetos pasivos y sustitutivos (Ley de Defensa del Artesano, 1997).
- b) La importación de materiales y herramientas de trabajo, con excepción de objetos de lujo (Ley de Defensa del Artesano, 1997).
- c) Exención de tributos en las exportaciones de bienes elaborados artesanalmente (Ley de Defensa del Artesano, 1997).
- d) Financiamiento a largo plazo con intereses preferenciales del Banco Nacional de Fomento y la banca privada, regulado y moderado por la Junta Monetaria. El crédito será fijado según la cantidad de personal de trabajo y la actividad artesanal que lleva a cabo en el taller donde se ejercen las actividades laborales (Ley de Defensa del Artesano, 1997).

Preguntas de investigación

- ¿La producción de una nueva línea de productos llevará al incremento de las ventas de la fábrica de calzado D'Dalis?
- ¿Qué estrategias de diversificación se debe implementar para impulsar las ventas de la entidad de estudio?
- ¿Qué línea de productos es la más conveniente para su implementación en lo que a preferencias del consumidor, capacidad instalada y rentabilidad económica de la empresa se refiere?

Metodología

a. Diseño de investigación

El plan que incorpora un conjunto de prácticas y tareas específicas que se involucran en la consecución del hallazgo de descubrimientos y argumentos que sostengan y respondan las preguntas de investigación que, al ser estructurado adecuadamente se deducirá en mayor posibilidad de obtener nuevas invenciones de conocimiento, fue lo que definieron Hernández, Fernández, & Baptista (2014) como el Diseño de Investigación.

De acuerdo con lo antes mencionado, el diseño del presente trabajo será no experimental con corte transversal puesto que, no se llevará a cabo la manipulación de ninguna variable. Además, cabe resaltar que en lo que a dimensión temporal se refiere, la recopilación de determinada información será en un punto en el tiempo.

b. Tipo de investigación/Enfoque o naturaleza

Las investigaciones con enfoque mixto en el área de la administración de empresas han aumentado cada vez más, debido a que abre paso a la obtención de información más completa y por consiguiente ayuda a una mejor

aprehensión de los elementos de estudio. El tipo de investigación seleccionado para este trabajo es el mixto; ya que el enfoque cualitativo nos ayudará a la expansión de los datos a recolectar, mientras que el enfoque cuantitativo nos permitirá medir con precisión de manera objetiva (Caro, García, & Bezunartea, 2014).

c. Alcance

El alcance de este trabajo es de tipo descriptivo. Siendo este alcance uno de los más populares según Torres (2010) quien lo definió como aquella búsqueda cuyas habilidades de resaltar, delinear y detallar las particularidades o propiedades del objeto a investigar, se convierten en sus funciones centrales, presentando así un conjunto de descripciones minuciosas referentes al estudio.

d. Muestra

Con el fin de reunir información verídica que conduzca la presente investigación, a través del mejor camino en este mundo competitivo donde los negocios tienen gran relevancia, y los gustos y preferencias del mercado son cambiantes de manera constante y a una gran velocidad, se determinó realizar encuestas a dos grupos de personas. El primer grupo pertenece a las vendedoras de calzado femenino las cuales, por su conocimiento, experiencia y contacto directo con el mercado, poseen información relevante del mercado objetivo. El segundo grupo lo constituyen las consumidoras finales o posibles compradoras del producto a ofertar.

Dentro del primer grupo, la data por recolectar estará determinada por los vendedores del cliente que con mayor frecuencia adquiere los productos de la fábrica de estudio, el Catálogo Cavalini, quien dirige sus ventas a nivel

nacional. Sin embargo, se ha definido alcanzar al público femenino que reside en Guayaquil, cuyo estrato socioeconómico se ubica en la clasificación B y C+ del sector urbano según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2011). De manera que, las encuestas a realizar estarán dirigidas a las vendedoras que cubran los sectores donde habita el grupo mencionado.

El cálculo de la muestra se detalla a continuación, mediante el uso de la fórmula para poblaciones finitas, con las siguientes variables:

Tabla 5
Variables para el cálculo de la muestra para encuestas dirigidas a vendedoras de calzado femenino

Variable	Definición	Valor
n	Muestra	133
Z	Nivel de confianza	0,05 = 1,96
N	Tamaño de población	200
p	Proporción esperada o probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso (1-p)	0,5
d	Margen de error permisible	0,05

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + Z^2 \times p \times q}$$

El reemplazo de las variables por los valores que a cada una corresponde, para la obtención del tamaño de la muestra, es como sigue:

$$n = \frac{200 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(200 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 133$$

Con un nivel de confianza del 95%, lo que significa que Z es igual a 1,96, y un margen de error del 5%, la muestra es de 133 para una población de un poco más de 200 vendedoras que laboran en la ciudad y con probabilidades de éxito y fracaso del 50%.

Para el segundo grupo, se considera a las mujeres que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad Guayaquil con empleo

pleno, debido a que las personas que cumplen con esta característica se sitúan en el estrato socioeconómico al que se desea alcanzar con la nueva línea. Según INEC (2019) la población con estas características representa 476.588 mujeres. El cálculo de la muestra se detalla a continuación, mediante el uso de la fórmula para poblaciones finitas, con las siguientes variables:

Tabla 6
Variables para el cálculo de la muestra para encuestas dirigidas a posibles clientas

Variable	Definición	Valor
n	Muestra	384
Z	Nivel de confianza	0,05 = 1,96
N	Tamaño de población	476.588
p	Proporción esperada o probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso (1-p)	0,5
d	Margen de error permisible	0,05

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + Z^2 \times p \times q}$$

El reemplazo de las variables por los valores que a cada una corresponde, para la obtención del tamaño de la muestra, es como sigue:

$$n = \frac{476.588 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(200 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 384$$

Con un nivel de confianza del 95%, Z equivalente a 1,96, margen de error del 5%, probabilidades de éxito y fracaso del 50%, la muestra es de 384 para la población descrita.

La técnica de muestreo que se aplicará es de tipo probabilístico, debido a que la población de ambos grupos tienen la misma probabilidad de ser escogida (López, 2004). El muestreo probabilístico tiene subdivisiones de las cuales se escoge la técnica aleatoria simple. Según Otzen y Manterola (2017)

la posibilidad de elegir un sujeto para el estudio no depende de la posibilidad del resto de la población.

e. Técnica de recogida de datos

Con el fin de lograr la recopilación de información oportuna que conduzca adecuadamente la presente investigación, se emplearán encuestas con preguntas cerradas a ambos grupos de personas que señala los tamaños de muestra anteriormente calculados para cada uno respectivamente. Este trabajo se realizará con el objetivo de conocer los gustos y preferencias del público objetivo, además de sus hábitos de consumo y frecuencia de compra.

Simultáneamente, se realizarán entrevistas a expertos, los distribuidores del tipo de calzado que se desea producir, quienes han sido considerados debido al continuo interés por conocer el movimiento del mercado, la actualización en lo que a moda y nuevas tendencias de calzado femenino se refiere. La información que se consigue a través de estas dos herramientas encaminará mejor la estructura de la estrategia a proponer, así como también determinarán la factibilidad del proyecto.

f. Análisis de datos

Se procesarán los datos recopilados tanto de las encuestas como de las entrevistas con la finalidad de analizar los resultados, permitiendo de esta forma conseguir información acerca del consumidor final. Las encuestas serán tabuladas a través de la herramienta estadística *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, el cual es un programa informático que facilita la interpretación de grandes cantidades de datos, permitiendo así la fácil asimilación de estos. Por otra parte, las entrevistas

serán la referencia cualitativa que posibiliten la dirección de las tácticas necesarias para alcanzar los objetivos del presente trabajo.

Capítulo I: Análisis del Entorno

1.1 Análisis PESTA

1.1.1 Análisis del Entorno Político

El actual mandatario de la República del Ecuador es el Licenciado Lenín Moreno. Su dirección gubernamental inició el 24 de mayo del 2017, el cual ha estado caracterizado por impulsar el diálogo abierto. En su discurso para la entrega de su Informe a la Nación (2018) se autodenominó aliado de los empresarios, ya sean estos pequeños, medianos, grandes, populares, solidarios o artesanos, a quienes también les dio el reconocimiento de ser el motor de la economía. Sin embargo, reconoció que la empresa privada ha tenido circunstancias adversas, a pesar de ser el ente con mayor cantidad de tasas de empleo generadas (González, 2018).

Su gobierno ha enfocado su interés en fomentar la producción nacional, la generación de empleo y priorizar el consumo de los productos nacionales. Una de las resoluciones que protegen al productor ecuatoriano es la Resolución No. 20 (2017) en el que se establecen aranceles para las importaciones de diversos productos alimenticios, metales, productos de industrias y manufacturas, entre ellos el calzado y sus partes. En la sección XII, capítulo 64 tanto el calzado con diversas características como materia prima para la fabricación de este, tienen una tarifa arancelaria Ad Valorem del 10% y un arancel específico de \$6,00 por par. Esta resolución entró en vigor el 15 de junio del 2017 (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Por más intentos que el actual gobierno ha realizado para conseguir la disminución de la corrupción a nivel nacional, según el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA, 2018) el Indicador Sintético de Corrupción de Ecuador es de 72/100 puntos. La media para Latinoamérica es de 67,70/100 puntos, demostrando así un alto nivel de corrupción y debilidad extrema en política anticorrupción. Otro aspecto que representa una amenaza para el fabricante de productos nacionales es la facilidad a la hora de tramitar los procesos administrativos, operativos y de transporte según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2017).

Existen acuerdos comerciales que representan una ventaja importante para los importadores ecuatorianos, especialmente quienes compran calzado a los países vecinos, lo que se traduce en un perjuicio para los artesanos nacionales. Entre los que se pueden mencionar: Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional (AR. PAR.) No. 4 con Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Cuba, Uruguay y Panamá y el Acuerdo de Complementación Económica No. 59 con Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay y estados partes que conforman el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Colombia, Venezuela y países miembros de la Comunidad Andina (CAN) (SENAE, 2017).

1.1.2 Análisis del Entorno Económico

De acuerdo al INEC (2019) el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de marzo del presente año fue de 105,31 y la inflación mensual fue de -0,21%, comparándolo con el mes anterior que fue de -0,23%. Sin embargo, en marzo del 2018, la inflación mensual ascendía a 0,06%. El IPC es un indicador

económico que valora los precios de la canasta familiar a través de encuestas referente a los gastos familiares que realiza la institución responsable. La base del indicador es el año 2014 = 100. Este índice no ha tenido considerables variaciones desde marzo del año pasado, lo que no ha sucedido con la inflación mensual. En la Figura 8 se muestra la inflación mensual en los meses de marzo desde el año 2010, siendo por primera vez negativo el índice del presente año durante la última década.

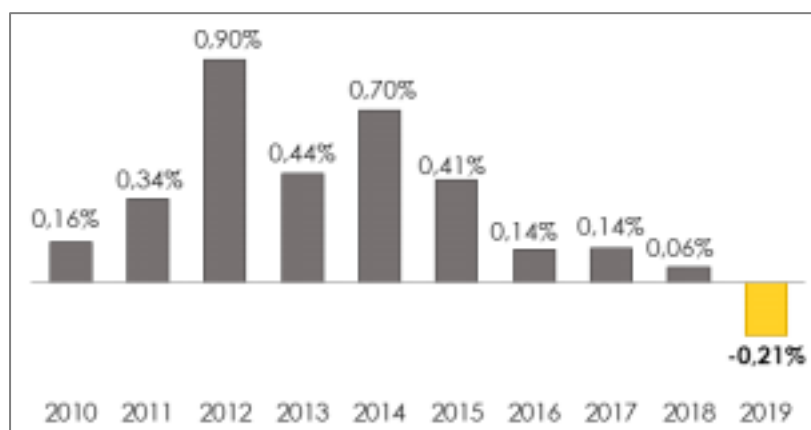


Figura 8. Inflación mensual en los meses de marzo del 2010 al 2019. Tomado de: Boletín Técnico No. 3 (INEC, 2019).

Estando dentro de la categoría de la fabricación artesanal, el productor de calzado no graba IVA. La evolución de la inflación mensual de los bienes con y sin IVA desde marzo del 2010 hasta marzo del 2019 se muestran en la Figura 9. En marzo del presente año, los bienes sin IVA tuvieron un porcentaje de -0,17% y del mes anterior fue de -0,20%; sin embargo, en marzo del año anterior ascendía a 0,05%. La inflación anual de marzo del año en curso por divisiones de consumo, específicamente en las prendas de vestir y calzado es del -2,57% según el Boletín Macroeconómico publicado por la Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA, 2019).

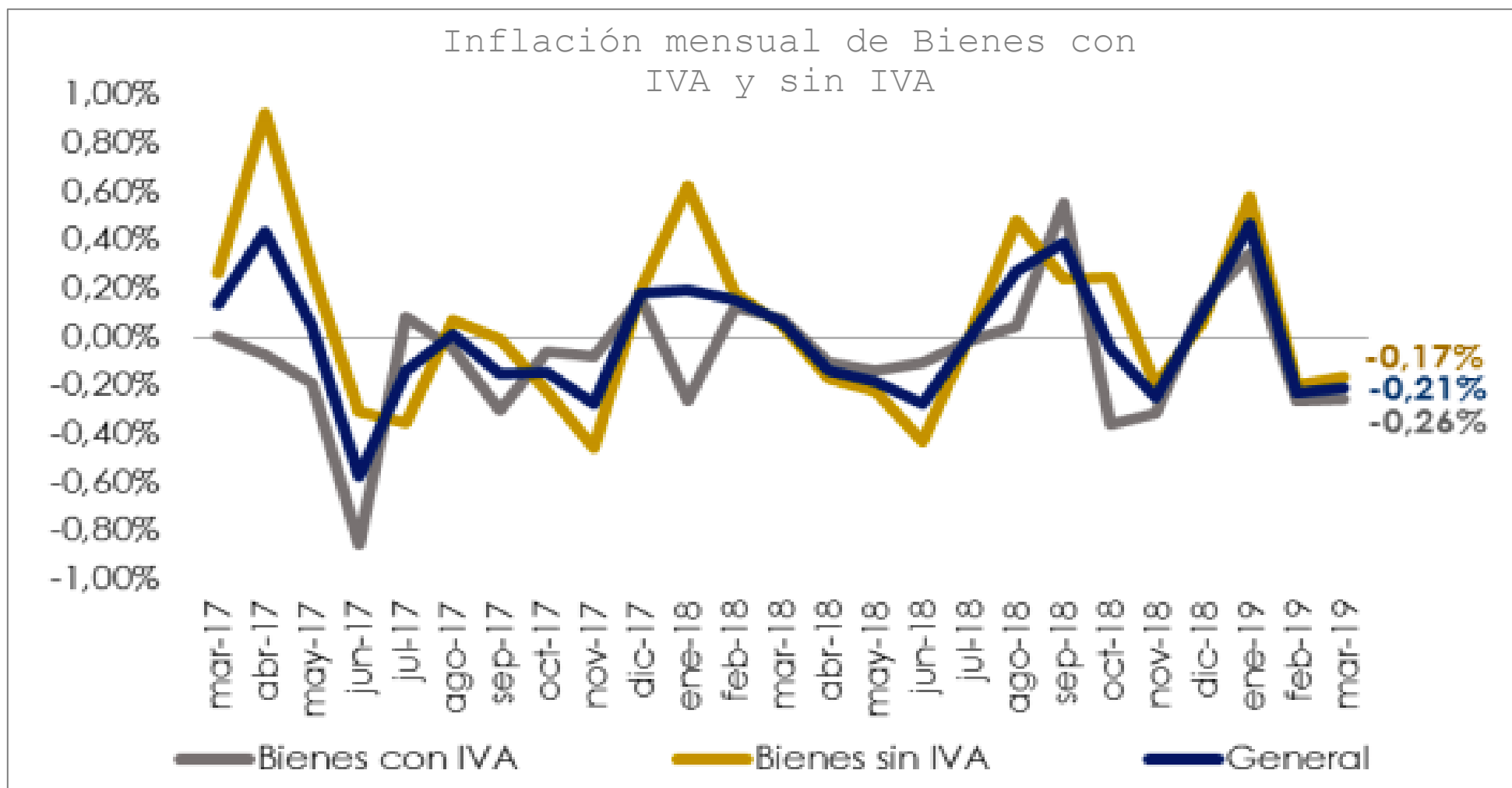


Figura 9. Evolución de la inflación mensual de bienes con y sin IVA
 Tomado de: Boletín Técnico No. 3 (INEC, 2019).

Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2019a) el Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) permite conocer la propensión que tiene la producción y las alteraciones que se presentarán en la capacidad de la actividad económica de la nación, buscando determinar la magnitud del desarrollo de la producción física. En el mes de marzo la serie bruta del IDEAC fue de 159,60, en comparación con el mes anterior que fue de 152,33 y en el mes de marzo del año que antecede el IDEAC fue de 160,01. La base del índice es el año 2007 = 100. En la Figura 10 se observa que el último trimestre del año 2018 fue 20,21% más alto que el primer trimestre del año actual, lo que se interpretaría como un menor desarrollo económico del país a comienzos de este período.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) proporciona información acerca de las opiniones que los consumidores, especialmente los jefes de casa tienen acerca de los niveles de empleo, la situación económica del país, carencia o abundancia de alimentos y su estabilidad económica en particular. Estos datos son obtenidos a través de encuestas cuya ponderación es de 0 a 100. Los valores menores a 50 son escenarios pesimistas y mayores a 50 son optimistas. En el año 2018, el promedio del ICC del Ecuador fue de 39,71 y en el mes de marzo del periodo actual fue de 37,89 (BCE, 2019b). Situándose en un escenario pesimista según los puntos de vista de la población ecuatoriana.

Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (CCG, 2019) en los próximos cinco años el crecimiento anual será lento, aproximadamente del 2%. La Figura 12 muestra las proyecciones de diversas instituciones.

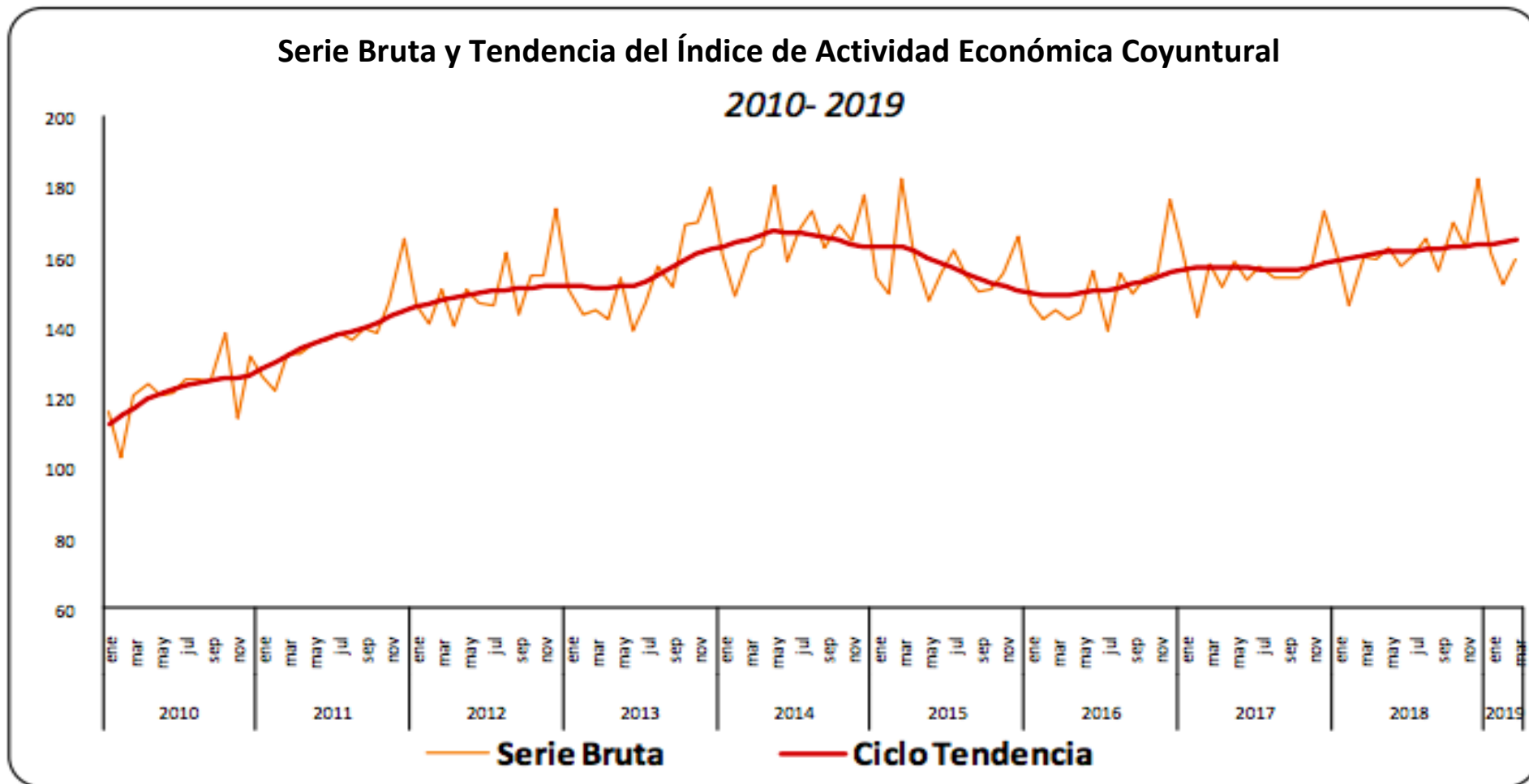


Figura 10. Serie bruta del Índice de Actividad Económica Coyuntural
Tomado de: Cartilla No. 26. Primer Trimestre 2019. IDEAC (BCE, 2019a).

Índice de Confianza del Consumidor ICC y sus componentes Julio 2010 – Mayo 2019

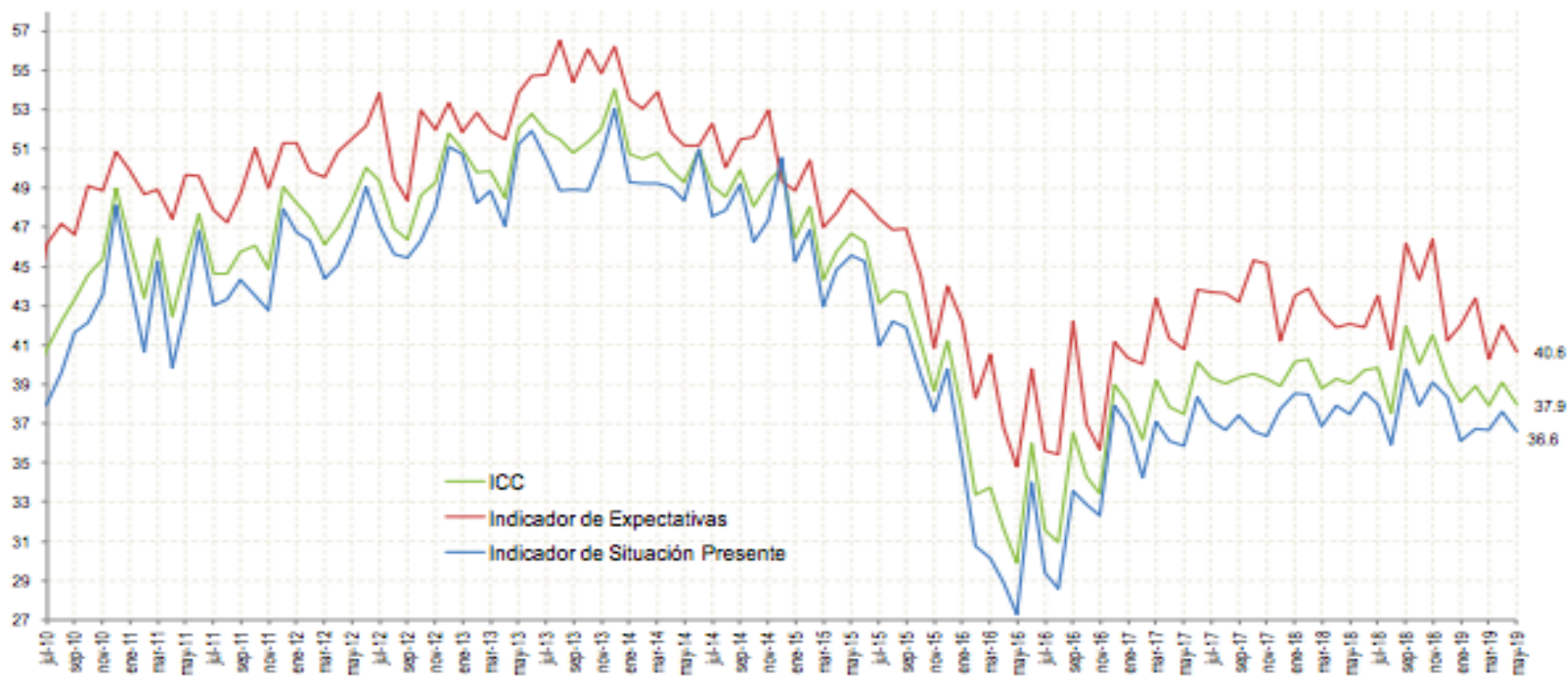


Figura 11. Índice de Confianza del Consumidor y sus componentes.
Tomado de: Cartilla No. 114. mayo de 2019. ICC (BCE, 2019b).

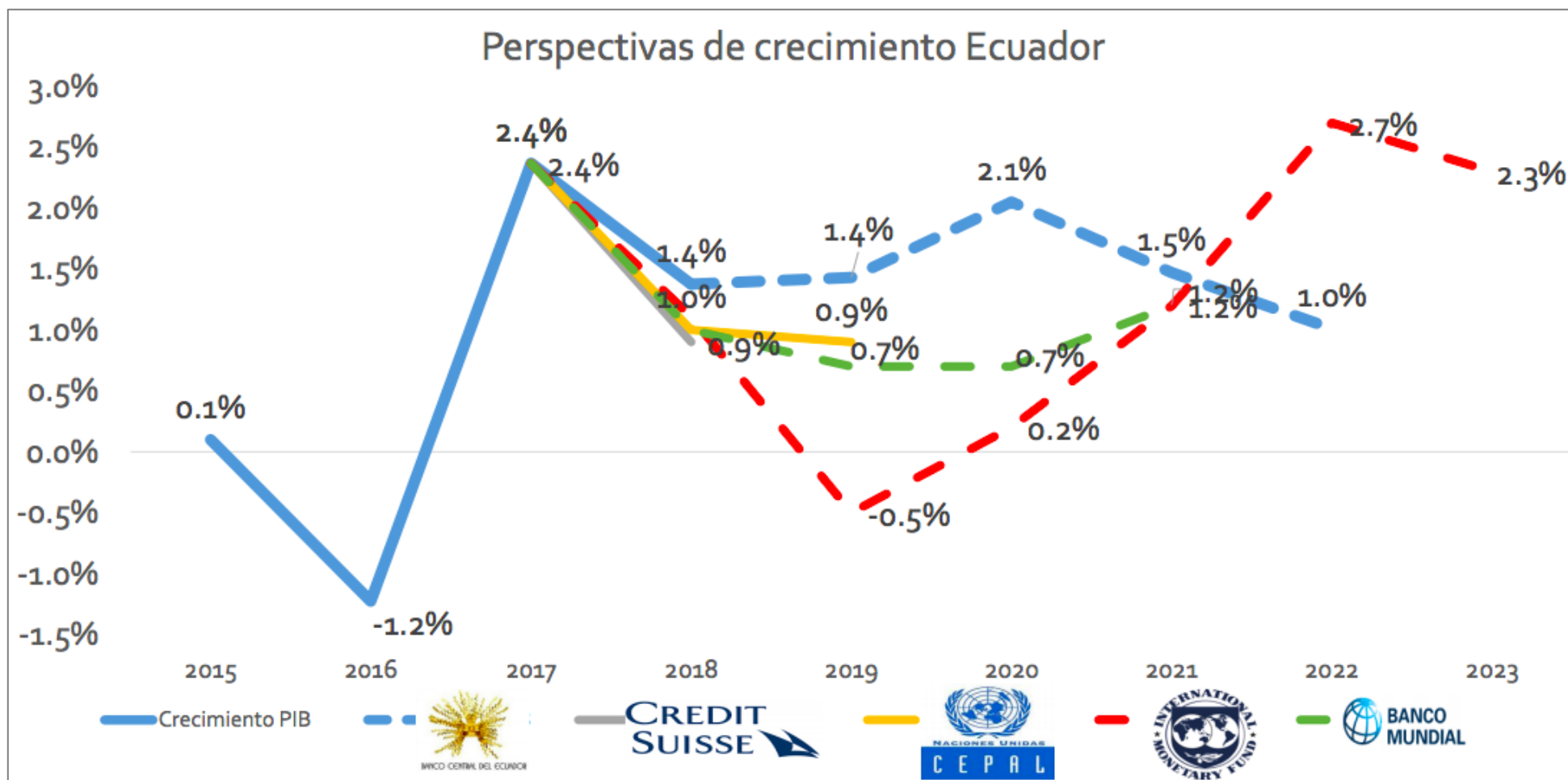


Figura 12. Perspectivas del crecimiento de Ecuador según el BCE y otros organismos internacionales. Tomado de: Cifras Macroeconómicas del Ecuador (CCG, 2019).

1.1.3 Análisis del Entorno Social

Los resultados de la encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE) más reciente fueron publicados en diciembre del 2011 donde se clasifican cinco estratos sociales. En la Figura 13, se detallan los porcentajes a los hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala que corresponden a cada estrato social. Los resultados a mencionada encuesta en lo que a hábitos de consumo se refiere, arrojaron que los miembros del estrato A y B compran sus objetos de vestir en centros comerciales, al igual que el 38% de los hogares del estrato C+ y el 14% de los hogares que son parte del estrato C-. No obstante, los miembros del estrato D, carecen de posibilidades de adquirir su vestimenta en estos puntos de venta comercial (INEC, 2011).

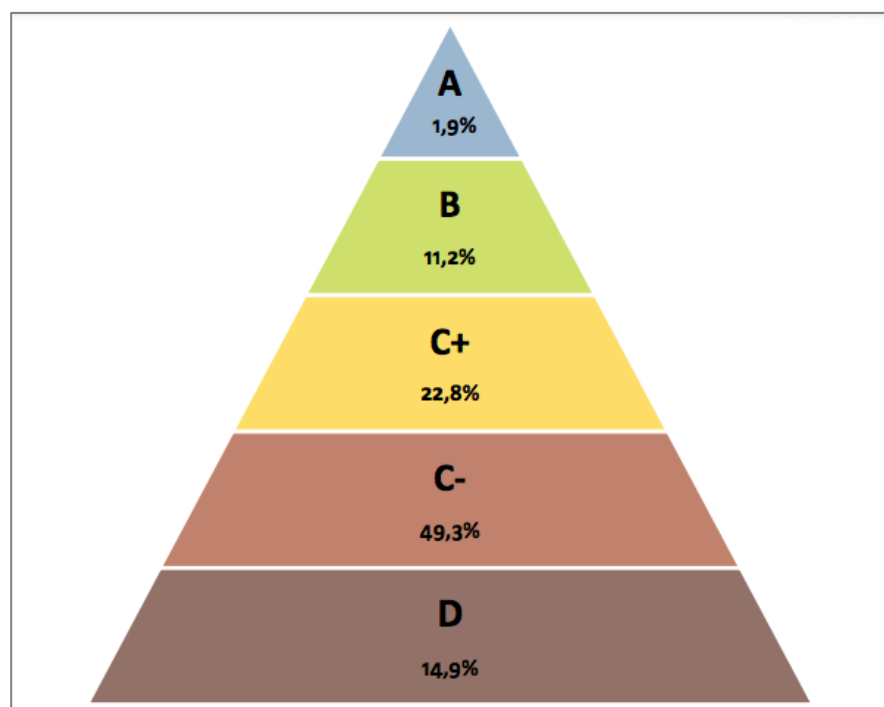


Figura 13. Nivel socioeconómico agregado.
Tomado de: Encuesta de Estratificación del NSE (INEC, 2011).

La última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) que recogía datos de los años 2011 al 2012 por INEC (2012) indicaron que, la adquisición de prendas de vestir y calzado es el cuarto rubro de la estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual de los habitantes ecuatorianos, representado el 7,90% del total de sus gastos mensuales.

Los ingresos y gastos totales promedio mensuales monetarios y no monetarios se muestran en la Figura 14. Estos resultados muestran que el ingreso promedio mensual de los ecuatorianos está por encima de los \$800, al igual que sus gastos mensuales. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la gran diferencia que existe en estos rubros entre el área urbana y la rural.

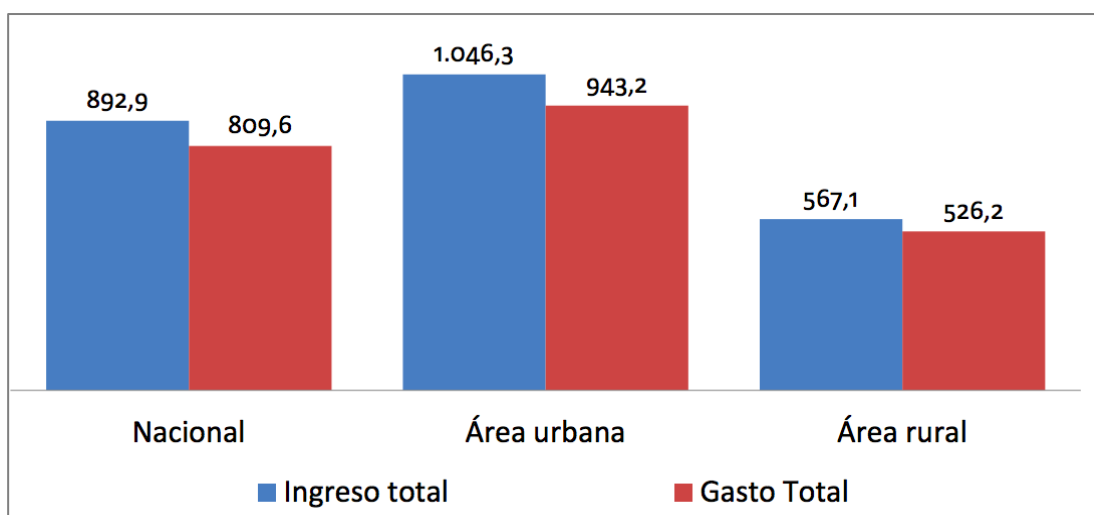


Figura 14. Ingreso y gasto total mensual promedio monetario y no monetario según área geográfica.

Tomado de: Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012 (INEC, 2012).

1.1.4 Análisis del Entorno Tecnológico

Durante los últimos años, la tecnología en la industria del calzado ecuatoriano ha recibido estímulos por parte de la capacitación internacional, a pesar de los altibajos que ha atravesado con respecto a la situación económica, lo que ha sido una causa para la escasa inversión en recursos

que permiten inteligenciar los procedimientos artesanales en las áreas de la tecnología e innovación. Organizaciones como el Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas (CIATEC) de México, la Universidad Técnica de Ambato y la CALTU han apoyado cursos de formación para empresas fabricantes de las ciudades principales del país dedicadas a esta industria, como lo son Ambato, Quito, Cuenca y Guayaquil (Moreta, 2016).

La participación de la Cámara de la Cadena de Valor de Calzado y Afines de Ecuador (CAMCAL), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pichincha, Proecuador, la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriana Alemana como promotores de la aprehensión de nuevas tendencias, tecnologías, materiales y procesos de la industria de calzado se hace evidente con la iniciativa de reunir a los actores ecuatorianos que incursionan en este sector. Exposiciones y concursos se llevaron a cabo con el fin de adquirir actualización por parte de profesionales de experiencia mundial (El Heraldó, 2018).

Nueva tecnología ya ha sido aplicada a los procesos de producción de las empresas que se dedican a la fabricación de materia prima para la elaboración de calzado. Esto se debe a la combinación de la investigación, desarrollo e innovación tanto local como extranjera. Un ejemplo de esto es Ecuarubber, una empresa en Ambato que fabrica suelas que absorben la energía estática del calzado de una persona (Moreta, 2018). La Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC) brinda apoyo a empresas ofreciendo capacitaciones y servicios, donde cuenta con maquinarias de última generación y software especializado (La Hora, 2011).

1.1.5 Análisis del Entorno Ambiental

La industria del calzado y del cuero van de la mano. El problema radica en las actividades que se llevan a cabo en las curtiembres, donde existe la presencia de ciertos metales pesados que son expulsados por estas fábricas. Entre estos metales se mencionan el cromo y el sulfuro. Por otro lado, se debe considerar que los desechos de ganado ovino y vacuno se convirtieron en la mayor causa de contaminación al no ser tratadas por estas fábricas. Otro problema del sector del cuero es que los desechos de estas fábricas también representan un elemento perjudicial para la salud de quienes lo perciben, causando cáncer de estómago, pulmón y leucemia (Zurita, 2016).

Uno de los recursos naturales que mayormente es demandado a la hora de producir calzado, es la luz. El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable junto al Banco Interamericano de Desarrollo (MEER y BID, 2018) publicaron el programa de modernización y renovación del sistema eléctrico ecuatoriano EC-L1231, cuyos componentes se basan en renovar las actividades del sistema nacional de distribución en lo que a sus tareas operativas y administrativas se refiere, cambiar y repotenciar los activos concernientes al sector eléctrico y refuerzo en las gestiones de dicho sector. Estas actividades tienen el fin de mejorar la eficiencia en el transporte de energía en la región, brindando una mayor cobertura eléctrica caracterizada por su calidad.

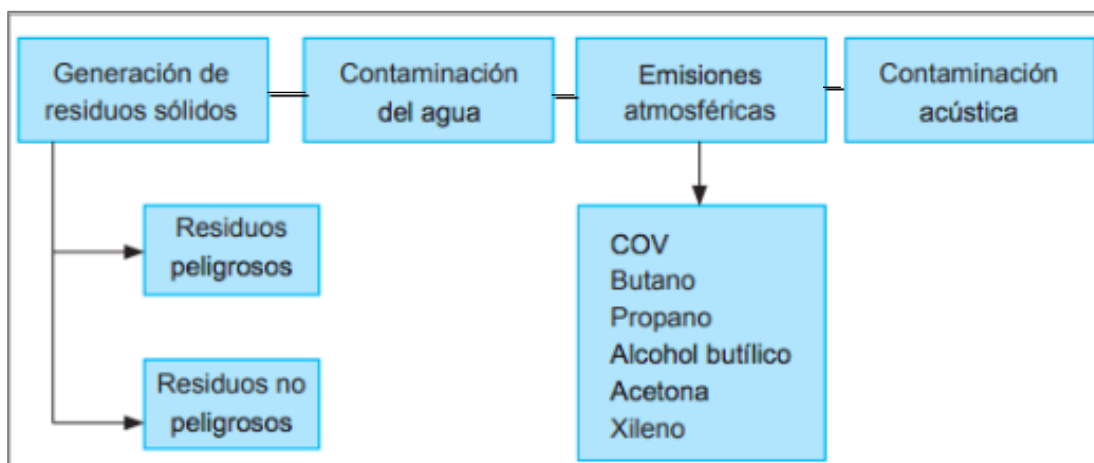


Figura 15. Problemas medioambientales en la industria del calzado. Tomado de: Evaluación medioambiental del sector del calzado: casos de Almansa y Elda (Molina, Garmendia, y Mangas, 2011).

Molina et al. (2011) realizaron investigaciones acerca de los daños que se producen en el ambiente como producto de la fabricación de calzado, llegando a la conclusión de que los principales factores contaminantes son los que se ilustran en la Figura 15. Entre los principales contaminantes está la generación de residuos, tanto peligrosos como los que no generan perjuicio. Esto se debe a los sobrantes de material durante el proceso de producción, así como también aquella materia prima que presenta daños antes, durante y después de la elaboración del producto, lo que se traduce en material inservible que se desecha.

La contaminación del agua es otro elemento que perjudica el bienestar ambiental, debido a la mala utilización de esta. Los gases emitidos a la atmósfera como Compuestos Orgánicos Volátiles (COV), el butano, el propano, el alcohol butílico, la acetona y el xileno. Estos gases y demás componentes se presentan en algunos elementos que los obreros artesanales usan en la elaboración y limpieza del producto, como la goma blanca, goma amarilla, entre otros. La contaminación acústica puede ser considerada la más

evidente, debido al uso indispensable de maquinaria que produce ciertos ruidos que llegan a ser molestos para el sentido auditivo humano.

El MIPRO desarrolló un instrumento de medición que calcula el impacto del hombre en industrias en particular, mediante el reconocimiento de los materiales naturales usados y la representación de la cadena de valor de las industrias estudiadas. Este instrumento es denominado huella ecológica y su determinación permite valorar el consumo de los recursos naturales que son consumidos por los distintos sectores en el Ecuador, así como la generación de desechos (Zambrano, 2012). Los resultados se muestran en la Figura 16.

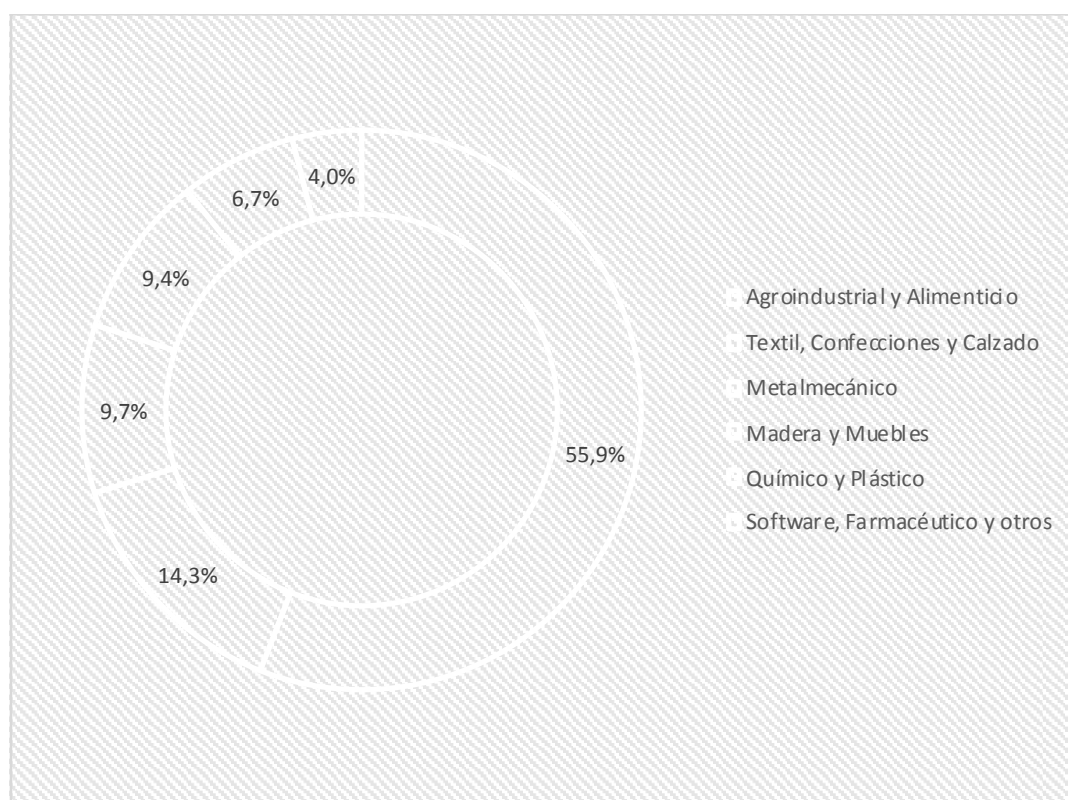


Figura 16. Huella Ecológica para la realidad de los sectores productivos del Ecuador.

La Figura 16 muestra que el sector agroindustrial y alimenticio presenta el mayor índice de los sectores productivos de la nación, la cual conforma el 55,9% de la huella ecológica. El sector textil, confecciones y calzado en segundo lugar presenta el 14,3%, seguido del sector metalmecánico con un

9,7%. En el sector de madera y muebles se muestra un 9,4%, mientras que el químico y plástico representa solo un 6,7%. Finalmente, los sectores de software, farmacéutico y otros muestran un 4%.

1.2 Las 5 Fuerzas de Porter

1.2.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Tomando en cuenta la concentración de la cantidad de distribuidores e intermediarios de calzado femenino con respecto al número de empresas que se dedican a la fabricación de este producto en Ecuador, el poder de negociación de los compradores es alto. El número de proveedores de calzado ha aumentado, según datos del Observatorio Económico de la Universidad Técnica de Ambato, 5.800 establecimientos dedicados a la producción de calzado están registrados a nivel nacional, de los cuales el 80% se ubica en Ambato, los demás productores se encuentran en Guayas, Azuay, Pichincha y Los Ríos (Lara, 2018). De esta forma los distribuidores y locales comerciales pueden escoger a sus proveedores según los requisitos que crean ser más convenientes para su negocio. Además, es necesario resaltar que el volumen de compra de los distribuidores depende de la temporada comercial, por lo que se ratifica el poder de negociación está de lado de los compradores.

Los costes para que los distribuidores cambien de proveedores son bajos, por lo cual se traduce en la existencia de pocos obstáculos a la hora de seleccionar un nuevo abastecedor. Entre los motivos que posibilitan el cambio, se encuentra la disponibilidad de información por parte de los

distribuidores a través de recomendaciones de actores que incursionan en el sector.

1.2.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

Al contrario del poder de negociación anteriormente analizado, este poder de negociación es bajo, tomando en cuenta la concentración de la cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de materia prima, con respecto al número de empresas cuya base de producción es el calzado en Ecuador. Por otro lado, es necesario mencionar que el calzado ecuatoriano se elabora con un promedio de 65% de materia prima nacional y el 35% restante, es material importado (Parra, 2017).

Aunque la aplicación de tecnología en la fabricación de las partes que conforman un calzado se ha implementado en empresas locales, esto sigue siendo insuficiente para los productores, quienes optan por comprar materiales hechos en Brasil, Perú y Colombia, antes que materiales nacionales que aún no tienen las características innovadoras para abastecer la demanda. El volumen de compra de los productores está sujeta a la demanda de los distribuidores comerciales. A medida que baja la demanda, los productores toman como medidas en respuesta a aquella variación, la disminución de los costos por almacenamiento, procurando no tener stock y tener en bodega únicamente lo que corresponde a los pedidos solicitados.

Pese a que la presencia de productos sustitutos con los que se podría fabricar calzado pueda ser una opción, esta es descartada al tener como consecuencia una considerable reducción en la calidad del producto. Este

factor no es considerado en su totalidad, puesto que una de las características principales que la empresa de estudio ofrece es esta cualidad en particular.

Los costes que implicarían el cambio de proveedores son bajos, lo que habilita a los productores conseguir los materiales que necesiten con un proveedor diferente, en el caso de que su proveedor inicial carezca de estos. Al menos en Guayaquil, entre los proveedores de materia prima existe el apoyo mutuo a la hora de vender sus productos. Estos no dudan en recomendar a la competencia cuando no cuentan con lo solicitado por sus clientes.

1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Las barreras de entrada en esta industria son altas, debido a la fuerte inversión que se requiere para comenzar. La medida del capital invertido es equivalente al tamaño de la empresa productora. Para los pequeños productores no es difícil comenzar el negocio, puesto que lo pueden desempeñar de manera artesanal, sin recursos tecnológicos; sin embargo, esto hace que las tareas sean más largas y gravosas.

El emprendedor que desea entrar a competir en la industria del calzado ecuatoriano enfrenta desventajas como la economía de escala. Esta estrategia es implementada por fábricas de calzado que ya tienen trayectoria y participación de mercado, debido a los grandes volúmenes que producen. Los actuales productores se benefician de las buenas relaciones con sus proveedores para reducir costos y de esta forma, ser competitivos.

La calidad es bien percibida por los distribuidores que buscan fidelizar clientela de segmentos de mercado con altas exigencias. La diferencia del

producto en cuanto a su propiedad es costosa. La dificultad en el acceso a los canales de distribución depende del mercado al que se quiere alcanzar, debido a los requisitos que buscan los consumidores.

1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.

Para distribuidores que procuran ofrecer al público un producto que satisfaga las necesidades de calidad, comodidad y gustos en particulares, las barreras son altas, lo que se traduce en una baja amenaza de productos sustitutos para los productores de calzado femenino que elaboran una línea comercial que garantice el uso de este. El costo de un calzado con estas características para los distribuidores o intermediarios oscila entre \$15 a \$30, mientras que el costo de calzados que no cuentan con calidad es mucho menor; sin embargo, los distribuidores valoran la calidad sobre el costo que pueda tener, lo que se traduce en el valor de diferenciación que percibe el cliente que justifica el precio a la hora de realizar la compra.

Las botas cual representa un producto sustituto; sin embargo, debido al clima cálido de la ciudad, este tipo de calzado carece de gran demanda. En la actualidad, los zapatos deportivos no solo son usados para hacer deporte, sino también se han convertido en una prenda de vestir que la moda y tendencias imponen. Sin embargo, este producto sustituto no representa una amenaza para la línea de calzado que se ofrece.

1.2.5 Rivalidad entre los competidores.

Existe un grado de rivalidad bajo entre competidores nacionales. No obstante, la presencia de la fuerza competidora internacional es la que preocupa a los productores nacionales. El BCE indicó que el 2017 hubieron

importaciones que ascendían a 7.189 toneladas de calzado, lo que equivaldría a \$136,7 millones y representa un aumento de un 23,8% en las importaciones realizadas con respecto al 2016 (Lara, 2018).

Una de las ventajas que poseen la competencia internacional son los bajos costos de fabricación en los que incurren. Según Parra (2017) una plancha de 10x10 de cuero cuesta de \$0,37 a \$0,40 y la piel tiene un valor de \$40 el metro en Ecuador. Sin embargo, en Colombia el costo del cuero oscila de \$0,20 a \$0,25 y la piel está valorada en menos de \$25, tanto en Colombia como en Brasil.

Además de estas ventajas con las que cuenta la competencia extranjera, la característica de sus productos en lo que a moda, estilo y calidad se refiere, es difícil de superar. El zapato brasileño tiene buena acogida local por parte del consumidor final, debido al prestigio que ha adquirido en el transcurso del tiempo, satisfaciendo las expectativas. El precio al que el calzado importado de Brasil es ofertado en el país, es otra ventaja competitiva que tiene el productor brasileño ante el ecuatoriano.

Por otra parte, existen dos fábricas de calzado en Guayaquil que producen la misma línea de calzado que hasta la actualidad la empresa de estudio ha elaborado. El empresario y presidente del Gremio de Artesanos Profesionales del Calzado (GAPROCAL), Gonzalo Toro, es propietario de Manufacturas Rey y fabricante de dos marcas que se encargan de abastecer a cadenas comerciales como Megamaxi y Mi Comisariato. La industria León Pal cuyo propietario es Juan León, abastece a De Prati con la marca H&O. Sin embargo, es necesario resaltar que la industria del calzado en la ciudad de Guayaquil presenta una sana competencia. Cada empresa cubre un nicho

de mercado específico. Los valores como el respeto, la cortesía y la honradez son aplicados, lo que permite que se conserve la armonía en la competencia.

Capítulo II: Diagnóstico Interno de la Empresa

2.1 Logotipo



Figura 17. Logotipo de la Fábrica de calzado para damas D'Dalis

2.2 Slogan

“Comodidad al paso”

2.3 Misión

El compromiso de la fábrica de calzado para damas D'Dalis está basado en ofrecer un producto que cumpla con las expectativas de calidad de acuerdo con las necesidades de las consumidoras, brindándoles seguridad y comodidad en el uso del producto que cumple con caracteres particulares en lo que a confort y diseño se refiere.

2.4 Visión

En tres años, llegar a ser una empresa familiar consolidada, con artesanos expertos en la fabricación de calzado femenino, a través de procesos organizacionales y operativos afianzados que permitan el alcance de nuevos segmentos de mercado, en centros de distribución estratégicos

como centros comerciales, cubriendo las exigencias de la clientela y políticas de responsabilidad y puntualidad con los proveedores y personal de trabajo.

2.5 Estructura Organizacional

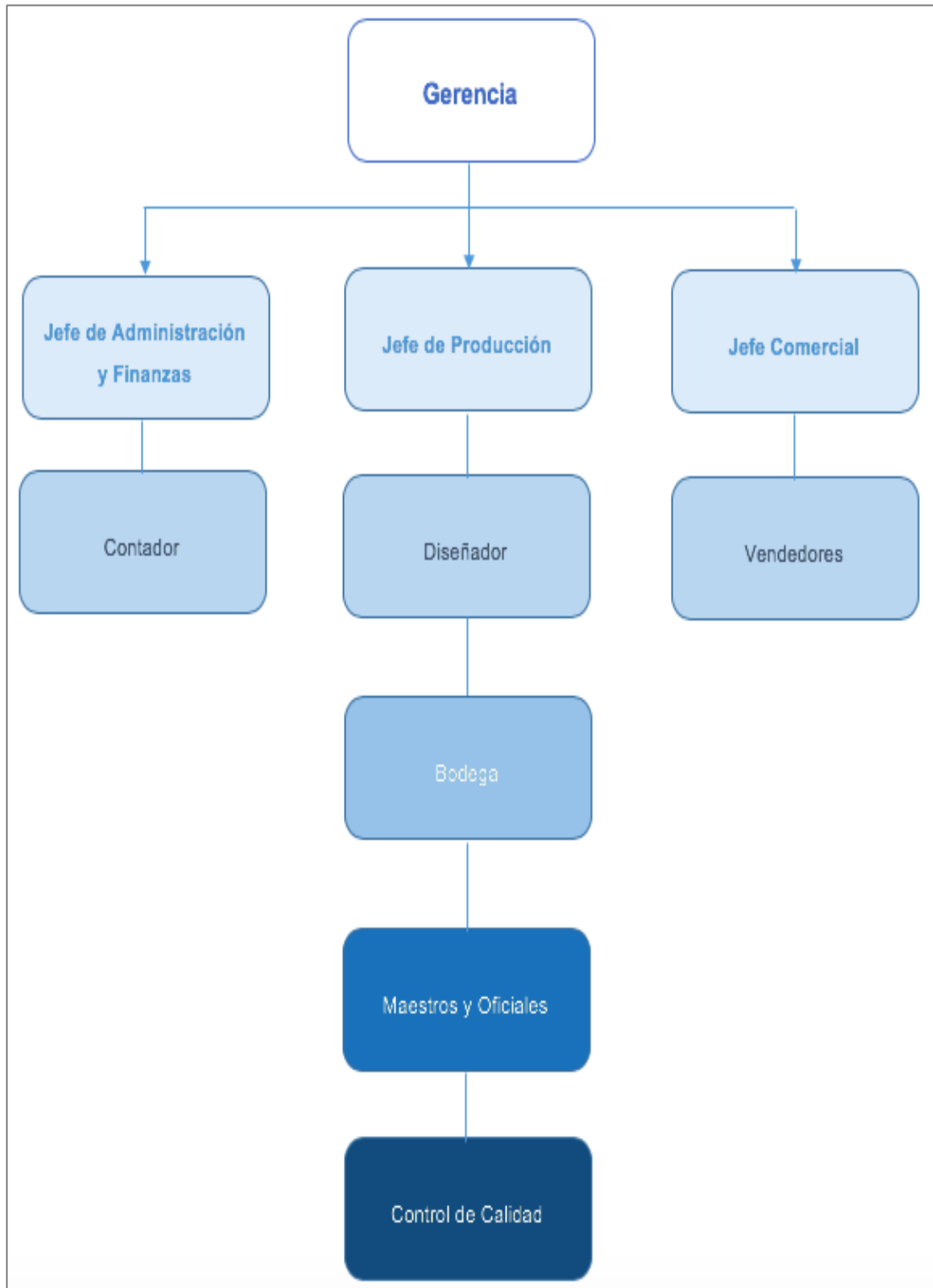


Figura 18. Organigrama de Fábrica de calzado para damas D'Dalis

2.5.1 Asignación de actividades según cargo

Gerencia:

- Planificación, organización, dirección y control de las actividades diarias propias del negocio.
- Analizar problemas que surjan como producto de las labores del giro del negocio, buscando óptimas formas de solución.
- Tomar decisiones frente a situaciones críticas que susciten en la organización.
- Procurar una comunicación fluida entre todas las áreas del negocio, en cuanto a las decisiones que toma la gerencia referente a aspectos como: políticas, reglas, prohibiciones, sanciones, objetivos organizacionales, metas con tiempos específicos, estrategias, técnicas, entre otros.

Área administrativa

Jefe de Administración y Finanzas:

- Mantener y controlar la gestión administrativa de la empresa en materia de recursos humanos.
- Dar seguimiento a los recursos con los que se cuenta.
- Controlar el presupuesto para llegar a los objetivos mensuales propuestos por la gerencia.
- Evaluar la situación financiera de la empresa cada cierto tiempo.

Contador:

- Recopilar y documentar informes económicos y financieros de las actividades de la empresa.
- Elaborar declaraciones de impuestos.

- Llevar el control del rol de pagos del personal

Área de Producción

Jefe de Producción:

- Realizar las órdenes de producción.
- Supervisar y comparar la producción con las órdenes de pedido.
- Despachar la producción según órdenes de pedido.
- Cumplir con las órdenes y estrategias establecidas por la gerencia referente al proceso de producción.

Diseñador:

- Diseñar nuevos modelos de calzado según la materia prima designada.
- Llevar las medidas de los modelos creados al software de máquinas para corte y producción.
- Comprobar que la calidad y las medidas del calzado sean las correctas.
- Corregir los defectos o cambios que sean necesarios en los diseños.

Bodeguero:

- Receptar, contar y verificar que la materia prima cumpla con las características solicitadas en las órdenes de compra y facturas que acompañan a la materia prima e insumos.
- Informar cada vez que se necesite abastecer de algún material en particular.
- Despachar los materiales según las órdenes de producción del jefe de área.
- Procurar el almacenamiento y custodia de la materia prima en óptimas condiciones.

Maestros y Oficiales:

- Realizar todas las actividades operativas que correspondan a su oficio en particular, ya sean de corte, pegado, aparado, troquelado, entre otras.

Control de Calidad:

- Limpieza de residuos del producto.
- Verificación de las condiciones de la producción, las cuales deben cumplir con parámetros de calidad y comodidad.
- Codificación y empaque.

Área Comercial**Jefe Comercial:**

- Plantear las estrategias comerciales y de ventas que se llevarán a cabo según temporada.
- Determinar las metas de ventas mes a mes.
- Procurar las buenas relaciones entre la empresa y los clientes.

Vendedores:

- Actualizar constantemente su base de datos con las nuevas colecciones de calzado.
- Visitar a los clientes con frecuencia, ofreciéndoles las nuevas colecciones según la temporada en curso.
- Hacer llegar las órdenes de pedido de los clientes a la empresa.
- Monitorear el cobro de cuentas y la recuperación de cartera que excede el plazo de cancelación
- Investigar el historial de nuevos y posibles distribuidores de calzado a quienes se desee vender.

2.6 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)



Figura 19. Porter's Generic Value Chain.

Tomado de: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction (Porter, 1998).

Las cadena de valor propuesta por Porter (1998) está dividida en cinco actividades principales o primarias, las cuales comprenden: a) logística de entrada, b) operaciones, c) logística de salida, d) marketing y ventas, y e) servicio. Las actividades de apoyo están conformadas por: a) estructura firme, b) administración de recursos humanos, c) desarrollo tecnológico, y d) compras. La adaptación de este modelo teórico a la empresa de estudio es como sigue a continuación:

2.6.1 Logística de entrada

Comprende las actividades de recepción de materia prima, entre las que se puede mencionar: forros, cueros, sintéticos, hebillas, adornos, hilos, troqueles, hormas, suelas, entre otros. La organización del almacenamiento y

la distribución de lo antes indicado es parte de esta etapa, en donde se requiere seguir procedimientos que faciliten la custodia de los materiales en buen recaudo, evitando entornos que perjudiquen las condiciones de estos, provocando el aceleramiento de su deterioro y les ocasionen un estado de inutilidad. Los aspectos críticos claves se ubican en la recepción de la documentación adecuada que debe acompañar a estos elementos que permiten la elaboración del producto, el control de la calidad, las perfectas condiciones, las características solicitadas a los proveedores (colores, tallas, tamaños, formas, peso, etc.) y la cantidad correcta de materia prima que evite la falta o la sobre abundancia de estos.

2.6.2 Operaciones

Está constituido por las actividades de creación, que comprende el diseñar y modelar la nueva colección por parte del diseñador. Posteriormente, en la planta se procede a llevar a cabo las actividades operativas de corte, ensamblado, prensado, pegado, montaje de hormas, cosido y acabado del producto. Finalmente, en control de calidad se procede a limpieza de residuos de goma, hilos y demás. Seguido de la verificación de la producción con el pedido correspondiente, donde se compara que las características que se solicitan en las órdenes de pedido hayan sido cumplidas a cabalidad. La calidad y el confort son cualidades que también son evaluadas en este punto.

Cuando la producción es correcta, se procede al etiquetado, empaquetado y embalaje de los productos. Cabe resaltar que, durante todas las operaciones de producción, los colaboradores deben usar los elementos de protección personal como: mascarillas, guantes, etc.

2.6.3 Logística de salida

Elaboración de documentos que validen la salida de la mercadería como: facturas, notas de entrega, guías de remisión, etc. Se procede a continuación con la preparación de los pedidos, el embarque de los mismos, el ruteo y distribución externa. Los aspectos claves a tomar en cuenta son: a) la planificación correcta y adecuada que maximice la eficiencia y disminuya la pérdida de tiempo de la entrega, b) coordinación con clientes para la recepción de la mercadería y protocolos de conteo y verificación de la misma, y c) cordialidad por parte del distribuidor.

2.6.4 Marketing y ventas

Definiciones de las estrategias de publicidad a implementar para llegar a dar a conocer la marca como un producto que ofrece calidad y comodidad. Realizar tareas correspondientes al análisis del mercado objetivo, sondeos de gustos y preferencias de las clientes. Además, la construcción de una plataforma digital permanentemente actualizada que, permita mantener a los clientes informados acerca de nuevas colecciones y tendencias próximas a ofrecer en los productos.

Otra de las labores que forman esta etapa es el cumplimiento del objetivo y plan de ventas mensual que está conformado por el monitoreo diario de las ventas reales contra la meta asignada, según la temporada en curso y el plan de acción a ejecutar con el fin de prevenir las desviaciones en el resultado a fin de mes. La principal actividad es la venta directa a los jefes de compra de los locales comerciales que constituyen nuestra clientela, pues es la forma más eficiente que determina la acogida y aceptación del producto.

2.6.5 Servicio

Está constituido por todas aquellas acciones que permiten tener un acercamiento con el cliente. El servicio de atención al cliente, es decir, a los jefes de compras de los locales comerciales y catálogos de moda a quienes ofrecemos nuestros productos y el servicio de atención en las plataformas digitales constituyen las acciones de esta fase. La medición periódica a través de llamadas telefónicas, preguntas acerca de su satisfacción y cumplimiento de expectativas. De esta forma se obtiene retroalimentación o *feedback* del servicio ofrecido.

2.7 Comercialización y Ventas

La nueva línea de productos se buscará comercializar en cadenas de venta de prendas de vestir y calzado. Una de las cadenas en las que ya se distribuye el producto elaborado por la fábrica D'Dalis es la Intermediaria de Ventas Subahi S.A., comercialmente conocida como Súper Éxito. Las ventas serán realizadas a través de órdenes de pedido, vía correo electrónico y/o contacto personal con los vendedores de la empresa. Las reposiciones de las colecciones por parte de los distribuidores seguirán siendo receptadas a través del correo institucional.

2.8 Descripción y detalle del producto

La nueva línea de productos se basa en satisfacer las expectativas de moda y tendencia del público femenino, interesado en calzado con diseños y estilos inspirados en modelos extranjeros con altos niveles de calidad y confort. A diferencia de la línea de calzado que la empresa fabrica, los

modelos que se proponen elaborar no solo ofrecen calidad y comodidad, sino también cumplirán las exigencias de innovación y moda de las consumidoras. Las Figuras 20 y 21 muestran la línea de calzado que la fábrica elabora en la actualidad.



Figura 20. Modelo de taco D'Dalis - Colección de mayo 2019



Figura 21. Modelo de suela baja D'Dalis - Colección de mayo 2019

2.9 Procesos agregados de valor

Los procesos que agregan valor a la nueva línea de productos se realizan en el área de producción, desde el momento de diseño hasta la entrega del producto. La principal actividad que agregará valor es la creación de la nueva colección, donde se debe diseñar y modelar. Para la realización de esta actividad es necesario observar el mercado, los gustos de los clientes y la tendencia en la moda. Además, una de las cualidades por las que se caracteriza la empresa es ofrecer confort en el producto, lo cual la nueva línea de calzado mantendrá.

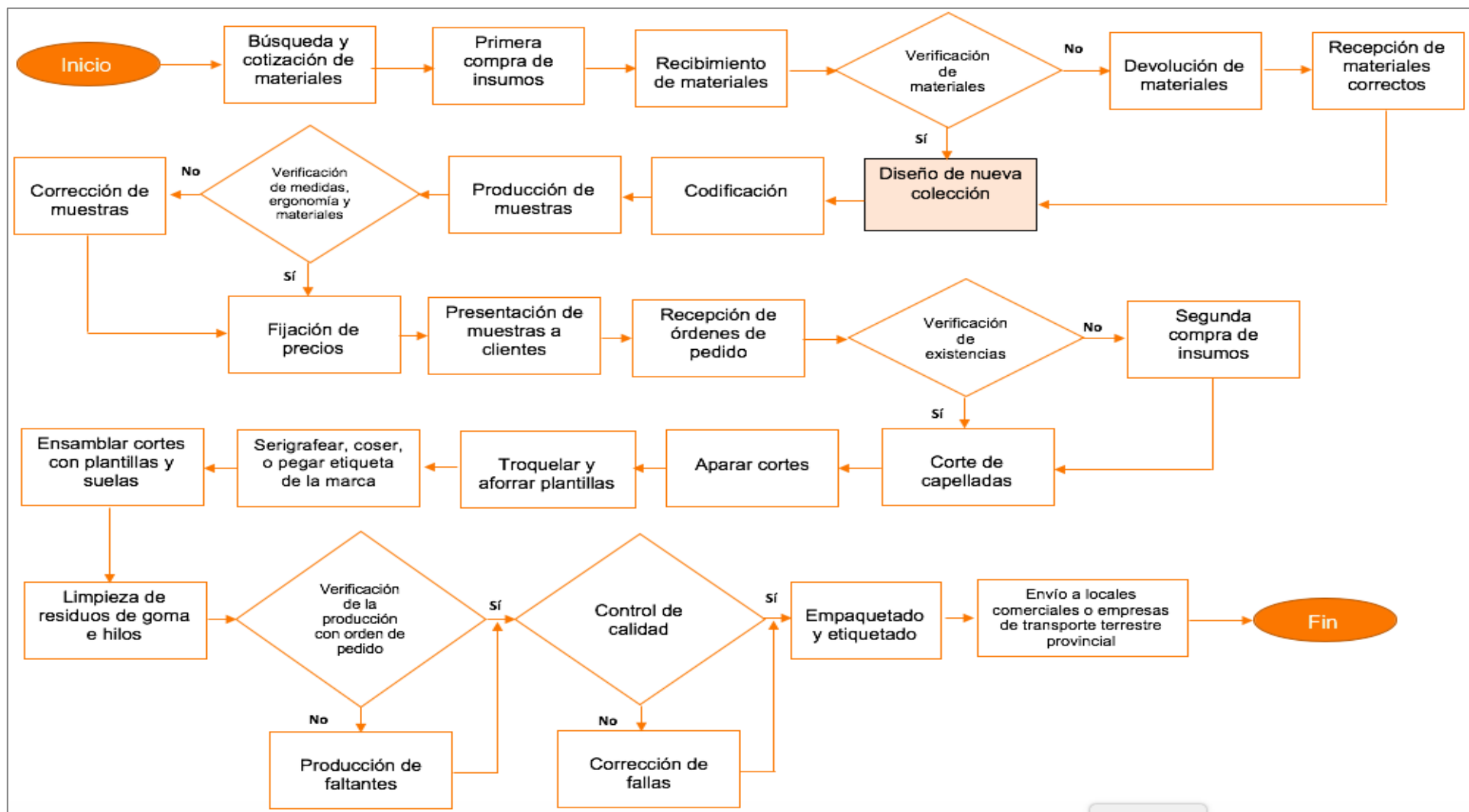


Figura 22. Diagrama de flujo del proceso de elaboración de una colección de calzado en la Fábrica D'Dalis.

2.10 Determinación de la capacidad instalada del negocio

Tabla 7

Activos fijos del área de producción de la fábrica D'Dalis

Máquina	Año de Adquisición	Cantidad	Precio	Total
Láser Teseo	2011	1	\$85.000,00	\$85.000,00
Láser GBOS	2012	1	\$18.000,00	\$18.000,00
Láser Roja	2013	1	\$14.000,00	\$14.000,00
Banda Transportadora	2014	1	\$14.000,00	\$14.000,00
Prensadora Boca de Sapo	2016	1	\$9.800,00	\$9.800,00
Dobladora	2011	2	\$2.800,00	\$5.600,00
Cortadora de Forro	2013	2	\$1.500,00	\$3.000,00
Máquina de Coser de Poste	2007	2	\$4.000,00	\$8.000,00
Máquina de Coser	2014	2	\$800,00	\$1.600,00
Troqueladora	2007	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Empastadora	2014	1	\$2.800,00	\$2.800,00
Secadora Reactivadora	2009	1	\$12.000,00	\$12.000,00
Pulidora	2011	1	\$800,00	\$800,00
Destalladora	2004	1	\$1.800,00	\$1.800,00
Selladora	2009	1	\$300,00	\$300,00
Total		19		\$ 179.200,00

Los activos fijos con los que la empresa cuenta en el área de producción se muestran en la Tabla 7. Sin embargo, para la elaboración de la producción de la nueva línea, no solo se necesita la capacidad instalada con la que ya se dispone, adicionalmente se requiere de un sistema conformado por tres máquinas: Jareteadora, engomadora y termoformadora. Las Figuras 23, 24 y 25 representan gráficamente el *layout* de las plantas de la empresa mostrando los espacios donde se llevan a cabo las distintas actividades operativas y administrativas.



Figura 23. Layout de la planta baja de la Fábrica de calzado D'Dalis.

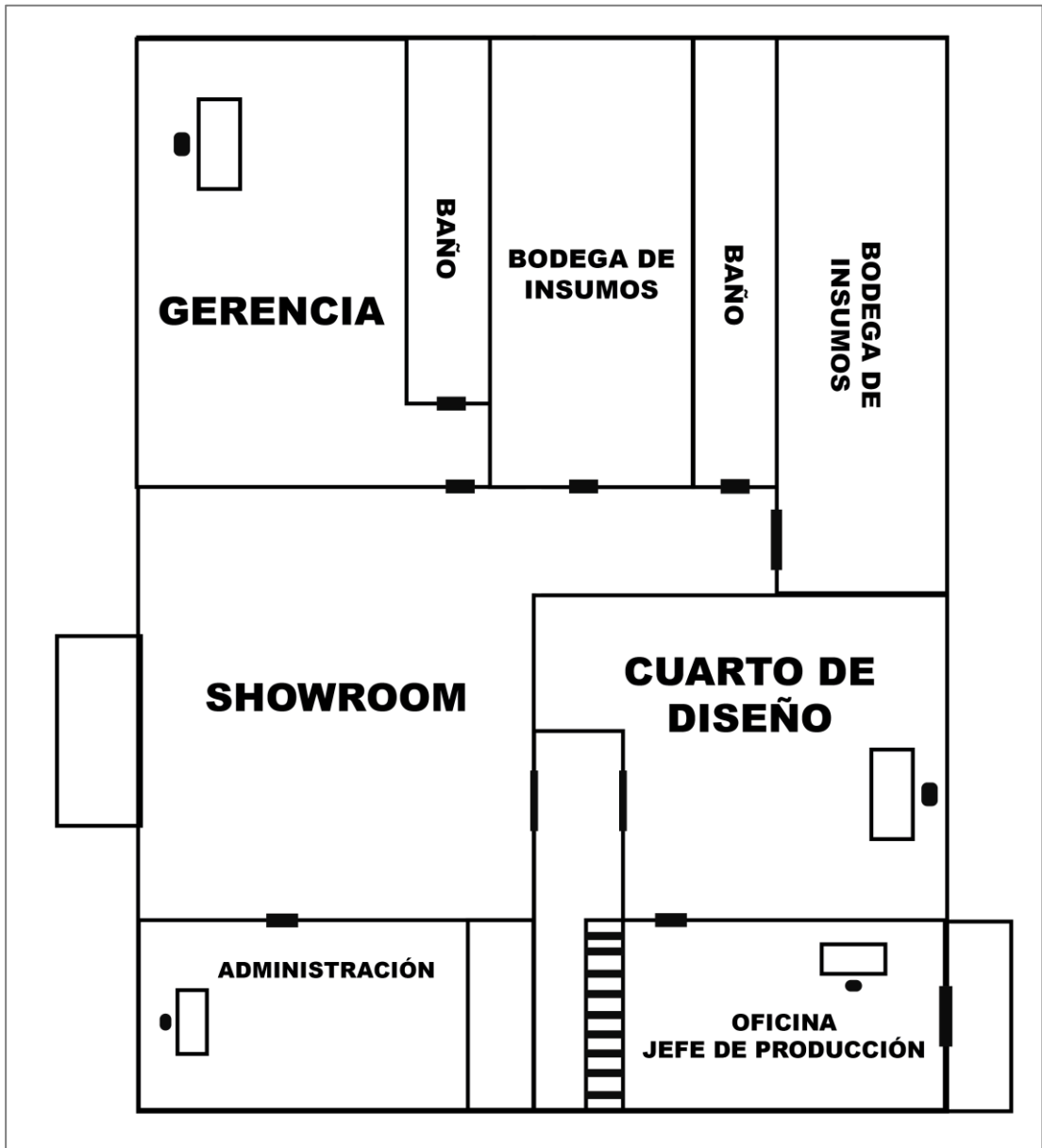


Figura 24. Layout del primer piso de la Fábrica de calzado D'Dalis.

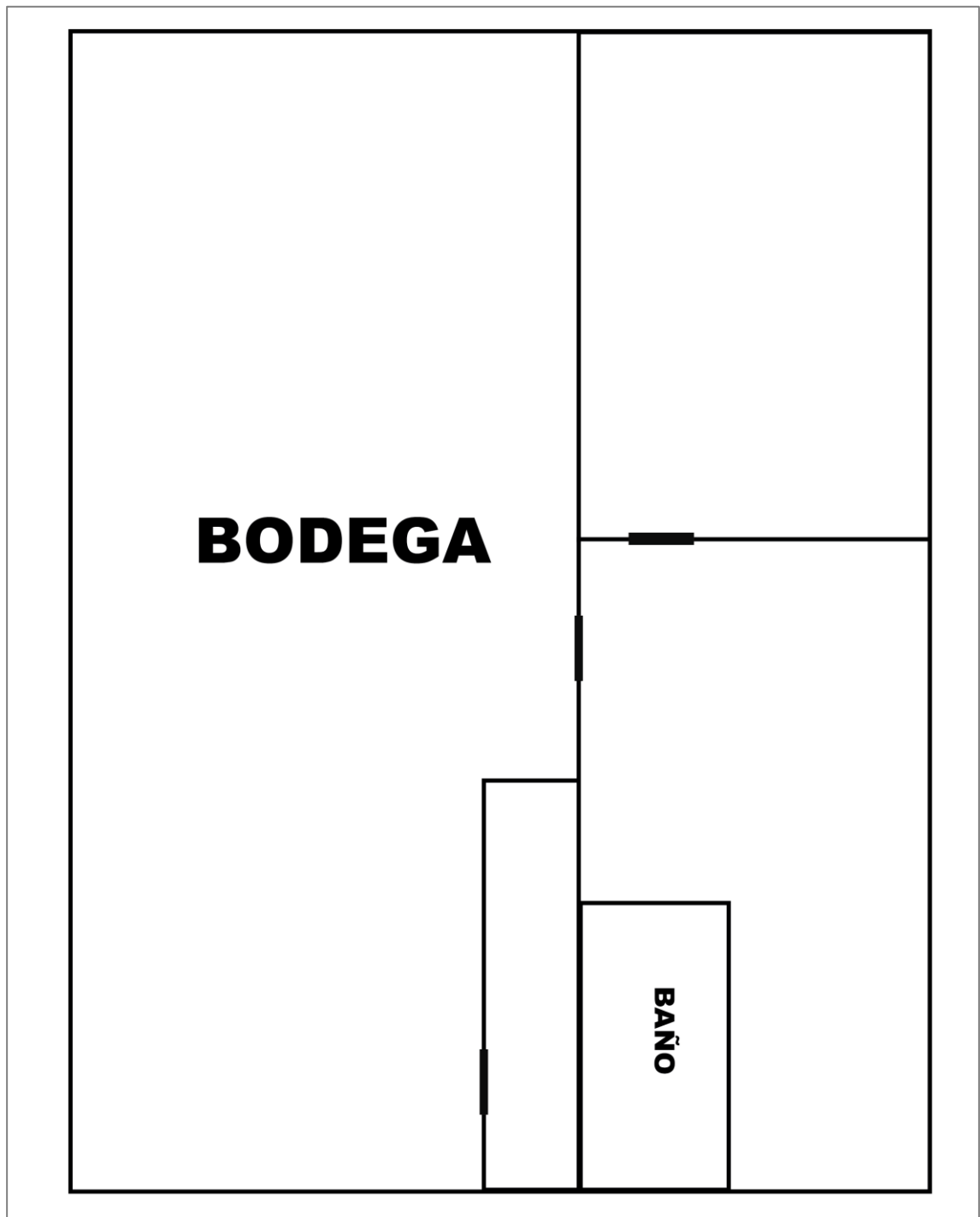


Figura 25. Layout del segundo piso de la Fábrica de calzado D'Dalis.

2.11 Costos y características de la inversión

Además de los costos de adquisición de maquinaria en los que se debe incurrir, es necesario invertir en capacitación de la mano de obra para la elaboración de la nueva línea.

Capítulo III: Propuesta de Mejora

3.1 Segmentación de Clientes

La segmentación de mercado es definida como la actividad de seccionar un mercado y agruparlo por características similares que estos comparten, con el fin de que el mercadólogo construya las estrategias de mercadotecnia más convenientes, las cuales cubren necesidades de uno o varios segmentos en particular (Fernández & Aqueveque, 2001). El segmento de mercado al que va dirigido el proyecto se detalla en las siguientes variables.

Variables geográficas:

- País: Ecuador.
- Ciudad: Guayaquil.

Variables demográficas:

- Edad: 18 años en adelante.
- Género: Mujeres
- Origen étnico: indiferente.

Variables psicográficas:

- Intereses: gusto por comprar calzado.
- Estrato socioeconómico: clasificación B y C+ como lo define el INEC (2011).
- Estilo de vida: inclinación por la moda.

Variables conductuales:

- Según los beneficios: búsqueda por comodidad, calidad y moda en el calzado.

- Según el momento de uso: la compra del producto es esporádica.
- Según el nivel de uso: no es dirigido a antiguos consumidores sino más bien a consumidores potenciales, habituales, ocasionales y aquellos que sean por primera vez.
- Según el nivel de frecuencia: el producto es usado frecuentemente por las consumidoras.

3.2 Análisis de Resultados de Encuestas

Se realizaron dos tipos de encuestas en la ciudad de Guayaquil, dirigidas a vendedoras de calzado femenino y a las consumidoras finales del producto con el fin de identificar una coherencia en los resultados de ambos instrumentos de recolección de datos. Los siguientes resultados corresponden a la encuesta dirigida a las vendedoras.

1) ¿Con qué frecuencia vende usted calzado femenino según el rango de edad de sus clientes?

Tabla 8
Resultados de frecuencia de ventas de calzado femenino según edad de la consumidora final

	18 a 22 años		23 a 27 años		28 a 32 años		33 a 37 años		38 a 45 años		Mayor a 45 años	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Alta	69	51,90	72	54,10	106	79,70	97	72,90	94	70,70	14	10,50
Media	60	45,10	57	42,90	25	18,80	34	25,60	37	27,80	52	39,10
Baja	2	1,50	2	1,50	0	0	0	0	0	0	63	47,40
No aplica	2	1,50	2	1,50	2	1,50	2	1,50	2	1,50	4	3,00
Total	133	100	133	100	133	100	133	100	133	100	133	100

La Tabla 8 muestra la frecuencia de ventas a las consumidoras finales, donde se destaca que las mujeres entre 28 y 45 años son quienes tienen mayor inclinación por la adquisición de calzado que las mujeres de mayor a

45 años y a su vez quienes son menores a 28 años. La Figura 26 muestra que las mujeres entre 28 y 32 años compran con mayor reiteración siendo un 23%, seguido de quienes oscilan entre los 33 y 37 años las cuales se posicionan con un punto menos (22%), al igual que las mujeres que están entre sus 38 y 45 años siendo un 21%. Las mujeres que tienen entre 23 y 27 años corresponden a un 16% de alta frecuencia y con un punto menos se sitúan las mujeres de 18 a 22 años (15%); sin embargo, tan solo un 3% representan a quienes sobrepasan los 45 años.

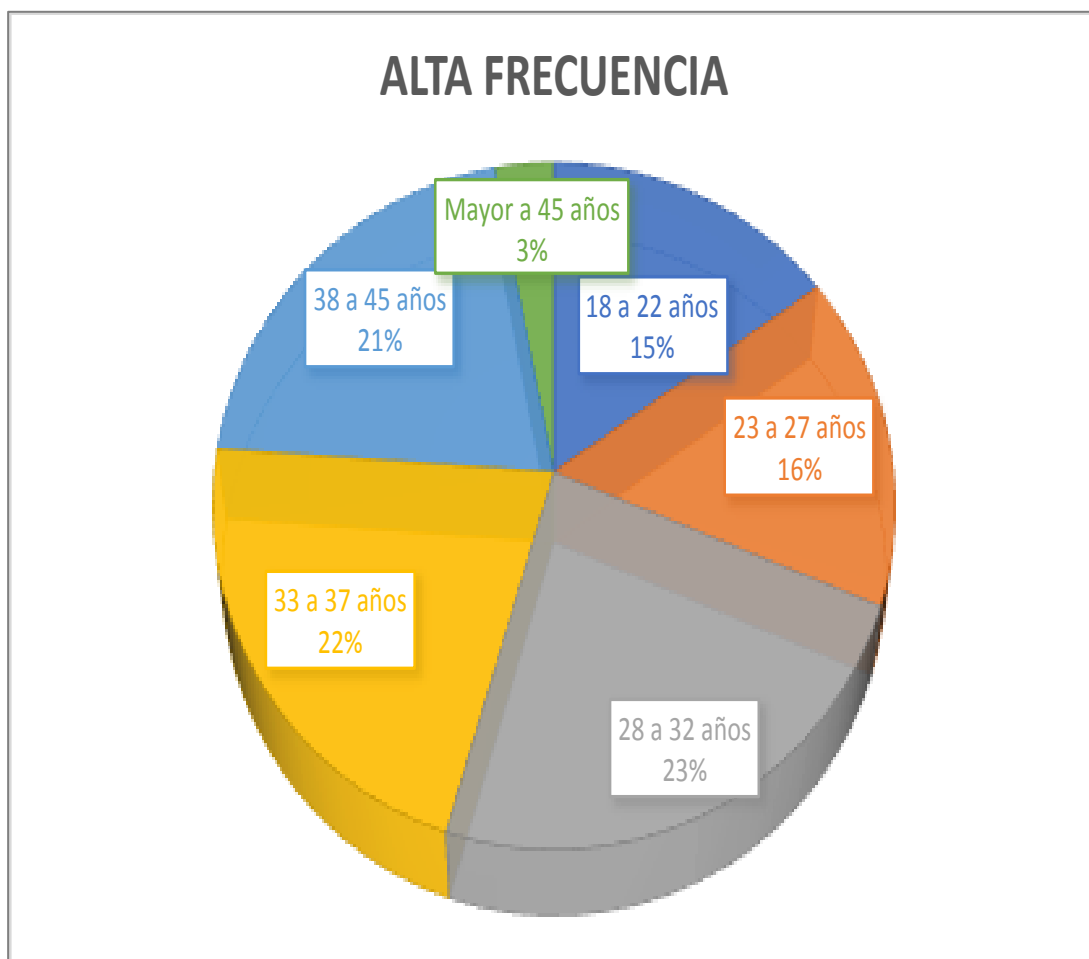


Figura 26. Resultados de ventas con alta frecuencia según edad de consumidoras finales.

2) ¿Qué tipo de calzado vende con mayor frecuencia?

Tabla 9

Resultados del tipo de calzado femenino con mayor aceptación

	Frecuencia	Porcentaje
Sandalias bajas	50	37,60
Baletas	30	22,60
Casual con taco	37	27,80
Formal	1	0,70
Deportivo	15	11,30
Total	133	100,00

Las sandalias bajas con un 37,60% son el tipo de calzado más vendido seguido del calzado casual con taco, el cual representa un 27,80%. El 22,60% de vendedoras manifiestan que las baletas son el calzado más vendido, mientras que el 11,28% considera que lo es el zapato deportivo, y menos del 1% manifiesta que el calzado formal es el que las mujeres buscan mayormente. Tanto la Tabla 9 como la Figura 27 muestran que el tipo de calzado mayormente aceptado por la población femenina a la que se quiere llegar, son las sandalias bajas según las vendedoras.

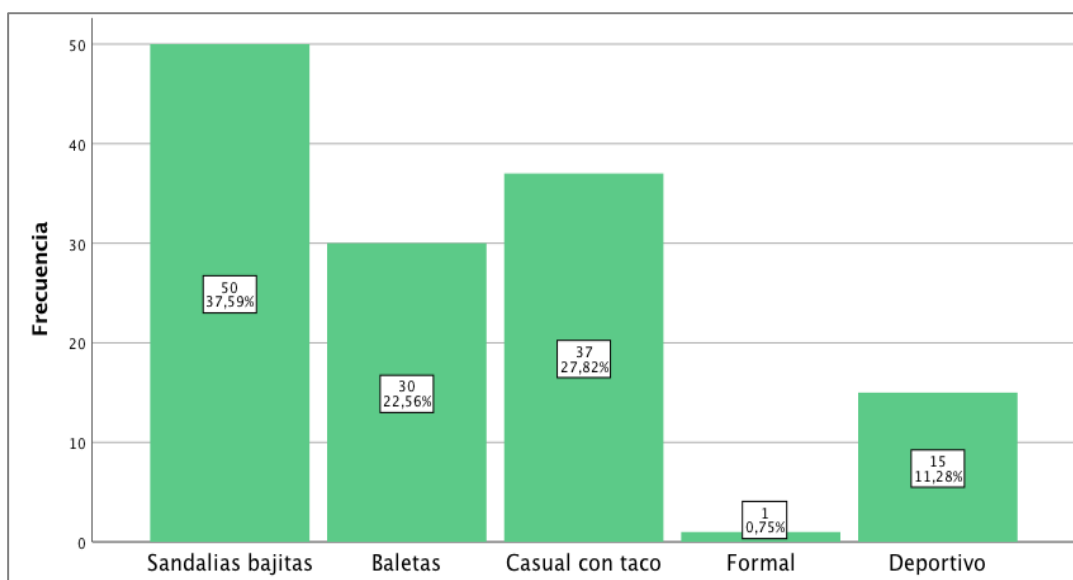


Figura 27. Resultados referentes al tipo de calzado con mayor frecuencia de venta.

3) ¿Cuántos pares de la nueva línea de calzado D'Dalis considera que podría vender al mes?

Tabla 10

Resultados de cantidad de pares de la nueva línea de calzado D'Dalis que se vendería al mes

	Frecuencia	Porcentaje
No se vendería	7	5,30
Menos de 10 pares	66	49,60
10 a 20 pares	23	17,30
21 pares a 30 pares	18	13,50
Más de 30 pares	19	14,30
Total	133	100,00

A través de esta pregunta se muestra que tan solo un 5,30% de vendedoras consideran que la nueva línea de calzado D'Dalis no tendría aceptación. Cerca del 50% de vendedoras estiman que venderían menos de 10 pares de esta línea de forma mensual, entre los motivos que mencionaban acerca de esta estimación era el precio y la fidelidad a lo clásico de sus clientas, el 17,29% de vendedoras consideran que llegarían a vender entre 10 a 20 pares al mes. Más de 30 pares se venderían mensualmente por el 14,29% de vendedoras y de 21 a 30 pares serían vendidos por el 13,53% de quienes fueron encuestadas. La Tabla 10 y la Figura 28 contienen la información descrita.

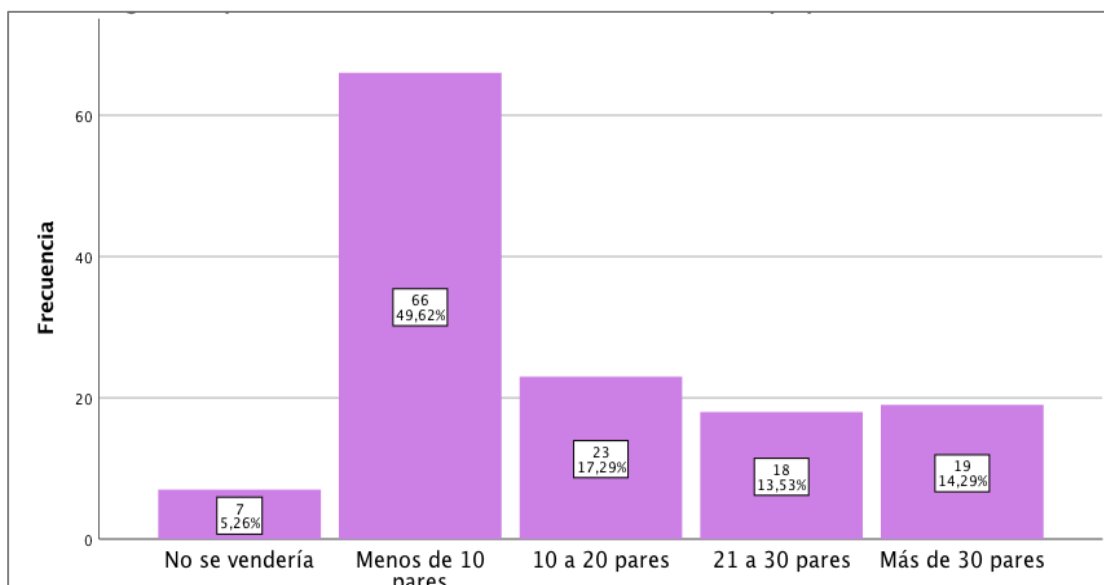


Figura 28. Resultados que corresponden a la cantidad de pares estimados de la nueva línea de D'Dalis que se venderían mensualmente.

4) Señale la importancia de los atributos que buscan sus clientes a la hora de comprar calzado femenino

Tabla 11
Resultados referentes al nivel de importancia de los atributos que las mujeres consideran en la compra de calzado

	Moda		Calidad		Precio		Comodidad		Marca		Alto del calzado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Importante	121	91,00	128	96,20	106	70,70	129	97,00	79	59,40	121	91,00
Algo importante	10	7,50	4	3,00	13	9,80	2	1,50	17	12,80	5	3,80
Nada importante	2	1,50	1	0,80	14	10,50	2	1,50	37	27,80	7	5,30
Total	133	100	133	100	133	100	133	100	133	100	133	100

Los resultados de esta pregunta no arrojan mucha diferencia entre atributos debido a que según la Figura 29, la calidad tuvo una puntuación del 19% al igual que la comodidad y tanto la moda como el alto del calzado representaron el 18%. Según las vendedoras estos son los atributos más importantes, seguido del precio con un 15% y de la marca con un 11%. Este resultado se verá con mayor precisión en la pregunta cuatro de las encuestas dirigidas a las consumidoras finales.

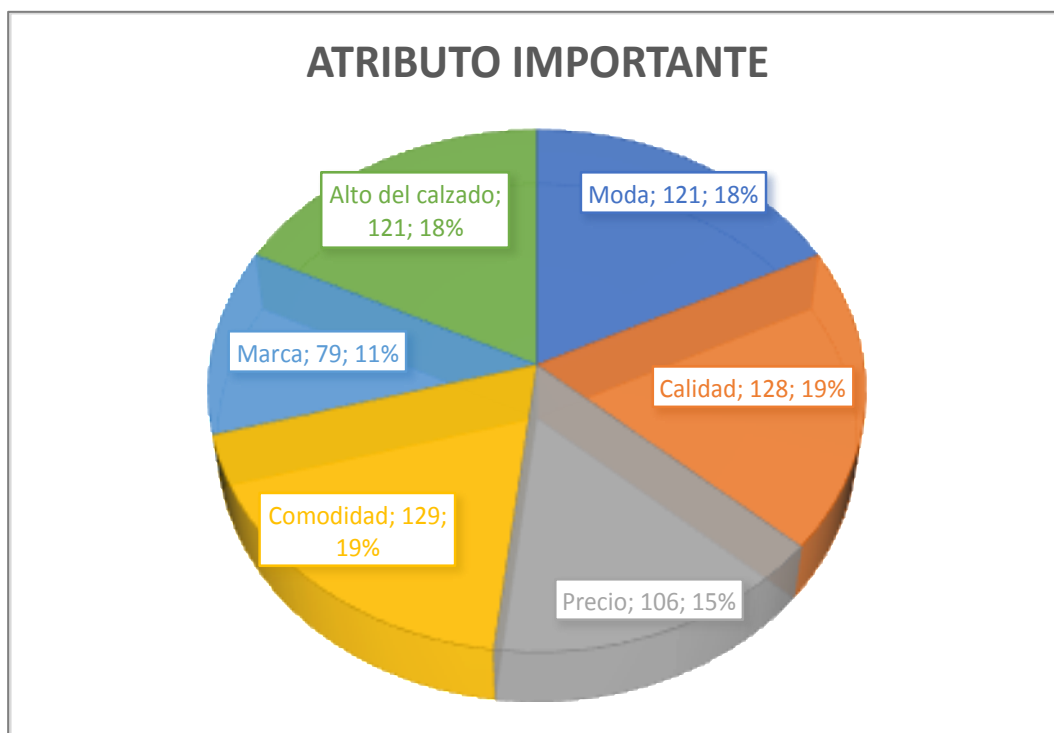


Figura 29. Resultados concernientes al atributo de mayor importancia en la compra de calzado femenino.

5) ¿En qué temporada vende mayor cantidad de calzado femenino?

Tabla 12

Resultados relacionados a la temporada con mayores ventas de calzado para mujer

	Frecuencia	Porcentaje
Día de la madre	17	12,80
Navidad	40	30,00
Es impredecible	71	53,40
Otro	5	3,80
Total	133	100,00

A pesar de que se deduce que en las temporadas de fiesta son las fechas con mayor cantidad de venta de calzado femenino, según la experiencia vivida por las vendedoras y los resultados obtenidos en esta pregunta se evidencia que más de la mitad (53,38%) de las vendedoras coinciden que en realidad es impredecible. El 30,80% de las vendedoras consideran que las ventas de este producto aumentan a fin de año. Solo el

12,78% de vendedoras aseveraron que la mejor temporada es el día de la madre.

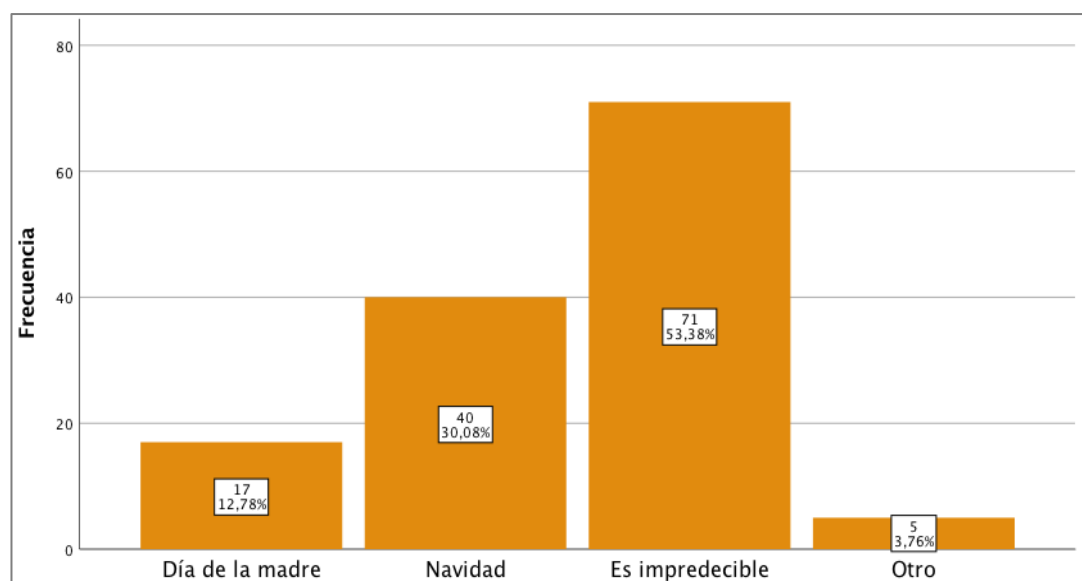


Figura 30. Resultados de las temporadas de mayor venta de calzado femenino.

6) ¿Cuál es el rango de precios del tipo de calzado que vende en mayor cantidad?

Tabla 13

Resultados acerca del precio del tipo de calzado más vendido

	Frecuencia	Porcentaje
De \$20 a \$30	40	30,10
De \$31 a \$40	59	44,40
De \$41 a \$50	29	21,80
De \$51 a 60	5	3,80
Total	133	100,00

Según la experiencia de las vendedoras encuestadas, el calzado que está dentro del rango de precios de \$31 a \$40 es el más vendido, esto fue expuesto por el 44,36%, seguido del 10,08% de vendedoras quienes venden más calzado femenino cuyo precio está entre los \$20 y \$30. El rango de precios que va de \$41 a \$50 es mayormente vendido por el 21,80% de vendedoras y una pequeña cantidad de vendedoras que representan el 3,76%

de la población encuestada, venden con mayor frecuencia calzado para mujer cuyo precio es de \$51 a \$60.

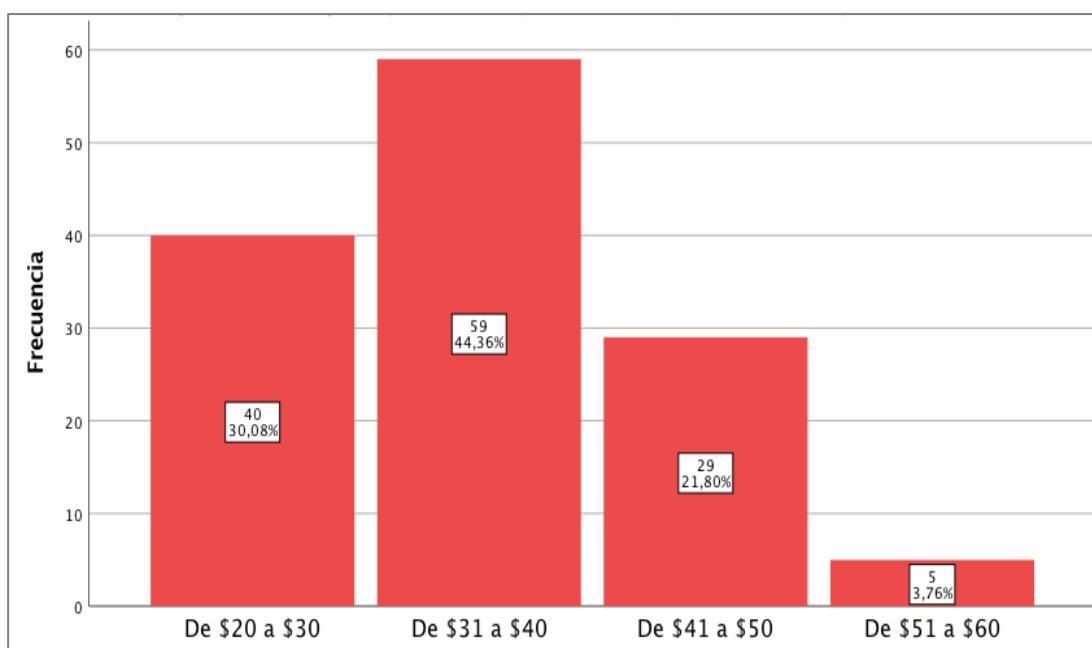


Figura 31. Resultados referentes al precio del calzado femenino más vendido.

7) ¿En comparación con el año pasado, considera que las ventas de calzado femenino han aumentado, se han mantenido o han disminuido?

Tabla 14

Resultados referentes a la variación de las ventas

	Frecuencia	Porcentaje
Han aumentado	17	12,80
Se han mantenido	60	45,10
Han disminuido	51	38,30
No aplica	5	3,80
Total	133	100,00

El 45,11% de las vendedoras manifestaron que las ventas de calzado femenino del presente año 2019 se mantienen en comparación con las del año anterior 2018. Sin embargo, hay una cantidad considerable de vendedoras (38,35%) que aseveraron que las ventas decrecieron. Por otro lado, el 12,78% de vendedoras afirmaron que sus ventas aumentaron. El

3,76% de vendedoras no pudieron responder a esta pregunta debido a que este año se integraron a trabajar en la empresa. La Tabla 14 y la Figura 32 reflejan los resultados descritos.

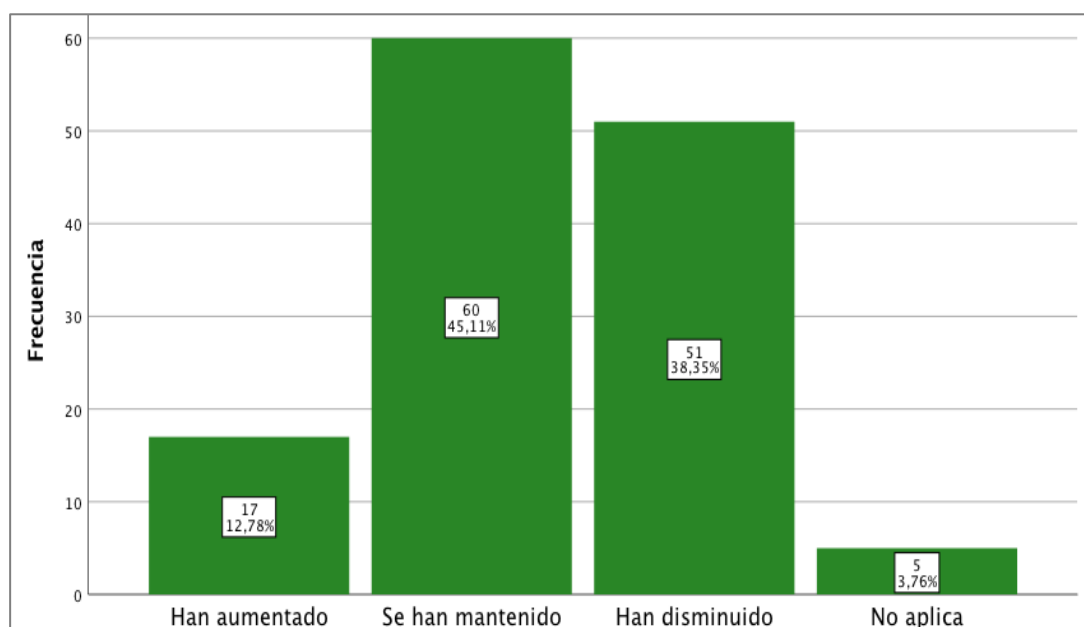


Figura 32. Resultados acerca de la variación de las ventas.

8) ¿Si considera que las ventas disminuyeron, qué factores cree usted que han influido en su reducción?

Tabla 15

Resultados que muestran las razones de la disminución de ventas

	Frecuencia	Porcentaje
Presencia de calzado extranjero	15	11,30
Situación económica desfavorable	29	21,80
Otros	7	5,30
Total	51	38,80
Valores perdidos	82	61,70
Total	133	100,00

Del 38,80% de las vendedoras que manifestaron un disminución en sus ventas, el 56,86% afirmaron que se debe a la situación económica desfavorable que atraviesa el país, el 29,41% afirmó que es debido al aumento

de la presencia de calzado extranjero en los centros de distribución de calzado y un 13,73% explicaron que esto es debido a otros factores, entre los que se puede mencionar: falta de innovación e implementación de calzado con más moda en la revista, algunas deficiencias y retrasos en el sistema de entrega de calzado, disminución de calidad del calzado (experiencias desfavorables con clientas) y falta de concentración de energía y esfuerzo en esta actividad. La Tabla 15 y la Figura 33 muestran la información descrita.

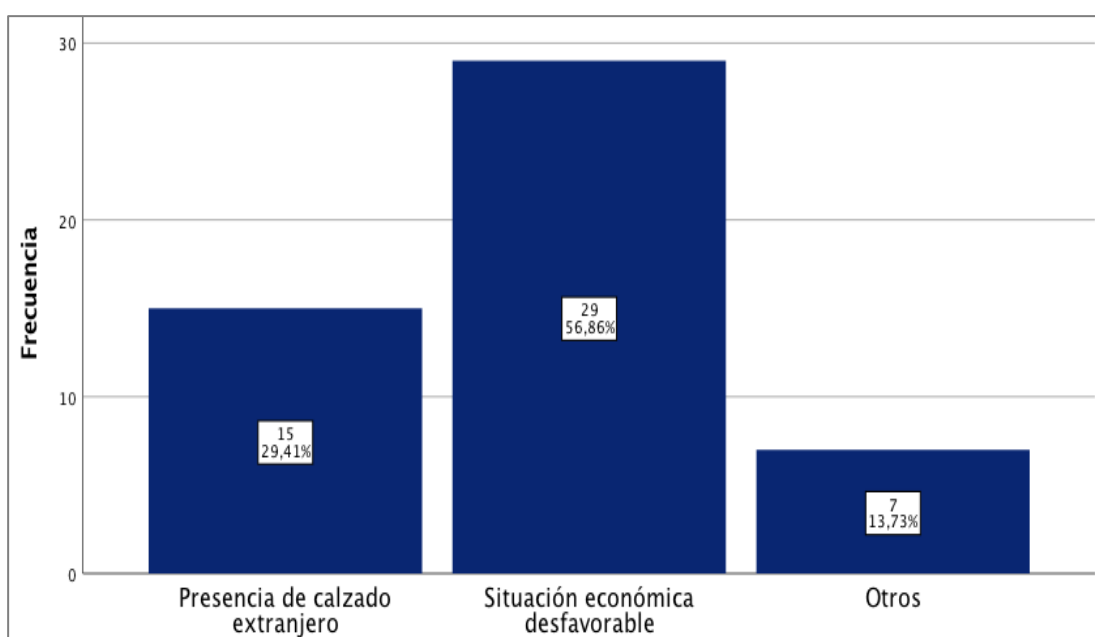


Figura 33. Resultados concernientes a las razones del decrecimiento en ventas de calzado femenino.

Los resultados de las encuestas dirigidas a las vendedoras de calzado femenino en el catálogo Cavalini mostraron que las mujeres con mayor incidencia de compra oscilan entre los 28 a 45 años. Los tipos de calzado más solicitados son las sandalias bajitas, casuales con taco y baletas. Además, se evidencia la aceptación de la nueva línea de calzado por parte de las vendedoras, la mitad de la muestra aseguró que mensualmente venderían menos de 10 pares cada una. Difícilmente se puede apreciar la importancia de los atributos del calzado en esta encuesta; sin embargo, en la encuesta

dirigida para las consumidoras finales se aprecia con mayor precisión. El rango de precios con mayor puntuación es de \$31 a \$40. Por último, las encuestas demuestran que existe una afectación para las ventas de calzado nacional causado por la situación económica desfavorable y el aumento de la presencia de calzado importado.

Las encuestas dirigidas a mujeres que compran calzado contienen las siguientes preguntas cuyos resultados se muestran a continuación:

a) Rango de edad de las mujeres que compran calzado

Tabla 16
Resultados concernientes al rango de edad de las mujeres que mayormente compran calzado

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 22 años	106	27,60
De 23 a 27 años	55	14,30
De 28 a 32 años	98	25,50
De 33 a 37 años	58	15,10
De 38 a 45 años	41	10,70
Mayor a 45 años	26	6,80
Total	384	100,00

Según los resultados, las mujeres que mayormente compran calzado oscilan entre los 18 y 22 años representando un 27,60% de las mujeres encuestadas, seguido de quienes tienen de 28 a 32 años siendo el 25,52%. El 15,10% de las mujeres representan a las mujeres que oscilan entre los 33 y 37 años, el 14,32% atañen a quienes tienen entre 23 y 27 años. Las mujeres de 38 a 45 años competen al 10,68%, mientras que el 6,77% corresponden a quienes superan los 45 años.

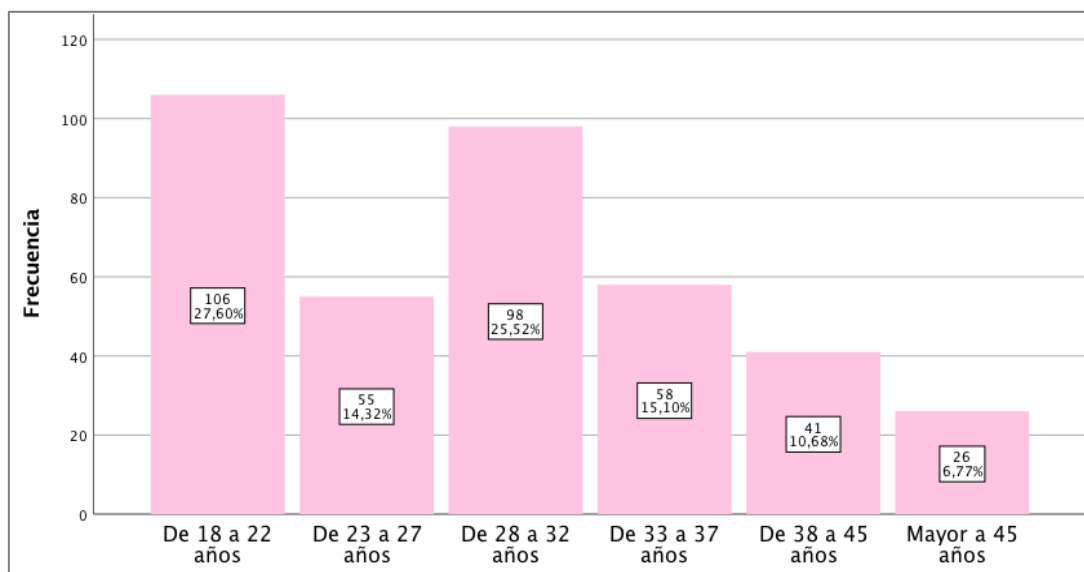


Figura 34. Resultados de las mujeres que según su edad compran calzado.

1) ¿Gusta de esta línea de calzado?

Tabla 17

Resultados concernientes a la aceptación de la nueva línea de calzado

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	378	98,40
No	6	1,60
Total	384	100,00

Antes de comenzar la encuesta, a través de imágenes se mostraron algunos de los modelos de la nueva línea a ofrecer, luego se procedió con la formulación de la presente pregunta. La aceptación por parte de la población que se quiere alcanzar es evidente, las cuales se muestran en la Tabla 17 y en la Figura 35. El 98,40% afirmaron que gustan de la línea de calzado que se desea producir, y tan solo el 1,60% de la muestra no presentó interés en ella.

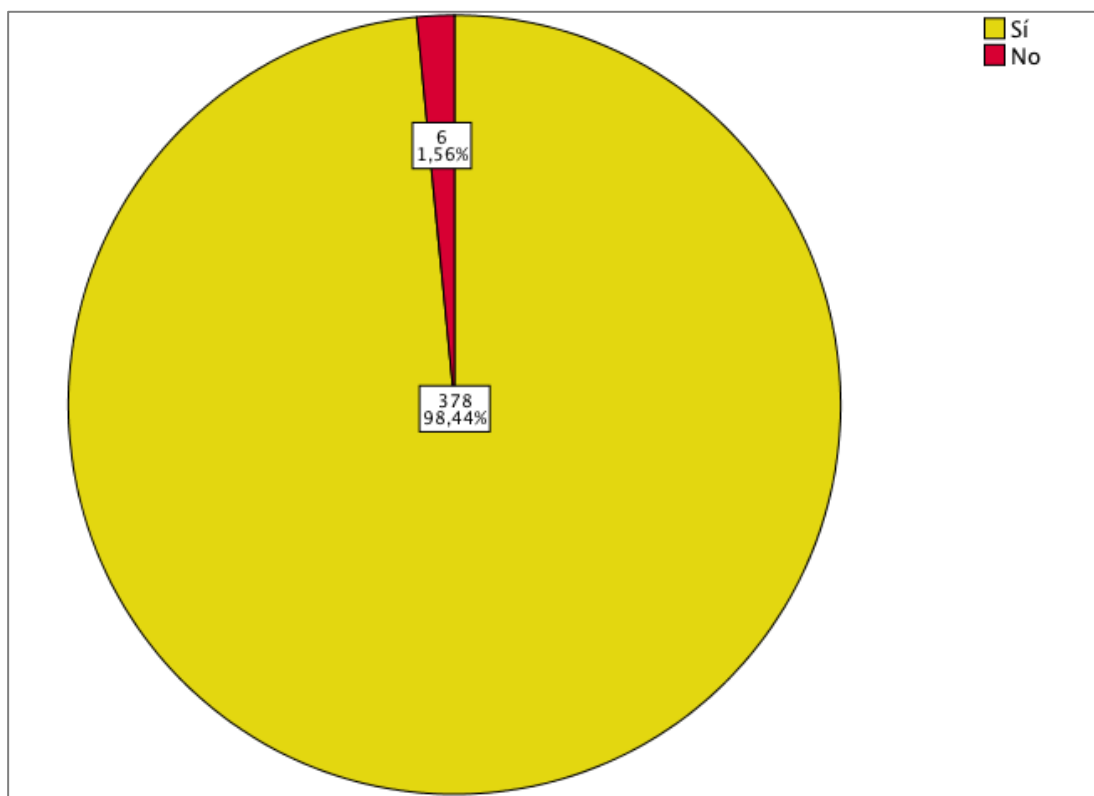


Figura 35. Resultados relativos a la aceptación de la nueva línea de calzado.

2) ¿Qué atributo considera más importante a la hora de comprar esta línea de calzado?

Tabla 18
Resultados alusivos a los atributos con mayor importancia en el calzado

	Frecuencia	Porcentaje
Color	25	6,50
Calidad	58	15,10
Moda o tendencia	59	15,40
Precio	21	5,50
Comodidad	213	55,50
Marca	8	2,00
Total	384	100,00

De las seis cualidades que normalmente se busca en un calzado, la más importante para las mujeres es la comodidad, el 55,47% de las mujeres encuestadas lo aseguraron. El 15,36% compra calzado por moda o tendencia de la temporada, seguido del 15,10% que buscan calidad, sobre todo. El 6,51% de la muestra consideró que el color es un atributo muy importante, seguido del precio el cual fue considerado por el 5,47% y, por último, la marca

es el atributo menos considerado por las mujeres representando tan solo el 2,08% de las encuestadas.

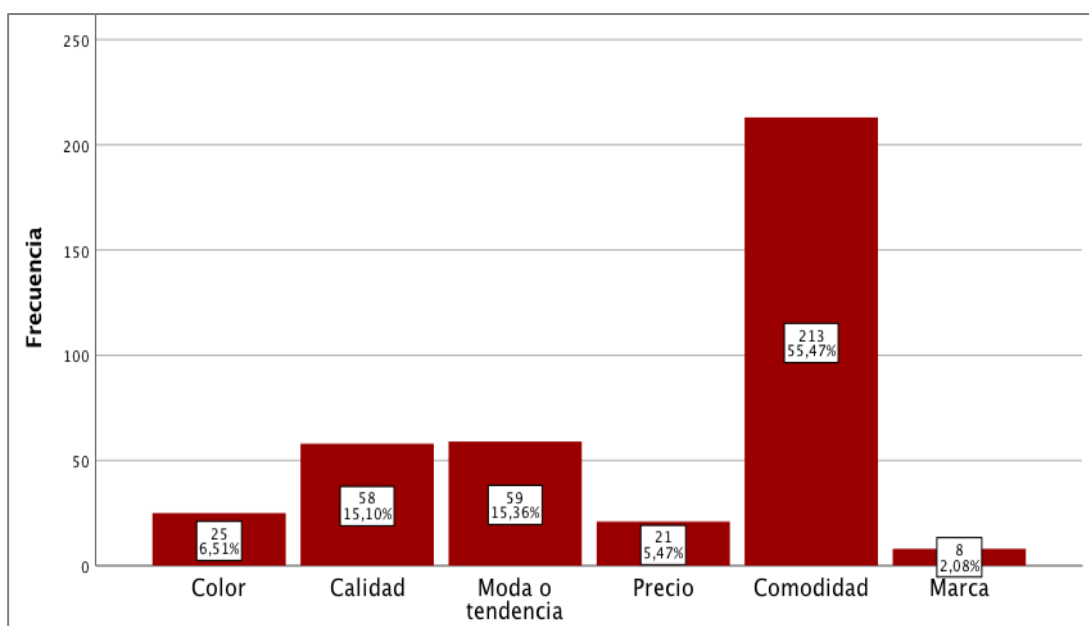


Figura 36. Resultados acerca de los atributos más importantes del calzado femenino.

3) ¿Cada cuánto compraría esta línea de calzado?

Tabla 19

Resultados referentes a la frecuencia compra de calzado

	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	27	7,00
Dos veces al año	97	25,30
Tres veces al año	83	21,60
Cuatro veces al año	47	12,20
Más de cuatro veces al año	130	33,90
Total	384	100,00

Los resultados muestran que las mujeres tienen una alta frecuencia de compra en lo que a calzado se refiere, el 33,90% de las mujeres encuestadas afirmaron que compran más de cuatro veces en el año, el 25,26% sostuvieron que lo hacen dos veces al año, mientras que el 21,61% adquieren esta línea de calzado tres veces al año. El 12,24% manifestaron que su frecuencia de compra en el año es de cuatro veces y una pequeña cantidad (7,03%) de las mujeres afirmaron que compran una vez al año.

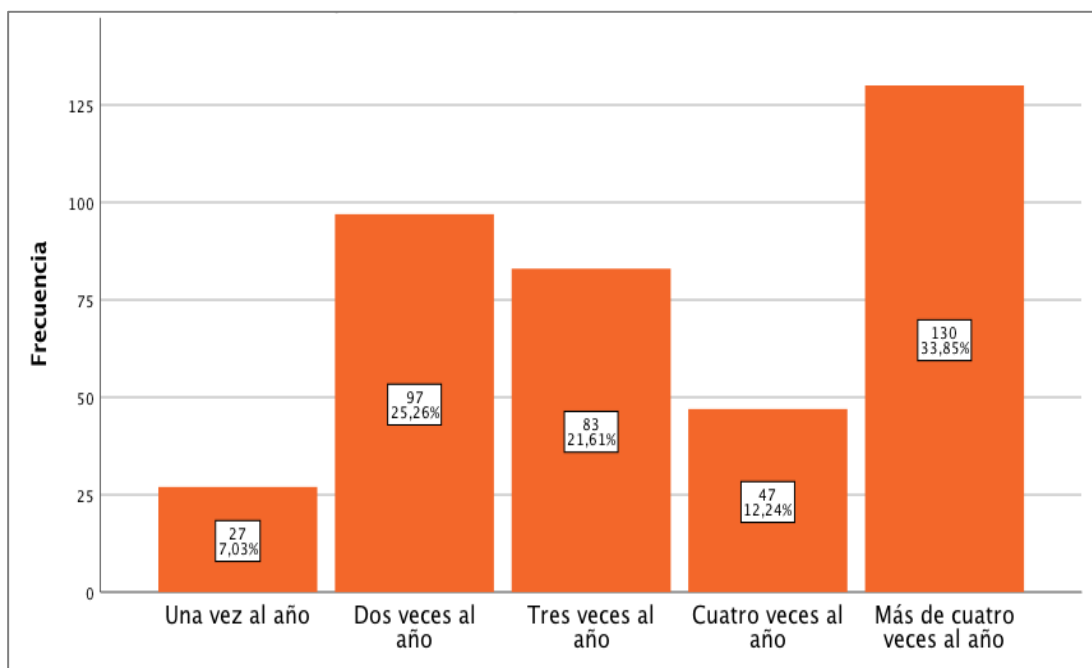


Figura 37. Resultados alusivos a la frecuencia de compra de calzado.

4) ¿Cuántos pares de esta línea de calzado le gustaría tener para su uso?

Tabla 20

Resultados que muestran la cantidad de pares

	Frecuencia	Porcentaje
Un par	34	8,90
Dos pares	79	20,60
Tres pares	65	16,90
Cuatro pares	70	18,20
Más de cuatro pares	136	35,40
Total	384	100,00

Al igual que la frecuencia de compra, la cantidad de adquisición del producto es alta. El 35,40% de las mujeres aseveraron que gustan comprar más de cuatro pares de calzado de esta línea, el 18,23% adquieren cuatro pares, seguido del 16,93% que gustan tener tres pares y tan solo el 8,85% de mujeres mantuvieron que un par es suficiente. Estos resultados se muestran en la Tabla 20 y en la Figura 38.

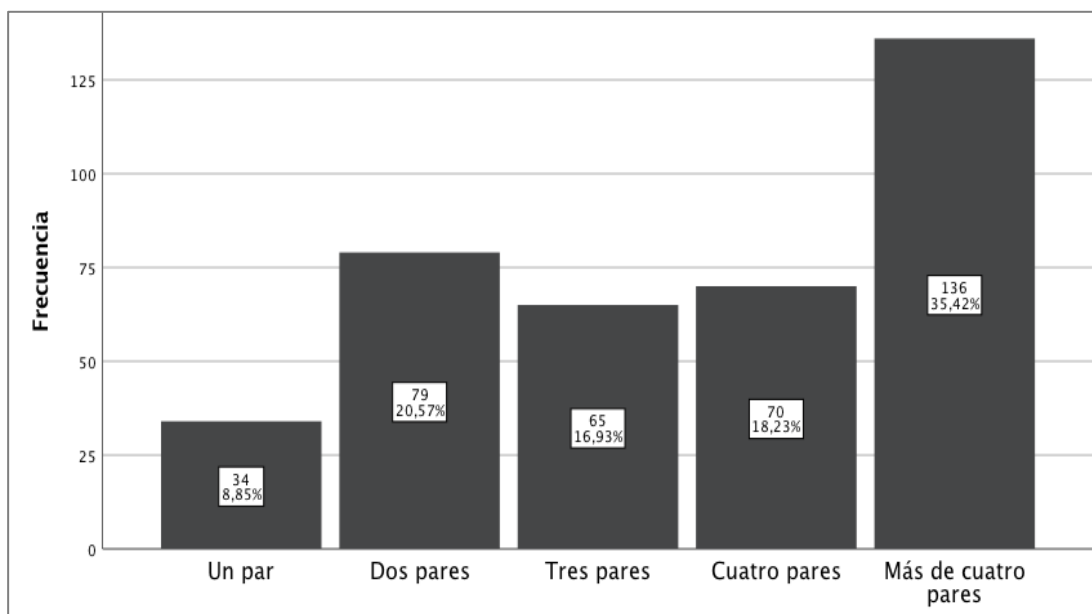


Figura 38. Resultados referentes a la cantidad de pares.

5) ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por esta línea de calzado?

Tabla 21

Resultados concernientes a la disponibilidad de pago

	Frecuencia	Porcentaje
De \$35 a \$45	185	48,20
De \$46 a \$55	132	34,40
De \$56 a \$65	18	4,70
De \$66 a \$75	15	3,90
Más de \$75	34	8,80
Total	384	100,00

La disponibilidad de pago mayormente preferido está en el rango de \$35 a \$45, casi el 50% de las mujeres señalaron que es el precio al que normalmente compran esta línea de calzado. El 34,38% optaron por el rango de \$46 a \$55; sin embargo, tan solo un 4,69% estarían dispuestos a pagar de \$56 a \$65 y un 3,91% pagarían de \$66 a \$75. Por otro lado, existe un 8,85% que podrían pagar más de \$75 por esta línea. Para una pequeña parte de la muestra (17,40%) le es indiferente el precio del producto y atribuyen mayor valor a otras cualidades.

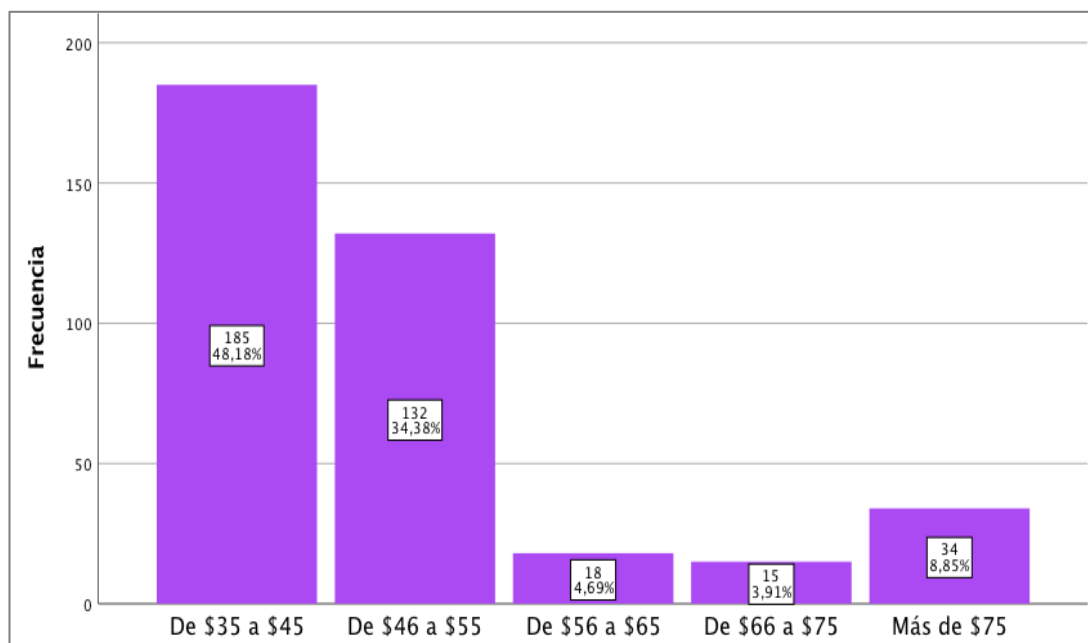


Figura 39. Resultados alusivos a la disponibilidad de pago.

6) ¿En dónde le gustaría comprar esta línea de calzado?

Tabla 22

Resultados relacionados a la plaza

	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	303	78,90
Catálogos de moda	23	6,00
Extranjero	15	3,90
Redes sociales	19	4,90
Páginas web	20	5,20
Otros	4	1,00
Total	384	100,00

A pesar de la era tecnológica en la que se vive, a la hora de comprar calzado las mujeres ecuatorianas siguen siendo fieles al mercado tradicional. Casi el 80% de las mujeres encuestadas afirmaron que escogen comprar en centros comerciales antes que, a través de otros medios de distribución, debido a que les permite ver, tocar el producto y lo más importante probarlo para verificar calidad, comodidad, medidas y ergonomía. La venta directa es el factor que ofrece mayor seguridad a las mujeres a la hora de comprar calzado, por esto tiene gran relevancia.

Tan solo un 5,99% gustan de adquirir calzado por medio de catálogos de moda. El 5,21% escogen realizar sus compras a través de sitios web, entre las que se puede mencionar: Amazon, OLX, entre otros. Las redes sociales tienen una menor proporción, únicamente un 4,95% de mujeres realizan sus compras a través de este medio.

El 3,91% compran este producto cuando viajan a otros países, estas mujeres explicaron que dentro de las razones por la que prefieren comprar en el extranjero es debido a que existe mayor diversidad, mejores precios y gustan del acabado de la mano de obra de países en particulares. El 1,04% se refiere a aquellas que no gustan de hacer compras y permiten que otra persona lo realice en su lugar. Los resultados a esta pregunta se ilustran en la Figura 40 y en la Tabla 22

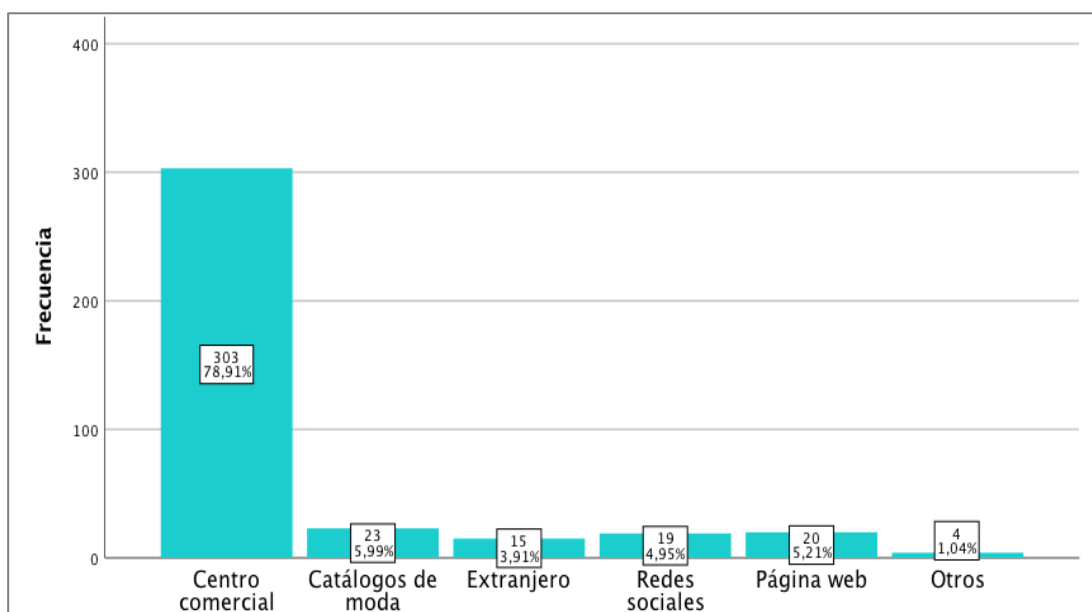


Figura 40. Resultados acerca de la plaza.

7) ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir modelos e información de esta línea de calzado?

Tabla 23
Resultados relacionados a la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	303	78,90
Catálogos de moda	23	6,00
Extranjero	15	3,90
Redes sociales	19	4,90
Páginas web	20	5,20
Otros	4	1,00
Total	384	100,00

La importancia de las redes sociales radica en la comunicación entre el distribuidor y el cliente; ya que casi el 50% de las mujeres afirmaron que gustan de ver este tipo de productos a través de este medio, especialmente Instagram. Sin embargo, hay un considerable porcentaje de mujeres (35,42%) que prefieren ver el producto únicamente a la hora de comprarlo en los centros comerciales. Una menor cantidad de mujeres (7,81%) acostumbran a ver modelos a través de catálogos de moda. El 4,69% prefieren recibir información solo en sus bandejas de entrada de correo electrónico. El 35,91% corresponde a aquellas que gustan de ver modelos en cualquier lugar donde ellas estén como televisión, vallas publicitarias, revistas, etc.

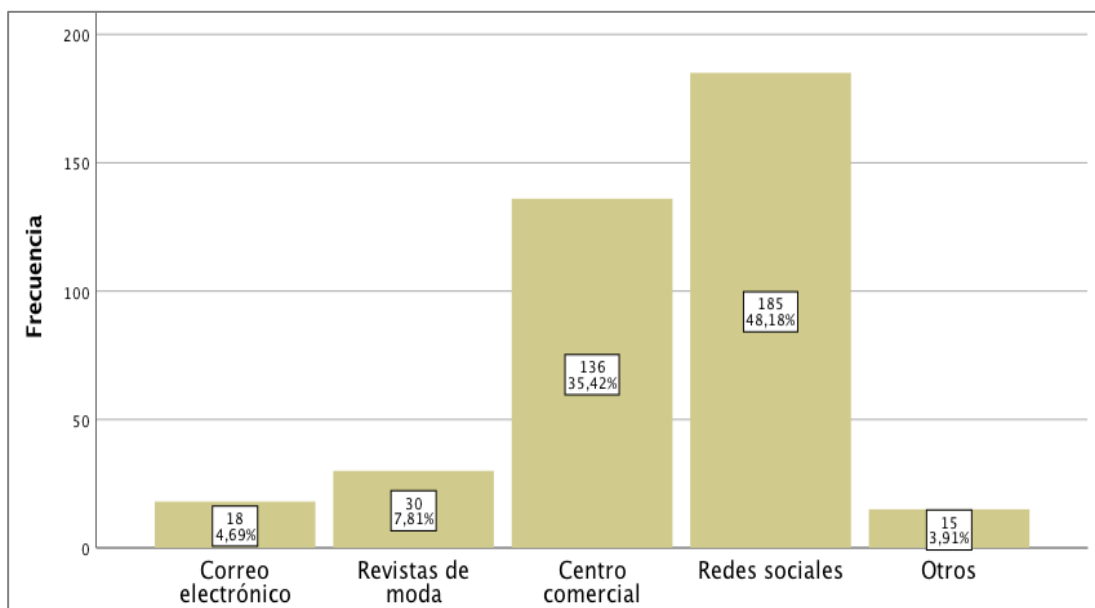


Figura 41. Resultados acerca de la comunicación.

8) ¿Qué talla de esta línea de calzado es usted?

Tabla 24

Resultados relacionados al producto

	Frecuencia	Porcentaje
34	7	1,80
35	36	9,40
36	98	25,50
37	133	34,60
38	74	19,30
39	22	5,70
40	11	2,90
41	3	0,80
Total	384	100,00

Los resultados de esta pregunta nos permiten conocer que la talla de calzado que debe ser fabricada en mayor cantidad es la 37 en la ciudad de Guayaquil, seguida de la talla 36 y la 38. El 79,40% de mujeres corresponden a las tres tallas más punteadas. Aunque en menor cantidad, existe una proporción de mujeres que calzan tallas pequeñas (34 y 35), representando el 11,20% de las mujeres encuestadas y una proporción de quienes calzan tallas grandes (39 a 41), las cuales representan el 9,40% de la muestra.

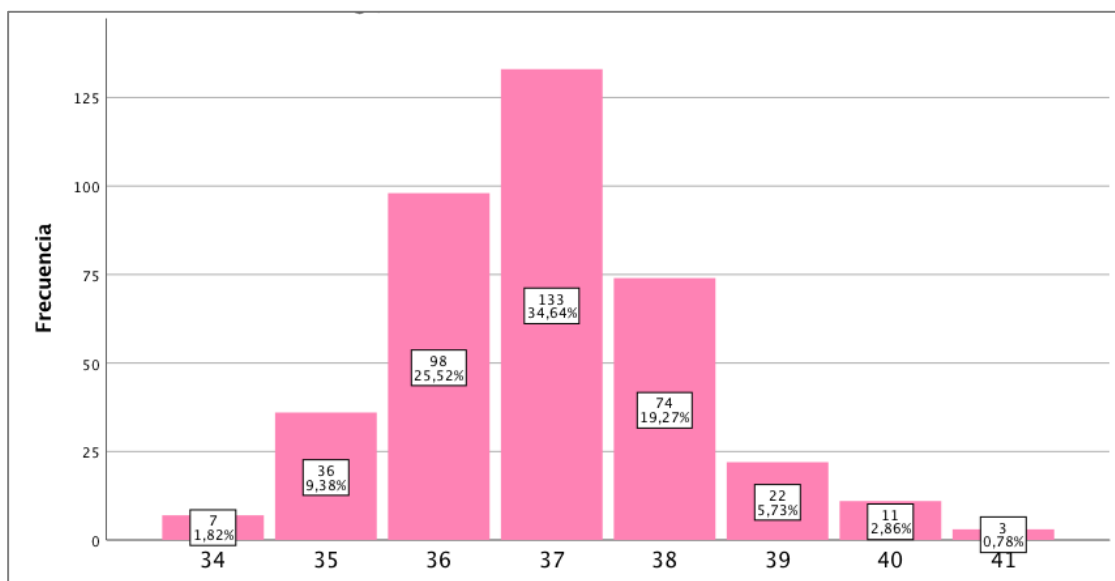


Figura 42. Resultados referentes al producto.

9) Elija qué calzado prefiere

Tabla 25

Resultados relacionados a las preferencias de las consumidoras

	Frecuencia	Porcentaje
Brasileño	138	35,90
Italiano	22	5,70
Colombiano	31	8,10
Nacional	35	9,10
Americano	46	12,00
Es indiferente	112	29,20
Total	384	100,00

A la hora de comprar calzado el 70,83% de las mujeres encuestadas toman en cuenta el origen de la mano de obra del calzado, de lo cuales desafortunadamente tan solo el 9,11% prefieren que sea nacional, el 61,72% restante optan por el calzado importado. De aquella proporción el 35,94% busca el calzado brasileño, entre alguna de las razones que expusieron: la moda, el estilo, la innovación, la excelencia en el acabado del producto, los detalles y la calidad. El calzado americano es preferido por el 11,98% la cual explicó que es debido a la comodidad y diseños del producto. El 8,07% buscan el calzado colombiano debido a la buena mano de obra y la moda que ofrece,

mientras que el 5,73% prefieren el calzado italiano. Por otro lado, el 29,17% no dan importancia al origen del calzado.

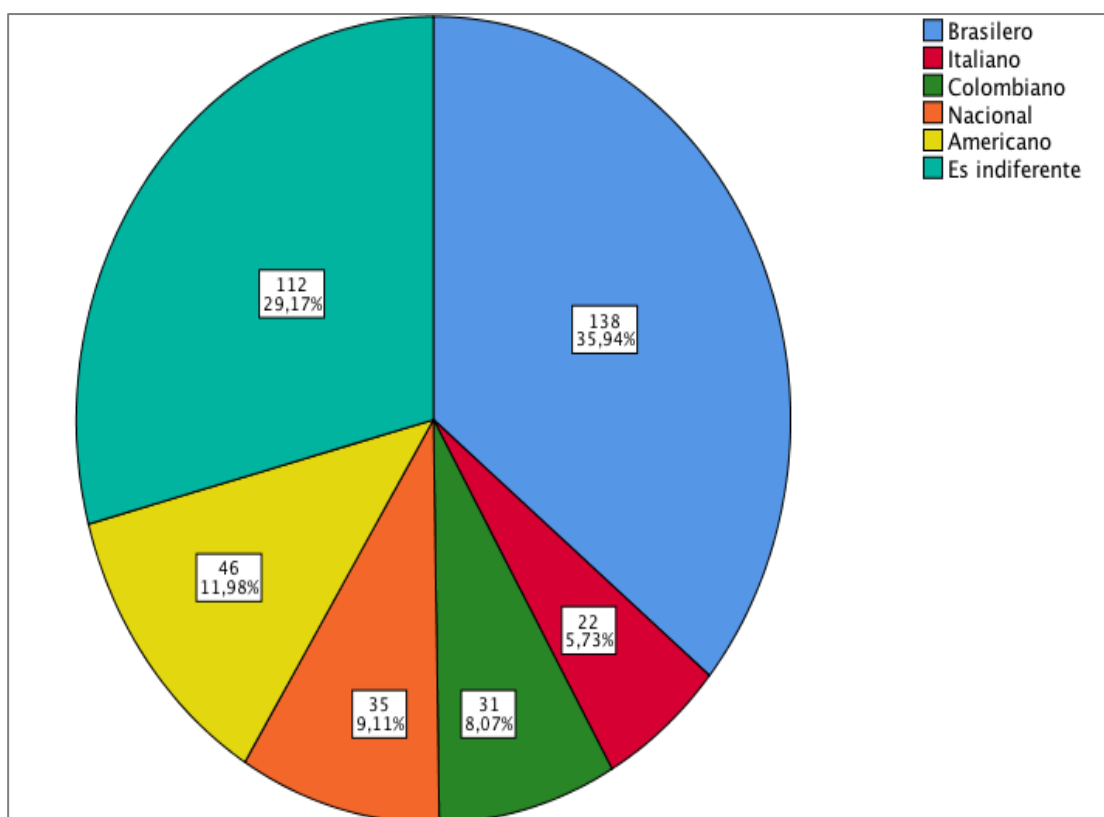


Figura 43. Resultados relacionados a las preferencias de las consumidoras.

Los resultados de las encuestas realizadas a las consumidoras finales corroboraron la aceptación de la línea de calzado que se desea producir. Se demostró que la comodidad es el atributo más importante para las mujeres en la compra de un calzado. Las mujeres compran más de cuatro veces al año y gustan tener más de cuatro pares para su uso. El rango de precios es de \$35 a \$55, lo cual concuerda con los resultados de las encuestas dirigidas a las vendedoras. Los centros comerciales son los sitios de distribución más visitados y el medio a través del cual las mujeres reciben información en lo que a calzado se refiere, además de las redes sociales. Por último, se concluye que existe un considerable interés por el calzado importado, particularmente el brasileño.

3.3 Análisis de Resultados de Entrevistas a Expertos

Se realizaron entrevistas a distribuidores de calzado femenino mediante catálogos de moda, con el fin de conocer la opinión referente a la situación del calzado ecuatoriano en el país, sus probabilidades de mejora y la aceptación que tendría la nueva línea en la que se desea incursionar. A continuación de muestran las respuestas a las preguntas:

1) ¿Cuál es su opinión referente al futuro de calzado nacional?

Los expertos consideran que uno de los obstáculos es la presencia de salvaguardias que si bien es cierto aparentemente se considera un bienestar para el productor de calzado ecuatoriano, pero en realidad se traduce en un perjuicio ya que, induce al productor a la conformidad y no desafía su capacidad para mejorar su competencia y renovar su oferta de productos. Esto conlleva a que el consumidor final, es decir las mujeres, prefieran el calzado extranjero debido a los atributos que este ofrece, los cuales superan al producto nacional independientemente del precio que éste pueda tener.

Los grandes distribuidores han optado por importar debido a la diversidad de diseños, calidad, moda que ofrecen y muy buena acogida que tiene en el mercado ecuatoriano. El camino correcto que debe seguir el productor local es bajar costos, pues es una de las más grandes afectaciones con el fin de evitar la desaparición de su participación en el mercado nacional.

2) ¿Qué estrategias considera que los fabricantes de calzado nacional deben llevar a cabo para competir con el fabricante extranjero?

El problema radica en que los productores debían haber aprovechado el tiempo de las salvaguardias impuestas para evitar el ingreso de calzado extranjero y concentrar su esfuerzo en invertir en tecnología y producción de materia prima, puesto que una de las grandes barreras para la industria del calzado nacional es que la mayor cantidad de insumos son importados de Colombia, Perú, países de Centro América, Guatemala y México, lo que encarece el producto. Además, la mano de obra del país es más costosa en comparación con la de otros países. Pocas son las empresas que han optado por esta estrategia; sin embargo, al término de las salvaguardias en vigencia los productores volverán a pedir al gobierno que extienda el tiempo de estas, lo que ya hicieron hace un par de años.

Las empresas que han invertido en tecnología para fabricar sus propios insumos se encuentran en Tungurahua, la calidad, el diseño y el acabado de sus productos es notorio en comparación con el calzado rústico que fabricaban antes de implementar tecnología. Estas son ejemplo de la aplicación de buenas estrategias que permiten competir en el mercado.

3) Según su punto de vista ¿Cuál es la tendencia a la que el mercado ecuatoriano se ha inclinado recientemente?

Debido a su idiosincrasia, el mercado ecuatoriano se ha mantenido conservador y apartado de la inclinación a la moda e innovación; sin embargo, la nueva generación tiene otros gustos y prefieren diversidad en diseños y estilos, haciendo coherencia con el aumento del uso de redes

sociales, las cuales son herramientas que permiten que el consumidor observe en tiempo real lo que se oferta en otros países y desee buscar productos extranjeros.

El mercado ecuatoriano en general prefiere evitar riesgos y mantener lo clásico en sus prendas de vestir, no obstante, el nicho de mercado que gusta de la moda extranjera a pesar de ser pequeño, con el paso del tiempo irá creciendo cada vez más. Sin embargo, algo que nunca cambia ya sea para quienes buscan la moda o se mantienen conservadores, es la búsqueda de un calzado que ofrezca comodidad.

4) ¿Qué línea de calzado le gustaría a usted agregar a su gama de productos?

Particularmente, las estrategias de los catálogos se apegan a ofrecer los productos que tengan mayor cantidad de compradores pues la estrategia del negocio es la venta directa, lo cual se traduce en mantener estilos clásicos y colores conservadores. Una línea que ofrezca moda y diseños más contemporáneos son una muy buena opción; sin embargo, se deben aplicar estrategias para su introducción y lograr la aceptación del mercado,

5) ¿Qué recomendación tiene en cuanto a nuestro servicio como proveedores? ¿qué le gustaría que mejoremos?

Los catálogos tienen una particularidad, la puntualidad a la hora de entregar el producto significa fidelizar a un cliente. Los clientes buscan recibir su producto a tiempo, lo cual no es posible cuando existen retrasos en el recibimiento de la mercadería por parte de los proveedores. Las referencias de un cliente que ha tenido una mala experiencia conllevan a

que las ventas disminuyan y no se alcance a posibles compradores. Llegar al punto de equilibrio en el que los proveedores no incurran en retrasos debido a la falta de insumos, sería lo ideal.

La calidad es otro de los factores que se busca, debido a que el calzado lleva la marca del catálogo. Si un calzado presenta problemas, todas las demás líneas de producto que ofrece el catálogo quedan afectadas de igual manera. Esto también provoca la pérdida de clientes.

3.4 Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes

Las estrategias para fidelizar a los distribuidores radican en buscar la mejora continua, tanto en el producto dirigido al mercado objetivo como en el servicio que se ofrece a los intermediarios. La comunicación abierta adquiere gran relevancia en la cadena de valor, por lo que, se aplicarán procedimientos de retroalimentación. Al término de cada entrega al distribuidor, se realizará una pequeña encuesta al jefe de compras con el fin de evaluar y verificar aspectos como: a) satisfacción de las expectativas del cliente para con nuestro producto, b) existencia de fallas o reparaciones que se deban realizar, y c) puntualidad y demás requisitos que exijan los distribuidores. La información recopilada permitirá manejar y disminuir las quejas que podrían suscitar.

3.5 Estrategias Corporativas

Para Medina, Sepúlveda, y Rojas (2009) las estrategias corporativas se entienden como la determinación de una organización para cubrir y satisfacer las expectativas de los propietarios y agentes interesados o *stakeholders* a

través de la organización y dirección de sus funciones y recursos con el fin de lograr mayor valor económico. Las estrategias corporativas según el mercado se clasifican en estrategias de crecimiento y estrategias de ajuste. Las estrategias de crecimiento a su vez se dividen en estrategias de diversificación y concentración, lo cual se presenta en la Figura 44.

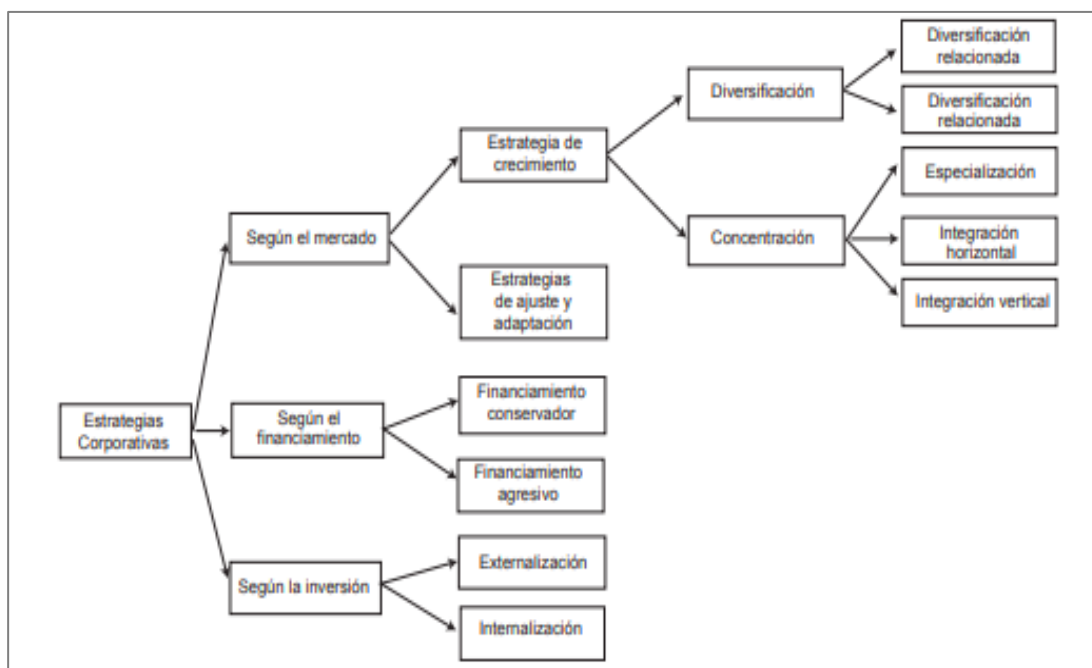


Figura 44. Estrategias corporativas y sus clasificaciones.

Tomado de: Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile (Medina et al., 2009).

3.5.1 Análisis de la Matriz Ansoff

La Figura 45 muestra la Matriz Ansoff, la cual orienta al presente proyecto a seleccionar la estrategia de diversificación como una de las estrategias corporativas a implementar ya que, se desea llegar a un nuevo segmento de mercado a través de la oferta de nuevos productos. La penetración de mercado lo cual implica vender más a los clientes actuales, el desarrollo de mercado que se traduce en la búsqueda de clientes nuevos presentando los mismos productos, y el desarrollo de productos lo que significa ofrecer a los

clientes actuales nuevos productos (Lozano & Torres, 2017); son estrategias que para la situación de la empresa no son las más convenientes.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 45. Matriz Ansoff.

Tomado de: Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco (Lozano & Torres, 2017).

El presente proyecto se centrará en la aplicación de la estrategia de diversificación, la cual se subdivide en diversificación relacionada y diversificación no relacionada (Ubé & Espitia, 2013). La diversificación a negocios o productos de similares características sugiere a la diversificación relacionada, la cual es preferida para el cumplimiento de este proyecto.

3.5.2 Marketing mix

La estrategia del marketing mix es muy conocida y aplicada en diversos proyectos de negocio, la cual consiste en la combinación de cuatro componentes que permiten la efectividad en la aplicación del marketing en una organización. Su importancia radica en la creación y adaptación de un producto o servicio a las necesidades del consumidor objetivo, de tal manera que el precio, la plaza y la promoción satisfagan al cliente (Fernández, 2015). La composición de los cuatro elementos según la información recogida

conduce a la conformación de las siguientes estrategias para cada componente:

3.5.2.1 Producto

La nueva línea de productos consiste en ofrecer un calzado que conserve la comodidad y calidad, la cual caracteriza a la marca de la empresa y adicione innovación en cuanto a diseños y moda. Los resultados de las encuestas revelan que los tipos de calzado más buscados son las sandalias bajitas, las baletas y los tacos. Por esta razón, la oferta estará orientada a implementar diseños inspirados en creaciones de calzado de países como Brasil, Estados Unidos, Colombia e Italia lo cual, según la recolección de datos, es lo más buscado por el mercado nacional.



Figura 46. Modelo de taco de la nueva línea de calzado D'Dalis.



Figura 47. Modelo de baleta de la nueva línea de calzado D'Dalis.



Figura 48. Modelo de sandalia bajita de la nueva línea de calzado D'Dalis.

Las tallas con mayor producción serán 36, 37 y 38 sin descuidar la pequeña parte del mercado que calza tallas grandes o pequeñas.

3.5.2.2 Precio

Según los resultados que se muestran en las encuestas, la disponibilidad de pago del mercado objetivo se ubica en un rango de precios que va de \$35 a \$55, lo que se traduce en que el precio al que se ofrecerá a los distribuidores debe ser menor. El precio de cada par será establecido en función del modelo y los insumos necesarios para su fabricación. Cada tipo de calzado de la nueva línea de productos tiene similares insumos; sin embargo, el costo de la mano de obra varía en cada uno de ellos, debido al grado de dificultad de elaboración que cada uno tiene. La Tabla 26 detalla el rango de los precios que por tipo de calzado se ofrecerá a los distribuidores y el rango de los precios que estos últimos ofrecen al público.

La información de los precios de venta al público fue recogida mediante observación y visita a locales comerciales donde ofrecen productos similares, lo cual coincide con las respuestas de los grupos encuestados.

Tabla 26
Precios según tipo de calzado

Tipos de Calzado	Precio al Distribuidor	Precio de Venta al Público
Calzado casual	\$11,00 a \$12,50	\$35 a \$45
Baleta	\$12,00 a \$14,00	\$35 a \$50
Calzado con taco	\$18,00 a \$20,00	\$45 a \$90

3.5.2.3 Plaza

Diversas razones llevan al consumidor objetivo a mantenerse conservador en cuanto al lugar de compra tradicional, la cual se realiza en locales y centros comerciales, donde el giro del negocio es la venta directa.

Entre las causas que se valen mencionar:

- Oportunidad de prueba. Las mujeres gustan de observar físicamente, tocar y probarse el producto.
- Verificación de calidad. Conlleva la revisión de alguna falla que presente el producto, el tipo de material con el que está fabricado y conocer las formas de limpieza de este. Una gran parte de mujeres se interesa por el origen de la mano de obra.
- Comprobar la comodidad. Notar si existe alguna molestia al momento de usarlo para evitar el *hallux abductus valgus*, más conocido como *juanetes* y futuras heridas que este pueda ocasionar en los dedos, el empeine, el talón o en la proximidad al tendón de Aquiles. El alto del calzado juega un papel muy importante y depende de la preferencia y experiencias pasadas de la persona a la hora de elegirlo.

- Verificar detalles. Generalmente los colores, pequeños detalles y el acabado del calzado no se pueden apreciar cuando este es observado a través de imágenes ya sea en revistas o de forma digital, por esta razón la mayoría de las mujeres escogen visitar locales donde tienen la oportunidad de hacerlo.

La fábrica de calzado ha ofrecido sus productos a distribuidores de calzado de venta directa a través de catálogos de moda y locales ubicados en el centro y sur de la ciudad. Por tal motivo, la estrategia de este proyecto en lo que plaza de mercado se refiere, es mantener los clientes que se tiene con la línea de productos que se ha ofrecido y adicionalmente introducir la nueva línea de productos en los centros comerciales y locales que ofrezcan productos similares a los precios que el segmento del mercado objetivo está dispuesto a pagar. Estos locales normalmente se encuentran al norte de la ciudad de Guayaquil.

3.5.2.4 Promoción

Los medios de comunicación que mayormente son aceptados por el mercado para recibir información de nuevas tendencias, estilos y modelos de calzado son las redes sociales y los centros comerciales. Como fabricantes, la estrategia de promoción será orientada a dar a conocer el producto a los jefes de compra de los locales a los que se desea entrar. La forma que sigue en la venta a distribuidores es directa en el pedido inicial y a través de correo electrónico en las reprogramaciones.

La forma de dar a conocer el producto es mostrar personalmente y de manera directa a los jefes de compra de los centros de distribución, de este modo se percibe que el producto es competitivo, y que logra igualar la

manufactura extranjera. La Figura 49 resume las estrategias del marketing mix para el presente proyecto.

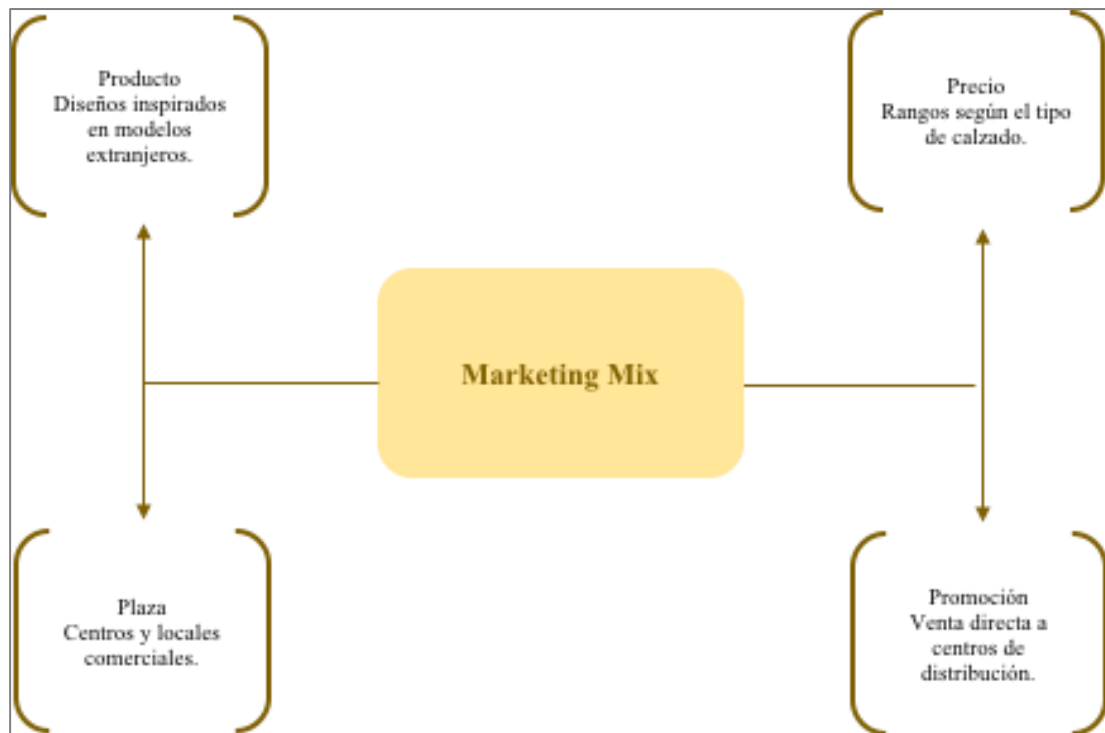


Figura 49. Estrategia de Marketing Mix para la nueva línea de calzado.

3.5.3 Análisis de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de crecimiento participación y cartera de productos propuesta por *Boston Consulting Group* es un modelo gerencial que permite a las empresas identificar las estrategias que ayuden a mejorar el posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor (Serrano, Arroyo, & Giménez, 2005). Esta herramienta permitirá analizar la situación de la empresa según cuadrante.

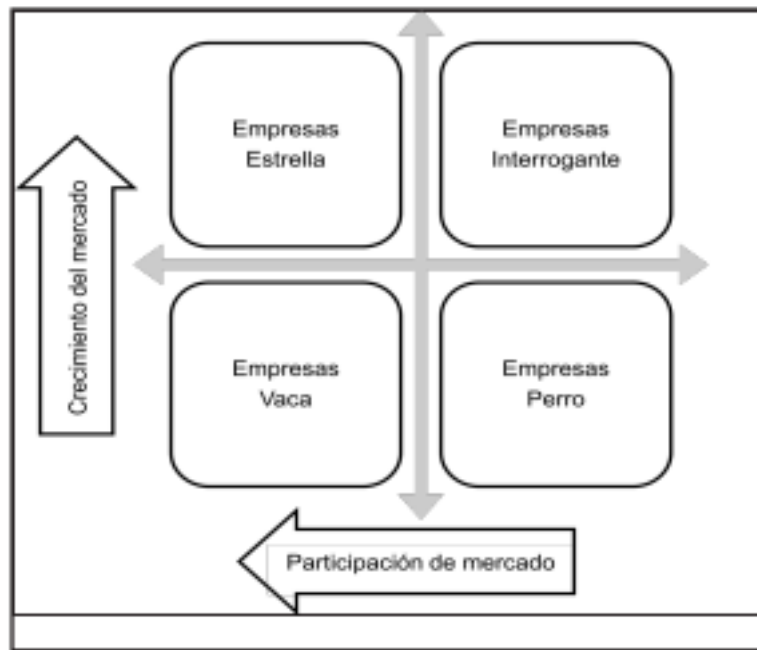


Figura 50. Matriz BCG.
 Tomado de: Cambios en la posición de mercado de las empresas colombianas (Ramírez, García, & Garcés, 2011).

Estrella:

Este producto tiene un alto crecimiento del mercado, al igual que el crecimiento en la participación del mercado. Los flujos de caja son buenos, pero no altos debido a su posición; los ingresos crecen cuando se mantiene una alta proporción de liderazgo es por esta razón que requieren de un constante monitoreo y aplicación de estrategias que apoyen la consecución de los objetivos determinados por la empresa (Ramírez et al., 2011).

Interrogante:

Su posición es de un crecimiento de mercado cuesta arriba, pero con una baja participación de mercado. Su nombre se debe a que la organización tiene que considerar opciones entre reforzar estrategias de mercado, estrategias de desarrollo de mercado o estrategias de productos y en los casos más graves llegar a vender la empresa debido al nivel de dificultad que representa (Ponce, 2007).

Vaca:

Pertenece a un mercado estable donde no hay crecimiento, aunque con una considerable participación de mercado. Genera beneficios disminuyendo gastos. Su mayor desventaja es que atrae competidores (Serrano et al., 2005)

Perro:

Escasa o casi nula participación de mercado, al igual que carece de crecimiento de mercado. Tiene altas probabilidades de desaparecer, no son rentables provocando pérdidas en la organización (Barrios, Rodríguez, Ojeda & González, 2017).

El giro del negocio se apega a las características del producto estrella ya que, son de alta participación en la industria del calzado y a la vez de crecimiento en el mercado. Se requiere de elaborar estrategias constantemente para mantener un equilibrio. Dentro de las ventajas que presenta es la generación de beneficios y obtención de considerables utilidades como producto de su característica diferenciadora.

3.6 Estrategias Funcionales

A nivel funcional, la planeación estratégica es un proceso que se descompone en una sucesión de fases, donde se fijan metas que siguen un propósito establecido sujeto a un presupuesto elaborado (Burgoa & Gonzalo, 2010). Los tres departamentos seguirán las siguientes estrategias:

Departamento de administración y finanzas:

Este departamento trabaja en conjunto con gerencia y se encarga de realizar todas las actividades administrativas que la empresa deba llevar a cabo. El área contable y la nómina están dentro de las responsabilidades que competen a esta área, entre otras actividades como el cumplimiento en los

pagos a proveedores, estipulación de políticas de crédito a clientes y determinación de los precios según los modelos de cada tipo de calzado que corresponden a cada línea.

Departamento de producción:

Es el área encargada de realizar los procesos que competen a la creación, elaboración y distribución de los productos. La compra de insumos y la organización de la producción atañe a este departamento. Es la parte esencial de la empresa debido a que el negocio gira en torno a los productos que se ofrecen, para esto se realizan las actividades de diseñar, modelar, producir y distribuir a los clientes en el tiempo estipulado. El control de calidad es la última área antes de la entrega a los intermediarios, por el que el producto debe pasar para ser aprobado y repartido.

Departamento comercial:

Las responsabilidades que pertenecen a este departamento comprenden las negociaciones que la empresa realiza con distribuidores quienes realizan la venta directa al consumidor final. La comunicación abierta y constante con los clientes, y el logro de los objetivos de venta mensuales son parte esencial de esta área. El cobro de facturas y recuperación de cartera son igualmente incluidas dentro de las tareas del departamento.

3.7 Estrategias de Amplia Diferenciación

Debido a la fuerte competencia que existe en el mercado, marcar la diferencia con el producto es todo un reto. Los resultados de la investigación apuntan a que el mercado está muy interesado en adquirir calzado importado antes que el nacional. Para contrarrestar esta realidad, la estrategia a implementar es el lanzamiento de la nueva línea de

productos bajo el nombre de otra marca, la cual es de origen brasileño. Lo que se busca es que las mujeres a la hora de comprar el calzado perciban un producto con cualidades extranjeras, tanto por sus atributos como por el nombre de la marca que le identifica.

La diferenciación radica en igualar la calidad y el estilo del calzado importado adicionando mayor comodidad y ofreciendo a los distribuidores mayores facilidades de adquirir el producto con nosotros que con los productores extranjeros a través de la importación. Esto representa para los distribuidores un instrumento de protección en caso de que las salvaguardias sean elevadas y exista mayor dificultad de compra del calzado extranjero.

3.8 Estrategias de Enfoque de Nicho de Mercado Basado en Diferenciación

De acuerdo con Chirinos (2011) un nicho de mercado es una parte o fracción de un segmento de mercado caracterizado por tener particularidades y exigencias singulares o similares, las cuales no están siendo satisfechas por parte de la oferta del mercado. El producto que se ofrece es de venta masiva, por lo que no se concentra en un nicho de mercado, sino más bien en un segmento de mercado. La estrategia es introducir el producto a locales comerciales donde las mujeres que gusten por esta línea y tengan disposición de pago que se alinee al rango de precios ofertados, lo puedan obtener.

3.9 Modelo de Negocio Canvas



Figura 51. Modelo de Negocios Canvas.

Tomado de: El Modelo Canvas en la Formulación de Proyectos (Ferreira, 2015).

Este mecanismo facilita la evaluación de una idea de negocio que orienta de manera razonable al emprendedor a conformar, construir y agregar valor a su proyecto (Ferreira, 2015). El modelo se clasifica en los siguientes componentes:

3.9.1 Segmento de clientes:

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, el segmento de mercado al cual está dirigida la nueva línea de productos a ofrecer está comprendida por mujeres mayores a 18 años, de estrato socioeconómico B y C+ que gusten de la compra de calzado.

3.9.2 Propuestas de valor:

La industria del calzado ecuatoriano ha descuidado un mercado que no está satisfecho con la oferta nacional, por lo cual, busca cubrir esta necesidad con calzado importado. La nueva línea de productos tiene como fin ofrecer calzado inspirado en modelos de países como Brasil y Estados Unidos, manteniendo la calidad y comodidad por lo que es conocida la marca de la empresa de estudio, fabricado por mano de obra nacional a precios competitivos con el calzado importado.

3.9.3 Canales

La forma de hacer llegar el producto que la empresa fabrica es a través de los distribuidores de calzado preferidos por el mercado objetivo los cuales, según los resultados de las encuestas, son centros comerciales y locales de venta del tipo de calzado que se desea ofertar. La empresa cuenta con vehículos que permitirán el transporte del producto, de este modo, el traslado de la empresa hacia el lugar donde los distribuidores de calzado destinen como recepción de mercadería, se llevará a cabo sin ninguna dificultad.

3.9.4 Relaciones con clientes

El contacto de la empresa con el mercado objetivo no es directo, pues son los distribuidores los que dan a conocer el producto por medio de la venta directa y/o redes sociales. Siendo este motivo lo que induce la selección de ser proveedores de aquellos intermediarios que realicen este tipo de comunicación y promoción con las clientas, como parte del giro de su negocio en el día a día.

3.9.5 Flujo de ingresos

La empresa percibirá ingresos de todas las ventas que realice a los distribuidores de calzado. La producción de calzado con valor agregado se traducirá en un aumento en la actividad comercial.

3.9.6 Recursos claves

Para la fabricación de la nueva línea de productos, es necesario la inversión en maquinaria especializada en los tipos de calzado a ofrecer. El sistema está conformado por tres máquinas. Adicionalmente, se debe resaltar que la mano de obra es un elemento importante ya que, son los operadores de los equipos. Además, la experiencia en la elaboración de la línea de calzado D'Dalis que hasta en la actualidad han elaborado, representará una ventaja competitiva.

3.9.7 Actividades claves

Entre las actividades críticas, es decir, aquellas que permiten darle valor agregado al producto, se encuentran el diseño y modelaje donde se crean nuevos modelos inspirados en estilos de países reconocidos por estar a la vanguardia de la moda y las tendencias del calzado. Además, se hacen las correcciones respectivas que el calzado requiera para ofrecer la comodidad necesaria y la ergonomía que las clientes buscan a la hora de probar el producto, sin olvidar la comprobación de que el calzado no tenga fallas y sus medidas sean las correctas. La producción del calzado es otra actividad que no puede ser descuidada, pues la calidad depende de los procesos de fabricación de cada tipo de calzado.

3.9.8 Asociaciones clave

Las buenas relaciones con los proveedores de materia prima y demás suministros que se han sostenido durante los años de producción del calzado D'Dalis se traducen en un beneficio para la introducción de esta nueva línea. La confianza y las políticas de crédito con los proveedores representa un factor favorable en la elaboración del nuevo producto.

3.9.9 Estructura de costes

La estructura de costos está determinada por los costos variables de cada tipo de calzado de la nueva línea además de los costos fijos, los cuales se detallarán en el capítulo cuatro en la determinación del punto de equilibrio.

Capítulo IV: Viabilidad económica

4.1 Balance General

Con el fin de observar la variación del rubro de ventas de forma positiva con la implementación de la nueva línea de productos, la Figura 52 muestra el Balance General al 30 de junio de los años 2015 al 2018, además de una proyección del posible cierre del ejercicio del año en curso, 2019. La Figura 53 muestra la proyección de los Balances a la fecha anteriormente mencionada de la marca D'Dalis a cinco años sin la implementación de la nueva línea. La proyección del 2020 al 2024 del Balance de la nueva línea de calzado y D'Dalis se muestra en la Figura 54 donde se puede apreciar la diferencia en el curso de la empresa con la aplicación de la estrategia de diversificación.

BALANCE GENERAL D'DALIS					
	HISTÓRICO				
	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS	\$ 275.828,66	\$ 226.099,55	\$ 241.481,99	\$ 199.305,11	\$ 191.661,95
Activos Corriente	\$ 89.108,66	\$ 68.289,54	\$ 113.561,99	\$ 100.075,11	\$ 79.121,94
Caja y Banco	\$ 20.891,00	\$ 15.613,16	\$ 20.353,18	\$ 21.438,80	\$ 21.256,28
Cuentas por Cobrar	\$ 38.731,29	\$ 26.340,97	\$ 55.278,90	\$ 34.574,00	\$ 19.997,52
Inventario de Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 29.486,37	\$ 26.335,41	\$ 37.929,91	\$ 44.062,31	\$ 37.868,14
Activo Fijo	\$ 186.720,00	\$ 157.810,00	\$ 127.920,00	\$ 99.230,00	\$ 112.540,00
Muebles y Enseres	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-\$ 1.595,00	-\$ 1.745,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00
Equipo de Computación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Depreciación Acumulada Equipos de Cómputo	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00
Vehículos	\$ 46.500,00	\$ 46.500,00	\$ 46.500,00	\$ 46.500,00	\$ 37.500,00
Depreciación Acumulada Vehículos	-\$ 19.500,00	-\$ 28.500,00	-\$ 37.500,00	-\$ 46.500,00	-\$ 4.500,00
Maquinaria	\$ 179.200,00	\$ 179.200,00	\$ 179.200,00	\$ 179.200,00	\$ 179.200,00
Depreciación Acumulada Maquinaria	-\$ 64.780,00	-\$ 81.540,00	-\$ 99.280,00	-\$ 115.970,00	-\$ 132.660,00
Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Edificio	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Depreciación Acumulada Edificio	-\$ 30.000,00	-\$ 33.000,00	-\$ 36.000,00	-\$ 39.000,00	-\$ 42.000,00
PASIVO	\$ 18.702,35	\$ 21.731,87	\$ 28.506,01	\$ 13.961,11	\$ 3.604,80
Documento por Pagar Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	\$ 1.649,10	\$ 6.442,84	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 18.702,35	\$ 20.082,77	\$ 22.063,17	\$ 13.961,11	\$ 3.604,80
PATRIMONIO	\$ 257.126,31	\$ 204.367,67	\$ 212.975,99	\$ 185.344,00	\$ 188.057,14
Capital Propio	\$ 110.450,73	\$ 110.450,73	\$ 110.450,73	\$ 110.450,73	\$ 110.450,73
Utilidad del año	\$ 2.813,46	\$ 14.841,89	\$ 36.509,41	\$ 11.246,31	\$ 11.185,71
Utilidad Retenida	\$ 143.862,12	\$ 79.075,05	\$ 66.015,84	\$ 63.646,96	\$ 66.420,70
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 275.828,66	\$ 226.099,54	\$ 241.481,99	\$ 199.305,11	\$ 191.661,94

Figura 52. Balance General de la Fábrica D'Dalis según histórico del 2015 al 2019.

BALANCE GENERAL D'DALIS					
	2020	2021	PROYECTADO 2022	2023	2024
ACTIVOS	\$ 228.067,35	\$ 215.729,69	\$204.986,07	\$201.069,98	\$216.712,91
Activos Corriente	\$ 134.887,35	\$ 148.909,69	\$ 155.386,07	\$ 166.889,98	\$ 193.252,91
Caja y Banco	\$ 19.910,48	\$ 23.657,26	\$ 23.455,52	\$ 28.526,77	\$ 30.369,64
Cuentas por Cobrar	\$ 34.984,54	\$ 37.658,70	\$ 40.148,61	\$ 50.209,01	\$ 54.899,51
Inventario de Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 79.992,33	\$ 87.593,73	\$ 91.781,94	\$ 88.154,20	\$ 107.983,75
Activo Fijo	\$ 93.180,00	\$ 66.820,00	\$ 49.600,00	\$ 34.180,00	\$ 23.460,00
Muebles y Enseres	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00
Equipo de Computación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Depreciación Acumulada Equipos de Cómputo	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00
Vehículos	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00
Depreciación Acumulada Vehículos	-\$ 11.700,00	-\$ 18.900,00	-\$ 26.100,00	-\$ 33.300,00	-\$ 37.500,00
Maquinaria	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00
Depreciación Acumulada Maquinaria	-\$ 148.820,00	-\$ 164.980,00	-\$ 172.000,00	-\$ 177.220,00	-\$ 180.740,00
Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Edificio	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Depreciación Acumulada Edificio	-\$ 45.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 51.000,00	-\$ 54.000,00	-\$ 57.000,00
PASIVO	\$ 18.630,71	\$ 17.664,30	\$ 18.168,96	\$ 16.219,42	\$ 15.481,77
Documento por Pagar Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 2.947,87	\$ 2.585,36	\$ 4.090,79	\$ 3.738,25	\$ 3.296,58
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 15.682,84	\$ 15.078,94	\$ 14.078,17	\$ 12.481,17	\$ 12.185,18
PATRIMONIO	\$ 209.436,65	\$ 198.065,39	\$186.817,11	\$184.850,56	\$201.231,14
Capital Propio	\$ 110.450,73	\$ 110.450,73	\$110.450,73	\$110.450,73	\$110.450,73
Utilidad del año	\$ 16.704,58	\$ 14.650,39	\$ 23.181,14	\$ 21.183,43	\$ 18.680,64
Utilidad Retenida	\$ 82.281,34	\$ 72.964,27	\$ 53.185,24	\$ 53.216,40	\$ 72.099,77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 228.067,35	\$ 215.729,69	\$204.986,07	\$201.069,98	\$216.712,91

Figura 53. Balance General de la Fábrica D'Dalis proyectado del 2020 al 2024 sin la nueva línea.

BALANCE GENERAL D'DALIS Y NUEVA LÍNEA					
	PROYECTADO				
	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS	\$ 428.517,53	\$ 452.007,75	\$ 538.933,03	\$ 663.602,96	\$ 792.073,54
Activos Corriente	\$ 335.337,52	\$ 385.187,74	\$ 489.333,03	\$ 629.422,96	\$ 768.613,54
Caja y Banco	\$ 45.058,37	\$ 50.177,27	\$ 110.735,21	\$ 207.886,18	\$ 290.370,41
Cuentas por Cobrar	\$ 114.949,08	\$ 126.707,71	\$ 138.408,83	\$ 155.618,47	\$ 169.414,38
Inventario de Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Productos en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 175.330,07	\$ 208.302,76	\$ 240.188,99	\$ 265.918,31	\$ 308.828,75
Activo Fijo	\$ 93.180,00	\$ 66.820,00	\$ 49.600,00	\$ 34.180,00	\$ 23.460,00
Muebles y Enseres	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00	\$ 1.895,00
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00	-\$ 1.895,00
Equipo de Computación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Depreciación Acumulada Equipos de Cómputo	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00	-\$ 2.500,00
Vehículos	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00
Depreciación Acumulada Vehículos	-\$ 11.700,00	-\$ 18.900,00	-\$ 26.100,00	-\$ 33.300,00	-\$ 37.500,00
Maquinaria	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00	\$ 186.200,00
Depreciación Acumulada Maquinaria	-\$ 148.820,00	-\$ 164.980,00	-\$ 172.000,00	-\$ 177.220,00	-\$ 180.740,00
Terreno	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Edificio	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Depreciación Acumulada Edificio	-\$ 45.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 51.000,00	-\$ 54.000,00	-\$ 57.000,00
PASIVO	\$ 65.570,73	\$ 77.096,00	\$ 91.237,92	\$ 103.742,48	\$ 114.368,81
Documento por Pagar Bancos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 2.947,87	\$ 2.585,36	\$ 4.090,79	\$ 3.738,25	\$ 3.296,58
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 62.622,86	\$ 74.510,64	\$ 87.147,13	\$ 100.004,23	\$ 111.072,23
PATRIMONIO	\$ 362.946,80	\$ 374.911,75	\$ 447.695,12	\$ 559.860,48	\$ 677.704,73
Capital Propio	\$ 191.187,86	\$ 191.187,86	\$ 191.187,86	\$ 191.187,86	\$ 191.187,86
Utilidad del año	\$ 87.945,26	\$ 90.553,33	\$ 104.512,01	\$ 112.290,48	\$ 129.376,91
Utilidad Retenida	\$ 83.813,68	\$ 93.170,55	\$ 151.995,25	\$ 256.382,14	\$ 357.139,95
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 428.517,53	\$ 452.007,75	\$ 538.933,03	\$ 663.602,96	\$ 792.073,54

Figura 54. Balance General de la Fábrica D'Dalis proyectado del 2020 al 2024 de la marca D'Dalis y la nueva línea.

Las necesidades de personal para proyectar el Balance General tanto de D'Dalis como de la nueva línea con la marca D'Dalis, se detallan en la Tabla 27. Para la nueva línea se necesita incrementar dos oficiales con sueldos fijos y tres aparadores. El sistema de pago a destajo es aplicado a los plantadores, aparadores y al cortador.

Tabla 27
Necesidad de personal de trabajo proyectada a cinco años

	Plantadores	Aparadores	Cortador	Sueldos Fijos	Total
D'Dalis	4	4	1	3	12
D'Dalis y Nueva Línea	7	4	1	5	17

El crédito otorgado a clientes para la nueva línea está determinado por el histórico de la rotación de clientes del 2015 al 2018, este promedio es de 5,63 lo que se traduce en dos meses de crédito luego de la emisión de factura. El crédito que se tiene con los proveedores, al igual que el cálculo anterior, es determinado por la rotación de proveedores del 2015 al 2018, este promedio es de 2,03 lo que significa que se cancelan las deudas dos veces en el año.

Tabla 28
Proyecciones de inversión en cartera

	2020	2021	2022	2023	2024
D'Dalis	\$34.984,54	\$37.658,70	\$40.148,61	\$50.209,01	\$54.899,51
Nueva línea	\$79.964,55	\$89.049,01	\$98.260,23	\$105.409,46	\$114.514,87
Total	\$114.949,08	\$126.707,71	\$138.408,83	\$155.618,47	\$169.414,38

Las proyecciones de cartera de la nueva línea y D'Dalis se exponen en la Tabla 28, y en la Tabla 29 se muestran las proyecciones tanto de la nueva línea como de D'Dalis en cuanto a la deuda con proveedores. La suma de estos valores son los que constituyen el Balance de la Figura 54. Además, se

debe resaltar la inversión de \$7.000 para el sistema de maquinaria que requiere la implementación de la nueva línea en el año 2020.

Tabla 29
Proyecciones de obligaciones con proveedores

	2020	2021	2022	2023	2024
D'Dalis	\$15.682,84	\$15.078,94	\$14.078,17	\$12.481,17	\$12.185,18
Nueva línea	\$46.940,02	\$59.431,70	\$73.068,96	\$87.523,05	\$98.887,05
Total	\$62.622,86	\$74.510,64	\$87.147,13	\$100.004,23	\$111.072,23

4.2 Estado de Resultado Integral

La Figura 55 ilustra el histórico de cinco años del Estado de Resultado de la marca D'Dalis. La Figura 56 muestra las proyecciones de este estado financiero para las actividades normales de D'Dalis a cinco años mientras que, el Estado de Resultado proyectado de la empresa con la implementación de la nueva línea de productos se presenta en la Figura 57. Las premisas de venta para la proyección de la nueva línea de productos son las que se muestran en la Tabla 30

Tabla 30
Premisas para la proyección de venta de la nueva línea de calzado

Variable	Valor	Determinado por
Inflación	2,22%	Promedio de inflación del 2018
Tasa de crecimiento anual en ventas	12,98%	Promedio de Variación de las ventas del 2015 al 2019
El mes de diciembre representará el 17% de las ventas del año		Porcentaje de las ventas de diciembre sobre el total de ventas anuales del 2014 al 2018

Los costos de producción se deducen de los costos variables de la producción de cada tipo de calzado, los cuales se muestran en la Tabla 31. La determinación de estos se muestra con mayor claridad en el cálculo del

punto de equilibrio. La suma de los costos de producción de esta línea con aquellos presentados en el Estado de Resultado de la Figura 56 son los que se ilustran en la Figura 57.

Tabla 31

Costos variables proyectados para la nueva línea de productos

	2020	2021	2022	2023	2024
Materia Prima	\$86.562,86	\$97.802,18	\$110.500,82	\$124.848,24	\$141.058,53
Mano de Obra Directa	\$50.447,84	\$56.997,99	\$64.398,60	\$72.760,12	\$82.207,29
Gastos Indirectos	\$8.774,88	\$22.906,85	\$37.906,23	\$52.915,87	\$59.786,46
Total	\$145.785,58	\$177.707,02	\$212.805,65	\$250.524,23	\$283.052,29

La producción de la nueva línea no requiere incremento de personal en el área administrativa o de ventas, por lo que los gastos incrementan en función de los salarios básicos proyectados que se encuentran detallados en la Tabla 32. A partir del año 2022 algunas maquinarias pierden su valor, por esto los gastos de depreciación disminuyen

Tabla 32

Salarios Básicos Proyectados

	2020	2021	2022	2023	2024
Salario Básico Unificado	\$405,00	\$415,00	\$425,00	\$435,00	\$445,00
Salario Mínimo Sectorial Administración	\$421,22	\$431,46	\$441,70	\$451,94	\$462,18

ESTADO DE RESULTADO D'DALIS					
	HISTÓRICO				
	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	\$ 138.151,63	\$ 177.018,36	\$ 276.909,18	\$ 250.408,03	\$ 157.330,90
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 94.481,49	\$ 116.184,53	\$ 166.174,61	\$ 174.093,09	\$ 100.895,92
MATERIA PRIMA	\$ 23.087,73	\$ 36.044,74	\$ 46.276,73	\$ 41.847,89	\$ 33.888,40
MANO DE OBRA	\$ 52.496,16	\$ 49.531,87	\$ 56.253,96	\$ 60.490,00	\$ 33.096,00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 18.897,60	\$ 30.607,92	\$ 63.643,92	\$ 71.755,20	\$ 33.911,52
UTILIDAD BRUTA	\$ 43.670,13	\$ 60.833,83	\$ 110.734,57	\$ 76.314,94	\$ 56.434,98
GASTOS	\$ 40.856,67	\$ 44.342,83	\$ 67.782,32	\$ 65.068,63	\$ 45.249,27
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 8.524,60	\$ 8.665,98	\$ 8.793,38	\$ 8.809,36	\$ 8.929,68
SUELDOS	\$ 4.427,64	\$ 4.577,76	\$ 4.683,00	\$ 4.820,76	\$ 4.920,60
DÉCIMO TERCERO	\$ 368,97	\$ 381,48	\$ 390,25	\$ 401,73	\$ 410,05
DÉCIMO CUARTO	\$ 354,00	\$ 366,00	\$ 375,00	\$ 386,00	\$ 394,00
VACACIONES	\$ 184,49	\$ 190,74	\$ 195,13	\$ 200,87	\$ 205,03
DEPRECIACIÓN	\$ 3.189,50	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
GASTOS DE VENTA	\$ 32.332,08	\$ 35.676,85	\$ 58.988,95	\$ 56.259,28	\$ 36.319,59
SUELDOS	\$ 4.248,00	\$ 4.392,00	\$ 9.000,00	\$ 9.264,00	\$ 4.728,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 354,00	\$ 366,00	\$ 750,00	\$ 772,00	\$ 394,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 354,00	\$ 366,00	\$ 750,00	\$ 772,00	\$ 394,00
VACACIONES	\$ 234,56	\$ 367,39	\$ 2.365,30	\$ 2.232,71	\$ 393,66
COMISIONES	\$ 1.381,52	\$ 4.425,46	\$ 19.383,64	\$ 17.528,56	\$ 4.719,93
DEPRECIACIÓN	\$ 25.760,00	\$ 25.760,00	\$ 26.740,00	\$ 25.690,00	\$ 25.690,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 2.813,46	\$ 16.490,99	\$ 42.952,25	\$ 11.246,31	\$ 11.185,71
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.813,46	\$ 16.490,99	\$ 42.952,25	\$ 11.246,31	\$ 11.185,71
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.649,10	\$ 6.442,84	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 2.813,46	\$ 14.841,89	\$ 36.509,41	\$ 11.246,31	\$ 11.185,71

Figura 55. Estado de Resultado de la marca D'Dalis de los años 2015 al 2019.

ESTADO DE RESULTADO D'DALIS					
	PROYECTADO				
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 199.963,62	\$ 212.326,02	\$ 219.387,55	\$ 207.883,22	\$ 199.378,26
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 135.679,83	\$ 149.843,73	\$ 155.531,94	\$ 148.184,20	\$ 144.251,92
MATERIA PRIMA	\$ 36.229,10	\$ 38.857,37	\$ 39.419,90	\$ 38.048,53	\$ 37.288,66
MANO DE OBRA	\$ 55.687,50	\$ 62.250,00	\$ 63.750,00	\$ 60.030,00	\$ 61.187,50
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 43.763,23	\$ 48.736,36	\$ 52.362,05	\$ 50.105,67	\$ 45.775,77
UTILIDAD BRUTA	\$ 64.283,79	\$ 62.482,29	\$ 63.855,61	\$ 59.699,02	\$ 55.126,34
GASTOS	\$ 44.631,34	\$ 45.246,53	\$ 36.583,68	\$ 34.777,34	\$ 33.149,11
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.091,46	\$ 9.239,71	\$ 9.387,96	\$ 9.536,22	\$ 9.684,47
SUELDOS	\$ 5.054,63	\$ 5.177,52	\$ 5.300,41	\$ 5.423,30	\$ 5.546,20
DÉCIMO TERCERO	\$ 421,22	\$ 431,46	\$ 441,70	\$ 451,94	\$ 462,18
DÉCIMO CUARTO	\$ 405,00	\$ 415,00	\$ 425,00	\$ 435,00	\$ 445,00
VACACIONES	\$ 210,61	\$ 215,73	\$ 220,85	\$ 225,97	\$ 231,09
DEPRECIACIÓN	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
GASTOS DE VENTA	\$ 35.539,89	\$ 36.006,82	\$ 27.195,72	\$ 25.241,13	\$ 23.464,64
SUELDOS	\$ 4.860,00	\$ 4.980,00	\$ 5.100,00	\$ 5.220,00	\$ 5.340,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 405,00	\$ 415,00	\$ 425,00	\$ 435,00	\$ 445,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 405,00	\$ 415,00	\$ 425,00	\$ 435,00	\$ 445,00
VACACIONES	\$ 410,80	\$ 428,67	\$ 441,03	\$ 434,05	\$ 430,19
COMISIONES	\$ 4.999,09	\$ 5.308,15	\$ 5.484,69	\$ 5.197,08	\$ 4.984,46
DEPRECIACIÓN	\$ 24.460,00	\$ 24.460,00	\$ 15.320,00	\$ 13.520,00	\$ 11.820,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 19.652,45	\$ 17.235,75	\$ 27.271,93	\$ 24.921,68	\$ 21.977,22
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 19.652,45	\$ 17.235,75	\$ 27.271,93	\$ 24.921,68	\$ 21.977,22
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.947,87	\$ 2.585,36	\$ 4.090,79	\$ 3.738,25	\$ 3.296,58
UTILIDAD NETA	\$ 16.704,58	\$ 14.650,39	\$ 23.181,14	\$ 21.183,43	\$ 18.680,64

Figura 56. Proyección del Estado de Resultado de la marca D'Dalis de los años 2020 al 2024 sin la nueva línea.

ESTADO DE RESULTADO DE D'DALIS Y NUEVA LÍNEA					
	PROYECTADO				
	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 450.583,67	\$ 501.772,73	\$ 553.676,05	\$ 593.960,51	\$ 645.267,58
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 281.465,41	\$ 327.550,75	\$ 368.337,59	\$ 398.708,43	\$ 427.304,21
MATERIA PRIMA	\$ 122.791,96	\$ 136.659,55	\$ 149.920,71	\$ 162.896,77	\$ 178.347,19
MANO DE OBRA	\$ 106.135,34	\$ 119.247,99	\$ 128.148,60	\$ 132.790,12	\$ 143.394,79
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 52.538,11	\$ 71.643,20	\$ 90.268,28	\$ 103.021,54	\$ 105.562,23
UTILIDAD BRUTA	\$ 169.118,25	\$ 174.221,99	\$ 185.338,46	\$ 195.252,08	\$ 217.963,37
GASTOS	\$ 51.857,91	\$ 53.484,21	\$ 45.989,11	\$ 45.531,44	\$ 45.460,81
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.091,46	\$ 9.239,71	\$ 9.387,96	\$ 9.536,22	\$ 9.684,47
SUELDOS	\$ 5.054,63	\$ 5.177,52	\$ 5.300,41	\$ 5.423,30	\$ 5.546,20
DÉCIMO TERCERO	\$ 421,22	\$ 431,46	\$ 441,70	\$ 451,94	\$ 462,18
DÉCIMO CUARTO	\$ 405,00	\$ 415,00	\$ 425,00	\$ 435,00	\$ 445,00
VACACIONES	\$ 210,61	\$ 215,73	\$ 220,85	\$ 225,97	\$ 231,09
DEPRECIACIÓN	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
GASTOS DE VENTA	\$ 42.766,45	\$ 44.244,50	\$ 36.601,15	\$ 35.995,22	\$ 35.776,34
SUELDOS	\$ 4.860,00	\$ 4.980,00	\$ 5.100,00	\$ 5.220,00	\$ 5.340,00
DÉCIMO TERCERO	\$ 405,00	\$ 415,00	\$ 425,00	\$ 435,00	\$ 445,00
DÉCIMO CUARTO	\$ 405,00	\$ 415,00	\$ 425,00	\$ 435,00	\$ 445,00
VACACIONES	\$ 671,86	\$ 730,18	\$ 789,25	\$ 836,21	\$ 894,65
COMISIONES	\$ 11.264,59	\$ 12.544,32	\$ 13.841,90	\$ 14.849,01	\$ 16.131,69
DEPRECIACIÓN	\$ 25.160,00	\$ 25.160,00	\$ 16.020,00	\$ 14.220,00	\$ 12.520,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 117.260,35	\$ 120.737,78	\$ 139.349,35	\$ 149.720,64	\$ 172.502,55
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 117.260,35	\$ 120.737,78	\$ 139.349,35	\$ 149.720,64	\$ 172.502,55
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 29.315,09	\$ 30.184,44	\$ 34.837,34	\$ 37.430,16	\$ 43.125,64
UTILIDAD NETA	\$ 87.945,26	\$ 90.553,33	\$ 104.512,01	\$ 112.290,48	\$ 129.376,91

Figura 57. Proyección del Estado de Resultado de la marca D'Dalis de los años 2020 al 2024 con la nueva línea.

	Metas de Venta para Nueva Línea en Pares														
	2020			2021			2022			2023			2024		
	Taco	Baleta	Sandalia	Taco	Baleta	Sandalia	Taco	Baleta	Sandalia	Taco	Baleta	Sandalia	Taco	Baleta	Sandalia
enero	146	197	240	165	222	272	187	251	307	211	284	347	238	321	392
febrero	146	197	240	165	222	272	187	251	307	211	284	347	238	321	392
marzo	146	197	240	165	222	272	187	251	307	211	284	347	238	321	392
abril	292	394	481	330	445	543	373	503	614	422	568	693	477	642	783
mayo	292	394	481	330	445	543	373	503	614	422	568	693	477	642	783
junio	292	394	481	330	445	543	373	503	614	422	568	693	477	642	783
julio	439	591	721	496	667	815	560	754	921	633	852	1040	715	963	1175
agosto	439	591	721	496	667	815	560	754	921	633	852	1040	715	963	1175
septiembre	439	591	721	496	667	815	560	754	921	633	852	1040	715	963	1175
octubre	585	788	962	661	890	1086	747	1005	1227	843	1136	1387	953	1284	1567
noviembre	585	788	962	661	890	1086	747	1005	1227	843	1136	1387	953	1284	1567
diciembre	760	1024	1250	859	1157	1412	971	1307	1596	1097	1477	1803	1239	1669	2037
Total Pares	4562	6144	7500	5154	6941	8474	5823	7843	9574	6579	8861	10817	7433	10011	12221
Total Docenas	380	512	625	429	578	706	485	654	798	548	738	901	619	834	1018

Figura 58. Proyección de ventas de la nueva línea según el tipo de calzado en pares.

4.3 Pronóstico de Ventas

La proyección de venta en pares de la nueva línea se muestra en la Figura 58 cumpliendo las premisas anteriormente descritas. Es necesario resaltar que en los meses de enero a marzo por lo general las ventas de calzado femenino son bajas, debido a que en la región Costa se inician clases en el mes de abril. La recuperación de las ventas se refleja en el mes de abril y mayo ya que, el día de la madre es una fecha especial que motiva la compra del producto. Desde el mes de septiembre se experimenta un crecimiento en las ventas, puesto que se empieza a receptor los pedidos para las fiestas de fin de año.

Precios				
	Taco	Baleta	Sandalia	
2020	\$ 18,00	\$ 14,00	\$ 11,00	
2021	\$ 18,40	\$ 14,31	\$ 11,24	
2022	\$ 18,81	\$ 14,63	\$ 11,49	
2023	\$ 19,23	\$ 14,95	\$ 11,75	
2024	\$ 19,65	\$ 15,29	\$ 12,01	

Figura 59. Precios de cada tipo de calzado de la nueva línea.

En la Figura 59 se muestran los precios según los tipos de calzado en el transcurso de los años, los cuales han sido afectados por la inflación determinada. Vale resaltar que estos precios pueden aumentar o disminuir en función del modelo. Las metas de venta se presentan en la Figura 60, los cuales son el producto de los precios y las cantidades anuales.

Metas de Venta para Nueva Línea en Dólares				
	Taco	Baleta	Sandalia	Total Anual
2020	\$ 82.109,83	\$ 86.011,76	\$ 82.498,46	\$ 250.620,05
2021	\$ 94.830,48	\$ 99.336,91	\$ 95.279,32	\$ 289.446,71
2022	\$ 109.521,85	\$ 114.726,43	\$ 110.040,23	\$ 334.288,50
2023	\$ 126.489,24	\$ 132.500,12	\$ 127.087,92	\$ 386.077,28
2024	\$ 146.085,26	\$ 153.027,36	\$ 146.776,69	\$ 445.889,31

Figura 60. Metas de venta para la nueva línea según tipo de calzado.

La Tabla 33 muestra un resumen de las ventas de ambas líneas. De esta forma se determinaron las ventas del Estado de Resultado de la Figura 57.

Tabla 33

Proyecciones de venta en dólares de las dos líneas de calzado

	2020	2021	2022	2023	2024
D'Dalis Nueva línea	\$ 199.963,62	\$ 212.326,02	\$ 219.387,55	\$ 207.883,22	\$ 199.378,26
Taco	\$ 250.620,05	\$ 289.446,71	\$ 334.288,50	\$ 386.077,28	\$ 445.889,31
Total	\$ 450.583,67	\$ 501.772,73	\$ 553.676,05	\$ 593.960,51	\$ 645.267,58

4.4 Punto de Equilibrio

Costos por Docena de la Nueva Línea de Productos			
	Taco	Baleta	Sandalia
Costos Totales	\$ 3.593,65	\$ 3.563,87	\$ 3.537,37
Costos Fijos:	\$ 3.448,41	\$ 3.448,41	\$ 3.448,41
<u>Servicios Básicos</u>	\$ 482,40	\$ 482,40	\$ 482,40
Agua	\$ 28,64	\$ 28,64	\$ 28,64
Recolección de basura	\$ 26,55	\$ 26,55	\$ 26,55
Luz	\$ 244,32	\$ 244,32	\$ 244,32
Teléfono	\$ 134,19	\$ 134,19	\$ 134,19
Seguridad	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70
<u>Otros</u>	\$ 2.966,01	\$ 2.966,01	\$ 2.966,01
Seguro	\$ 101,56	\$ 101,56	\$ 101,56
Sueldos	\$ 2.626,00	\$ 2.626,00	\$ 2.626,00
Mantenimiento Vehículo	\$ 71,78	\$ 71,78	\$ 71,78
Combustible	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Mantenimiento Máquinas	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67
Costos Variables:	\$ 145,24	\$ 115,46	\$ 88,96
<u>Materia Prima</u>	\$ 65,50	\$ 65,50	\$ 42,00
Planta	\$ 32,00	\$ 30,00	\$ 12,00
Material	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 6,00
Forro	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Lámina	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 2,50
Goma Blanca	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Goma Amarilla	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Etiqueta	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Evilla	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 2,00
Adornos	\$ -	\$ 2,00	\$ 10,00
Hilo	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
<u>Mano de Obra</u>	\$ 55,50	\$ 26,50	\$ 23,50
Plantada	\$ 36,00	\$ 10,00	\$ 9,00
Aparada	\$ 15,00	\$ 12,00	\$ 10,00
Corte	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Cosida plantilla	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Destallada	\$ -	\$ -	\$ -
<u>Gastos Indirectos de Fabricación</u>	\$ 24,24	\$ 23,46	\$ 23,46
Cajas	\$ 3,68	\$ 2,90	\$ 2,90
Papeles	\$ 2,06	\$ 2,06	\$ 2,06
Líquido	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
Comisiones	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00

Figura 61. Costos alusivos a la nueva línea de calzado según su tipo.

$$PE = \frac{CF}{(PV - CV)}$$

La fórmula especifica las variables para calcular el punto de equilibrio, donde CF son los Costos Fijos, PV representa el Precio de Venta y CV son los Costos Variables. Los rubros mostrados en la Figura 61 muestran los valores que se han tomado en cuenta para el cálculo del punto de equilibrio de cada tipo de calzado. Vale resaltar que los costos variables son por docena, es decir 12 pares, en la adquisición de materia prima, inversión en mano de obra y gastos indirectos. La Figura 62 detalla los resultados del punto de equilibrio en cantidades y la utilidad que se obtendrá por cada tipo de calzado.

Punto de Equilibrio Mensual en Pares						
	Taco		Baleta		Sandalia	
Costos totales por par	\$	3.460,51	\$	3.458,03	\$	3.455,82
Costos fijos	\$	3.448,41	\$	3.448,41	\$	3.448,41
Costos variables por par	\$	12,10	\$	9,62	\$	7,41
Precio	\$	18,00	\$	14,00	\$	11,00
Punto de Equilibrio en pares		585		788		962
Punto de Equilibrio Docena		49		66		80
Semanal en pares:		146		197		240
Semanal en docenas:		12		16		20
Utilidad por cada par	\$	5,90	\$	4,38	\$	3,59

Figura 62. Cálculo del punto de equilibrio y determinación de la utilidad por par.

Para la determinación del precio promedio de la nueva línea, se divide las ventas en dólares con las ventas en pares proyectadas. El costo promedio variable de la nueva línea es la división del costo promedio variable para las ventas proyectada en pares. Estos valores se presentan en la Tabla 34.

Tabla 34

Precio de venta y costo promedio variable proyectados de la nueva línea

	2020	2021	2022	2023	2024
Precio Promedio	\$13,77	\$14,07	\$14,38	\$14,70	\$15,03
Costo Promedio Variable	\$8,01	\$8,64	\$9,16	\$9,54	\$9,54

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{cv}{V}}$$

El punto de equilibrio en montos de ventas es calculado con esta fórmula. En la Figura 63 se muestran los valores de cada variable y los resultados en unidades monetarias por cada tipo de calzado de la nueva línea de forma mensual y anual. El volumen en pares está determinado por el punto de equilibrio en pares mensual multiplicado por los 12 meses del año. El costo de producir el volumen de ventas es el que se muestra como costo variable. Las ventas resultan del producto del volumen en pares y el precio según corresponda el tipo de calzado.

Punto de Equilibrio Mensual en Dólares			
	Taco	Baleta	Sandalia
Volumen en pares	7018	9452	11538
Costos fijos	\$ 3.448,41	\$ 3.448,41	\$ 3.448,41
Costos variables	\$ 84.941,89	\$ 90.944,87	\$ 85.539,79
Ventas	\$ 126.322,81	\$ 132.325,79	\$ 126.920,71
Punto de Equilibrio en dólares	\$ 10.526,90	\$ 11.027,15	\$ 10.576,73
Punto de Equilibrio anual	\$ 126.322,81	\$ 132.325,79	\$ 126.920,71

Figura 63. Cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias.

A continuación, las Figuras 64, 65 y 66 muestran gráficamente el punto de equilibrio en pares y unidades monetarias de cada tipo de calzado de la nueva línea de productos de forma mensual.

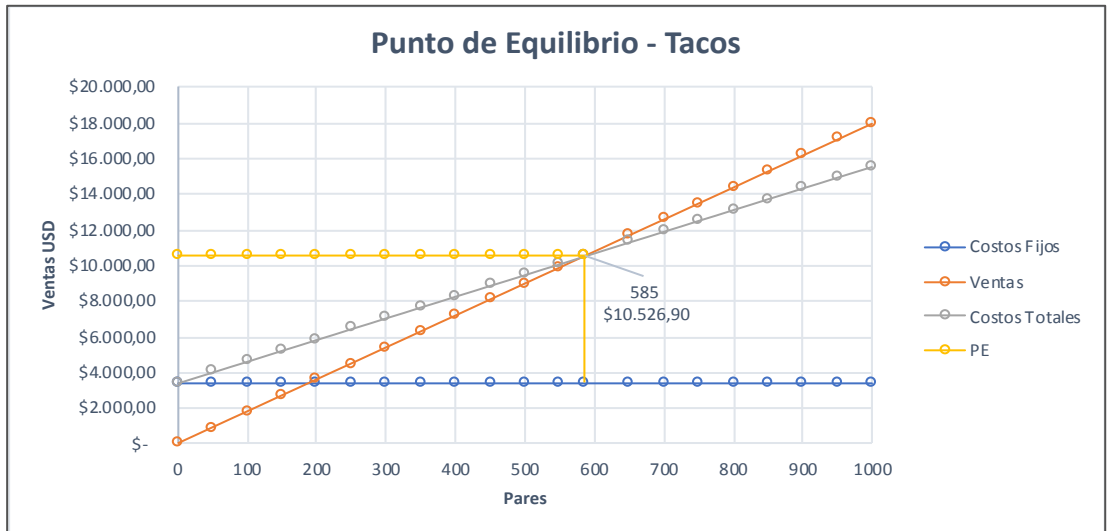


Figura 64. Punto de equilibrio de tacos de la nueva línea.

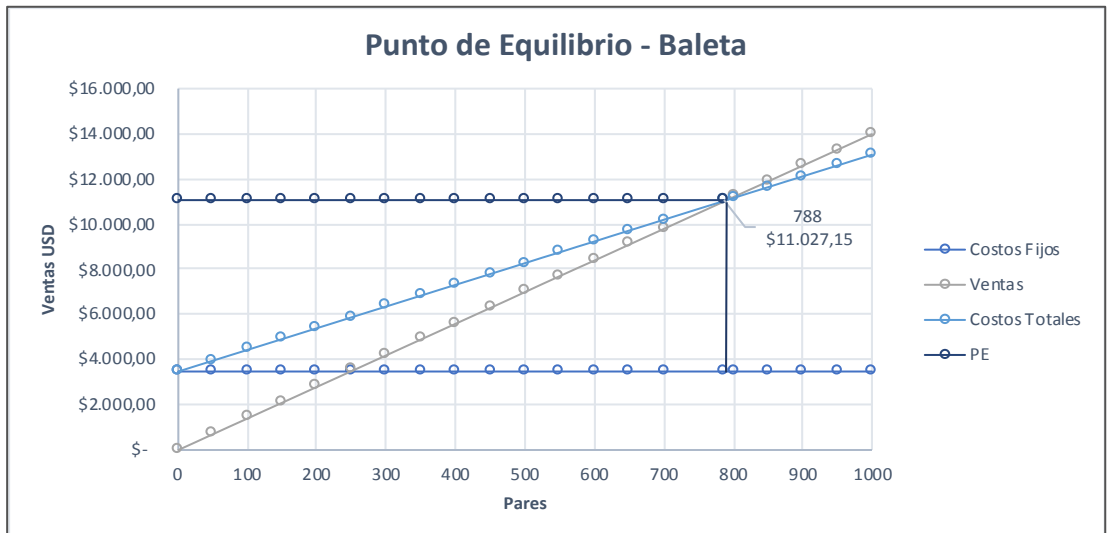


Figura 65. Punto de equilibrio de baletas de la nueva línea.

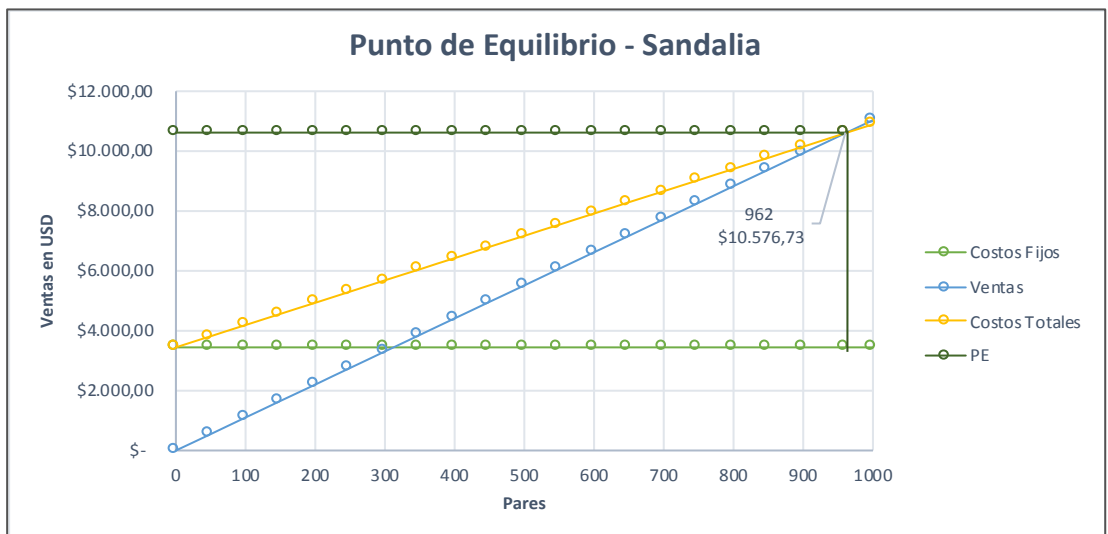


Figura 66. Punto de equilibrio de sandalias de la nueva línea.

4.5 Análisis de sensibilidad

Con el fin de determinar la viabilidad del presente proyecto se elaboró la proyección del Flujo de Efectivo, el cual es evaluado a través de fórmulas financieras que indican la aprobación o negación de un proyecto. Para el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), en inglés *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*, se necesita determinar el Peso de la Deuda (W_d). En el caso de esta empresa, el W_d es de 0% debido a que no mantiene deuda con instituciones financieras. Por consiguiente, el peso del Patrimonio (W_e) es del 100%. Al igual que la variable anteriormente referida, el Costo de la Deuda después de Impuestos (K_{dt}) es 0%, siendo determinada por la tasa de interés de la deuda con una institución financiera menos la tasa impositiva, es decir, la tasa del impuesto a la renta. El Costo del Patrimonio (K_e) debe ser calculado mediante fórmula. La Tabla 35 indica las fórmulas necesarias en la determinación del CCPP, que servirá como tasa de descuento para descontar los flujos de caja proyectados a cinco años.

Tabla 35
Fórmulas para el cálculo del CCPP

Variable	Fórmula
Costo de Capital (CCPP)	$CCPP = W_d \times K_{dt} + W_e \times K_e$
Peso de Patrimonio (W_e)	$W_e = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Netos}}$
Peso de Deuda (W_d)	$W_d = \frac{\text{Deuda Corto Plazo con Costo} + \text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Activos Netos}}$
Costo de Patrimonio (K_e)	$K_e = R_f + B(R_m - R_f) + EMBI$
Costo de Deuda después de impuestos (K_{dt})	$K_{dt} = K_d(1 - t)$
Activos Netos	$\text{Activos Totales} - \text{Deuda Corto Plazo sin Costo}$
Tasa Impositiva (t)	<i>Tasa de Impuesto a la Renta</i>

El valor alusivo a la Beta fue tomado de Damodaran (2019) y la Tasa Libre de Riesgo (Rf) representa el valor del Bono del Tesoro de Estados Unidos a 10 años tomado de Bloomberg (2019). *Emerging Markets Bonds Index* (EMBI) en español, Indicador de Bonos de Mercados Emergentes, es determinado por el Riesgo país, y fue tomado del BCE (2019c). Finalmente, la Tasa de Rendimiento de Mercado (Rm), tomada de Bloomberg (2019b), está determinado por el índice *Standard & Poor's 500* (S&P 500). Este es el índice de las 500 empresas más grandes que cotizan en las bolsas *New York Stock Exchange* (NYSE) o *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* (NASDAQ) de Estados Unidos. La Tabla 36 muestra los resultados de la aplicación de las fórmulas anteriormente descritas para determinar el CCPP

Tabla 36
Variables para el cálculo del CCPP

Variables	Valor
Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)	20,29%
Peso de deuda (Wd)	0%
Peso de patrimonio (We)	100%
Costo de Deuda después de Impuestos (Kdt)	0%
Costo de Patrimonio (Ke)	20,29%
Tasa Impositiva (t)	25%
Beta (B)	0,98
Tasa libre de riesgo (Rf)	1,54%
Tasa de rendimiento de mercado (Rm)	13,57%
EMBI+%	6,96%

DEPRECIACION Y FLUJO DE EFECTIVO ANTES Y DESPUES DE IMPUESTOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso		\$ 250.620,05	\$ 289.446,71	\$ 334.288,50	\$ 386.077,28	\$ 445.889,31
Costos Variables		-\$ 145.785,58	-\$ 177.707,02	-\$ 212.805,65	-\$ 250.524,23	-\$ 283.052,29
Costos Fijos		-\$ 42.299,58	-\$ 43.238,63	-\$ 44.198,52	-\$ 45.179,73	-\$ 46.182,72
Gastos Administrativos		-\$ 6.091,46	-\$ 6.239,71	-\$ 6.387,96	-\$ 6.536,22	-\$ 6.684,47
Gastos de Venta		-\$ 17.606,45	-\$ 19.084,50	-\$ 20.581,15	-\$ 21.775,22	-\$ 23.256,34
Depreciación maquinaria		\$ 28.160,00	\$ 28.160,00	\$ 19.020,00	\$ 17.220,00	\$ 15.520,00
EBITDA		\$ 66.996,98	\$ 71.336,86	\$ 69.335,22	\$ 79.281,89	\$ 102.233,49
Depreciación maquinaria		-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00
Valor en libros						
Utilidad Operativa EBIT		\$ 66.296,98	\$ 70.636,86	\$ 68.635,22	\$ 78.581,89	\$ 101.533,49
Impuesto		-\$ 16.574,25	-\$ 17.659,22	-\$ 17.158,80	-\$ 19.645,47	-\$ 25.383,37
Utilidad Neta		\$ 49.722,74	\$ 52.977,65	\$ 51.476,41	\$ 58.936,42	\$ 76.150,12
Depreciación maquinaria		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Fondos de Operación		\$ 50.422,74	\$ 53.677,65	\$ 52.176,41	\$ 59.636,42	\$ 76.850,12
Inversión de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	-\$ 7.000,00					
Capital de trabajo	-\$ 119.587,39		-\$ 7.832,10	-\$ 8.272,60	-\$ 7.042,56	-\$ 13.951,71
Flujo de Caja Libre		\$ 50.422,74	\$ 45.845,54	\$ 43.903,82	\$ 52.593,86	\$ 62.898,41
Value Peperual Growth						\$ 972.775,21
Flujos Netos de Efectivo	-\$ 126.587,39	\$ 50.422,74	\$ 45.845,54	\$ 43.903,82	\$ 52.593,86	\$ 1.035.673,62

Figura 67. Flujo de efectivo para el mejor escenario de la nueva línea.

Se han construido tres escenarios de flujos de efectivo con el fin de analizar la sensibilidad del proyecto. Entre las variables que se consideraron para el mejor escenario, se encuentran aquellas que se evidencian en la Tabla 37. El flujo de efectivo para este escenario se ilustra en la Figura 67.

Tabla 37
VARIABLES PARA EL MEJOR ESCENARIO

Variables	Valor
CCPP	20,29%
Tasa de Crecimiento (g%)	12,98%
Tasa impositiva (t)	25%
Inflación	2,22%
Rotación de clientes	5,63
Rotación de proveedores	2,03

Los resultados se muestran en la Tabla 38 donde el período de recuperación de la inversión es de cuatro años, la cual se calcula a través de los flujos descontados a la tasa del CCPP que se exhiben en la Tabla 39. El *Payback* o plazo de recuperación, el cual mide el plazo de recuperación sin descontar los flujos a la tasa CCPP, es de dos años y ocho meses. La inversión está determinada por la adquisición de la nueva maquinaria y por el aumento en el capital de trabajo que este proyecto requiere. El cálculo del capital de trabajo es la suma entre los inventarios y las cuentas por cobrar, y la diferencia con las cuentas por pagar a proveedores.

El *Terminal Value*, en español Valor Terminal es calculado con el *Perpetual Growth Method*, es decir, Método de Crecimiento Perpetuo. Se toma el flujo de caja libre del último año, al cual se aplica la fórmula que a continuación se muestra:

$$\text{Value} = \frac{\text{Flujo de Caja Libre} (1 + g\%)}{(CCPP - g\%)} = \frac{\$62.898,41 (1 + 12,98\%)}{(20,29\% - 12,98\%)} = \$972.775,21$$

Tabla 38
Resultados de la valoración del mejor escenario

Indicadores	Resultados
Período de recuperación	4 años 2 días
Payback	2 años 8 meses
Tasa Interna de Retorno (TIR)	72,64%
Valor Actual Neto (VAN)	\$408.590,61
Índice de Rentabilidad	4,23

El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero y determina que el valor presente de los flujos de caja futuros representa más de \$408 mil. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor al CCPP (72,64%>20,29%) lo cual significa que el proyecto puede ponerse en marcha ya que, la aplicación de esta idea ofrece más del 70% de rentabilidad cuando lo mínimo que se espera es la tasa del CCPP. El índice de rentabilidad es 4,23, lo cual se traduce en la comparación del beneficio de esta inversión con su costo.

Tabla 39
Flujos de caja descontados a la tasa del CCPP

Año	Flujos Descontados	Flujos de Caja Acumulados
2019	-\$126.587,39	-\$126.587,39
2020	\$41.917,85	-\$84.669,54
2021	\$31.684,18	-\$52.985,36
2022	\$25.224,36	-\$27.761,00
2023	\$25.120,34	-\$2.640,65
2024	\$411.231,26	\$408.590,61

En un escenario optimista, se presume que las ventas llegan a incrementar en un 15% anualmente, la inflación es del 2% y la tasa impositiva es de tan solo el 20%. Manteniendo la tasa de descuento del 20,29% como CCPP, las medidas económicas para evaluar el proyecto arrojan mejores resultados, los que se reflejan en la Tabla 40.

Tabla 40
Resultados de la valoración del escenario optimista

Indicadores	Resultados
Período de recuperación	3 años 8 meses
Payback	2 años 5 meses
Tasa Interna de Retorno (TIR)	87,01%
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 655.867,76
Índice de Rentabilidad	6,18

Los nuevos flujos de caja acumulados para la determinación del período de recuperación de la inversión se muestran en la Tabla 41, donde se observa que en tres años los flujos se vuelven positivos. La Figura 68 ilustra el Flujo de efectivo en el escenario optimista.

Tabla 41
Flujos de caja descontados a la tasa del CCPP en el escenario optimista

Año	Flujos Descontados	Flujos de Caja Acumulados
2019	-\$126.502,11	-\$126.502,11
2020	\$44.942,80	-\$81.559,31
2021	\$34.099,93	-\$47.459,38
2022	\$27.749,99	-\$19.709,38
2023	\$28.005,23	\$8.295,85
2024	\$647.571,91	\$655.867,76

DEPRECIACION Y FLUJO DE EFECTIVO ANTES Y DESPUES DE IMPUESTOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso		\$ 250.620,05	\$ 293.977,32	\$ 344.835,39	\$ 404.491,92	\$ 474.469,02
Costos Variables		-\$ 145.471,82	-\$ 180.488,60	-\$ 219.993,20	-\$ 263.606,88	-\$ 303.147,91
Costos Fijos		-\$ 42.208,54	-\$ 43.052,71	-\$ 43.913,76	-\$ 44.792,04	-\$ 45.687,88
Gastos Administrativos		-\$ 6.091,46	-\$ 6.239,71	-\$ 6.387,96	-\$ 6.536,22	-\$ 6.684,47
Gastos de Venta		-\$ 17.606,45	-\$ 19.202,48	-\$ 20.855,81	-\$ 22.254,77	-\$ 24.000,61
Depreciación maquinaria		\$ 28.160,00	\$ 28.160,00	\$ 19.020,00	\$ 17.220,00	\$ 15.520,00
EBITDA		\$ 67.401,78	\$ 73.153,82	\$ 72.704,66	\$ 84.522,02	\$ 110.468,15
Depreciación maquinaria		-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00
Valor en libros						
Utilidad Operativa EBIT		\$ 66.701,78	\$ 72.453,82	\$ 72.004,66	\$ 83.822,02	\$ 109.768,15
Impuesto		-\$ 13.340,36	-\$ 14.490,76	-\$ 14.400,93	-\$ 16.764,40	-\$ 21.953,63
Utilidad Neta		\$ 53.361,43	\$ 57.963,05	\$ 57.603,73	\$ 67.057,61	\$ 87.814,52
Depreciación maquinaria		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Fondos de Operación		\$ 54.061,43	\$ 58.663,05	\$ 58.303,73	\$ 67.757,61	\$ 88.514,52
Inversión de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	-\$ 7.000,00					
Capital de trabajo	-\$ 119.502,11		-\$ 9.322,02	-\$ 10.003,97	-\$ 9.123,73	-\$ 16.800,54
Flujo de Caja Libre		\$ 54.061,43	\$ 49.341,03	\$ 48.299,76	\$ 58.633,88	\$ 71.713,98
Valor de desecho						\$ 1.559.176,50
FNE	-\$ 126.502,11	\$ 54.061,43	\$ 49.341,03	\$ 48.299,76	\$ 58.633,88	\$ 1.630.890,48

Figura 68. Flujo de efectivo para el escenario optimista de la nueva línea.

En un escenario pesimista, las variables que cambian desfavorablemente se muestran en la Tabla 42. Los resultados de las medidas de evaluación aún son positivos, donde la TIR sigue siendo mayor al CCPP y el VAN es mayor a cero. Adicionalmente se testeó el otorgar más crédito a los clientes y que en menor tiempo se realizan los pagos a las obligaciones con los proveedores. Se presume que el CCPP aumentará, debido a que el Rf, Rm y EMBI incrementan.

Tabla 42
Variables de un escenario pesimista

Indicadores	Resultados
Tasa de crecimiento de ventas (g%)	0%
Tasa impositiva (t)	35%
Costo de Capital (CCPP)	21,22%
Inflación	2,50%
Crédito a clientes	5,13
Crédito de proveedores	2,53

La Tabla 43 muestra los resultados de las medidas de evaluación del proyecto en el presente escenario, donde el período de recuperación sigue siendo en cuatro años con los flujos descontados, mientras que, sin el descuento de la tasa la recuperación es en tres años y 11 meses. En la Tabla 44 se evidencian los flujos descontados de caja acumulados.

Tabla 43
Resultados de la valoración del escenario pesimista

Indicadores	Resultados
Período de recuperación	4 años 8 meses
Payback	3 años 11 meses
Tasa Interna de Retorno (TIR)	25,44%
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 16.913,79
Índice de Rentabilidad	1,12

DEPRECIACION Y FLUJO DE EFECTIVO ANTES Y DESPUES DE IMPUESTOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingreso		\$ 250.620,05	\$ 256.885,55	\$ 263.307,69	\$ 269.890,38	\$ 276.637,64
Costos Variables		-\$ 146.184,92	-\$ 157.715,95	-\$ 167.161,89	-\$ 174.175,44	-\$ 174.175,44
Costos Fijos		-\$ 42.415,44	-\$ 43.475,83	-\$ 44.562,72	-\$ 45.676,79	-\$ 46.818,71
Gastos Administrativos		-\$ 6.091,46	-\$ 6.239,71	-\$ 6.387,96	-\$ 6.536,22	-\$ 6.684,47
Gastos de Venta		-\$ 17.606,45	-\$ 18.236,55	-\$ 18.732,69	-\$ 18.749,52	-\$ 18.848,75
Depreciación maquinaria		\$ 28.160,00	\$ 28.160,00	\$ 19.020,00	\$ 17.220,00	\$ 15.520,00
EBITDA		\$ 66.481,78	\$ 59.377,51	\$ 45.482,42	\$ 41.972,41	\$ 45.630,27
Depreciación maquinaria		-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00	-\$ 700,00
Valor en libros						
Utilidad Operativa EBIT		\$ 65.781,78	\$ 58.677,51	\$ 44.782,42	\$ 41.272,41	\$ 44.930,27
Impuesto		-\$ 23.023,62	-\$ 20.537,13	-\$ 15.673,85	-\$ 14.445,34	-\$ 15.725,60
Utilidad Neta		\$ 42.758,16	\$ 38.140,38	\$ 29.108,58	\$ 26.827,07	\$ 29.204,68
Depreciación maquinaria		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Fondos de Operación		\$ 43.458,16	\$ 38.840,38	\$ 29.808,58	\$ 27.527,07	\$ 29.904,68
Inversión de Activos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	-\$ 7.000,00					
Capital de trabajo	-\$ 136.846,93		\$ 926,55	\$ 1.105,18	\$ 3.731,54	\$ 342,63
Flujo de Caja Libre		\$ 43.458,16	\$ 39.766,93	\$ 30.913,75	\$ 31.258,61	\$ 30.247,31
Valor de desecho						\$ 142.541,52
FNE	-\$ 143.846,93	\$ 43.458,16	\$ 39.766,93	\$ 30.913,75	\$ 31.258,61	\$ 172.788,83

Figura 69. Flujo de efectivo para un escenario pesimista de la nueva línea.

Tabla 44

Flujos de caja descontados a la nueva tasa del CCPP en el escenario pesimista

Año	Flujos Descontados	Flujos de Caja Acumulados
2019	-\$143.846,93	-\$143.846,93
2020	\$35.850,65	-\$107.996,28
2021	\$27.062,85	-\$80.933,43
2022	\$17.355,17	-\$63.578,26
2023	\$14.476,80	-\$49.101,46
2024	\$66.015,25	\$16.913,79

4.6 Índices Financieros

También conocidos como ratios financieros o razones financieras. Los indicadores financieros son una herramienta muy útil pues proporcionan información acerca del estado o los resultados de las operaciones de la empresa. La importancia de la determinación de los índices financieros radica en que permiten evaluar cada cierto tiempo las actividades de la empresa y orientan en la toma de decisiones con el fin de corregir y alinear el curso de las operaciones. Entre las razones financieras más efectivas se mencionan las de liquidez, actividad, endeudamiento, financiamiento y rentabilidad.

A continuación, se mostrarán los ratios financieros que la empresa probablemente presentará en los próximos cinco años si continúa laborando con la marca D'Dalis únicamente y por otro lado, los indicadores que posiblemente presentará la empresa si continúa fabricando la marca D'Dalis e incluye la nueva línea en su producción.

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA		2020	2021	2022	2023	2024	Medida	Gráfico	Interpretación
Rotación de Inventario	Costo de Ventas / Inventario	D'Dalis	1,70	1,71	1,69	1,68	1,34	veces		La eficiencia con la que la empresa maneja su inventario en D'Dalis en promedio es de 1,6 veces y con la integración de la nueva línea es de 1,5.
		D'Dalis y Nueva Línea	1,61	1,57	1,53	1,50	1,38	veces		
Días de Inventario	Días de Período / Rotación de Inventario	D'Dalis	212	210	212	214	269	días		El inventario de materia prima permanece 200 días en promedio con D'Dalis y la implementación de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	224	229	235	240	260	días		
Rotación de Clientes	Ventas / Clientes	D'Dalis	5,72	5,64	5,46	4,14	3,63	veces		D'Dalis recuperaría su cartera en promedio 5 veces al año y con la implementación de la nueva línea, 4 veces.
		D'Dalis y Nueva Línea	3,92	3,96	4,00	3,82	3,81	veces		
Días de cobro a clientes	Días de Período / Rotación de Clientes	D'Dalis	63	64	66	87	99	días		En promedio, los días que las cuentas permanecen sin cobrar para D'Dalis es de 76 días y para la nueva línea es de 92 días.
		D'Dalis y Nueva Línea	92	91	90	94	95	días		
Rotación de Proveedores	Compras / Proveedores	D'Dalis	2,31	2,58	2,80	3,05	3,06	veces		Aproximadamente 3 veces en el año la empresa cancela sus obligaciones con sus proveedores. Con la nueva línea serían 2 veces.
		D'Dalis y Nueva Línea	1,96	1,83	1,72	1,63	1,61	veces		
Días de pago a proveedores	Días de Período / Rotación de Proveedores	D'Dalis	156	140	129	118	118	días		Los cantidad de días en que la empresa se toma para pagar a sus proveedores en promedio es de 132, mientras que con la integración de la nueva línea es de 207.
		D'Dalis y Nueva Línea	184	196	209	221	224	días		
Rotación de Activos	Ventas / Total Activos	D'Dalis	0,88	0,98	1,07	1,03	0,92	veces		La efectividad del uso de los activos para generar ventas es de 1 en promedio tanto para D'Dalis como para la integración de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	1,05	1,11	1,03	0,90	0,81	veces		
Ciclo de conversión del efectivo	Días de inventario + Días de cobro a clientes - Días de pago a proveedores	D'Dalis	119	135	150	183	251	días		D'Dalis tendrá en promedio 168 días necesarios desde que compra materia prima hasta la cobranza de cartera. Con la intergación de la nueva línea sería de 123.
		D'Dalis y Nueva Línea	132	124	115	113	130	días		

Figura 70. Indicadores de actividad proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA		2020	2021	2022	2023	2024	Medida	Gráfico	Interpretación
Razón circulante	Activo corriente / Pasivo corriente	D'Dalis	8,60	9,88	11,04	13,37	15,86	veces		La capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes en D'Dalis crece tan rápido como con la implementación de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	5,35	5,17	5,62	6,29	6,92	veces		
Prueba ácida	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	D'Dalis	3,50	4,07	4,52	6,31	7,00	veces		La empresa puede cancelar sus deudas con sus activos más líquidos en un promedio de 5 veces con D'Dalis únicamente y en un promedio de 3 veces con la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	2,56	2,37	2,86	3,63	4,14	veces		

Figura 71. Indicadores de liquidez proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA		2020	2021	2022	2023	2024	Medida	Gráfico	Interpretación
Pasivo CP espontáneo	PCE / Activos	D'Dalis	6,88%	6,99%	6,87%	6,21%	5,62%	%		Muestra que la empresa financiará sus activos con sus pasivos corrientes que ni tienen costo (no pagan intereses) en un 6,51%, promedio con D'Dalis y un 15,27% con la integración de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	14,61%	16,48%	16,17%	15,07%	14,02%	%		
Pasivo CP negociado	PCN / Activos	D'Dalis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	%		No es posible el cálculo de este ratio debido a que la empresa no tiene deuda con costo (pagan intereses) a corto plazo.
		D'Dalis y Nueva Línea	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	%		
Pasivo Largo Plazo	PLP / Activos	D'Dalis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	%		No es posible el cálculo de este ratio debido a que la empresa no tiene deuda a largo plazo.
		D'Dalis y Nueva Línea	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	%		
Patrimonio	Patrimonio / Activos	D'Dalis	93,12%	93,01%	93,13%	93,79%	94,38%	%		Muestra que la empresa financiará sus activos con sus recursos propios en un 93,49%, promedio con D'Dalis y un 84,73% con la integración de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	85,39%	83,52%	83,83%	84,93%	85,98%	%		

Figura 72. Indicadores de financiamiento proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA		2020	2021	2022	2023	2024	Medida	Gráfico	Interpretación
Razón de endeudamiento	Deuda / Activos	D'Dalis	6,88%	6,99%	6,87%	6,21%	5,62%	%		Muestra el porcentaje de activos financiados mediante el uso de deuda. Para D'Dalis en promedio es de 6,51% y para la nueva es de 15,27%.
		D'Dalis y Nueva Línea	14,61%	16,48%	16,17%	15,07%	14,02%	%		
Relación Deuda a Recursos Propios	Total Pasivos / Total Patrimonio	D'Dalis	0,07	0,08	0,07	0,07	0,06	veces		Para D'Dalis será en promedio 0,07 y con la integración de la nueva línea es de 0,18 debido a que el patrimonio corresponde a la mayor parte del financiamiento.
		D'Dalis y Nueva Línea	0,17	0,20	0,19	0,18	0,16	veces		
Proporción de deuda a corto plazo	Pasivos de corto plazo / Total Pasivos	D'Dalis	100%	100%	100%	100%	100%	%		Tanto para D'Dalis como en la integración de la nueva línea es del 100% debido a que no se mantiene deuda con instituciones financieras.
		D'Dalis y Nueva Línea	100%	100%	100%	100%	100%	%		
Costo de Deuda	Intereses / Pasivos con costo	D'Dalis	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	%		Tanto para D'Dalis como en la integración de la nueva línea es del 0% debido a que no se mantiene deuda con instituciones financieras.
		D'Dalis y Nueva Línea	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	%		
Pasivos con costo	PCN + Pasivo Largo Plazo	D'Dalis	-	-	-	-	-			Estos indicadores no se pueden calcular debido a que no se mantienen deudas con instituciones financieras.
		D'Dalis y Nueva Línea	-	-	-	-	-			
Cobertura de intereses	Utilidad Operacional / Intereses	D'Dalis	-	-	-	-	-	veces		Estos indicadores no se pueden calcular debido a que no se mantienen deudas con instituciones financieras.
		D'Dalis y Nueva Línea	-	-	-	-	-	veces		
Capacidad de pago deuda a corto plazo	Fondos generados en la operación / Pasivos a corto plazo	D'Dalis	2,82	2,79	2,95	3,02	2,75	veces		Muestra la capacidad de pago del pasivo corriente con los fondos generados en el año en promedio es de casi 3 veces con D'Dalis y casi de 2 veces con la implementación de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	1,85	1,59	1,42	1,30	1,30	veces		

Figura 73. Indicadores de endeudamiento proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA		2020	2021	2022	2023	2024	Medida	Gráfico	Interpretación
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	D'Dalis	32,1%	29,4%	29,1%	28,7%	27,6%	%		En promedio la utilidad bruta de D'Dalis será de 29% de las ventas, mientras que con la integración de la nueva línea será de 34,5%.
		D'Dalis y Nueva Línea	37,5%	34,7%	33,5%	32,9%	33,8%	%		
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	D'Dalis	9,8%	8,1%	12,4%	12,0%	11,0%	%		La utilidad operacional de D'Dalis será de 10,7% de las ventas en promedio, y con la integración de la nueva línea será de 25,4%.
		D'Dalis y Nueva Línea	26,0%	24,1%	25,2%	25,2%	26,7%	%		
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	D'Dalis	8,4%	6,9%	10,6%	10,2%	9,4%	%		D'Dalis tendrá como utilidad neta el 9,10% de las ventas, mientras que con la integración de la nueva línea tendrá 19,10%
		D'Dalis y Nueva Línea	19,5%	18,0%	18,9%	18,9%	20,1%	%		
ROA (Activos Totales)	Utilidad neta / Activos Totales	D'Dalis	7,32%	6,79%	11,31%	10,54%	8,62%	%		La eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos con el fin de generar fondos será de 8,92% en promedio para D'Dalis, mientras que con la implementación de la nueva línea será de 18,64%
		D'Dalis y Nueva Línea	20,52%	20,03%	19,39%	16,92%	16,33%	%		
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	D'Dalis	7,87%	7,30%	12,14%	11,23%	9,13%	%		El rendimiento del capital será de 9,54% para D'Dalis y con la implementación de la nueva línea será de 22,02%.
		D'Dalis y Nueva Línea	24,04%	23,99%	23,13%	19,92%	19,00%	%		

Figura 74. Indicadores de rentabilidad proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.






Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	D'Dalis	119.205	133.831	141.308	154.409	181.068	\$		En ambos casos la inversión en capital de trabajo va en aumento cada año; sin embargo, será mayor con la implementación de la nueva línea.
		D'Dalis y Nueva Línea	272.715	310.677	402.186	529.419	657.541	\$		
CTN / Activos	Capital de trabajo neto / Total Activos	D'Dalis	52,27%	62,04%	68,94%	76,79%	83,55%	%		Los activos son cubiertos por el capital de trabajo en un 68,72% para D'Dalis y con la integración de la nueva línea será de 73,96% en promedio.
		D'Dalis y Nueva Línea	63,64%	68,73%	74,63%	79,78%	83,02%	%		
Fondo de Maniobra (FM)	Pasivo de Largo Plazo + Patrimonio - Activo No Corriente	D'Dalis	119.205	133.831	141.308	154.409	181.068	\$		Los fondos de maniobra van en aumento en ambos casos debido a que el Patrimonio crecen más que la inversión en activo fijo.
		D'Dalis y Nueva Línea	272.715	310.677	402.186	529.419	657.541	\$		
Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	Activo Corriente - Pasivo Corto plazo espontáneo	D'Dalis	119.205	133.831	141.308	154.409	181.068	\$		Esta razón es exactamente igual al capital de trabajo puesto que el pasivo total es igual a las obligaciones a corto plazo.
		D'Dalis y Nueva Línea	272.715	310.677	402.186	529.419	657.541	\$		
NOF / Ventas	Necesidades Operativas de Fondos / Ventas	D'Dalis	60%	63%	64%	74%	91%	%		Las necesidades operativas de fondos equivalen a un 70% de las ventas en promedio para D'Dalis y para la integración de la nueva línea es de 77%.
		D'Dalis y Nueva Línea	61%	62%	73%	89%	102%	%		

Figura 75. Modelo de Capital de Trabajo Neto, Fondo de Maniobra y Necesidades Operativas de Fondo proyectados para D'Dalis y para la integración de la nueva línea.

CONCLUSIONES

La propuesta de la implementación de estrategias de diversificación en la Fábrica de calzado D'Dalis tiene potencial, debido a que los recursos que dispone y la experiencia que tiene en la incursión de la industria del calzado, son factores que dan paso a la posibilidad de fabricar una nueva línea de productos que incremente sus ventas. Por otra parte, la nueva línea permitirá el crecimiento económico de la industria y proporcionará a la empresa una mayor participación de mercado; por consiguiente, se abrirán nuevas plazas de trabajo debido a la necesidad de personal de trabajo para cubrir la nueva demanda.

Los resultados de las encuestas a las vendedoras de calzado y a posibles clientas, determinaron la aceptación de la nueva línea que se desea ofrecer al mercado objetivo. Además, la realización de entrevistas a expertos aportó a la orientación y sugerencia de las premisas que se deben tomar en cuenta en la toma de decisiones estratégicas. El estudio externo y el diagnóstico interno de la empresa a través del análisis PEST, encaminó a la definición de las fortalezas y debilidades que tiene la industria de calzado ecuatoriano frente a la competencia internacional.

El plan de marketing se basó en las formas de satisfacer las necesidades del cliente. El diseño del producto será inspirado en modelos de calzado brasileño y americano, los cuales poseen los estilos más buscados por el mercado ecuatoriano. La comercialización del producto será en locales comerciales.

Este proyecto es viable analizado desde el punto económico ya que, los tres escenarios del flujo de efectivo presentan resultados convenientes en

su inversión. En el mejor escenario el VNA es de \$408.590,61 con una TIR de 72,64%, teniendo ventas moderadas. En un escenario optimista el VNA es de \$ 655.804,1 y una TIR de 86,99%. A pesar de que, en un escenario pesimista no haya crecimiento de ventas anualmente, su VNA es de \$ 16.913,79 prometiendo una TIR de 25,44%. Además, en los tres escenarios se refleja que la recuperación de la inversión se encuentra dentro de los primeros cuatro años.

Los indicadores económicos muestran un incremento de rentabilidad en caso de que la empresa implemente la nueva línea. La Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) de D'Dalis y la integración de la nueva línea asciende a 22,02% en promedio, mientras que solo para la fabricación de D'Dalis se mantendría en 9,54%. La Rentabilidad sobre Activos (ROA) será de 18,64% para ambas líneas y se conservarían en 8,92% para la línea que se sigue fabricando. El Margen Bruto de la empresa con la fabricación de la nueva línea será de 34,50% en promedio, mientras que para D'Dalis continuaría en 29%. Estos índices financieros revelan que existiría un incremento en el rendimiento de la empresa con la puesta en marcha del proyecto.

RECOMENDACIONES

- En la implementación de las estrategias de diversificación expuestas en este proyecto, es necesario la evaluación constante. Se recomienda la fijación de metas de venta y la aplicación de herramientas que permitan el control de los objetivos establecidos, al final de cada mes.
- Es necesario que en las tres áreas de la empresa se establezcan políticas de calidad en el servicio que presta el personal de trabajo, especialmente el área de producción, con el fin de obtener un producto que sobrepase las expectativas del consumidor final.
- La capacitación del personal es imprescindible para conseguir los objetivos de innovación. Se recomienda invertir en cursos de diseño y modelaje de calzado en hormas y software de diseño. La mano de obra directa requiere de maestros que dominen las habilidades de la elaboración de la nueva línea, es por esto que se sugiere el reclutamiento de personas con experiencia para la fabricación del calzado y/o la enseñanza de las actividades necesarias al personal con el que actualmente se cuenta. Se debe considerar la visita a ferias, competencias y exposiciones de calzado que sirvan de orientación acerca de las nuevas tendencias, tomando en cuenta lo cambiante que es la moda.
- Es necesario la implementación de tecnología tanto para la fabricación del producto como para un mejor control en la comunicación y control de la empresa. Se recomienda el uso de

un software que permita llevar los inventarios de materia prima de forma óptima, evitando confusiones, pérdidas de tiempo y materiales.

- Se recomienda que se realice un estudio de mercado una vez al año, con el fin de conocer la conducta del mercado objetivo, sus intereses y preferencias.
- Se debe tener en cuenta la comunicación abierta entre los miembros de la empresa, para conocer fortalezas y debilidades internas. Además, se sugiere la realización de pequeñas encuestas con los distribuidores ya que, son el canal por el cual se hace llegar el producto al consumidor final. A través de estas preguntas se deberá conocer el nivel de servicio que se está brindando, falencias en los que se está incurriendo y sugerencias para mejorar la calidad del producto.
- Se recomienda que los futuros investigadores que se interesen en conocer la industria del calzado ecuatoriano busquen exhaustivamente información verídica pues lamentablemente, las plataformas que deben brindar información que es necesaria para estudios de investigación, no actualizan rápidamente los datos que proporcionan.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A VENDEDORAS DE CAVALINI

El objeto de la presente encuesta es conocer sus gustos y preferencias en lo que a calzado se refiere.

Instrucciones:

Favor, sírvase a completar la presente encuesta siguiendo las disposiciones que a continuación se detallan:

- Con atención lea cada interrogante.
- Señale con una (x) su respuesta.
- En caso de alguna duda, favor hacerla saber.
- Responda en base a su opinión y experiencia.

1. ¿Con qué frecuencia vende usted calzado femenino según el rango de edad de sus clientes?

Rango de edad	Alta Frecuencia	Media Frecuencia	Baja Frecuencia	No Aplica
18 a 22 años				
23 a 27 años				
28 a 32 años				
33 a 37 años				
38 a 45 años				
Mayor a 45 años				

2. ¿Qué tipo de calzado femenino vende en mayor cantidad?

- a) Sandalias bajitas
- b) Baletas
- c) Casual con taco

- d) Formal
 - e) Para fiesta
 - f) Deportivo
3. ¿Cuántos pares de la nueva línea de calzado D'Dalis considera que usted podría vender al mes?
- a) Menos de 10 pares
 - b) 10 a 20 pares
 - c) 21 a 30 pares
 - d) Más de 30 pares
4. Señale la importancia de los atributos que buscan sus clientes a la hora de comprar calzado femenino

Atributos	Importante	Algo importante	Nada importante
Calidad			
Precio			
Comodidad			
Marca			
El alto del calzado			
Moda o tendencia			

5. ¿En qué temporada vende mayor cantidad de calzado femenino?
- a) Día de la madre
 - b) Navidad
 - c) Día de la mujer
 - d) Es impredecible
 - e) Otro, favor indicar; _____

6. ¿Cuál es el rango de precios del tipo de calzado que vende en mayor cantidad?
- a) De \$10 a \$20
 - b) De \$21 a \$30
 - c) De \$31 a \$40
 - d) De \$41 a \$60
 - e) Más de \$60
7. En comparación con el año pasado, considera que las ventas de calzado femenino:
- a) Han aumentado
 - b) Se han mantenido
 - c) Han disminuido
8. ¿Si considera que las ventas disminuyeron, qué factores cree usted que han influido en su reducción?
- a) Presencia de calzado extranjero
 - b) Situación económica desfavorable
 - c) Otros, favor indicar: _____

ENCUESTA DIRIGIDA AL CONSUMIDOR FINAL

El objeto de la presente encuesta es conocer sus gustos y preferencias en lo que a calzado se refiere.

Instrucciones:

Favor, sírvase a completar la presente encuesta siguiendo las disposiciones que a continuación se detallan:

- Con atención lea cada interrogante.
- Señale con una (x) su respuesta.
- En caso de alguna duda, favor hacerla saber.
- Responda en base a su opinión y experiencia.

1. Su rango de edad está entre:

- a) 18 a 22 años
- b) 23 a 27 años
- c) 28 a 32 años
- d) 33 a 37 años
- e) 38 a 45 años
- f) Mayor a 45 años

2. ¿Gusta de esta línea de calzado?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Qué atributo considera más importante a la hora de comprar esta línea de calzado?

- a) Color
- b) Calidad
- c) Moda o tendencia

- d) Precio
 - e) Comodidad
 - f) Marca
4. ¿Cada cuánto compraría esta línea de calzado?
- a) Una vez al año
 - b) Dos veces al año
 - c) Tres veces al año
 - d) Cuatro veces al año
 - e) Más de cuatro veces al año
5. ¿Cuántos pares de esta línea de calzado le gustaría tener para su uso?
- a) Un par
 - b) Dos pares
 - c) Tres pares
 - d) Cuatro pares
 - e) Más de cuatro pares
6. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por esta línea de calzado?
- a) De \$35 a \$45
 - b) De \$46 a \$55
 - c) De \$56 a \$65
 - d) De \$66 a \$75
 - e) Más de \$75
7. ¿En dónde le gustaría comprar esta línea de calzado?
- a) Centros comerciales
 - b) Catálogos de moda
 - c) Redes sociales

- d) Página web
 - e) Otro, favor indicar: _____
8. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir modelos e información de esta línea de calzado?
- a) Correo electrónico
 - b) Revistas de moda
 - c) Redes sociales
 - d) Otro, favor indicar: _____
9. ¿Qué talla de esta línea de calzado es usted?
- a) 34
 - b) 35
 - c) 36
 - d) 37
 - e) 38
 - f) 39
 - g) 40
 - h) 41
10. Elija qué calzado prefiere:
- a) Brasileño
 - b) Italiano
 - c) Colombiano
 - d) Nacional
 - e) Americano
 - f) Es indiferente

REFERENCIAS

- Acosta, Julieth, Karen Plata, David Puentes, y Martha Torres. 2019. «Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura». *I+D Revista de Investigaciones* 13(1): 125-34.
- ASOBANCA. 2019. *Boletín Macroeconómico*. Ecuador: Asociación de Bancos del Ecuador.
- Barrios, Misel, Alicia Rodríguez, Elaine Ojeda, y Roxana González. 2017. «Perfeccionamiento del sistema técnico-productivo de la Unidad Empresarial de Base Conservas de Vegetales de Camagüey, Cuba». *Tecnología Química* 37(3): 513-28.
- BCE. 2019a. *Índice de actividad económica coyuntural (IDEAC)*. Ecuador: Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/313-indice-de-actividad-econ%C3%B3mica-coyuntural-ideac> (23 de junio de 2019).
- . 2019b. *Índice de Confianza del Consumidor ICC*. Ecuador: Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201905.pdf>.
- . 2019c. «Información Económica». *Banco Central del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica> (25 de agosto de 2019).
- Bloomberg. 2019a. «Rates & Bonds». *Bloomberg.com*. <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds> (25 de agosto de 2019).

- 2019).
- . 2019b. «SPX Quote - S&P 500 Index». *Bloomberg.com*.
<https://www.bloomberg.com/quote/SPX:IND> (25 de agosto de 2019).
- Burgoa, Alce, y Luís Gonzalo. 2010. «Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales». *Perspectivas* (25): 191-201.
- Cardona, Raúl. 2011. «Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades. criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo». *Revista Electrónica Forum Doctoral* (4): 113-47.
- Caro, Francisco, María del Mar García, y Valencia Bezunartea. 2014. «La Metodología Mixta de Investigación Aplicada a la Perspectiva de Género en la Prensa Escrita». *Scielo* 17(3): 828-53.
- CCG. 2019. *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Ecuador: Cámara de Comercio de Guayaquil. <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>.
- CESLA. 2018. *Indicador de Corrupción para América Latina CESLA 2018*. Centro de Estudios Latinoamericanos CESLA. <https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Ecuador.pdf>.
- Chirinos, Carlos. 2011. «Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul». *Ingeniería Industrial* (19): 173-81.
- Claver, Enrique, Rosario Andreu, y Diego Quer. 2006. «Las Ventajas de la Diversificación Estratégica para las Empresas Turísticas Españolas. Una Visión desde la Teoría de Recursos». *Cuadernos de Turismo* (17): 51-73.
- COPCI. 2010. 351 0 *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp->

content/uploads/2019/03/COPCI_ACTUALIZADO-AL-21022019.pdf.

- Damodaran, Aswath. 2019. «Damodaran Online». *Current Data*. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> (25 de agosto de 2019).
- Dhir, Sanjay, y Swati Dhir. 2015. «Diversification: Literature Review and Issues». *Strategic Change* 24: 569-88.
- El Heraldo. 2018. «Tendencias y tecnología para sector calzado y afines». *El Heraldo*. <https://www.elheraldo.com.ec/tendencias-y-tecnologia-para-sector-calzado-y-afines/> (29 de junio de 2019).
- Fernández, Cristóbal, y Claudio Aqueveque. 2001. «Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas». *Revista Colombiana de Marketing* 2(2): 1-14.
- Fernández, Viviana. 2015. «Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto». *Bibliotecas anales de investigación* 11(11): 64-78.
- Ferreira, Diana. 2015. «El modelo Canvas en la formulación de proyectos». *Cooperativismo y Desarrollo* 24(107): 1-25.
- Fong, Carlos, Karina Flores, y Luz Cardoza. 2017. «La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico». *Nova Scientia* 9(191): 411-40.
- Giacomozzi, Alex M., Alexis C. Hidalgo, y Rodrigo S. Soto. 2012. «Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile». *Contaduría y Administración* 57(4): 55-77.
- González, Mario. 2018. «Lenín Moreno: 'Por lo menos no pueden decir que ha sido un año aburrido'». *El Comercio*.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-cifras-corrupcion-ecuador-informe.html> (22 de junio de 2019).

Grant, Robert. 1991. «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review* 33(3): 114-35.

Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. 6ta ed. México: McGraw Hill Interamericana.

Hoopes, David G. 1999. «Measuring Geographic Diversification and Product Diversification». *Management International Review* 39(3): 277-92.

Huerta, Patricia, y José E. Navas. 2006. «Factores Determinantes de la Estrategia de Diversificación Relacionada: Una Aplicación a las Empresas Industriales Españolas». *Panorama Socioeconómico* 24(33): 34-39.

INEC. 2011. *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf.

———. 2012. *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf.

- . 2019. *Boletín Técnico IPC*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf.
- Ishikawa, Kaoru. 1984. *Guide to Quality Control*. The Asian Productivity Association.
- La Hora. 2011. «Tecnología de punta para fabricar calzado». *La Hora*. <https://lahora.com.ec/noticia/1101234605/tecnologic3ada-de-punta-para-fabricar-calzado-> (29 de junio de 2019).
- Lara, Fausto. 2018. «Zapatos ecuatorianos, con un mercado cuesta arriba». *Vistazo*. <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/zapatos-ecuatorianos-con-un-mercado-cuesta-arriba> (1 de julio de 2019).
- Ley de Defensa del Artesano. 1997. 0 *Ley de Defensa del Artesano*. <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-DE-DEFENSA-DEL-ARTESANO-1.pdf>.
- Ley de Fomento Artesanal. 1986. 446 *Ley de Fomento Artesanal*.
- López, Pedro Luis. 2004. «Población muestra y muestreo». *Punto Cero* 09(08): 69-74.
- Lozano, Edith, y Gerardo Torres. 2017. «Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco». *Ra Ximhai* 13(3): 405-16.
- Medina, Alex, Evelyn Sepúlveda, y Sebastián Rojas. 2009. «Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile». *Estudios Gerenciales* 25(113): 37-53.

- MEER, y BID. 2018. *Programa de Modernización y Renovación del Sistema Eléctrico Ecuatoriano EC-L1231*. Ecuador: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. <https://elepcosa.com.ec/wp-content/uploads/2018/06/AN%C3%81LISIS-AMBIENTAL-Y-SOCIAL-AAS-EC-L1231-V4-25-05-18.pdf>.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2017. *COMEX Resolución COMEX 020-2017*.
- Molina, M.J., I. Garmendia, y V.J. Mangas. 2011. «Evaluación medioambiental del sector del calzado: casos de Almansa y Elda». *Cuaderno Interdisciplinar de Desarrollo Sostenible* (7): 163-84.
- Moreta, Modesto. 2016. «Empresas se capacitaron en fabricación de calzado en Tungurahua». *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-capacitacion-calzado-tungurahua.html> (29 de junio de 2019).
- . 2018. «Suelas innovadoras y seguras». *Revista Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/suelas-innovacion-seguridad-ecuador-tecnologia.html> (1 de julio de 2019).
- Orozco, Luis Antonio, Diego Andrés Chavarro, y Hugo Alberto Rivera. 2007. «Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional». *Univ. Empresa* 6(13): 37-58.
- Otzen, Tamara, y Carlos Manterola. 2017. «Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio». *International Journal of Morphology* 35(1): 227-32.
- Parra, Pamela. 2017. «Innovación, Liquidez y Calidad, los Retos del Calzado en el Ecuador». *Revista Gestión* 258: 40-44.

- Plan Nacional de Desarrollo. 2017. *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
- Ponce, Humberto. 2007. «La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones». *Enseñanza e Investigación en Psicología* 12(1): 113-30.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press.
- Puente, Mariana, y Francisco Andrade. 2016. «Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial». *Ciencia UNEMI* 9(18): 73-80.
- Pulgarín, Sergio A., y Hugo A. Rivera. 2012. «Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales». *Criterio Libre* 10(16): 89-114.
- Ramírez, Andrés, Santiago García, y José Garcés. 2011. «Cambios en la posición de mercado de las empresas colombianas». *Semestre Económico* 14(30): 37-59.
- Ramírez, Cecilia. 2013. «La Importancia de la Estrategia Corporativa en el Desarrollo del Producto: Una Propuesta.» *Pensamiento y Gestión* (35): 182-205.
- SENAE. 2017. «Para Importar – Servicio Nacional de Aduana del Ecuador». <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/> (23 de junio de 2019).

- Serrano, María del Pilar, María Pilar Arroyo, y Ana María Giménez. 2005. «La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas». *Index de Enfermería* 14: 53-56.
- Solís, Nelson. 2019. «Nueva Ley Artesanal traerá beneficios». *El Heraldito*. <https://www.elheraldo.com.ec/nueva-ley-artesanal-traera-beneficios/> (2 de julio de 2019).
- Suárez, Jesús, y Santiago Ibarra. 2002. «La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial». *Dialnet* (15): 63-89.
- Thompson, Arthur A et al. 2018. *Administración estratégica: teoría y casos*. 2da ed. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Torres, Bernal. 2010. *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3era ed. Colombia: Prentice-Hall/Pearson Educación.
- Ubé, Mariano, y Manuel Espitia. 2013. «Análisis de las Estrategias de Diversificación por Marcas en el Sector del Automóvil: un Caso Práctico». *Tourism & Management Studies* 4: 1183-93.
- Vinueza, Alex. 2013. «La producción de calzado pisa fuerte en el país». *Revista Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html> (24 de junio de 2019).
- Wernerfelt, Birger. 1984. «A Resource-Based View of the Firm». *Strategic Management* 5: 171-80.
- Zambrano, Ricardo. 2012. «País Productivo». *Revista del Ministerio de Industrias y Productividad* (2): 20.
- Zurita, Germán. 2016. «Análisis descriptivo de la sustentabilidad económica,

social y ambiental de la industria del cuero del Ecuador».

Universidad San Francisco de Quito.

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5382/1/124320.pdf>.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Valverde Bustamante, Lady Dayana**, con C.C: # **0927817528** autora del trabajo de titulación: **Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D'Dalis** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** 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 del 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, 10 de septiembre de 2019

f. _____

Nombre: **Valverde Bustamante, Lady Dayana**

C.C: **0927817528**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estrategia de Diversificación a través de la Producción de una Nueva Línea de Productos para el Incremento en las Ventas de la Fábrica de Calzado para Damas D'Dalis		
AUTORA	Lady Dayana Valverde Bustamante		
REVISOR/TUTOR	José María Váscones Martínez		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 septiembre del 2019	No. DE PÁGINAS:	180
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelo de Negocios, Marketing Estratégico, Ingeniería Económica, Desarrollo de Emprendedores.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<p>Palabras claves: Diversificación relacionada, disminución en ventas, estrategias corporativas, líneas de producto, estudio de mercado, competencia.</p> <p>Key words: Related diversification, decrease in sales, corporate strategies, new product lines, market research, competition.</p>		
RESUMEN:	<p>El presente proyecto de titulación muestra estrategias de diversificación como medio de solución ante la disminución de ventas en la Fábrica de calzado para damas D'Dalis ubicada en Guayaquil – Ecuador, donde se propone estrategias corporativas de diversificación relacionada, el cual plantea la implementación de una nueva línea de productos que permita incursionar en otro segmento de mercado. La investigación se basó en la Teoría de Recursos y Capacidades. El proyecto fue evaluado económicamente mediante fórmulas e indicadores financieros que aprueban la viabilidad del trabajo. La metodología aplicada durante la investigación es de diseño no experimental con corte transversal, enfoque mixto, de tipo descriptivo y muestreo probabilístico, donde se utilizaron herramientas de recolección de información como encuestas y entrevistas. Finalmente, el estudio de mercado revela que es de suma importancia la aplicación de constante innovación y perfeccionamiento en la industria del calzado ecuatoriano, debido a la competencia desleal y fuerte presencia de calzado internacional.</p> <p>ABSTRACT:</p> <p>This degree project shows diversification strategies as a means of solution in view of the decrease in sales at the D'Dalis Shoe Factory located in Guayaquil - Ecuador, where related diversification corporate strategies are proposed. The research suggests the implementation of a new product line that allows to enter another market segment. The investigation was based on The Resource-Based View. The project was evaluated economically through financial formulas and indicators that approve the work's viability. The methodology applied during the investigation is a non-experimental design in a given time, with a mixed approach, descriptive type and probabilistic sampling, where information collection tools such as surveys and interviews were used. Finally, the market study reveals that the application of constant innovation and improvement in the Ecuadorian footwear industry is of utmost importance, due to unfair competition and strong presence of international footwear.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	<p>Teléfono: +593-98-799-4390 04-601-0825</p>	<p>E-mail: ladyvalverde7@outlook.es lady.valverde@cu.ucsg.edu.ec</p>	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	<p>Ing. Paola Traverso H., Mgs. Teléfono: +593-99-940-6190 E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec</p>		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			