



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA ELABORACIÓN Y
EXPORTACIÓN DE ZAPATOS ECOLÓGICOS A BASE DE
DERIVADOS DEL ÁRBOL DE HULE EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA COMERCIAL CON
MENCION EN GESTION EMPRESARIAL**

AUTORA

KATHERINE BASTIDAS REDÍN

TUTOR

ING. CRISTIAN MORAN

SAMBORONDÓN, ABRIL DEL 2015

Índice General

1	Justificación.....	5
2	Problema a resolver	6
3	Objetivo General.....	6
4	Resumen Ejecutivo	7
5	Misión y Visión	8
6	Metas	8
7	Viabilidad legal	8
7.1	Constitución de la compañía	8
7.2	Proceso para registrar en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).....	9
7.3	Ministerio de Relaciones Laborales	9
7.4	Permisos Municipales	10
8	Análisis de mercados.....	10
8.1	Mercado Objetivo.....	10
8.2	Perfil Demográfico del consumidor Peruano	11
8.3	Análisis PESTEL	11
8.3.1	Político	11
8.3.2	Económico.....	12
8.3.3	Social.....	13
8.3.4	Tecnológico.....	13
8.3.5	Ambiental	13

8.4	Análisis FODA.....	14
8.5	Análisis de las 4 Ps.....	15
8.5.1	Producto	15
8.5.2	Precio.....	16
8.5.3	Plaza	16
8.5.4	Promoción	17
8.6	Análisis de la demanda y oferta	17
8.7	Estrategia de diferenciación	20
8.8	Acciones de promoción.....	20
8.9	Canal de distribución.....	21
9	Análisis Operativo	24
9.1	Localización y descripción de las instalaciones.....	24
9.2	Método de producción.....	24
9.3	Capacidad instalada.....	26
9.4	Diagrama de flujo de procesos.....	26
9.5	Recursos humanos.....	27
10	Análisis Financiero	29
10.1	Inversiones	29
10.2	Estados de resultados proyectados a 5 años	30
10.3	Flujo de caja proyectado a 5 años	31
10.4	Análisis del punto de equilibrio	32
10.5	Análisis de sensibilidad.....	33

10.5.1 Escenario 1	33
10.5.2 Escenario 2	34
10.6 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión	35
11 Viabilidad del proyecto	36
12 Bibliografía.....	37

1 Justificación

El día de la Tierra es el 22 de abril, en donde a nivel internacional, todos se unen por una misma causa, proteger al medio ambiente y con ello dejar a las generaciones futuras un crecimiento sostenible, siendo el cuidado no solo en temas de prevención, sino de cambiar estilos de vida, renuncia hoy para el beneficio del mañana, en donde dentro de los planes de acción está el ahorro de energía, el uso de productos orgánicos, y no contaminar el planeta.

Comenzando con un pequeño cambio en los hábitos, sumaran estos a gran escala, causando un efecto positivo entorno al cuidado del medio ambiente, siendo así que debemos pensar en la reciprocidad, sabiendo que recibimos lo que otorgamos, que se debe conocer el daño que se está causando para así empezar a respetar lo que se está perjudicando.

Por lo antes mencionado se debe priorizar el cuidado de los suelos por medio de la reforestación, la prevención del calentamiento global, y la contaminación de la atmosfera.

Bajo estas premisas se realiza el estudio para la elaboración y exportación de zapatos ecológicos a base de látex del árbol de hule, en donde estos se realizan basados en el cuidado del medio ambiente, durante todo su proceso productivo hasta llegar al producto final.

Los zapatos a producir tendrán componentes biodegradables, libres de químicos, con tinte vegetal, y látex de hule, son suela pegada, mostrando en ellos no solo el cuidado por el ecosistema, sino de protección a los pies, sintiendo en su textura el cambio favorable al usarlo.

2 Problema a resolver

Existe una tendencia a usar productos ecológicos en la actualidad, además ante la limitación de las importaciones, se crea la posibilidad de entrar a la industria manufacturera del país, mejor aún si es con un producto que no está muy explotado como son los zapatos ecológicos. (Everis, 2012)

Se busca crear tecnología de punta para poder industrializar el calzado ecológico, y concientizar a los ciudadanos que el uso de reciclaje es favorable para el cuidado del ecosistema.

3 Objetivo General

Analizar la viabilidad para la elaboración y exportación a de zapatos ecológicos a base de derivados del árbol de hule en la Ciudad de Guayaquil

Objetivos específicos:

- Determinar cuáles serían los clientes potenciales y estratégicos en Perú para la venta de zapatos derivados del árbol de hule.
- Diagnosticar la viabilidad operativa en la producción y exportación de zapatos derivados del árbol de hule.
- Realizar estudio de factibilidad financiera para la elaboración y exportación a de zapatos ecológicos a base de derivados del árbol de hule en la Ciudad de Guayaquil.

4 Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios evalúa la factibilidad de crear una fábrica de zapatos ecológicos hecho en base a un material derivado del árbol de hule. El proyecto sería elaborarlos en la ciudad de Guayaquil pero exportarlos a Perú. La marca de zapatos sería “GREEN WALK” haciendo referencia a “una caminata ecológica”.

El estudio demostró que el proyecto si es viable en las diferentes áreas. Con respecto a la producción, se trabajaría con moldes, la máquina de inyección por moldes será importada de China y con esta y el personal que la operará se podrá realizar 12 zapatos cada 5 minutos. Legalmente la empresa tendría todo el apoyo tanto para la producción como para la exportación Financieramente se demostró que el proyecto GREEN WALK sí sería rentable en el escenario proyectado y los diferentes escenarios de sensibilidad por lo que se da paso a la puesta en marcha del proyecto, recomendando estar siempre a la vanguardia del mercado, y realizando alianzas estratégicas con los clientes importantes.

5 Misión y Visión

Misión

“Ser una empresa productora de zapatos ecológicos en el Ecuador; innovando constantemente en tecnología y diseños para mantener el liderazgo en el mercado”

Visión

“Para el 2020 ser la empresa productora de zapatos ecológicos más grande del país, llegando a estar en el top of mind de los consumidores ecuatorianos y peruanos lanzando dos colecciones al año”

6 Metas

Las metas propuestas para el negocio son las siguientes:

1. Conseguir un 2% del mercado de zapatos en Lima en el primer año.
2. Tener un crecimiento mínimo de 15% en total de ventas anual.
3. Crecer mínimo un punto porcentual de participación de mercado cada año.
4. Aumentar la rentabilidad en 2% anual mediante estrategia de precios y mejora de procesos de producción.

7 Viabilidad legal

7.1 Constitución de la compañía

El primer paso es constituir la compañía, esto se realiza accediendo a la página web www.supercias.gob.ec; Se crea la compañía por internet y se procede a hacer el pago a través del Banco del Pacífico y acudir a la cita con el notario para firmar la escritura de constitución y nombramientos. Después la información se valida y la superintendencia

envía al registro mercantil para la inscripción de los nombramientos. Una vez realizado este proceso la superintendencia emite la información al SRI (Servicio de Rentas Internas), para que se pueda emitir el RUC (Registro Único de Contribuyente). Terminado esto la Intendencia de compañía comunica que el trámite de constitución culminó.

Con el mecanismo también hay ahorro de dinero. “Antes el valor para constituir una compañía variaba entre \$1.000 y \$3.000. Hoy por hoy el costo estaría entre \$140 y \$200 dólares, correspondientes al pago del notario y el pago del registro mercantil”.

7.2 Proceso para registrar en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual)

Se llena la solicitud de prueba fonética y se realiza el pago en el Banco del Pacífico. Se realiza una prueba fonética para ver que no haya un nombre igual y se llena una nueva solicitud y se paga la tasa en el banco anteriormente mencionado. Cabe destacar que todo este trámite se realiza online en la página del IEPI una vez llenada la solicitud y realizado el pago se sube el comprobante en el sistema del organismo y el trámite empieza, esperando las respectivas notificaciones que son enviadas al mail.

7.3 Ministerio de Relaciones Laborales

Se crea una cuenta del empleador y se suben todos los contratos y actas de finiquitos de los empleados que contengan la empresa. Así mismo la compañía deberá hacer reglamento de seguridad industrial, reglamento interno y el comité paritario.

7.4 Permisos Municipales

Se crea una cuenta online en la página del Municipio, el cual valida la información ingresada. Una vez que es valida se puede obtener el uso de suelo, con ello la patente municipal y luego la tasa de habilitación. Para obtener éste último permiso se necesita realizar el trámite de los permisos de bomberos.

8 Análisis de mercados

8.1 Mercado Objetivo

Según Juan Pablo Vittori, “El mercado objetivo es un grupo de personas que responden a un determinado perfil demográfico y socioeconómico al cual nosotros queremos ofrecerles un producto o servicio.” (Vittori, 2014)

Como este negocio es de calzado ecológicos, el mercado meta es amplio, puesto que se realizarán calzados desde niños hasta adultos, tanto para hombres como para mujeres. Podemos comparar en este punto a la marca “CROCS” conocida internacionalmente, también productora de zapatos de origen vegetal, los cuales son usados por niños hasta por personas de tercera edad.

El mercado objetivo para este producto sería: “Niños, adolescentes y adultos de ambos sexos residentes en Lima de nivel medio y medio alto que necesiten zapatos cómodos para su día de rutina y que se sientan comprometidos con el medio ambiente.

8.2 Perfil Demográfico del consumidor Peruano

Según la proyección del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática del Perú, la población al año 2012 fue 30.135.835 personas, de los cuales 9.395.149 vivían en la ciudad de Lima. (Tapia, 2013)

El 44% de los hogares se encuentra en la etapa 1 del ciclo de vida familiar, es decir, son familias en las que todos los hijos tienen menos de 18 años. El 29% tiene un hijo que está entre los 18 y 25 años y el restante ya tiene uno o más hijos de 25 años. (Tapia, 2013)

También es importante mencionar que más del 55% de los peruanos se encuentran en el rango de 15 a 64 años de edad, y el 30% tiene menos de 15 años. (Tapia, 2013)

8.3 Análisis PESTEL

El análisis Pestel es un análisis de los siguientes factores externos: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental. El objetivo de este análisis es conocer el contexto donde se desarrolla la empresa para conocer posibles oportunidades y amenazas.

8.3.1 Político

En la actualidad, el gobierno está impulsando la producción local mediante diferentes tipos de programas. Entre esos está el “PRODUCEPYME” que busca el cofinanciamiento de proyectos locales, ofrece asistencia técnica especializada y el acompañamiento en todos los procesos productivos. El monto máximo de apoyo del ministerio de Producción es de \$50,000 que no supere el 80% del valor de inversión. (Ministerio de Industrias, 2015)

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) tiene el programa conocido como “PRIMERO ECUADOR” con el fin de incentivar a los consumidores ecuatorianos a que consuman la producción local como primera opción. Las personas que se afilien a este programa también se hacen acreedores a beneficios como financiamientos, promoción, obtención de los derechos para usar artes de “PRIMERO ECUADOR” en su producción. (MCPEC, 2015)

Otro programa que beneficia al negocio es el de Ministerio de Industrias y Productividad llamado “EXPORTA FÁCIL”. Este tiene como objetivo facilitar la exportación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Todos estos programas pueden ayudar a la empresa a crecer rápidamente. (Ministerio de Industrias, 2015)

8.3.2 Económico

La economía tanto de Ecuador como de Perú se encuentra en estado de crecimiento. Este factor afecta positivamente al negocio ya que una buena economía implica crecimiento continuo de mercados. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según en Ministerio de Industrias. (Líderes, 2013)

Actualmente a nivel nacional existen 4.500 productores de calzado que atienden al 90% de la demanda en el Ecuador, en total producen 30 millones de pares de zapatos al año. Es un sector que enfrentó su peor crisis en el 2008, debido fundamentalmente a la presencia de los zapatos chinos y los usados. (Diario El Mercurio, 2013)

Las limitantes que se están aplicando a las importaciones benefician mucho a los productores locales debido a que los zapatos importados se vuelven mucho más caros y los nacionales pueden entrar a competir con mayor fuerza.

8.3.3 Social

Con lo que respecta a demografía el Ecuador tiene un crecimiento constante en su población, por ese lado está bien ya que los mercados siguen creciendo. Sin embargo, hay que diferenciar los aspectos sociales de las ciudades de Guayaquil y Quito.

Un aspecto social que beneficia a la empresa tanto en Ecuador como en Perú es la tendencia mundial de las personas a consumir o adquirir productos ecológicos debido a los grandes cambios climáticos que se notan en el planeta y los daños ambientales que existen. (Everis, 2012)

8.3.4 Tecnológico

Las máquinas para realizar este tipo de zapatos son fabricadas en China y traídas a Ecuador.

8.3.5 Ambiental

El producto es amigable con el medio ambiente, debido a que es hecho a base del látex que se extrae del árbol de hule. De hecho, esta es la idea que se promocionará en las campañas, el ser un zapato ecológico.

8.4 Análisis FODA

El análisis FODA sirve como herramienta para la toma de decisiones. Analiza las fortalezas y debilidades del negocio como factores externos y las oportunidades y amenazas como factores internos. A continuación sigue el FODA:

Fortalezas:

- Producto Ecológico.
- Producto hecho en Ecuador.
- Personal Capacitado.

Debilidades:

- Capital Limitado.
- Marca no reconocida.

Oportunidades:

- Facilidades de exportación.
- Prestamos con tasa preferencial.
- Impulsos por parte del gobierno a la producción local.
- Crecimiento del mercado de zapatos.

Amenazas:

- Alza del dólar.
- Leyes laborales.

8.5 Análisis de las 4 Ps



Figura 1. Gráfico Resumen de las 4 P de Porter.

8.5.1 Producto

La marca con la cual se comercializarán los zapatos será GREEN WALK. El nombre refleja la virtud principal del producto: ser mi amigable con el buen ambiente. El zapato es a base de derivados de hule, el cual es un polímero natural flexible y moldeable, lo cual hace que sea un producto que se acople al pie, haciéndolo así más cómodo y confortable al uso. El modelo de los zapatos es un modelo único, el cual identificará a GREEN WALK y cumplirá con las siguientes características:

En cuanto a la variedad y tallas de los zapatos, éstos vendrán en modelos tanto para niños como para niñas, así como también para adultos. Las tallas para niños van desde 8.5C hasta 13.5C y de 1Y hasta 5.5Y; mientras que en las tallas de los hombres se pueden encontrar desde 6 hasta 14 y en mujeres de 4 hasta 12. Los zapatos vendrán en

cajas de cartón reciclado, siguiendo así la línea ecológica que identifica a GREEN WALK.

8.5.2 Precio

El precio de venta de los zapatos se encuentra dado por los costos directos de fabricación más el margen de contribución que se espera obtener por unidad. En función de lo mencionado anteriormente se consideró que el precio de venta al canal distribución será de \$9.40 incluidos IVA. Este precio incluye los gastos de transporte y seguros del flete.

Las políticas de cobros establecidas con el principal canal de distribución, el cual se detallará en el punto 8.9, serán de 40% en efectivo al momento de la facturación y envío del producto y el 60% restante a 30 días.

8.5.3 Plaza

Los zapatos serán comercializados en el vecino país Perú, es decir, la producción será exportada a dicho país y comercializada mediante una cadena que se dedica a la comercialización de distintas marcas y modelos de zapatos. La cadena de tiendas BATA será el cliente y canal de distribución del producto en el país antes mencionado, ya que cuenta con el aval de tener más de 130 tiendas distribuidas por todo el Perú.

La logística de exportación del producto estará a cargo de GREEN WALK, asumiendo todos los costos de flete y seguro. Una vez que el producto llega a la aduana peruana, tiendas BATA se encargará de la logística de entrada del producto y comercialización.

8.5.4 Promoción

En cuanto a la promoción, GREEN WALK lanzará campañas publicitarias en la localidad donde se comercializarán los zapatos, es decir, en las principales ciudades del Perú. La campaña publicitaria incluirá el uso de los 3 principales medios: TV, radio y prensa escrita, teniendo el siguiente plan de gastos:

Cabe indicar también que se crearan cuentas en las principales redes sociales como son Facebook, Twitter e Instagram para llevar a cabo una interacción directa con los clientes, y serán estas redes por donde se realizaran las promociones así como también concursos para crear masificación de cada una de las cuentas en su respectiva red social.

8.6 Análisis de la demanda y oferta

La participación de los productos importados en el mercado peruano aumentó en los últimos cuatro años, pasando del 20% a cerca del 40%.

De esta manera, la oferta externa compensó la menor producción local. Más aún, si tenemos en cuenta el total de productos extranjeros (importaciones y contrabando), su participación dentro del consumo aparente se incrementó del 39% al 58%. (Soto, 2007)

De otro lado, el consumo per cápita de calzado en el Perú en los últimos 5 años se ha mantenido relativamente estable en alrededor de 1.4 promedio de pares de zapatos al año. (Soto, 2007)

El año pasado el consumo de calzado fue alrededor de 37 millones de pares de calzado. Este se concentró principalmente en confecciones de tipo textil o de lona (37%), los cuales son requeridos por los segmentos D y E debido a su bajo costo de producción. A este le siguen el consumo de calzado sintético (25%) adquirido por los segmentos B, C y D. Este último es el principal calzado que se importa de China, lo que

redunda en su bajo costo. Finalmente, los calzados de cuero (20%) son adquiridos por el sector A y B. (Soto, 2007)

Importaciones

En los últimos cinco años, las importaciones peruanas de calzado han mostrado un crecimiento sostenido manteniendo una tasa promedio anual de alrededor de 20%.

Justamente, la producción mundial de calzado ha estado ampliándose, provocando la caída recurrente de sus precios y ha permitido, a su vez que aumente la demanda por calzado extranjero. Sin embargo, tal como se reseñó anteriormente, esta mayor demanda por productos extranjeros no solo se canalizó por la vía formal (importaciones), sino también por la informal (contrabando). El Gobierno peruano decidió aplicar en 1997 una política antidumping a la importación de calzado procedente de diversos países asiáticos, la que empezó a pagar sobretasas. La medida fue tomada para enfrentar el aumento sostenido de las importaciones de calzado y para evitar que estas afecten a la industria nacional.

En el año 2001, de acuerdo con las políticas de protección al sector cuero calzado, el Gobierno estableció el uso de sobretasas de forma permanente; en especial, para el calzado asiático procedente de China. Asimismo, en el año 2002, estas sobretasas se hicieron extensivas a las importaciones de calzado provenientes de Indonesia.

En forma paralela a estas medidas, el Gobierno estableció que todo par de calzado sintético a un precio menor de US\$ 3.14 estaba gravado con una sobretasa sobre la diferencia entre dicho valor de referencia y el valor de transacción. Según las opiniones de algunos empresarios del sector, el precio referencial utilizado en las medidas antidumping no fue el adecuado para frenar las importaciones de calzado de los países

asiáticos. En la actualidad. Las importaciones de calzado de China ocupan el primer lugar, con una participación superior al 35% del total de esas adquisiciones. (Soto, 2007)

Un estudio sobre las industrias de cuero y calzado elaborado por el área de Estudios Económicos de Maximixe muestra que en el primer semestre del año 2012 se importó un total de 15,4 millones de pares de zapatos, un 6,4% más que los 14,5 millones que se introdujeron al país en similar periodo del año 2011.

El valor de estas importaciones sumó US\$131,1 millones, lo que significa un avance interanual de 22,8%, debido a que el precio promedio de importación se incrementó un 15,4% por el alza de los zapatos de material textil y de cuero natural, que se encarecieron un 19,1%.

La mayor porción de estas importaciones provienen de China, que representan el 64% del total, seguido por Vietnam (10,6%), Brasil (8,9%) e Indonesia (5,6%). Del lado peruano, los principales compradores fueron Empresas Comerciales, que maneja la cadena Bata en el Perú y es responsable por el 9,7% de ese flujo, y Adidas Chile, cuyo peso sobre ese total alcanzó el 6,9%. (Soto, 2007)

Cabe mencionar que las perspectivas no son tan positivas para la industria de calzado peruano ya que las empresas dedicadas a la producción de zapatos de cuero están siendo afectadas por una menor disponibilidad de este material, que es exportado para aprovechar los altos precios en el mercado internacional. “De otro lado, el segmento de la industria dedicada a la fabricación de calzado de material textil viene siendo afectada por la falta de medidas antidumping sobre la importación procedente de China y Vietnam”, detalla el reporte. (El Comercio, 2014)

8.7 Estrategia de diferenciación

La diferenciación del producto será el material. Serán los primeros zapatos ecológicos producidos en Ecuador. El zapato estará hecho a base de derivados de hule y esto es lo que lo va a diferenciar de los demás zapatos hechos de tela o cuero producidos localmente. Aunque es correcto que existen zapatos de derivados vegetales en el mercado ecuatoriano, estos son importados. El hecho de que estos zapatos ecológicos sean ecuatorianos contribuye a la diferenciación en comparación a los demás tipos de zapatos y está respaldado por la campaña de “Primero Ecuador” que está llevando a cabo el gobierno.

8.8 Acciones de promoción

Se realizarán diferentes actividades para promocionar el producto

- *Lanzamiento del Producto:* Como la idea es innovadora y eco amigable, un evento de lanzamiento si tendría buena acogida por los medios de comunicación. Contratando una buena relacionista pública, se pueden conseguir entrevistas en radio, coberturas en televisión y publicaciones tanto en revista como en periódicos importantes del país. La idea es dar a conocer el nuevo tipo de calzado ecológico que se realizará y se comercializará en el país.
- *Activaciones en Salinas en feriados de temporada:* Se decidió esta actividad porque los zapatos serán perfectos para usar en días de piscina y días de playa debido a que serán antideslizantes. Y gran parte del mercado objetivo medio y medio alto recurre a este balneario para los feriados de la época de playa. Específicamente Carnaval y Semana Santa.

- *Publicidad en Primetime:* Para llegar de forma eficiente al grupo objetivo, se puede pautar en el canal Ecuavisa en hora prime. Que sea una inversión de un mes para lograr llegar a la mente del consumidor.

8.9 Canal de distribución



Figura 2. Imagen de una tienda de Bata en Lima

El principal canal de distribución de los zapatos GREEN WALK será la cadena de tiendas Bata. Esta cuenta con más de 70 años en el mercado del calzado peruano, teniendo más de 130 tiendas en todo el país peruano. (BATA, 2015)

Como lo menciona el diario El Comercio de Perú:

“Con nuevos aires arranca este año Bata, la cadena de venta de calzado, que estrenó hace dos días su nuevo búnker de operaciones en Miraflores, pero no es lo único que planea estrenar, pues ya tiene contemplado abrir cinco nuevas tiendas este año, reveló su jefe de operaciones, Miguel Ortíz Crisóstomo.” (El Comercio, 2014)

Tiendas Bata es una empresa que comercializa calzado a nivel mundial. Su sede se encuentra en Suiza, aun cuando fue fundada en Republica Checa. La empresa y su marca han crecido al punto de ser una referencia a nivel mundial. Cuenta con algunas divisiones de retail:

City Store: son tiendas que tienen ubicación clave en las principales capitales de la moda del mundo, proporcionando un alto nivel de servicio al cliente y líneas de moda exclusiva para los compradores más exigentes.

Superstore: Son tiendas ubicadas en centro comerciales urbanos de gran amplitud, en donde se pueden encontrar calzados de excelente precio con un servicio rápido debido a que el cliente tiene la posibilidad de el mismo escoger el producto que desea.

Family Store: Bata es el líder mundial de las cadenas de calzado de la familia gracias a la amplia gama de calzado de moda todo los días disponibles en nuestras tiendas de Milano a Delhi. Los productos son principalmente de la marca Bata, con una cuidada selección de artículos de marcas tanto locales como internacionales.

Factory Store: Las Factory Store comienzan en el año 2003 y son la más grandes y más convenientes de nuestra cadena de venta al por menor. Están idealmente ubicados en los centros de alimentación, parques comerciales y centros de fácil estacionamiento. La selección de productos ofrece más de 10.000 estilos de damas, hombres, niños y zapatos de deporte con accesorios y prendas de vestir vendidas a un precio atractivo. Se

basa en un concepto de auto-servicio con el personal de ayuda disponible para el servicio en cualquier momento.

Entre las marcas que actualmente se comercializan en las tiendas se encuentran las siguientes:

- Bubble Gummers
- Power
- Bata
- North Star
- Bata Industrials
- Weinbrenner

Ubicación de las tiendas

La cadena de tiendas Bata tiene presencia en las principales ciudades de Perú, entre las que se encuentra: Tumbes, Chiclayo, Lima, Iquitos, Distrito de Pucallpa, Ica, Ayacucho y Arequipa.

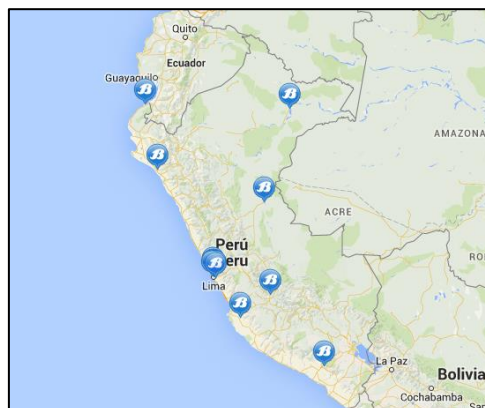


Figura 3. Ubicación Geográfica de las tiendas de Bata en Perú.

Fuente: (BATA, 2015)

9 Análisis Operativo

9.1 Localización y descripción de las instalaciones

La fábrica de zapatos estará ubicada en Vía Daule. Se alquilará una propiedad desocupada en el km 6. La propiedad tiene 300m², cuenta con las paredes, el piso y dos baños.



Figura 4. Plano de Fábrica de Green Walk.

9.2 Método de producción

El proceso de producción para este tipo de zapatos será el siguiente:

- *Diseño del zapato:* El primer paso es la elaboración de los moldes. Para esto el diseñador presentará diferentes modelos a ser aprobados por la junta directiva.
- *Elaboración de moldes:* De cada modelo que sea aprobado se mandará a hacer los moldes de ese modelo para las diferentes tallas de niños y adultos de ambos sexos.

- *Producción de zapato:* Una vez que esté hecho el molde, se procede a la producción mediante la máquina “MLR-12J PLASTIC INJECTION MOULDING MACHINE” importada de china. Se insertan los moldes y se carga la máquina del material líquido derivado del árbol de hule. Esta máquina llenará los moldes del material y pasará por un proceso de enfriado donde se formará el zapato y posteriormente será retirado para su empaquetado.
- *Empaquetado:* Una vez que las personas hayan sacado los zapatos de la máquina se procederá a empaacar en cajas de cartón reciclado, y se almacenará en bodega.
- *Entrega:* Se retirarán las cajas de zapatos y mediante un proveedor de logística se hará entrega del producto a los canales de venta tanto nacional como internacional.



Figura 5. Máquina de Inyección por Molde.

9.3 Capacidad instalada

En los primeros años se trabajará solo con una máquina de inyección. La máquina tiene la capacidad de hacer 12 zapatos cada 5 minutos, lo que me da resultado 72 zapatos por hora. Al día se produciría un total de 576 pares de zapatos y al mes un total de 11 520 zapatos. A largo plazo, y dependiendo de la respuesta del mercado ante el producto se considerará la compra de la segunda máquina de inyección para aumentar la capacidad.

9.4 Diagrama de flujo de procesos.

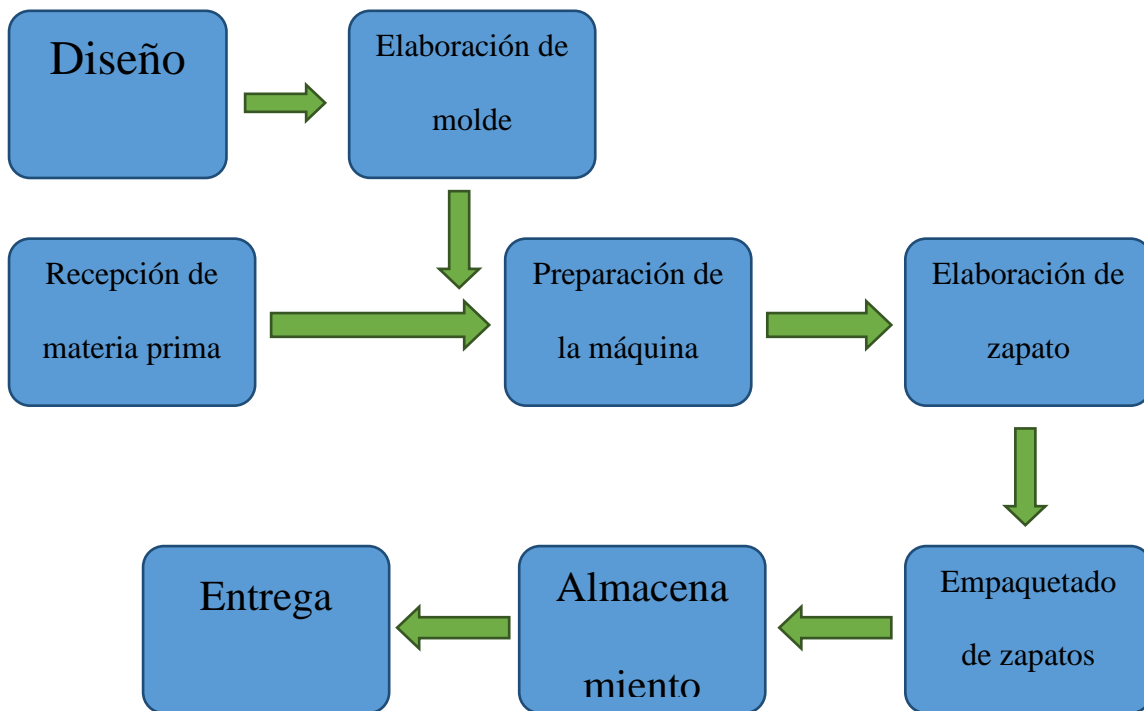


Figura 6. Diagrama de Proceso de Producción de Green Walk

Este diagrama explica el proceso de la elaboración de los zapatos en orden. Se recibe la materia prima que es la que se introduce en la máquina para inyectar a moldes que fueron previamente diseñados. Esta máquina se encargará de llenar los moldes con

el líquido proveniente del árbol de hule, para después de unos minutos tener listo el zapato. Este será removido por una persona que lo empaquetará por par en los cartones. Los cartones serán llevados a bodega para que sean retirados por el proveedor que estará encargado de las entregas.

9.5 Recursos humanos

La empresa contará con una nómina de 10 personas. 9 de ellos contratados a tiempo completo y 1 a tiempo parcial, el diseñador. Todos estarán asegurados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

#	CARGO	PERFIL	ACTIVIDADES
1	GERENTE GENERAL	Ingeniero Comercial o en Comercio Exterior. Con experiencia mínima de 3 años en cargos similares.	Administrar la empresa. Realizar negociaciones con los proveedores y los clientes de Ecuador y Perú.
1	AGENTE DE VENTAS	Título de 3er nivel en área de negocios. Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.	Captar nuevos clientes. Negociar precio y tamaño de pedidos.
1	ANALISTA FINANCIERO	Ingeniero Comercial especializado en Finanzas	Gestionar cobros y pagos. Administrar el dinero de la empresa. Declaraciones de SRI.
1	ANALISTA DE OPERACIONES	Ingeniero Industrial. Experiencia mínima de un año	Coordinar la producción. Encargado del control de calidad y entrega de pedidos a tiempo.
1	DISEÑADOR	Título de 3er nivel en diseño. Experiencia mínima de 6 meses diseñando zapatos.	Hacer diferentes diseños de los zapatos para niños y adultos.
5	OBREROS	Bachilleres de la república.	Encargarse del proceso de producción de zapatos.

Tabla 1. Nómina de la empresa.

A continuación se presenta la estructura jerárquica de la empresa:

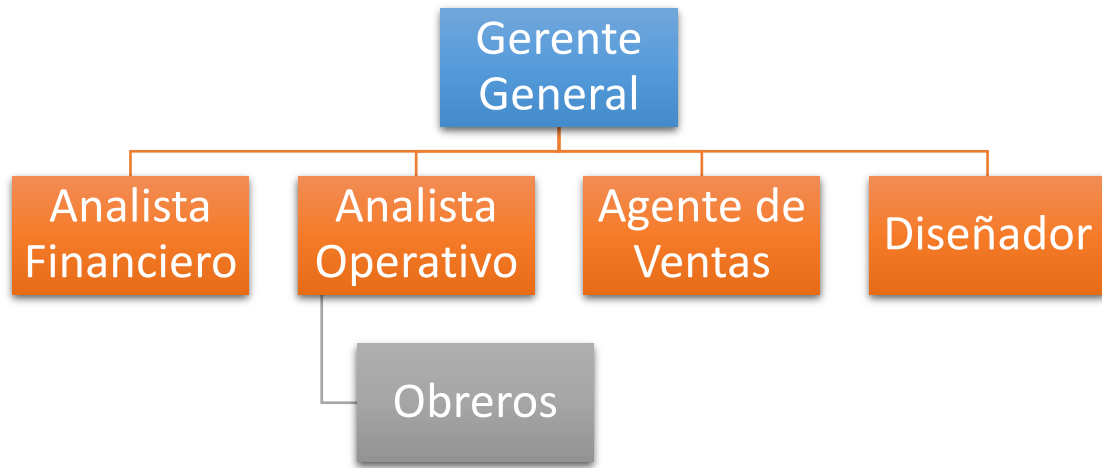


Figura 7. Organigrama de la empresa.

10 Análisis Financiero

10.1 Inversiones

A continuación se detallan todas las inversiones que se realizarán para efectos de poder realizar la ejecución del proyecto, entre las que destacan por su mayor monto la máquina de inyección para producción y la adquisición de un carro de servicios marca Chevrolet modelo VAN 300.

ACTIVOS PRODUCTIVOS	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total
ÁREA DE PRODUCCIÓN			
Maquina de Inyeccion	1	\$ 24.830,00	\$ 27.809,60
Carro Servicios	1	\$ 15.340,00	\$ 17.180,80
Adecuacion de intalaciones	1	\$ 5.400,00	\$ 6.048,00
Herramientas de produccion	1	\$ 3.200,00	\$ 3.584,00
Moldes	10	\$ 150,00	\$ 1.680,00
Mesones	3	\$ 450,00	\$ 1.512,00
TOTAL			\$ 57.814,40
ÁREA ADMINISTRATIVA			
Computadores	5	\$ 540,00	\$ 2.700,00
Muebles y Enseres	5	\$ 370,00	\$ 1.850,00
Impresora Multifuncional	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Teléfonos	6	\$ 32,00	\$ 192,00
Archivadores	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Otros equipos administrativos	1	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 5.702,00
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 63.516,40

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 63.516,40
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 2.716,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 24.964,52
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 91.196,92

10.2 Estados de resultados proyectados a 5 años

Se proyectó la operación una vez el negocio se encuentre en marcha y como resultado tenemos el estado de resultados que se detalla a continuación.

Como ingresos por ventas tenemos la comercialización de la producción de los zapatos, cada uno a un valor de \$9.40 incluido IVA y proyectado una demanda de 8.208 unidades vendidas mensuales, significando esta cifra el 95% de la capacidad máxima de producción de la máquina de inyección.

Así mismo, tenemos gastos administrativos que se destacan entre los más importantes los valores directamente relacionados con la nómina y el alquiler de las instalaciones.

Una vez descontados los gastos de ventas y financieros obtenemos una rentabilidad antes de impuestos de aprox. \$21.000 para el primer año, teniendo un crecimiento acelerado en los restantes años de proyección.

La rentabilidad o utilidad neta después de impuestos será de casi \$14.000, el cual es el valor que ha generado el proyecto a los inversionistas en su primer año de ejecución.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 925.862,40	\$ 991.598,63	\$ 1.062.002,13	\$ 1.137.404,28	\$ 1.218.159,99
(-) Costo de Venta		\$ (760.019,52)	\$ (801.944,33)	\$ (846.163,71)	\$ (892.802,38)	\$ (893.760,74)
(=) Utilidad Bruta		\$ 165.842,88	\$ 189.654,30	\$ 215.838,43	\$ 244.601,91	\$ 324.399,25
(-) Gastos Administrativos		\$ (114.425,80)	\$ (117.738,28)	\$ (117.978,31)	\$ (118.227,95)	\$ (118.487,56)
(-) Gastos de Ventas		\$ (24.277,25)	\$ (25.822,37)	\$ (27.470,06)	\$ (29.227,30)	\$ (31.101,59)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 27.139,83	\$ 46.093,64	\$ 70.390,05	\$ 97.146,66	\$ 174.810,10
(-) Gastos Financieros		\$ (6.108,91)	\$ (5.031,25)	\$ (3.816,92)	\$ (2.448,58)	\$ (906,70)
(=) UAIT		\$ 21.030,93	\$ 41.062,40	\$ 66.573,14	\$ 94.698,08	\$ 173.903,40
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (3.154,64)	\$ (6.159,36)	\$ (9.985,97)	\$ (14.204,71)	\$ (26.085,51)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (3.932,78)	\$ (7.678,67)	\$ (12.449,18)	\$ (17.708,54)	\$ (32.519,94)
UTILIDAD NETA		\$ 13.943,50	\$ 27.224,37	\$ 44.137,99	\$ 62.784,83	\$ 115.297,95

10.3 Flujo de caja proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (63.516,40)					
UAIT		\$ 21.030,93	\$ 41.062,40	\$ 66.573,14	\$ 94.698,08	\$ 173.903,40
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3.154,64)	\$ (6.159,36)	\$ (9.985,97)	\$ (14.204,71)
Pago de IR		\$ -	\$ (3.932,78)	\$ (7.678,67)	\$ (12.449,18)	\$ (17.708,54)
EFFECTIVO NETO		\$ 21.030,93	\$ 33.974,97	\$ 52.735,11	\$ 72.262,94	\$ 141.990,15
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40
(+) Aporte Accionistas	\$ 36.478,77					
(+) Préstamo concedido	\$ 54.718,15	\$ (8.497,19)	\$ (9.574,85)	\$ (10.789,18)	\$ (12.157,52)	\$ (13.699,40)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 27.680,52	\$ 20.976,65	\$ 32.843,04	\$ 50.388,85	\$ 68.548,33	\$ 136.733,67
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 27.680,52	\$ 48.657,17	\$ 81.500,21	\$ 131.889,06	\$ 200.437,39
(-) FLUJO ACUMULADO	\$ 27.680,52	\$ 48.657,17	\$ 81.500,21	\$ 131.889,06	\$ 200.437,39	\$ 337.171,06

En cuanto el flujo de caja, al momento de la proyección se pudo constatar que los flujos son positivos y muestran una liquidez importante para los primeros años de operación, siendo un síntoma de que reflejan una situación financiera estable.

Al final del horizonte de tiempo en el que se proyectó, se puede observar que la operación deja un saldo de caja de más de \$300.000,00, que una vez descontada la inversión y dejando a un lado el análisis del valor de dinero en el tiempo, podemos llegar a la conclusión de que el proyecto genera ganancias y valor a los inversionistas y que tiene éste la capacidad operativa para poder generar suficientes recursos en materia de valores financieros.

10.4 Análisis del punto de equilibrio

Para analizar el punto de equilibrio, se tomó en consideración todos los gastos o costos variables y fijos, con un precio de \$9.40, precio estipulado anteriormente.

Cabe indicar que el análisis nos muestra que la cantidad de equilibrio es de 85.033 unidades vendidas al año, o un promedio de 7.086 unidades vendidad mensualmente, lo que en términos porcentales representan el 86% de la demanda total proyectada.

ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO			
COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
MOD	\$ 88.196,40	MD	\$ 738.720,00
Deprec. Planta	\$ 7.499,52	Energía Eléctrica para Prod.	\$ 7.200,00
Alquiler	\$ 16.800,00	Agua para limpieza de área de trabajo	\$ 1.800,00
Serv. Básicos / año	\$ 1.800,00	Combustibles y Lubricantes	\$ 2.400,00
Suministros al año	\$ 600,00	Mantenimiento Equipos	\$ 2.400,00
Asesoría / año	\$ 1.200,00	Transp. - Com. / año	\$ 960,00
Internet y Celular	\$ 720,00	Comisiones anuales	\$ 18.517,25
Permisos / año	\$ 250,00	TOTAL	\$ 771.997,25
Deprec. Área Adm. / año	\$ 943,40		
Mant. Vehículo / año	\$ 1.200,00	# Unidades Prod. / Año	98.496
Gastos Pre-operacionales	\$ 2.716,00		
Publicidad anual	\$ 4.800,00	Costo Variable Unitario	\$ 7,84
Gastos financieros	\$ 6.108,91		
COSTO FIJO TOTAL	\$ 132.834,23	Precio de Venta Unitario	\$ 9,40

$$PE = CF / (P - CVU)$$

PE =	85.033	unidades al año, o	\$ 799.311,69
			86%
PE =	7.086	unidades al mes, o	\$ 66.609,31

10.5 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos muestra que el proyecto es muy sensible a las cantidades demandas y al precio al que éstas son vendidas. Una caída en 1% de las ventas significan una disminución de la TIR en casi un 20% y una desvalorización del VAN en cerca de \$25.000, si el costo y los gastos se mantienen.

Mientras que si tanto las ventas como los costos tienen una variación del 1% , el VAN y la TIR no se ven mayoritariamente afectados.

10.5.1 Escenario 1

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (Escenario 1)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VARIACIÓN
INVERSIÓN TOTAL	\$ (91.196,92)						
VENTAS		\$ 925.862,40	\$ 991.598,63	\$ 1.062.002,13	\$ 1.137.404,28	\$ 1.218.159,99	0%
(-) Costo de Venta		\$ (760.019,52)	\$ (801.944,33)	\$ (846.163,71)	\$ (892.802,38)	\$ (893.760,74)	0%
(=) Utilidad Bruta		\$ 165.842,88	\$ 189.654,30	\$ 215.838,43	\$ 244.601,91	\$ 324.399,25	
(-) Gastos Administrativos		\$ (114.425,80)	\$ (117.738,28)	\$ (117.978,31)	\$ (118.227,95)	\$ (118.487,56)	
(-) Gastos de Ventas		\$ (24.277,25)	\$ (25.822,37)	\$ (27.470,06)	\$ (29.227,30)	\$ (31.101,59)	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 27.139,83	\$ 46.093,64	\$ 70.390,05	\$ 97.146,66	\$ 174.810,10	
(-) Gastos Financieros		\$ (6.108,91)	\$ (5.031,25)	\$ (3.816,92)	\$ (2.448,58)	\$ (906,70)	
(=) UAIT		\$ 21.030,93	\$ 41.062,40	\$ 66.573,14	\$ 94.698,08	\$ 173.903,40	
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3.154,64)	\$ (6.159,36)	\$ (9.985,97)	\$ (14.204,71)	
Pago de IR		\$ -	\$ (4.469,07)	\$ (8.725,76)	\$ (14.146,79)	\$ (20.123,34)	
EFFECTIVO NETO		\$ 21.030,93	\$ 33.438,69	\$ 51.688,02	\$ 70.565,32	\$ 139.575,35	
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 21.301,80	
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 24.964,52	
(+) Préstamo concedido		\$ (8.497,19)	\$ (9.574,85)	\$ (10.789,18)	\$ (12.157,52)	\$ (13.699,40)	
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (91.196,92)	\$ 20.976,65	\$ 32.306,75	\$ 49.341,76	\$ 66.850,72	\$ 180.585,18	
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (91.196,92)	\$ (70.220,26)	\$ (37.913,51)				

TIR	44,09%
VAN	\$ 82.085,23
Pay Back	3,17 años

10.5.2 Escenario 2

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (Escenario 2)							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VARIACIÓN
INVERSIÓN TOTAL	\$ (91.196,92)						
VENTAS		\$ 935.121,02	\$ 1.001.514,62	\$ 1.072.622,15	\$ 1.148.778,33	\$ 1.230.341,59	1%
(-) Costo de Venta		\$ (767.619,72)	\$ (809.963,78)	\$ (854.625,35)	\$ (901.730,40)	\$ (902.698,35)	1%
(=) Utilidad Bruta		\$ 167.501,31	\$ 191.550,84	\$ 217.996,81	\$ 247.047,93	\$ 327.643,24	
(-) Gastos Administrativos		\$ (114.425,80)	\$ (117.738,28)	\$ (117.978,31)	\$ (118.227,95)	\$ (118.487,56)	
(-) Gastos de Ventas		\$ (24.277,25)	\$ (25.822,37)	\$ (27.470,06)	\$ (29.227,30)	\$ (31.101,59)	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 28.798,26	\$ 47.990,19	\$ 72.548,44	\$ 99.592,68	\$ 178.054,09	
(-) Gastos Financieros		\$ (6.108,91)	\$ (5.031,25)	\$ (3.816,92)	\$ (2.448,58)	\$ (906,70)	
(=) UAIT		\$ 22.689,36	\$ 42.958,94	\$ 68.731,52	\$ 97.144,10	\$ 177.147,39	
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3.403,40)	\$ (6.443,84)	\$ (10.309,73)	\$ (14.571,62)	
Pago de IR		\$ -	\$ (4.821,49)	\$ (9.128,77)	\$ (14.605,45)	\$ (20.643,12)	
EFFECTIVO NETO		\$ 22.689,36	\$ 34.734,05	\$ 53.158,91	\$ 72.228,93	\$ 141.932,66	
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 21.301,80	
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 24.964,52	
(+) Préstamo concedido		\$ (8.497,19)	\$ (9.574,85)	\$ (10.789,18)	\$ (12.157,52)	\$ (13.699,40)	
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (91.196,92)	\$ 22.635,08	\$ 33.602,12	\$ 50.812,64	\$ 68.514,32	\$ 182.942,49	
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (91.196,92)	\$ (68.561,84)	\$ (34.959,72)				

TIR	45,53%
VAN	\$ 86.967,65
Pay Back	3,04 años

10.6 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto,

Retorno de la inversión

CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (91.196,92)					
UAIT		\$ 21.030,93	\$ 41.062,40	\$ 66.573,14	\$ 94.698,08	\$ 173.903,40
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (3.154,64)	\$ (6.159,36)	\$ (9.985,97)	\$ (14.204,71)
Pago de IR		\$ -	\$ (3.932,78)	\$ (7.678,67)	\$ (12.449,18)	\$ (17.708,54)
EFFECTIVO NETO		\$ 21.030,93	\$ 33.974,97	\$ 52.735,11	\$ 72.262,94	\$ 141.990,15
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52	\$ 7.499,52
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40	\$ 943,40
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 21.301,80
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 24.964,52
(+) Préstamo concedido		\$ (8.497,19)	\$ (9.574,85)	\$ (10.789,18)	\$ (12.157,52)	\$ (13.699,40)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (91.196,92)	\$ 20.976,65	\$ 32.843,04	\$ 50.388,85	\$ 68.548,33	\$ 182.999,98

Saldo Periodo de Recuperación \$ (91.196,92) \$ (70.220,26) \$ (37.377,22)

TIR	44,75%
Índice de rentabilidad	2,26
VAN	\$115.185,26
Pay Back	3,14 años

11 Viabilidad del proyecto

Después de haber realizado el estudio, se determina que es viable iniciar la producción de zapatos Greenwalk. Es viable técnicamente puesto que se importaría la máquina de inyección por moldes de China y acá si hay personal para operarla. Legalmente es totalmente viable también puesto que el gobierno actual está impulsando la producción local y las exportaciones. Asimismo, se investigó que sí existen canales de venta en Lima y alrededores que pueden comercializar los zapatos Greenwalk.

Uno de los factores más importantes es la viabilidad financiera, puesto que todos los inversionistas buscan un retorno sobre su inversión. En el caso de Greenwalk, la evaluación determinó que es factible financieramente. Sobre una inversión total de \$91,196.92 incluido el capital de trabajo, se obtiene que la tasa interna de retorno sería de 44,75% y el valor actual neto del proyecto sería \$115,185. Esto indica que es totalmente viable financieramente y se puede proceder a la ejecución del proyecto.

Se recomienda para el proyecto hacer negociaciones con los clientes potenciales, principalmente con la cadena de zapatos BATA, de compras a largo plazo, con precios fijos o descuentos para poder asegurar la venta del producto y su rápida rotación. También es importante actualizar siempre la proyección de demanda, puesto que si crece más rápido de lo esperado, habría que importar otra máquina para no tener pedidos sin atender.

12 Bibliografía

ADEX. (22 de Diciembre de 2014). *Asociación de Exportadores de Perú*. Obtenido de <http://www.adexperu.org.pe/>

BATA. (03 de Marzo de 2015). *Nuestra Historia*. Obtenido de Bata : <http://www.bataindustrials.com.pe/porque-bata/nuestra-historia>

CCL. (20 de 01 de 2015). *Cámara de Comercio de Lima*. Obtenido de Comercio Exterior y Relaciones Internacionales: <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/comercio-exterior-y-negociaciones-internacionales/10/c-10>

COMEX. (01 de Julio de 2014). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Evolución de las exportaciones ecuatorianas: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/ENE-ABR-2013-2014-pagina-web.pdf>

Diario El Mercurio. (5 de Mayo de 2013). 4.500 productores generan 30 millones de pares de zapatos-año. *El Mercurio*, pág. 24.

El Comercio. (29 de Abril de 2014). Bata abrirá cinco nuevas tiendas y operará 145 a fines del 2014. *El Comercio*, pág. 42.

Everis. (2012). *Potencial del mercado ecológico*. Madrid: Everis.

Líderes. (2013). Producción de calzado pisa fuerte. *Líderes*, 16.

MCPEC. (26 de 02 de 2015). *Primero Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Producción, Empleo y competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/primero-ecuador-marca/>

Mincetur. (15 de Febrero de 2015). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú*.

Obtenido de Comercio Exterior:

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=124>

Ministerio de Industrias. (12 de Febrero de 2015). *Exporta Facil*. Obtenido de

Ministerio de Industrias.

Ministerio de Industrias. (12 de 03 de 2015). *Producepyme*. Obtenido de Ministerio de

Indstrias: <http://www.industrias.gob.ec/producepyme/>

Soto, H. (2007). *La competitividad de la industria del zalzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo*. Lima.

Tapia, W. (2013). *Nuevo Perfil Demográfico del Perú*. Lima.

Valda, J. (7 de Septiembre de 2013). Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Vittori, J. (26 de Febrero de 2014). Todo lo que deberías saber sobre el mercado objetivo. Bogotá, Colombia.