



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN
INNOVACIÓN

PROYECTO:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA
LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

AUTORES:

CARTAGENA MUÑOZ ROSA OFELIA

CORONEL PEÑA JORGE ANDRÉS

DIRECTOR:

PH.D. ADRIANA ANDREA AMAYA RIVAS

GUAYAQUIL – ECUADOR

SEPTIEMBRE - 2023

RECONOCIMIENTOS

Los autores de esta tesis de grado Rosa Ofelia Cartagena Muñoz y Jorge Andrés Coronel Peña, queremos expresar nuestro **RECONOCIMIENTO** a todos nuestros Profesores de los diferentes módulos que nos capacitaron en el transcurso de la Maestría, a los Coordinadores de Tesis que nos incentivaron a dar nuestro mayor esfuerzo para concluirla y un **RECONOCIMIENTO ESPECIAL** a nuestra tutora **PHD. ADRIANA AMAYA RIVAS**, quien gracias a su conocimiento, guía, motivación y paciencia permitió que podamos plasmar los conocimientos adquiridos en la realización de la presente tesis de grado, inculcándonos siempre la importancia fomentar la Innovación y Sostenibilidad en los modelos de negocio.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida, a mis Abuelos (+) que siempre me apoyaron y confiaron en mí hasta el final, a mi Mamá, por haberme motivado a llegar hasta este punto y brindado siempre su cariño y cuidado en todo momento.

También quiero expresar un Agradecimiento Especial a mi querida Esposa que gracias a su tenacidad y esfuerzo de crear la empresa Krinagsa en tiempos difíciles, fue la fuente de inspiración y apoyo para dar lo mejor de mí y hacer posible la realización de esta tesis.

Finalmente agradezco a mis hijos por el sacrificio y comprensión de que, a pesar de perderse algunas momentos y vacaciones familiares por realizar la tesis, siempre me apoyaron y motivaron para que culmine el proyecto.

Jorge Coronel

El principal agradecimiento a Dios por darme salud, fortaleza para seguir adelante, mi familia mi esposo Marco Cartagena Ordoñez que estuvo presente todo el tiempo apoyándome con nuestros hijos Marco Sebastián y César Elías por su comprensión y estímulo constante para alcanzar esta nueva meta.

Mis padres, mi papá que nos enseñó que la mejor herencia que le podemos dar a nuestros hijos es el estudio y mamá (+) que vive más allá del sol, demostró que el conocimiento es poder.

Y a todas las personas, hermanos, sobrinos, que de uno u otra manera me apoyaron ya que entendían que no podía compartir ese momento familiar, por la realización de esta maestría.

Rosa Cartagena

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1261

APELLIDOS Y NOMBRES	CARTAGENA MUÑOZ ROSA OFELIA
IDENTIFICACIÓN	0921155008
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-11-17
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,90) NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diecisiete días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 13:49 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación, CASTILLO ORTÍZ MARÍA EUGENIA, Vocal y ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA.", presentado por la estudiante CARTAGENA MUÑOZ ROSA OFELIA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,90/10,00, NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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



Firmado electrónicamente por:
ADRIANA ANDREA
AMAYA RIVAS

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
MARIA EUGENIA
CASTILLO ORTIZ

CASTILLO ORTÍZ MARÍA EUGENIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
ALEXIS FEDERICO
ROSSI TRIGOSO

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
ROSA OFELIA
CARTAGENA MUNOZ

CARTAGENA MUÑOZ ROSA OFELIA
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1262

APELLIDOS Y NOMBRES	CORONEL PEÑA JORGE ANDRES
IDENTIFICACIÓN	0917584161
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413002-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-11-17
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,90) NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los diecisiete días del mes de Noviembre del año dos mil veintitres a las 13:49 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación, CASTILLO ORTÍZ MARÍA EUGENIA, Vocal y ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA.", presentado por el estudiante CORONEL PEÑA JORGE ANDRES.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,90/10,00, NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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



Firmado electrónicamente por:
**ADRIANA ANDREA
 AMAYA RIVAS**

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**MARIA EUGENIA
 CASTILLO ORTIZ**

CASTILLO ORTÍZ MARÍA EUGENIA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**ALEXIS FEDERICO
 ROSSI TRIGOSO**

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**JORGE ANDRES
 CORONEL PEÑA**

CORONEL PEÑA JORGE ANDRES
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	V
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. INDUSTRIA	3
1.1 Descripción General	3
1.2 Principales Productos o Servicios	4
1.3 Principales Actores.....	5
1.3.1 Productores	5
1.3.2 Canales	6
1.3.3 Proveedores.....	8
1.4 Modelo de Negocio de los Actores de la Industria.....	10
1.5 Resumen de la Industria	12
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	13
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO PORTER.....	13
2.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes.....	13
2.1.2 Poder de Negociación de Clientes y Proveedores	14
2.1.3 Amenazas de Productos Sustitutos	15
2.1.4 Rivalidad entre Competidores	15
2.2 Análisis Social (PESTLE)	16

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

2.3 Oportunidades y Amenazas del Sector.....	18
2.4 Fortalezas y Debilidades de la Empresa.....	21
2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ ESTRATEGIA CRUZADA.....	22
3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	24
3.1 Descripción de la Empresa.....	24
3.2 Análisis del Propósito de la Empresa.....	24
3.3 VISIÓN.....	24
3.4 GRUPO DE INTERÉS.....	24
3.5 Modelo de Negocio de la Empresa.....	26
3.6 Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida).....	29
4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
4.1 Alineamiento de la Organización al Entorno Social.....	31
4.2 Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial.....	31
4.3 Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio.....	32
4.4 Resumen del Diagnóstico Organizacional.....	33
4.5 Evaluación de Capacidades Organizacionales.....	33
4.6 IDENTIFICACIÓN DE Brechas de Capacidades.....	34
4.7 Evaluación de Recursos Organizacionales.....	34
4.8 Identificación de Brechas de Recursos.....	35
5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS.....	36
5.1 Descripción del Problema.....	36
5.2 Alternativas de Resolución del Problema.....	38
5.2.1 Empatizar.....	38
5.2.2 Definir.....	42

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

5.2.3 Ideación	46
5.2.4 Prototipar	49
5.3 Análisis de Alternativas	53
5.4 Selección de Alternativa.....	53
5.5 Alineamiento a la Propuesta Estratégica	54
6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	56
6.1 Descripción del Alcance	56
6.2 Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto	56
6.3 Identificación de Recursos del Proyecto.....	57
6.4 Cronograma del Proyecto.....	61
6.5 Presupuesto del Proyecto.....	62
6.5.2 Flujo del Proyecto (TIR y VAN)	63
7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN 66	
7.1 Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación.....	66
7.2 Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional.....	66
7.3 Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación	67
7.4 Impacto del Proyecto en la Toma de Decisiones, Estrategias, y Metas	68
7.4.4 Escalabilidad del Proyecto.....	69
8. CONCLUSIONES	70
9. RECOMENDACIONES	71
10. BIBLIOGRAFÍA	72
11. ANEXOS	74
Anexo 1. Información de INEC de los cantones salitre, Samborondón, Daule, duran y guayaquil.....	74

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Anexo 2. ENCUESTA A CONSUMIDOR FINAL	77
Anexo 3. ENTREVISTA A CLIENTES (CONSUMIDOR FINAL)	84
Anexo 4. Financiero	96
Balance General del Proyecto proyectado 5 años	96
Anexo 5. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	97
Anexo 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	98

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de calzado fabricado en Ecuador	5
Tabla 2 Número de empresas registradas de calzado en Ecuador.....	10
Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	20
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	21
Tabla 5 Matriz pondera de Estrategia Cruzada	22
Tabla 6 Grupo de Interés	25
Tabla 7 Prueba Ácida del Modelo de Negocio.....	29
Tabla 8 Contraste con Amenazas y Oportunidades Sociales	31
Tabla 9 Contraste con Amenazas y Oportunidades Industriales.....	32
Tabla 10 Contraste con Fortalezas y Debilidades	32
Tabla 11 Análisis VRIO de Capacidades Organizacionales	33
Tabla 12 Brechas de Capacidades	34
Tabla 13 Recursos Organizacionales Análisis VRIO	35
Tabla 14 Recursos Organizacionales Análisis VRIO	35
Tabla 15 Principales Hallazgos de la encuesta realizada	37
Tabla 16 Mapa de Empatía de entrevista	40
Tabla 17 Mapa de Empatía de entrevista	41
Tabla 18 Customer Journey Map de un cliente consumidor final.....	42
Tabla 19 Etapa de definición puntos de dolor	44
Tabla 20 Insights de Protopersona.	45
Tabla 21 Ideación	48
Tabla 22 Ideación	48
Tabla 23 Principales de Diseño	53

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 24 Evaluación de Alternativas.....	54
Tabla 25 Alineamiento de Propuesta estratégica con Alternativa.....	55
Tabla 26 Descripción de puesto de Coordinador	58
Tabla 27 Descripción de puesto de Diseñador	59
Tabla 28 Descripción de puesto de Administrador de Tienda	60
Tabla 29 Descripción de puesto de Vendedor de Tienda Física	61
Tabla 30 Cronograma del Proyecto.....	62
Tabla 31 Estado de resultado del proyecto.....	62
Tabla 32 Flujo de Caja del Proyecto	63
Tabla 33 Flujo de caja de accionistas.....	64
Tabla 34 Flujo de Caja Financiamiento	65
Tabla 35 cultura innovación.....	66
Tabla 36 Impacto del proyecto con proceso de innovación	67

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Desempeño del mercado de zapatos en Ecuador 3

Figura 2 Principales provincias en producción de calzado 6

Figura 3 Ventas locales y Exportaciones de calzado del año 2022 en Ecuador..... 9

Figura 4 Principales actores de la industria del calzado..... 11

Figura 5 Principales actores de la industria del calzado..... 12

Figura 6 Análisis FODA de la empresa Krinagsa 19

Figura 7 Modelo de Business Canvas “B” 28

Figura 8 Corte de piezas 49

Figura 9 Unión de piezas..... 50

Figura 10 Montado 51

Figura 11 Ensuelado y pegado tradicional 52

Figura 12 Empacado..... 52

Figura 13 Organigrama de la Compañía Krinagsa 57

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

CAPM: Capital Asset Pricing Model

CECE: Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico

FODA: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

MEFE: Matriz de Evaluación de factores Externos

ODS: Objetivo Desarrollo Sostenible

PESTLE: Político, Económico, Social, Tecnológico Legal y Ecológico

SRI: Servicio de Rentas Internas

TIR: Tasa interna de retorno

VAN: Valor actual neto

WACC: Weighted average cost of capital

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Krinagsa es una pyme que inicio sus actividades en diciembre 2014, como un emprendimiento familiar de fabricación de calzado para damas y niñas, luego se desarrolló comercializando sus productos en ferias y ventas en redes sociales, entre el 2016 al 2019 logró ingresar como proveedor para las marcas propias, de dos grandes cadenas de modas nacionales, lo que actualmente representa el 95% de sus ventas. Es por ello que se identificó la necesidad de incrementar sus ventas directas para potenciar el segmento B2C, alineado al propósito de la empresa del uso de materiales sostenibles que contribuyan con el medio ambiente, por lo tanto se ideó el proyecto que consiste en una propuesta de una línea ecológica de calzado femenino bajo la representación de la empresa Krinagsa, para brindar al mercado nacional una excelente alternativa de confort, diseño y economía manteniendo las expectativas de la moda mundial pero que contribuya mediante el uso de materiales sostenibles con el medio ambiente en la reducción de la contaminación que produce la fabricación de calzado.

Se selecciono como target de clientes a lo que se conoce como el “Gran Guayaquil” que comprende las zonas urbanas de Guayaquil, Samborondón, Daule, Duran y Salitre, target conformado por mujeres de 15 a 54 años con el sector para comenzar con la comercialización esta nueva línea de calzado debido al estilo de vida que las mujeres tienen en este sector urbano del país.

El pronóstico de la comercialización de esta nueva línea de la empresa es excelente porque consideramos podrá satisfacer necesidades de las clientes que requieren opciones calzado que en su fabricación reduzcan la contaminación al medio ambiente esperamos crear conciencia en el resto de los consumidores para crear una comunidad que poseione en sus hábitos de consumo de calzado este tipo producto y así lograr su exportación en los años próximos.

Además, se realizó la evaluación financiera con un periodo de 5 años para conocer la viabilidad del proyecto, tendrá una inversión inicial de US\$ 145,180 que incluye el capital de trabajo, inversión en activos, y un valor mínimo en bancos. Este valor se financiará con el 70% a través de un crédito a 5 años plazo a una tasa de interés de 14% equivalente a US\$ 101.626 y

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

el 30% a través de la participación de los accionistas, con una tasa de retorno (CAPM) del 27,57% por un valor VAN de US\$103.946.

Para el primer año, se estima un ingreso por ventas de US\$ 161.322 y para el quinto año se proyecta un ingreso por de US\$ 249.175. Se estima para el flujo de accionistas un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 178.536, indicando una factibilidad positiva. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 38,64% en comparación a la tasa de descuento del 14.52% (WACC), el periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en 3 años, 10 meses.

De esta forma se concluye que el proyecto de extensión de línea ecológica para la empresa KRINAGSA es rentable.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

1. INDUSTRIA

La industria del calzado en Ecuador cuenta con varios actores, incluyendo importadores, productores, proveedores de materias primas, empresas de servicios, minoristas y, finalmente, zapatos para niños, diseñados o fabricados artesanalmente, zapatos ortopédicos, zapatos deportivos, etc.

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La figura 1, muestra el tamaño de la industria a nivel mundial y nacional, los principales actores y cifras que se mueven entorno a ella.

Figura 1 Desempeño del mercado de zapatos en Ecuador



Fuente: Snae Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Como se observa en China, Brasil y Vietnam son los tres principales proveedores de calzado a Ecuador, por encima del resto de los países, con 5.3, 3.2 y 1.3 millones USD en calzados importados, respectivamente, durante los últimos 2 años. Por detrás de ellos, se encuentran Colombia e Indonesia, con 1.2 y 0.8 millones USD, respectivamente. Como se puede analizar, la importación de calzado en Ecuador estaba creciendo progresivamente y se realiza un comparativo de los años 2022 y 2023 de enero a septiembre.

Según el estudio “el mercado de la confección textil y el calzado en Ecuador”, se encuentran registrados un total de 8 mil Registros Únicos de Contribuyentes (RUC) dentro de esta actividad, sin embargo, en la actualidad cerca del 40% se encuentran activos, lo cual indica que, han existido suspensiones o cese de actividades de casi un 60% de fabricantes de calzado. *“Según el INEC las industrias manufactureras representan el 8% del sector económico, porcentaje bajo si se lo compara con el 44% de participación de servicios y 34% de comercio.”* (INEC, 2023)






“Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el Ecuador hay 3190 empresas de fabricación de calzado en actividad. La Superintendencia de Compañías indica que el sector manufacturero representó el 11% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2022. La industria del calzado en específico no llega al 0,15% del PIB nacional. Al menos el 60% de esa producción está en Tungurahua, capital de la fabricación de calzado nacional.” (SRI, 2023)

1.2 PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS

A continuación, en la tabla #1, se detallan los tipos de productos que se fabrican en el país; sobre la base de una visita a tiendas de fabricantes nacionales, información de la web y redes sociales, con la finalidad de identificar los productos y precios promedio de los actores del sector.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 1 Tipo de calzado fabricado en Ecuador

	Calzado Deportivo	Calzado de Fútbol, cementado, <u>sneakers</u> , con textil
	Calzado para Niños	Calzado de Lona, casual, escolar, sandalias
	Calzado para Mujer	Calzado Ortopédicos, casual, tacón, botines, plataformas, botas, balerinas, alpargatas, sandalias.
	Calzado para Hombre	Calzado casual, mocasines, <u>oxford</u> , botas, botines, montaña, ortopédicos, sandalias
	Calzado de Seguridad y Protección	Calzado de seguridad con punta de acero, antiestático, botas de caucho, protección <u>impermeable</u> , u otros similares.

Elaborado: Autores

1.3 PRINCIPALES ACTORES

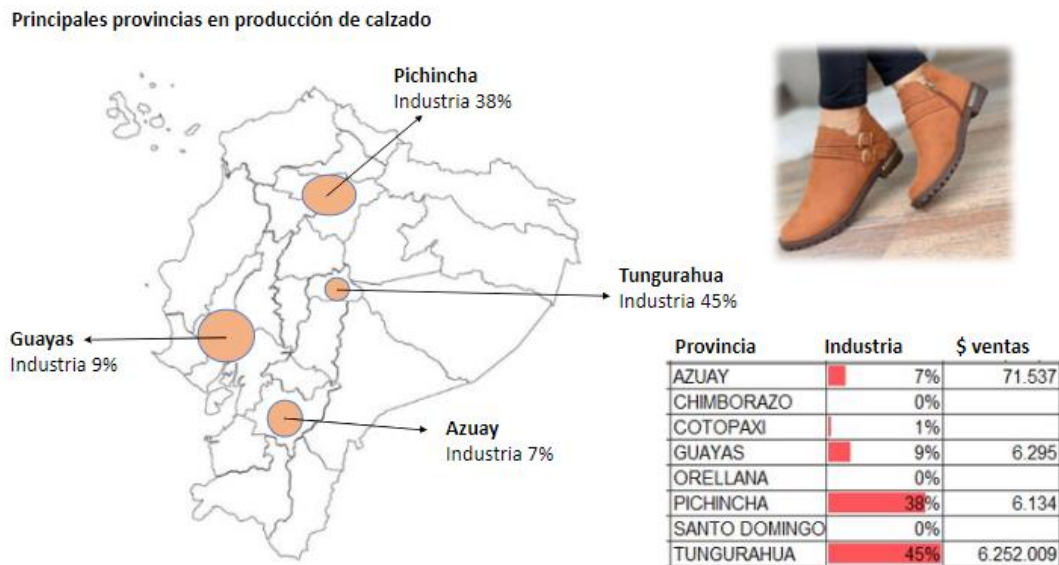
Los principales actores del calzado son los proveedores nacionales e internacionales, trabajadores de la industria, canales de distribución, fabricantes, mayoristas, y el cliente.

1.3.1 Productores

Un informe de la Facultad de Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, indica que entre el 2015 y el 2019, las provincias con mayores ventas de las empresas dedicadas al calzado fueron Tungurahua, Pichincha, Guayas y Azuay, en ese orden. Pero Tungurahua es, la provincia con mayores ventas. En 2019 registró ventas por \$75.369.275, mientras que Pichincha vendió \$28.693.383, Guayas \$12.992.383 y Azuay \$14.962.147. (Facultad de Auditoria Técnica de Ambato, 2023)

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Figura 2 Principales provincias en producción de calzado



Fuente: SAIKU

Elaborado: Autores

1.3.2 Canales

- Tiendas especializadas

Son establecimientos especializados en la venta de calzado y/ o ropa de gama media-alta. Entre los tipos de productos que estas tiendas comercializan se encuentran: lujo, deportivo, infantil, outdoor, ortopédico etc. La ubicación de estos tipos de establecimientos suele ser prevalentemente en centros comerciales o en locales a pie de calle en las zonas con más poder adquisitivo. Dentro de esta gama de negocio cabe destacar que muchas tiendas son franquicias que pueden ser unimarca o multimarca, por ejemplo, Marathon (Explorer), Dr. Pie, Nike, Adidas, y Payless.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

- Tiendas por multitiendas

Son establecimientos especializados en la comercialización de una menor gama de productos y los volúmenes de ventas suelen ser menor que las tiendas anteriores. El mercado objetivo es un estrato más medio bajo de la demanda y suelen trabajar con productos nacionales o importan producto asiático la ubicación de los establecimientos se concentra en las áreas urbanas donde confluye una buena parte de su público objetivo. Al no tener la disponibilidad financiera de los grandes almacenes, la oferta que proporcionan estas tiendas se basa en un gran surtido de artículos, y para ello compran pocas unidades o incluso uno sólo de cada referencia o modelo.

- Supermercados Hipermercados

Estos establecimientos se parecen a las tiendas departamentales en la distribución de los espacios de calzado en corners y aunque poseen superficies generalmente más grandes sobre todo los Hipermercados, también cuentan con ciertas características de las multitiendas al tener un surtido de calzados importados y nacionales para un target medio y medio bajo, pero con un surtido mayor de cada modelo, como Supermaxi, Mi Comisariato (Rio Store).

- Canal Web

El canal online está cambiando los hábitos de compra de los ecuatorianos y en consecuencia afecta también la oferta. “*Las cifras de la Cámara de Comercio Electrónico (CECE) señalan que el ecommerce generó 2.300 millones USD, en el país durante el año 2020.*” (CECE, 2021) Según encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) muestra que el número de personas que usó Internet en 2020 aumentó 11,5% en el país. (Davalos, Nelson, 2021)

Actualmente, las ventas de moda por internet presentan perspectivas favorables. Es un canal que está ganando más presencia en los hábitos de los ecuatorianos y, por tanto, se estima que será un canal fundamental de venta, que debe ser integrado por servicios que creen confianza y que puedan crear fidelización del cliente, como, por ejemplo, Sneakers By Marathon, venta en IG de pequeños emprendedores y PYME.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

1.3.3 Proveedores

Dentro de los proveedores de la industria del calzado están las empresas que realizan la producción, importación y comercialización de los insumos que se utilizan para la fabricación de calzado.

En sí, los insumos que se utilizan para la fabricación del calzado dependen del tipo y estilo de zapato que se quiera crear. Se pueden necesitar desde 10 hasta 25 elementos diferentes. A continuación, se presenta una lista de los elementos más comunes utilizados:

- Cuero o materiales sintéticos similares: este es el material principal utilizado en la fabricación de zapatos. Pueden ser de diferentes grosores y texturas, y se utilizan para crear la parte superior del zapato.
- Plantillas de cuero o sintéticas: son las piezas que se colocan dentro del zapato para brindar comodidad y soporte al pie.
- Forros de tela o espuma: se utilizan para cubrir el interior del zapato y brindar una sensación suave y cómoda al pie.
- Suelas de goma o cuero: son las piezas que se encuentran en la parte inferior del zapato y que proporcionan tracción y soporte al pie.
- Hilos de nylon o poliéster: se utilizan para unir las diferentes piezas del zapato y crear costuras fuertes y duraderas.
- Tiras de velcro o cordones: se utilizan para atar y ajustar el zapato al pie.
- Hebillas o broches: se utilizan para ajustar el zapato al pie y agregar detalles decorativos al diseño.
- Remaches metálicos o plásticos: se utilizan para unir diferentes piezas del zapato y agregar detalles decorativos al diseño.
-

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

- Adhesivos y pegamentos: se utilizan para unir diferentes piezas del zapato cuando no se pueden coser juntas.

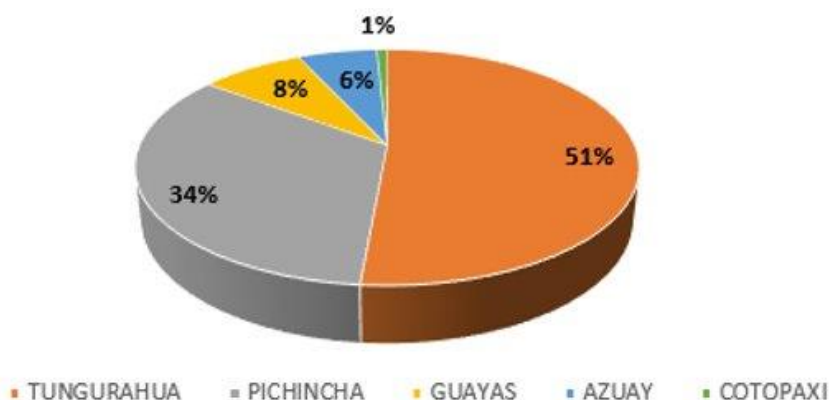
El mayor volumen de venta de los proveedores se encuentra en la provincia del Tungurahua (51%) según la siguiente clasificación CIIU del Servicio de Rentas Internas (SRI):

CIIU152001 – fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado)

CIIU152002 fabricación de partes de cuero para calzado: palas y partes de palas, suelas y plantillas, tacones, etcétera.

CIIU152003 – servicios de apoyo a la fabricación de calzado a cambio de una retribución o por contrato.

Figura 3 Ventas locales y Exportaciones de calzado del año 2022 en Ecuador



PROVINCIA	Total	%	Ventas Locales	Exportaciones
TUNGURAHUA	31.499.733,02	51%	30.418.952	1.056.185
PICHINCHA	20.668.110,65	34%	20.665.271	
GUAYAS	4.869.308,18	8%	4.865.258	
AZUAY	3.712.980,29	6%	3.712.980	
COTOPAXI	489.759,01	1%	489.759	
CHIMBORAZO	6.548,66	0%	6.549	
AÑO FISCAL 2022	61.246.449,77	100%	60.158.778,88	1.056.184,50

Fuente: Saiku SRI

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Según página del INEC (2023), 1000 empresas registradas, siendo la provincia del Tungurahua la que tiene más empresas (546 empresas).

Tabla 2 Número de empresas registradas de calzado en Ecuador

PROVINCIA	C152001 -	C152002 -	C152003 -	Total
TUNGURAHUA	498	37	11	546
AZUAY	117	9	1	127
GUAYAS	109	7	1	117
PICHINCHA	74	2		76
EL ORO	24			24
IMBABURA	21			21
CHIMBORAZO	19	1		20
SANTO DOMINGO DE I	12			12
COTOPAXI	12			12
MANABÍ	11			11
LOJA	9			9
SANTA ELENA	6			6
NAPO	3			3
LOS RÍOS	3			3
CAÑAR	3			3
BOLÍVAR	3			3
SUCUMBÍOS	2			2
ORELLANA	2			2
ESMERALDAS	2			2
MORONA SANTIAGO	1			1

Fuente: Ecuador en cifras (INEC)

Elaborado: Autores

1.4 MODELO DE NEGOCIO DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA

Los principales actores de la industria del calzado son: Proveedores nacionales e internacionales; trabajadores de la industria; canales de distribución; fabricantes; mayoristas y el cliente, estos a su vez tienen insumos, materias primas, productos terminados, como se puede observar en la figura:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

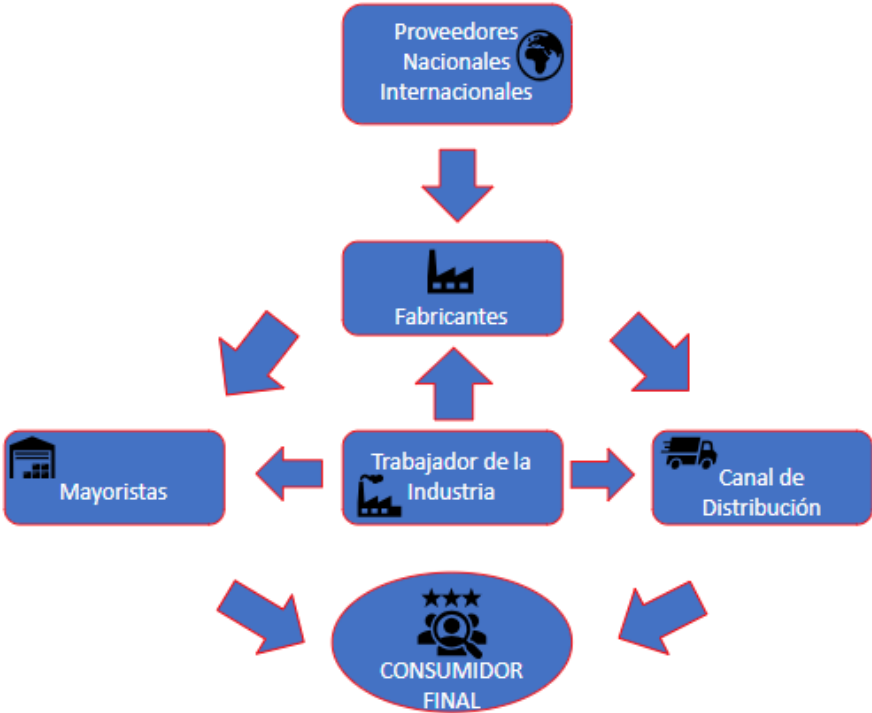
Figura 4 Principales actores de la industria del calzado



Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Figura 5 Principales actores de la industria del calzado



Elaborado: Autores

1.5 RESUMEN DE LA INDUSTRIA

La industria del calzado nacional no ha recuperado sus niveles de ventas de prepandemia. Los fabricantes nacionales tienen alta competencia proveniente de países como Brasil, Colombia y China, que reducen costos con una mano de obra más barata y mejores tecnologías en sus procesos.

Con el nuevo gobierno las posibles firmas de los tratados de libre comercio y/o reducción de aranceles a países que son competidores directos podría complicar aún más a la industria nacional.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

Analizar las características del mercado objetivo es clave para la implementación de la extensión de línea del negocio, dentro de los pasos a seguir sería: el posicionamiento a implementar en el nuevo entorno, reconocer al cliente potencial, sus gustos y preferencias para diseñar las estrategias frente a los hallazgos encontrados con la finalidad de que el nuevo producto a comercializar tenga las características que requiere el mercado

Para lograrlo se realizó el análisis con las tres herramientas más conocidas como: el Modelo de Porter para analizar el entorno competitivo de la industria objetivo, el análisis PESTEL para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre el negocio y determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. Por último, el análisis FODA, para evaluar el desempeño de la empresa frente al mercado sumado a lo investigado en las herramientas anteriores para una mejor identificación de las oportunidades y amenazas del mercado.

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO PORTER

Se detalla los hechos identificados para cada una de las fuerzas, según las tendencias encontradas en el sector de calzado ecuatoriano a nivel nacional.

2.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes

La amenaza de nuevos competidores nacionales es media baja, la mayoría de las empresas de calzado nacional brindan un producto nivel básico /estándar, sin servicio de asesoría en nuevas tendencias de zapatos. Por lo tanto, no existe una gran diferenciación en la propuesta para calzado personalizado para damas y niñas.

La amenaza de nuevos competidores internacionales es alta, actualmente algunas franquicias de moda están ingresando al país y dentro del portafolio de productos consta la línea

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

de calzado de dama y niña. Sobre el ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado se identificó que:

- Los costos para el inicio del negocio son altos;
- Los activos necesarios para ejecutar del negocio no son únicos;
- Hay un proceso o procedimiento crítico para el negocio;
- Un nuevo competidor no tendrá dificultades para adquirir los insumos necesarios;
- Un nuevo competidor tendrá dificultades para obtener clientes;
- Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente.

Sobre el ingreso de nuevos competidores internacionales en el mercado se identificó que:

- Acceso mundial a una gran variedad materiales e insumos y costos competitivos por la economía a escala de producción;
- Tienen el Kwon How de la franquicia para la comercialización y venta;
- Algunos clientes son leales a la marca extranjeras, no tendrán dificultades en obtener clientes;
- Mayor disponibilidad de exhibición en principales Centros Comerciales del país.

2.1.2 Poder de Negociación de Clientes y Proveedores

Existe un nivel de poder medio por parte del proveedor (materiales e insumos) y un poder alto de los Clientes (Cadenas de moda nacionales), al tener un limitado proveedor con variedad de materiales e insumos para fabricar los zapatos requeridos, el poder de negociación tiene un alto riesgo sobre todo si existieran retrasos en la entrega o agotamiento del material para la producción lo que generaría retraso en las entregas de los pedidos que hayan sido realizados.

Sobre el poder de negociación de proveedores en el mercado se identificó que

- Los compradores están informados sobre su producto y mercado;
- El producto ofertado no es único;

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

- Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores.
- Es fácil para los compradores cambiar sus productos por otros de su competencia.
- Sobre el poder de negociación de clientes en el mercado se identificó que:
- Al tener un alto poder de negociación por parte de los clientes, son quienes fijan las reglas de juego con relación a las empresas fabricantes de calzado locales.
- Las cadenas de moda se aprovechan de la informalidad de los pequeños productores, la para imponer el precio por grandes cantidades y plazos de entrega y pago.

2.1.3 Amenazas de Productos Sustitutos

Tomando al cliente (cadena de moda) como la perspectiva de amenaza de productos sustitutos es alta debido a la creciente presencia de productos brasileños y chinos. Estos llaman la atención de los consumidores por su bajo costo y calidad similar o superior, resultando una alternativa más atractiva que la oferta de los productos nacionales. La amenaza de integración hacia adelante es alta, el proveedor puede comercializar los zapatos personalizados en caso note que la comercialización vaya en crecimiento.

2.1.4 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores es alta, hay un gran número de empresas sobre todo pequeñas dedicadas a la producción de calzado como maquila de las marcas propias de las cadenas de moda. Los principales factores que han incrementado la rivalidad en los últimos años son:

- Un mercado con un bajo crecimiento debido al factor económico y el ingreso de grandes cadenas de moda internacionales
- Competencia con precios por debajo del costo de calzado nacional vs calzados importados chinos y brasileños.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

2.2 ANÁLISIS SOCIAL (PESTLE)

Factores Políticos

En el Ecuador se debate en un clima político incierto debido a la pugna de poderes de las tendencias de izquierda y derecha. Actualmente, se está negociando los convenios de Tratado de Libre Comercio con los países como México, Estados Unidos, China. En caso de darse afectaría negativamente a la producción nacional sino se toman las salvaguardas respectivas sobre todo si se permiten entradas sin aranceles de calzado proveniente de esos países. Además, la reducción del cobro del impuesto a la renta a personas naturales y el aumento anual al salario mínimo vital puede mejorar el consumo de estos productos, pero depende de la estabilidad política que genere en las nuevas autoridades a posesionarse.

Factores Económicos

Actualmente Ecuador, atraviesa una grave crisis económica no solamente por falta de recuperación de post pandemia sino también por la ausencia de planes que ayuden a potencializar al sector privado. Así mismo, los altos índices de inseguridad afectan a los comercios y el consumo de las personas, generando el cierre de pequeños negocios o empresas. “Un total de 58.816 personas se sumaron al desempleo entre mayo a junio de 2023 según cifras del INEC. En mayo de año 2023 fueron 264.796 desempleados y en junio aumentó a 323.612.” (INEC, 2023)

Factores Sociales

Dentro de los hábitos y estilo de vida post-Covid sucedieron variaciones en los hábitos de consumo y compras en nuevos canales de adquisición (e-commerce) y en gustos y preferencias de productos (calidad, sostenibilidad, confort). Por parte de la generación de baby boomer todavía hay resistencia al cambio de lo tradicional a lo tecnológico, pero las generaciones posteriores especialmente millennials y centennials al ser “nativos digitales” casi todos sus consumos los realizan en canales virtuales.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Factores Tecnológicos

Los nuevos hábitos post Covid a nivel nacional al igual que en el resto del mundo cambió el orden de relacionarse en los hogares, amistades, trabajo, universidades, en las escuelas se incrementó el uso de la tecnología no solo para comunicarse sino para realizar sus compras vía digital, a su vez motivó a que las empresas desarrollen sus páginas web con modalidad carro de compras (e-commerce) y entregas a domicilio.

A nivel de producción, las pequeñas empresas deben evaluar la automatización de ciertos procesos (adquirir maquinas) para mejorar tiempos de producción y calidad del producto para poder competir con el calzado importado.

Factores Legales

Según el nuevo gobierno de Daniel Noboa a posesionarse a fines de noviembre del 2023 planea debatir la implementación de la nueva ley de Trabajo, en donde se plantea el proyecto de flexibilización laboral sobre todo para jóvenes o los que actualmente no están trabajando.

A mediados de este año 2023 se firmó el acuerdo comercial entre Ecuador y China, según publicación del diario Comercio “El TLC con China permite el acceso sin aranceles de materias primas, insumos, herramientas y equipos. Está previsto que esto reduzca los costos de producción para la industria ecuatoriana.” Si bien es cierto esto es un beneficio para la fabricación del calzado, existe la expectativa que más adelante se retome las medidas decretadas en el 2016 como la salvaguarda (Decreto Ejecutivo # 367) que consistía en un porcentaje Ad Valorem del 10% y un valor fijo adicional de \$6 en el costo de la importación del calzado terminado, siendo esta una medida proteccionista para la industria nacional que originó un gran aumento en las ventas del calzado ecuatoriano en el mercado.

Factores Ecológicos

Los niveles de contaminación que produce la industria de calzado son uno de los principales focos de atención para ecologistas. Según publicación (INESCOP, 2016) acerca de un estudio donde se analizó el ciclo de vida del zapato (desde la recopilación de materia prima hasta su reciclaje) de 36 diferentes modelos de zapatos provenientes de 16 empresas de 4 países

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Europeos utilizando la herramienta CO²Shoe. La aplicación dio como resultado las cifras de emisión de CO² según el tipo de zapato, esto puede variar de 1.3 a 25,3Kg de CO².

Debido a estos niveles de contaminación, la tendencia es el uso de materiales que sustituyan químicos dañinos para su fabricación como el caso del cuero vegano, algodón orgánico, etc. Los cuales generan consumidores sobre todo de las nuevas generaciones que buscan calzado con método de fabricación y materiales más sostenibles.

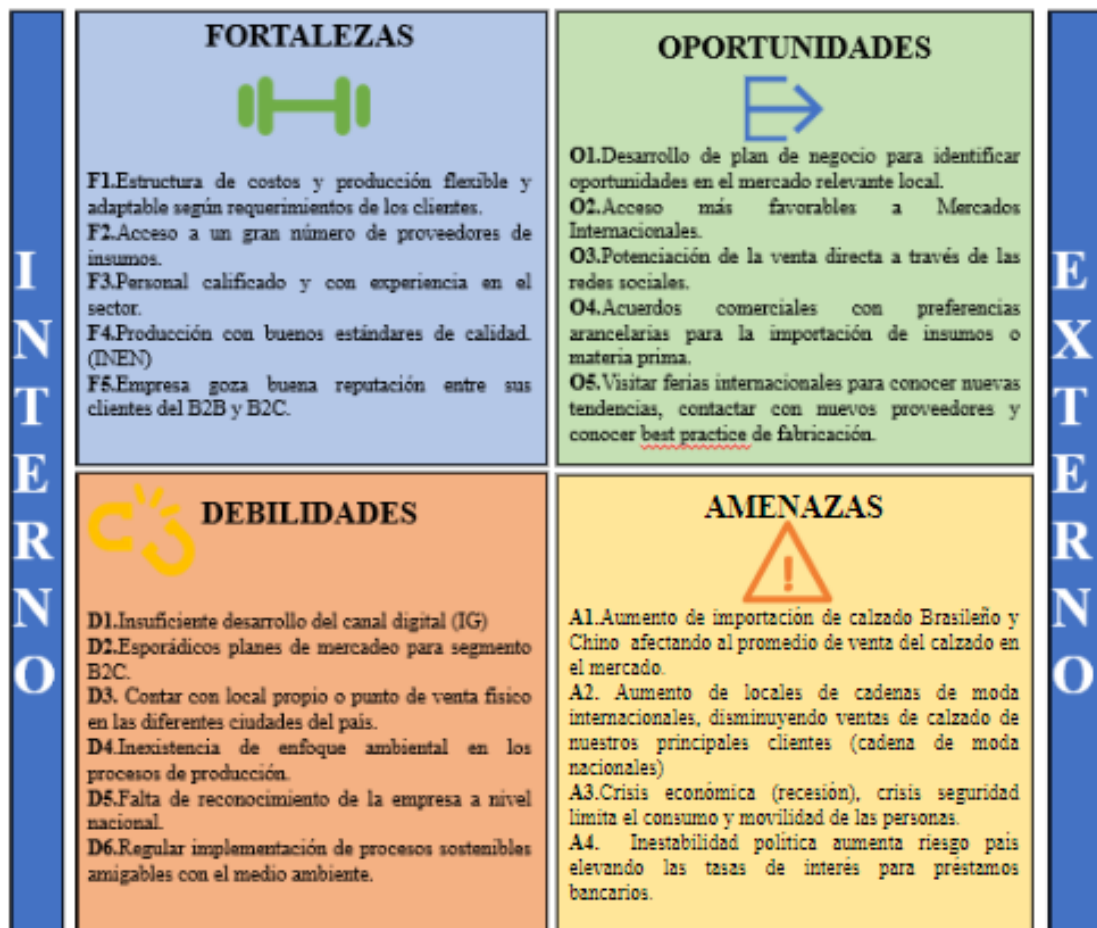
A nivel local, la proximidad de la corriente del niño podría afectar la compra del tipo de calzado que actualmente se ofrece en la empresa no solo por la movilidad sino por las pérdidas por temas climáticos que podría ocasionar en ciertos negocios ocasionando recesión en el mercado.

2.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que es una estrategia, tiene que lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir las oportunidades y amenazas. (OD. SARLI, ROSANA RUTH, 2015)

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Figura 6 Análisis FODA de la empresa Krinagsa





Elaborado: Autores

Se han identificado las principales Fortalezas (F), que son factores internos de la empresa Krinagsa, Debilidades (D) son también factores internos, pero que dificultan el éxito del plan de negocios para una línea de calzado ecológico, por lo tanto deben corregirse de manera planificada; Amenazas (A) son factores del entorno externos de la empresa, por lo que no son controlables, podrían poner en el peligro el cumplimiento del plan de negocios, por lo que es necesario un plan de acción para poder mitigar el riesgo. Finalmente, las oportunidades (O) son factores del entorno externo, que pueden favorecer, si se aprovechan adecuadamente al cumplimiento del plan de negocios para una línea de calzado ecológico.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES 			
O1. Desarrollo de plan de negocio para identificar oportunidades en el mercado relevante local.	0,08	3	0,24
O2. Acceso más favorables a Mercados Internacionales.	0,11	4	0,44
O3. Potenciación de la venta directa a través de las redes sociales.	0,05	4	0,20
O4. Acuerdos comerciales con preferencias arancelarias para la importación de insumos o materia prima.	0,12	4	0,48
O5. Visitar ferias internacionales para conocer nuevas tendencias, contactar con nuevos proveedores y conocer best practice de fabricación.	0,10	2	0,20
AMENAZAS 			
A1. Aumento de importación de calzado Brasileño y Chino afectando al precio promedio de venta del calzado en el mercado.	0,10	4	0,40
A2. Aumento de locales de Cadenas de Moda Internacionales disminuyen ventas de calzado de los principales clientes (Cadenas de moda Nacionales).	0,12	3	0,36
A3. Crisis económica (recesión) y Crisis Seguridad limita el consumo y movilidad de las personas.	0,13	3	0,39
A4. Inestabilidad política aumenta riesgo país elevando las tasas de interés para préstamos bancarios.	0,13	3	0,39
Total	1,00		2,71

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

El total ponderado 2,71 de la matriz de evaluación de factores externos, indica que la organización Krinagsa está por arriba de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. El peso ponderado total de las oportunidades es de 1,56 y de las amenazas 1,15, lo cual establece que el medio ambiente externo es favorable para la organización.

2.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Los factores Internos clave de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), se detallan en la Tabla 4:

Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Estructura de costos y producción flexible y adaptable según requerimiento de los clientes.	0,10	4	0,40
F2. Acceso a un gran número de proveedores nacionales de insumos.	0,10	3	0,30
F3. Personal calificado y con experiencia en el sector.	0,10	4	0,40
F4. Producción con buenos estándares de calidad. (INEN)	0,10	4	0,40
F5. Empresa goza de buena reputación entre sus clientes del B2B y B2C.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
D1. Insuficiente desarrollo del canal digital (IG)	0,10	2	0,20
D2. Esporádicos planes de mercadeo para segmento B2C.	0,10	1	0,05
D3. Contar con local propio o punto de venta físico en las diferentes ciudades.	0,05	1	0,05
D4. Inexistencia de enfoque ambiental en los procesos de producción.	0,10	2	0,20
D5. Falta de reconocimiento de la empresa a nivel nacional.	0,10	1	0,05
D6. Regular implementación de procesos sostenibles amigables con el medio ambiente	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,85

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

La suma total es 2,85 de la matriz de evaluación de factores internos, arriba del promedio (2,5) al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinan que son favorables a la organización con el peso ponderado total de 2,20 contra 0,65 de las debilidades.

2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ ESTRATEGIA CRUZADA

Una vez realizada la matriz FODA con el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ponderada, se realiza la denominada matriz estrategia cruzada (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas) desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con la propuesta de David (1997).

F.O: Aplican a las fuerzas internas de la empresa Krinagsa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

D.O: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

F.A: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

D.A: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 5 Matriz pondera de Estrategia Cruzada

		EXTERNO									
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	
INTERNO	F1	x									
	F2										
	F3					x					
	F4						x				
	F5										
	D1			x							
	D2								x	x	
	D3										
	D4										
	D5										
	D6										

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Una vez realizada la matriz ponderada de estrategia cruzada se tiene los siguientes resultados:

F1-O1 Se fabricará un portafolio de calidad y atractivo según los requerimientos del mercado potencial desarrollado en el plan de negocio

F3-O5 Se potenciará el conocimiento del personal con los nuevos procesos de fabricación encontrados en las ferias internacionales visitadas

F4-A1 Se mejorará aún más los estándares de calidad y diseño para competir frente a los zapatos importados

D1-O3 Se perfeccionará el canal digital para mejorar la experiencia de los clientes en la compra.

D2-A2 Se realizará promociones y descuentos en las compras de clientes frecuentes adicionalmente contarán con envíos preferenciales a domicilio.

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Krinagsa es una Pyme familiar de diseño, fabricación y comercialización de calzado para damas y niñas, creada en 2017, comprometida con los clientes en brindar variedad en los estilos con alta calidad, diseño, y confort. Así mismo, la empresa atiende los 2 modelos de negocio B2B como maquilador marca propia de otra empresa (Cadena de Moda) y B2C se comercializa directamente la venta diseños propios a minoristas o consumidor final. Para la implementación del proyecto se prevé poner un punto de venta en un centro comercial.

3.2 ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

3.2.1 PROPÓSITO

Brindar soluciones de calzado que satisfagan los requerimientos de los clientes con diseños de óptima calidad y con uso materiales que sean sostenibles para el medio ambiente.

3.2.2 MISIÓN

Producir y vender calzado para damas y niñas nivel nacional, brindando modelos de calzado a la moda con calidad y comodidad para nuestros clientes directos y las mejores alternativas de desarrollo y producción de los proyectos de calzado femenino requeridos por los clientes corporativos.

3.3 VISIÓN

En 5 años, estar entre las mejores empresas nacionales innovadoras en la producción y ventas de calzado a nivel nacional y con acceso a mercados internacionales brindando soluciones de calzado eco-friendly, con calidad y acorde a las nuevas tendencias de la moda.

3.4 GRUPO DE INTERÉS

El propósito de una organización es crear valor y resultados para todos sus grupos de interés, para ello es necesario identificarlos para poder ampliar la capacidad de respuesta ante sus necesidades e intereses frente a la empresa.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Se identificaron los requerimientos de tres diferentes grupos de interés entre los cuales se encuentra los internos y externos, los grupos a estudiar son: Empleados, clientes, y proveedores.

Se clasificaron los grupos de interés según el poder que poseen y el grado en que demuestran interés por los propósitos y estrategias de la empresa, se los dividió en los siguientes grupos:

Los grupos de interés del grupo A, tienen poder y son altamente interesados en los propósitos y estrategias de la empresa.

Los grupos de interés del grupo B, tienen poder, pero tienen un nivel de interés bajo en las propósitos y estrategias de la empresa

Los grupos de interés del grupo C. deben mantenerseles informados requieren solo de revisiones mínimas.

Tabla 6 Grupo de Interés

Categoría	Grupo de Interés	Temas Relevantes para el grupo de interés	Relación con los Propósitos y estrategias de la empresa
Empleados	Personal de Fabrica Personal Externo Familiares de los empleados	Remuneración justa. Estabilidad laboral Oportunidades de crecimiento	Grupo A
Clientes	Grandes Almacenes Mayoristas Consumidor final	Calidad Garantía de compra Cumplimiento a tiempo de los pedidos	Grupo B
Proveedores	Proveedor de Materia Prima Proveedor de equipos Proveedor de Servicios de Transporte y entregas	Pago a tiempo Cronograma de Compras	Grupo C

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

3.5 MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

El modelo de negocio Canvas Business B permite realizar un bosquejo del negocio de la empresa Krinagsa.

Propósito. – es el motivo del modelo de negocio, cambiando la forma de producción de calzado a procesos y uso de materiales que sean sostenibles para el medio ambiente.

Problema identificado. – impacto negativo al medio ambiente en la fabricación de calzado desde 1,3 a 25,3 kg de CO².

Propuesta de valor. – Se tiene dos segmentos de clientes, B2C y B2B.

B2C.- es para compras online, envió rápido (al día siguiente) en Guayaquil y alrededores y 48 horas para el resto del país. Calidad garantizada, devolución 100% en caso de fallas en el producto.

B2B.- experiencia más de cinco años en fabricación para tiendas de moda, se realizan proyectos según modelos requeridos por el cliente, según especificaciones técnicas, y plazos solicitados.

Métricas de Impacto. - zapatos ecológicos que generen < 10Kg. de CO² contaminación.

Segmentos. – es a quienes se resuelven el problema y detallo a continuación, consumidor final, fase to fase, redes sociales, cadena de modas, mayorista, minorista.

Cadena de valor. – proveedores de insumos y materia prima (suelas, gomas, telas, materiales sintéticos.) otros fabricantes de calzado, al por mayor (fabricación de piezas outsourcing), proveedores de transporte (fletes para entrega de productos), tiendas comerciales de moda (venta de producto de calzado y ropa).

Actividades Claves. - proceso operativo optimización de recursos, mercadeo y comercialización, creación de contenido y segmentación de clientes en redes sociales, atención clientes actuales, búsqueda de nuevos clientes.

Recursos Claves. - Local para producción y bodegaje maquinaria para producción y administrativo, servicios básicos; agua, energía eléctrica, teléfono, internet, materiales e

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

insumos para fabricación.

Estructura de Costos. – Costos fijos; alquiler de bodega, pago de servicios básicos, salario personal, producción y administrativo. Costos variables; compra de insumos y materiales, intereses financiación capital de trabajo, pautas publicitarias, redes sociales, transporte de mercancía.

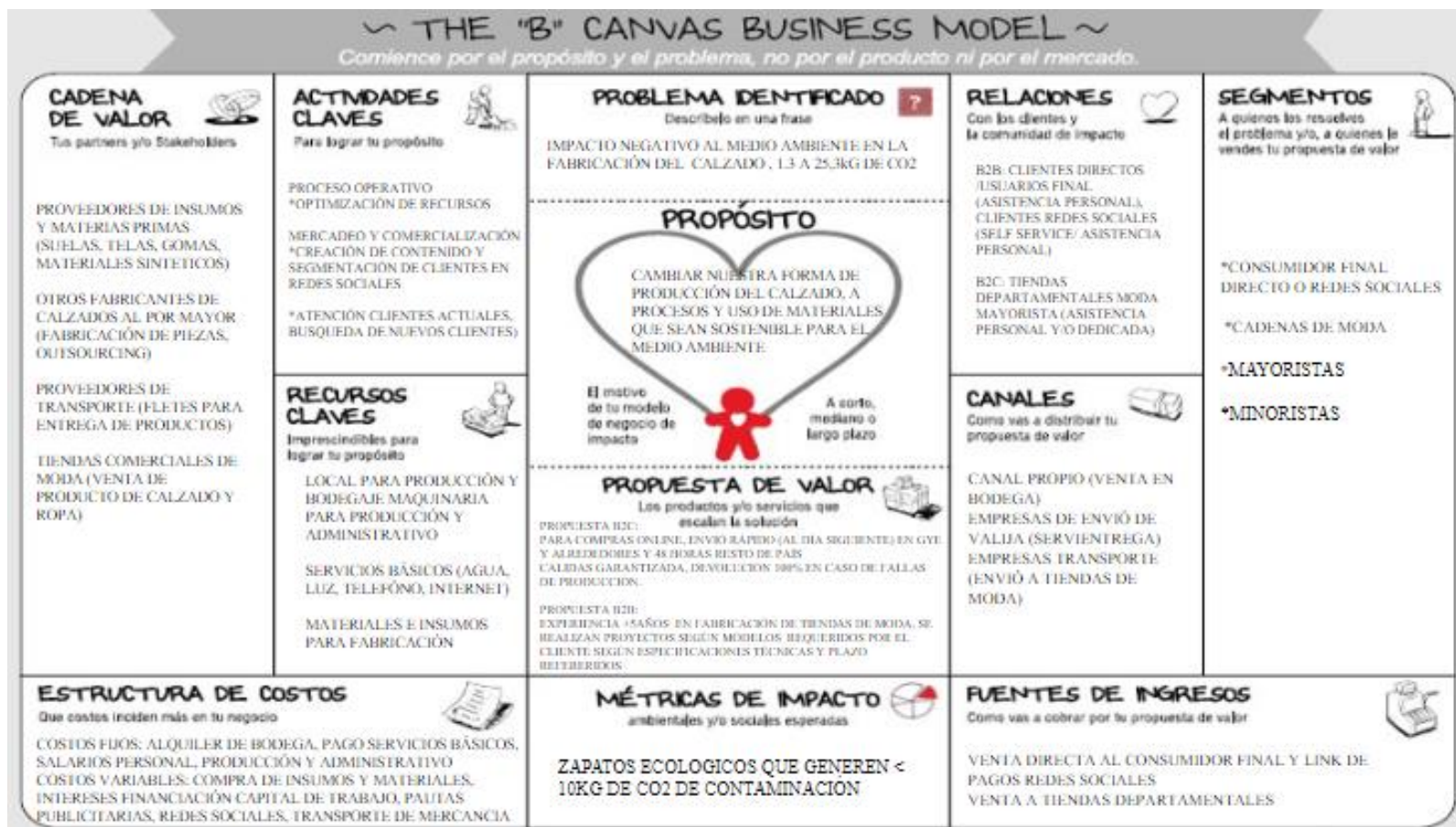
Relaciones. – B2B; Clientes directos usuarios final, (asistencia personal), clientes redes sociales, (Self Service, asistencia personal).

Canales. - Canal propio (venta en bodega) empresas de envío de valija (Servientrega) empresas transporte (envió a tiendas de moda).

Fuentes de Ingreso. – Venta directa al consumidor final y link de pago redes sociales, venta a tiendas departamentales.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Figura 7 Modelo de Business Canvas “B”



Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

3.6 EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (PRUEBA ÁCIDA)

Se realiza la prueba ácida del modelo de negocio para la empresa Krinagsa analizando preguntas a: servicio, mercado, valor, recursos, procesos, redes organizacionales, redes individuales, posicionamiento, lógica de riqueza y/o bienestar y sustentabilidad. Dando como resultado en posicionamiento que es necesario fortalecer la comunicación de una forma personalizada frente a cada grupo de interés, así como mejorar los ingresos desarrollando un mejor portafolio de productos para el segmento B2C.

Tabla 7 Prueba Ácida del Modelo de Negocio

Autor de la Matriz: PhD. William Loyola		Prueba Ácida del Modelo de Negocio
1. Servicio	¿Qué servicio proporciona la organización?	Fabricación como maquila de calzado para damas y niñas para marcas propias de Cadenas de Moda. Fabricación y comercialización de calzado para el consumidor final y minoristas.
2. Mercado	¿A qué mercado objetivo sirve la organización?	Cadenas de Moda nacionales, Tiendas Multimarca Mujeres de 18 años hasta 50 años de zonas urbanas con gusto de vestir calzado de calidad y con diseños en tendencia con NSE Medio, Medio Alto y Alto en la zona de "Gran Guayaquil "
3. Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	El servicio para las Cadenas de Moda consiste: *Desarrollo de propuestas de nuevas colecciones, tanto de materiales a utilizar, como de calzado terminado. *Fabricación de colecciones requeridas por el cliente. *Garantía de calidad de Fabricación El servicio para el consumidor final consiste: *Personalización de calzado según requerimiento de cliente para eventos (bodas, quinceañeras) *Disponibilidad de tallas especiales. *Personalización de calzado Madre- Hija *Garantía en caso de algún defecto fabricación
4. Recursos	¿En quienes se soporta, la diferencia del servicio?	* Maestros especializados en confección de Calzado * Diseñadora de Calzado / Ejecutiva de cuenta para atención a cadena de moda * Equipo de control de calidad
5. Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del servicio?	*Seguimiento y revisión que se cumpla el según standard de calidad de la Cadena de moda antes de entrega. * Implementación por parte del Gerente la atención personalizada a las ejecutivas de Cadena de moda.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

<p>6. Redes Organizacionales</p>	<p>¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?</p>	<p>*Empleados, fabricar calzado de calidad en el tiempo requerido para los clientes de la cadena de moda y consumidor final. *Clientes, Contar con opciones de calzado confortables y disponibilidad de las tallas, con garantía de calidad. *Proveedores, tener una amplia gama de materias primas calidad y en tendencia para satisfacer a los clientes objetivos.</p>
<p>7. Redes Individuales</p>	<p>¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?</p>	<p>*Maestros que confeccionan los zapatos. *Diseñador para desarrollo de nuevas colecciones. *Gerente para atención personalizada a ejecutivos de Cadenas de moda.</p>
<p>8. Posicionamiento</p>	<p>¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?</p>	<p>* Brindar un portafolio de colección de temporada</p>
<p>9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar</p>	<p>¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?</p>	<p>*Para las cadenas, le brinda colecciones nuevas con costos rentables, sin exigencias de MOQ y con capacidad de entregas más rápidas vs productos importados. *Para el consumidor final poder contar con un producto de calidad garantizado y disponibilidad de tallas.</p>
<p>10. Sustentabilidad</p>	<p>¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?</p>	<p>*Mejora continua de procesos de fabricación y de materia prima para mantener los estándares de calidad y con las últimas tendencias. * Plan de fidelización para clientes finales.</p>

Elaborado: Autores

4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO SOCIAL

La empresa está en constante monitoreo de nuevos gustos y preferencias de consumidores, así como de desarrollar nuevos canales de comercialización y el uso de materiales sostenibles.

Tabla 8 Contraste con Amenazas y Oportunidades Sociales

	Amenazas	Oportunidad
Social	Crisis económica (recesión) y Crisis Seguridad limita el consumo y movilidad de las personas.	Potenciación de la venta directa a través de las redes sociales.
	Grupo sociales cada vez son más exigentes con el desempeño de las empresas en los ámbitos de calidad, protección del medio ambiente y responsabilidad social.	Millennials y centennials al ser "nativos digitales" mayormente sus consumos los realizan en canales virtuales.

Elaborado: Autores

4.2 ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL ENTORNO INDUSTRIAL

La empresa frente el aumento de nuevos competidores con mejores precios de comercialización se encuentra en la búsqueda de brindar un valor agregado (servicios personalizados al cliente) y diferenciado (materiales ecológicos sostenibles) en los productos que comercializa. La empresa frente el aumento de nuevos competidores con mejores precios de comercialización se encuentra en la búsqueda de brindar un valor agregado (servicios personalizados al cliente) y diferenciado (materiales ecológicos sostenibles) en los productos que comercializa.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 9 Contraste con Amenazas y Oportunidades Industriales

	Amenazas	Oportunidad
Industrial	Aumento de importación de calzado Brasileño y Chino afectando al precio promedio de venta del calzado en el mercado.	Acuerdos comerciales (TLC) reducirían aranceles en materia prima y maquinaria para la fabricación de calzado.
	Ingresos recientes de varias cadenas internacionales de moda.	Aumento de centro y plazas comerciales a nivel de país, generando apertura de nuevos locales para exhibición.

Elaborado: Autores

4.3 ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN AL PROPÓSITO Y MODELO DE NEGOCIO

Para cumplir los lineamientos del propósito de la empresa se comenzó a implementar mejoras en los procesos de fabricación y creación de una nueva línea de producción. Se está potenciando el enfoque en el desarrollo del canal B2C para afianzar el crecimiento de la empresa.

Tabla 10 Contraste con Fortalezas y Debilidades

	Fortaleza	Debilidades
Propósito	Actualmente al tener una línea de calzado ecológico, son los nuevos gustos y preferencias que requieren los clientes sobre todo las nuevas generaciones.	No se cuenta con un local propio para poder exhibir la mercadería.
		Falta desarrollar acciones de captación de nuevos clientes a las redes sociales afines de esta nueva tendencia.
Modelo de Negocio	Tiempo de respuesta rápida, personalización de ciertos modelos según requerimiento del cliente.	Los costos de producción de mano de obra y servicios básicos no son competitivos versus a los zapatos que se fabrican en el exterior.

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

4.4 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Frente a la nueva tendencia de gustos y preferencias que está surgiendo en el mercado, para poder mantenerse en el negocio la empresa tiene que acelerar los procesos de mejora en la fabricación, capacitación de sus operarios para implementar la nueva línea de negocio y así desarrollar el nuevo canal de comercialización (tienda física).

Es primordial la obtención de nuevos proveedores que brinden los materiales necesarios para la fabricación de la nueva línea de negocio (ecológica) adicionalmente contratar al nuevo personal que estará a cargo de administrar y vender en la tienda.

Como equipo de soporte se requiere contratar personal creativo que desarrolle los nuevos diseños, manejo del mercadeo en la red social y en el punto de venta.

4.5 EVALUACIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Para la evaluación de las Capacidades Organizacionales, se implementó el análisis VRIO que ayuda identificar si cuentan con una ventaja competitiva, el análisis dio como resultado que tienen en su mayoría ventajas competitivas temporales, por lo que deben trabajar en una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 11 Análisis VRIO de Capacidades Organizacionales

Capacidades Organizacionales	Valorable	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Capacidad de hacer zapatos a mano y personalizados.	Si	Si	x		Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad de lograr la mayor comodidad y calidad en los zapatos producidos	Si	x			Igualdad Competitiva
Capacidad de generar, cercanía y asesoramiento en la compra.	Si	Si	x		Ventaja Competitiva Temporal
Capacidad de otorgar garantía hasta de un año en caso de fallas.	Si	Si	x		Ventaja Competitiva Temporal

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

4.6 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES

Se identificaron las siguientes brechas de capacidades para mejorar el desempeño actual en la fabricación y comercialización del portafolio actual y para puedan implementar, desarrollar la nueva línea de negocio.

Tabla 12 Brechas de Capacidades

Descripción Brechas Capacidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Manual de procedimiento para atención de cliente en post-venta.	0,5	2	1
Mejorar el proceso para la fabricación personalizada con tiempo de atención óptimas.	0,3	3	1
Manual de procedimiento para apertura, atención y cierre de la tienda.	0,2	4	1

Elaborado: Autores

4.7 EVALUACIÓN DE RECURSOS ORGANIZACIONALES

Para la evaluación de los recursos organizacionales, se implementó el análisis VRIO que ayuda identificar si se cuenta con una ventaja competitiva. El análisis da como resultados similares las capacidades organizacionales, ya que se cuenta con ventajas competitivas temporales, permite identificar se debe trabajar en una ventaja competitiva sostenible.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 13 Recursos Organizacionales Análisis VRIO

Recursos Organizacionales	Valorable	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Materias Primas de calidad	Si	Si	x		Ventaja Competitiva Temporal
Maquinarias de origen italiano y brasileña	Si	x			Igualdad Competitiva
Maestros altamente calificados	Si	Si	x		Ventaja Competitiva Temporal
Taller y sala de ventas	Si	x			Igualdad Competitiva

Elaborado: Autores

4.8 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS

Se identificaron las siguientes brechas de recursos indispensables para la fabricación de la nueva línea de zapatos ecológicos, con la implementación del desarrollo del canal B2C de la empresa como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14 Recursos Organizacionales Análisis VRIO

Descripción Brechas Recursos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Contratación de personal para ventas y administración de tiendas.	0,3	4	1
Contratación de diseñador Community Manager.	0,5	2	1
Nuevos Proveedores de materias primas de calidad y ecológicas.	0,4	2	1
Equipo inmobiliario y tecnológico para la tienda	0,2	5	1

Elaborado: Autores

5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel mundial, existe la tendencia de promover la protección al medio ambiente. Según estudio realizado por (Quantis, 2021) (Consultora global de sostenibilidad) (2018), la industria del calzado es responsable del 1,4% de las emisiones globales de Gases de Efecto Invernadero. Por ejemplo, un zapato tarda hasta 40 años en empezar a descomponerse en un vertedero. Adicionalmente, la principal causa de la deforestación del Amazonas son los campos destinados a la ganadería, y actualmente el 50% de los productos hechos con piel animal son zapatos.

La protección ambiental ha cobrado importancia en las últimas décadas por ello se ha visto en la necesidad que las empresas promuevan dentro de su mejora continua de sus procesos materiales ecológicos sustitutos. Ante esta realidad se decidió crear una línea de calzado ecológico femenino acorde a la tendencia mundial para crear conciencia en los ecuatorianos de su uso para protección del medio ambiente.

El presente proyecto busca agregar una línea de producción y comercialización a la existente, pero a base de materiales naturales y amigables con el medio ambiente, que no sean de origen ni destino contaminante, para conseguirlo se mantendrá una constante actualización sobre procesos y materiales más sostenibles para el medioambiente. Cómo se puede observar en los principales hallazgos de la encuesta realizada a 261 personas donde el 88% tiene intención de compra de zapatos ecológicos y el 70% ya es consumidor de materiales ecológicos y sustentables con el medio ambiente.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 15 Principales Hallazgos de la encuesta realizada

HALLAZGOS DE ENCUESTAS	
Intención de Compra zapatos ecológicos	De 261 encuestas el 88% está dispuesto a comprar zapatos ecológicos
Precio promedio por pagar	El 88% con 202 encuestados están dispuestos a pagar entre \$30 a \$60 por un par de zapatos ecológicos
Tipos de calzado	el modelo más opcionado fue sneakers con 157 votos, quedando segundo las sandalias bajas con 115 votos y en tercer lugar las balerinas con 45 votos.
Consumidor de productos sustentables	El 70% con 182 de los encuestados es consumidor de productos sustentables y eco amigables.
Principales dolores	Disponibilidad de tallas 142 Calidad de los materiales 136 Relación precio beneficio 110 Diseño 104
Métodos de pago	Tarjeta de crédito 34% Efectivo 26% Tarjeta de débito 26% Transferencia bancaria 14%
Aspecto que influyen en la decisión de compra	Calidad 62% Diseño 55,6% Precio 52% Acabados 51,7%
Opciones para realizar sus compras	Presencial 68% Redes sociales o presencial 28%
Marcas reconocidas o nacionales	70% prefiere ambas opciones marcas reconocidas y nacionales
Localidad	208 encuestados de la provincia del Guayas
Desencadenante para la compra	56% requiere reemplazarlo 24% aprovechar las ofertas

Elaborado: Autores

5.2 ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Design Thinking nació desde el diseño participativo, el diseño centrado en el usuario, el diseño de servicio, y el diseño con visión humana. El libro Design Thinking del profesor Peter G. Rowe, que estaba enfocado en arquitectura y planificación urbana. El diseñador desarrolló este concepto y aseveró que se trata de un método de acción creativa que va más allá de una sola disciplina. (Daniela Terreros, 2022)

Por lo tanto, se puede decir que Design Thinking permite construir ideas innovadoras al resolver problemas poco definidos o particularmente desafiantes, así como al orientarse hacia las soluciones. Además, es un medio para generar mayor valor al usuario en los productos y servicios.

5.2.1 Empatizar

La empatía es un aspecto importante del proceso de Design Thinking. Así pues, esta metodología requiere que los diseñadores dejen de lado cualquier suposición y sesgo inconsciente que puedan tener sobre la situación y se pongan en el lugar de otra persona.

Se ha tomado información de la entrevista realizada a un consumidor final, donde logran detallar, comportamiento, demografía, necesidades y metas, así como también, el mapa de empatía.

Entrevistado 1:

Bélgica una mujer que tiene 46 años, divorciada, con dos hijos, una niña adolescente y un joven que está en la universidad tiene un presupuesto anual destinado para la compra del calzado, es chef se dedica a la entrega de deliciosas comidas a domicilio con el servicio de catering. Desea ser administradora, tener su personal a cargo y dedicarse a conseguir clientes, cuando tenga estabilidad económica espera poder viajar en familia para disfrutar con sus hijos.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Dentro de los factores que toma en cuenta para la compra de zapatos está la comodidad, apariencia, y que la talla sea la precisa. Por ejemplo, considera que tiene los pies grandes por lo que no desea que llamen la atención su tamaño, por lo que busca zapatos que hagan que su pie se vea más estilizado. La frecuencia de sus compras de calzado se debe a eventos, compromisos o alguna festividad como navidad, etc.

Siempre se fija en la temática de la tienda, algo que considera muy importante es que, si ingresa a una tienda y no le contestan el saludo, prefiere retirarse y no regresa. Considera que el orden ayuda a la hora de elegir para no depender de las ayudantes de las tiendas.

Tuvo una mala experiencia comprando unos zapatos a una vecina muy baratos, se veían bonitos, pero lamentablemente de muy mala calidad. A nivel de ofertas le gusta cuando el segundo sale a mitad de precio, ha pagado zapatos de \$100 siempre y cuando le gusten.

Prefiere comprar en centros comerciales, por la comodidad y puede probarse los zapatos ver la calidad y ver opciones de precios que puede elegir, el temor de las compras on-line es que no le queden y que no sean como se ven en la foto. Tuvo una mala experiencia comprando on-line ya que no llegaron dentro del tiempo y la calidad y el tamaño del zapato no fueron los adecuados. Está dispuesta comprar zapatos ecológicos y dependiendo del modelo puede ser de \$25 sandalias y hasta unos \$80 si son deportivos. Le gustaría comprar unas sandalias bajas, zapatos deportivos y balerinas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 16 Mapa de Empatía de entrevista

<p>Persona- Nombre</p> <p>Bélgica Rivera</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Emprendimiento, realiza entregas a domicilio, tiene un servicio de catering.</p>	<p>Le gustaría comprar zapatos ecológicos, pero tiene la percepción de que todo lo ecológico es caro. En compras on-line las entregas son con atrasos por lo que ha tenido mala experiencia, lo que se veía en la foto versus lo que le entregaron.</p> <p>Le gusta sentirse cómoda, que los pies se sientan bien. Por eso no usa tacos.</p> <p>Recicla, plásticos, cartón, papel, ropa y entrega a una persona que va a su domicilio y se lleva de manera quincenal. Prefiere comprar en centro comercial para poderse probar y ver la calidad del zapato.</p> <p>Que tiene los pies grandes por eso busca zapato que le ayuden a que se vean estilizado.</p> <p>Dice</p> <p>Hace</p> <p>Siente</p> <p>Piensa</p>	
<p>Demografía</p> <p>Mujer 46 años Divorciada 2 hijos Le gusta contribuir con el planeta, realizando reciclaje.</p>	<p>Necesidades y Metas</p> <p>Ser administradora y tener su personal a cargo, para ella dedicarse a buscar más clientes. Quisiera viajar con sus hijos para disfrutar en familia.</p>		

Elaborado: Autores

Entrevistado 2:

La segunda entrevistada Katherine Silva mujer de 32 años, casada con un hijo, le gusta viajar de preferencia una vez al año, trabaja como gestor de implementación de cliente corporativos por lo que una de sus metas es adquirir la certificación de PMP Project Manager y poder comprar su casa.

En realidad, no tiene un presupuesto destinado para el calzado, sin embargo, ha llegado a gastar \$500 en zapatos, ya que si está paseando por un centro comercial y ve algo que le llama la atención ingresa a la tienda y si se prueba y le gusta como le quedan los zapatos se los compra.

Pide asesoría a la persona de la tienda solo cuando no encuentra su talla, los factores que toma en cuenta para la compra del calzado es que sean cómodos, porque sufrió un desguince y el especialista le dijo que, si podía usar tacos magnolia y bajos, sin embargo, prefiere bajos y los colores que más le gustan son el café, azul, y nude.

No tiene fecha para comprar zapatos, pero siempre se compra un par de zapatos cuando le llaman la atención, después de pandemia su preferencia cambio todo sea cerrado. De-prati es

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

una de sus tiendas preferidas para la playa, el producto frecuente comprado son las sandalias.

Le gusta que las tiendas estén ordenadas con accesorios, no le gusta que los zapatos estén sucios, siempre se fija que los zapatos no estén pelados, el zapato más económico que ha comprado es de \$20 y el más caro es de \$100 para poderlos comprar solo deben de gustarle mucho. Ha comprado por Amazon la experiencia ha sido buena, pero prefiere ir al centro comercial para ver la calidad, y poderse probar.

Así mismo, quisiera comprar zapatos ecológicos y estaría dispuesto a pagar entre \$40 y \$60, prefiere que sean cómodos, podrían ser unas sandalias bajas, unas plataformas, o sneakers, ya que su etapa de mamá busca estar cómoda.

Tabla 17 Mapa de Empatía de entrevista

<p>Persona- Nombre</p> <p>Katherine Silva</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Trabaja como Gestor de implementación de clientes corporativos. Le gusta salir de compras.</p>	<p>No tiene un presupuesto para zapatos pero gasta \$500 anual. Le gustaría comprar zapatos ecológicos, pero no ha visto ni conoce donde venden. Y está dispuesta a pagar entre \$40 y \$60.</p>	
<p>Demografía</p> <p>Mujer 32 años Casada Un hijo Le gusta viajar, una vez al año.</p>	<p>Necesidades y Metas</p> <p>Aspira sacar su certificación de PMP y comprar una casa.</p>	<p>Siempre debe aprovechar las ofertas. Le gustan los zapatos cómodos, desde que es mamá prefiere deportivos.</p>	<p>Dice: Recicla en casa, lleva las botellas a compañera que recicla en su trabajo.</p> <p>Hace: Al pasear por el centro comercial le llama la atención cosas nuevas, y si le gusta la compra.</p> <p>Siente: Los colores neón son buenos para combinar, a la hora de comprar los colores son los que llaman la atención.</p> <p>Piensa:</p>

Elaborado: Autores

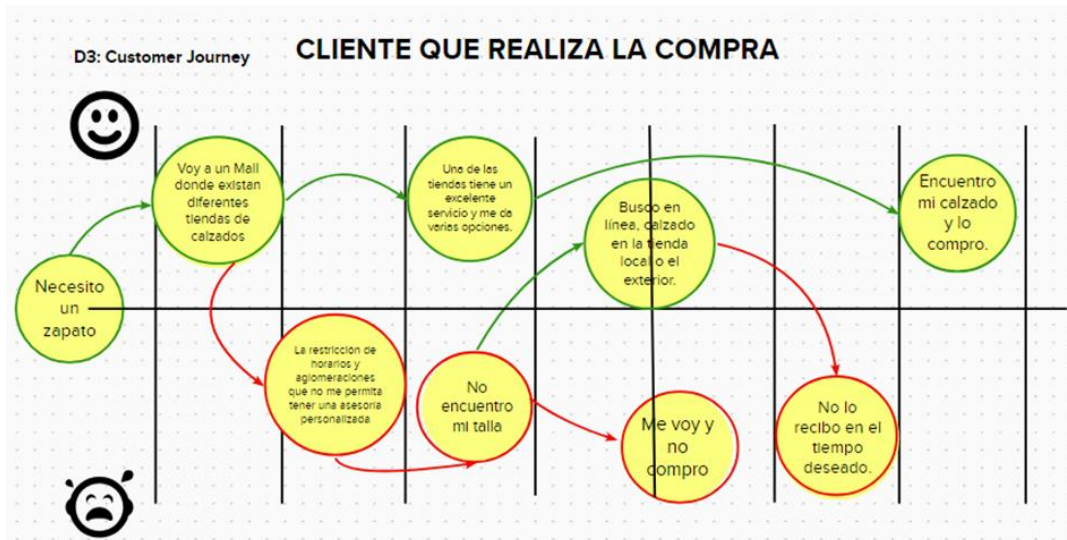
Customer Journey Map

Dentro de la metodología Design Thinking se procedió con la construcción del Customer Journey Map, el cual es una herramienta que describe el proceso de todas las experiencias que el cliente tiene con el prestador del servicio. En tal virtud, el Mapa de Viaje

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

del Cliente representa la descripción gráfica de los pasos que recorre el cliente para la compra de calzado.

Tabla 18 Customer Journey Map de un cliente consumidor final



Elaborado: Autores

En función de la información recopilada se pudo conocer de forma general la experiencia del cliente consumidor final cuando realiza la compra de un par de zapatos, en una tienda del mall, teniendo dos estados de ánimo puntos de felicidad y tristeza.

Necesita un par de zapatos, por lo que va a un mall donde existen diferentes tiendas de calzados una de la tienda tiene un excelente servicio y le da varias opciones, encuentra su calzado y lo compra. Esto es cuando siente felicidad.

Sin embargo, lo que causa tristeza es las restricciones de horarios, por temas de su jornada laboral, aglomeraciones que no le permiten tener una asesoría personalizada, no encuentra su talla, simplemente no compra y se regresa a su domicilio.

5.2.2 Definir

Definir permite crear hipótesis y posibles soluciones, comenzando a clasificar esas oportunidades que puedes aprovechar para tu siguiente innovación.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

- *Punto de dolor:* los problemas que el cliente percibe o experimenta durante el uso. Los estudios etnográficos, en los que el diseñador dedica tiempo a comprender los problemas del cliente observando su vida, a menudo ayudan en identificar estos puntos de dolor. Los empresarios pueden crear soluciones efectivas conociendo las necesidades y valores del cliente
- *Insight:* Para desarrollar ideas que probablemente resuenen con los usuarios, es necesario estar en los zapatos de los usuarios y comprender sus dolores y ventajas. Esto puede conducir a mejores criterios de diseño cuando el proceso descubre ideas genuinas sobre lo que hacen las personas, por qué lo hacen y cómo se puede mejorar su experiencia.
- *How Might We:* representa un método innovador que utiliza la formulación de preguntas para crear métodos novedosos. El objetivo del método es examinar más aspectos de un problema dado para que sea adecuado para el proceso de pensamiento de diseño.

Para la definición del producto, se trabajó en función del criterio y las necesidades reales de las clientes entrevistadas de lo cual se detalló en la etapa anterior de empatía, la aplicación de Customer Journey Map permitió gestionar y ordenar la información de los usuarios, permitiendo rastrear sus acciones, emociones, obteniendo información relevante para la etapa de definición.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 19 Etapa de definición puntos de dolor

Etapas	Compra de zapatos			
Dolor	Jornada laboral	No encuentra su talla	Compra en línea	Contribuir con el medio ambiente
Descripción del dolor	La restricción de horarios de los centros comerciales y aglomeraciones que no permitan tener una asesoría personalizada	Debe buscar zapatos con horma grande, y debe recorrer muchas tiendas y no siempre encuentra.	Busca en línea, calzado en la tienda local o en el exterior.	Opciones de calzado para contribuir con el medio ambiente
Porque suceden los hechos	Los centros comerciales la atención al público es desde las 10am hasta las 20horas	En las tiendas solo tienen talla hasta el 39.	No lo recibe en el tiempo deseado, y no es como se veía en la foto.	Solo conoce una marca NIKE que ofrece zapatos ecológicos, quisiera más opciones, como sandalias, plataformas, etc

Elaborado: Autores

Analizando los puntos de dolor, el cliente consumidor final está buscando que no exista restricciones de horarios para poder realizar la compra, cuando hay ofertas existen aglomeraciones que no le permiten tener una asesoría personalizada. Sin embargo, los centros comerciales cuentan con horarios pre establecidos, logrando identificar que existe una limitante de las hormas del calzado nacional corren en pequeños, y solo ofrecen hasta la talla 39 dejando por fuera a mujeres que desean talla 40 o superior, Así mismo se logra identificar que no han tenido una experiencia agradable en compras on-line por lo que no les ha llegado el producto acorde a lo que evidenciaron en la fotografía de la página y el tiempo de entrega fue superior al esperado, causando un malestar ya que los zapatos no tenían la calidad, no eran cómodos y tampoco tenía la horma deseada.

Las personas hoy en día buscan contribuir con el medio ambiente y constantemente están realizando reciclaje en sus casas o trabajos, sin embargo, a la hora de comprar zapatos no tienen muchas opciones. En base a esto, es necesario dar a conocer a los clientes la contribución específica con el medio ambiente al adquirir unos zapatos que tengan materiales ecológicos,

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

adquirió unos zapatos ecológicos de una marca reconocida para su hija, los zapatos eran livianos y cómodos, por lo que le pareció una buena experiencia y el tiempo que duro el zapato fue de un año.

Tabla 20 Insights de Protopersona.



Elaborado: Autores

Dentro de los principales Insights identificados en las entrevistas, se encuentran que la gente busca como contribuir con el medio ambiente y está dispuesto a comprar zapatos ecológicos. Se pudo evidenciar un cambio en la cultura ya que la mayoría de las personas entrevistadas realizan reciclaje en sus domicilios con sus hijos, siempre andan buscando como contribuir con el medio ambiente.

Un hecho importante es que las tiendas exponen sus productos de tal forma que llaman la atención a los clientes, esto produce que observen e ingresen a la tienda y la persona crea que necesita esos nuevos colores de calzado. Además, cada cierto tiempo las tiendas publican ofertas y los clientes de acuerdo con las entrevistas les gustan la oferta del segundo a mitad de precio ya que logra llevar para sus hijos, no solo para la madre, el insight es que la gente piensa que cuando usa una oferta gana.

Otro hecho importante es que las personas siempre buscan comodidad y seguridad en

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

su calzado por lo que prefieren siempre probarse para sentir la comodidad, y la calidad del zapato.

Se ha definido el segmento de cliente B2C consumidor final, de acuerdo con el INEC el censo teniendo en cuenta solo mujeres desde la edad de 15 a 54 años, de los cantones Salitre 4.002, Samborondón, 21.941, Daule 51.142, Durán 88.920, y Guayaquil 787.713 con un total de 953.718 de población mujeres a las que se apunta llegar con la línea de calzado ecológico y se puede evidenciar en el anexo #1 de sus respectivos cantones. Para finalizar la etapa de definición, teniendo en cuenta el público objetivo de 953.718 con 261 encuestas y de las personas entrevistadas con la información analizada en How Might We dio como resultado la siguiente pregunta: ¿Cómo pueden contribuir a la sostenibilidad con la creación de una línea de calzado ecológico?

5.2.3 Ideación

En la etapa de ideación, se analizan varios posibles arreglos para el problema. Para lograr esto, se debe desarrollar un punto de vista (POV) que permita una comprensión más profunda de los usuarios individuales, sus necesidades y los conocimientos más esenciales sobre ellos. La etapa de empatía del proceso sistemático de pensamiento de diseño se basa en la investigación primaria y secundaria.

El punto de vista nunca debe incluir una solución específica ni dar cuenta con recomendaciones sobre cómo cumplir con las expectativas de los clientes en términos de servicio, experiencia o producto que se desarrollará. Una perspectiva sólida te mantiene encaminado y te ayuda a diseñar para los usuarios y sus necesidades. Si no define su punto de vista, puede perderse en los procesos de ideación y creación de prototipos. Se ha demostrado que es muy fácil centrarse en uno mismo y en las necesidades de su propia organización para lograr sus propios sueños y los de su organización.

Se realizó una investigación sobre materiales ecológicos disponibles en el mercado y que tengan un costo que permita comercializar a un precio entre \$30 y \$60 que requiere el 80%

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

de las personas encuestadas para poder fabricar zapatos ecológicos. Adicional teniendo en cuenta que el material siempre esté disponible para que no exista escasez.

Dato importante: Para que se considere ecológico debe tratarse como producción orgánica; es decir, todo el proceso debe ser natural. Específicamente, durante el cultivo no se utilizan semillas modificadas, pesticidas, herbicidas ni fertilizantes químicos. En consecuencia, es seguro para el ambiente, los trabajadores y los consumidores finales, por lo que se ha buscado proveedores de materiales ecológicos para la elaboración del calzado.

Dentro de las opciones para la fabricación del calzado eco amigable, se podrían utilizar los siguientes materiales:

El yute es un material ecológico porque es una fibra 100% natural y biodegradable. Se obtiene a partir de la planta del yute, que crece en regiones tropicales y subtropicales, y es cultivada sin el uso de productos químicos dañinos para el medio ambiente.

Corcho resistente, ligero, aislante térmico e impermeable a líquidos, así es el corcho, un material biodegradable que se ha convertido en imprescindible en el diseño de calzado sostenible.

Piñatex también se le conoce como cuero vegetal y es una alternativa a la piel natural. Para su fabricación se utilizan fibras de celulosa que se obtienen de la hoja de piña, ácido poliláctico y resina de petróleo.

PET lona reciclada de botellas de plástico y suela cosida artesanalmente de goma de látex natural súper flexible. Consecuencia de ahorro en materia prima, agua, energía y emisiones de CO₂.

Otra alternativa es la fabricación de zapatos ecológicos con impresora 3D que trae beneficios a nivel de personalización ya que es a medida del cliente, el prototipado es más rápido ya que se realiza en la computadora y luego inicia la impresión, existe una reducción de desperdicios, mejora de eficiencia, utilizando materiales ecológicos, sin embargo es una tecnología que está evolucionando, los costos de fabricación aún son muy elevados y el tiempo de fabricación es un aproximado de 26 horas en promedio.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 21 Ideación

Ideas por afinidad	INVESTIGACIÓN DE MATERIALES ECOLÓGICOS	CAPACITACIÓN	SOSTENIBILIDAD	
Concepto de diseño	Aportar a la sostenibilidad desde la empresa creando una línea de calzado ecológico, con una meta de <10Kg de CO ₂ por cada par de zapato, la producción estimada 3408 zapatos			
Filtros de concepto de diseño	MATERIALES ECOLÓGICOS Yute Cocho Piñatex Pet	FACTIBLE SI SI NO NO	CONVENIENCIA El operario conoce como es la fabricación del calzado, por lo que el dar capacitación	VIABLE: Reducción aproximadamente 34080Kg de CO ₂ en la producción de zapato

Elaborado: Autores

Dentro de los materiales disponibles en el Ecuador, por costo y beneficio en esta primera etapa se va a utilizar yute y corcho, para proceder con la creación del zapato con materiales ecológicos.

Capacitación al personal para el correcto uso del material que va a producir los zapatos ecológicos, volviéndose una empresa pymes sostenible.

Tabla 22 Ideación

Ideas por afinidad	DIGITALIZACIÓN	CAPACITACIÓN	SOSTENIBILIDAD	
Concepto de diseño	Aportar a la sostenibilidad desde la empresa creando una línea de calzado ecológico, con una meta de <10Kg de CO ₂ por cada par de zapato, la producción estimada 3408 zapatos			
Filtros de concepto de diseño	FABRICACIÓN CON IMPRESORA 3D Uso de fabricación con silicona.	FACTIBLE No es factible por la limitaciones de materiales, porque se requiere una maquina adicional para quitar las	CONVENIENCIA Se puede personalizar el diseño, se fabrica acorde al pie de consumidor final, es cómodo y liviano.	VIABLE: Debe de tener una certificación para poder operar la impresora 3D.

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

5.2.4 Prototipar

El prototipo busca que el cliente pueda experimentar, para la validación de hipótesis La función del prototipo es poner en evidencia qué tan sencillo es utilizar el producto o qué tan práctico puede ser el servicio que estás diseñando.

Diseño y Marketing

Investigar las tendencias actuales en el diseño de calzado, incluidas las formas, texturas y colores. Según estos, se ordena para cortar los moldes y las hormas.

Los materiales

La recepción de los insumos en la fábrica marca el inicio de la producción de calzado. El tipo de material, la tela, las tintas, las suelas, los adhesivos, los cordones, los broches y los botones están ordenados y clasificados. Y después Los materiales que se han seleccionado se llevan al lugar de producción.

Corte de piezas

Lo realizan mediante la moldura de las medidas necesarias para dar forma a las telas de acuerdo con el modelo creado en una actividad que puede estar fuera de la empresa. Para que el material sea más fácil de usar y coser, las piezas se estiran como si fueran amasadas.

Figura 8 Corte de piezas



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Fuente: Krignasa (2023)

Unión de piezas

Cada pieza del zapato se une con una costura; cuando sea necesario, se cosen a mano o con máquina. Según el modelo, cada zapato contiene entre seis y doce piezas. La capellada se produce cuando las piezas están cortadas y cosidas.

Figura 9 Unión de piezas



Fuente: Krignasa (2023)

Montado

Armado del calzado hasta lograr la forma y/o estilos requeridos, para fijar la planta a base de clavos, se selecciona la horma según la numeración y se ensambla manualmente cada pieza. Las puntas y los talones se montan. Posteriormente, se lleva a cabo el procedimiento de asentamiento, que consiste en asegurar que el corte se adhiera completamente a la horma.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Figura 10 Montado



Fuente: Krignasa (2023)

Ensuelado con pegado tradicional.

Cuando se compran las suelas, primero se marca la suela, para que el pegamento se impregne mejor, se hacen hendiduras en la parte de la suela que se pegará al corte, para pegar la suela, se aplica presión sobre los objetos por 30 segundos a 1 minuto y luego se retira la suela.

Existe una variedad de técnicas que se utilizan para unir la suela al cuerpo del producto, como el pegado y el cosido. Los adhesivos de poliuretano son más populares para el pegado porque mantienen la suela del calzado unida durante más tiempo.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Figura 11 Ensuelado y pegado tradicional



Fuente: Krignasa (2023)

Empacado

El producto se encuentra dentro de una caja de cartón, envuelto en papel para poder transportarlo hasta el punto de venta o entrega.

Figura 12 Empacado



Fuente: Krignasa (2023)

Venta

Después de terminar los zapatos, se clasifican por estilos, colores y tallas. Luego, el producto se empaca. Para proteger su acabado y asegurarse de que llegue en buenas condiciones al consumidor final, generalmente se empaca en una caja de cartón o envuelto en papel.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

5.3 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Para realizar el análisis de alternativas los criterios dependerán de la naturaleza del proyecto o de la situación problemática que se aborda, para el caso de este proyecto se definió los siguientes criterios:

Tabla 23 Principales de Diseño

Principios de Diseño	Análisis Alternativa 1	Alternativa 2
Variedad de Diseños	Versatilidad de diseños de acuerdo con las últimas tendencias.	Personalización del diseño de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
Sostenibilidad	Se alinea a los objetivos de la ONU: ODS12: Producción y consumo responsables ODS13: Acción por el clima	Se alinea a los objetivos de la ONU: ODS12: Producción y consumo responsables ODS13: Acción por el clima
Biodegradable	Algunos de los materiales a utilizar en la fabricación son biodegradables (Ej. Yute)	Algunos de los materiales a utilizar en la fabricación son biodegradables (Resina líquida)
Precio Asequible	El precio de venta al estar en los rangos requeridos cumple con lo que estaría dispuesto a pagar el consumidor objetivo	El precio de venta al estar sobre los rangos requeridos no cumple con lo que estaría dispuesto a pagar el consumidor objetivo
Disponibilidad de tallas	Variedad de tallas disponibles	Personalización de las tallas a la medida y forma de los pies de los clientes.

Elaborado: Autores

5.4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

Para la selección de la alternativa se ponderaron los criterios que se identificaron como requerimientos del cliente.

Los valores para ponderar son:

- Si cumple 3 puntos
- Cumple parcialmente 2 puntos
- En algo cumple 1 punto

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

- No cumple 0 puntos

Tabla 24 Evaluación de Alternativas

Criterio	Alternativa 1	Alternativa 2
Impacto ambiental	2	2
Sostenibilidad	2	2
Biodegradable	3	3
Precio Asequible	3	0
Respuesta Inmediata	2	0
Total	12	7

Elaborado: Autores

La Alternativa #1 (Fabricación de calzado con materiales eco amigables) es la que cumple con los criterios requeridos.

5.5 ALINEAMIENTO A LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

La propuesta estratégica permite que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Al realizar el análisis del alineamiento de la Alternativa a la Propuesta Estratégica se identificaron los siguientes resultados:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 25 Alineamiento de Propuesta estratégica con Alternativa

Área	Propuesta Estratégica	Alineamiento de la Alternativa
Clientes	Cumplir con requerimientos del cliente de calidad, comodidad y variedad.	Fabricación de la alternativa cumple con el standard solicitado por el cliente.
Procesos	Fabricación con materiales eco-amigables.	La Alternativa utiliza diversos materiales eco-amigables existente en el mercado.
Financiera	Crecimiento en Venta y Utilidad.	La alternativa aumentara a las líneas existentes para fortalecer la venta en el canal B2C, que es el segmento más rentable de la empresa.
Innovación	Diseños novedosos y atractivos para accesos a mercados internacionales.	La alternativa es de fabricación sostenible cumpliendo con los requerimientos de las nuevas tendencias a nivel mundial.

Elaborado: Autores

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

6.1 DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

Para el proyecto se realiza el análisis interno y externo, que incluye el análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Porter para continuar con la matriz FODA y con ello realizar objetivamente el marketing mix, lo que permitirá establecer la estrategia de posicionamiento y crecimiento de la empresa. Para finalizar se efectúa un plan de inversión a y análisis financiero a 5 años para examinar la factibilidad del proyecto.

6.2 DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Como se identificó en el proyecto que la industria del calzado es una de las más contaminantes generadora de CO² y partiendo de la definición de “*sostenibilidad empresarial que consiste en asegurar las necesidades del presente sin comprometer las del futuro, en el sentido de no comprometer la disponibilidad y la calidad de los recursos, garantizando que las generaciones venideras puedan disponer de un planeta en las mismas condiciones que nosotros. La sostenibilidad empresarial, tiene tres vectores clave, indisolubles e interrelacionados*” (Ferrer, 2023):

- El medio ambiente
- La sociedad
- La economía

En lo referente a sostenibilidad ambiental trata de potenciar el crecimiento del negocio, sin perder cuidado de la conservación del medio ambiente a largo plazo, es por ello por lo que dentro del proyecto se contempla el uso de materiales eco-amigables y que estén libres de piel de animales para reducir en lo mínimo posible la emisión de CO² que su fabricación ocasione, y a su vez contribuye a 2 de los objetivos de las Naciones Unidas (ODS) correspondiente a:

ODS12: Producción y consumo responsables. Se busca alinear la producción y el consumo partiendo de la necesidad de evitar un nivel de degradación ambiental que ponga en riesgo los sistemas sé que depende para asegurar el futuro.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

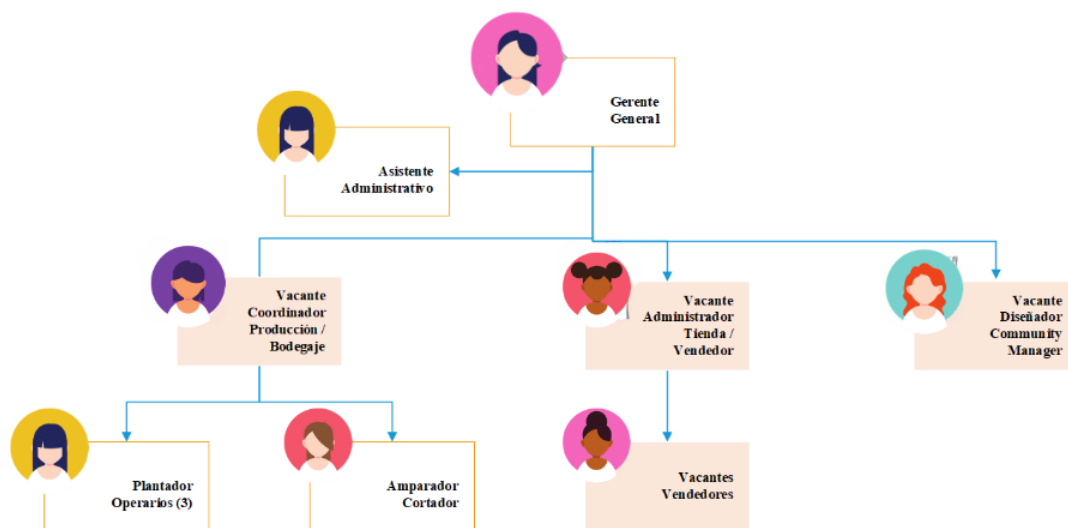
ODS13: Acción por el clima. Consiste en estructurar y adoptar medidas urgentes para hacerle frente al cambio climático y evitar efectos graves para los seres humanos.

6.3 IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

Para la implementación de este proyecto se requerirán los siguientes recursos:

- Recursos Humanos (Personal)

Figura 13 Organigrama de la Compañía Krinagsa



Elaborado: Autores

- Para el área de Fabricación se contratará 3 recursos que corresponden a:

Coordinador de Producción /Bodega: sus funciones será la de dirigir la producción, verificar que los operarios tengan todos los materiales necesarios, custodiar y registrar todos los materiales y producto final que ingresan y salen de la bodega.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 26 Descripción de puesto de Coordinador

KRINAGSA	Fecha:	1/11/2023
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Nombre del puesto:	Coordinador Produccion /Bodega	
Ubicación:	Nivel Operativo	
Ámbito de Operación:	Operativo-Producción	
RELACIÓN		
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subordinados Directos:	Operarios	
Propósito del puesto:	Vigilar por los procesos productivos , bodegaje y los estándares de calidad de la empresa KRINAGSA	
Funciones:		
<input type="checkbox"/> Controla estándares de calidad		
<input type="checkbox"/> Vela por cumplimiento de procesos productivos		
<input type="checkbox"/> Abastecer materiales e insumos		
<input type="checkbox"/> Estimula capacidad productiva – apoyo procesos		
<input type="checkbox"/> Registrar y custodia de todos los materiales y producto final ingresen y salgan de la bodega		
Especificaciones:		
Conocimientos: Modelaje y diseño para producción, logística		
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares		
Personalidad: Crítico y auto correctivo		

Elaborado: Autores

Diseñador / Marketing /CM, sus funciones serán las de crear los diseños de las nuevas colecciones de calzado, crear los contenidos (CM) que se publiquen en las redes sociales y la página Web de la empresa.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 27 Descripción de puesto de Diseñador

KRINAGSA	Fecha:	1/11/2023
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Nombre del puesto:	Diseñador /Community Manager(CM)	
Ubicación:	Nivel Operativo	
Ámbito de Operación:	Marketing y Diseño	
RELACIÓN		
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subordinados Directos:		
Propósito del puesto:	Elaborar los bocetos de las nuevas colecciones , manejar el marketing de las redes sociales y CRM de KRINAGSA	
Funciones:		
<input type="checkbox"/> Manejo de redes sociales y Pagina Web		
<input type="checkbox"/> Proponer modelos innovadores		
<input type="checkbox"/> Desarrollo de la publicidad y promocion en las redes sociales y en la tienda fisica		
<input type="checkbox"/> Manejar el CRM de los clientes objetivo de las redes sociales y tienda fisica		
Especificaciones:		
Conocimientos: Modelaje y diseño , tecnica de ventas y marketing		
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares		
Personalidad: Innovador, dinamico,proactivo , emprendedor		

Elaborado: Autores

Administrador Tienda Física, sus funciones serán la de administración de la tienda que se creará por el proyecto, adicionalmente dará soporte en las ventas y servicio al cliente postventa.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 28 Descripción de puesto de Administrador de Tienda

KRINAGSA	Fecha:	1/11/2023
	MANUAL DE FUNCIONES	
	(GENERAL)	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Nombre del puesto:	Administrador de Tienda	
Ubicación:	Nivel Operativo	
Ámbito de Operación:	Administración y Ventas	
RELACIÓN		
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subordinados Directos:	Vendedores	
Propósito del puesto:	Controlar las actividades administrativas y comerciales de la tienda física de Krinagsa	
Funciones:		
<input type="checkbox"/> Realizar el cobro de las ventas (Efectivo/TC) y el cuadro diario de la caja de la tienda física		
<input type="checkbox"/> Realizar las actividades administrativas de la tienda		
<input type="checkbox"/> Realizar la apertura y cierre de la tienda física		
<input type="checkbox"/> Supervisar el ingreso y salida de los vendedores de la tienda		
<input type="checkbox"/> Manejo de Inventarios de la tienda física		
<input type="checkbox"/> Dar soporte en la gestión comercial de los vendedores de la tienda		
<input type="checkbox"/> Dar soporte en el CRM de los clientes objetivo de la tienda física		
Especificaciones:		
Conocimientos: Modelaje y diseño , técnica de ventas y marketing		
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares		
Personalidad: Innovador, dinámico, proactivo , emprendedor		

Elaborado: Autores

Vendedores tienda física, sus funciones serán las de vender el producto que se comercializan en la tienda y atención a los clientes, adicionalmente brindar soporte en el manejo de inventarios.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 29 Descripción de puesto de Vendedor de Tienda Física

KRINAGSA	Fecha:	1/11/2023
	MANUAL DE FUNCIONES (GENERAL)	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Nombre del puesto:	Vendedores Tienda Fisica	
Ubicación:	Nivel Operativo	
Ámbito de Operación:	Ventas	
RELACIÓN		
Jefe Inmediato:	Administrador de Tienda	
Subordinados Directos:		
Propósito del puesto:	Realizar las actividades comerciales de la tienda fisica de Krinagsa	
Funciones:		
<input type="checkbox"/> Realizar las actividades venta y atencion al cliente de la tienda fisica		
<input type="checkbox"/> Apoyar en la apertura y cierre de la tienda fisica		
<input type="checkbox"/> Apoyar en el monitoreo de la disponibilidad de Inventarios la tienda fisica		
<input type="checkbox"/> Apoyar en las entregas y /oenvolturas en empaques de regalo de la mercadera vendida		
Especificaciones:		
Conocimientos: Modelaje y diseño , tecnica de ventas y marketing		
Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares		
Personalidad: Innovador, dinamico,proactivo , emprendedor		

Elaborado: Autores

6.4 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El cronograma del proyecto está diseñado para que se ejecute en tres meses, teniendo en consideración que el Mercadeo estratégico es uno de los más críticos ya que está diseñado para 22 días por lo que es muy importante no dejar rezagado.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 30 Cronograma del Proyecto

Nombre de la tarea		Duración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Proyecto de tesis: Plan de negocio para la Creación y Comercialización de una línea de calzado ecológico en la empresa Krinagsa						
Etapa 1	Planteamiento del problema	8 días				
Etapa 2	Análisis del Mercado	11 días				
Etapa 3	Mercadeo Estratégico	22 días				
Etapa 4	Análisis Financiero	11 días				
Etapa 5	Indicadores de desempeño	3 días				
Etapa 6	Conclusiones y Recomendaciones	2 días				

Elaborado: Autores

6.5 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Para el proyecto se ha realizado un flujo de caja a 5 años, para determinar su viabilidad, incluyendo el Total de Ingresos, el Total de Costos del Flujo de Operaciones y el Valor de Residual.

Tabla 31 Estado de resultado del proyecto

ESTADO DE RESULTADOS						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas		\$ 161.324	\$ 191.534	\$ 210.098	\$ 228.522	\$ 249.177
(-) Gastos Administrativos	\$ 30.420	\$ 60.741	\$ 68.478	\$ 71.416	\$ 74.759	\$ 78.243
(-) Gastos Operativos	\$ 55.900	\$ 52.555	\$ 53.579	\$ 54.741	\$ 56.064	\$ 57.574
(-) Gastos de Ventas	\$ 2.200	\$ 3.900	\$ 4.023	\$ 4.162	\$ 4.320	\$ 4.501
(-) Gastos de Publicidad	\$ 2.200	\$ 3.300	\$ 3.404	\$ 3.522	\$ 3.656	\$ 3.809
(-) Comisiones Bancarias		\$ 3.226	\$ 3.831	\$ 4.202	\$ 4.570	\$ 4.984
(-) Comisiones de Ventas		\$ 9.679	\$ 11.492	\$ 12.606	\$ 13.711	\$ 14.951
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (90.720)	\$ 27.922	\$ 46.728	\$ 59.450	\$ 71.441	\$ 85.115
(-) Gastos de Depreciación		\$ 4.741	\$ 4.741	\$ 4.741	\$ 4.191	\$ 4.191
(-) Gastos de Amortización		\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90
EBIT (BENEF. ANTES DE INT. E IMP.)	\$ (90.720)	\$ 23.091	\$ 41.897	\$ 54.619	\$ 67.160	\$ 80.834
(-) Gastos Financieros		\$ 13.284	\$ 11.030	\$ 8.439	\$ 5.462	\$ 2.040
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (90.720)	\$ 9.808	\$ 30.867	\$ 46.179	\$ 61.699	\$ 78.794
(-) 15% Trabajadores		\$ 1.471	\$ 4.630	\$ 6.927	\$ 9.255	\$ 11.819
UTILIDAD GRAVABLE	\$ (90.720)	\$ 8.337	\$ 26.237	\$ 39.253	\$ 52.444	\$ 66.975
(-) Impuestos 25%		\$ 2.084	\$ 6.559	\$ 9.813	\$ 13.111	\$ 16.744
UTILIDAD NETA	\$ (90.720)	\$ 6.252	\$ 19.678	\$ 29.439	\$ 39.333	\$ 50.231
(-) Reserva Legal 10%		\$ 625	\$ 1.968	\$ 2.944	\$ 3.933	\$ 5.023
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ (90.720)	\$ 5.627	\$ 17.710	\$ 26.495	\$ 35.400	\$ 45.208
% Rentabilidad Neta		4%	10%	14%	17%	20%

Elaborado: Autores

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

6.5.1 FLUJO DE CAJA

Se estima que cuenten con saldos positivos al final de cada periodo fiscal. Por ello se inicia con un saldo mínimo en la caja de US \$10,000 el primer año termina con un saldo de caja diferencial de US\$ (455) y un saldo acumulado de US \$9,545. Al final del proyecto se termina con un saldo acumulado de US \$104.921

Tabla 32 Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA INICIAL	\$ -	\$ 10.000	\$ 9.545	\$ 24.341	\$ 44.225	\$ 70.549
(+) Ingresos Efectivos		\$ 161.322	\$ 191.533	\$ 210.096	\$ 228.520	\$ 249.175
(-) Egreso Gastos Operativos		\$ 31.055	\$ 32.032	\$ 33.140	\$ 34.402	\$ 35.843
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 130.268	\$ 159.501	\$ 176.956	\$ 194.118	\$ 213.332
(-) Egreso Gastos Administrativos		\$ 81.641	\$ 89.406	\$ 92.376	\$ 95.756	\$ 99.282
(-) Egreso Gastos de Ventas		\$ 4.200	\$ 4.332	\$ 4.482	\$ 4.653	\$ 4.848
(-) Egreso Gastos de Publicidad		\$ 3.600	\$ 3.713	\$ 3.842	\$ 3.988	\$ 4.155
(-) Egreso Comisiones Bancarias		\$ 3.226	\$ 3.831	\$ 4.202	\$ 4.570	\$ 4.984
(-) Egreso Comisiones de Ventas		\$ 9.679	\$ 11.492	\$ 12.606	\$ 13.711	\$ 14.951
(-) Pago Capital Préstamo Bancario		\$ 15.092	\$ 17.346	\$ 19.937	\$ 22.914	\$ 26.336
(-) Pago Interés Préstamo Bancario		\$ 13.284	\$ 11.030	\$ 8.439	\$ 5.462	\$ 2.040
(-) Pago Participación Trabajadores		\$ -	\$ 1.471	\$ 4.630	\$ 6.927	\$ 9.255
(-) Pago Impuestos		\$ -	\$ 2.084	\$ 6.559	\$ 9.813	\$ 13.111
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 130.722	\$ 144.705	\$ 157.073	\$ 167.794	\$ 178.960
SALDO DE CAJA DIFERENCIAL	\$ -	\$ (455)	\$ 14.796	\$ 19.883	\$ 26.324	\$ 34.372
(+) Inversión Inicial (Saldo en Bancos)	\$ 10.000					
SALDO ACUMULADO	\$ 10.000	\$ 9.545	\$ 24.341	\$ 44.225	\$ 70.549	\$ 104.921

Elaborado: Autores

6.5.2 FLUJO DEL PROYECTO (TIR Y VAN)

El flujo de la perspectiva del accionista

El VAN obtenido para el flujo de caja del accionista es US\$ 103.948 indicando una factibilidad positiva. La TIR es de 54,81% en comparación a la tasa de descuento del 27,57% (CAPM) lo cual indica que el proyecto es rentable dentro de los 5 primeros años de operación proyectada. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en 2 años, 7 meses.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 33 Flujo de caja de accionistas

FLUJO DE CAJA ACCIONISTAS						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAI	\$ (90.720)	\$ 23.090	\$ 41.896	\$ 54.617	\$ 67.159	\$ 80.832
Gastos Financieros	\$ -	\$ (13.284)	\$ (11.030)	\$ (8.439)	\$ (5.462)	\$ (2.040)
UAI	\$ (90.720)	\$ 9.807	\$ 30.866	\$ 46.178	\$ 61.697	\$ 78.793
15% a Trabajadores	\$ -	\$ (1.471)	\$ (4.630)	\$ (6.927)	\$ (9.255)	\$ (11.819)
Utilidad despues de Rep. Util Trabajadores	\$ (90.720)	\$ 8.336	\$ 26.236	\$ 39.252	\$ 52.443	\$ 66.974
(-) Impuestos	\$ -	\$ (2.084)	\$ (6.559)	\$ (9.813)	\$ (13.111)	\$ (16.743)
UTILIDAD NETA	\$ (90.720)	\$ 6.252	\$ 19.677	\$ 29.439	\$ 39.332	\$ 50.230
Pago Deuda Préstamo Bancario		\$ 15.092	\$ 17.346	\$ 19.937	\$ 22.914	\$ 26.336
(+) Depreciaciones		\$ 4.741	\$ 4.741	\$ 4.741	\$ 4.191	\$ 4.191
(+) Amortizaciones		\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90
Flujo de Caja	\$ (90.720)	\$ 26.175	\$ 41.854	\$ 54.207	\$ 66.527	\$ 80.848
VALOR RESIDUAL						\$ 284.309
Flujo de Caja Neto	\$ (101.626)	\$ 26.175	\$ 41.854	\$ 54.207	\$ 66.527	\$ 365.157
Flujo Acumulado		\$ (75.451)	\$ (33.597)	\$ 20.610	\$ 87.137	\$ 452.294
VAN (VALOR ACTUAL NETO)	\$ 103.946					
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)	54,81%					
TASA DE DESCUENTO CAPM (Ke)	27,57%					
TASA DE CRECIMIENTO	0,50%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN		2,62				

Elaborado: Autores

6.5.3 El Flujo desde la perspectiva del financista

El VAN obtenido para el flujo de caja del financiamiento es US\$ 178.542 indicando una factibilidad positiva. La TIR es de 39,64% en comparación a la tasa de descuento del 14,52% (WACC) lo cual indica que el proyecto es rentable dentro de los 5 primeros años de operación proyectada. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en 3 años, 10 meses.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tabla 34 Flujo de Caja Financiamiento

FLUJO DE CAJA FINANCIAMIENTO						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAI	\$ -	\$ 23.090	\$ 41.896	\$ 54.617	\$ 67.159	\$ 80.832
15% a Trabajadores	\$ -	\$ 1.471	\$ 4.630	\$ 6.927	\$ 9.255	\$ 11.819
(=) Utilidad después de Part. A Trabajadores	\$ -	\$ 21.619	\$ 37.266	\$ 47.691	\$ 57.904	\$ 69.014
(-) Impuestos	\$ -	\$ 2.084	\$ 6.559	\$ 9.813	\$ 13.111	\$ 16.743
(=) Utilidad Neta	\$ -	\$ 19.535	\$ 30.707	\$ 37.878	\$ 44.794	\$ 52.270
(+) Depreciaciones		\$ 4.741	\$ 4.741	\$ 4.741	\$ 4.191	\$ 4.191
(+) Amortizaciones		\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90	\$ 90
Inversión Inicial	\$ (145.180)					
Flujo de Caja	\$ (145.180)	\$ 24.276	\$ 35.448	\$ 42.619	\$ 48.985	\$ 56.461
VALOR RESIDUAL						\$ 374.120
Flujo de Caja Neto	\$ (145.180)	\$ 24.276	\$ 35.448	\$ 42.619	\$ 48.985	\$ 430.581
Flujo Acumulado		\$ (120.904)	\$ (85.456)	\$ (42.837)	\$ 6.147	\$ 436.729
VAN (VALOR ACTUAL NETO)	\$ 178.536					
TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)	39,64%					
TASA DE DESCUENTO	14,52%					
TASA DE CRECIMIENTO (GRADIENTE)	0,50%					
PERIODO DE RECUPERACIÓN		3,87				

Elaborado: Autores

7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

7.1 IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

“La cultura de innovación son acciones que promueven la creatividad dentro de una empresa, incentivando a los empleados de las distintas áreas a tener ideas que se alejen de lo tradicional para crear una nueva forma de trabajar” (Douglas da Silva, 2021). Específicamente, al ser esta empresa una PYME no se había fomentado este tipo de acciones. Sin embargo, a través de los procesos de Design Thinking se generó una participación de todos los integrantes de la empresa y se decidió que se fomentará una cultura de innovación en las diferentes áreas de la empresa para desarrollar más proyectos en el futuro.

Tabla 35 cultura innovación

Actividad	Propósito	Objetivo	Tiempo
Realizar talleres de innovación	Sensibilizar sobre la importancia de la innovación en la empresa y lo significativa que puede ser sus contribuciones,	Mediante la participación de los empleados de los diferentes niveles jerárquicos lograr mínimo 1 idea o proyecto en forma individual o grupal para considerar la implementación	Semestralmente
Recompensa (incentivo)	Incentivar la aplicación de la cultura de innovación recompensando y reconociendo el comportamiento innovador.	Se premiará con un bono de reconocimiento a las 3 mejores ideas o planes que sean creativos y factibles de realizar	Semestralmente

Elaborado: Autores

7.2 IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la ejecución del proyecto se definió el aumento del personal en las siguientes áreas:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Ventas: para la atención en la tienda física donde se van a exhibir los productos de la línea ecológica del proyecto es necesario la contratación de 3 recursos, específicamente Administrador (1) y vendedores (2).

Diseño y mercadeo: para que se realice el boceto de nuevas colecciones y CM es necesario la contratación de diseñador/CM (1).

Producción y bodegaje: para supervisión de la fabricación, custodia de los inventarios y materia prima, se requerirá 1 Coordinador de Producción y para incrementar la capacidad de producción por la nueva demanda se requerirá operarios (2).

7.3 IMPACTO DEL PROYECTO A PROCESOS DE INNOVACIÓN

La empresa no contaba con las metodologías para implementar procesos de Innovación, pero al realizar el proyecto se comenzó a delinear la metodología para poder aplicarlas en los futuros proyectos. De las 4 etapas básicas que se conocen en los procesos de innovación se pudieron identificar los siguientes impactos:

Tabla 36 Impacto del proyecto con proceso de innovación

Proceso de Innovación	Impacto Identificado
Etapa de Ideación	Al no contar originalmente con las metodologías de procesos de innovación, se realizó con todo el personal una "lluvia de ideas". Posteriormente se requirió usar la metodología de Design Thinking para poder aterrizar en una forma más ordenada y objetiva las ideas propuestas.
Concepto	Escasa información de la comercialización de zapatos ecológico a nivel local, pero si a nivel internacional donde se pudo evidenciar el potencial de esta línea de productos. En los consumidores locales en su mayoría tampoco cuentan con un conocimiento amplio de los todos beneficios y alternativas del calzado ecológico, pero si estuvieran dispuestos a utilizarlos para contribuir al medio ambiente.
Solución	Limitada alternativas y disponibilidad de stock de los materiales a nivel local, a pesar de que a nivel internacional existen muchas alternativas, por lo que se tuvo que enfocar en la disponibilidad existente.
Mercado	Necesidad de contar con un punto físico (Tienda) para comercializar para que los zapatos puedan ser evaluados en

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

	forma presencial por los clientes al ser una alternativa nueva para ellos y así fomentar su hábito de compra.
--	---

Elaborado: Autores

Procesos eco-eficientes

Se entiende por procesos eco-eficientes todos aquellos orientados a asegurar un uso sostenible, eficiente y optimizado de los recursos energéticos y las materias primas, y a disminuir al máximo los residuos y emisiones generados en el proceso de producción de un determinado producto o de prestación de un servicio.

7.4 IMPACTO DEL PROYECTO EN LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS, Y METAS

7.4.1 Toma de Decisiones

Previo a este proyecto, los directivos de la empresa conocían que la industria del calzado era una de las más contaminantes, por lo que decidieron buscar soluciones en la fabricación para reducir este impacto. En base a una estimación positiva en la parte financiera, se decidieron implementar esta nueva línea para que preliminarmente sea comercializada en el segmento B2C, buscando que represente un total del 60% de las ventas y de esta forma dejar de depender del segmento B2B, segmento que en los últimos años venían decreciendo en ventas.

7.4.2 Estrategias

Para potenciar las ventas del segmento B2C decidieron contar con un punto de venta físico y la incorporación de personal de ventas exclusivo para la tienda. Adicionalmente, necesitan contar con una persona encargada del diseño de los modelos de la nueva línea y el marketing de las redes sociales y de la página web de la empresa.

7.4.3 Metas

Se prevé que con la aceptación de esta nueva línea ecológica y con las nuevas tendencias de uso de materiales eco amigables y sostenibles, los clientes del segmento B2B comiencen a solicitar opciones para comprar, y poder potenciar la comercialización general de la empresa.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Además, esperan desarrollar artículos complementarios con el uso de estos materiales.

7.4.4 ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

Considerando que la escalabilidad es la capacidad de un negocio de poder multiplicar todos los ingresos sin necesidad de aumentar los costos (Redactor Rock Content, 2019), para este proyecto se identificó las siguientes opciones de escalabilidad para implementar a mediano plazo:

- El tipo de escalabilidad para este proyecto sería vertical, porque con esta nueva línea de calzado ecológico se puede realizar con una variedad de materiales ecológicos que se están desarrollando, aumentando el portafolio de productos y así satisfacer los diferentes gustos y preferencias que requiere el mercado.
- Con la potenciación del e-commerce en sus redes sociales y la página Web para comercializar la nueva línea, se puede identificar y contactar al grupo objetivo no solamente a nivel local sino internacional para ello se le podrá añadir la opción del idioma (inglés) en la página web.
- Adicionalmente, en la página Web se podría tener una opción de capacitación on-line para pequeños emprendedores de como fabricar calzado ecológico con el manejo de estos nuevos materiales.

8. CONCLUSIONES

Como se ha comentado, la fabricación masiva de productos ha producido consigo notables daños en el ambiente debido al creciente desarrollo económico, causando un deterioro ambiental en el aire. Por esta razón, las diferentes industrias se han visto interesadas y obligadas en la transformación de su economía replanteando sus procesos de producción e implementando la sostenibilidad en su industria.

La creación del producto zapato ecológico en la empresa Krinagsa permitirá el desarrollo potencial en nuevos mercados a través de la proporción de nuevos diseños y estilos de calzado y principalmente satisfaciendo las necesidades de sus clientes lo que permitirá mejorar la participación del mercado y el reconocimiento de la marca.

El estudio financiero realizado en el proyecto evidencia que el VAN obtenido para el flujo de caja del financista es US\$ 178.536 indicando una factibilidad positiva. La TIR es de 39,64% en comparación a la tasa de descuento del 14,52% (WACC), indicando que el proyecto es rentable dentro de los 5 primeros años de operación proyectada. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en 3 años, 10 meses.

Un dato relevante identificado es el desconocimiento de los encuestados y entrevistados de la existencia en el Ecuador de locales con venta de calzado Ecológico y una marca referente local o internacional y las alternativas existentes de materiales ecológicos con los que puedan ser fabricados los zapatos, como oportunidad se identificó que mayoría tienen pensamiento positivo de tener esta opción para comprar este tipo de calzado para contribuir con el medio ambiente, inclusive una gran parte de los entrevistados realiza el reciclaje para canjear por descuentos en el supermercado o para donar a las personas que realizan reciclaje. Adicionalmente, el 61% de los entrevistados requieren que el calzado ecológico este en un rango de precio entre \$ 30 a \$45 y el 27% hasta \$60.

9. RECOMENDACIONES

Se identifico en el proyecto una variedad de materiales para la creación de zapatos ecológicos, pero en el Ecuador de las alternativas existentes a nivel mundial los proveedores locales no disponen de mucha variedad y disponibilidad de stock , por lo que se recomienda como plan de contingencia en caso de quiebre de stock de estos proveedores o cambios de gustos y preferencias de materiales que no existan en el país o que su costo encarezca el precio de venta, contactar directamente estos proveedores (España y Italia) para poder contar con mayor disponibilidad y variedad y negociar mejor costo sin intermediarios .

Los comentarios de las encuestas realizadas señalan que los clientes requieren probarse los zapatos, no solo para validar la calidad sino para asegurarse que están comprando la talla correcta.

Para implementar el proyecto se recomienda desarrollar una tienda física de la empresa para que complemente la estrategia de e-commerce de la página Web.

Para potenciar esta estrategia se recomienda contar con un catálogo de productos o servicios, las formas y medios de pago disponibles, la logística de inventarios y entrega, mecanismos de atención al consumidor y post-venta, así como hacerse responsable de las políticas de devolución, fraude y confidencialidad y seguridad de los datos.

Adicionalmente, se sugiere diseñar una estrategia de ventas promocionales, sin descuidar la calidad de los productos y de la atención al cliente, así como también brindar incentivos para que los clientes dejen una buena calificación en los comentarios de la página, que contribuye a ganar visibilidad y generar confianza en la plataforma.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Bonsanto, P. (23 de septiembre de 2022). *mauna mania*. Obtenido de <https://maunamedia.com/design-thinking-en-marketing-que-es-y-mas/>
- CECE. (01 de febrero de 2021). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/02/01/nota/9609729/cierre-ventas-ecommerce-2300-millones-2020-desafios-2021/>
- Daniela Terreros. (10 de mayo de 2022). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/design-thinking>
- Davalos, Nelson. (10 de mayo de 2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/uso-internet-ecuador-aumento/>
- Douglas da Silva, W. C. (31 de mayo de 2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-de-innovacion/>
- Facultad de Auditoria Técnica de Ambato. (27 de febrero de 2023). *Plan V*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/economia/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion>
- Ferrer, J. C. (2023). *EDEM*. Obtenido de <https://edem.eu/sostenibilidad-empresarial-beneficios-ejemplos-y-claves-para-implementarla/>
- INEC. (2022). *INEC*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWUzMjQwOWMtZjFhOS00NjczLTk0YTI0NjcwZmRmY2YxMjkyIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZW50NDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- INEC. (28 de julio de 2023). *El Diario*. Obtenido de <https://www.eldiario.ec/actualidad/entre-los-meses-de-mayo-y-junio-58-mil-personas-quedaron-desempleadas-en-ecuador/>
- INEC. (22 de junio de 2023). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-de-empleo-de-mayo-2023/>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

INEC. (27 de febrero de 2023). *Plan V*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/economia/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion>

INESCOP. (23 de agosto de 2016). *Ecogesto*. Obtenido de <https://www.ecogestos.com/la-industria-del-calzado-y-su-impacto-ambiental/>

OD. SARLI, ROSANA RUTH. (2015). *Actualizaciones*. Obtenido de https://videlarivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Quantis. (03 de junio de 2021). *NAE VEGAN SHOES*. Obtenido de https://www.nae-vegan.com/es/el-impacto-medioambiental-de-la-industria-del-calzado_672.html?idb=89

Redactor Rock Content. (17 de febrero de 2019). *rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/escalabilidad/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20escalabilidad%20define%20la,de%20aumentar%20proporcionalmente%20sus%20costos.>

SRI. (27 de febrero de 2023). *Plan V*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/economia/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion>

SRI. (27 de 02 de 2023). *Plan V*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/economia/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

11. ANEXOS

ANEXO 1. INFORMACIÓN DE INEC DE LOS CANTONES SALITRE, SAMBORONDÓN, DAULE, DURAN Y GUAYAQUIL.

Cantón Salitre



Cantón Samborondón

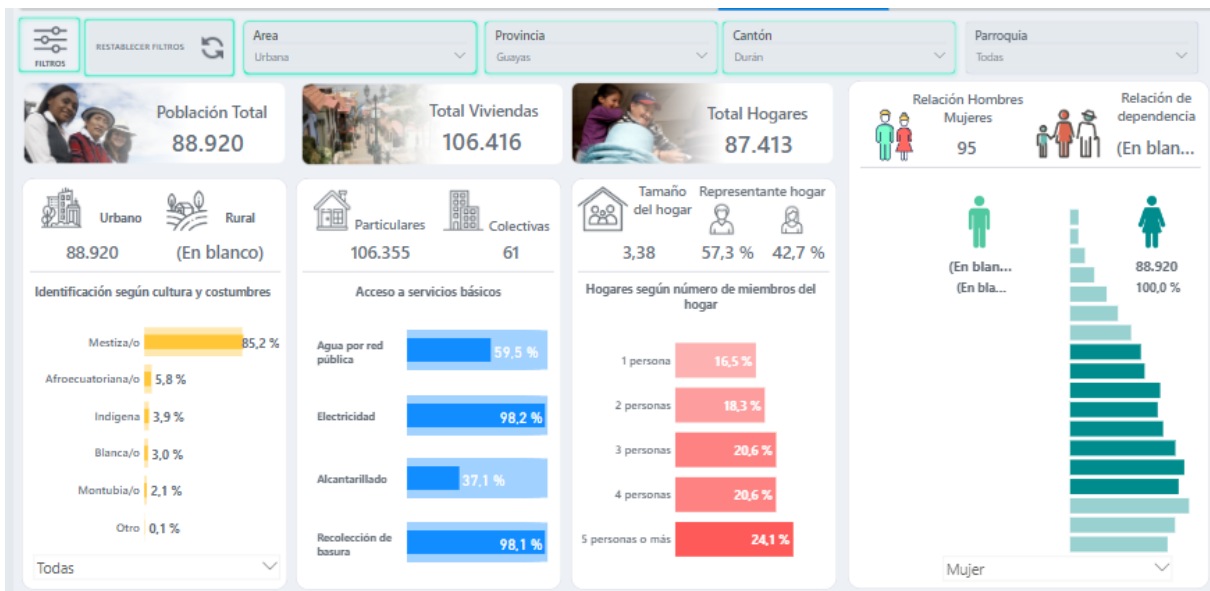


PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Cantón Daule



Cantón Duran



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Cantón Guayaquil



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

ANEXO 2. ENCUESTA A CONSUMIDOR FINAL

La encuesta obtuvo 261 respuestas, de las cuales el 69% mujer con 181 votos y 39% hombres con 78 votos y 2 personas prefirieron no decir su género.

1. ¿Cuál es su género?

[Más detalles](#)

[Información](#)

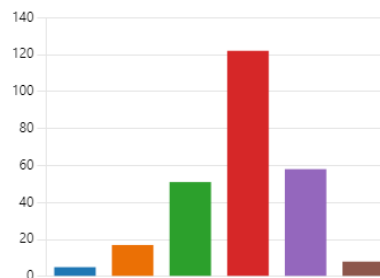
Mujer	181
Hombre	78
Prefiero no decir	2



2. ¿Cuántos años tiene?

[Más detalles](#)

< 18	5
18 - 25	17
26 - 35	51
36 - 45	122
46 - 55	58
> 55	8



3. ¿Qué criterio resulta desencadenante en la decisión de compra de calzado nuevo?

[Más detalles](#)

[Información](#)

Funcional, lo necesito para reem...	146
Por aprovechar las ofertas y pro...	76
Por moda, me gusta tener las úl...	17
Otras	22



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

4. ¿En qué provincia vive?

Más detalles

Información

Azúay	4
Bolívar	0
Cañar	0
Carchi	1
Chimborazo	0
Cotopaxi	0
El Oro	3
Esmeraldas	0
Galápagos	0
Guayas	208
Imbabura	1
Loja	0
Los Ríos	2
Manabí	2
M.Santiago	0
Napo	0
Orellana	0
Pastaza	0
Pichincha	20

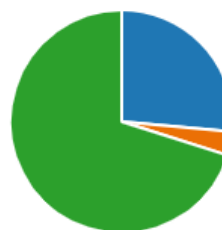


5. ¿Qué tipo de calzado prefiere?

Más detalles

Información

compra calzado de marcas reco...	69
compra calzado de fábricas naci...	9
Ambas opciones	183



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

6. En que lugares prefiere realizar sus compras de calzado

[Más detalles](#)

Información

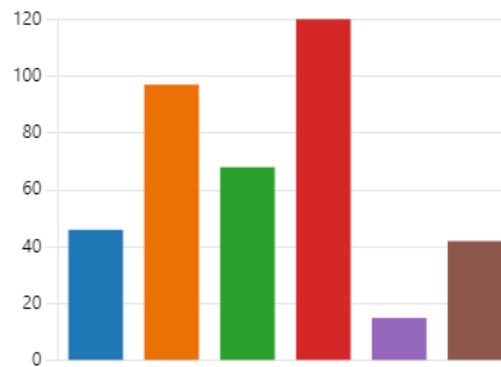
● Presencialmente en la tienda	178
● En las redes sociales o páginas ...	11
● Ambas opciones	72



7. Si compra calzado en las redes sociales o página web de tiendas departamentales cuales son las 2 donde generalmente lo realiza.

[Más detalles](#)

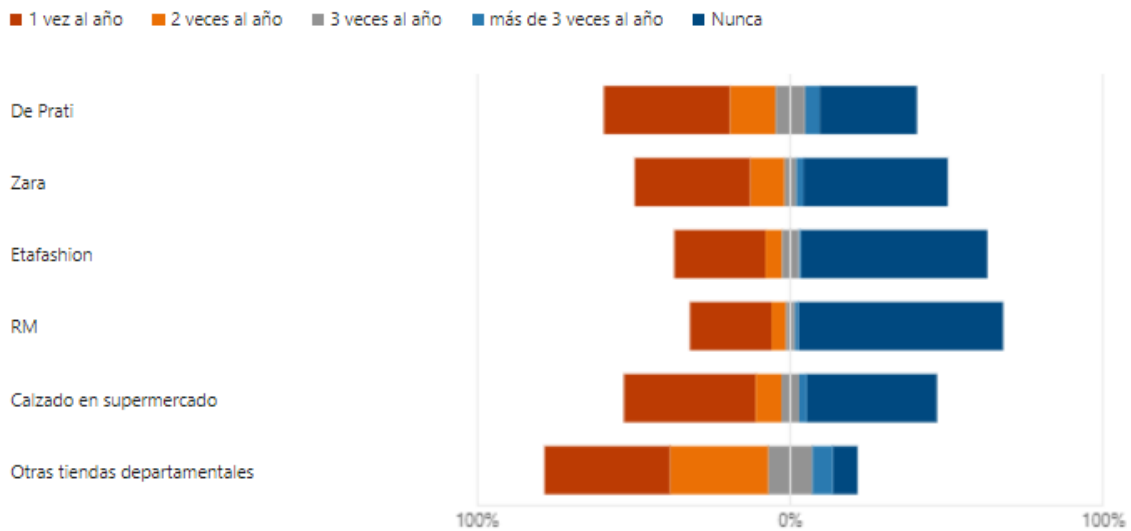
● Facebook	46
● Instagram	97
● Pagina Web	68
● Amazon	120
● Tik Tok	15
● Otras Redes	42



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

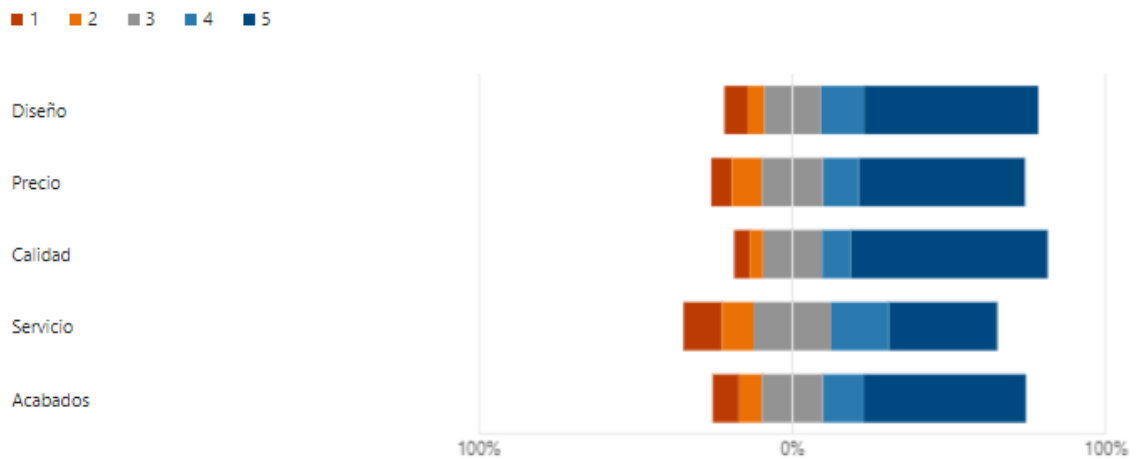
8. Si compra calzado en tiendas departamentales presencialmente califique con que frecuencia

[Más detalles](#)



9. Califique siendo 1 poco importante y 5 muy importante ¿Qué aspecto influyen en la decisión de compra de un calzado?

[Más detalles](#)



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

10. ¿Qué medios de pago prefiere?

[Más detalles](#)

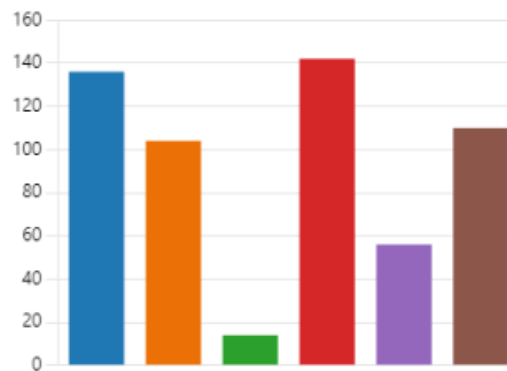
Tarjeta de Crédito	141
Tarjeta de Debito	106
Transferencia a cuenta	59
Efectivo	110



11. ¿Cuáles son los principales retos, obstáculos y dificultades con los que se encuentra en el momento de comprar zapatos?

[Más detalles](#)

Calidad de los materiales	136
Diseño	104
Tiempo de entrega	14
Disponibilidad de las tallas	142
Variedad de colores	56
Relación precio beneficio	110



12. Es usted consumidor de productos sustentables o amigables con el medio ambiente

[Más detalles](#)

[Información](#)

SI	182
NO	79



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

13. Estaría dispuesto a comprar zapatos ecológicos

[Más detalles](#)

● SI	230
● NO	31



14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos ecológicos?

[Más detalles](#)

[Información](#)

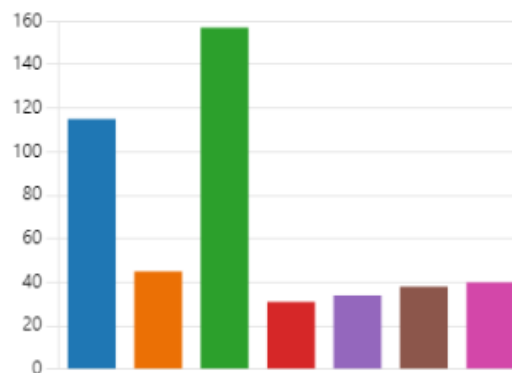
● De \$30 a \$45	140
● De \$46 a \$60	62
● De \$61 a \$75	24
● > a \$75	4



15. ¿Qué tipo de modelo de zapato ecológico es el que más le gustaría comprar? Escoja 3

[Más detalles](#)

● sandalias bajas	115
● balerinas	45
● deportivos (sneaker)	157
● botines	31
● tacon alto	34
● plataformas	38
● otros	40



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

16. ¿Conoce alguna marca se dedique a la fabricación de zapatos ecológicos?

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Si	14
● No	216



17. Detalle la marca de zapatos ecológico que conoce

[Más detalles](#)

[Información](#)

14

Respuestas

Respuestas más recientes

5 encuestados (36%) respondieron **Adidas** para esta pregunta.



ANEXO 3. ENTREVISTA A CLIENTES (CONSUMIDOR FINAL)

Entrevista Clientes (Consumidor final)

Entrevista #1 Bélgica Rivera 46años

Tengo un emprendimiento, entregas a domicilio servicio de Cartering. Fortalecer mi empresa para dar servicios a las industriales en el sector empresarial. Meta administradora y personal a cargo tener persona operativa, y solo buscando más clientes. Una vez que se haya estabilizado una vez al año viajar con mi familia mis hijos.

1. ¿Tienes algún presupuesto destinado para zapatos, sandalias y cual sería ese valor anual?

No he comprado últimamente, pues recién llegue desde Sangolquí estoy tratando de estabilizarme con esto de la pandemia y el cambio de ciudad, el presupuesto se ha bajado a la mitad, quizás no hay eventos sociales, por lo que no usa tacos, pero si uso zapatos bajos. Y los fines de semana prefiero sandalias y casuales bajos.

2. ¿Cuándo vas a la tienda pides asesoría a la persona que está atendiendo?

Solo para pedir la ubicación de lo que estoy buscando. Siempre se a lo que voy y lo que busco por lo que no pido asesoría y se lo que necesito, prefiero que la tiene tenga ordenado por el número de calzado para poder encontrar con mayor facilidad.

3. ¿Qué factores toma en cuenta para la compra de zapatos?

Siempre busco que sean cómodos, que los pies se vean bien y que no resalten los grandes que son, pues considero que tengo un pie grande por lo que no quiero que llame la atención si tamaño. Entonces busco zapatos que hagan que mi pie se vea más estilizado.

4. ¿Con que frecuencias realizas tus compras?

Mas que nada cuando tenía compromiso eventos o festividades navidad, y fin de año, antes de la pandemia podría decirse que cada 4 meses, ahora con la pandemia podría ser cada 6 meses.

5. ¿Algún modelo o categoría en tu tienda preferida?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

En Quito había una tienda que tenía nombre de TECHUS en el Valle de los Chillos me gustaban sus precios, y lo que exponían los zapatos y sandalias muy bonitos y muy cómodos marca brasileña.

6. ¿Qué vez en una tienda?

Siempre me fijo en la temática, algo que considero muy importante es que, si ingreso a una tienda y no me contestan el saludo, prefiero irme y no regresar por lo que opto por salir y no comprar.

También me fijo en el orden para no tener que depender de la Srta. que vende.

7. ¿Has vivido alguna mala experiencia, cuéntame la tienda y marca de los zapatos?

Si he tenido una mala experiencia, pero fue en la compra que realice a una vecina, los zapatos son muy incómodos mala calidad. Eran baratos.

8. ¿Ofertas?

Si sabe que hay promociones, ofertas donde el segundo sale a mitad de precios, si encontraba en buen precio y compraba más porque necesitaba, mas no por la oferta.

9. ¿Cuánto has pagado por un zapato?

Bueno una ocasión compre unos zapatos deportivos \$100 creo que valió la pena porque me gustaban.

10. ¿Qué marcas? New balance y Under Ambor.

11. ¿Algo que no le gusta, cuando va a una tienda?

Pues algo que no me gusta, es cuando la persona que está atendiendo piensan que me están haciendo un favor en atenderme, yo considero que en Quito hacen caras, por lo que siento es que ya no quieren atenderme y creo que deben de mejorar la actitud, considero que puede ser un tema de región. Ahora se ve más personas de Colombia y Venezuela y considero que son altaneros, oh por lo menos es lo que ella ha visto como experiencia. Aunque en Guayaquil suele suceder, pero su percepción es que pasa menos.

12. En que lugares prefiere realizar sus compras de calzado

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Tiendas de centro comercial, por la comodidad y puedo probar los zapatos ver la calidad y ver las opciones de precios que puedo elegir.

Si se compra on line no te quede o no sea lo que viste en foto.

13. Si compra calzado en las redes sociales o página web de tiendas departamentales cuales son las 2 donde generalmente lo realiza.

Ella prefiero ir al centro comercial porque tiene mala experiencia con redes sociales, ya que cuando hizo una compra, la foto versus lo que le llegó no tenía la calidad y el tamaño que se necesita y la entrega se demora.

14. Es usted consumidor de productos sustentables o amigables con el medio ambiente
Siempre es una opción, pero es muy cara.

15. Estaría dispuesto a comprar zapatos ecológicos

Si, cuando sean precios razonables o equiparables a los tradicionales.

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos ecológicos?

\$50 un par de zapatos y en deportivos hasta en unos \$80.

17. ¿Qué tipo de modelo de zapato ecológico es el que más le gustaría comprar? Escoja 3 sandalias bajas, balerinas, deportivos (sneakers), botines, tacón alto, plataformas.

Sandalias bajas, zapatos deportivos y balerinas.

18. ¿Conoce alguna marca se dedique a la fabricación de zapatos ecológicos? Detalle la marca de zapatos ecológico que conoce.

No conoce marca de zapatos ecológicos.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Entrevista #2: Milenna Asunción

23 años, Estudio en la Universidad Católica carrera de Odontología y va a 10to ciclo.

Aspiración: a corte plazo alcanzar su meta Titulo, luego hacer una especialidad fuera del país, está investigando. Tener una clínica odontológica para ayudar a su mamá y papá.

Por lo mal que está el mundo piensa que mejor es no tener hijos.

1. ¿Tienes algún presupuesto destinado para zapatos, sandalias y cual sería ese valor anual?

No tiene un presupuesto.

Realiza compras, porque necesita, siempre compra de 3 pares para tener variedad.

Cómodos, en los colores le gustan blancos, la forma de los zapatos.

2. ¿Cuándo vas a la tienda pides asesoría a la persona que está atendiendo?

Solo pregunta cuando no encuentra algo, no pide asesoría.

3. ¿Qué factores toma en cuenta para la compra de zapatos?

Siempre va al almacén cuando muestra que está en oferta, y en ese momento busca que le gusta y compra. El modelo la comodidad, color, si el que le gusta está en oferta lo compra, pero si no está en oferta igual lo compra.

4. ¿Si debes de elegir entre tus tiendas preferidas cuales serían y por qué?

Deprati vs De Písar

Sandalias en Deprati y zapatos en Nike.

Prefiere De písar porque hay todo tipo de marca, porque sabe que le van a durar, a escoger un zapato que no conoce la marca y corre el riesgo que se le dañe, las marcas que usa son: La Coste, Tommy y Náutica.

5. ¿Con que frecuencias realizas tus compras?

No realiza compras muy seguido después de la pandemia por lo que ya no tiene que ir a la universidad. Cuando está en presencial sus compras eran más frecuentes, cada dos meses compraba 3 pares. Porque tenía exposiciones y viajes de la universidad. Actualmente 2 veces al año.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

6. ¿Tienes alguna mala experiencia en la compra de calzado, en donde y que pasó?

Marathon le toco hace un cambio porque le llevo un zapato sucio parece que era el del mostrador, en Adidas le paso algo similar y el papá fue a cambiarlo.

7. ¿Ofertas?

8. ¿Cuánto has pagado por un zapato?

\$140 es lo máximo y el que le gustaba y los deportivos los usa a diario para la universidad.

9. ¿Qué marcas?

NIKE

10. ¿Algo que no le gusta, cuando va a una tienda?

Al momento no has visto algo desagradable.

11. En que lugares prefiere realizar sus compras de calzado

Prefieres ir a la tienda para probarse y ver el modelo.

12. Si compra calzado en las redes sociales o página web de tiendas departamentales cuales son las 2 donde generalmente lo realiza.

Nunca si mira y le gusta, pero no los compra, lo que hace es ir a la tienda física.

13. Es usted consumidor de productos sustentables o amigables con el medio ambiente

Realizo reciclaje en su casa, deseo aportar con el medio ambiente.

14. Estaría dispuesto a comprar zapatos ecológicos

Si están bonitos si-

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos ecológicos?

\$45 a \$50.

¿Qué tipo de modelo de zapato ecológico es el que más le gustaría comprar? Escoja 3 sandalias bajas, balerinas, deportivos (sneakers), botines, tacón alto, plataformas.

Sandalias bajas, plataformas y sneakers

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

16. ¿Conoce alguna marca se dedique a la fabricación de zapatos ecológicos? Detalle la marca de zapatos ecológico que conoce.

NIKE

Entrevista #3: Katherine Silva

Trabaja como Gestor de implementación de Clientes Corporativos, tiene 30 años. Le gusta viajar, pero por la pandemia dejó de viajar, como ya está volviendo a la normalidad viaja 1 vez al año. Aspira sacar su certificación de PMP, y comprar una casa.

1. ¿Tienes algún presupuesto destinado para zapatos, sandalias y cual sería ese valor anual?

En realidad, no tiene un presupuesto destinado, pero gasta aproximadamente \$500 Porque ella suele darse las vueltas por el centro comercial y si vi algo que le llama la atención como colores cosas nuevas, entonces ingresa y se prueba y si le gusta como le quedan se los compran.

2. ¿Cuándo vas a la tienda pides asesoría a la persona que está atendiendo?

Solo cuando no encuentra su talla.

3. ¿Qué factores toma en cuenta para la compra de zapatos?

Que sean cómodos, porque sufrió un desguince y el especialista le dijo que si podía usar tacos magnolia y bajos; pero por la pandemia prefiere que sean bajos y los colores que más le gustan son: café, azul y nude.

4. ¿Con que frecuencias realizas tus compras?

No tiene una fecha, pero siempre se compra un par de zapatos cuando le llaman la atención, ahora compra zapatos cerrados deportivos porque no quiere que su pie este descubierto por temor con lo que se vivió con el covid.

5. ¿Algún modelo o categoría en tu tienda preferida, ¿cuál es?

DePrati sandalias solo para la playa, de ahí son zapatos cerrados y bajos. Desde la pandemia, anteriormente si usaba tacos, pero por el desguince usa solo taco magnolia y su preferencia ha cambiado por los zapatos bajos y cómodos.

6. ¿Qué vez en una tienda, que te gusta y que a lo mejor no te gusta?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Le gusta ordenado con accesorios, no le gustan que los zapatos estén sucios, siempre se fija que los zapatos no estén pelados. Y tiene 22 pares de zapatos.

7. ¿Cuánto has pagado por un zapato?

El zapato más económico \$20 y el más caro \$100 esto depende si le gusta mucho para poderlo comprar.

8. ¿Qué marcas?

Tommy, Adidas, H&O, en Shoe box (no recuerdo la marca)

9. En que lugares prefiere realizar sus compras de calzado

Amazon ha tenido buena experiencia, por eso ha comprado en esa página, y de ahí prefiere centros comerciales para poderse probar y ver la calidad del zapato.

10. Si compra calzado en las redes sociales o página web de tiendas departamentales cuales son las 2 donde generalmente lo realiza.

Adidas y Tommy porque son cómodos para andar y combinan con todo por lo general compra siempre negro y blanco.

11. Es usted consumidor de productos sustentables o amigables con el medio ambiente

Si, cuando tiene oportunidad de adquirir algo que pueda contribuir con el medio ambiente lo realiza.

12. Estaría dispuesto a comprar zapatos ecológicos

Si, quisiera comprar zapatos ecológicos, sin embargo, no lo he realizado, ya que no se ha dado la oportunidad.

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos ecológicos?

Pues dependiendo el modelo, estaría dispuesta a pagar entre \$40 y \$60.

14. ¿Qué tipo de modelo de zapato ecológico es el que más le gustaría comprar? Escoja 3 sandalias bajas, balerinas, deportivos (sneakers), botines, tacón alto, plataformas.

Me gustan las plataformas y sandalias bajas con los deportivos sneakers, son lo que más uso hoy en día por comodidad y porque soy mamá.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

15. ¿Conoce alguna marca se dedique a la fabricación de zapatos ecológicos? Detalle la marca de zapatos ecológico que conoce.

No, en realidad no conozco ni he visto zapatos ecológicos, creo que se sería interesante. A menos que la marca Fulgore sea ecológica y yo no sepa.

Entrevista #4: Maria Fernanda Viteri Minaya 35 años

Soy ingeniera en telemática, trabajo como Ing. de soporte técnico corporativo. Meta estudiar administración de empresas a nivel técnico. Y eres madres de dos niños un 9 año y un niño de 6 años. Combina su familia y los bebés. Le gusta salir a pasear con sus hijos.

1. ¿Tienes algún presupuesto destinado para zapatos, sandalias y cual sería ese valor anual? \$800 anual por lo que reparte entre los 3. Si asume lo de la escuela 1200.

2. ¿Cuándo vas a la tienda pides asesoría a la persona que está atendiendo?

Si preguntas, si hay ofertas y donde está la sesión de niños que le recomienda. Y de ahí ya compra lo que desea.

3. ¿Qué factores toma en cuenta para la compra de zapatos?

Siempre el precio, el modelo del zapato si le gusta o no, la calidad del zapato. Que sean cómodos.

4. ¿Con que frecuencias realizas tus compras?

Cada 8 meses porque les crece los pies a los bebés, y en su caso porque ve que sus zapatos tienen algún tipo de falla o si tiene un evento especial también compra.

5. ¿Algún modelo o categoría en tu tienda preferida?

Zapatos deportivos, los trae por Amazon Adidas, Nike, Skechers, es lo que usa para el trabajo, sandalias bajitas compra en Deprati Azaleia tipo brasileña.

6. ¿Qué vez en una tienda?

En las carteras, las blusas, pantalones jeans, los zapatos solo cuando ando buscando, de ahí le llaman la atención las sandalias bajas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

7. ¿Has vivido alguna mala experiencia, cuéntame la tienda y marca de los zapatos?

Compro una réplica en la bahía, a la primera que se puso los zapatos se despegaron y desde ahí ya no compra en esos lugares y prefiere centro comercial o Amazon.

8. ¿Ofertas?

Las promociones, el segundo a mitad de precio, o que diga toda la tienda a 40% de descuento.

9. ¿Cuánto has pagado por un zapato?

\$60 por la calidad del zapato y la marca Nike.

10. ¿Algo que no le gusta, cuando va a una tienda?

Cuando la persona que esta para ayudar no es amable, y responde de mala manera. Una vez lo vivió en Deprati, y en el centro comercial de riocentro nada más que no recuerda la tienda.

11. En que lugares prefiere realizar sus compras de calzado

Deprati, de pisar, prefiero porque son zapatos que tienen mayor durabilidad del zapato.

12. Si compra calzado en las redes sociales o página web de tiendas departamentales cuales son las 2 donde generalmente lo realiza.

Amazon, aunque prefiere ir a la tienda porque existe el temor de que no le vaya a quedar, y estar segura de que le quede el zapato, ver la calidad y sentir la comodidad.

13. Es usted consumidor de productos sustentables o amigables con el medio ambiente

Si me gustaría, pero no he tenido la experiencia de comprar algo eco amigable.

14. Estaría dispuesto a comprar zapatos ecológicos

Si,

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos ecológicos?

\$35 por unas sandalias de plataforma tipo magnolia.

16. ¿Qué tipo de modelo de zapato ecológico es el que más le gustaría comprar? Escoja 3 sandalias bajas, balerinas, deportivos (sneakers), botines, tacón alto, plataformas.

Sandalias bajas, plataformas, sneakers.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

17. ¿Conoce alguna marca se dedique a la fabricación de zapatos ecológicos? Detalle la marca de zapatos ecológico que conoce.

No conoce marca de zapatos ecológicos.

Entrevista #5: Shirley Vanessa Soria Panchana 32 años

Casada dos hijos, le gusta escuchar música, bailar, pasar tiempo en familia, la playa. Licenciada en redes y trabaja como Supervisora de Soporte Técnico Corporativo, desea realizar una maestría en proyectos, terminar de pagar su casa. Poder ver a sus hijos realizados.

1. ¿Tienes algún presupuesto destinado para zapatos, sandalias y cual sería ese valor anual?

Vestimenta y zapatos \$500.

2. ¿Cuándo vas a la tienda pides asesoría a la persona que está atendiendo?

No, pide asesoría, por yo sé que es lo que me gusta. Y para los niños ella sabe que debe comprarle algo cómodo.

3. ¿Qué factores toma en cuenta para la compra de zapatos?

Comodidad, bonitos, colores que combine con la ropa, por ejemplo: negro, azul, café, plomo. Que duren que sean de buena calidad.

4. ¿Con que frecuencias realizas tus compras?

3 veces al año, en su mayoría zapatos deportivos, sandalias para la niña.

5. ¿Algún modelo o categoría en tu tienda preferida?

Convers, para su niña bubble gummers normalmente compra en BATA, comenta que el esposo compra por Amazon porque le gusta de basket.

6. ¿Qué vez en una tienda?

Que este bien decorada, le impacta bastante el olor de la tienda, que este bien ordenada, que se vean los zapatos con accesorios y con colores combinados, la atención sea agradable.

7. ¿Has vivido alguna mala experiencia, cuéntame la tienda y marca de los zapatos?

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

No con la marca, pero si con las personas que atienden, en Payless, la persona super desagradable y super desatenta y no le gusto la forma de atender y por eso prefiere comprar en BATA y ya no va a Payless.

8. ¿Ofertas?

Cuando dicen el segundo a mitad de precio, eso le llama la atención como tiene dos hijos ve una oportunidad.

9. ¿Cuánto has pagado por un zapato?

\$60 en ese entonces unos zapatos de fiesta.

10. ¿Algo que no le gusta, cuando va a una tienda?

Cuando hay muchas personas prefieres ir en otro momento.

11. En que lugares prefiere realizar sus compras de calzado

En el centro comercial, porque tienes más opciones.

12. Si compra calzado en las redes sociales o página web de tiendas departamentales cuales son las 2 donde generalmente lo realiza.

Ella no compra en redes sociales, pero su esposo si ha comprado por Amazon y la experiencia ha sido buena.

13. Es usted consumidor de productos sustentables o amigables con el medio ambiente

En algún momento ha comprado de nike que son con material reciclable, son super cómodos y no pesan, la duración es corta menos de 1 año. También me gusta hacer reciclaje separo las pilas y baterías, cartones y botellas. Los lleva a un punto de reciclaje de los centros comerciales.

14. Estaría dispuesto a comprar zapatos ecológicos

Si,

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos ecológicos?

\$40 y \$60 estaría dispuesto a pagar por un zapato ecológico.

16. ¿Qué tipo de modelo de zapato ecológico es el que más le gustaría comprar? Escoja 3 sandalias bajas, balerinas, deportivos (sneakers), botines, tacón alto, plataformas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Sandalias bajas, botines, sneakers.

17. ¿Conoce alguna marca se dedique a la fabricación de zapatos ecológicos? Detalle la marca de zapatos ecológico que conoce.

Nike.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

ANEXO 4. FINANCIERO

BALANCE GENERAL DEL PROYECTO PROYECTADO 5 AÑOS

BALANCE GENERAL						
CUENTAS	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja y Bancos	\$ 10.000	\$ 9.545	\$ 24.341	\$ 44.225	\$ 70.549	\$ 104.921
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10.000	\$ 9.545	\$ 24.341	\$ 44.225	\$ 70.549	\$ 104.921
ACTIVOS FIJOS						
Activos Depreciables	\$ 43.560	\$ 43.560	\$ 43.560	\$ 43.560	\$ 43.560	\$ 43.560
Depreciación Acumulada		\$ 4.741	\$ 9.482	\$ 14.223	\$ 18.414	\$ 22.605
Activos Amortizables	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Amortización Acumulada		\$ 90	\$ 180	\$ 270	\$ 360	\$ 450
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 44.460	\$ 39.629	\$ 34.798	\$ 29.967	\$ 25.686	\$ 21.405
TOTAL ACTIVOS	\$ 54.460	\$ 49.174	\$ 59.139	\$ 74.192	\$ 96.235	\$ 126.326
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar Proveedores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% de Repartición a Utilidades		\$ 1.471	\$ 4.630	\$ 6.927	\$ 9.255	\$ 11.819
25% de Impuesto a la Renta		\$ 2.084	\$ 6.559	\$ 9.813	\$ 13.111	\$ 16.743
Obligaciones Financieras	\$ 101.626	\$ 86.534	\$ 69.188	\$ 49.251	\$ 26.336	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 101.626	\$ 90.089	\$ 80.376	\$ 65.990	\$ 48.702	\$ 28.562
PATRIMONIO						
Capital	\$ 43.554	\$ 43.554	\$ 43.554	\$ 43.554	\$ 43.554	\$ 43.554
Resultados de ejercicios anteriores		\$ (90.720)	\$ (85.094)	\$ (67.384)	\$ (40.889)	\$ (5.491)
Utilidades o pérdidas del ejercicio	\$ (90.720)	\$ 5.627	\$ 17.709	\$ 26.495	\$ 35.399	\$ 45.207
Reservas de años anteriores			\$ 625	\$ 2.593	\$ 5.537	\$ 9.470
Reserva legal		\$ 625	\$ 1.968	\$ 2.944	\$ 3.933	\$ 5.023
TOTAL PATRIMONIO	\$ (47.166)	\$ (40.914)	\$ (21.237)	\$ 8.201	\$ 47.533	\$ 97.764
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 54.460	\$ 49.174	\$ 59.139	\$ 74.192	\$ 96.235	\$ 126.326

Cálculo de la Demanda

CÁLCULO DE LA DEMANDA GENERAL	DATOS REALES					DATOS PROYECTADOS				
	DATO 1	DATO 2	DATO 3	DATO 4	DATO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado Total	953.718	1.001.404	1.041.460	1.083.118	1.137.274	1.188.452	1.240.446	1.295.879	1.355.307	1.416.058
Mercado Potencial	218.602	229.532	238.713	248.262	260.675	272.405	284.323	297.028	310.650	324.575
Mercado Disponible	43.720	45.906	47.743	49.652	52.135	54.481	56.865	59.406	62.130	64.915
Mercado Efectivo	8.744	9.181	9.549	9.930	10.427	10.896	11.373	11.881	12.426	12.983
Mercado Objetivo	1.749	1.836	1.910	1.986	2.085	2.179	2.275	2.376	2.485	2.597

PROYECCIÓN DEMANDA DE CLIENTES							
VARIABLES	IDM	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Variable 1	P. 4	90%	1.961	2.047	2.139	2.237	2.337
Variable 2	P. 6	70%	1.373	1.433	1.497	1.566	1.636
Variable 3	P. 9	60%	824	860	898	939	982
Variable 4	P. 15	85%	700	731	763	798	834
Variable 5	P. 20	80%	560	585	611	639	667
DEMANDA DE CLIENTES POR AÑO			560	585	611	639	667

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

ANEXO 5. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo de Punto de equilibrio resulto que se requiere vender 3274 pares de Zapatos para el Año 1, con un precio promedio de \$40, para generar un ingreso de \$130.973.

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$ 161.324	\$ 191.534	\$ 210.098	\$ 228.522	\$ 249.177
Costos fijos	\$ 120.496	\$ 129.484	\$ 133.841	\$ 138.799	\$ 144.128
Costos variables	\$ 12.906	\$ 15.323	\$ 16.808	\$ 18.282	\$ 19.934
Transacciones Promedio	4.033	4.420	4.848	5.274	5.537
Precio Promedio de Ventas	\$ 40,00	\$ 43,33	\$ 43,33	\$ 43,33	\$ 45,00
Costo Variable por Transacción	\$ 3,20	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 3,60
PUNTO EQUILIBRIO: TRANSACCIONES	3.274	3.248	3.357	3.482	3.481
PUNTO EQUILIBRIO: DÓLARES	130.973	140.743	145.479	150.869	156.661
Punto De Equilibrio (Ventas Zaptos mensual)	273	271	280	290	290

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

ANEXO 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Escenario moderado

En el análisis realizado se comprobó que la variable que más influye es la cobertura, con solo un aumento del 2%, produce un crecimiento en el TIR del accionista del 55% al 63%, la otra variable que influye es el financiamiento, en donde con un aumento del 10% con el capital propio aumenta del 55% al 61%.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD									
Escenario	% Cobertura Promedio	% Capital Propio	% Deuda	VAN Accionista	TIR Accionista	Recuperación Accionista	VAN Financiamiento	TIR Financiamiento	Recuperación Financiamiento
	22%	30%	70%	\$ 103.948	54,81%	2,62	\$ 178.542	39,64%	3,87

Moderado	22%	30%	70%	\$ 103.948	55%	2,62	\$ 178.542	40%	3,87
Moderado	24%	30%	70%	\$ 141.816	63%	2,26	\$ 256.545	48%	3,27
Moderado	22%	40%	60%	\$ 132.959	61%	2,41	\$ 154.727	38%	3,91
Moderado	24%	40%	60%	\$ 174.876	71%	2,08	\$ 227.546	47%	3,29

Escenario Optimista

En el análisis realizado se ratificó que la variable que más influye es la cobertura, con solo un aumento del 10%, produce un crecimiento de casi el doble del escenario moderado en el TIR del accionista del 55% al 95%, la otra variable es el financiamiento, en donde con aumento del 10% en el capital de trabajo del accionista aumento 40% del escenario moderado en el TIR del accionista del 61% al 107%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD									
Escenario	% Cobertura Promedio	% Capital Propio	% Deuda	VAN Accionista	TIR Accionista	Recuperación Accionista	VAN Financiamiento	TIR Financiamiento	Recuperación Financiamiento
Optimista	33%	30%	70%	\$ 293.284	95%	1,43	\$ 568.554	76%	2,02
Optimista	35%	30%	70%	\$ 331.151	102%	1,32	\$ 646.556	82%	1,84
Optimista	33%	40%	60%	\$ 342.543	107%	1,28	\$ 518.822	74%	2,04
Optimista	35%	40%	60%	\$ 384.459	115%	1,18	\$ 591.641	80%	1,85

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA LÍNEA DE CALZADO ECOLÓGICO, EN LA EMPRESA KRINAGSA

Escenario Pesimista

En el análisis al igual que los otros escenarios la variable que más influye es la cobertura, con solo una reducción del 10%, produce pérdida en el VAN y valor negativo en el TIR, y con el financiamiento del 10% más con capital propio solo genera perder mes, por lo que es vital para la viabilidad del proyecto mantener la cobertura en los rangos del escenario moderado.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD									
Escenario	% Cobertura Promedio	% Capital Propio	% Deuda	VAN Accionista	TIR Accionista	Recuperación Accionista	VAN Financiamiento	TIR Financiamiento	Recuperación Financiamiento
Pesimista	11%	30%	70%	\$ (127.023)	-26%	0,00	\$ (278.968)	Nose puede calcular	0,00
Pesimista	11%	40%	60%	\$ (119.704)	67%	1,00	\$ (271.877)	Nose puede calcular	1,00
Pesimista	13%	30%	70%	\$ (68.349)	6%	0,00	\$ (158.769)	-33%	0,00
Pesimista	13%	40%	60%	\$ (54.984)	6%	0,00	\$ (160.011)	-34%	0,00