

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TÍTULO:**

**Estudio de factibilidad para la creación de un nuevo taller de  
confección de calzado de mujer “Khloe” en la ciudad de  
Guayaquil**

**AUTOR (A):**

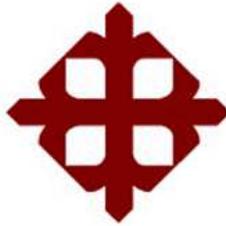
**Coello Franco, Gianella Alexandra**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Ing. López Moncayo, Edgar Roberto Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Gianella Alexandra, Coello Franco, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
Ing. Edgar Roberto, López Moncayo Mgs.

**REVISOR(ES)**

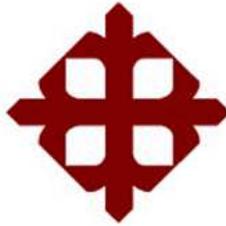
\_\_\_\_\_  
Ing. Freddy Ronalde, Camacho Villagomez Mgs.

\_\_\_\_\_  
Ing. Wilson Eduardo, Baldeon Barros

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
Ing. Darío Marcelo, Vergara Pereira Mgs.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de julio del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gianella Alexandra Coello Franco**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la creación de un nuevo taller de confección de calzado de mujer “Khloe” en la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

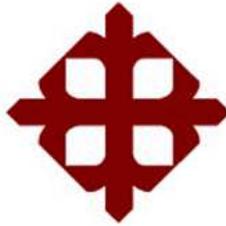
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de julio del año 2013**

**EL AUTOR (A)**

---

**Gianella Alexandra, Coello Franco**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Gianella Alexandra Coello Franco**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de un nuevo taller de confección de calzado de mujer “Khloe” en la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 11 días del mes de julio del año 2013**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Gianella Alexandra, Coello Franco**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, mis padres Héctor y Alexandra y a mis tíos padrinos Gabriela y Urano por ayudarme a concluir esta etapa dándome la salud, fortaleza y consejos que me sirvieron para llegar hasta la meta por más difícil que esta pareciera.

Gianella Coello Franco

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de tesis a mis padres, hermanos, abuelos, familia en general y a mi enamorado quienes han sido el centro que me motivo a continuar por su cariño y apoyo de siempre.

Gianella Coello Franco

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**  
**(Se colocan los espacios necesarios)**

---

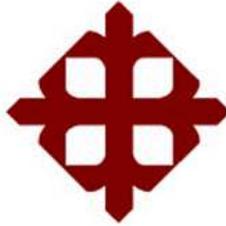
ING. EDGAR ROBERTO LOPEZ MONCAYO MGS.  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

ING. FREDDY RONALDE CAMACHO VILLAGOMEZ MGS.  
PROFESOR DELEGADO

---

ING. WILSON EDUARDO BALDEON BARROS  
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. EDGAR ROBERTO LOPEZ MONCAYO MGS.  
PROFESOR GUIA Ó TUTOR**

# ÍNDICE

Titulo del tema .....	2
Justificación.....	2
Definición del problema .....	3
Alcance y Delimitación del problema.....	3
Contextualización del tema .....	3
Producto.....	4
Características del producto:.....	4
OBJETIVOS.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
Determinación de la metodología de la investigación.....	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>
Estudio de Mercado.....	8
Segmentación de mercado.....	9
Marco Estratégico.....	9
Estructura organizacional .....	12
Marco Legal.....	14
Definición del Tamaño.....	15
Definición de la localización .....	18
Estudio Técnico .....	19
Estudio Financiero.....	21
<b>CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>23</b>
Estudio de la demanda.....	24
Investigación de mercado por método de encuesta.....	24

Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Cálculo de la muestra.....	25
Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta.....	26
Investigación de mercado por método de entrevista.....	35
Entrevista al experto (fabricante).....	35
Entrevista al experto (comprador).....	35
Segmentación de mercado.....	36
Mercado Objetivo.....	36
<b>CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>39</b>
Estrategia de las experiencias.....	39
Estrategia del posicionamiento.....	41
El Marketing Relacional y el MIX 4P'S.....	41
Estrategia de producto.....	41
Estrategia de precio.....	41
Estrategia de distribución.....	42
Estrategia de promoción y comunicación.....	45
Método contemporáneo de valoración del cliente.....	46
Análisis de Porter.....	47
Poder de negociación de los clientes.....	47
Barreras de entrada para nuevos competidores.....	47
La rivalidad entre los competidores existentes.....	47
Poder de negociación de los proveedores.....	48
Amenazas de productos sustitutos.....	48
FODA.....	48
Fortalezas.....	48

Oportunidades .....	48
Debilidades.....	49
Amenazas .....	49
<b>CAPITULO V: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>51</b>
Nombre de la empresa: .....	51
Estructura legal.....	51
Misión .....	53
Visión.....	53
Estructura Orgánica .....	53
Organigrama .....	53
Descripción de funciones.....	55
Sueldos y salarios .....	59
Mano de obra directa .....	59
Mano de obra indirecta .....	60
Personal administrativo.....	61
Personal de ventas.....	62
<b>CAPITULO VI: MARCO LEGAL .....</b>	<b>63</b>
Ley de Compañías .....	63
Fundación .....	63
Capital y acciones.....	64
Código del Trabajo .....	65
Sueldos y Salarios.....	65
<b>CAPITULO VII: ESTUDIO DE LOCALIZACION .....</b>	<b>66</b>
Método de Brown y Gibson .....	66
Microlocalización .....	74

Croquis .....	75
<b>CAPITULO VIII: ESTUDIO TECNICO .....</b>	<b>77</b>
Materia Prima.....	77
Proceso de la elaboración del producto .....	77
El proceso de elaboración del calzado está definido por los siguientes procesos:.....	77
Diseño y corte .....	78
Aparado .....	79
Ensamble o plantado.....	87
Control y calidad .....	91
Empaque .....	92
Diagrama o plano del proceso .....	93
Requerimientos y necesidades de producción .....	95
Inversión Inicial.....	96
<b>CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>98</b>
Capital de trabajo operativo.....	99
Capital de trabajo operativo.....	99
Destino del financiamiento.....	100
Tabla de Amortización.....	101
Inversión inicial .....	103
Activos diferidos.....	103
Capital de trabajo operativo .....	103
Estructura de costos y gastos .....	104
Materiales directos .....	105
Política de cobros, pagos e inventario.....	109
Otros gastos.....	110

Estados Financieros Proyectados ..... 111

    Estado de Pérdidas y Ganancias..... 111

    Flujo de caja..... 113

    Balance General ..... 115

    TIR y VAN ..... 117

    Análisis de sensibilidad..... 118

**Abreviaturas ..... 124**

**ANEXOS..... 126**

    Anexo 1 ..... 126

    Anexo 2 ..... 131

    Anexo 3 ..... 133

    Anexo 4 ..... 134

    Anexo 5 ..... 140

    Anexo 6 ..... 141

## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro # 1 .....	44
Cuadro # 2 .....	45
Cuadro # 3 .....	46
Cuadro # 4 .....	52
Cuadro # 5 .....	59
Cuadro # 6 .....	60
Cuadro # 7 .....	61
Cuadro # 8 .....	62
Cuadro # 9 .....	67
Cuadro # 10 .....	68
Cuadro # 11 .....	69
Cuadro # 12 .....	70
Cuadro # 13 .....	71
Cuadro # 14 .....	71
Cuadro # 15 .....	72
Cuadro # 16 .....	73
Cuadro # 17 .....	73
Cuadro # 18 .....	95
Cuadro # 19 .....	96
Cuadro # 20 .....	99
Cuadro # 21 .....	100
Cuadro # 23 .....	102
Cuadro # 24 .....	104
Cuadro # 25 .....	105

<b>Cuadro # 26 .....</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro # 27 .....</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro# 28 .....</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro # 29 .....</b>	<b>109</b>
<b>Cuadro # 30 .....</b>	<b>110</b>
<b>Cuadro # 31 .....</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro # 32 .....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro # 33 .....</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro # 34 .....</b>	<b>115</b>
<b>Cuadro #35 .....</b>	<b>117</b>
<b>Cuadro # 36 .....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico # 1 .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico # 2 .....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico # 3 .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico # 4 .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico # 5 .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico # 6 .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico # 7 .....</b>	<b>32</b>
<b>Gráfico # 8 .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico # 9 .....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico # 10 .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico # 11 .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico # 12 .....</b>	<b>93</b>

## **RESUMEN (ABSTRACT)**

Este proyecto de investigación comenzó con la propuesta de un problema acerca de la factibilidad de la creación de un taller de confección de calzado femenino, hace referencia al concepto teórico del trabajo como base fundamental para el desarrollo de este trabajo. Dentro de esta investigación se planteó la investigación de mercado y técnicas de marketing como estrategias para llegar al cliente de manera que se busca satisfacer las necesidades de las mujeres con un calzado cómodo y agradable.

Una vez determinado el mercado objetivo se procede a la formación de la compañía en donde intervienen los socios que aportan con el capital suscrito, este va de la mano con la base legal (ley de compañías, código de trabajo). Consecuente a esto se determinó la localización del taller y las oficinas, la dirección es Francisco de Marcos y Lorenzo de Garaicoa con el modelo de Brown y Gibson. Comienza el estudio técnico en dónde se calculó la capacidad máxima de producción diaria de zapatos de 310 pares, el proceso de producción, el empleo de la maquinaria y herramientas.

Finalmente se reúne la información presupuestaria de la inversión inicial y la proyección de ingresos, costos y gastos. Los valores esperados son considerables para aceptar el proyecto gracias al VAN y la TIR del proyecto. El análisis de sensibilidad sirvió para dar un escenario adicional al trabajo, si los puntos varían en un 10%.

**Palabras Claves:** Factibilidad, calzado, producción, proyección, capacidad, sensibilidad.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del estudio de este proyecto está ligado a la realidad del mercado del calzado nacional. La producción de calzado femenino es de alta demanda, incluso esta representa una cuota muy importante a nivel nacional. Se entiende que la competencia nacional es fuerte pero eso no quita que los mismos fabricantes estén buscando ser mejores en sus procesos y estar al nivel de los productores en otros países ya que si se trata de competir en otros mercados el producto nacional llegue a ser aceptado. En la actualidad la gran ventaja de los productores es que las ventas del calzado nacional están por encima de los zapatos importados pues su precio de venta es alto en comparación con el producto nacional, esto se debe a los altos impuestos y derechos que se pagan por traer zapatos de otros países. Otra ventaja de los productores es que la calidad de su producto es muy aceptado por los consumidores. Además los empresarios de ahora se inclinan más por las tendencias modernas, la comodidad y suavidad del zapato.

El propósito de esta investigación es encontrar una o varias vías que conlleven a la creación de un taller de calzado femenino nacional proponiendo nuevos diseños y dando apertura al consumidor final a proponer modelos personalizados para entender sus necesidades y gustos.

## **CAPITULO I**

### **Titulo del tema**

Estudio de factibilidad para la creación de un nuevo taller de confección de calzado de mujer “Khloe” en la ciudad de Guayaquil.

### **Justificación**

El estudio de factibilidad para la creación de un nuevo taller de confección de calzado de mujer “KHLOE” en la ciudad de Guayaquil es un estudio que se desea emprender para encontrar una vía económica y social antes de poner en marcha el proyecto. El objetivo principal es determinar la viabilidad de un negocio de este tipo en el presente período con datos actuales como por ejemplo costos, salario básico unificado, leyes del presente gobierno, etc. Se analizarán las cifras proyectadas a partir del primer período con datos recopilados que forman parte de la estructura de costos de producción y gastos. Así como la proyección de los ingresos que se esperan generar en un periodo de 10 años que es el tiempo de vida del proyecto.

Se desea proporcionar este producto de una manera diferente pensando en el gusto personal de la mujer de hoy en la cual no solo podrá ver modelos propios del taller sino que además podrá armar su propio calzado de acuerdo a sus gustos y preferencia lo que conlleva a satisfacer necesidades de un nicho el cual no esté a gusto con las ofertas tradicionales. Para lograr esto se establecerá el plan de marketing que estudia las características del mercado, estrategias a implementar y establecer un presupuesto de publicidad del que se pueda obtener resultados a mediano plazo.

Una vez se obtengan los resultados se podrá determinar si el proyecto es viable o no, de esta manera se generaría una nueva forma de ofrecer un producto al consumidor además de generar plazas de empleo. Para esto se va

a calcular los indicadores financieros que ayuda a tomar la decisión de emprender o no el proyecto.

## **Definición del problema**

Probar la factibilidad de un nuevo taller de calzado femenino nacional compitiendo con la industria nacional, frente a grandes productores con importante experiencia en la actualidad.

## **Alcance y Delimitación del problema**

### **Alcance**

Buscar mantenerse al nivel de la competencia extranjera en donde este proyecto inyecte nuevos diseños al mercado para fortalecerlo y estar preparados cuando las medidas arancelarias que actualmente están protegiendo la producción nacional sean modificadas y nuevamente se facilite la importación del calzado.

Aplicación de nuevas creaciones sin necesidad de elevar costos y precios, este proyecto servirá para que los pequeños, medianos y grandes productores busquen el mejoramiento continuo, así como la selección de insumos novedosos que aporten a los nuevos diseños.

### **Limitaciones**

La dependencia de los proveedores de insumos y no encontrar los adecuados para el desarrollo de nuevos diseños.

## **Contextualización del tema**

El proyecto se ubica como una fuente de producción y generador de trabajo para el país, este sector está protegido por medidas arancelarias y

salvaguardias donde aumenta su participación en el mercado nacional que a partir del 2009 se ha mantenido y ha aportado con grandes resultados que han servido para los productores de calzado sigan defendiendo su posición. Este es el aprovechamiento de las oportunidades brindadas por este gobierno.

El talento humano y la mano de obra son principales para el estudio donde se respetan los valores personales, por ende el plan reconoce una remuneración e incentivos justos valorando la calidad del trabajo bien hecho, inclusive se ofrece planes de mejoramiento personal y respeto a la vida familiar.

El aporte académico repercute en la aplicación de las técnicas del estudio de mercado, análisis de la situación real del sector, análisis de factibilidad, análisis de riesgo y rentabilidad. Considerando que la idea se la puede mejorar o actualizar, se desarrolla la creatividad en los negocios.

## **Producto**

Las sandalias “Khloe” es un producto de calzado femenino hecho de material de cuero sintético con suelas de poliuretano para dar al pie mayor respiración y evitar cualquier enfermedad al pie. Las sandalias presentan diseños nuevos y modernos.

### **Características del producto:**

El producto está compuesto de varias partes:

La capellada: es la parte frontal del zapato o el diseño

La plantilla: es la que se pega a la suela y agarra la capellada para cerrar el zapato

La suela: es la base externa del zapato que está en contacto con el suelo. Los zapatos altos o bajos dependen de la medida de la suela.

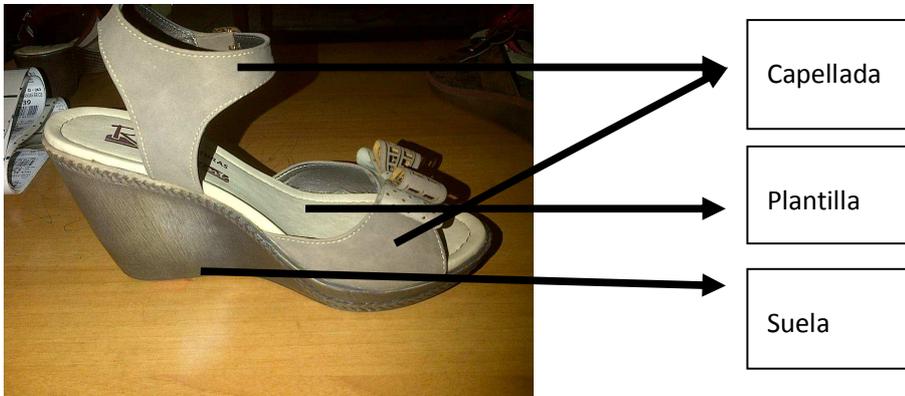
Color: varía de acuerdo al diseño

Tamaño: según las tallas (desde 5-6-7-8-9-10)

Material: sintético

Tipo de suela: poliuretano

**Ejemplo:**



**Fuente: Manufacturas Rey marzo 2013**

**Elaborado por: autor**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un estudio de factibilidad para un nuevo taller de confección de calzado de mujer “KHLOE” en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

1. Elaborar el estudio de mercado.
2. Identificar el segmento y grupos de clientes.
3. Estudiar el mercado local, conocimiento e identificación de las técnicas correspondientes para la fidelización del mismo.
4. Establecer el proceso de elaboración del producto.
5. Establecer el diseño organizacional del proyecto.
6. Determinar la localización del proyecto, ubicación instalación de planta
7. Elaborar el estudio financiero.

### **Determinación de la metodología de la investigación**

Hernández (2006) estudia la aplicación del método científico de enfoque cuantitativo en donde “establece una estructura para elaborar el proyecto de tesis y analizar los datos de manera ordenada, siguiendo un patrón sistemático.

El estudio es objetivo, es decir los fenómenos que se miden no se pueden ver afectados por las creencias o deseos del investigador. En una investigación cuantitativa se generalizan los resultados a partir de una muestra.

El proceso de la investigación cuantitativa ayudara a la delimitación de la idea y se deriven objetivos generales y específicos. El alcance será explicativo pues se dará a conocer si existe o no factibilidad en el proyecto y sus razones.

Una vez determinada la muestra se realiza la recolección de datos cuantitativos a través de cuestionarios a los expertos del tema. Es decir a base de la entrevista personal mediante cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.<sup>1</sup>”

Douglas Lind (2008) aporta con la estadística descriptiva “la cual organiza, resume y presenta los datos en una manera informativa. El autor al mismo tiempo presenta el método de la estadística inferencial, la cual va a determinar la propiedad de una población en base a la muestra calculada.<sup>2</sup>”

---

<sup>1</sup> Extraído del libro Metodología de la investigación de Roberto Hernández año 2006

<sup>2</sup> Criterio extraído del libro de Douglas Lind de la estadística aplicada a los negocios y la economía en 2008.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **Estudio de Mercado**

Benassini (2009) indica la importancia de conocer al cliente a quien va dirigido el estudio de mercado o el plan de marketing. Con este estudio se puede determinar el tamaño, valor y características del mercado objetivo utilizando el método científico ya que de esta manera los resultados alcanzan una mayor precisión y objetividad.

Para el diseño de la investigación según Benassini una vez formulado el problema da paso a la investigación exploratoria, donde aparece la investigación descriptiva y las fuentes de información internas (fuente básica de la empresa) así como las fuentes secundarias externas (asociaciones, cámaras de comercio, etc.)<sup>3</sup>

Naresh (2008) también considera la aplicación del método científico pero asevera que la investigación de mercado empieza por la formulación del problema, este se determina con la consulta a los expertos en el tema previamente. Este tiene la finalidad de recopilar datos primarios que tratan directamente el problema. Sin embargo también considera los datos secundarios que son proporcionados por las fuentes externas (organizaciones públicas o privadas, publicaciones, bases de datos, etc.)

En vista de que es un proyecto nuevo y no hay información histórica del negocio se aplica el estudio de Naresh (2008) ya que es importante la entrevista con uno o varios expertos para determinar las fortalezas y debilidades del sector del calzado. También se considera la información que arroja las fuentes externas.

---

<sup>3</sup> Marcela Benassini, 2011, Introducción a la Investigación de Mercados

Tomando en consideración las fuerzas de Michael Porter para la investigación de mercado se detallara y analizara cada una.

## **Segmentación de mercado**

Philip Kotler (2003) menciona las formas de segmentación, dando paso a los segmentos de mercado de consumo: geográfico, demográfico, psicográfico, conductual, ocasional, por beneficios. También está la segmentación de mercados industriales e internacionales donde comprende la segmentación entre mercados.

Para una correcta segmentación Kotler indica que los segmentos de mercados deben ser medibles, accesibles, sustanciales, diferenciales y susceptibles de acción. Cuando se determine el segmento, se debe evaluar e identificar si es atractivo y va a beneficiar a la empresa al estudiar los factores estructurales, por ejemplo si un segmento tiene muchos competidores ya se vuelve menos atractivo. De la misma manera se evalúan a los consumidores y proveedores, y cuando estos son poderosos entonces también pierden la atención de los empresarios. Ya evaluados los segmentos entonces se decide cual es mercado meta.<sup>4</sup>

## **Marco Estratégico**

Kotler (2003) menciona la estrategia de las experiencias. Esta se basa en la relación con el cliente creándole valor a través de experiencias memorables que van más allá de la compra de un producto o un servicio que prácticamente ya está ofertado en el mercado o son cada vez menos diferenciados. Kotler (2003) citando a Pine y Gilmore dice que en esta era limitarse a producir y vender sin crear una experiencia al cliente conlleva al fracaso. Así mismo el autor analiza la importancia del posicionamiento como estrategia, indicando que

---

<sup>4</sup> Estrategias tomadas del libro Fundamentos de marketing de Philip Kotler en el 2003

los productores deben diferenciar su oferta mediante un conjunto de ventajas competitivas; seleccionando la mejor y establecer su estrategia general de posicionamiento. El texto muestra las posibles propuestas de valor que se ofrecen según la estrategia de posicionamiento: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos y menos por mucho menos.

Más por más: ofrecer lo mejor por un precio muy alto.

Más por lo mismo: ofrecer calidad comparable pero a un precio menor.

Lo mismo por menos: ofrecer casi las mismas marcas pero con descuentos o menor precio.

Menos por mucho menos: pagar menos por algo con un desempeño o calidad inferior.

Más por menos: es la propuesta más atractiva, ofrecer más por un precio menor.

Las empresas se pueden diferenciar por su oferta en el mercado en base al producto, los servicios, los canales, la gente o la imagen.<sup>5</sup>

Carmen Barroso y Enrique Martín Armario (1990) mencionan la necesidad de ir de un marketing transaccional a un marketing relacional, en donde el cliente desde los 60' deja de ser un ser anónimo y pasivo por causa del incremento de la competencia y temas de globalización permitiendo que el cliente sea más exigente en cuanto a calidad y trato personalizado. Aquí el cliente se convierte en el elemento más importante de la organización. Los autores resaltan la importancia de la captación del cliente pero de eso no depende el éxito de la empresa mientras ese cliente no se fideliza y se

---

<sup>5</sup> Estrategias tomadas del libro Fundamentos de marketing de Philip Kotler en el 2003

mantiene para luego transformarse en una fuente de referencias para la empresa.<sup>6</sup>

Para esto Barroso menciona que Neil Borden en 1950 crea por primera vez el marketing mix conformado por doce elementos: planeación de producto, precio, marca, canales de distribución, personal de ventas, publicidad, promoción, empaque, exhibición, servicio, distribución e investigación. Luego en 1960 McCarthy en su texto Basic Marketing, propone las 4 P's para establecer mayor simplicidad a la técnica. Esta define los medios de acción que el área de marketing defina el mercado objetivo de la empresa y hacia donde se va a desplazar.

Mullins (2005) indica que los segmentos de mercados se pueden dar al identificar las necesidades insatisfechas en las personas que corresponden a un grupo específico, al mejorar los productos o servicios para este se forma un nicho de mercado, de esto depende el crecimiento del producto en la industria. El autor indica una forma de segmentar un mercado en tres pasos: identificar un segmento con características similares y que sea diferente a otros, determinar los criterios de ese segmento y hallar el potencial y tamaño del segmento.<sup>7</sup>

Para la construcción del marco estratégico del proyecto se considera los lineamientos expuestos por Kotler, Carmen Barroso y Enrique Martin Armario ya que estos enfoques muestran la importancia del acercamiento al cliente a través de experiencias positivas, posicionamiento generado por la calidad del producto y la definición y alcance de las 4 P's de la empresa.

---

<sup>6</sup> Teoría del marketing relacional tomado del libro de Carmen Barroso - Enrique Martin Armario, 1990, Marketing Relacional.

<sup>7</sup> Referencia de la segmentación de mercado tomada del libro de Administración de Marketing de John Mullins, 2006.

Michael Porter (2003) indica que la situación de la competencia de un sector que depende básicamente de cinco fuerzas. Y el poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad del beneficio que puede ofrecer un sector.<sup>8</sup>

### **Estructura organizacional**

Amaru (2009) muestra un modelo de organización funcional donde recomienda sea aplicable a las empresas que inician su ciclo de vida y sean pequeñas. La función principal será fabricar y vender para un mercado limitado. Las funciones descritas para la aplicación inician con la administración general, quien supervisa las funciones de industrial, marketing, finanzas, logística y recursos humanos y a su vez estos departamentos se encargan de supervisar las distintas divisiones de cada una.

La estructura funcional presenta las siguientes características:

- El administrador principal tiene pleno control del destino de la organización y certeza de que las actividades están orientadas hacia la misión.
- Hay una pequeña probabilidad de confusión en relación con las responsabilidades. Las tareas están muy bien definidas.<sup>9</sup>

Munch (2007) menciona las funciones por departamentos o áreas de la empresa. Hay una clasificación para cada una, en el caso del proyecto se tomo actividades para el departamento de producción, comercialización, financiero, logística y transporte.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Michael Porter, 2003, Ser competitivo.

<sup>9</sup> Estructura funcional tomado de Antonio Cesar Amaru, 2009, Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo.

<sup>10</sup> Funciones por departamentos y por áreas extraído del libro de Lourdes Munch, 2007, Administración.

Robbins (2005) habla sobre la estructura organizacional simple, donde empieza como emprendimiento integrada por propietarios y empleados. Aquí hay poca departamentalización, la autoridad se centraliza en una sola persona y es de muy poca formalización. Sin embargo conforme vayan creciendo llegarán a un punto donde habrá que incrementar empleados y la estructura se vuelve más especializada y se formaliza en su totalidad. De ahí surgen los reglamentos internos y la organización se vuelve más burocrática.

El proyecto también se fundamentará bajo el concepto de estructura organizacional simple, por ser una empresa pequeña que está empezando, para luego convertir su estructura más formal y especializada a nivel departamental y por áreas. Como menciona Robbins (2010) esta estructura tiene como positivo tornarse rápida, flexible, económica, responsabilidades claras. Por el contrario es necesario que la organización cambie su diseño organizacional a medida que esta vaya creciendo.

Robbins (2010) indica que las empresas pueden elegir una manera de establecer objetivos organizacionales. En primer lugar menciona el establecimiento tradicional de objetivos que consiste en elaborar un objetivo general formulado desde la alta gerencia, luego este pasa a convertirse en objetivos específicos de acuerdo a las áreas departamentales y sus direcciones, llegando hasta el equipo de trabajo de los empleados de cada una. El problema en este punto es que esos objetivos pueden dispersarse logrando que los empleados pierdan el enfoque de a dónde quiere llegar la organización según su misión. En segundo lugar está la administración por objetivos (APO) el cuál es un proceso que apunta al acuerdo mutuo entre las direcciones y el equipo de trabajo, permitiendo evaluar periódicamente la productividad de cada empleado frente a los objetivos de la empresa. Su ventaja competitiva es que la planeación de los objetivos es en base a la participación de los empleados, esto genera compromiso de su parte motivándolos a conseguirlos. La APO tiene

cuatro elementos: especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un periodo de tiempo explicito y retroalimentación sobre el desempeño.

La teoría que Robbins muestra de la APO es atractiva por la manera en como ahora las organización deben trabajar para conseguir los objetivos generales y específicos, pero desde una perspectiva de abajo hacia arriba, la cual se va a considerar para el proyecto.

Bajo esta perspectiva la estructura de la empresa se volverá orgánica, según Robbins (2010) esta es adaptable y flexible, aunque requiere de normas de trabajo. En esta estructura los trabajos no son estandarizados, sino especializados, según se requiera. También el personal es muy capacitado, y los equipos cuentan con autoridad para manejar inconvenientes o actividades. La estructura orgánica depende de los factores de contingencia, entre ellos están: estrategia, tamaño, tecnología e incertidumbre del entorno de la empresa.<sup>11</sup>

## **Marco Legal**

La constitución vigente ecuatoriana indica en su titulo segundo referente a los derechos, del capítulo tres en la sección novena respecto a las personas usuarias y consumidoras que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad.

En la sección octava del capítulo segundo del título segundo referente a los derechos establece el derecho al trabajo y como deber social y un derecho económico, fuente de la realización personal y base de la economía así como el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas trabajadoras.

---

<sup>11</sup> Administración por objetivos (APO) consultado del libro de Robbins, Stephen P. – Coulter, Mary. , 2010, Administración.

En la sección primera del capítulo sexto referente a Trabajo y producción del título seis de la constitución menciona que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre ellas las empresariales públicas y privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas. Así como el Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivara aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza, también menciona que alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.<sup>12</sup>

Este capítulo también tendrá la exposición de la regulación por la Superintendencia de Compañías y sus procedimientos para la formación de la empresa.<sup>13</sup>

### **Definición del Tamaño**

Nassir Sapag en 1989, menciona que el tamaño de un proyecto debe ir acorde a la capacidad productiva y a la oferta y demanda del producto dentro de un periodo de días hábiles, ejemplo: 300 días durante 8 horas diarias, sin embargo en estos casos no se puede parar la producción y disponer de horarios normales de trabajo. También dice que el tamaño no puede ser mayor a la demanda actual y la pronosticada en el mercado, ni la cantidad demandada debe ser menor que el tamaño mínimo económico del proyecto. Para esto es necesario saber de las capacidades teórica, máxima y normal. El autor recomienda el uso de la capacidad normal para la definición del tamaño a pesar

---

<sup>12</sup> Texto extraído de la Constitución del Ecuador

<sup>13</sup> Ley de Compañías recuperado del sitio web <http://www.supercias.gob.ec>

de que para un equipo se defina en capacidad máxima, esto se debe a la adecuación de la demanda y la disponibilidad de insumos.

El tamaño del proyecto se deriva principalmente de la dimensión del mercado, sin embargo hay que considerar la tecnología, la disponibilidad de los insumos, la localización y el financiamiento del mismo. Es posible distinguir tres circunstancias según las Naciones Unidas del tamaño respecto al mercado: una es que la demanda debe ser menor a cantidad mínima de unidades a producir según la capacidad instalada; la segunda es que la demanda sea igual a la capacidad mínima que se pueda instalar y la última es donde la demanda sea superior a la capacidad máxima a instalar.

Todo esto hace posible la determinación de la optimización del tamaño de acuerdo a dos relaciones: precio-volumen, para el efecto de la elasticidad de la demanda, y relación costo-volumen, por las economías y deseconomías de escala que pueden lograrse en el proceso productivo. Con estas variables se puede evaluar el costo y beneficio de las alternativas a implementar. Luego aplicando un análisis de sensibilidad se podrá acercar los valores a un mayor valor actual neto.<sup>14</sup>

Baca Urbina (2010) indica que el tamaño óptimo de la planta se distingue al conocer con más precisión los tiempos predeterminados o tiempos y movimientos del proceso. El tamaño óptimo consiste en la capacidad instalada, expresada en unidades de producción al año. La optimización de las operaciones conllevan a una optimización del tamaño y las condiciones de trabajo, de esta manera las operaciones se podrán repetir con más frecuencia abaratando los costos de producción y disminuyendo tiempos. Al invertir en una unidad nueva de manufactura se debe considerar la parte del negocio, es decir

---

<sup>14</sup> Información recopilada del libro de Nassir Sapag Chain 2001, Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa.

si la capacidad de producción va a generar ganancias. Luego se analiza el aspecto técnico, entonces el punto es analizar el tipo de manufactura que deberá emplearse para el proyecto. Los tipos de manufactura que Baca explica son: por órdenes de producción, por lotes, por línea y procesamiento continuo.

Para el proyecto se planea realizar producción por órdenes de producción ya que según esta clasificación se espera producir bajo especificaciones de la demanda, según Baca se requiere personal con habilidades especiales y equipo especializado.

## **Definición de la localización**

Con respecto a la localización de la planta según Sapag determina que esta debe ser una decisión a largo plazo ya que las condiciones deben ser óptimas a futuro de manera que se obtenga el máximo rendimiento del proyecto. Hay que considerar que el tema de localización no es simplemente económico, también se debe tomar en cuenta los factores legales, técnicos, tributarios, sociales, etc. La rentabilidad de esta se la puede medir por los flujos de efectivo que se genere de las alternativas. Para evitar la afectación de los costos altos es importante la recolección suficiente de datos respecto a la microlocalización, esta depende de la macro. Acerca de la accesibilidad del lugar por medio de transporte, la facilidad para encontrar mano de obra efectiva, factores ambientales, entre otros. Hay factores no relacionados como los sistemas de apoyo: sistemas de apoyo (electricidad y agua), protección contra incendios, condiciones sociales y culturales.

Para determinar la localización óptima, se debe distinguir entre factores cuantificables y no cuantificables. Los cuantificables son aquellos que se pueden medir según la necesidad de la empresa, ejemplo: la distancia de la materia prima hacia la fábrica, en ese análisis incluye los costos de materia prima, costo de transporte, la distancia, costos marginales y costos medios.

Según los métodos no cuantificables podemos encontrar: antecedentes industriales, factor preferencial y factor predominante. La primera se refiere a que un proyecto puede funcionar en un lugar donde ya había un negocio similar y funciono en su momento. El preferencial se basa en la preferencia del dueño del proyecto más que del analista y el dominante es el que se debe aceptar

según la actividad del negocio y las condiciones que necesita para facilitarse de la fuente del mismo.<sup>15</sup>

Para Baca la localización de la planta depende diferentes factores como la disponibilidad de la materia prima, cercanía a los principales centros de consumo, infraestructura industrial, nivel de aprendizaje de la mano de obra, consideraciones climáticas y estímulos fiscales. Para esto propone un método de ponderación donde a cada factor le otorga un peso.<sup>16</sup>

Ambos autores compaginan en sus teorías, la diferencia es que Baca propone técnicas de cálculo de localización sistemáticas. Eso ayudara al alcance de resultados más objetivos para determinar la localización de la planta.

## **Estudio Técnico**

Es importante determinar las estrategias, procesos y diseños de la cadena de suministros según Chase (2009). Las estrategias deben ir acorde a la misión de la empresa y enfocada en el cliente, sobre todo en los procesos operacionales y los de calidad. Una estrategia de operaciones y suministros deber ser a largo plazo, también tiene que llevar un control en el manejo de los recursos eficientemente. Al establecer estas estrategias hay que cuidar que tengan alcance con necesidades a futuro.

La base de todo esto se lo llama Plataforma de apoyo, la cual se compone por administración, recursos humanos y recursos financieros. Hay que tomar en cuenta la capacidad que tienen los proveedores y vayan de acuerdo a la estrategia de los procesos. Chase explica la necesidad de calcular la

---

<sup>15</sup> Análisis de la localización, consultado del libro de Naussir Sapag Chain – Reinaldo SapagChain, 1989, Preparación y Evaluación de proyectos.

<sup>16</sup> Extraído del texto de Gabriel Baca Urbina, 2010, Evaluación de Proyectos.

productividad de las operaciones con las del mercado y determinar cuan productivo puede ser el proyecto.

Los procesos de manufactura son distintos, entre ellos están la distribución del proyecto, celda manufacturada, centro de trabajo, línea de ensamble y proceso continuo.<sup>17</sup>

Lourdes Munch (2007) menciona que el desarrollo de la producción se puede dar de diferentes formas como la producción doméstica, artesanal y la producción en serie. Pero esta también debe tener una modalidad que vaya acorde a las necesidades del cliente.

Los estilos de programación son por procesos y por órdenes mediante un sistema de diseño llamado ensamble por pedidos, el cual conlleva a fabricar por pedidos bajo un modelo previamente compartido en la negociación.

Según Munch el uso de los diagramas de flujo también ayuda a la representación de los procesos así como de los insumos a utilizar, entre ellos están las instalaciones, materia prima, mano de obra, tecnología, maquinaria y equipos.<sup>18</sup>

Chase hace mayor énfasis en los procesos operacionales y estratégicos, por esa razón el proyecto se va a inclinar en su texto. El taller se acerca a un centro de trabajo en donde cada persona se encarga de una actividad de manera secuencial hasta que termine en un producto final, sin dejar de lado las aportaciones de Munch el cual complementa con su teoría con el sistema de ensamble por pedido.

---

<sup>17</sup> B. Chase – F. Robert Jacobs – Nicholas J. Aquilano, 2009, Administración de Operaciones

<sup>18</sup> Diagramas de flujo, Lourdes Munch, 2007, Administración.

## **Estudio Financiero**

Según Ross (2012) el estudio financiero sirve para proporcionar información acerca de la situación de la empresa en lo que respecta a solvencia a corto plazo, apalancamiento financiero, rentabilidad, actividad y valor de la empresa. La información del análisis financiero consiste en extraer información del estado de flujo de efectivo. El autor recomienda considerar el riesgo por la incertidumbre que representa el flujo de efectivo y cómo este es manejado. Ross (2012) establece que el estudio financiero incluye el balance general el cual muestra el valor contable que tenga el proyecto en un momento específico.

Adicionalmente Ross (2012) señala los indicadores para el análisis de los estados financieros. Para solvencia a corto plazo se aplicará la prueba acida y el índice de liquidez. Para la razón de actividad anota aplicar rotación de activos totales. Rotación de cuentas por cobrar, esta proporciona al proyecto la información necesaria para una correcta administración de la cartera. Rotación de inventario para medir la rapidez en que se produce y se vende. Otra razón es el apalancamiento financiero, donde se encuentra el índice de endeudamiento, este demuestra hasta cuanto la empresa protege a sus acreedores frente la insolvencia frente a apalancamientos para seguir invirtiendo. Una razón que se incluye será el índice de cobertura de los gastos financieros para evitar caer en incumplimiento de sus obligaciones afectando de manera directa al flujo de efectivo y saber si está o no en condiciones a hacer frente a las cargas financieras. Últimamente esta la razón de la rentabilidad, aquí se determinara el margen de utilidad para encontrar la capacidad del proyecto para empezar a producir a un costo que tenga ventaja frente al precio.

El rendimiento sobre los activos, donde la aplicación de este método se hará al sistema DuPont de control financiero. El conocido ROE también está en el análisis de los estados financieros, llamado el Rendimiento sobre el capital.<sup>19</sup>

Baca Urbina (2010) señala la importancia de la evaluación de proyectos con datos cercanos, no tan rigurosos debido a que son proyecciones de lo que sucederá en el futuro. Para determinar el valor del proyecto a través del tiempo se empleara los métodos como VPN y TIR bajo el procedimiento del análisis de sensibilidad. Baca (2010) explica que la administración del riesgo de un proyecto determina de manera cuantitativa el riesgo que se asume al realizar determinada inversión, de forma que previene que la empresa se declare en bancarrota.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Extraído del libro de Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield & Jeffrey Jaffe, 2005, Finanzas Corporativas

<sup>20</sup> Información tomada del libro de Gabriel Baca Urbina, 2010, Evaluación de Proyectos.

### **CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO**

Para el estudio de mercado se considera el criterio de Benassini (2009) para conocer a la demanda, y el criterio de Naresh (2008) para conocer a la oferta y sus expertos en el tema.

Para el estudio de la demanda previo a la elaboración de cuestionarios dirigidos a los clientes que van a ser parte del portafolio, se debe conocer el tamaño de la población para llegar a determinar el tamaño de la muestra.

Para el estudio de la oferta se entrevista a un experto en el tema, un almacén reconocido en el centro de Guayaquil y su administradora bien conocedora de los proveedores de calzado y sus ofertas. Luego se hará una investigación de la oferta a través de la entrevista realizada a uno de los fabricantes más importantes de calzado en Guayaquil.

Una vez realizado el conocimiento de la oferta y la demanda, se va a analizar las características del consumidor final y la forma en que se va a segmentar el producto.

## **Estudio de la demanda**

Para estudiar la demanda se mantiene el criterio de Naresh (2008), es decir la entrevista con un experto en comercialización de calzado al por menor.

La elaboración de cuestionarios va a ser de mucha ayuda para conocer el comportamiento de los empresarios que se dediquen a la comercialización del calzado femenino.

## **Investigación de mercado por método de encuesta**

### **Objetivo General**

El cuestionario realizado está dirigido a los clientes potenciales que van a comprar los zapatos y los van a vender en sus tiendas y almacenes. Con este cuestionario se va a determinar el comportamiento de compra de los clientes y la demanda estimada.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el perfil de los clientes potenciales, estos son los almacenes de calzado en Guayaquil.
- Conocer la aceptación del mercado hacia una nueva marca de zapatos.
- Conocer la frecuencia de compra de los clientes, la forma de pago y plazos más adecuados.

## Cálculo de la muestra

*“La muestra se la calcula a través de la fórmula para poblaciones finitas o conocidas”<sup>21</sup>:*

$$n = \frac{4 \cdot P \cdot Q \cdot N}{4 \cdot Q \cdot P + (N - 1) \cdot E^2}$$

n = muestra (?)

N = tamaño de población 3,658

E<sup>2</sup> = máximo error permisible 10%

4 = estadístico del 95% de confianza

P = probabilidad de éxito 0.50

Q = probabilidad de fracaso 0.50

La población que se toma como referencia es la que reporta el INEC 2010 en la sección de Si Emprende. Para el tipo de actividad de venta al por menor de calzado en Guayaquil, se reporto 3,658 minoristas.

Planteamiento de valores:

$$n = \frac{3658 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{4 \cdot 0.5 \cdot 0.5 + (3658 - 1) \cdot (0.10)^2}$$

---

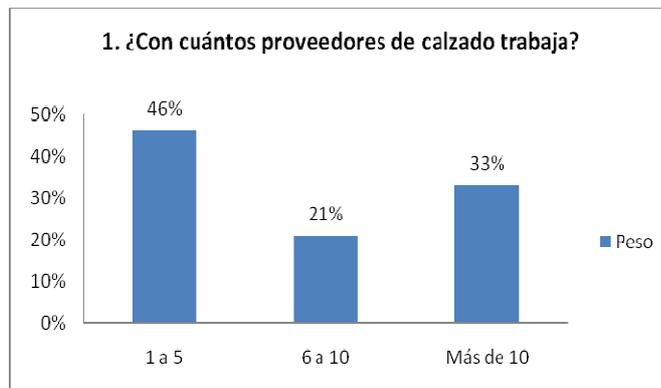
<sup>21</sup> La fórmula de la muestra se recuperó del sitio web <http://es.scribd.com/doc/45865062/Formula-Para-Calcular-La-Muestra>

n = 24

El tamaño de la muestra será de 24 almacenes de calzado femenino en la ciudad de Guayaquil.

## Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta

**Grafico # 1**

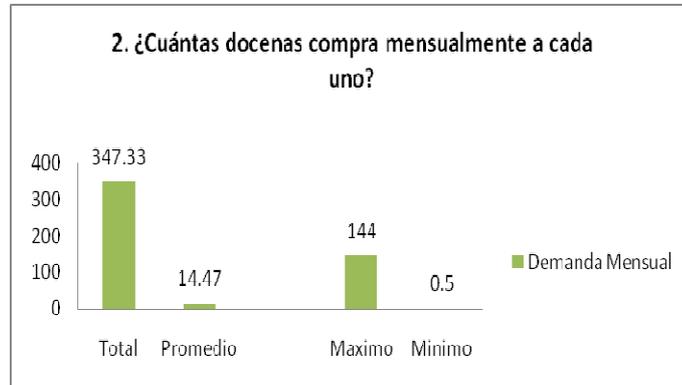


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

De los almacenes encuestados, el 46% tiene entre 1 a 5 proveedores, el otro 54% se maneja con más de 5, estos son por ejemplo las cadenas grandes que necesitan abastecer sus perchas con distintas marcas y modelos.

**Gráfico # 2**

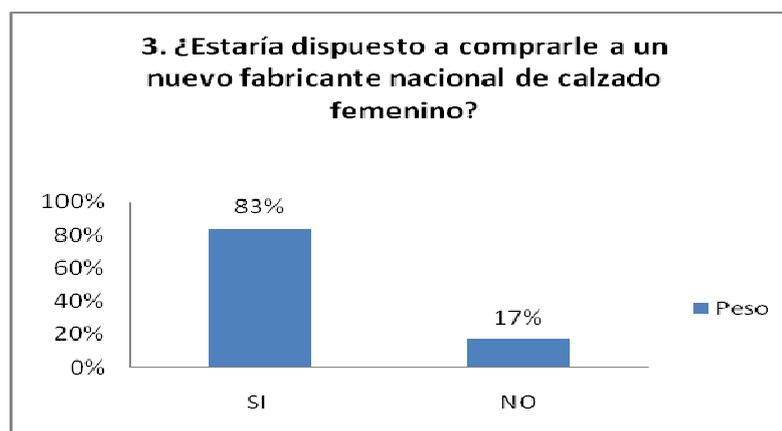


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Se puede interpretar que las docenas pedidas al mes en total son de 347 por todos los almacenes encuestados. Esto lleva a sacar un promedio de pedidos de 14 docenas por cada almacén. Se entiende que el comportamiento de la demanda cambia de acuerdo a las necesidades de abastecimiento y también del tamaño del negocio.

**Gráfico # 3**

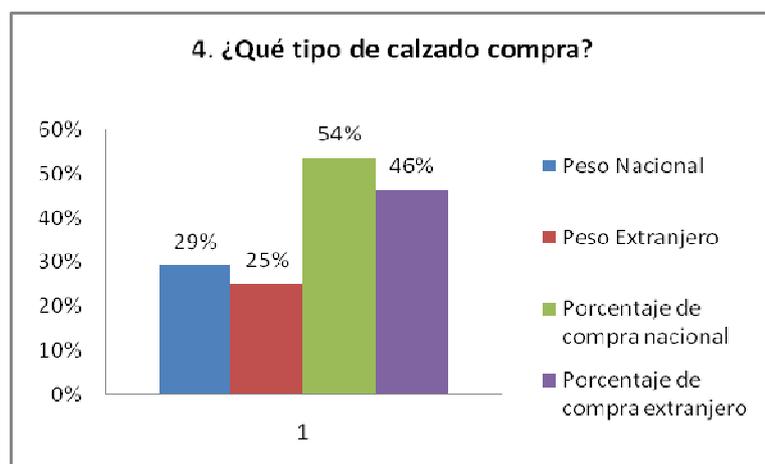


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

El 83% de los almacenes encuestados indican que si comprarían a un nuevo proveedor siempre y cuando el calzado cumpla con las expectativas de calidad y precio. El otro 17% no lo compraría por factores como las barreras de entrada a nuevos proveedores, otra razón es porque las cadenas de zapatos tienen su propio taller de fabricación.

**Gráfico # 4**

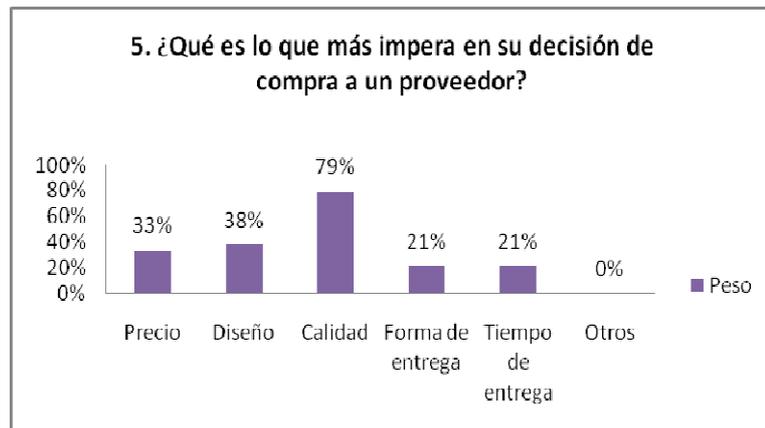


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

De los almacenes encuestados el 25% trabaja con zapatos extranjeros y el 29% solo zapatos nacionales. Otros almacenes dividen su portafolio entre nacional y extranjero. El porcentaje de compra nacional es de 54% frente a un 46% en calzado extranjero.

**Gráfico # 5**

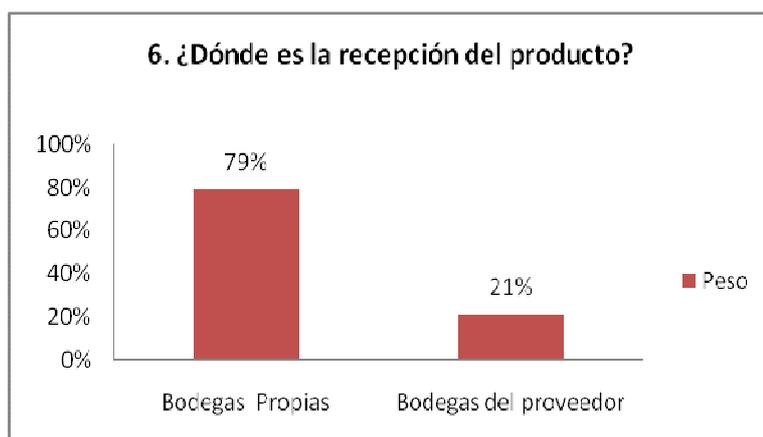


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

La calidad tiene un peso de 79%, el diseño tiene el 38% y el precio 33%. Es decir que de los almacenes encuestados la calidad es lo que impera en la decisión de compra de los minoristas.

**Gráfico # 6**

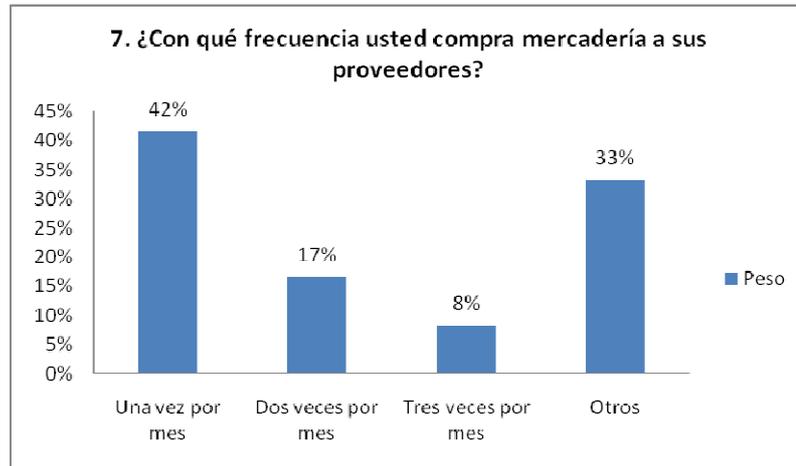


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

El 79% de los almacenes prefieren que la entrega de los zapatos sea en sus propias bodegas. Esto quiere decir que se debe tener disponibilidad suficiente para la distribución de los zapatos a cada uno, coordinar los tiempos de entrega.

**Gráfico # 7**

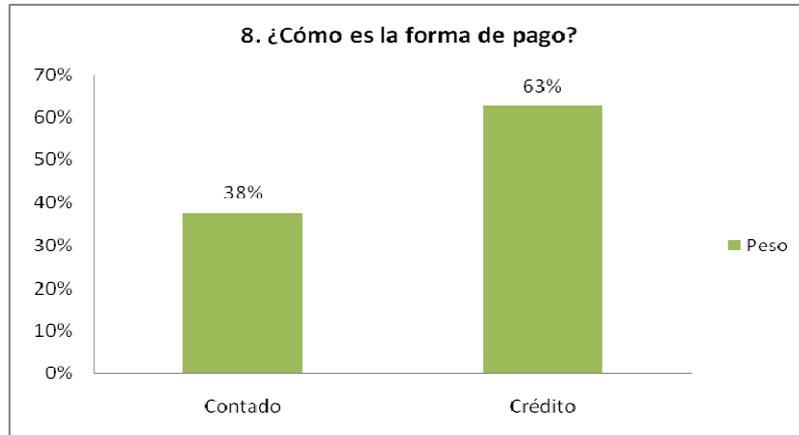


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

El 42% de los encuestados compran una vez por mes, eso quiere decir que el portafolio de clientes debe estar bien distribuido para optimizar el tiempo y seguir colocando los pedidos a los demás clientes.

**Gráfico # 8**

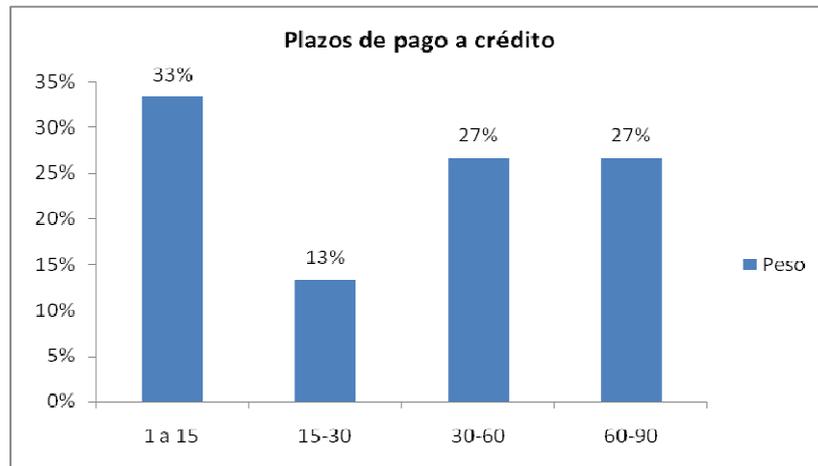


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

La forma de pago más negociada es a crédito, el 63% de los almacenes compran a crédito y dejan esto a los plazos entre 30 y 90 días. Al inicio para mantener la producción es importante el apalancamiento con el banco o institución que financie el proyecto.

**Gráfico # 9**



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

El plazo que se negocia con la mayoría de los clientes es de 1 a 15 días. En ese caso se proyecta contar con una rotación alta de activo circulante por el plazo.

## **Investigación de mercado por método de entrevista**

### **Entrevista al experto (fabricante)**

En la entrevista al experto se tocaron temas generales del sector del calzado en el país y los cambios que hubo para el beneficio de los productores nacionales de zapatos en general. Se encontró que el mercado está dividido por sectores y no solo en fabricación de zapatos. La competencia es basta hoy en día pero con un buen nivel de tecnología, calidad e innovación se puede mantener en el mercado y ser aceptado. Es importante aprovechar las oportunidades que el gobierno está brindando a los productores ya que si se trata de maquinarias estas gravan cero aranceles y eso apunta mucho al desarrollo industrial del país.

### **Entrevista al experto (comprador)**

En la entrevista al comprador se encontró que al ser un nuevo fabricante el cliente no compra en grandes cantidades hasta demostrar que el producto es de excelente calidad con diseños atractivos a simple vista del comprador y el consumidor final. También los acabados sean de calidad y el precio sea el más adecuado. Hay que mantener una relación duradera con el comprador implementando ofertas y descuentos que motiven a seguir haciendo los pedidos.

## Segmentación de mercado

### Mercado Objetivo

Para la segmentación de mercado según Kotler (2003), se debe definir las siguientes variables para obtener un mercado objetivo:

- Segmentación geográfica: Guayaquil
- Segmentación psicográfica: clase social media – alta.
- Segmentación demográfica: solo mercado femenino, mujeres entre 19-40 años. Con un nivel de educación media y superior. Estudiantes, profesionales dependientes o independientes.
- Segmentación conductual: patrón de compra por ocasión y frecuencia de uso.



## **Conclusión**

El estudio de mercado se lo realizo a base de entrevistas que según el criterio de Naresh (2008) es fundamental tener como base el criterio de uno o varios expertos en el negocio para determinar el problema.

En este capítulo se pudo determinar que para competir en este sector se debe trabajar con excelencia en los procesos, inducir nuevos diseños usando material novedoso poco comercializado en el entorno, invertir en tecnología para que el producto compita tanto en el mercado interno como externo. Los clientes son exigentes, en este caso las cadenas grandes o almacenes de calzado muy reconocidos en Guayaquil exigen que el producto sea de calidad y sea este entregado en un tiempo estipulado para que el fabricante pueda competir y mantenerse en el mercado, así mismo los proveedores exigen cumplimiento en los pagos para generar confianza en la negociación. La mano de obra tiene que estar capacitada y a su vez bien remunerada.

La demanda fue estudiada desde el punto de vista del comprador ya que para el negocio es de vital importancia la opinión de sus clientes potenciales. En la entrevista se encontró que hoy en día se exige mucha calidad y diseños variados. También se encontró que los fabricantes ya no ofrecen promociones como antes y los niveles de compra se han reducido por causa de la competencia y saturación del mercado con este producto. Dentro de las líneas con mayor prioridad para los comerciantes de calzado son las líneas de zapatos escolares y ejecutivos. Sin embargo, según las estadísticas del INEC en el 2010, las mujeres abarcan el 51% del grupo de clientes potenciales para las empresas comercializadoras de calzado en Guayaquil. Luego de este análisis se llevo a la conclusión que el negocio del calzado femenino si puede seguir compitiendo por los diseños atractivos y por los hábitos de compra de las mujeres de hoy.

Es importante conocer que los clientes ponen sus condiciones de entrega y plazos de pago. Y mientras sean fabricantes nuevos estos almacenes son más exigentes.

En este capítulo también se estableció la segmentación de mercado del proyecto, su consumidor final y sus características según Kotler (2003).

## **CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING**

Las estrategias mencionadas de este capítulo se fundamentan en los lineamientos de Kotler (2003). Básicamente se van a analizar tres estrategias importantes del marketing, entre ellas están las experiencias, posicionamiento y las cuatro P del marketing o llamado también Marketing Mix.

Como tema contemporáneo se hace referencia en el plan de marketing una estrategia de análisis del valor de la empresa con un enfoque a los métodos modernos de retención de clientes. Este consiste en cómo medir la rentabilidad que va a generar el cliente al proyecto y qué estrategias se van a implementar para captarlo y retenerlo por más tiempo.

Para apuntar de manera específica al marco estratégico del proyecto se plantearon las siguientes preguntas:

¿Qué estrategia aplicar para ser diferente a la competencia?

¿Qué actividades hay que realizar para la aplicación del modelo?

¿Qué recursos se necesitan?

### **Estrategia de las experiencias**

Se propone un modelo de negocios de venta por catalogo de dos maneras: electrónico y personalizado.



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Electrónico.- consiste en la selección de productos en una página web, los clientes envían vía mail los pedidos de los modelos y tallas de zapatos que desee, de esta manera se generan los pedidos. Los lotes de compra también aplican a una tabla de descuentos que podrán visualizar desde el momento que hacen la selección.

Personalizado.- está dirigido a clientes que no están muy asociados con la tecnología, para esto se va a contar con una fuerza de ventas ágil para realizar visitas y aclarar sus dudas respecto al producto. Los vendedores tendrán una medición sistemática para cumplir sus metas de ventas mensuales.

Para un mejor enfoque a los objetivos de la estrategia, estas actividades conllevarían a cumplir con la experiencia positiva generada en el cliente. El hecho de seleccionar el producto desde la comodidad de su lugar de trabajo y

establecer su lote de compra de acuerdo a sus gustos y preferencias generaría la fidelidad que el proyecto requiere para que este cliente reincida en su compra. Por el lado de venta personalizada el cliente se siente seguro y asesorado.

## **Estrategia del posicionamiento**

Para el plan estratégico se va a aplicar el posicionamiento en base a los atributos del producto<sup>22</sup>. En este caso la calidad de las sandalias con diseños innovadores para mujeres será el punto de diferencia por sus acabados.

No se compite en precio, pues este se va a mantener relativamente igual al de la competencia por ser un producto muy ofertado. La estrategia de posicionamiento del proyecto se centra en promover diseños nuevos pero de calidad.

## **El Marketing Relacional y el MIX 4P'S**

### **Estrategia de producto**

El producto es elaborado con cuero sintético nacional y extranjero fabricado con tecnología de punta. La marca de los zapatos Khloe presenta nuevos diseños de calzado femenino.

### **Estrategia de precio**

El precio del producto se determina en base a su costo de producción, el costo unitario varía dependiendo del diseño y la calidad del material que se use. Sin embargo se plantea que no se puede aumentar el precio más de lo que la competencia ofrece pues es un producto bastante masivo y esto no le conviene al proyecto. El costo de producción unitario varía entre \$5.48 a \$6 ya que este

---

<sup>22</sup> Estrategias tomadas del libro Fundamentos de marketing de Philip Kotler en el 2003

depende del diseño y material. Para la determinación del precio se va a trabajar con un margen de utilidad del 38%-40% del costo del zapato.

## **Estrategia de distribución**

Para esto se enviará a entregar los zapatos a los almacenes previo compromiso de compra, aquí se va a requerir una orden de compra. La distribución será de cobertura intensiva, es decir almacenes de calzado en general en cada una de sus bodegas.

## **Elección del canal de distribución**

Según las necesidades del cliente

- a) Elaborar un calzado acorde a los gustos y comodidad del consumidor final.
- b) La entrega de la mercadería sea ágil y eficiente.

Según los objetivos

- a) Lotes de compra: 1 docena en adelante
- b) Tiempo de espera de entrega máximo: 48 horas
- c) Variedad de producto: de acuerdo a los gustos y diseños nuevos
- d) Servicios de apoyo: servicio preventa y postventa

Según las alternativas

- a) Tipo de intermediarios disponibles: minoristas o distribuidores independientes.
- b) Número de intermediarios necesarios: 2 (minoristas y/o distribuidores independientes).

## Diseño del canal

Gráfico # 10



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

El gráfico # 10 muestra el canal de ventas directo que tendrá la empresa, es decir Khloe S.A. se va a manejar a través de los almacenes minoristas.

## Margen del canal de distribución

### Precio estimado máximo

El precio de cada par de zapato está entre \$7.50 a \$9 por cada par. Este puede ser menor ya que varía de acuerdo al costo según el diseño y material.

A continuación se muestra el cuadro del cálculo del precio estimado y los costos y gastos que forman parte de la determinación del mismo.

**Cuadro # 1**

<b>RUBRO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRODUCCION POR AÑO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>GANANCIA 38 - 40 %</b>
Materia Prima	301560	72000	4,19	-
Materiales indirectos	18528	72000	0,26	-
Mano de obra directa	51332,4	72000	0,71	-
Mano de obra indirecta	20370,00	72000	0,28	-
Gastos de fabricación	2509,5	72000	0,03	-
<b>Total</b>			<b>5,48</b>	<b>7,56</b>

**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: el autor**

### **Margen en cada intermediario**

Los márgenes varían de acuerdo a la política de precio de los minoristas. Por ejemplo:

De Pratti                      120% a 135%

Megamaxi                    80%

Gran Aki                     60% a 70%

Súper Éxito                 60% a 70%

## Estrategia de promoción y comunicación

Se requiere lanzar el producto y hacer que el consumidor lo pruebe, para esto se va a determinar qué actividades push se aplicará al proyecto durante el lanzamiento del producto. Estas actividades pueden cambiar a medida que el producto se vaya posicionando más en el mercado.

### Promoción

Actividades Push: Minoristas o Distribuidores independientes.

Por la compra de 5 a 8 docenas:

- 5% de descuento en la compra.
- Gratis media docena de zapatos

Por la compra de 9 docenas en adelante:

- 10% de descuento en la compra.
- Gratis media docenas de zapatos

### Comunicación

La comunicación del producto se hará por medio de:

-Redes sociales

**Cuadro # 2**

<b>PUBLICIDAD BTL</b>	<b>POR CONTRATO</b>
sitio web contratado	200
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 200,00</b>

**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: el autor**

El dominio se pagará una vez al año. Se contrata por los 12 meses un plan de \$200 por 2000 MB.

-Publicidad impresa

**Cuadro # 3**

<b>PUBLICIDAD ATL</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>ANUAL</b>
Publicaciones en La Revista	1046	4184
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.184,00</b>

**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: el autor**

La empresa va a contratar publicidad trimestralmente durante un año con La Revista de El Universo. Según sus tarifas anuales, por un cuarto de página horizontal establecen un valor de \$ 1046.00.<sup>23</sup>

Para el proyecto se va a destinar \$5,000.00 para el gasto de publicidad.

### **Método contemporáneo de valoración del cliente**

Khloe S.A. se enfoca en su cliente, hoy en día existe un método contemporáneo que ayuda a saber cuánto representa un cliente para la empresa y qué valor aporta a la empresa. Para esto Raúl Moncayo (2013) menciona el método Customer Equity.

Su fórmula está dada por  $\sum_{t=1}^n (\text{Ingresos} - \text{Costos totales})$ . La fórmula se traduce en que el CLV es igual al valor presente de los ingresos generados por un cliente en un periodo de tiempo menos los gastos en los que la empresa ha incurrido para captarlo y retenerlo.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Información sustraída de [http://www.eluniverso.com/publicidad/publicidadImpresa\\_revistas.htm](http://www.eluniverso.com/publicidad/publicidadImpresa_revistas.htm)

<sup>24</sup> Raúl Moncayo, Revista Perspectiva Marzo 2013, Customer Equity & Lifetime Value. Recuperado del sitio web <http://dialnet.unirioja.es>

## **Análisis de Porter**

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes exigen tiempos cortos, calidad, diseños nuevos, condiciones de entrega del producto y establecen formas de pago.<sup>25</sup>

### **Barreras de entrada para nuevos competidores**

El sector del calzado corresponde a un mercado muy pequeño, donde la única forma de ganar es a través de las cadenas grandes aunque es difícil entrar en ellas pues ellos se manejan con círculos de negociación cerrados por el poder que tienen de escoger a sus proveedores. Por otro lado ingresar a otras provincia es difícil porque no son serios para negociar, solo a ciertos comerciantes muy seleccionados. Tener una cartera muy bien seleccionada y eso cuesta tiempo para aprender, de igual manera hay que colocar algo de riesgo en la cartera ya que no todos pagan al contado.

En cuanto a barreras de entrada de este tipo de mercado sería los costos hundidos ante tecnología especializada. El nivel de inversión y tecnología resulta fuerte, pero esta a su vez asegura competencia en el mercado.

### **La rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad es muy baja, los mercados están saturados por este producto. Los consumidores siempre cotizan las diferentes opciones de compra con varios fabricantes o distribuidores que ofrecen el producto a veces a un mejor precio al mismo tiempo. Según el Presidente de GAPROCAL, la competencia es muy dura para el que recién comienza.

---

<sup>25</sup> Michael Porter, 2003, Ser competitivo.

## **Poder de negociación de los proveedores**

Cuando se empieza en este mercado los proveedores no dejan nada a crédito, primero es necesario quedar bien con ellos.

## **Amenazas de productos sustitutos**

Según Toro (2013) no existen calzado sustituto para mujeres, sin embargo para nombrar un producto que puede suplir esta necesidad en forma relativa son los zapatos elaborados de plásticos a base de inyección (por ejemplo los crocs)

## **FODA**

### **Fortalezas**

1. Buscar la excelencia mediante la implementación de tecnología importada que da un mejor acabado al zapato.
2. Mano de obra con alta productividad y de igual manera capacitada para el buen uso de las máquinas y uso eficiente de la materia prima.
3. Calidad de los materiales, que asegure durabilidad y salud al pie del consumidor.
4. Estrategia de promoción a los clientes que motive a mantener los pedidos para a largo plazo.
5. Localización de la planta, aunque sea arrendada se puede acomodar en otro sitio propio de igual manera accesible a las avenidas principales y con buenas instalaciones para los servicios básicos.

### **Oportunidades**

1. Las medidas gubernamentales que protegen la producción nacional si el actual gobierno se mantiene.

2. Adoptar nuevos diseños y modelos tomados de la moda en otros países o hechos por la misma empresa, incluso propuestas de los mismos compradores que saben que un modelo va a tener impacto o es altamente solicitado por sus clientes.
3. Ser un proyecto que se mantenga actualizado siempre, se centre en la innovación de las tecnologías implementadas para la fabricación del mismo.
4. Ampliar la gama de los productos de la línea del cuero sintético. Como por ejemplo bolsos, mochilas, correas, botines, etc.
5. Abastecer las cadenas de otros almacenes de calzado a nivel interprovincial.

### **Debilidades**

1. No cuenta con un sitio propio para establecer la planta y las oficinas.
2. No tiene experiencia en el tema, eso conlleva a tener algunos errores en las operaciones al principio, lo cual se pedirá asesoría para evitar cualquier contratiempo.
3. Poca demanda al inicio ya que se está ingresando al mercado por primera vez.
4. No cuenta con una tienda propia ya que los precios serían muy bajos frente a la competencia, esto provocaría que los compradores potenciales del proyecto no sigan teniendo relaciones comerciales con la empresa.

### **Amenazas**

1. El contrabando de zapatos que ingresan al país a precios bajos y diseños bien terminados.

2. Cambio de las políticas arancelarias para la importación de calzado, de manera que tome parte de la cuota de mercado femenino en Guayaquil.
3. Las tiendas de zapatos buscan productos nacionales y extranjeros, eso reduce el volumen de venta.
4. Las barreras de entrada son muy débiles, pueden incrementar el número de competidores en el mercado.

## **Conclusión**

En este capítulo se analizaron las tres estrategias marketing. En primer lugar la de las experiencias; si no se da una experiencia positiva entonces se pierde la credibilidad del cliente. Después está la estrategia del posicionamiento por calidad con diseños innovadores y por último la estrategia analizada en base a las 4 P's del marketing, en donde se considera el producto elaborado con materiales nacionales a excepción del cuero sintético que puede ser traído de otros países por parte de los proveedores o son elaborados en el país. El precio de venta entre \$7.50 y \$9, según el tipo de material y diseño del zapato. La promoción se transmitirá por medio de publicidad impresa y a través del sitio web de la compañía. Y la distribución será a través de los minoristas que serían los clientes directos de la empresa. Estos almacenes venden directamente al consumidor final.

Una vez analizados las estrategias se determina las fuerzas de Michael Porter y se elabora el FODA del proyecto.

## **CAPITULO V: DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Este capítulo trata la formación inicial, la misión y visión. Se establecerá la estructura legal y organizacional del proyecto. Se dará a conocer el organigrama de la empresa con las respectivas funciones que desempeñará cada colaborador así mismo como el presupuesto de sueldos y salarios de cada uno.

**Nombre de la empresa:** KHLOE S.A.

### **Estructura legal**

**Khloe S.A.** es una sociedad anónima. Según la Ley de Compañías del Ecuador en el artículo 144 de la sección VI *“la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Ley de compañías del Ecuador, consultado el 27 de marzo del 2013 en el sitio web [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

Accionistas:

**Cuadro # 4**

<b>Accionistas</b>	<b>% de participación</b>
Héctor Coello	60%
Gianella Coello	40%

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

## **Misión**

La empresa se enfoca en dar a sus clientes un calzado moderno y de calidad, generar rentabilidad para sus accionistas y la organización a través del planteamiento de objetivos medibles. Su enfoque está en el cliente y en la relación a largo plazo que ayude a la generación de negocios a futuro, así como en la transmisión de la propuesta de valor de la organización a través de un marketing relacional.

## **Visión**

Estar en la mente de los compradores, de tal manera que las relaciones crezcan. Tener otras líneas de calzado que satisfagan a más de un segmento de mercado. Ganar competitividad entre los productores más importantes a nivel nacional.

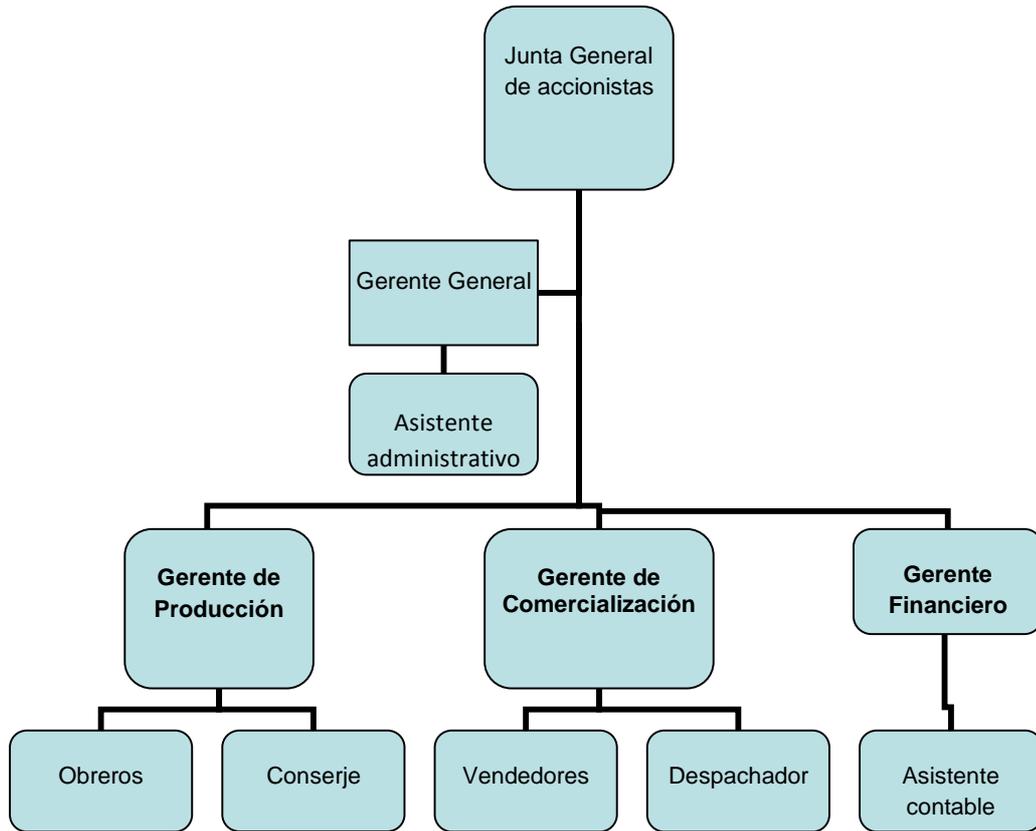
## **Estructura Orgánica**

En vista de que la estructura debe ir de la mano a la estrategia, la empresa seguirá un ritmo más flexible de tal manera que los procesos se realicen a conciencia, en la medida que estos se vuelvan más especializados cada equipo pueda ejercer control sobre sus actividades, incrementando la productividad y la eliminación de esfuerzos innecesarios. Esto ayuda a enfocarse netamente en el rendimiento de cada unidad de trabajo. Por ser un proyecto nuevo, es importante la flexibilidad y la ventaja de la poca formalización.

## **Organigrama**

El gráfico # 11 muestra el organigrama, el cual es por división funcional debido a las ventajas de la alta especialización y coordinación en cada área.

**Gráfico # 11**



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

## **Descripción de funciones**

### **Junta General de accionistas**

La Junta General de accionistas es el órgano más importante de la empresa, es quien toma las decisiones para emprender los negocios en la compañía. Según la Ley de Compañías del Ecuador se van a mencionar las funciones relevantes:

- “1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento

para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.”<sup>27</sup>

### **Gerente General**

- Planea, organiza, dirige y controla las actividades de la empresa de acuerdo a la estrategia indicada.
- Genera participación entre sus colaboradores para que aporten con ideas realizables.
- Ejercerá la representación legal de la empresa, judicial y extrajudicialmente.
- Toma decisiones a largo plazo.
- Administrar eficientemente los recursos de la empresa y velar por la rentabilidad de los accionistas.

### **Asistencia de la Gerencia**

- Es responsable de asistir a la gerencia.
- Maneja las relaciones laborales, la higiene y seguridad industrial
- Informa la planeación de recursos humanos y programas de capacitación y desarrollo.
- Apoya en temas administrativos y pagos de impuestos.
- Realizar y presentar informes de gerencia.

---

<sup>27</sup> Funciones de la Junta General de accionistas para las compañías anónimas, recopilado de la Ley de Compañías del Ecuador

## **Gerente de Producción**

- El responsable es quien se encarga del diseño del producto.
- Vigila los procesos de manufactura y control de calidad.
- Se encarga de fomentar en los operarios una cultura de trabajo en equipo y especialización de cada una de las etapas del proceso.
- Es responsable de la compra de materia prima y negociaciones con los proveedores.
- Coordina las actividades en cada etapa del proceso de producción.

## **Gerente de Comercialización**

- Dirige la fuerza de ventas para el cumplimiento de las metas bajo un presupuesto establecido por la alta gerencia.
- Se encarga de aplicar y proponer nuevas estrategias para una gestión activa de ventas a través de la generación de relaciones a largo plazo bajo el servicio postventa.
- Controla el presupuesto destinado a los servicios publicitarios y actividades de relaciones públicas.
- Dar soporte a los vendedores para concretar la venta.
- Impulsar la capacitación a través de cursos y escuelas de ventas a cada uno de sus colaboradores.

## **Vendedores:**

- Se encargan de generar negocios para la empresa de acuerdo a las metas establecidas en cada período.

- Reportar semanalmente la gestión realizada y el contacto con los clientes.
- Llevar el control de las visitas cumplidas durante el mes.

### **Gerente Financiero**

- Es responsable de la planeación financiera: pago de impuestos, contabilidad general y de costos. Tesorería. Inversiones. Crédito y cobranzas.
- Aprueba los pagos a los empleados y servicios contratados en general.

### **Asistente contable**

- Maneja programas contables para la elaboración de reportes y estados financieros.
- Asiste en el pago de sueldos y temas de seguridad social de los colaboradores.

### **Despachador**

- Conductor profesional, encargado de llevar el producto hacia las bodegas de los clientes.
- Velar por el buen estado del producto hasta su lugar de destino.

### **Conserje**

- Mantener limpia las oficinas, baños, cafetería y planta de producción.
- Estar disponible para realizar recorridos y dejar correspondencias o trámites requeridos por la gerencia.

## Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios aplicados al proyecto se estipularán de acuerdo a la revisión anual de sueldos y salarios determinados en la ley. Según el Registro Oficial # 867 mediante el Acuerdo para el Ministerio de Relaciones Laborales *“Fijase el salario básico unificado para el año 2013 en USD 318.00”*

<sup>28</sup> .

## Mano de obra directa

Cuadro # 5

Trabajador	SUELDO	Aporte IESS 9,35%	Total a recibir	Total + Provisiones	Total Anual
1	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
2	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
3	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
4	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
5	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
6	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
7	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
8	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
9	350	32,73	317,28	475,30	5703,60

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

---

<sup>28</sup> Registro Oficial publicado 867 recuperado del sitio web  
<http://www.cip.org.ec/attachments/article/536/2sro867.pdf>

Se cancelan sueldos más beneficios a cada uno de los trabajadores de planta. El monto por el primer año de cada obrero es \$5,703.60. Por los 9 obreros se paga en total \$68,443.20.

En este cuadro se describen las provisiones de los sueldos y salarios, entre ellos está el aporte del IESS será el 9.35% de su sueldo base. El aporte patronal del 11.15%, el IECE-SECAP es el 1%, el 13° y 14° sueldo, vacaciones y el fondo de reserva de la mano de obra directa suma \$1,422.23.

### Mano de obra indirecta

**Cuadro # 6**

Trabajador	SUELDO	Aporte IESS 9,35%	Total a recibir	Total + Provisiones	Total Anual
G. Producción	900	84,15	815,85	1222,20	14666,40
Despachador	350	32,73	317,28	475,30	5703,60

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

El Gerente de Producción y el despachador que está a su cargo van a tener un sueldo de \$900 y \$350 respectivamente. Estos componen la Mano de obra indirecta que suma \$20,370.00 al primer año.

Las provisiones incluyen el aporte del IESS del 9.35% de su sueldo base. El aporte patronal del 11.15%, el IECE-SECAP en el 1%, el 13° y 14° sueldo, vacaciones y el fondo de reserva de la mano de obra indirecta. El valor de las provisiones es de \$564.38 en el primer período.

## Personal administrativo

Cuadro # 7

Trabajador	SUELDO	Aporte IESS 9,35%	Total a recibir	Total + Provisiones	Total Anual
Gerente General	900	84,15	815,85	1222,20	14666,40
Asistente administrativo	500	46,75	453,25	679,00	8148,00
Conserje	350	32,73	317,28	475,30	5703,60
Gerente Financiero	900	84,15	815,85	1222,20	14666,40
Asistente contable	500	46,75	453,25	679,00	8148,00

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Los empleados del área administrativa generan un gasto en el primer año de \$51,332.40. En este cuadro se describen las provisiones de los sueldos y salarios, entre ellos está el aporte del IESS será el 9.35% de su sueldo base. El aporte patronal del 11.15%, el IECE-SECAP del 1%, el 13° y 14° sueldo, vacaciones y el fondo de reserva del personal administrativo. El valor llega a \$1,422.33 en el primer año.

## Personal de ventas

Cuadro # 8

Trabajador	SUELDO	Aporte IESS 9,35%	Total a recibir	Total + Provisiones	Total Anual
Gerente de ventas	900	84,15	815,85	1222,20	14666,40
Vendedores	600	56,10	543,90	814,80	9777,60

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En esta tabla se suman los gastos generados por el departamento de ventas al año que es de \$24,444.00. Las provisiones del IESS, IECE-SECAP, vacaciones, décimos y fondos de reserva. Las provisiones de los sueldos del departamento de ventas suman un valor de \$677.25 en el primer año.

### Conclusión

Khloe S.A. contará con un staff de nueve obreros, un Gerente General y dos Gerentes que se encargarán de las funciones de Producción y Ventas. Aquí se dividió la mano directa y la indirecta, así mismo como los gastos por concepto de sueldos del personal administrativo. Todo el organismo administrativo está bajo el control de la Junta General para una administración eficiente del capital social de la empresa.

## CAPITULO VI: MARCO LEGAL

En este capítulo se va a distinguir el tipo de compañía que se formará según lo dispone la Ley de Compañías del Ecuador. Los procedimientos que se aplicarán para su constitución y la integración del capital.

### Ley de Compañías

La compañía entrará en proceso de constitución según los procedimientos de su entidad reguladora, en este caso la Superintendencia de Compañías, la cual *“es una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país.”*<sup>29</sup>

### Fundación

*“Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.”*<sup>30</sup>

Pasos para la formación de la empresa:

1. Darle nombre a la empresa. La empresa no puede tener un nombre preexistente pues no puede haber confusiones. Según el art. 144 de la Ley de Compañías.

---

<sup>29</sup> Misión de la Superintendencia de Bancos

[http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf)

<sup>30</sup> Art. 146 de Ley de Compañías “Fundación de la Compañía Anónima”

2. Según el art. 147 de la Ley de Compañías, como requisito principal antes de la celebración de la escritura pública es obligatorio pagar la cuarta parte del capital social como mínimo en una cuenta de integración de capital en un banco, si esta aportación fuera en dinero.
3. En el artículo 151 de la Ley de Compañías indica que una vez terminada la escritura se llevará 3 copias notariales acompañados de una solicitud de aprobación por parte del abogado a cargo de la constitución de la compañía. Cuando la Superintendencia de la Compañía apruebe la constitución se adicionará el extracto y la razón de su aprobación.

## **Capital y acciones**

*“Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías”<sup>31</sup>*

El aporte del capital suscrito se lo puede hacer en dinero o en bienes muebles e inmuebles, sin embargo estos tienen que ver con la actividad económica de la compañía. Según el art. 161 de la Ley de Compañías.

---

<sup>31</sup> Art. 160 Ley de Compañías – Del capital y de las acciones

## **Código del Trabajo**

### **Sueldos y Salarios**

La administración de sueldos y salarios del proyecto están establecidos de acuerdo a la tabla sectorial de sueldos y salarios publicados en la Biblioteca legal del Ministerio de Relaciones Laborales “Productos textiles, cuero y calzado”.<sup>32</sup>

Cabe mencionar la importancia del Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador que trata de los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social, los cuales son irrenunciables. Este artículo hace concordancia con el artículo 4 del Código del trabajo respecto a los derechos de los trabajadores, de igual manera indica ser irrenunciables.<sup>33</sup>

Dentro del cálculo de los sueldos y salarios totales se encuentran los beneficios sociales como decimotercero, decimocuarto, vacaciones y fondos de reserva, los cuales están contemplados en los artículos 112, 113, 69, 196 correspondientemente del Código del Trabajo.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Información extraída del sitio web del Ministerio de Relaciones Laborales y su Biblioteca Legal <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>

<sup>33</sup> Art. 34 de la Constitución de la República y Art. 4 del Código de Trabajo

<sup>34</sup> Código del Trabajo. Artículos 112, 113, 69, 196.

## CAPITULO VII: ESTUDIO DE LOCALIZACION

El objetivo de este estudio es evaluar y seleccionar la alternativa de localización del proyecto, de manera que este represente rentabilidad según los factores analizados.

### Método de Brown y Gibson

En este análisis se aplica el método expuesto por Sapag, el método de Brown y Gibson, el cual presenta la combinación de factores objetivos cuantificables con los factores subjetivos que pueden valorarse en términos relativos.

Etapa I: Asignación de un valor relativo a cada factor objetivo para cada una de las alternativas de localización:

a.- El Paraíso (Villa de un piso con 104 mts<sup>2</sup>)

b.- Francisco de Marcos (villa de dos plantas 125 mts<sup>2</sup>)

c.- Guayacanes (casa esquinera con garaje para 2 vehículos 140 mts<sup>2</sup>)

Factor 1: costos semestrales de alquiler para instalar el taller y las oficinas en Guayaquil

A = \$ 4,200

B = \$ 5,160

C = \$ 3,600

Factor 2: costos de transporte para el abastecimiento de materia prima

A = \$720

B = \$360

C = \$540

En primer lugar se debe calcular el valor relativo de los factores objetivos para cuantificar los costos anuales de cada alternativa.

a.- Calculo del FOi que permite encontrar el costo anual de localización Ci

**Cuadro # 9**

<b>LOCALIZACION</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>TRANSPORTE</b>	<b>TOTAL Ci</b>	<b>Recíproco 1/Ci</b>
A	4200	720	4920	0.000203252
B	5160	360	5520	0.000181159
C	3600	540	4140	0.000241546
			<b>TOTAL</b>	<b>0.000625957</b>

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Los factores objetivos a analizar están dados en el cuadro # 9. El valor recíproco del FOi es 0.000625957 que corresponde a la suma total de la división de 1/Ci de cada alternativa.

**Cuadro # 10**

<b>VALOR FO</b>	
<b>FO A</b>	0.32470588
<b>FO B</b>	0.28941176
<b>FO C</b>	0.38588235
<b>suman:</b>	1

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Aquí se halló el valor FO que corresponde a la suma de cada valor FO de las alternativas FO A + FO B +FO C, estos equivalen al valor recíproco de cada alternativa en el cuadro anterior divididos para la suma total FO<sub>i</sub> que suma 0.000625957. El valor al final del FO es 1.

b.- Cálculo del valor relativo de los FS<sub>i</sub> o índice de importancia relativa

**Cuadro # 11**

**Valor relativo de Fsi**

Factor	Comparaciones pareadas			Suma de preferencia	Índice de importancia relativa Wj
	1	2	3		
Sistema de agua potable y alcantarillado		1	1	2	0.4
Cercanía de avenidas principales	1		1	2	0.4
Parqueadero	1	0		1	0.2
Total				5	1

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En esta tabla se encuentra el índice de importancia relativa de cada factor realizando este método se aplica las comparaciones pareadas, es decir se compara un factor con otro de manera que se da una puntuación a cada comparación que luego se transforma en una suma de preferencias. El valor a encontrar suma 1, este resulta de la suma del índice de importancia relativa Wj dividido para la suma de las preferencias total que es 5.

Orden de los factores

**Cuadro # 12**

Sistema de agua potable y alcantarillado	Comparaciones pareadas			Suma de preferencia	Índice de importancia relativa Wj
	1	2	3		
Cdla. El Paraíso		0	0	0	0
Fco. De Marcos y Lzo. De Garaicoa	1		1	2	0.66666667
Guayacanes	0	1		1	0.33333333
Total				3	1

**Fuente: investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En este cuadro se ordenan los valores bajo el índice de importancia según la alternativa del “Sistema de agua potable y alcantarillado” el cual resulta beneficiado el sector de Francisco de Marcos y Lorenzo de Garaicoa. Este tiene el puntaje más alto que es de 0.66666667.

**Cuadro # 13**

Cercanía de avenidas principales	Comparaciones pareadas			Suma de preferencia	Índice de importancia relativa Wj
	1	2	3		
Cdla. El Paraíso		1	1	2	0.66666667
Fco. De Marcos y Lzo. De Garaicoa	1		0	1	0.33333333
Guayacanes	0	0		0	0
Total				3	1

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En este cuadro se hace valoración sobre el factor de “la cercanía de avenidas principales” en donde la localización más accesible es la Cdla. El Paraíso.

**Cuadro # 14**

Parqueo	Comparaciones pareadas			Suma de preferencia	Índice de importancia relativa Wj
	1	2	3		
Cdla. El Paraíso		0	0	0	0
Fco. De Marcos y Lzo. De Garaicoa	0		1	1	0.33333333
Guayacanes	1	1		2	0.66666667
Total				3	1

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Si se compara desde el factor “Parqueo” entonces la alternativa de localización más adecuada sería en la Cdla. Guayacanes debido a la zona donde se encuentra el solar.

**Cuadro # 15**

Resumen de los factores subjetivos

Factor j	Puntaje relativo Rij			Índice de importancia relativa (Wi)
	Cdla. El Paraíso	Fco. De marco y Lzo. De Garaicoa	Guayacanes	
Sistema de agua potable y alcantarillado	0	0.666666667	0.333333333	0.4
Cercanía de avenidas principales	0.666666667	0.333333333	0	0.4
Parqueadero	0	0.333333333	0.666666667	0.2

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En el cuadro del resumen de los factores subjetivos el sector de localización que brinda una ponderación importante y considerable es la zona de Francisco de Marcos y Lorenzo de Garaicoa en relación al Sistema de agua potable y alcantarillado. El sector del Paraíso está más cerca de las avenidas principales y en la Cdla. Guayacanes el parqueo es su ventaja principal.

**Cuadro # 16**

<b>FSA</b>	<b>Cdla. El Paraíso</b>	0.26666667
<b>FSB</b>	<b>Fco. De marco y Lzo. De Garaicoa</b>	0.46666667
<b>FSC</b>	<b>Guayacanes</b>	0.26666667
		<b>1</b>

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En el cuadro # 16 se encuentra el valor de cada Factor subjetivo para A, B y C. La ponderación de cada puntaje relativo  $R_{ij}$  multiplica el índice de importancia relativa  $W_i$ . La suma de estas ponderaciones suma 1.

c. Cálculo de la medida de preferencia de localización MPL

**Cuadro # 17**

<b>Mpl</b>	fo 0.30	fs 0.7
	0.3	0.7
<b>Mpla</b>	0.28407843	
<b>Mplb</b>	0.4134902	
<b>Mplc</b>	0.30243137	

1

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

En este estudio se considera una valoración de 0.30 para los factores objetivos y 0.70 para los factores subjetivos. El valor de 0.28407843 – 0.4134902 – 0.30243137 hallados corresponden a la suma de la multiplicación de las dos valoración (0.30 y 0.70) por cada uno de los factores objetivos y subjetivos de cada una de las alternativas:  $f_o \cdot FOA + f_s \cdot FSA$ .

#### d. Selección del lugar

Según el cálculo y la ponderación que se le da a los factores subjetivos el proyecto tendrá como localización en las calles de Francisco de Marcos y Lorenzo de Garaicoa.

Este sector tiene el costo más alto de alquiler en vista de que tiene mayor accesibilidad a calles principales y su localización es accesible para la compra de la materia prima, esto ayuda a que el costo de transporte sea más barato.<sup>35</sup>

### **Microlocalización**

Esta depende de la macrolocalización, según Sapag.

La macrolocalización del proyecto se determina según la ubicación geográfica del lugar. Por ejemplo:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

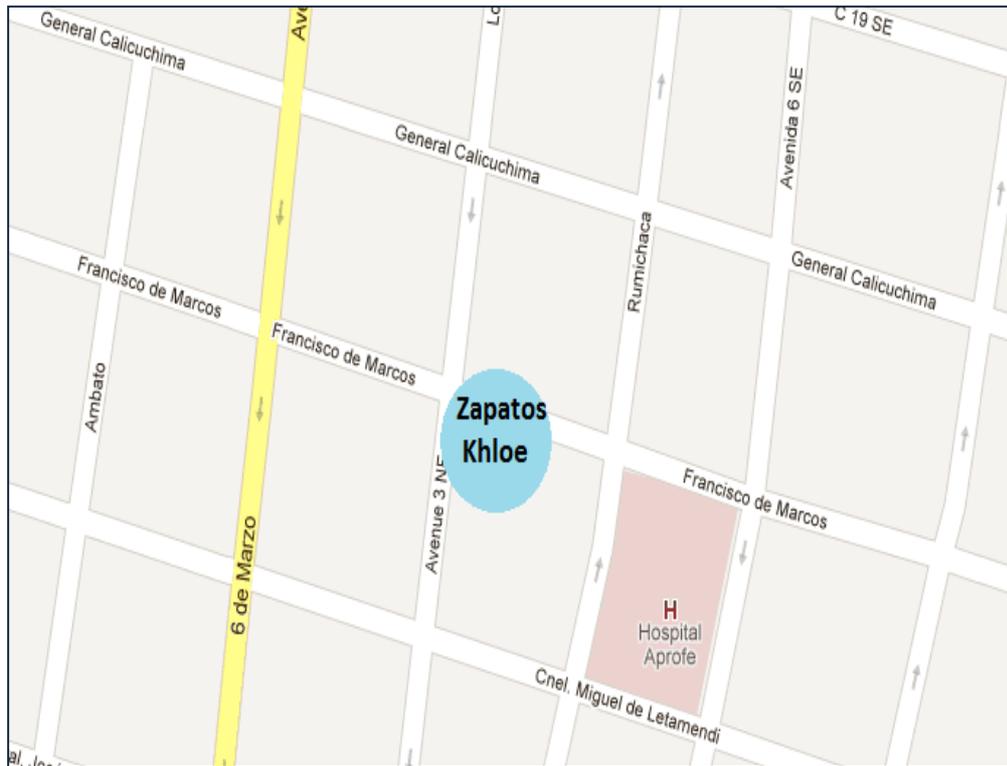
Ciudad: Guayaquil

Zona: Centro - Sur

---

<sup>35</sup> Método de Brown y Gibson tomado del libro de Nassir Sapag Chain, 2001, Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa.

## Croquis



Fuente: <http://maps.google.com/>

Elaborado por: el autor

Foto # 1



Dirección: Francisco de Marcos y Lorenzo de Garaicoa

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

### **Conclusión**

Los factores que se consideran para la determinación de la localización son: el sistema de agua potable y alcantarillado, la cercanía a las avenidas principales y los parqueaderos. Se estableció que la mejor elección del proyecto es Francisco de Marcos y Lorenzo de Garaicoa. Se decidió esta ubicación porque es un sector que está cerca de las avenidas principales, esto ayuda a que los costos de transporte de materia prima sean menores ya que es un sector comercial, es accesible a las calles del sector donde venden la materia prima como por ejemplo: Ayacucho y Santa Elena o Alcedo entre Lorenzo de Garaicoa y Rumichaca.

## **CAPITULO VIII: ESTUDIO TECNICO**

El objetivo del estudio es la definición de los procedimientos y metodología para la producción del producto, aprovechar los recursos y producir de manera eficiente.

### **Materia Prima**

La materia prima es comprada dentro del país a distintos proveedores. No todos los materiales son nacionales, por ejemplo el cuero sintético puede ser importado de otros países. Los materiales que se van a utilizar para la confección del calzado serán:

- Cuero sintético para la capellada
- Cuero sintético para el forro y plantilla
- Suelas
- Hilo
- Eva
- Goma
- Accesorios varios

### **Proceso de la elaboración del producto**

La capacidad diaria de producción del taller es de 300 a 500 pares y se trabaja según las ordenes de producción.

El proceso de elaboración del calzado está definido por los siguientes procesos:

- Diseño y corte

- Aparado
- Ensamblaje
- Control de calidad
- Empaque

## **Diseño y corte**

El diseño de las sandalias se lo realiza con un software profesional como por ejemplo Corel Draw. Esta información pasa a la maquina cortadora a laser. Previo a este proceso se aclara que el material que se va a cortar es el cuero sintético pegado con una goma especial sin olor para unirlo con un forro hecho de cuero sintético de menor calidad para que proteja la capellada. Para que queden bien pegados los dos materiales se usa una maquina troqueladora para que estas se peguen con mayor presión. Este proceso dura 15 minutos fuera del diseño en vista de que esta previamente establecido. Es aquí donde se envían las órdenes de producción diaria a las demás etapas del proceso.

Foto # 2

Máquina cortadora a láser



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

## **Aparado**

### **Subproceso de costura**

Se cosen los bordes de las partes de la capellada para que este no se despegue en ningún momento. Pasa a ser unidas las piezas con pegamento, luego se vuelven a cocer para que el pegado sea perfecto. Y por último se arma completamente la estructura de la capellada. Cabe mencionar que este proceso puede ser muy simple o muy complejo de acuerdo al diseño del zapato. Este dura 4 minutos por cada par de zapato.

Foto # 3  
Partes de una capellada



**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: el autor**

Foto # 4  
Primera costura



**Fuente: Investigación directa**  
**Autor: el autor**

Foto # 5

Unión de las partes



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Foto # 6

Segunda costura



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Foto # 7

Armado



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

### **Subproceso de plantillado**

En esta etapa se elabora la plantilla. El troquel es un molde que sirve para cortar en la forma y tamaño del zapato, así mismo cada troquel es según el alto de la suela. Para esto se requiere de la maquina troqueladora. Por cada par de zapatos se demora 3 segundos.

Foto # 8

Plantilla cortada por el troquel



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Foto # 9

Troqueles o moldes para cortar las plantillas



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Foto # 10

Plantillas listas para pegar.



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Las plantillas pueden tener la marca del zapato grabada (se manda a imprimir a parte con en una máquina impresora especial)

### **Subproceso de engomado y pegado de plantilla**

Este subproceso se encarga de engomar la esponja con la tela de la plantilla de manera que no es necesario usar las manos para colocar la goma. Con una máquina para engomar este proceso se realiza de manera eficiente y sin desperdiciar material. Aquí se unen las partes manualmente. Dura 30 segundos el proceso por cada par de zapato.

Foto # 11

Máquina engomadora



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

### **Subproceso de doblaje de bordes**

En esta etapa se doblan los bordes de la plantilla. De igual manera se usa la maquina dobladora para que el proceso se realice de manera rápida. Dura 5 segundos cada par de zapato.

Foto # 12

Máquina dobladora.



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Los bordes de las plantillas son doblados con más precisión.

### **Subproceso de costura de plantilla**

Para un pegado perfecto se cose la tela con la plantilla y finaliza el proceso del plantillaje. Dura 30 segundos el par de zapato.

Foto # 12

Máquina cosedora



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

### **Ensamble o plantado**

Aquí se unen las partes, es decir la capellada con la plantilla y se pegan a las hormas para darle la forma del pie, es decir se arma el zapato. Estas hormas van a depender del taco, el nivel de inclinación del pie cambia. Para esto se requieren martillo y clavos para sostener el armado en la horma y pueda dar la forma. El proceso dura 1 minuto con 5 segundos.

Foto # 13

Hormas armadas



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

### **Subproceso de engomado de la suela**

Se engoma el plantado con la suela. Una vez que se engoma, pasa a una cámara secadora reactivadora, es decir que seca la goma y la calienta para que se pueda pegar, ya que este pegado debe ser al calor. Dura 40 segundos el par de zapatos.

Foto # 14

Engomado con la suela.



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

Se engoma el armado listo para entrar a la secadora reactivadora.

Foto # 15

Máquina secadora reactivadora



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por; el autor**

## **Subproceso de prensado**

Una vez que se calienta y reactiva la goma entonces se ingresa a la maquina prensadora la unidad para que se presione de manera horizontal y vertical. Este proceso dura 20 segundos por cada par de zapato.

Foto # 16

Máquina prensadora



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

## **Subproceso de enfriamiento**

En este proceso se ocupa toda la calidad de la goma, pues al colocar el zapato en la cámara Chiller que está regulada con temperatura bajo cero hace que el pegado sea totalmente garantizado por el cambio de temperatura. Este proceso dura de 1 a 2 minutos por cada par de zapato.

Foto # 17

Máquina Chiller, enfriadora



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

### **Control y calidad**

Se revisa el zapato, se limpia, etc. Dura 1 minuto el proceso.

Foto # 18

Control de calidad



**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

## **Empaque**

Se guardan los pares de zapatos en las cajas ya armadas. Dura 20 segundos el empaque por cada par de zapato.

Foto # 19: Cajas de zapatos

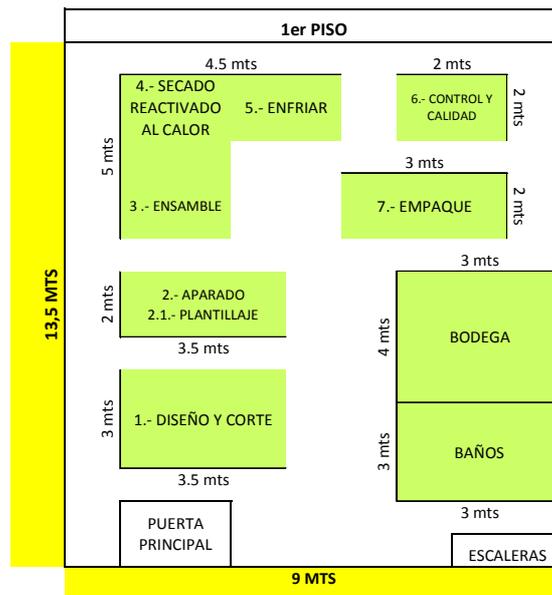


**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

## Diagrama o plano del proceso

Gráfico # 12



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

## **Definición de la capacidad y tamaño de producción**

La capacidad de la producción está dada por hombre. Cada uno puede hacer hasta 25 pares de zapatos diarios. El proceso de producción de cada par de zapatos dura 10 minutos con 42 segundos y cada 1.5 minutos se termina un par de zapatos nuevo.

Para encontrar la capacidad de producción diaria en pares de zapatos se procede de la siguiente manera:

Horas de trabajo diarias: 8

$8 \times 60 \text{ minutos} = 480 \text{ minutos}$

$480 / 1.5 \text{ minutos} = 320 \text{ pares de zapatos diarios}$

Se supone un margen de error del 3% por factores ambientales, mantenimiento, días festivos, etc. Por lo que la producción se alcanzaría en un 97% de lo proyectado:

$320 \times 0.97 = 310.4$

En conclusión la capacidad real de producción diaria será de 310 pares de zapatos.

## Requerimientos y necesidades de producción

**Cuadro # 18**

<b>PROCESO</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Tecnología</b>	<b>Mano de obra</b>	<b>Materiales</b>
Diseño y corte	9 seg	Hardware y Software - Máquina láser	1	Cuero sintético, sintético para el forro, goma blanca de aparado
Aparado	5 min 8 seg	Máquina de coser	3	goma de aparado Hilos grandes, troqueles Eva, carton, cuero sintético para forro
Armado		Máquina engomadora		
Costura		Troqueladora		
Plantillaje		Dobladora		
Ensamble	1 min 5 seg		1	Goma Sar para el plantado, suela de poliuretano
Engomado y secado	40 seg	Secadora reactivadora	1	
Prensado	20 seg	Prensadora	1	
Enfriar la goma	1 min	Máquina Chiller		
Control de calidad	2 min		2	
Empaque	20 seg			
<b>TOTAL</b>	<b>10 min 42 segundos</b>			

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: autor**

## Inversión Inicial

Una vez determinadas las necesidades y requerimientos de producción se va a detallar la inversión inicial de Khloe S.A.

**Cuadro # 19**

<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>	<b>MONTO</b>
MAQUINA LASER DOBLE CABEZOTE	7.000,00
MAQUINA DE COSER	400,00
MAQUINA ENGOMADORA	800,00
MAQUINA TROQUELADORA	1.000,00
MAQUINA DOBLADORA	900,00
HORNO PARA SECADO	300,00
PRENSADORA	1.000,00
CONGELADOR	250,00
CAMION NPR	15.000,00
HERRAMIENTAS	1.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
VARIOS EQUIPOS DE OFICINA, AIRE ACOND. Y EQ. COMP.	6.000,00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>33.650,00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
GASTOS DE CONSTITUCION	5.000,00

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: el autor**

La inversión inicial del proyecto asciende a \$33,650.00 más los gastos de constitución que suman \$5,000.00.

## **Conclusión**

En este capítulo se pudo apreciar el proceso productivo del calzado, gracias a la visita realizada a la empresa manufacturera “Manufacturas Rey”, reconocido taller de calzado en Guayaquil. También se determinó el tamaño o capacidad de la planta así como un plano donde están cada uno de los departamentos y la secuencia que lleva a tener ese orden. Por último se hace un análisis de los requerimientos de tecnología, recurso humano y materiales. El presente capítulo finaliza con el presupuesto de inversión inicial para empezar a operar y hacer negocios.

## **CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se va a exponer las cifras del proyecto, su estructura de costos y gastos, su proyección de ventas. Incluso se analizarán los indicadores financieros provenientes de los estados financieros Balance General, Estado de resultados y Flujo de caja proyectado a 10 años. Las proyecciones obtenidas se calcularon en base al simulador que la CFN utiliza para determinar si un proyecto es viable y es sujeto a financiamiento.

Al comenzar de cero hay que identificar cuánto se va requerir en materia prima para dar inicio a las operaciones y mediante este capítulo se identificará la factibilidad del proyecto Khloe S.A. si la TIRF del proyecto es mayor a la TMAR y su VAN es positivo o igual a cero. El objetivo es que la administración vele por el buen uso de los activos financieros de la empresa para que esta no pierda su enfoque a la generación de flujos proyectados que le agreguen valor.

## Capital de trabajo operativo

**Cuadro # 20**

Factor Caja (ciclo de caja)	Valor USD		
	Columna1	Columna2	Columna3
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	anual	diario	mes
Materiales directos	106,521.60	295.89	8,876.80
Materiales indirectos	1,188.00	3.30	99.00
Suministros y servicios	4,027.11	11.19	335.59
Mano de obra directa	51,332.40	142.59	4,277.70
Mano de obra indirecta	20,370.00	56.58	1,697.50
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)	1,892.00	5.26	157.67
Otros costos indirectos	2,509.50	6.97	209.13
<b>SUBTOTAL</b>	<b>187,840.61</b>		
Requerimiento diario	<b>521.78</b>	<b>521.78</b>	<b>15,653.38</b>
Requerimiento ciclo de caja	0.00		
Inventario inicial	6,214.87		
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	6,214.87		
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS			
Gastos administrativos que representan desembolso	56,687.64	157.47	4,723.97
Gastos de ventas que representan desembolso	42,497.16	118.05	3,541.43
<b>SUBTOTAL</b>	<b>99,184.80</b>	<b>275.51</b>	<b>8,265.40</b>
Requerimiento diario	275.51		
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	0.00		
CAPITAL DE TRABAJO			
	6,214.87		

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

## Capital de trabajo operativo

Se refiere al capital que corresponde para abarcar el costo y el gasto que se va a requerir para producir.

El capital de trabajo operativo sirve para que el proyecto se mantenga operando normalmente, en el caso de Khloe S.A. se requiere a diario tener en mano \$521.78 por concepto de costos y \$ 275.51 en gastos de administración y ventas.

De este punto vista se establece para qué necesita Khloe S.A. el financiamiento y comenzar sus operaciones:

### Destino del financiamiento

Cuadro # 21

23,918.78	costos y gastos mensuales
33,650.00	inversion inicial en activos fijos operativos
57,568.78	total

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

Se entiende que el crédito para capital de trabajo asciende a \$57,568.78 pero los destinos son diferentes. Por tal razón se aplica al crédito directo con la Corporación Financiera Nacional.

A continuación se ilustra la tabla de pagos del préstamo a 4 años con tasa del 10.85% anual considerando 6 períodos de gracias.

## Tabla de Amortización

**Cuadro # 22**

PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	40,000.00	361.67	0.00	361.67
2	40,000.00	361.67	0.00	361.67
3	40,000.00	361.67	0.00	361.67
4	40,000.00	361.67	0.00	361.67
5	40,000.00	361.67	0.00	361.67
6	40,000.00	361.67	0.00	361.67
7	40,000.00	361.67	787.21	1,148.88
8	39,212.79	354.55	794.33	1,148.88
9	38,418.46	347.37	801.51	1,148.88
10	37,616.94	340.12	808.76	1,148.88
11	36,808.18	332.81	816.07	1,148.88
12	35,992.11	325.43	823.45	1,148.88
13	35,168.66	317.98	830.90	1,148.88
14	34,337.76	310.47	838.41	1,148.88
15	33,499.35	302.89	845.99	1,148.88
16	32,653.36	295.24	853.64	1,148.88
17	31,799.72	287.52	861.36	1,148.88
18	30,938.36	279.73	869.15	1,148.88
19	30,069.22	271.88	877.00	1,148.88
20	29,192.21	263.95	884.93	1,148.88
21	28,307.28	255.94	892.94	1,148.88
22	27,414.34	247.87	901.01	1,148.88
23	26,513.34	239.72	909.16	1,148.88
24	25,604.18	231.50	917.38	1,148.88
25	24,686.80	223.21	925.67	1,148.88
26	23,761.13	214.84	934.04	1,148.88
27	22,827.09	206.39	942.49	1,148.88
28	21,884.61	197.87	951.01	1,148.88
29	20,933.60	189.27	959.61	1,148.88
30	19,974.00	180.60	968.28	1,148.88
31	19,005.72	171.84	977.04	1,148.88
32	18,028.68	163.01	985.87	1,148.88
33	17,042.81	154.10	994.78	1,148.88
34	16,048.02	145.10	1,003.78	1,148.88
35	15,044.24	136.03	1,012.86	1,148.88
36	14,031.39	126.87	1,022.01	1,148.88
37	13,009.38	117.63	1,031.25	1,148.88
38	11,978.12	108.30	1,040.58	1,148.88
39	10,937.54	98.89	1,049.99	1,148.88
40	9,887.56	89.40	1,059.48	1,148.88
41	8,828.08	79.82	1,069.06	1,148.88
42	7,759.02	70.15	1,078.73	1,148.88
43	6,680.29	60.40	1,088.48	1,148.88
44	5,591.81	50.56	1,098.32	1,148.88
45	4,493.49	40.63	1,108.25	1,148.88
46	3,385.24	30.61	1,118.27	1,148.88
47	2,266.97	20.50	1,128.38	1,148.88
48	1,138.59	10.29	1,138.59	1,148.88
49	0.00	0.00	0.00	0.00

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

El financiamiento que se solicitó asciende a los USD 40,000.00 en vista de que la institución financiera cubre hasta el 70% de los proyectos nuevos hasta 10 años en el caso de los créditos directos. En este caso se negoció a 48 meses con 6 meses de gracia, el cual evita que al poner en marcha las operaciones, la compañía no tenga flujos negativos. La cuota mensual será de \$1,148.88.<sup>36</sup>

## Estructura de capital

**Cuadro # 23**

INVERSION TOTAL	PREOPERAT.
FINANCIAMIENTO PROPIO	37,154.38
Plan de Inversiones	37,154.38
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	
- Crédito de Instituciones Financieras 1	40,000.00
SUBTOTAL	40,000.00
FINANCIAMIENTO TOTAL	77,154.38
DIFERENCIA	0.00

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

El proyecto tiene financiamiento total de \$77,154.38 donde su estructura está compuesta en que el 48% es financiado con capital propio y la diferencia es considerada por el préstamo en la CFN.

<sup>36</sup> Información de tasas y facilidades de crédito recuperado del sitio web <http://www.cfn.fin.ec/>

## **Inversión inicial**

La inversión inicial de Khloe S.A. corresponde al valor de la inversión en activos operativos como la maquinaria, herramientas, muebles y equipo de oficina para el departamento administrativo y ventas.

## **Activos diferidos**

Los activos diferidos están compuestos por los gastos en que se incurren antes de empezar a operar, estos son los gastos preoperativos, gastos de constitución, intereses preoperativos e imprevistos.

Gastos preoperativos: son los gastos por concepto de viajes para investigar qué maquinaria y materiales comprar, los diseños y tendencias que están presentes en la moda a nivel internacional. También se hicieron cursos de capacitación y estudios en escuelas de moda en el exterior para aprender de diseño en calzado femenino y diseño gráfico en general.

Gastos de constitución: son los gastos por trámites legales para la constitución de la compañía. Honorarios profesionales del abogado a cargo de la constitución de la empresa, apertura de cuenta de integración de capital, elaboración de minuta, apertura de RUC y otros.

Intereses preoperativos: carga financiera que ocurre por el uso de las tarjetas de crédito que sirvieron para hacer los viajes y cursos de capacitación.

Imprevistos (5% de activos diferidos): por cualquier contingencia que se necesite dentro de la gestión preoperativa.

## **Capital de trabajo operativo**

Se refiere a la inversión inicial de los componentes del costo y el gasto de que se va a requerir para empezar a producir.

## Estructura de costos y gastos

**Cuadro # 24**

PERIODO:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>										
Mano de obra directa	51,332.40	52,359.05	53,406.23	54,474.35	55,563.84	56,675.12	57,808.62	58,964.79	60,144.09	61,346.97
Materiales directos	106,521.60	110,515.94	114,660.73	118,961.65	123,424.62	129,595.85	136,075.64	142,879.43	150,023.40	157,524.57
Subtotal	157,854.00	162,874.99	168,066.96	173,436.01	178,988.46	186,270.97	193,884.26	201,844.22	210,167.49	218,871.54
<b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>										
Costos que representan desembolso:										
Mano de obra indirecta	20,370.00	20,777.40	21,192.95	21,616.81	22,049.14	22,490.13	22,939.93	23,398.73	23,866.70	24,344.04
Materiales indirectos	1,188.00	1,199.20	1,211.20	1,223.20	1,236.00	1,248.20	1,260.80	1,273.20	1,286.00	1,298.80
Suministros y servicios	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11	4,027.11
Mantenimiento y seguros	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00	1,892.00
SEGURO DE MATERIA PRIMA	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
MANTENIMIENTO	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50	1,009.50
Parcial	29,986.61	30,405.21	30,832.76	31,268.62	31,713.76	32,166.94	32,629.34	33,100.54	33,581.32	34,071.45
Costos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00	4,265.00
Amortizaciones	789.14	789.14	789.14	789.14	789.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal	35,040.75	35,459.35	35,886.90	36,322.76	36,767.90	36,431.94	36,894.34	37,365.54	37,846.32	38,336.45
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>										
Gastos que representan desembolso:										
Remuneraciones	51,332.64	52,359.29	53,406.48	54,474.61	55,564.10	56,675.38	57,808.89	58,965.07	60,144.37	61,347.26
ARRIENDO	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00
Mantenimiento y seguros	195.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial	56,687.64	57,519.29	58,566.48	59,634.61	60,724.10	61,835.38	62,968.89	64,125.07	65,304.37	66,507.26
Gastos que no representan desembolso:										
Amortizaciones	6,668.76	6,668.76	6,668.76	6,668.76	6,668.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subtotal	63,356.40	64,188.06	65,235.24	66,303.37	67,392.86	61,835.38	62,968.89	64,125.07	65,304.37	66,507.26
<b>GASTOS DE VENTAS</b>										
Gastos que representan desembolso:										
Remuneraciones	34,221.84	34,564.06	34,909.70	35,258.80	35,611.38	35,967.50	36,327.17	36,690.44	37,057.35	37,427.92
Comisiones sobre ventas 1%	3,275.32	3,308.07	3,341.15	3,374.56	3,408.31	3,442.39	3,476.81	3,511.58	3,546.70	3,582.16
PUBLICIDAD	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Parcial	42,497.16	42,872.13	43,250.85	43,633.36	44,019.69	44,409.89	44,803.99	45,202.03	45,604.05	46,010.09
Gastos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Subtotal	43,097.16	43,472.13	43,850.85	44,233.36	44,619.69	45,009.89	45,403.99	45,802.03	46,204.05	46,610.09
GASTOS FINANCIEROS	4,231.94	3,304.71	2,109.13	777.19						
TOTAL	303,204.09	305,914.67	308,842.61	311,940.80	316,237.32	314,996.94	321,523.75	328,374.70	335,566.59	343,116.03

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

El presente cuadro tiene la proyección de los costos directos e indirectos los cuales están divididos en costos que sí representan desembolsos y otros que no. Se deja constancia que dentro de los costos directos existe un aumento cada año del 2% en mano de obra directa. Entre los costos indirectos también participa el incremento de la mano de obra indirecta en 2%. El mismo

porcentaje aplica para el incremento del gasto por concepto de pagos de remuneraciones del personal administrativo y ventas

Khloe S.A. contará con 4 modelos de zapatos con sus respectivos nombres y el presupuesto anual que se muestra a continuación describe los materiales a utilizar para su fabricación:

## Materiales directos

### Cuadro # 25

#### Modelo: Primavera

Producto	Cantidad	Costo unit.	CONSUMO	Cant. Total
Produccion requerida	21600			
SINTETICO BADANA FLOREADA (metros)	0.05	0.40	Consumo de SINTETICO BADANA FLOREADA	1080
SINTETICO ECONOMICO BLANCO (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINTETICO ECONOMICO BLANCO	1080
SINTETICO FORRO PARA PLANTILLA (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINTETICO FORRO PARA PLANTILLA	1080
ESPONJA DE EVA No. 4 (metros)	0.05	0.20	Consumo de ESPONJA DE EVA No. 4	1080
SUELA DE POLIURETANO No. 26 (par)	1	2.00	Consumo de SUELA DE POLIURETANO No. 26	21600
HILOS (metros)	0.05	0.25	Consumo de HILOS	1080
EVILLAS (unidad)	2	0.20	Consumo de EVILLAS	43200
GOMA PARA APARAR (litros)	0.005	0.04	Consumo de GOMA PARA APARAR	108
GOMA PARA PLANTAR (litros)	0.005	0.02	Consumo de GOMA PARA PLANTAR	108
<b>Costo total unitario</b>		<b>3,61</b>	<b>Cantidad total Suma</b>	<b>70416</b>

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

Son aquellos que aportan directamente con el producto. Es la materia prima esencial para convertirla en producto terminado. El costo unitario del modelo Primavera llega a \$ 3.61.

## Cuadro # 26

### Modelo: Atardecer

Producto	Cantidad	Costo Unit.	CONSUMO	Cant. Total
Produccion requerida	14400			
SINETICO BADANA BEIGE (metros)	0.05	0.40	Consumo de SINETICO BADANA BEIGE	720
SINETICO ECONOMICO CAFÉ (metros)	0.05	0.20	Consumo de SINETICO ECONOMICO CAFÉ	720
SINETICO FORRO DE PLANTILLA (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINETICO FORRO DE PLANTILLA	720
ESPONJA DE EVA No. 4 (metros)	0.05	0.25	Consumo de ESPONJA DE EVA No. 4	720
SUELAS DE POLIURETANO No. 026 (par)	1	2.00	Consumo de SUELAS DE POLIURETANO No. 026	14400
HILOS (metros)	0.05	0.25	Consumo de HILOS	720
GOMA PARA APARAR (litros)	0.005	0.04	Consumo de GOMA PARA APARAR	72
GOMA PARA PLANTAR (litros)	0.005	0.02	Consumo de GOMA PARA PLANTAR	72
Costo total unitario		3.41	Cantidad total Suma	18144

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

Para producir 14,400 unidades al año se requiere el consumo de 18.144 unidades del material directo. El modelo Atardecer está elaborado a base de badana beige con un forro café. Lo importante es que sea agradable a la vista del cliente. Este tiene el 20% de la participación total del portafolio de productos.

## Cuadro # 27

### Modelo: Nieve

Producto	Cantidad	Costo Unit.	CONSUMO	Cant. Total
Produccion requerida	28800			
SINTETICO BADANA CAFÉ (metros)	0.05	0.40	Consumo de SINTETICO BADANA CAFÉ	1440
SINTETICO ECONOMICO ROJO (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINTETICO ECONOMICO ROJO	1440
SINTETICO FORRO DE PLANTILLA (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINTETICO FORRO DE PLANTILLA	1440
ESPONJA DE EVA No. 3 (metros)	0.05	0.20	Consumo de ESPONJA DE EVA No. 3	1440
SUELA POLIURETANO No. 026 (par)	1	2.00	Consumo de SUELA POLIURETANO No. 026	28800
HILOS (metros)	0.05	0.25	Consumo de HILOS	1440
GOMA PARA APARAR (litros)	0.005	0.04	Consumo de GOMA PARA APARAR	144
GOMA PARA PLANTAR (litros)	0.005	0.02	Consumo de GOMA PARA PLANTAR	144
Costo total unitario		3.41	Cantidad total Suma	36288

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

El modelo Nieve tendrá anualmente 7,200 pares de acuerdo a las órdenes de producción que se estimó en la demanda. Este modelo abarca el 10% de la producción estimada. El costo total unitario es de \$3.41.

## Cuadro# 28

### Modelo: Fiesta

Producto	Cantidad	Costo Unit.	CONSUMO	Cant. Total
Produccion requerida	7200			
SINTETICO BADANA FLORES PLATA (metros)	0.05	0.40	Consumo de SINTETICO BADANA FLORES PLATA	360
SINTETICO ECONOMICO FUCSIA (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINTETICO ECONOMICO FUCSIA	360
SINTETICO FORRO PLANTILLA (metros)	0.05	0.25	Consumo de SINTETICO FORRO PLANTILLA	360
ESPONJA EVA No. 4 (metros)	0.05	0.20	Consumo de ESPONJA EVA No. 4	360
SUELAS DE POLIURETANO No. 026 (par)	1	2.00	Consumo de SUELAS DE POLIURETANO No. 026	7200
HILOS (metros)	0.05	0.25	Consumo de HILOS	360
EVILLAS (unidad)	2	0.20	Consumo de EVILLAS	14400
LITROS GOMA APARADO (litros)	0.005	0.04	Consumo de LITROS GOMA APARADO	36
LITROS GOMA PLANTADO (litros)	0.005	0.02	Consumo de LITROS GOMA PLANTADO	36
<b>Costo total unitario</b>		<b>3.61</b>	<b>Cantidad total Suma</b>	<b>23472</b>

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

Es el modelo con más volumen de producción por su diseño llamativo. Tiene el porcentaje de participación más alto del 40%. El costo unitario total es de \$ 3.61 y el consumo de la materia prima llega a 23.472 unidades.

## Inflación y costo de vida

El aumento del costo de vida se da por la presencia de la inflación en el mercado. En este proyecto se va a tomar como referencia el valor publicado por el Banco Central del Ecuador a junio-2013 equivalente al 2.68%<sup>37</sup>. Este valor se va a considerar para el cálculo del incremento de los costos y gastos al realizar la simulación.

## Política de cobros, pagos e inventario

**Cuadro # 29**

<b>POLITICA COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS</b>	<b>DIAS</b>
Factor Caja	5
Crédito a clientes (locales)	30
Inventario de productos terminados	7
Inventario de materias primas	20
Inventario de materiales indirectos	90
Periodos de amortización de activos diferidos	5

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

La política de crédito a clientes resalta en este cuadro ya que el plazo estipulado de 30 días se debe al poder de negociación de los clientes que

---

<sup>37</sup> Porcentaje de inflación publicado por el Banco Central del Ecuador, recuperado del sitio web [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

tienen una posición importante en el mercado y es necesario que le den oportunidad al nuevo producto de acuerdo a sus posibilidades comerciales.

## Otros gastos

### Suministros y servicios básicos

**Cuadro # 30**

DETALLE	Gasto mensual	Gasto anual
agua	25.00	300.00
Luz	59.52	714.29
Telefono	60.00	720.00
Internet	100.00	1,200.00
Suministros de oficina	60.00	720.00
Materiales de limpieza	30.00	360.00
Transporte	54.00	648.05
<b>Total</b>		<b>4,662.34</b>

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

Los gastos básicos como luz, agua, teléfono e internet, así como suministros de oficina y limpieza, transporte, llegan a sumar en el año \$ 4,662.34.

## Estados Financieros Proyectados

### Estado de Pérdidas y Ganancias

**Cuadro # 31**

Columna1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	327,531.60	330,806.92	334,114.99	337,456.14	340,830.70	344,239.00	347,661.39	351,158.21	354,669.79	358,216.49
Costo de Ventas	179,247.60	196,763.82	200,919.24	205,230.79	209,705.17	215,098.05	221,589.03	228,403.77	235,559.10	243,071.60
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>148,284.00</b>	<b>134,043.09</b>	<b>133,195.74</b>	<b>132,225.34</b>	<b>131,125.53</b>	<b>129,140.95</b>	<b>126,092.37</b>	<b>122,754.43</b>	<b>119,110.69</b>	<b>115,144.88</b>
Gastos de ventas	43,097.16	43,472.13	43,850.85	44,233.36	44,619.69	45,009.89	45,403.99	45,802.03	46,204.05	46,610.09
Gastos de administración	63,356.40	64,188.06	65,235.24	66,303.37	67,392.86	61,835.38	62,968.89	64,125.07	65,304.37	66,507.26
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>41,830.44</b>	<b>26,382.91</b>	<b>24,109.65</b>	<b>21,688.62</b>	<b>19,112.98</b>	<b>22,295.68</b>	<b>17,719.49</b>	<b>12,827.34</b>	<b>7,602.28</b>	<b>2,027.54</b>
Gastos financieros	4,231.94	3,304.71	2,109.13	777.19						
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>37,598.50</b>	<b>23,078.20</b>	<b>22,000.52</b>	<b>20,911.43</b>	<b>19,112.98</b>	<b>22,295.68</b>	<b>17,719.49</b>	<b>12,827.34</b>	<b>7,602.28</b>	<b>2,027.54</b>
Participación utilidades	5,696.20	3,754.31	3,811.53	3,848.18	3,710.10	4,407.61	3,945.16	3,439.26	2,887.43	2,287.24
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP. RENTA</b>	<b>32,278.46</b>	<b>21,274.41</b>	<b>21,598.68</b>	<b>21,806.37</b>	<b>21,023.88</b>	<b>24,976.47</b>	<b>22,355.91</b>	<b>19,489.12</b>	<b>16,362.09</b>	<b>12,961.00</b>
Impuesto a la renta 22 %	7,101.26	4,680.37	4,751.71	4,797.40	4,625.25	5,494.82	4,918.30	4,287.61	3,599.66	2,851.42
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>25,177.20</b>	<b>16,594.04</b>	<b>16,846.97</b>	<b>17,008.97</b>	<b>16,398.63</b>	<b>19,481.65</b>	<b>17,437.61</b>	<b>15,201.51</b>	<b>12,762.43</b>	<b>10,109.58</b>
Rentabilidad sobre:										
Ventas Netas	0.08	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.05	0.04	0.04	0.03
Utilidad Neta/Activos (ROA)	0.23	0.15	0.15	0.14	0.12	0.12	0.10	0.08	0.06	0.05
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	0.40	0.21	0.18	0.15	0.13	0.13	0.10	0.08	0.07	0.05
Reserva legal	2,517.72	1,659.40	1,684.70	1,700.90	1,639.86	1,948.16	1,743.76	1,520.15	1,276.24	1,010.96

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: autor**

En el Estado de Pérdidas y Ganancias se puede observar que la utilidad neta es positiva en todos los años, sin embargo es evidente que esta se va reduciendo por el incremento de los costos y gastos debido a la consideración del incremento de los sueldos anuales según las modificaciones del salario básico vigente y la inflación en los materiales directos e indirectos.

## Costo de ventas

**Cuadro # 32**

<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>Monto</b>
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	6,214.87
+ COMPRA DE MATERIA PRIMA	106,521.60
- INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	6,214.87
COSTO DE MATERIA PRIMA UTILIZADA	106,521.60
+ MANO DE OBRA	51,332.40
+ COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	35,040.75
+ INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00
- INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	0.00
COSTO DE PRODUCCION	192,894.75
+ INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TERMINADO	0.00
- INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	13,647.15
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>179,247.60</b>

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

A inicios del primer año las cifras en Estado de P y G muestran un total de \$106,521.60 respecto a las compras de materia prima de ese período, al final de ese año quedan \$6,214.87 es decir se mantiene como en el inicio. Se incluyó el inventario de productos en proceso pues así no se pierde la lógica de la fórmula del costo de venta aunque estos no reportan valores en el informe sin embargo el inventario de producto terminado cerró en \$13,647.15. El costo de ventas del primer período concluye en \$179,247.60

## Flujo de caja

**Cuadro # 33**

Columna1	Columna2	PREOP.	1	2	3	4	5
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Recuperación por ventas		0.00	300,237.30	330,533.97	333,839.31	337,177.71	340,549.48
Parcial		0.00	300,237.30	330,533.97	333,839.31	337,177.71	340,549.48
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>							
Pago a proveedores		6,094.02	109,983.54	115,897.47	120,059.99	124,379.07	128,944.76
Mano de obra directa e imprevistos			51,332.40	51,332.40	51,332.40	51,332.40	51,332.40
Mano de obra indirecta			20,370.00	20,370.00	20,370.00	20,370.00	20,370.00
Gastos de ventas			42,497.16	42,529.91	42,562.99	42,596.40	42,630.15
Gastos de administración			56,687.64	56,492.64	56,492.64	56,492.64	56,492.64
Costos de fabricación			4,401.50	4,401.50	4,401.50	4,401.50	4,401.50
Parcial		6,094.02	285,272.24	291,023.92	295,219.52	299,572.01	304,171.45
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>							
		-6,094.02	14,965.06	39,510.05	38,619.79	37,605.70	36,378.04
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Créditos Instituciones Financieras 1		40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aportes de capital		37,154.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Parcial		77,154.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Pago de intereses	8252.9661		3,855.78	2,723.06	1,461.14	212.99	0.00
Pago de principal (capital) de los pasivos		0.00	9,930.78	11,063.50	12,325.42	6,680.29	0.00
Pago participación de trabajadores			0.00	5,696.20	3,754.31	3,811.53	3,848.18
Pago de impuesto a la renta		0.00	0.00	7,101.26	4,680.37	4,751.71	4,797.40
<b>Reposición y nuevas inversiones</b>							
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>							
MAQUINA LASER DOBLE CABEZOTE		7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINA DE COSER		400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINA ENGOMADORA		800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINA TROQUELADORA		1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MAQUINA DOBLADORA		900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORNO PARA SECADO		300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRENSADORA		1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CONGELADOR		250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CAMION NPR		15,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HERRAMIENTAS		1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS						
VARIOS EQUIPOS DE OFICINA, AIRE ACOND. Y EQ. COMP.	6,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos diferidos	37,289.51					
Parcial	70,939.51	13,786.56	26,584.02	22,221.24	15,456.52	8,645.58
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	6,214.87	-13,786.56	-26,584.02	-22,221.24	-15,456.52	-8,645.58
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	120.84	1,178.50	12,926.03	16,398.55	22,149.18	27,732.45
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0.00	120.84	1,299.34	14,225.38	30,623.93	52,773.10
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	120.84	1,299.34	14,225.38	30,623.93	52,773.10	80,505.56
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
REQUERIMIENTOS DE CAJA		3,962.11	4,042.00	4,100.27	4,160.72	4,224.60
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)		2,662.77	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: el autor**

El flujo de caja proyectado indica que el requerimiento de caja por el primer período es de \$3,962.11 y sus necesidades de efectivo para que solventar un crédito a corto plazo es de \$2,662.77.

## Balance General

**Cuadro # 34**

Cuentas	Saldos Iniciales	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	120.84	1,299.34	14,225.38	30,623.93	52,773.10	80,505.56
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		27,294.30	27,567.24	27,842.92	28,121.34	28,402.56
Inventarios:						
Productos terminados	0.00	13,647.15	13,783.62	13,921.46	14,060.67	14,201.28
Materias primas	5,917.87	6,139.77	6,370.04	6,608.98	6,856.92	7,199.77
Materiales indirectos	297.00	299.80	302.80	305.80	309.00	312.05
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>6,335.71</b>	<b>48,680.37</b>	<b>62,249.08</b>	<b>79,303.08</b>	<b>102,121.05</b>	<b>130,621.21</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
MAQUINA LASER DOBLE CABEZOTE	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
MAQUINA DE COSER	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
MAQUINA ENGOMADORA	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
MAQUINA TROQUELADORA	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
MAQUINA DOBLADORA	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
HORNO PARA SECADO	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
PRENSADORA	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
CONGELADOR	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
CAMION NPR	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
HERRAMIENTAS	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
VARIOS EQUIPOS DE OFICINA, AIRE ACOND. Y EQ. COMP.	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Subtotal activos fijos	33,650.00	33,650.00	33,650.00	33,650.00	33,650.00	33,650.00
(-) depreciaciones		4,865.00	9,730.00	14,595.00	19,460.00	24,325.00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>33,650.00</b>	<b>28,785.00</b>	<b>23,920.00</b>	<b>19,055.00</b>	<b>14,190.00</b>	<b>9,325.00</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>37,289.51</b>	<b>37,289.51</b>	<b>37,289.51</b>	<b>37,289.51</b>	<b>37,289.51</b>	<b>37,289.51</b>
Amortización acumulada		7,457.90	14,915.80	22,373.71	29,831.61	37,289.51
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>37,289.51</b>	<b>29,831.61</b>	<b>22,373.71</b>	<b>14,915.80</b>	<b>7,457.90</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>77,275.22</b>	<b>107,296.98</b>	<b>108,542.79</b>	<b>113,273.89</b>	<b>123,768.95</b>	<b>139,946.21</b>

<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Porción corriente deuda largo plazo	0.00	11,063.50	12,325.42	6,680.29	0.00	0.00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	120.84	2,098.72	2,176.77	2,257.77	2,341.81	2,430.68
Gastos acumulados por pagar	0.00	12,797.46	8,434.68	8,563.24	8,645.58	8,335.35
<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>120.84</b>	<b>25,959.69</b>	<b>22,936.88</b>	<b>17,501.30</b>	<b>10,987.39</b>	<b>10,766.03</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
	40,000.00	19,005.72	6,680.29	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>40,120.84</b>	<b>44,965.40</b>	<b>29,617.17</b>	<b>17,501.30</b>	<b>10,987.39</b>	<b>10,766.03</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social pagado	37,154.38	37,154.38	37,154.38	37,154.38	37,154.38	37,154.38
Reserva legal	0.00	0.00	2,517.72	4,177.12	5,861.82	7,562.72
Utilidad (pérdida) retenida	0.00	0.00	22,659.48	37,594.12	52,756.39	68,064.46
Utilidad (pérdida) neta	0.00	25,177.20	16,594.04	16,846.97	17,008.97	16,398.63
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>37,154.38</b>	<b>62,331.58</b>	<b>78,925.62</b>	<b>95,772.59</b>	<b>112,781.55</b>	<b>129,180.18</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>77,275.22</b>	<b>107,296.98</b>	<b>108,542.79</b>	<b>113,273.89</b>	<b>123,768.95</b>	<b>139,946.21</b>
COMPROBACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: autor**

En el cuadro se muestra el Balance General proyectado, se puede visualizar que las utilidades se retienen de tal manera que el Patrimonio aumenta. Es una ventaja pues anteriormente se mencionó que el efecto de la inflación y el costo de vida afectan la utilidad neta del ejercicio.

## TIR y VAN

**Cuadro #35**

Flujo Neto

TIR	VAN
19.54%	22,414.61

Flujo Operativo

TIR	VAN
32.63%	50,902.12

Columna1	1	2	3	Promedio
Saldo final de caja	1,299.34	14,225.38	30,623.93	15,382.88
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	2,662.77	0.00	0.00	887.59
ROE	0.40	0.21	0.18	0.26
ROA	0.23	0.15	0.15	0.18
Utilidad/ventas	0.08	0.05	0.05	0.06
Punto de equilibrio	0.85	0.84	0.84	0.84

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: autor**

Como resultado del ejercicio se obtuvo el 19.54% en la TIR del proyecto. El VAN del flujo Neto de la compañía es de \$22,414.61. Esto frente a la TMAR propuesta por el inversionista del 12%. También se muestra el VAN del Flujo operacional que da como resultado \$50,902.12 de la mano con la TIR del 32.63%.

## Análisis de sensibilidad

Se espera haya una variación del 10% en los indicadores financieros debido a factores como ejemplo: salidas de empleados, impulso de las ventas, mayor participación de mercado. En el cuadro de abajo se muestra el análisis de sensibilidad para los Flujos Netos.

**Cuadro # 36**

Flujo Neto

TIR	VAN
21,50%	24.656,07

Flujo Operativo

TIR	VAN
35,89%	55.992,33

**Fuente: Estudio financiero**

**Elaborado por: autor**

Los datos sensibilizados representan un incremento en el VAN y la TIR del inversionista.

## **Conclusión**

El proyecto Khloe S.A. se verá financiado en un 52% por la institución financiera CFN y la diferencia con capital propio. Este fue denominado como Capital Preoperativo. Gracias a esto se adquirió activos fijos iniciales como maquinaria, muebles y equipo de oficina, etc. Todos fueron comprados en el Ecuador.

Khloe S.A. tuvo una proyección de 10 años de vida los cuales se exponen para entender su evolución estando en la etapa de lanzamiento.

Luego de haber aplicado el modelo a base de macros proporcionado por la CFN se obtuvieron los resultados del proyecto, los mismos corresponden al modelo de evaluación de la Corporación Financiera Nacional. Esto ayudó a determinar si el proyecto será aceptado para obtener el financiamiento requerido para operar.

El VAN es positivo

La TIRF es mayor a la TMAR

El Costo / Beneficio es mayor a 1

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El proyecto Khloe S.A. de elaboración de calzado femenino es prometedora, a pesar de las restricciones temporales que el gobierno aplica para impulsar la producción nacional se puede competir si se cuenta con maquinaria de primera y diseños.

El proyecto Khloe si puede mejorar en cuanto a costos de materia prima, ya que actualmente resulta un rubro importante en el estudio financiero. Sin embargo este se puede reducir según la experiencia que se vaya ganando en el mercado. Se espera que los proveedores de materia prima apliquen tarifas adecuadas y crédito directo pues la idea es que se trabaje en conjunto de manera eficiente y a base de experiencias positivas. Todo esto para ganar confianza y credibilidad, tanto en relación a proveedores como clientes.

Si sería interesante que a partir de este modelo financiero, la empresa Khloe S.A. empiece por abrir sucursales o puntos de venta, solo que de manera estratégica se pueda anclar con otros fabricantes y junten sus fuerzas de venta para no verse afectados por la competencia de sus clientes actuales, como las cadenas de venta grandes quienes ofertan de manera directa y trabajan con un numero grande de proveedores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Roberto Hernández Sampieri-Carlos Fernández Collado-Pilar Baptista Lucio, 2006, Metodología de la Investigación Cuarta Edición, Naucalpan de Juárez - México, McGraw – Hill interamericana de México.
2. Michael Porter, 2003, Ser competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones, Onceava Edición, Boston – EEUU, Harvard Business School Press.
3. Clotilde Hernandez Garnica – Claudio Alfonso Maubert Viveros, 2009, Fundamentos de Marketing Primera Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
4. Marcela Benassini, 2011, Introduccion a la Investigación de Mercados Segunda Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
5. William G. Zikmund, 2012, Investigación de Mercados Sexta Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
6. Eduardo Picón Prado – Jesus Varela Mallou, 2010, Segmentación de Mercados Primera Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
7. Antonio Cesar Amaru, 2009, Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo Primera edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
8. John Mullins, 2006, Administración de Marketing Quinta Edición, México D.F. – México, McGraw – Hill Educación.
9. Michael A. Hitt – J. Stewart Black - Lyman W. Porter, 2006, Administración Primera Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
10. Lourdes Munch, 2007, Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, Primera Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.

11. Richard B. Chase – F. Robert Jacobs – Nicholas J. Aquilano, 2009, Administración de Operaciones Doceava Edición, México D.F. – México, McGraw – Hill Educación.
12. Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield & Jeffrey Jaffe, 2005, Finanzas Corporativas Séptima Edición, México D.F. – México, McGraw–Hill Educación.
13. Gerry Johnson - Kevan Scholes – Richard Whittington, 2010, Dirección Estratégica Séptima Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
14. Thomas Bateman – Scott Snell, 2009, Administración Octava Edición, México D.F. – México, McGraw – Hill Educación.
15. Gabriel Baca Urbina, 2010, Evaluación de Proyectos Sexta Edición, México D.F. – México, McGraw – Hill Educación.
16. Nassir Sapag Chain, 2001, Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa Primera Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
17. Douglas R. Emery – John D. Finnerty, 1999, Fundamentos de Administración Financiera Primera Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
18. Gabriel Baca Urbina, 2007, Fundamentos de Ingeniería Económica Cuarta Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
19. Roger Schroeder – Susan Goldstein, M. Johnny Rungtusanatham, 2011, Administración de Operaciones Quinta Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
20. Kotler, Philip – Armstrong, Gary. 2003, Fundamentos de Marketing Sexta Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.
21. Steven Nahmias, 2007, Analisis de la Producción y las Operaciones Quinta Edición, Naucalpan de Juárez - México, Pearson Educación.

22. Jose Pedro Villalobos Puga. Plan de negocios. Consultado el 26 de marzo del 2013, del sitio web <http://es.slideshare.net/lannzelot/plan-de-negocios-detalles>
23. Carmen Barroso - Enrique Martin Armario, 1990, Marketing Relacional Primera Edición, Madrid - España, Esic Editorial
24. Robbins, Stephen P. – Coulter, Mary. , 2010, Administración, Decima Edicion, Naucalpan de Juárez – Estado de Mexico, Pearson Educación de Mexico S.A.
25. Douglas A. Lind., William G. Marchal, Samuel A. Wathen, 2008, Estadística aplicada a los negocios y a la economía, Decimotercera Edición, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana Editores.
26. Ley de compañías, recuperado el 15 de marzo del 2013 del sitio web <http://www.supercias.gob.ec>
27. Código del trabajo, recuperado el 12 de abril del 2013 del sitio web [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6810:codigo-del-trabajo&catid=395:codigos&Itemid=663](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6810:codigo-del-trabajo&catid=395:codigos&Itemid=663)
28. Tasas activas CFN, recuperado el 14 de marzo del 2013 del sitio web [http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/tasas\\_primer\\_piso\\_abril2013.pdf](http://www.cfn.fin.ec/images/stories/pdfs/tasas_primer_piso_abril2013.pdf)
29. Raúl Moncayo, Revista Perspectiva Marzo 2013, Customer Equity & Lifetime Value. Recuperado el 10 marzo del 2013 del sitio web <http://dialnet.unirioja.es>

## Abreviaturas

APO: Administración por objetivos

Art.: Artículo

B/C: Costo Beneficio

Cdla.: Ciudadela

CFN: Corporacion Nacional de Fomento

Ci: Costo anual de localización

D.F.: Distrito Federal

E<sup>2</sup>: máximo error permisible

Etc.: etcétera

Fco: Francisco

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FOi: Factor objetivo

FSi: Indice de importancia relativa

GAPROCAL: Gremio de maestros artesanos profesionales de calzado de Guayaquil

IECE: Instituto Ecuatoriano de crédito educativo

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de estadística y censo

Ing.: Ingeniero/a

Lzo: Lorenzo

Mpl: Medida de preferencia de localización

n: muestra

N: tamaño de población

P Y G: Pérdidas y Ganancias

P: probabilidad de éxito

Prof.: Profesor

Q: probabilidad de fracaso

Rij: Puntaje relativo

ROE: Rentabilidad sobre patrimonio

S.A.: Sociedad Anónima

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

TIR: Tasa interna de retorno del inversionista

TIRF: Tasa interna de retorno financiera

TMAR: Tasa de descuento

USD: Estados Unidos de América

VAN: Valor actual neto

Web: World Wide Web

Wj: Peso de importancia relativa

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **ENTREVISTA AL EXPERTO (FABRICANTE):**

Ing. Gonzalo Toro Yopez

Presidente GRAPOCAL -2013

Comentario General del sector del calzado:

Llámesese sector del calzado: productores de calzado, de cuero, zuelas. Es decir no solo es el que produce calzado, sino también los insumos. Porque el zapato esta hecho de evilla, cuero, material sintético, etc.

Este sector ha sufrido tres golpes, los más fuertes en los últimos 30 años. Entre ellos está el problema del feriado bancario (1999), la dolarización (2000) y el más fuerte fue en el 2004, en ese entonces el gobierno de Lucio Gutiérrez, donde permitieron el ingreso del calzado chino, de tal manera que quebró casi al 70% de los productores nacionales, muchos de ellos salieron del país, este fue el golpe más fuerte. Y en el 2008 el consumo nacional era de 33 millones, o sea con eso se calzaba al Ecuador. Las importaciones según datos del Banco Central fueron de 51 millones en este periodo. Para que tengan una idea: si el consumo es de 33 millones y si importo 51 millones quiere decir que el mercado está lleno de zapatos, si a eso se le suma el contrabando que siempre ha existido como por ejemplo en las fronteras de Colombia y Perú, en este caso estamos hablando de unos 7 millones de zapatos de contrabando. Entonces si son 51 millones pares de zapatos importados más la producción nacional que era de 7 millones en ese tiempo y los zapatos que venían de contrabando que sumaban 7 millones, suman 63 millones. Esta sobreoferta se dio en el 2008.

En enero del 2009, el nuevo gobierno (Rafael Correa) hace un estudio técnico, entonces el gobierno provee una salvaguardia, indicando que no es posible que se esté importando 51 millones de pares zapatos teniendo la capacidad para producir, esta salvaguardia consiste en un arancel fijo o en un impuesto fijo, es decir, el impuesto normal que en este tiempo era de 15% (del precio FOB). Por ejemplo; si yo compro unos zapatos en 10 dólares a ese valor le calculo el 15%, a eso le sumo \$10 por cada par de zapatos. Esto para los importadores se le dificulto. Con estas medidas recién por el mes de Julio o Agosto del 2009 vimos la oportunidad de crecer con esa medida acertada del gobierno, en donde las importaciones bajaron notablemente de 142 millones en el 2008 a 43 millones en el 2009, y a finales del 2009 las importaciones ya habían caído en 4 millones.

Como la situación ya estaba mejor en el 2010 me fui a Brasil, Perú, Colombia, a buscar maquinaria. Fui a estudiar el proceso pero todo esto se da cuando el gobierno da la oportunidad. Unos se endeudaron comprando maquinaria pero las salvaguardias duran un año, y el país no le puede cerrar las fronteras a sus países vecinos debido a los negocios y tratados que mantienen entre ellos.

Para que esas medidas se mantuvieran fue mediante un estudio, demostrando que se ha crecido con documentación, se invitó al Presidente a una fábrica para que vea como eran antes y como son ahora. Estuve en frente de esa lucha por parte de Guayaquil, tuve la oportunidad de ver al Presidente de la República con sus ministros, incluso tuve un desayuno con él. En esa reunión nos dijo que salvaguardias no va a cobrar, pero si van a estudiar un arancel mixto para ver qué puede pasar, pero que no le pidan dejar las fronteras cerradas, tenemos tratados con países Andinos. El arancel mixto que se estudio tiene vigencia desde Junio 01 del 2010. Este consiste en el 10% del precio FOB (el valor por el que compro el zapato, este varía de acuerdo a su valor) y el fijo

que es \$6 por cada par de zapato, este lo pagan todos los países menos los países Andinos.

De ahí el tema de las fronteras abiertas para el contrabando no hay un control, en donde los países Andinos no tienen restricciones, y se hace más fácil ingresar zapatos por medio de estos. En los últimos meses ha habido un mejor control, pero legalmente es muy difícil que traigan zapatos importados, en especial zapatos de elite, zapatos de lujo. Aunque en realidad esos no nos afectan, el que sí afecta es el zapato popular femenino. En mi caso yo solo fabrico calzado femenino, hay otros que producen otros tipos de calzado.

Esta medida ha ayudado de manera impactante ya que en el 2008 solo el 25% era la producción nacional del consumo del país, frente a la producción nacional que llegó al 85% del consumo en el 2012.

Antes de las medidas no había tanta calidad como ahora, pero luego como lo mencione antes, tuve la oportunidad de viajar y traer maquinaria. Si un productor no aprovecho en invertir en tecnología está quebrado porque la calidad del producto se ve incluso en la tecnología, los acabados, la precisión.

Tengo una máquina que me produce 1000 pares diarios, actualmente solo estamos produciendo 300 pares por la temporada. Así que si viene un remesón bueno estoy preparado para competir.

¿Cómo está distribuida la participación de mercado en el sector del calzado?

Los pequeños son los que trabajan en el mercado, van a la Bahía o a los pueblos y se encargan de vender, tienen sus negocios familiares.

Los medianos son los que abastecen almacenes en sectores populares como por ejemplo el Mercado Central, aunque yo también les vendo, por ejemplo Calzado León.

Los que estamos un poco más arriba, en este caso podemos abastecer cadenas grandes como De Prati, Súper Éxito, Megamaxi, Pony Store, Juguembur.

El más grande en Guayaquil es Picca. Este abastece a todos los mercados.

Para poder abastecer a estos mercados se requiere de un nivel alto de inversión pues las cadenas grandes exigen a la hora de comprar y cumplir con el tiempo de entrega de la producción. Y es difícil que aquí se compita contra eso.

¿Cuál es el nivel de inversión ideal para competir en el mercado actual?

Para responder a esta pregunta, se menciona el proceso de elaboración y maquinas que usan para este proceso.

DISEÑO:

Este es propio del creador: “debe tener alguien capacitado para utilizar la maquina, que tenga conocimientos en diseño gráfico o bases de la materia.”

CORTE:

Maquina laser doble cabezote (China) \$9,000.00

“Esa es una ventaja que da el gobierno, cobra cero arancel para importar maquinaria”

Todo lo que es producción, insumos y materia prima de importación es cero arancel, y el 5% que se paga en salida de divisas se lo pone en el costo.”

APARADO:

MAQUINA DE COSER (O APARAR): \$400

MAQUINA ENGOMADORA (CHINA): \$1,200

Yo hice el estudio. Es increíble que una maquina puede hacer el trabajo de 3 – 4 hombres

ENSAMBLADO (Se unen las piezas: capellada y suela)

Secadora reactivadora \$5,000.00 (no es indispensable, se puede poner en un horno eléctrico), el horno esta en \$300.00

Maquina prensadora boca de sapo (hace presión en el zapato para unir las partes), neumáticas o electrónicas \$11,000.00. O las manuales donde se pueden medir la presión a su gusto \$1,000.00

Maquina Chiller automático (enfria la goma para que pegue mejor bajo temperatura 0) o congelador \$500

Maquina dobladora (para doblar los bordes)

¿Cómo se debe competir, por precio o por costo?

Por costo ya que no es recomendable afectar el precio.

## Anexo 2

### ENTREVISTA AL EXPERTO (COMPRADOR)

Sra. Paulina Chang Navarrete

Propietaria de almacén Calzado León 2

Guayaquil 19 de marzo 2013

¿Qué tipo de promociones los proveedores fabricantes de calzado le hacen a usted para llenar sus perchas con su producto? Los fabricantes ya casi no hacen promociones. Pero por ejemplo en temporada escolar me dan el 5% al 10% de descuento. A veces no descuentan directamente en la factura, sino con el producto al final. Me ofrecen docenas de 13 pero pocas veces compro porque la calidad del producto no es muy buena. Otra alternativa es que bajan su precio según la cantidad que compre, mi yerno maneja 5 almacenes Calzado León 2 y a él le hacen ese tipo de ofertas para que surta sus almacenes.

¿Si el producto que ofrezco es de muy buena calidad y con diseños nuevos usted compraría mi producto, qué cantidad? Para introducirlo al mercado, empezaría por comprarle 4 docenas o 6 por ser nuevo, depende también de si es bueno el producto.

¿Con qué marcas trabaja? Por la competencia, mi prioridad son los zapatos escolares y ejecutivos. Por ejemplo: Bunki, Venus, Kickers, Anthony, Doccetti (zapatos ejecutivos de mujeres).

La mayoría de la mercadería es nacional. Compro en Cuenca, Quito, Ambato y Guayaquil. Algunos son productos brasileros, pero es porque importan la materia prima y la maquinaria, la ensamblan aquí.

¿Con qué frecuencia usted compra mercadería a sus proveedores?  
Antes le hubiera podido contestar esa pregunta. El negocio está bajo, hay demasiada competencia. Por ejemplo, los zapatos de niños y niñas se venden más en temporadas (playeras, navidad, escolar, Día del Niño) pero ya ni para el día de la madre o el padre se vende bien.

¿Qué promociones ha realizado para sus clientes? Bajar el precio, casi al costo. Desde enero estoy implementando la promoción de encontrar la etiqueta amarilla por ejemplo que contiene un descuento del 20% o el 30% de descuento en algunos zapatos, de esa manera salgo del stock.

¿Estos descuentos a sus clientes le representan una disminución en sus ingresos? ¿Cuánto?

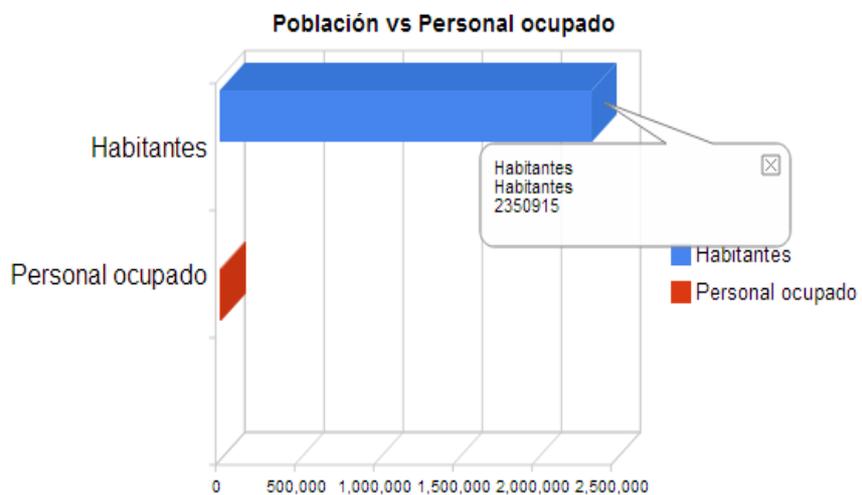
Si, más del 35% de los ingresos se ha afectado.

¿Cuáles son sus competidores más fuertes? Los otros almacenes del Calzado León 2 que administra mi yerno.

### Anexo 3

#### CIFRAS DEL INEC DE POTENCIALES CLIENTE DE CALZADO EN GUAYAQUIL (MINORISTAS)

COMPETIDORES ACTUALES	3658	TOTAL DEL MERCADO	PROMEDIO POR NEGOCIO
Necesitas invertir para tu negocio (\$)		51.324.471,99	14.030,75
Total de ventas de los competidores (\$)		351.564.387,71	96.108,36
Total de gastos de los competidores (\$)		251.201.441,14	68.671,8
Número de personas que trabajan		11.375	3
Mujeres		7.404	2
Hombres		3.971	1
<b>POTENCIALES CLIENTES</b>			
Grupo Objetivo		2.350.915	
		TOTAL	PORCENTAJE
Hombres		1.158.221	49
Mujeres		1.192.694	51
Uso de computadora(Ultimos 6 meses)		689.94	29
Uso de internet(Ultimos 6 meses)		582.318	25
Uso de celular(Ultimos 6 meses)		1.260.600	54



Fuente: INEC - Censo Económico y Censo Poblacional y Vivienda en el 2010.  
Recuperado de [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Elaborado por: el autor

## Anexo 4

### CUESTIONARIO

1. ¿Con cuántos proveedores de calzado trabaja?

1-5

6-10

más de 10

Alternativas	Respuestas	Peso
1 a 5	11	46%
6 a 10	5	21%
Más de 10	8	33%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

2. ¿Cuántas docenas compra mensualmente a cada uno?

Docenas de zapatos pedidos al mes			
50	0.5	1	10
17	1	2	4
10	0.5	10	3.5
20	0.83	12	1
3	3.5	10	10
12	19.5	2	144

347.33 DEMANDA TOTAL AL MES

14.47 DEMANDA MENSUAL PROMEDIO POR PROVEEDOR

0.5 MINIMO

144 MAXIMO

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

3. ¿Estaría dispuesto a comprarle a un nuevo fabricante nacional de calzado femenino?

SI

NO, ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

Alternativas	Valor	Peso
SI	20	83%
NO	4	17%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

4. ¿Qué tipo de calzado compra?

Nacional \_\_\_\_%

Extranjero \_\_\_\_%

Solo Nacional			Solo Extranjero		
Valor	Porcentaje Promedio	Peso	Valor	Porcentaje Promedio	Peso
7	100%	29%	6	100%	25%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

Nacional y Extranjero			
Valor	Porcentaje Promedio Nacional	Porcentaje Promedio Extranjero	Peso
11	54%	46%	46%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

Suma de los pesos: 100%

5. ¿Qué es lo que más impera en su decisión de compra a un proveedor?

Precio

Tiempos de entrega

Diseño

Formas de pago

Calidad

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

Alternativas	Valor	Peso
Precio	8	33%
Diseño	9	38%
Calidad	19	79%
Forma de entrega	5	21%
Tiempo de entrega	5	21%
Otros	0	0%

Fuente: investigación directa

Elaborado por: el autor

6. ¿Dónde es la recepción del producto?

Bodegas propias

Bodegas del proveedor

Alternativas	Valor	Peso
Bodegas Propias	19	79%
Bodegas del proveedor	5	21%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

7. ¿Con qué frecuencia usted compra mercadería a sus proveedores?

Una vez al mes

Tres veces al mes

Dos veces al mes

Otros (Especifique) \_\_\_\_\_

Alternativas	Valor	Peso
Una vez por mes	10	42%
Dos veces por mes	4	17%
Tres veces por mes	2	8%
Otros	8	33%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

8. ¿Cómo es la forma de pago?

Al contado

A crédito

Si es a crédito indique el plazo por favor \_\_\_\_\_

Alternativas	Valor	Peso
Contado	9	38%
Crédito	15	63%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

Días Promedio de pago	Valor	Peso
1 a 15	5	33%
15-30	2	13%
30-60	4	27%
60-90	4	27%

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: el autor

## Anexo 5

### Tarifas vigentes de La Revista de El Universo

Formatos tradicionales	Pag 3	Pag 5	Pag 7	Pag 9	Derecha	Indeterminada del	Dentro especial	Medida
<a href="#">Página completa</a>	\$ 4.686	\$ 4.519	\$4.385	\$4.341	\$4.297	\$3.796	\$4.319	22,89 cm x 27cm***
<a href="#">Media página horizontal</a>			\$2.816	\$2.794	\$2.749	\$2.437	\$2.771	19,26 cm x 11,22 cm
<a href="#">Media página vertical</a>			\$2.816	\$2.794	\$2.749	\$2.437	\$2.771	9,42 cm x 22,80 cm
<a href="#">Tercio de página horizontal</a>					\$1.703	\$1.503	\$1.737	19,26 cm x 7,24 cm
<a href="#">Tercio de página vertical</a>					\$1.703	\$1.503	\$1.737	6,16 cm x 22,80 cm
<a href="#">Cuarto de página horizontal</a>					\$1.180	\$1.046	\$1.191	19,26 cm x 5,43 cm
<a href="#">Cuarto de página vertical</a>						\$1.046	n/a	9,42 cm x 11,22 cm
<a href="#">Octavo de página</a>						\$534	n/a	9,42 cm x 5,43 cm

**Fuente: [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)**

**Elaborado por: el autor**

## Anexo 6

### Tabla de los sueldos y salarios correspondiente al sector de fabricación de calzado

“Comisión sectorial No. 10 “Productos Textiles, cuero y calzado”

Estructuras ocupacionales y porcentajes de incremento para la remuneración Mínima Sectorial”

Rama de la actividad económica: 5.- Fabricación de calzado, carteras, prendas de vestir, cinturones, maletines y otros productos de cuero y materias primas similares al cuero.

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MINIMO SECTORIAL 2013
TRABAJADOR DE MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN TEXTILES, CUERO Y CALZADO	C2	Incluye: Mecánico, Electricista, Carpintero, Soldador, Tornero; Fabricación de Calzado, Carteras, Prendas de Vestir, etc	1020000005005	322.39
TRABAJADORES QUE MANEJAN MAQUINAS CON MANIPULACION DE PRODUCTOS QUIMICOS / CON RIESGOS DE EXPLOSION	C2	Incluye: Teñidor de Cantos, Fabricación de Calzado, Carteras, Prendas de Vestir, etc	1004182001083	322.39
PATRONISTA MODELADOR	C3		1004182001043	321.98
CORTADOR A MANO DE PIEL	C3		1004182001044	321.98
TRABAJADORES QUE MANEJAN MAQUINAS SIN MANIPULACION DE PRODUCTOS QUIMICOS / SIN RIESGO DE EXPLOSION	C3	Incluye: Operador de Descalzadora, Montacarguista; Fabricación de Calzado, Carteras, Prendas de Vestir, etc	1004182001050	321.98
BODEGUERO DE FABRICACIÓN DE CALZADO, CARTERAS, PRENDAS DE VESTIR, CINTURONES, MALETINES Y OTROS PRODUCTOS DE CUERO Y COMPOSTURERO	D1		1004182001066	321.60
	D2		1004182001070	321.18
TRABAJADOR DE TEXTILES, CUERO Y CALZADO	E2	Incluye: Ayudante de Bodega, Seleccionador / Empaquetador, Trabajador de Limpieza, Ayudante en General, Ayudante de Mantenimiento, Acordonador, Ayudante Armador de Punta, Cementador, Colocador de Plantilla de Armar, Pegador de Forro, Pintador Abrillantador de Zapatos, Quemador de Hilos, Tizador; Fabricación de Calzado.	1020000005006	320.39

**Fuente: Biblioteca Legal del Ministerio de Relaciones Laborales**  
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>

**Elaborado por: el autor**