



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA  
OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**TEMA:**

“MODELO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA  
EMPRESA DE CALZADO CREACIONES ESTRELLA”

**AUTOR:**

**RENATO RAFAEL LARA CARRERA**

**TUTOR:**

**ING. JESSICA IVONNE CAGUANA BAQUERIZO**

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE DEL 2017



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>			
"MODELO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO CREACIONES ESTRELLA"			
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):		Lara Carrera Renato Rafael	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):		Revisor: Econ. Freddy Correa Velasco, Ing. Leonardo Espinoza Roca Tutor: Ing. Jessica Caguana Baquerizo	
<b>INSTITUCIÓN:</b>		Universidad de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>		Facultad de Ciencias Administrativas	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>		Ingeniería en Gestión Empresarial	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>		Ingeniería en Gestión Empresarial	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>		2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 98
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>		Comercio Internacional	
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>		Calzado, Taller, Artesanal, Cuero, Convenios, Internacionalización	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>			
<p>La empresa Creaciones Estrella es un taller artesanal especializado en elaborar calzado de caballero, que dispone de los recursos necesarios para la producción y poder satisfacer su demanda local. Debido a la fuerte competencia que se encuentra actualmente, desea emprender la exportación de calzados de caballeros, mediante modelos y precios competitivos, que le permita participar con los países vecinos de los cuales se dispone convenios bilaterales. Esta idea de internacionalizar, también parte de las ventajas que tributariamente tienen los talleres artesanales en las exoneraciones que benefician económicamente debido a que reduce los costos que se incurren cuando se necesita exportar los productos. Por otra parte, la empresa tiene que capacitarse en todo el proceso de la exportación, en documentación, convenios, tratados, exportaciones, y comercialización del calzado, puesto que a pesar de poder tener posición en el mercado local, es necesario conocer cuáles son las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta. En la investigación realizada tiene un potencial éxito de que la producción local sea destinada en un 50% hacia la exportación y cubrir la demanda externa. De esta manera Creaciones Estrella obtendría su participación en el mercado internacional, su marca ingresará a competir con otras, y la empresa se beneficiaría incrementando los resultados.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b> Renato Rafael Lara Carrera		<b>Teléfono:</b> 0988671306	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:renatolarac@hotmail.com">renatolarac@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>		<b>Nombre:</b> Econ. Mauricio Villacreses Cobo	
		<b>Teléfono:</b> 0999616616	

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Habiendo sido nombrada, **ING. JESSICA IVONNE CAGUANA BAQUERIZO** como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**; PRESENTADO POR EL EGRESADO:

**RENATO RAFAEL LARA CARRERA CON CI. # 1803688124**

Tema: Modelo de comercialización internacional de la empresa de Calzado "Creaciones Estrella".

Certifico que he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Guayaquil, Septiembre del 2017

**ING. JESSICA CAGUANA BAQUERIZO**

---

**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

# CERTIFICACIÓN DE URKUND

Correo - renatolara@h... x D27271373 - RENATO U... x 4. GUÍA DE PRESENTAC... x

Es seguro | <https://secure.orkund.com/view/Z7050387-376518-799866#Dc7DmMEEEDbuTh-rnw/r-EqEQ\CCXBDWUu8NofuW4WwW4B8HMezpWMM56zpe8CSiShrE5CUKRNfyzEdz3...>

**URKUND**

Documento: [RENATO\\_UG\\_2016\\_21.docx \(027271373\)](#)  
Presentado: 2017-04-17 15:40 (-05:00)  
Presentado por: mauricio.villalaz@ug.edu.ec  
Recibido: rosa.zumba.ucsg@analisis.orkund.com  
Mensaje: TESS CAGUANA. [Mostrar el mensaje completo](#)

10% de estas 49 páginas, se componen de texto presente en 10 fuentes.

**Bloques**

Lista de fuentes	Categoría	Enlace/nombre de archivo
		<a href="#">TESS DENISE SANCHEZ - Version.08Dic.2015.UJ.docx</a>
		<a href="#">Tesis Denise Sanchez Version URKUND.docx</a>
		<a href="#">Madeline Carrion 01-09-16.docx</a>
		<a href="#">TESS FINAL CABRILLO.docx</a>
		<a href="#">Caracteristicas del producto 11.docx</a>
		<a href="http://lagonnegociosdeador.ring.com/lineas/Empleados/ambate/538/Bloqs_buscara_inter...">http://lagonnegociosdeador.ring.com/lineas/Empleados/ambate/538/Bloqs_buscara_inter...</a>

10% de estas 49 páginas, se componen de texto presente en 10 fuentes.

29.2.3.2 Cadena de Valor 29.2.3.3 Capacidad organizativa 29.2.3.4 Globalización 29.2.3.5 Logística 29.2.3.6 Mercado Internacional 30.2.3.8 Producto 30.2.3.9 Productividad 30.2.3.10 Recursos y capacidades de la empresa 30.2.3.11 Ventaja Competitiva 31.2.4. Mercado Legal (opcional) 31.2.4.1 Constitución de la República 31.2.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir 32.2.4.3 Código de la producción 33.2.4.4 Legislación Laboral y Artesanal 33 Capítulo III 35 Diseño de la investigación 35.3.1 Tipo de Investigación 35.3.2 Tipo de Diseño de Investigación 36 3.3. Tipo de estudio 36.3.4. Metodología 37 3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación 38 3.6. Población y muestra 41 3.7. Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados 42 3.8. Análisis de los resultados 55 Capítulo IV 56 Propuesta 56 Tema: 56.4.1. Objetivos 56.4.1.1. Objetivo General 56.4.1.2. Objetivos Específicos 56 4.1.3 Objetivos Operacionales 56.4.1.4. Justificación 57 4.1.5 Metodología 59 4.2. Proceso de Ejecución 61 4.2.1. Registro de Exportador 62 4.2.2. Estructura de la comercialización hacia el exterior 63 4.2.3. Barreras en la exportación 64 4.3. Mercado objetivo para la exportación de cañazo 65 4.3.1. Mercado Ilegal 65 4.3.2. Estimación de mercado potencial y demanda global 66 4.3.3. Acuerdo comercial con Colombia, Perú y Bolivia 67 4.3.4. Capacidad instalada de producción 69 4.3.5 FODA 71 4.4. Estrategias Comerciales 72 4.4.1. Calidad 72 4.4.2. Diferenciación 72 4.4.3. Marketing 73 4.4.4. Plan Financiero 81 4.5. Indicadores de gestión comercio exterior 86 CONCLUSIONES 87 REFERENCIAS 89 APENDICES 90

**INDICE DE TABLAS**

Tabla No. 1 Factores Duros y Blandos 26  
Tabla No. 2 Tipo de información para la investigación 39  
Tabla No. 3 Preguntas y Respuestas buscadas 40  
Tabla No. 4 Cateado ecuatoriano en mercado externo 42  
Tabla No. 5 Canales de distribución 43  
Tabla No. 6 Apoyo del gobierno para sector Cañazo 44  
Tabla No. 7 Frecuencia de venta de cañazo 45  
Tabla No. 8 Criterio de clientes para comprar cañazo 46  
Tabla No. 9 Cantidad de venta de cañazo 48  
Tabla No. 10 Monto de venta de cañazo 49  
Tabla No. 11 Método para determinar costos 50  
Tabla No. 12 Alternativa para determinar precio 51  
Tabla No. 13 Considera la producción para exportación 52  
Tabla No. 14 Porcentaje que destinara al exterior 53  
Tabla No. 15 Destino que prefieren exportar 54  
Tabla No. 16

ING. JESSICA CAGUANA BAQUERIZO

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## **CERTIFICADO DE SISTEMA ANTIPLAGIO**

En calidad de tutor de Titulación, nombrado por el consejo Directorio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, con respecto al trabajo de titulación previo para optar por el título de Ingeniero en Gestión Empresarial presentado por el egresado :

RENATO RAFAEL LARA CARRERA C.I.: 1803688124

Cuyo Tema:

“MODELO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO CREACIONES ESTRELLA”

Certifico haber revisado el informe arrojado por el software de Antiplagio URKUND el cual dio un resultado del 10% y que las fuentes detectadas por el mismo trabajo en mención se encuentra debidamente citadas de acuerdo a las Normas APA vigentes por lo que el presente Trabajo de Titulación es de su total autoría.

**ING. JESSICA CAGUANA BAQUERIZO**

---

**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **RENUNCIA DE DERECHO DE AUTOR.**

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE TRABAJO DE TITULACIÓN SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE:

**RENATO RAFAEL LARA CARRERA CON CI. # 1803688124**

CUYO TEMA ES:

**“MODELO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO CREACIONES ESTRELLA”.**

DERECHOS QUE RENUNCIO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

---

**RENATO RAFAEL LARA CARRERA**  
**CI. 1803688124**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme culminar una meta más en mi vida, brindándome la fortaleza, sabiduría y lo más valioso, una familia que ha sido ese pilar fundamental de apoyo y motivación para completar mis estudios universitarios.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento total a Dios, y a mis padres por haberme inculcado los mejores principios y valores que me han desarrollado y permitido culminar mis estudios universitarios, a mi familia por darme ese apoyo fundamental, lo cual ha sido de gran valor en todo mi proceso académico.

## RESUMEN

La empresa Creaciones Estrella es un taller artesanal especializado en elaborar calzado de caballero, que dispone de los recursos necesarios para la producción y poder satisfacer su demanda local. Debido a la fuerte competencia que se encuentra actualmente, desea emprender la exportación de calzados de caballeros, mediante modelos y precios competitivos, que le permita participar con los países vecinos de los cuales se dispone convenios bilaterales. Esta idea, también parte de las ventajas que tributariamente tienen los talleres artesanales en las exoneraciones que benefician económicamente debido a que reduce los costos que se incurren cuando se necesita exportar los productos. Por otra parte, la empresa tiene que capacitarse en todo el proceso de pertinente, en documentación, convenios, tratados, exportaciones, y comercialización del calzado, puesto que a pesar de poder tener posición en el mercado local, es necesario conocer cuáles son las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta. En la investigación realizada tiene un potencial éxito de que la producción local sea destinada en un 50% hacia la exportación y cubrir la demanda externa. De esta manera Creaciones Estrella obtendría su participación en el mercado internacional, su marca ingresará a competir con otras, y la empresa se beneficiaría incrementando los resultados.

***Palabras claves: Calzado, Taller, Artesanal, Cuero, Convenios, Internacional***

## SUMMARY

Creaciones Estrella is a handicraft workshop specializing in the production of men's shoes, which has the necessary resources for production and can meet local demand. Due to the current strong competition, he wants to undertake the internationalization of men's shoes, using models and competitive prices, to allow him to participate with the neighboring countries of which bilateral agreements are available. This idea of internationalization, also part of the advantages that tributarially have the artisan workshops in the exemptions that benefit economically because it reduces the costs that are incurred when the products need to be exported. On the other hand, the company has to be trained in the whole process of internationalization in documentation, agreements, treaties, exports, and footwear marketing, since despite having a position in the local market, it is necessary to know what the needs are, Tastes and preferences of the target market. In the research carried out has a potential success that the local production is destined in a 50% towards the export and to cover the external demand. In this way Creaciones Estrella would gain its participation in the international market, its brand will enter to compete with others, and the company would benefit by increasing the results.

***Keywords: Footwear, Workshop, Handicrafts, Leather, Covenants, International***

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
Capítulo I .....	3
Planteamiento del Problema .....	3
1.1.    Formulación y Sistematización del Problema .....	6
1.2.    Objetivos de la Investigación .....	6
1.2.1.    Objetivo General .....	6
1.2.2    Objetivos Específicos .....	6
1.3.    Justificación .....	6
1.4.    Delimitación .....	9
Capítulo II .....	10
Antecedentes de la investigación .....	10
2.1. Marco Teórico .....	10
2.1.1 Internacionalización .....	10
2.1.2 Internacionalización de calzado .....	11
2.1.3 Internacionalización de calzado ecuatoriano .....	11
2.1.4 Calzado Ecuatoriano .....	13
2.1.5 Oportunidades para Ecuador en el sector calzado .....	16
2.1.6 Entrada a Mercados internacionales .....	17
2.1.7 Marketing Internacional .....	18
2.1.8 Segmentación de Mercado .....	18
2.1.9 Negocios e Industria .....	19
2.1.10 Empresario .....	20
2.1.11 Emprender .....	20
2.1.12 Innovación .....	21
2.1.13 Productividad .....	21
2.2. Marco Contextual .....	22
2.3. Marco Conceptual (opcional) .....	24
2.3.1 Balanza de pagos .....	24
2.3.2 Cadena de Valor .....	24
2.3.3 Capacidad organizativa .....	24
2.3.4 Globalización .....	25
2.3.5 Logística .....	25
2.3.6 Mercado Internacional .....	25

2.3.8. Producto .....	26
2.3.9 Recursos y capacidades de la empresa.....	26
2.4. Marco Legal (opcional) .....	27
2.4.1. Constitución de la República .....	27
2.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir .....	27
2.4.3 Código de la producción.....	28
2.4.4. Legislación Laboral y Artesanal .....	29
2.4.5. Normas ICOTERMS .....	29
Capítulo III.....	30
Diseño de la Investigación .....	30
3.1. Tipo de Investigación .....	30
3.2 Tipo de Diseño de Investigación .....	30
3.3. Tipo de estudio .....	30
3.4. Metodología .....	31
3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	32
3.6. Población y Muestra .....	33
3.7 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados .....	34
3.8. Análisis de los resultados .....	47
Capítulo IV.....	50
Propuesta.....	50
Tema: .....	50
4.1. Objetivos .....	50
4.1.1. Objetivo General .....	50
4.1.2 Objetivos Específicos .....	50
4.1.3 Objetivos Operacionales.....	50
4.1.4 Justificación.....	51
4.1.5 Metodología .....	52
4.2. Proceso de Exportación .....	54
4.2.1. Registro de Exportador .....	56
4.2.2. Estructura de la comercialización hacia el exterior.....	57
4.2.3. Barreras en la exportación .....	58
4.3. Mercado objetivo para la exportación de calzado .....	59
4.3.1. Mercado Meta .....	59
4.3.2. Estimación de mercado potencial y demanda global .....	59
4.3.3. Capacidad Instalada de producción.....	61

4.3.4 Acuerdo comercial con Colombia y Perú .....	65
4.3.5 FODA.....	69
4.4. Diseño de modelo Comercial.....	69
4.4.1 Calidad .....	69
4.4.2 Diferenciación .....	70
4.4.3 Marketing .....	70
4.4.4 Plan Financiero.....	79
4.5. Indicadores de gestión comercio exterior .....	86
CONCLUSIONES .....	87
RECOMENDACIONES .....	88
REFERENCIAS.....	89
APENDICES.....	91

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores duros y blandos .....	19
Tabla 2 Tipo de información para la investigación .....	32
Tabla 3 Preguntas y Respuestas buscadas .....	33
Tabla 4 Calzado ecuatoriano en mercado externo.....	34
Tabla 5 Canales de distribución.....	35
Tabla 6 Apoyo del gobierno para sector Calzado.....	36
Tabla 7 Frecuencia de venta de calzado .....	37
Tabla 8 Criterio de clientes para comprar calzado .....	38
Tabla 9 Cantidad de Venta de calzado .....	40
Tabla 10 Venta de Calzado.....	41
Tabla 11 Monto de venta de calzado .....	41
Tabla 12 Método para determinar costos .....	42
Tabla 13 Alternativa para determinar precio .....	43
Tabla 14 Considera la producción para exportación .....	44
Tabla 15 Porcentaje que destinaria al exterior.....	45
Tabla 16 Destino que prefieren exportar .....	46
Tabla 17 Clasificación arancelaria prendas y complementos de cuero.....	56
Tabla 18 Habitantes de los países que se desea exportar .....	60
Tabla 19 Demanda potencial de importación de calzado por país .....	60
Tabla 20 Demanda Global de calzado masculino .....	61
Tabla 21 Distribución física de la capacidad instalada.....	61
Tabla 22 Días no laborables al año.....	62
Tabla 23 Distribución de horas de trabajo.....	62
Tabla 24 Días trabajados del taller .....	63
Tabla 25 Tiempo improductivo .....	63
Tabla 26 Capacidad de producción por procesos .....	64
Tabla 27 Estimación de capacidad al mes .....	65
Tabla 28 Acuerdos comerciales, Instrumentos en Materia Comercial suscritos desde el 2008 .....	68
Tabla 29 Adaptación del producto al mercado final.....	70
Tabla 30 Detalle de costos de producción .....	73

Tabla 31 Precio FOB Calzado ZACE.....	74
Tabla 32 Gastos internos de exportación.....	74
Tabla 33Ferias de Calzado en Colombia.....	77
Tabla 34Ferias de Calzado en Perú .....	78
Tabla 35 Planificación y presupuesto para participar en ferias .....	79
Tabla 36 Inversión Inicial de Creaciones Estrella para exportar.....	80
Tabla 37 Financiamiento de Préstamo.....	81
Tabla 38 Cantidad de Venta de zapatos ZACE .....	81
Tabla 39Proyección de ventas al mes.....	82
Tabla 40 Ventas proyectadas al exterior en cinco años.....	82
Tabla 41 Costos fijos y costos variables.....	83
Tabla 42 Resumen Costos fijos y Costos Variables .....	84
Tabla 43 Estado de Resultado proyectado.....	84
Tabla 44 Costo de Capital .....	85
Tabla 45 Valoración del proyecto .....	85
Tabla 46 Indicadores de Gestión .....	86

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estadísticas de Evoluciones de Exportaciones por Sector .....	5
Figura 2. Existencia de mercado para micro empresas, pequeñas, medianas .....	7
Figura 3. Calzado ecuatoriano en mercado externo .....	34
Figura 4. Canales de distribución .....	35
Figura 5. Apoyo del gobierno para sector Calzado .....	36
Figura 6. Frecuencia de venta de calzado.....	37
Figura 7. Preferencia de compra: 4.....	38
Figura 8. Preferencia de compra: 3.....	39
Figura 9. Preferencia de compra: 2.....	39
Figura 10. Preferencia de compra: 1.....	40
Figura 11. Monto de venta de calzado.....	41
Figura 12. Método para determinar costos .....	42
Figura 13. Alternativa para determinar precio.....	43
Figura 14. Considera la producción para exportación.....	44
Figura 15. Porcentaje que destinaria al exterior .....	45
Figura 16. Destino que prefieren exportar.....	46
Figura 17. Modelo de internacionalización Creaciones Estrella .....	52
Figura 18 Inserción Internacional de zapatos para caballeros .....	53
Figura 19. Estrategia de Marketing mix .....	71
Figura 20. Descripción del producto .....	71
Figura 21. Distribución Nacional .....	75
Figura 22. Distribución Internacional.....	76

## INTRODUCCIÓN

Creaciones Estrella es una empresa familiar que se especializa en calzado de hombres, mujeres, niños, niñas, de modelos deportivos, casuales, de trabajo entre otros, la diversidad que tiene en la producción y la experiencia en el mercado local les ha permitido generar nuevas plazas de empleo y oportunidades de desarrollo debido a que sus calzados son de alta calidad en cuero y acabado.

La empresa, desea expandir la producción que realiza de calzado de caballeros hacia mercados externos, con la finalidad de generar más ingresos aprovechando la capacidad de producción que tiene actualmente y encuentra la oportunidad en los países más cercanos como Colombia y Perú, debido a la similitud cultural y de participar en ferias de comercio del mismo sector para poder ingresar a competir.

El comercio local que actualmente tiene, se concentra en la zona costera y poca presencia en la sierra, sus productos se destacan por el cuero industrializado de alta calidad, variedad de diseños casuales, cómodos y durables. En base a lo indicado, se propone la internacionalización del calzado de Creaciones Estrella para lo cual es necesario presentar lo que se va a revisar en cada capítulo:

Capítulo 1, se plantea el problema actual sobre la situación de Creaciones Estrellas y la oportunidad de mercado para comercializar su calzado a nivel internacional, estructurando el objetivo que desean cumplir y mediante la presentación de la justificación del proyecto.

Capítulo 2, se expone los antecedentes de la investigación, así como también se proporciona las teorías aplicadas que sirven de referencia para establecer los conocimientos previos para fundamentar la propuesta del proyecto.

Capítulo 3, se desarrolla la investigación del mercado, mediante la utilización de instrumentos que permiten conocer de forma más cercana las necesidades de los clientes, además de poder definir los factores externos e internos que tienen injerencia directa en la realización del proyecto.

Capítulo 4, corresponde a la propuesta del proyecto estableciendo los parámetros y directrices para llegar a la comercialización de Calzado Estrella al exterior, planteando la inversión necesaria, los recursos y los resultados esperados de la puesta en marcha.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Problema**

La empresa Creaciones Estrella es una empresa familiar del sector manufacturero porque fabrica y comercializa zapatos de cuero para caballeros desde hace más de 16 años en la ciudad de Guayaquil, su materia prima proviene de la serranía ecuatoriana, en donde cuenta con convenios con proveedores de cuero especialmente en la provincia del Tungurahua. Su producción local aumentó, debido a la restricción sobre la importación de calzado extranjero que emitió el Comexi en el año 2009. Dicha normativa motivó el consumo de productos elaborados en el país, y Creaciones Estrella tuvo un aumento en sus ingresos.

El Comité de Comercio Exterior (Comexi) estableció una salvaguardia para los zapatos, de seis dólares por cada par que ingrese al país, más el 10% sobre el valor del producto. Debido a estos cambios el gremio de calzado incrementó su producción y la comercialización de zapatos a nivel nacional ha generado ventas al alza lo cual ha permitido que el calzado comience a exportarse. Tras esa medida, se logró que los productores repunten en sus negocios y generen ventas de aproximadamente 100 millones de dólares anuales solo a los consumidores locales y 50 millones en la exportación del calzado. (Agencia Pública de Noticias, 2016, p.7)

En este ámbito, Creaciones Estrella modernizó sus instalaciones y maquinaria en el año 2014 siendo capaces de producir 250 calzados diarios, contando con 8 operarios y un maestro que se encargan de la elaboración y confección. Por otra parte mantiene un equipo de ventas que abarca toda la zona costera del país.

El problema interno que hoy en día tienen es que están en la capacidad de producir más calzado para satisfacer la demanda nacional, pero existe gran competencia en el mercado, encontrando en la exportación una nueva forma de crecer y generar más rendimientos. De acuerdo con Villacis (2012) manifestó “el 50% de los zapatos que se venden en el Ecuador son nacionales la diferencia es cubierta por las importaciones.”

Existe también otro factor externo como problemática para Creaciones Estrella que es el contrabando de mercadería, según cifras de la Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador SENA E 2016, entre los productos de mayor contrabando en el país, se encuentra el calzado, ropa, bebidas alcohólicas y cigarrillos, que son ingresados al país sin justificación de procedencia, y al no cancelar los debidos impuestos el precio para el consumidor final es más barato, sin canalizar su comercio por las vías legales. Esto produce que les reste oportunidad de competir con precios más bajos.

Otro problema que existe es el desconocimiento sobre los programas binacionales entre Ecuador, Perú y Colombia con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y comercialización conjunta, agencias como Pro Ecuador, Pro Perú y Pro Colombia son programas que ayudan a pequeños productores a movilizar sus productos hacia otros mercados, facilitando la gestión en el comercio bilateral. De acuerdo con las cifras publicadas en Pro Ecuador, manifestó que el cuero y calzado tienen tendencia alcista entre enero y abril del 2017 comparado con el año anterior de 18.74% de toneladas de exportación, además manifestó “las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos”.

MILES USD FOB / TON (ENE-ABR)				VARIACIONES (ENE-ABR)			
SECTOR	2016		2017		SECTOR	2016-2017	
	FOB	TON	FOB	TON		FOB%	TON%
BANANO Y PL..	959.479	2.188.566	1.121.320	2.402.848	BANANO Y PLÁTANO	16,87%	9,79%
ACUACULTU..	733.640	111.021	918.755	131.827	ACUACULTURA	25,23%	18,74%
PESCA	413.159	138.599	498.137	161.502	PESCA	20,57%	16,52%
FLORES Y PL..	294.430	51.021	349.947	60.215	FLORES Y PLANTAS	18,86%	18,02%
OTROS	243.997	82.562	181.160	78.165	OTROS	-25,75%	-5,33%
CACAO Y ELA..	243.628	79.593	240.298	99.982	CACAO Y ELABORADOS	-1,37%	25,62%
METALMECÁ..	137.589	53.178	170.695	62.767	METALMECÁNICO	24,06%	18,03%
ALIMENTOS P..	131.170	91.193	133.259	99.442	ALIMENTOS PROCESADOS	1,59%	9,04%
AGROINDUST..	124.058	143.664	176.455	186.537	AGROINDUSTRIA	42,24%	29,84%
FORESTAL Y ..	120.786	183.680	117.990	156.734	FORESTAL Y PRODUCTO..	-2,32%	-14,67%
PLÁSTICOS	49.927	29.925	38.517	26.964	PLÁSTICOS	-22,85%	-9,90%
CAFÉ Y ELAB..	39.670	7.288	37.731	6.270	CAFÉ Y ELABORADOS	-4,89%	-13,96%
CONFECCION..	36.140	8.162	30.025	6.505	CONFECCION Y TEXTIL	-16,92%	-20,30%
AUTOMOTRIZ	24.691	5.680	18.365	4.955	AUTOMOTRIZ	-25,62%	-12,77%
FRUTAS NO T..	18.575	29.465	21.618	29.538	FRUTAS NO TRADICIONA..	16,38%	0,25%
FARMACÉUTI..	13.665	1.021	14.810	1.340	FARMACÉUTICO Y QUIMI..	8,38%	31,24%
CUERO Y CAL..	10.278	2.696	9.258	3.202	CUERO Y CALZADO	-9,92%	18,74%
CUIDADO PE..	10.237	5.192	8.521	4.095	CUIDADO PERSONAL Y D..	-16,77%	
ARTESANÍAS ..	4.092	352	3.712	369	ARTESANÍAS Y BOTONES..	-9,29%	

**2016-2017**  
Sector: **CUERO Y CALZADO**  
TON%: **18,74%**

*Figura 1. Estadísticas de Evoluciones de Exportaciones por Sector*  
Tomado de ProEcuador, 2017

Debido a estas causas revisadas los efectos son de no generar ingresos como se proyectan por la competencia local que existe, el contrabando y desconocimiento sobre el comercio internacional. Por lo tanto la falta de control aduanero en las fronteras del país, debido al crecimiento del contrabando, provoca que pierda oportunidades e incentivos gubernamentales para crecer en producción y en ingresos, existiendo hoy en día instituciones que apoyan a las pequeñas y medianas empresas en la expansión hacia nuevos mercados.

## **1.1. Formulación y Sistematización del Problema**

¿De qué manera incide un modelo de comercialización internacional en las ventas de calzado de la línea para caballeros de la empresa Creaciones Estrella?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un modelo de comercialización internacional de calzado masculino de Creaciones Estrella, que permita ingresar su presencia en el mercado externo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

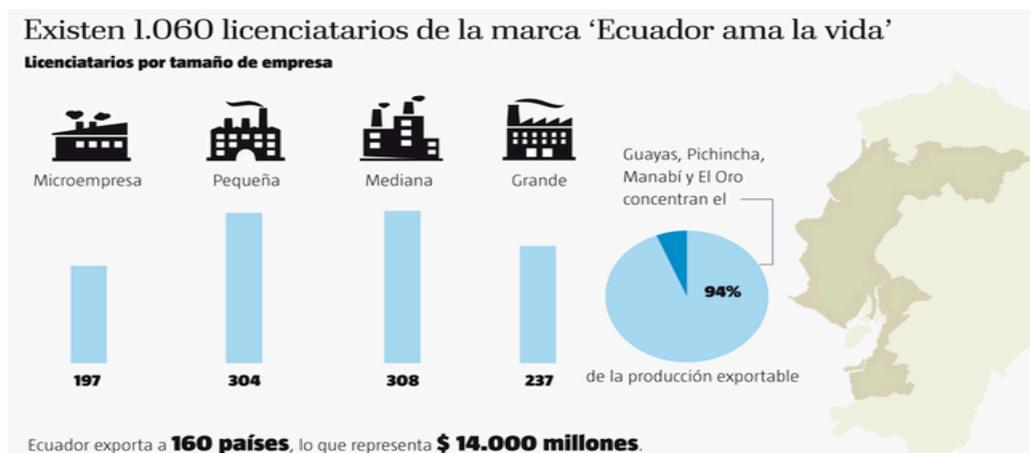
1. Realizar la investigación de mercado sobre el interés de emprender la exportación de calzados a mercados regionales.
2. Efectuar el esquema del proceso teórico de comercialización internacionalización de calzado de caballeros de Creaciones Estrella.
3. Diseñar el modelo comercial que debe aplicar Creaciones Estrella para ingresar a los nuevos mercados.

## **1.3. Justificación**

El calzado ecuatoriano aspira seguir creciendo e internacionalizarse con apoyo gubernamental con el auspicio del Ministerio de Industrias y Productividad que realiza anualmente exposiciones de calzado que le brinda un espacio para evidenciar el desarrollo del calzado nacional, la dinamización de la cadena productiva y la innovación de nueva tecnología para disminuir los desechos, optimizar tiempo y reducir la contaminación ambiental. (Fernández, Fernández y Avella, 2006)

Desde el punto de vista de la matriz productiva por medio de la exportación contribuye positivamente a la balanza comercial dinamizando el comercio exterior a través de la diversificación del riesgo de los emprendedores que han decidido buscar nuevos mercados, beneficia al país porque al utilizar materia prima nacional el dinero se moviliza internamente y se obtiene más por las exportaciones que se van a gestionar. (Braña, Domínguez y León, 2016)

La visión de Creaciones Estrella se orienta hacia la exportación de su calzado de caballero, por lo tanto la justificación está fundamentada en el emprendimiento de seguir creciendo hacia nuevos mercados con lo cual tiene la oportunidad de convenios y de aportar al panorama sobre la diversificación productiva que busca el gobierno para reducir la dependencia sobre los recursos primarios, además de dar oportunidad a pequeños y medianas empresas de buscar nuevos mercados.



*Figura 2.* Existencia de mercado para micro empresas, pequeñas, medianas Tomado de diario El Telégrafo, 2015 El sector exportador tiene cuatro objetivos.

Con corte al año 2016 existían 197 microempresas que se acogieron a esta oportunidad en programas de la marca “Ecuador ama la vida” para exportar sus productos, empresas pequeñas fueron 304 y medianas 308. Es importante recalcar

que los nuevos emprendimientos provienen de propietarios con visión para el desarrollo productivo de sus negocios, como es el caso de Creaciones Estrella, ha ido creciendo y fortaleciendo su presencia en el mercado local en especial en las provincias de la costa y desea comenzar nuevos proyectos.

En el proyecto de Estrategias para Exportación de calzado de Damas producido por PYMES hacia mercado Venezolano Arciniega, (2015) se fundamenta en la importancia de implementar estrategias para exportar el calzado desarrollando nuevos mercados y fomentando el desarrollo de la economía del país (p.15). Se entiende que existe la necesidad de que las empresas medianas y pequeñas entren a participar a nuevos mercados encontrando un objetivo meta y desde ahí que su marca sea reconocida y seguir avanzando en su crecimiento.

En el trabajo similar de Martínez (2015) sobre la exportación de calzado hacia España, señala las razones para la internacionalización que son:

- Económicas, obtención de beneficios. El acceso al mercado internacional amplía las oportunidades de crecimiento.
- Diversificación del riesgo. Así, al tener presencia en nuevos mercados, los efectos de posibles fluctuaciones económicas que provoquen la caída de la demanda interna serán menores.
- Creación de valor de la marca al vender en mercados extranjeros.
- Creación de valor de la empresa. Una empresa exportadora tiene un mayor valor en caso de que en el futuro se ponga en venta.
- Acceder a un mercado internacional cada vez más grande y que ofrece más oportunidades de negocio (p.25).

Una de las razones que concuerda con Creaciones Estrella es obtener beneficios y crecimiento económico, también desea que su marca sea reconocida y darle valor a su marca en los países vecinos.

#### **1.4. Delimitación**

**Tiempo:** 2017

**Espacio:** Ecuador, Perú, Colombia

**Campo:** Empresarial

**Ubicación:** Mapasingue Oeste Av. 2da.

**Tipo de empresa:** Manufacturera

## **Capítulo II**

### **Antecedentes de la investigación**

#### **2.1. Marco Teórico**

##### **2.1.1 Internacionalización**

“A través del proceso de la internacionalización las empresas incrementan gradualmente su compromiso con las actividades y los negocios internacionales, es decir expanden de forma creciente sus actividades más allá de las fronteras nacionales” (Otero Simón, 2008, p.9).

La globalización económica ha permitido que las empresas de todo tipo se enfrenten a una elevada competencia, a una necesidad constante y de progresiva innovación y a la tendencia de una homogenización de los mercados internacionales, el entorno global está en constante cambio que obliga a un importante esfuerzo de análisis de identificación de las capacidades, habilidades y búsqueda de aquellas ventajas competitivas que permita tomar posiciones y mejorar las estrategias de posicionamiento. (Ortega, 2015, p.22)

Comenzar a internacionalizar los productos involucra aspectos como las leyes, la fiscalización, geografía, entre otros. El buscar nuevos mercados se origina porque en el que actualmente se desarrolla se encuentra contraído, sin embargo hay que estar consiente que la adaptación lleva tiempo y hay que estar financieramente preparado

Es importante destacar que la internacionalización empresarial ha sido desconocida por una importante cantidad de Pymes hasta tiempos recientes, quizás este desconocimiento de las ventajas a frenado el intento, o quizás la falta

de preparación, por parte de directivos, recursos humanos y miedo al riesgo que los empresarios suelen tener. (Ortega, 2015, p.27)

### **2.1.2 Internacionalización de calzado**

Ante la internacionalización de todos los productos, se potencializarían la marca y la diferenciación del producto a través del diseño son las claves para tener una imagen diferente, el diseño, calidad e innovación son los factores fundamentales sobre los que las empresas de calzado deben centrar sus esfuerzos para obtener la ventaja competitiva que les permita aportar valor añadido al mercado. (Ortega, 2007, p.49)

El sector del calzado ha tenido la oportunidad de participar en ferias internacionales en la que productores nacionales ya han comenzado a trascender fronteras con sus productos, abriendo el camino para los nuevos emprendedores que desean buscar nuevos mercados. El sector del calzado se encuentra fortalecido localmente con los aranceles incluidos para las importaciones, disminuyendo así su comercialización, sin embargo la producción local poco a poco se ha ido especializando, y no se encuentra en la misma dinámica que lo exige la demanda.

### **2.1.3 Internacionalización de calzado ecuatoriano**

La zona de Ambato salen al exterior especialmente artículos de zapatería, caucho, carrocería, metal mecánica y la agroindustria. Felipe Rivadeneira, presidente ejecutivo de Fedexpor, señaló que la agenda de trabajo se basaría sobre las principales dificultades que tienen para canalizar gestiones con el fin de buscar cambios que permitan mejorar la capacidad productiva a través de una labor conjunta, principalmente en lo que es calzado, carrocerías, cueros, y la idea es

implementar para llegar a los mercados internacionales con productos que tengan un mayor valor agregado y por ende mejores precios. (Diario El Universo, 2012)

Empresas como Bues también han tenido su oportunidad para trascender las fronteras patrias en base a sus diseños y calidad que han tenido acogida a los países vecinos. Una pequeña y mediana empresa puede prepararse y crear condiciones para adaptarse y permanecer en los mercados internacionales.

La producción nacional de calzado abarca el 66,67% de la oferta global. Ambato, provincia de Tungurahua, es la principal proveedora del producto. La política arancelaria permitió que el producto nacional, sobre todo el ambateño, se vuelva más competitivo. Antes, “un calzado chino de \$ 2 no podía competir con uno local que valía \$ 12 y \$ 13. (Directorio del Calzado Ecuador, 2015)

La producción anual del sector calzado ecuatoriano es de 32 millones de pares de zapatos, que representan un monto de USD 150 millones en ventas, con un consumo per cápita de 2,13 pares por habitante, generando más de 100 mil fuentes de empleo directas e indirectas. (Ministerio de Industria y Productividad, 2015)

La internacionalización puede ser un gran paso de las empresas para su desarrollo porque no solo el gremio del calzado debe estar preparado para competir con compañeros locales sino a nivel internacional, esto es que al país siguen importando con lo cual representa el comercio exterior de otro país que está incursionando a Ecuador.

Hay que recordar que la provincia de Tungurahua tiene amplia vocación productiva manufacturera e industrial en sectores como el del cuero y el calzado. Estos generaron 151 millones dólares en 2013. Las microempresas de Tungurahua

son una parte importante dentro del cambio de la matriz productiva que impulsa el Gobierno Nacional. (El Ciudadano, 2016)

La internacionalización de una empresa es el proceso por medio del cual la organización crea las condiciones para preparar la salida al mercado internacional como la posibilidad de insertarse en un nuevo mercado. Quiere decir que para la internacionalización se debe vincular la dinámica interna de la institución en función del mercado internacional. La internacionalización no debe ser considerada como una idea al azar porque se vive tiempos críticos de coyuntura económica sino que debe ser un ideal, un objetivo sobre el cual la empresa se está preparando y encaminando hacia cumplir nuevos retos.

#### **2.1.4 Calzado Ecuatoriano**

La industria del calzado tiene un gran desarrollo en materia de diseño, variedad y especialización. En el Ecuador existe producción de calzado para montaña, exclusivo de cuero e industrial. La industria se encuentra inmersa en procesos de tecnificación cada vez más avanzados. Existe un gran desarrollo de la industria principalmente en las provincias de Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas. Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta.

Las exportaciones de cuero (pieles) y sus confecciones, ascienden a: US\$ FOB 26,6 mm y sus principales destinos fueron: Italia, Venezuela, Perú y Colombia. Por su parte, las exportaciones del sector calzado ascienden a: US\$ FOB 50 mm y sus destinos principales fueron: Colombia, Perú, Venezuela, Guatemala y Estados Unidos.

En Ecuador, la industria del cuero, tiene una trayectoria relevante. El desarrollo del sector curtidor, hasta los años 70, mantiene un nivel artesanal, pero ante el crecimiento de las ciudades inicia su industrialización. En la actualidad, con las regulaciones de fomento en el año 2009, el sector ha crecido de manera muy importante (Proecuador, 2016)

La industria del calzado ecuatoriano muestra señales de crecimiento. Entre los proyectos gubernamentales para apoyar a este sector productivo destacan: el desarrollo de redes asociativas de micro y pequeños empresarios de calzado en la provincia de Tungurahua y el fortalecimiento de la Red Asociativa Empresarial de la Cadena del Cuero de las provincias del Tungurahua y Cotopaxi. Ambos contribuyen con procesos innovadores en la producción del calzado, además de intercambiar experiencias de medianas a pequeñas empresas para fortalecer el sistema productivo. (El Ciudadano, 2016)

La implementación de salvaguardias en 2009 y en 2015 benefició a la cadena de valor del calzado ecuatoriano. Así lo confirmaron los productores nacionales que participaron en la Feria Internacional del Calzado y Componentes del Ecuador (Ficce). Las políticas públicas incentivarían aún más el crecimiento de la industria doméstica. A diferencia de lo que sucedía ocho años atrás, cuando existían apenas 600 fabricantes en todo el país, el gremio abarca ahora a más de 5.000 productores cuya actividad logró consolidarse gracias a las salvaguardias. A su vez, entre 2007 y 2016, adquirir calzado aumentó de 1,3 a 2,4 pares por persona. Al año, en promedio, el sector registra ventas internas superiores a \$ 100 millones y sus exportaciones ascienden a \$ 52 millones,

Caso Fábrica Liwi (Ambato)

El 70% del producto no se comercializa en Ambato, lugar donde queda el taller, sino que irá a llenar las vitrinas de los más importantes almacenes de Guayaquil y otras ciudades del país. El arancel de \$ 10, que encareció y restringió la importación del zapato, fue lo que -a criterio de Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua- “obligó a que grandes comercios, incluyendo a los chinos que residen en Ecuador, vinieran a visitarnos para hacer negocio y vender nuestro zapato”, asegura. (El Comercio, 2015)

#### Caso Factoria Gufier (Ambato)

El número de fabricación del producto aumentó de 450 a 600 pares por día. En el 2009 la capacidad era la misma pero se hacían solo 300, afirma Guido Echeverría, subgerente de la compañía que expende el calzado en almacenes como Etafashion, Megamaxi, Súper Éxito y Comisariato de algunas ciudades del país. (El Comercio, 2015)

Caso Venus (Guayaquil): Se atiende al mercado colombiano, principalmente con productos como el calzado de marca Venus, que tiene alta demanda en ese país y que se encuentra de moda

Primero Ecuador – Feria de Calzado: Con el mensaje de trabajo mancomunado y de fortalecimiento a la producción nacional, el sector del calzado que aglutina a más de 5 mil fabricantes a nivel nacional y da trabajo a más de 100 mil personas inauguró, este jueves 21 de julio, a través de la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), la IV Feria Internacional de Calzado y Componentes Ecuador FICCE 2016. En esta nueva edición donde se muestra la fortaleza y compromiso del artesano ecuatoriano se reúnen 58 expositores de calzado, cuero y maquinaria; y se cuenta como invitadas empresas de Brasil, México, Colombia y Perú. La visión del Gobierno Nacional desde sus inicios ha sido “Primero Ecuador, primero

lo nuestro, lo nuestro lo mejor y de calidad. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016)

### **2.1.5 Oportunidades para Ecuador en el sector calzado**

Bolivia: El escenario para empresas ecuatorianas del sector textil es muy favorable porque el Gobierno exige una autorización previa para importar calzado y textiles, pero los miembros de la Comunidad Andina están exentos de la misma, con el objeto de proteger la frágil industria nacional. Durante la gestión del 2016, empresas ecuatorianas productoras de ropa interior, pijamas y toallas, han logrado ingresar al mercado boliviano. (OCE Santa Cruz / Tipo: Oportunidad, 2016)

México: La cotización del dólar está impactando negativamente en el costo de las materias primas para la industria curtidora. México es deficitario en cuero, principalmente lo importa de los EEUU. Además, los precios del cuero nacional tampoco son competitivos (30 pesos el kilo importado vs. 28 pesos el kilo nacional). Esta situación afecta directamente a la industria automotriz (autopartes) y a la industria del calzado, por lo que se espera una alza en los precios de los productos relacionados. (OCE México / Tipo: Noticia, 2015)

Unión Europea: Las ventas ecuatorianas de bienes industriales al mercado europeo representan apenas 3,3% del total de exportaciones no petroleras. En 2014, último año con estadísticas completas disponibles, las exportaciones industriales a ese mercado cayeron a \$ 98,6 millones, 2,8% menos que el año anterior. Sin embargo, las oportunidades ecuatorianas de exportación industrial se incrementarán cuando se perfeccione el acuerdo comercial. (Spurrier, 2016)

Con el acuerdo, Europa liberalizará de manera inmediata 28,4% de las partidas de exportación de productos industriales. Ya entraban libre de aranceles

por los beneficios de la cláusula de Nación Más Favorecida de la OMC 71,6% del total de las partidas de exportación.

Como resultado, no pagarán aranceles prácticamente la totalidad de las partidas industriales que se envíen al mercado europeo. Solo se mantienen los aranceles para 5 partidas que tendrán un proceso de liberalización gradual: aleaciones de aluminio y aluminio bruto que se desgravarán en 5 años, y antimonio en bruto en 3 años. (Acosta, 2016)

### **2.1.6 Entrada a Mercados internacionales**

Existen diversas formas de ingresar, entre las cuales se describen las siguientes:

Trading, compran en firme la mercadería para venta posterior

Broker, intermediario que exporta a cuenta del cliente a cambio de una comisión

Piggyback, aprovecha la red de distribución de otra compañía ya instalada.

Consorcio de explotación: Grupo de empresas unidas para constituir una nueva que será quien represente en la exportación.

Transferencia de tecnología, transferencia de derechos intelectuales.

Licencia internacional. Es subcontratación a otra empresa de la fabricación y venta en el país.

Franquicia internacional, licencia que se centra en los procedimientos de gestión y comercialización y de la marca a un tercero.

Joint Venture, es una sociedad en co-propiedad que opera en el mercado destino.

Alianzas internacionales, responden a la necesidad de aumentar recursos para la competencia internacional, pueden ser horizontales, acuerdos entre empresas que fabrican el mismo tipo de producto. Y verticales acuerdo de una empresa con sus proveedores, sus clientes o ambos. (Otero Simón, 2008, p.72)

### **2.1.7 Marketing Internacional**

El marketing internacional está orientado en dar a conocer un producto que satisfaga las necesidades de los posibles compradores en un país externo o más, con el fin de obtener un beneficio económico. La diferencia principal entre marketing local con internacional, se basa en las estrategias que emplean las empresas para promocionar el producto en un entorno que no es conocido por el empresario, sabiendo que cada mercado extranjero es diferente de otro.

El surgimiento del marketing internacional es el resultado de las necesidades de la empresa de gestionar operaciones en diversos mercados con entornos diferentes; por tanto, cuantos más internacionales son las operaciones de la empresa, mayor será el uso del marketing internacional. (Lerma, 2010)

### **2.1.8 Segmentación de Mercado**

Es proceso que se realiza para la fragmentación del mercado, lo que permite analizar y evaluar los diferentes grupos de personas, de tal manera que se pueda elegir el segmento que se ajuste al perfil de clientes potenciales que se desea captar para los productos que se comercializan.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing. (San Martín, 2008, p.55)

La segmentación del mercado permite determinar los puntos importantes y estratégicos a donde se desea llegar con los productos, ya sea por incrementar las ventas o posicionar la marca.

### 2.1.9 Negocios e Industria

Las empresas toman decisiones de inversión y ubicación, como regla general, las empresas califican a los lugares como sitios potenciales después de considerar varios factores que definen el clima de negocios de un lugar determinado. A estos indicadores se les conoce como factores de atracción y se dividen en dos categorías como: duros y blandos.

Tabla 1

*Factores duros y blandos*

<b>Factores Duros</b>	<b>Factores Blandos</b>
Estabilidad económica	Desarrollo de nichos
Productividad	Calidad de vida
Costos	Competencias profesionales y de fuerza laboral
Régimen de propiedad	Cultura
Servicios y redes de apoyo local	Relaciones personales
Infraestructura de comunicaciones	Estilo de administración
Ubicación estratégica	Flexibilidad y dinamismo
Esquemas y programas de incentivos	Ambiente empresarial

Adaptado de P. Kotler (2007) Marketing internacional de lugares y destinos

### **2.1.10 Empresario**

“Es la persona que ejerce la función de realizar nuevas combinaciones de factores, es un descubridor, un inventor y que orienta sus funciones hacia el cumplimiento de objetivos basados en la dirección de procesos” (García, 2013, p.279).

El empresario innovador, es aquel que encuentra en el mercado la competencia directa sobre los servicios o bienes de iguales características, por lo tanto el riesgo de perder mercado, ingresos está latente en el medio que se desenvuelve, por lo tanto le queda la oportunidad de generar un nuevo negocio, por medio de nuevos productos, desarrollando nuevos mercados, nuevos clientes, entre otros.

### **2.1.11 Emprender**

El emprendimiento nace del verbo emprender, el cual en términos económicos corresponde a la iniciativa que tienen las personas para comenzar una actividad de negocio nueva, en la cual están asumiendo un riesgo, en la que invierten recursos que tienen como dinero, humano, tiempo, maquinaria, porque se desea aprovechar la oportunidad que les brinda el mercado, para incursionar con nuevos productos. (Velasco, 2011, p.33)

El emprendimiento corporativo tiene lugar al interior de la organización ya existente, independientemente de su tamaño y no solo se utiliza en la creación de nuevos negocios sino para otras actividades innovadoras como el desarrollo de productos, servicios tecnologías, entre otros. (Vásquez, 2012, p.49)

Por lo tanto se dice que una buena idea, trabajada durante años, pulida, que llega al mercado demasiado tarde puede pasar desapercibida; por lo tanto se debe realizar una programación adecuada e interna para que esta evolucione en el

tiempo preciso, por otro lado, un producto mediocre en el momento justo puede convertirse en un éxito rotundo, si llega a cubrir la necesidad que tiene el mercado. (Velasco, 2011, p.35)

### **2.1.12 Innovación**

La innovación es la introducción de un nuevo producto mejorado, también de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar, o relaciones exteriores. Cuando se habla de innovar, se refiere a las actividades sistemáticas que abarca un amplio abanico de posibilidades, la creación de nuevos productos, mejoras en los procesos internos, cambios organizativos, como también las propuestas de marketing que lleguen a convertirse en un reto por mejorar los productos y servicios, pero que se asume un riesgo. (Laviña, 2008, p.186)

De acuerdo por lo indicado por el autor, la innovación es parte del crecimiento de los negocios, pero se asume el riesgo de que los cambios realizados en los productos, servicios, como al interior de la organización estén perfectamente alineados para cumplir con los objetivos planteados.

### **2.1.13 Productividad**

La productividad es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para hacer rentables y competitivos a los individuos y sociedades. En el mundo global no todas las sociedades tienen la misma productividad como naciones o entre empresas e individuos porque no todos utilizan la información útil como conocimientos, la productividad tiene un costo y una rentabilidad dependiendo de la manera como sea administrada. (López, p.11)

Por lo anterior, expresa el autor que se necesita optimizar recursos, maximizar los esfuerzos en torno de la búsqueda de nuevas oportunidades que

permita a la empresa ser más rentable. Por lo tanto, tener información útil del mercado, la situación actual, los factores que afectan directamente, tiene que ser analizado y buscar las ventajas internas para que la productividad, sea administrada eficientemente en la consecución de los objetivos y cumplimiento de estándares.

## **2.2. Marco Contextual**

### **Social**

Para Colombia: En lo que respecta al aspecto de pobreza un total de 171.000 colombianos dejaron de ser pobres entre los años 2014 a 2015, por lo que hubo una reducción al cierre del año de 27,8% y la pobreza extrema también se redujo en el mismo periodo en 0,2 puntos que se traduce a 24.000 colombianos que lograron salir de esa línea. El 74% de las personas viven en la zona urbana. Las prestaciones sociales, para los empleados en Colombia, está dado en prima de servicio, cesantía, los intereses de cesantía, vacación y subsidio familiar. (Banco Central de Colombia)

Para Perú: Un tercio de la población sigue siendo pobre, el crecimiento económico no ha tenido el mismo efecto en los pobres. La pobreza extrema se encuentra en la sierra, existen algunos sectores donde no disponen de los servicios básicos. Otra preocupación es en lo que respecta a la educación, se está realizando reestructuraciones en el magisterio, e invirtiendo en infraestructura para continuar con la educación de la población.

### **Económico**

Para Colombia: La producción de bienes y servicios aumentó al cierre del 2015, siendo, el PIB per cápita positivo porque creció en 2,3, es decir existe la producción de bienes suficiente para la población actual y mejorar la actual. Las

condiciones a futuro tienen buenas expectativas para mantener la inflación alrededor del 3%.

Para Perú: Tiene tendencias alcista para seguir compitiendo y mantener el crecimiento que ha tenido, se estima que este año crezca en un 3%, dando más oportunidad a la producción local, con inversiones fuertes e infraestructuras, aeropuertos, puertos y en lo social, y en lo que se refiere a la tecnología.

### **Demográfico**

Para Colombia: Existió un aumento de población, tiene diferentes regiones en Costa, Sierra, Oriente, por lo que la agricultura tiene variedad para cosechar productos alimenticios. También existe diversidad de lugares para visitas turísticas y fiestas tradicionales.

Para Perú: Es un país que mantiene tres regiones, costa, sierra y oriente, la tasa de crecimiento fue del 1% y supera los 31 millones de habitantes.

### **Político**

Para Colombia: Es un país democrático y actualmente mantienen una política estable con el presidente Juan Manuel Santos, entre sus principales logros es participar en los acuerdos con la Farc Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia.

Para Perú: Mantiene un país con estabilidad política, son demócratas y eligen su presidente cada cuatro años, actualmente es el Sr. Pedro Pablo Kuczynski, ha mantenido las políticas con el fin de promover el comercio peruano hacia mercados externos.

## **2.3. Marco Conceptual (opcional)**

### **2.3.1 Balanza de pagos**

La balanza de pagos es un registro de todas las transacciones monetarias producidas entre un país y el resto del mundo en un determinado periodo. Estas transacciones pueden incluir pagos por las exportaciones e importaciones del país de bienes, servicios, capital financiero y transferencias financieras. (Sloman, 2012, p.516)

En esta cuenta se registran todas las transacciones de entrada y salida de un país, es decir las exportaciones por la cual se produce el ingreso monetario, y las importaciones, por la salida de dinero, en Ecuador como país dolarizado, cuya moneda no nacional, se cuida que las importaciones es decir la salida de capital, no cause perjuicio a la producción nacional.

### **2.3.2 Cadena de Valor**

Es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Porter, 2007)

Categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla.

### **2.3.3 Capacidad organizativa**

En este sentido la empresa va a repercutir en sus beneficios, pues se trata de lograr un producto mejor que la competencia. No solo es que hay que reducir los costes para incrementar los beneficios, el dogma de fe de todo empresario,

sino conseguir diferenciar el producto, para alcanzar una cota óptima de mercado.

(Mas, 2013, p.3)

Corresponde a la cultura corporativa que debe ser difundida y conocida por todos los colaboradores para que se fomente la unidad en un adecuado procedimiento organizativo permitirá realizar operaciones eficientes en el mercado internacional.

#### **2.3.4 Globalización**

Consiste en la ampliación de la dependencia económica, cultural y política de los países del mundo, la cual es originada por el aumento insólito de la actividad internacional, el comercio mundial de bienes y servicios, el flujo de capitales, así como el avance de los medios de transporte, y el uso de las nuevas tecnológicas de información y comunicación (Beck, 2007, p.195). Corresponde a la interrelación que existe de manera mundial entre personas, empresas, gobiernos, para llegar acuerdos y beneficios comunes.

#### **2.3.5 Logística**

La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. (Velasco, 2013, p.74). Es una red de puntos de almacenamientos y líneas de la comunicación y transporte, en la que hay que considerar aspectos de espacio y tiempo integrados en el costo total.

#### **2.3.6 Mercado Internacional**

Se define al movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados (Jerez, 2011, p.39). Es la búsqueda de nuevos mercados para comercializar los productos fuera de los límites del mercado

doméstico, hay que entenderlo como una oportunidad y estar preparados para competir con otras empresas extranjeras incluso hasta con proveedores.

### **2.3.8. Producto**

Es un concepto con muchas dimensiones que van desde el beneficio básico que reporta hasta las mejoras que habrá que incorporar en el futuro. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, forma parte de la estructura del marketing mix, es una cosa o un objeto producido o fabricado, algo material que es producido de manera natural o de manera artificial, elaborado mediante un trabajo para el consumo (Iborra, Coscollar, y Ferrer, 2014, p.76)

Se basa en la idea que los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características innovadoras y que por tanto la empresa deberá dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

### **2.3.9 Recursos y capacidades de la empresa**

Este análisis completa el análisis interno y tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Esto se hace mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee la empresa y también a los que puede acceder. (Carrión, 2007, p.125)

Reconocer las fortalezas en base a los recursos de personal, de tecnología y financiero que le permita diferenciarse de la competencia para asumir retos sobre su capacidad de abastecer nuevos mercados para explotar sus capacidades y orientarlas hacia un fin común.

## **2.4. Marco Legal (opcional)**

### **2.4.1. Constitución de la República**

De acuerdo con el TITULO VI que hace referencia al Régimen de Desarrollo se hace referencia a los siguientes artículos que fortalecen la investigación en el tema de la internacionalización. Artículo 283.- trata sobre la producción de productos en mercado nacional y sobre el cual el estado es el protector y garantiza su realización con la finalidad de determinar un equilibrio entre el estado, sociedad y mercado. Artículo 284.- se garantiza la distribución de la riqueza nacional por parte del gobierno, fomentando la producción nacional dando la oportunidad a los ciudadanos de incursionar en la realización de actividades que sean generadoras de economía por medio de la transacción comercial en la que se entregue un valor agregado en la producción de los productos que están elaborando.

También se identifica además de producción se hace hincapié sobre la protección y derecho de los trabajadores, para que exista un comercio, transacción y producción justa para todos los participantes en la transformación de la materia hasta convertirse en producto final para comercializar. Artículo 306.- se identifica de forma más directa sobre el apoyo del gobierno hacia la promoción de exportación de productos de pequeñas y medianas empresas, así como de artesanos cuando sean empresas generadoras de empleo y que su producción sea para fines de comercio exterior.

### **2.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir**

De acuerdo con el tema propuesto y la aportación que brinda para la sociedad se considera al objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que se

encamina el proyecto “Garantiza el trabajo en todas su formas”, enfocado en buscar nuevas oportunidades de crecimiento de los negocios actuales, y de incentivar para que existan nuevos emprendedores, promoviendo mediante beneficios que brinda el estado.

Este objetivo tiene relevancia en el cuidado y protección del trabajador mediante la entrega de un trabajo digno que le permita poner a consideración sus habilidades a cambio de un salario justo y que las condiciones de trabajo le brinden la seguridad. Por otra parte también se considera el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir y trata sobre “Impulsar la transformación de la Matriz Productiva”, hace referencia sobre la transformación de materia prima hasta convertirla en el producto que se comercializa local o internacionalmente.

La diversificación y generación de valor agregado en los productos que se elaboren en el territorio nacional, son impulsadas para fomentar la inversión privada en la transformación de la materia prima que se encuentra localmente, fabricar productos y comercializar en el exterior.

### **2.4.3 Código de la producción**

El objetivo del código trata sobre los procesos productivos en todas las fases y todos los productos que se elaboran en el territorio nacional.

Artículo 5.- se expone la participación del gobierno como parte fundamental para la fomentación de la producción nacional facilitando políticas, instrumentos e incentivos con el cual permiten incentivar nuevos mercados con la finalidad de incrementar la producción nacional se dinamice la economía interna por una parte mediante el comercio.

#### **2.4.4. Legislación Laboral y Artesanal**

La Legislación laboral es un conjunto de leyes y reglamentos y más disposiciones obligatorias relativas al trabajo y a las relaciones entre el obrero y el patrono. La actividad que desempeña el artesano en su taller debe ser artesanal, el reglamento de calificación Art. 10, enumera los oficios que se consideran artesanales o sea que son oficios en los cuales rima el trabajo manual. El artesano puede utilizar herramienta y pequeña maquinaria, pero siempre debe predominar la actividad manual, si es la máquina la que predomina, la producción deja de ser artesanal.

- El maestro debe poseer título, la calificación significa un conocimiento de la calidad profesional del artesano y de su taller.
- El capital invertido en el taller, implementos de trabajo, maquinaria y materias primas, que no debe exceder a 160 salarios mínimos vitales.
- El taller artesanal no debe contar con más de 12 operarios ni con más de 4 aprendices.

#### **2.4.5. Normas ICOTERMS**

Estas reglas establece el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, permiten facilitar las operaciones generales, estableciendo las obligaciones y derechos que tienen tanto el comprador como el vendedor, las condiciones de entrega del producto, se distribuye los costos de operación, y los documentos involucrados en la compra – venta, se describe claramente los costos y riesgos que se hace cargo tanto el importador como exportador.

## Capítulo III

### Diseño de la Investigación

#### 3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue la Exploratoria, mediante la recolección de información que fue organizada y posteriormente analizada para deducir conclusiones definitivas. La información recopilada de las instalaciones de Creaciones Estrella, fue del área administrativa y operativa desde el ingreso de la materia prima hasta la producción final, en el recorrido que se realizó. Además que se tomaron datos numéricos por medio de fuentes secundarios fueron proporcionadas por los administradores, dichos documentos fueron informes internos, estadísticas, entre otros.

#### 3.2 Tipo de Diseño de Investigación

##### No experimental

De acuerdo con Díaz (2009) es el tipo de investigación que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos. (p, 25)

Se trató de indagar a los fabricantes actuales de calzado local, el interés que tienen sobre el comercio internacional, y se verificó el interés y motivación de los fabricantes, ante la evolución de sus talleres y que su marca sea reconocida internacionalmente, por lo tanto el proyecto se basó en un plan de negocio a seguir.

#### 3.3. Tipo de estudio

**Descriptivos:** Buscan especificar propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Miden y evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Díaz, 2009, p.180)

Se estableció la cronología en la cadena de valor para comercializar localmente el calzado y luego adicionar las actividades del comercio exterior, por lo tanto los instrumentos de medición utilizados para describir el proceso fueron importantes de tal manera que se logró determinar el tiempo y costo adicional que tendrá que asumir el taller para el comercio internacional.

**Analítico:** Busca comprender, aclarar, explicar, en definitiva analizar un problema, el investigador toma una postura crítica, su interés es el descubrimiento de la verdad. (Ruiz, 2012, p.65)

El investigador analizó la situación que se encontraba Creaciones Estrella y las posibilidades para el comercio exterior, debido a lo revisado al interior del taller y los resultados del diálogo con propietarios y administradores, se pudo determinar cuáles son los sucesos o contingencias para el internacionalizar la marca y el calzado.

### **3.4. Metodología**

El método de análisis que se empleó en la presente investigación es histórico, inductivo y deductivo.

- Histórico, porque se pudo conocer la trayectoria del taller de Creaciones Estrella, su evolución estadística en la fabricación y resultados que han obtenido.
- Inductivo, de la obtención de conocimientos específicos se pudo establecer aportes que permitieron descifrar el objetivo planteado.

- Deductivo, de la recopilación de los conocimientos del método inductivo, se establecieron los puntos de partida que permitieron orientar y establecer los aspectos fundamentales de la investigación.

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Basados en la metodología que se utilizó en el tema planteado, las técnicas serán las encuestas, y la entrevista lo cual permitió evaluar los datos basados en la fuente, cantidad y calidad, obteniendo información precisa y completa, suprimiendo los datos que no aportan a la investigación, por lo tanto se podrá realizar análisis de la información recopilada.

#### Recolección de información:

Tabla 2

*Tipo de información para la investigación*

Tipo de información	Técnica de Investigación	Instrumento de Investigación
Información Primaria	Encuestas	Cuestionario de preguntas
Información Primaria	Entrevista	Jorge A. Villacis
Información secundaria	Lectura	Tesis de apoyo Páginas WEB Informes CALTU Libro on line

**Encuesta:** Se efectuó la encuesta a los talleres de micro empresarios que manifestaron el interés que tienen en internacionalizar sus productos.

**Entrevista:** Al Ing. Jorge Villacis experto conocedor del tema del cuero y calzado en el país, para lo cual se realizó el viaje a Tungurahua.

**Lectura:** Se tomaron datos de proyectos efectuados anteriormente, páginas web de organismos reguladores para la exportación, informes elaborados de la cooperativa de calzado y varios soportes y libros on line.

Tabla 3

*Preguntas y Respuestas buscadas*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas Buscadas</b>
¿A quiénes?	Miembros Cámara Nacional de Calzado de Guayaquil
¿Cuándo?	Octubre y Noviembre 2016
¿Cuántas veces?	una visita por taller
¿Dónde?	Instalaciones de talleres
¿Para qué?	Conversar sobre la producción y comercio exterior.
¿Qué aspectos?	Internacionalización de calzado
¿Qué instrumentos?	Cuestionario
¿Qué técnica?	Encuesta / Entrevista
¿Quién?	Investiga: Renato Lara

**Procesamiento de la información**

- Análisis de la información recolectada
- Cuantificación y tabulación
- Gráfico e interpretación

**3.6. Población y Muestra**

En el plan de negocio se seleccionaron 25 micro empresas dedicadas a la producción y comercialización del calzado, en la ciudad de Guayaquil. Quienes proporcionaron información útil para la investigación por medio del cuestionario que se les formuló a las 25 micro empresas, para conocer el interés sobre el comercio exterior y los beneficios que buscan en ello.

### 3.7 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

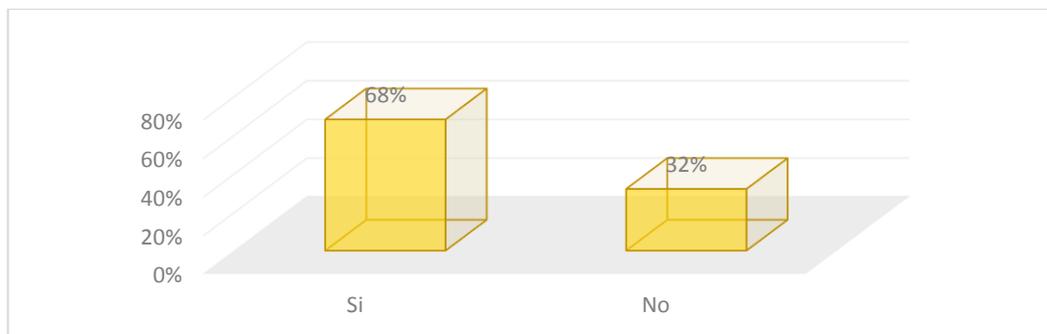
#### Pregunta 1.

¿Considera que el calzado ecuatoriano satisface las necesidades del mercado externo?

Tabla 4

*Calzado ecuatoriano en mercado externo*

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	17	68%	17
No	8	32%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 3. Calzado ecuatoriano en mercado externo*

Se evidenció que el 68% está de acuerdo que la producción nacional puede satisfacer el mercado externo, sin embargo, el otro 32% manifiesta que no puede satisfacerlo, porque no ha tenido experiencia en la exportación.

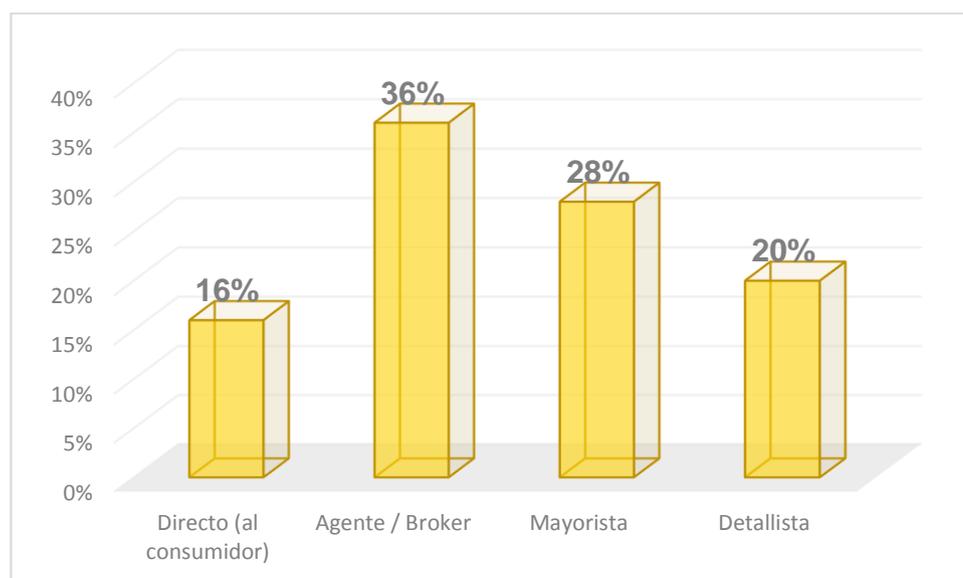
**Pregunta 2.**

**¿Qué tipo de canal de distribución sería para usted más recomendable?**

Tabla 5

*Canales de distribución*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Directo (al consumidor)	4	16%	4
Agente / Broker	9	36%	13
Mayorista	7	28%	20
Detallista	5	20%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 4. Canales de distribución*

La mayoría de los entrevistados concuerda que es por medio de la contratación de un agente broker, es donde mejor se desenvuelve su negocio para comercializar los zapatos, esto representa el 36%, el siguiente son los mayoristas en un mercado de diversas zonas de la ciudad con el 28%.

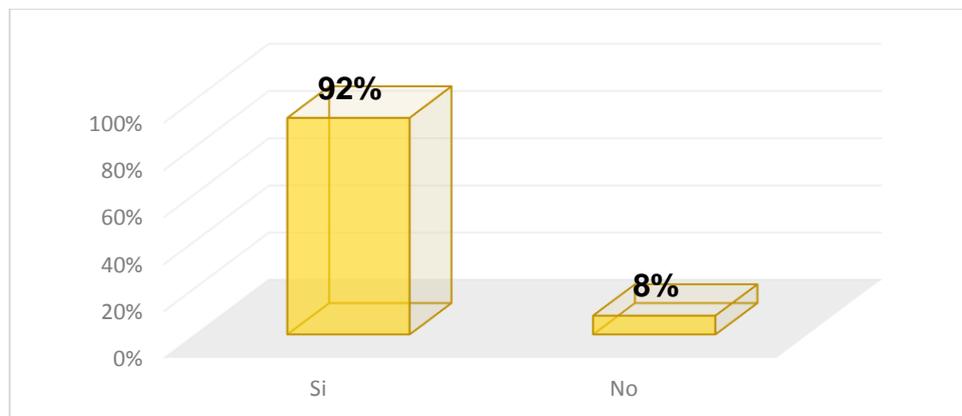
### Pregunta 3.

**¿Cree usted que existe el apoyo gubernamental para la expansión al mercado internacional del producto de calzado?**

Tabla 6

*Apoyo del gobierno para sector Calzado*

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	23	92%	23
No	2	8%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 5. Apoyo del gobierno para sector Calzado*

En este cuestionamiento, la mayoría de los encuestados manifestaron que el gobierno invierte en el sector de producción y que si promueve programas para la exportación del calzado ecuatoriano a otros países, por medio de ferias y publicidad en el exterior, con la finalidad de que los pequeños emprendedores, se dan a conocer con inversionistas interesados en comercializar los zapatos en el exterior. Los que respondieron negativamente, manifestaron que no han recibido apoyo del gobierno, en créditos y presentaciones a nivel nacional, demostrando que no han tenido el apoyo gubernamental.

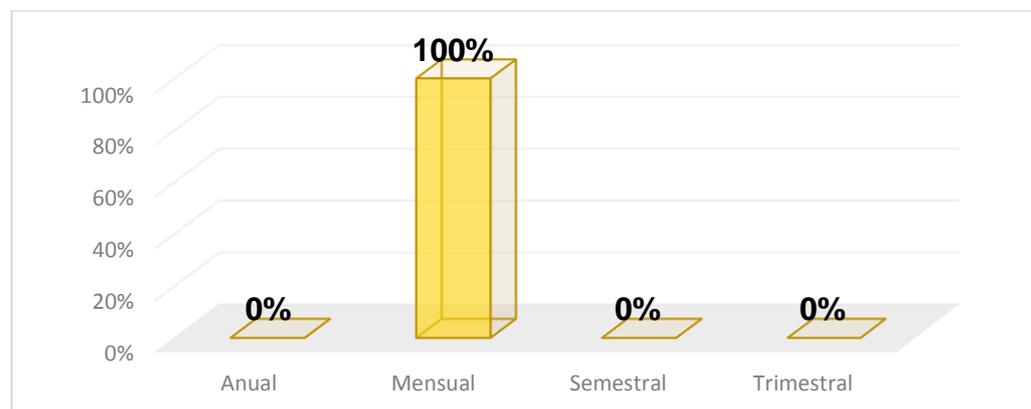
**Pregunta 4.**

**¿Con que frecuencia, considera usted, que el mercado internacional adquiere calzado para caballeros?**

Tabla 7

*Frecuencia de venta de calzado para caballeros*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Anual		0%	0
Mensual	25	100%	25
Semestral		0%	25
Trimestral		0%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 6. Frecuencia de venta de calzado.*

Para esta interrogante, la totalidad manifestó que la comercialización de calzado internacional se exporta de forma mensual, debido a que son empresas más grandes con experiencia en la exportación con clientes fijos, de esta manera la comercialización es puntual. Adicionalmente comentaron que es preciso primero inspeccionar el mercado, antes de aventurar en un mercado inexplorado.

### Pregunta 5.

Basado en sus conocimientos, ¿Qué criterios de selección utiliza al momento de comprar calzado las personas? En escala de 1 al 4 indique los criterios, siendo 4 el máximo y 1 el mínimo.

Tabla 8

*Criterio de vendedores al comprar calzado los clientes*

Categoría					Porcentaje			
	4	3	2	1	4 - %	3 - %	2 - %	1 - %
Calidad	8	3	12	2	32%	12%	48%	8%
Marca	0	2	8	15	0%	8%	32%	60%
Modelo	4	10	5	6	16%	40%	20%	24%
Precio	13	10		2	52%	40%	0%	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Se elaboraron varios gráficos para poder determinar la importancia que los entrevistados destacaron en cada categoría, debido a que tenían opciones de pesos y se desea conocer cuál es la más relevante, posterior al estudio desde mayor a menor puntuación.

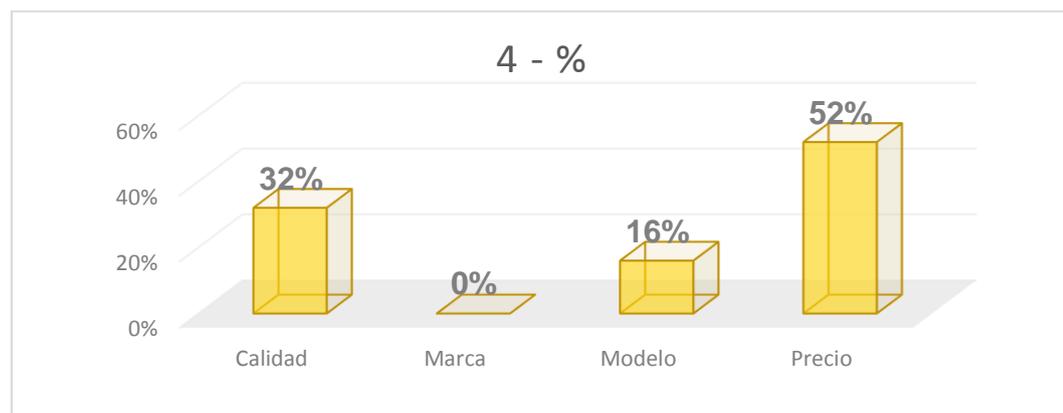
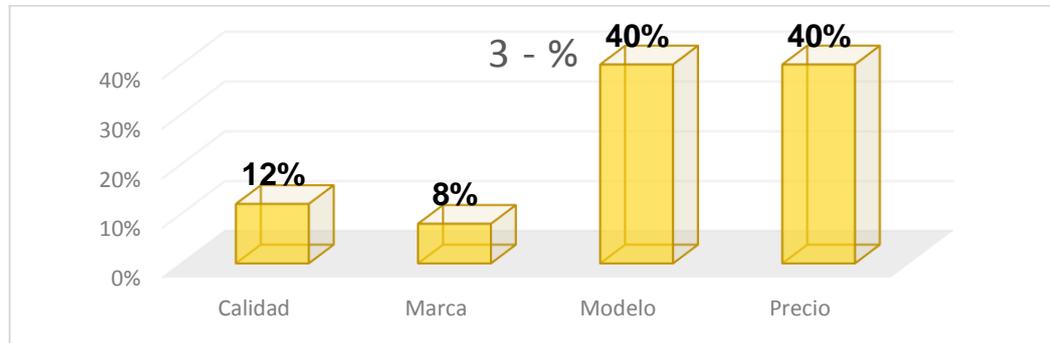


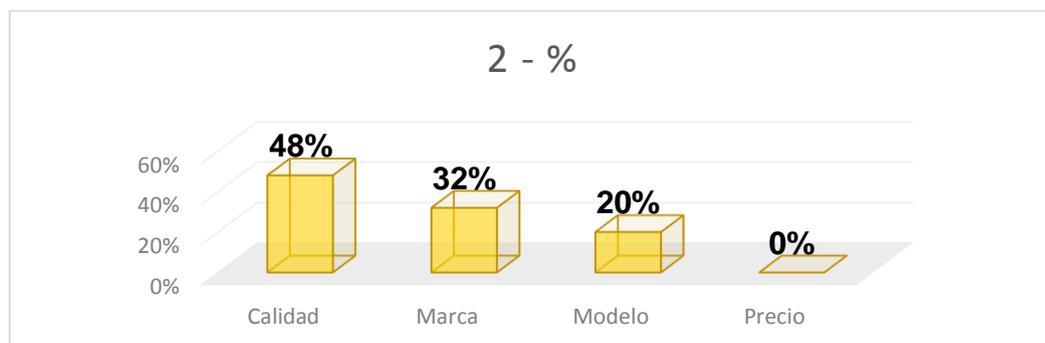
Figura 7. Preferencia de compra: 4

Con el mayor peso que es de 4, indicaron que el precio es la categoría de mayor relevancia que el público toma en consideración antes de comprar calzado, y es la del precio. El público prefiere calzado con un buen precio.



*Figura 8.* Preferencia de compra: 3

En la categoría 3, los mayores porcentajes fueron en modelo y precio, es decir el público compra de acuerdo con el modelo que se siente más cómodo y luego negocia el precio para comprar.



*Figura 9.* Preferencia de compra: 2

En la categoría 2, manifestaron que es la calidad la característica que predomina al momento de decidir la compra, debido a que buscan que sean durables, en un promedio de un año mínimo si son zapatos de uso diario.

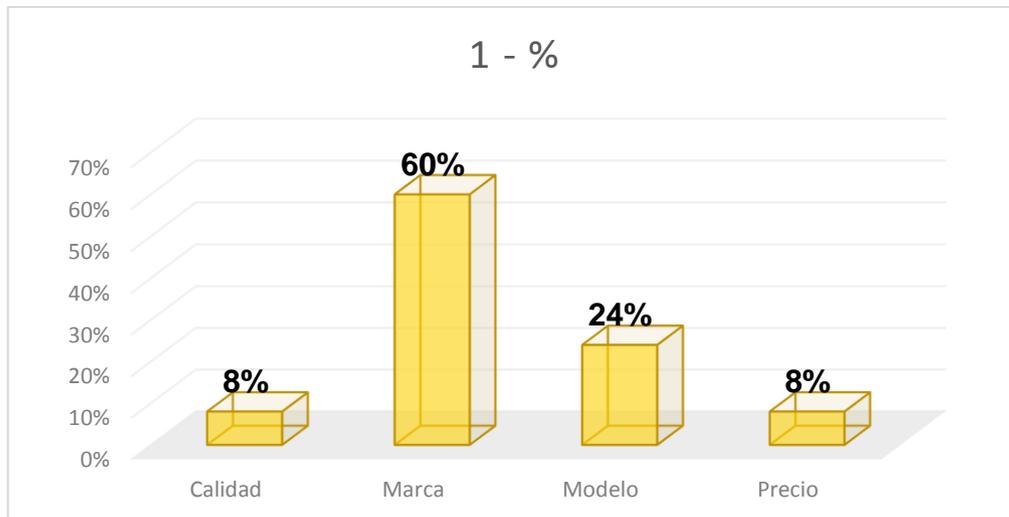


Figura 10. Preferencia de compra: 1

El puntaje más bajo es el 1, es decir lo que menos se toma en consideración que es la marca. Se entiende que la marca no es relevante para decidir comprar un par de zapatos y que prefieren buscarlos por precio y calidad, que es lo que le interesa a la economía de los clientes.

### Pregunta 6.

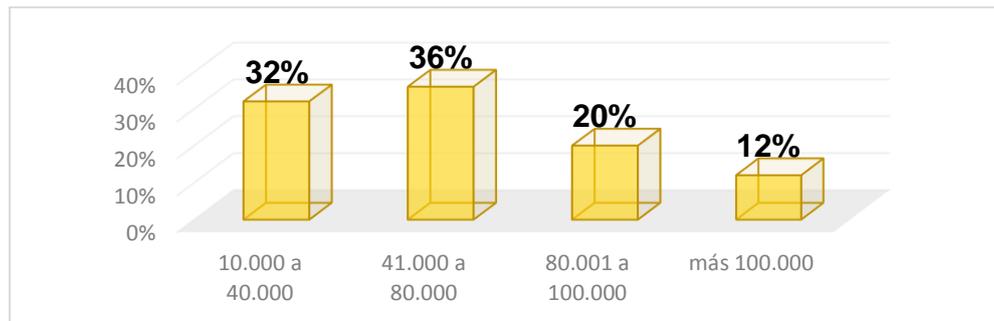
Determine cantidad y monto de ventas anuales que realiza de calzado para caballero.

Tabla 9

Cantidad de Venta de calzado

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
10.000 a 40.000	8	32%	8
41.000 a 80.000	9	36%	17
80.001 a 100.000	5	20%	22
más 100.000	3	12%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

Tabla 10

*Cantidad de Venta de calzado*

La producción que tienen en sus fábricas les permite realizar ventas entre \$40.000 y \$80.000 pares de zapatos durante el año con el 36% en este grupo se encuentra variedad de calzado como por ejemplo mujeres, niños de tercera edad, entre otros.

Tabla 11

*Monto de venta de calzado*

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
hasta \$50.000	3	12%	3
\$51.000 a \$100.000	15	60%	18
Más de \$100.000	7	28%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	

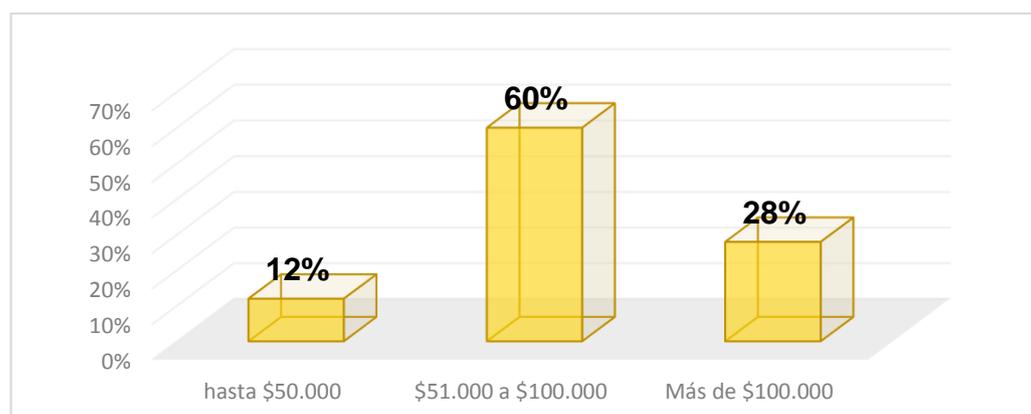


Figura 11. Monto de venta de calzado

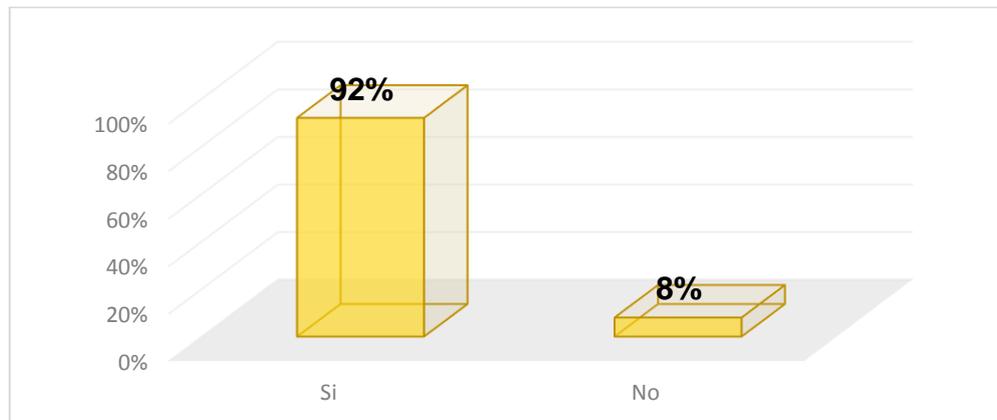
**Pregunta 7.**

**¿Conoce algún método que se pueda emplear para determinar los costos para la exportación de calzado al exterior?**

Tabla 12

*Método para determinar costos*

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Si	23	92%	23
No	2	8%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 12. Método para determinar costos*

Si están interesados en exportar sus productos, y por lo tanto conocen del mercado externo con el 92% respondió afirmativamente, debido a que tienen que estar atentos de lo que ocurre en el exterior, y por lo tanto establecer métodos internos para determinar el precio local, la cual lo pueden utilizar para asignar costos más las oportunidades que pueden encontrar en el mercado exterior, con la finalidad de obtener una rentabilidad para su negocio.

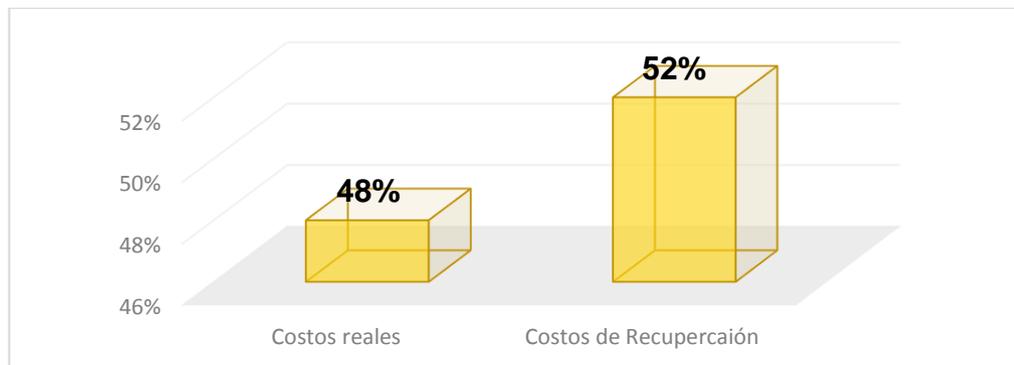
**Pregunta 8.**

**¿Cuál sería la mejor alternativa para determinar el precio de venta en el exterior?**

Tabla 13

*Alternativa para determinar precio*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Costos reales	12	48%	12
Costos de Recuperación	13	52%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 13. Alternativa para determinar precio*

Los resultados se encuentran parcialmente divididos, porque las categorías que más refirieron son las de costos reales y de recuperación. Lo cual se determina por el volumen de ventas a realizar, esto es combinando cantidad, ganancia esperada y precio de venta, el resultado depende de la cantidad de esfuerzo que haga el fabricante para exportar sus productos. Es decir si es con mínimo esfuerzo el costo es más bajo porque quiere vender, pero si su objetivo es ganar mercado el costo se encarece.

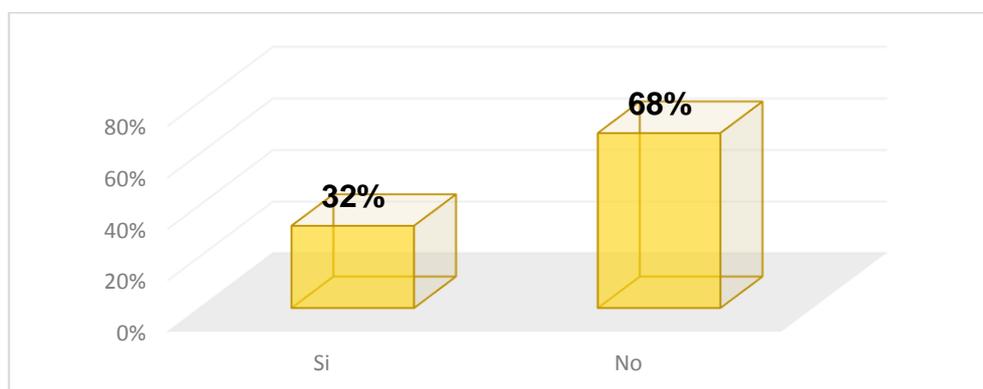
**Pregunta 9.**

**De la producción total que realice la fábrica, ¿considera usted que se deba destinar su totalidad a la venta al exterior? si la respuesta es negativa, ¿Qué porcentaje destinaria al exterior?**

Tabla 14

*Considera la producción para exportación*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>
Si	8	32%	8
No	17	68%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



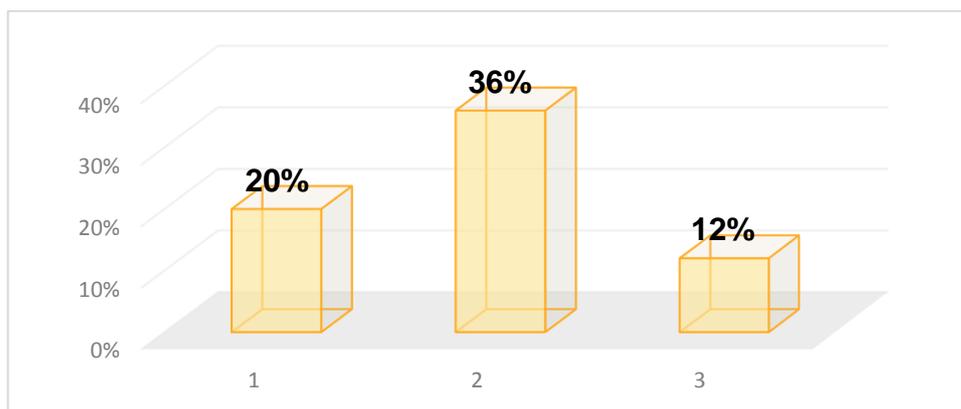
*Figura 14. Considera la producción para exportación*

El 17% de los encuestados dijeron que si se encuentran interesados que gran parte de su producción sea para exportación, pero un 32% manifestó que tienen un mercado local para satisfacer y que son clientes puntuales con volumen de compra importante para atender, por lo tanto no pueden destinar su producción hacia el exterior.

Tabla 15

*Porcentaje que destinaria al exterior*

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
30 porciento	5	20%	5
40 porciento	9	36%	14
50 porciento%	3	12%	17
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>68%</b>	

*Figura 15. Porcentaje que destinaria al exterior*

De la producción que sus fábricas están dispuestas a producir, el 36% de los encuestados, definieron en el porcentaje que más veces indicó que el 40%, por lo que tienen ventas comprometidas, y vender toda la producción al exterior involucra más tiempo y esfuerzo, que aún no se encuentran preparados, por lo tanto deciden que el 40% es razonable para que sea exportado.

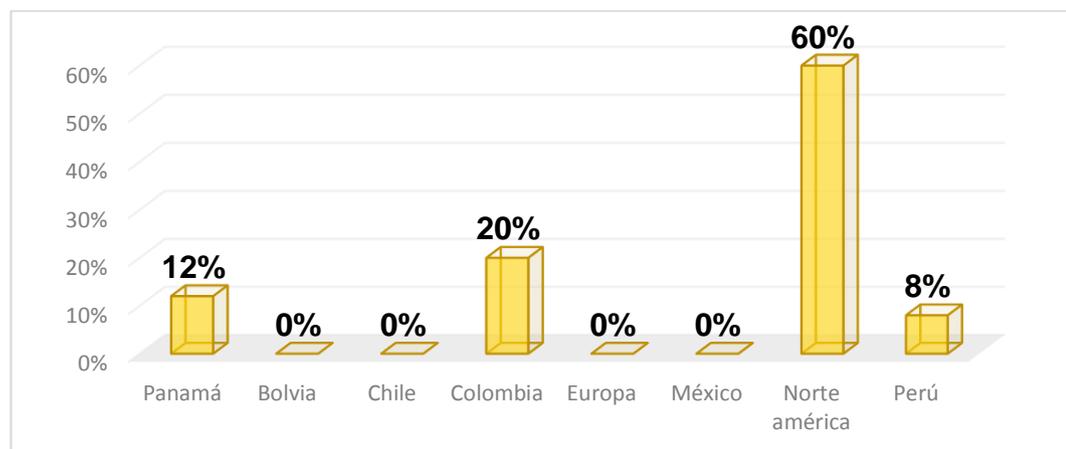
**Pregunta 10.**

**¿A qué país o nación vendería su producción?**

Tabla 16

*Destino que prefieren exportar*

Categoría	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Panamá	3	12%	3
Bolivia		0%	3
Chile		0%	3
Colombia	5	20%	8
Europa		0%	8
México		0%	8
Norte américa	15	60%	23
Perú	2	8%	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	



*Figura 16. Destino que prefieren exportar*

Entre los países propuestos para exportar, manifestaron con el 60% que sea Estados Unidos el destino principal para vender zapatos de caballero, seguido de Colombia para aprovechar convenios bilaterales, de los cuales se puede sacar provecho e incrementar las ventas, con cero aranceles.

### 3.8. Análisis de los resultados

Al realizar las encuestas a los artesanos de calzado que actualmente exportan, opinan que la producción nacional de zapatos de caballero, puede satisfacer la demanda externa de países vecinos y que los venden a mayoristas, sin embargo de la misma manera como salen los zapatos del país, también llegan de los países cercanos, ocasionando una competencia fuerte en el mercado, adicionalmente se debe considerar que no desconocimiento que existe gran cantidad de zapatos que ingresan ilegalmente, aumentando el contrabando ilegal, que afecta al comercio local.

Consideran que a pesar que el gobierno realiza grandes esfuerzos para frenar el contrabando e incentivar la producción nacional, aún existen debilidades que necesitan atención El gobierno hace campañas internacionales y ferias para facilitar la comercialización y presentación de los productos nacionales para que tengan alternativas de comercio con los países que tienen convenios bilaterales.

Por medio de los convenios, brinda la oportunidad a los productores para entregar precios competitivos en el mercado porque consideran que los zapatos cuentan con muy buena calidad, producto de ello el 36% de ellos manifiestan que realizan exportaciones de 80.000 pares aproximadamente.

Para concluir el análisis manifiestan que la producción no puede ser destinada en su totalidad para exportar, porque el mercado local también tiene oportunidad de vender y que satisfacer la necesidad, además que es importante que la empresa mantenga presencia en la ciudad. Uno de sus principales destinos es Estados Unidos, que representa el 60%, por otra parte entre los países vecinos, manifiestan que es mucho más fácil hacer llegar los productos hacia el mercado Colombiano.

### **Entrevista a Jorge A. Villacis – Director Cámara de Calzado**

Se realizó la entrevista con el objetivo de conocer cuáles son las expectativas que tienen las empresas frente a las exportaciones de sus productos.

Pregunta 1: ¿Considera que el mercado de calzado es competitivo a nivel nacional?

Existen muchas empresas nacionales con muy buena reputación y tiene un mercado definido, esto hace que el mercado sea competitivo por la trayectoria, por nombre, por marca, por calidad.

Pregunta 2: ¿Las empresas medianas o pequeños talleres tienen oportunidad de competir?

Entre su mismo segmento si, actualmente están agremiadas 150 compañías pequeñas, tienen beneficios en lo que respecta a la importación de materia prima, lo cual les permite aminorar los costos y ser más competitivos.

Pregunta 3: ¿La exportación de productos para las empresas medianas que tienen sus talleres les resulta beneficiosa?

Depende de muchos factores, como ser los contactos que dispongan del lado importador, los brokers, los costos del país destino. El país ofrece los medios, hasta el Banecuador ofrece préstamos para desarrollar proyectos a este tipo de negocios, y pueden empezar a exportar para que experimenten en nuevos mercados la demanda de sus productos.

Pregunta 4: ¿Qué países considera que son los mayores demandantes?

Los países vecinos como Colombia, Perú son los principales compradores y viceversa, de la misma forma que se tiene interés en vender también lo tienen por comprar, eso depende mucho de la cultura. También se encuentra Panamá, entre

los principales demandantes. El calzado de Ecuador es bueno en lo que respecta a la industrialización del cuero su principal materia prima.

Pregunta 5: ¿Desde su punto de vista, cuál es la motivación para exportar?

Las empresas grandes como Buestan lo hacen desde hace años, tienen un nicho muy bien ubicado con lo que respecta a zapatos casuales, Calzado Venus con sus zapatos deportivos. Una de las principales motivaciones, puede ser que la producción local abastece el 50% de los habitantes porque la otra parte como indicaba lo tienen los zapatos importados, así mismo vienen de Estados Unidos, de Colombia que son los de mayor demanda, pero lo que desea el gremio es poder cubrir el 100% del mercado local.

Pregunta 6: ¿Considera que la mercadería ilegal afecta al gremio del calzado?

Por supuesto que afecta directamente el contrabando, en cualquiera de las industrias nacionales, es un tema que siempre se lo conversa y estamos siempre atentos a demandar ante la justicia algún evento que consideremos se está afectando a la producción nacional, porque la ley nos respalda.

Pregunta 7: ¿Qué calzado tiene mayor aceptación en el exterior?

El calzado de mujer y de niños son los de mayor demanda.

Pregunta 8: ¿El calzado de caballero tiene opción de competir en el mercado exterior?

Considero que sí, todos los calzados de Ecuador tienen oportunidades, más que diseños, son los destinos, y el precio que vaya dirigido al segmento de clientes que desea captar.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

**Tema:** Modelo de comercialización internacional de la empresa de calzado “Creaciones Estrella”

#### **4.1. Objetivos**

##### **4.1.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de negocio de comercio internacional para zapatos de caballeros de Creaciones Estrella, que le permita generar más ingresos, para el año 2017.

##### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Presentar proceso de exportación que debe realizar Creaciones Estrella.
- Determinar el mercado objetivo para la exportación de zapatos de caballero de Creaciones estrella.
- Establecer el modelo comercial para exportar zapatos de Creaciones Estrella.
- Establecer los indicadores de gestión para evaluar los resultados obtenidos en la exportación de calzado de Creaciones Estrella.

##### **4.1.3 Objetivos Operacionales**

- Estudiar las áreas estratégicas de Creaciones Estrella para determinar tiempo, actividad y número de personas en el primer mes.
- Actualizar y levantar información en manuales de procedimientos en tres meses.
- Establecer los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para comercializar internacionalmente.

- Realizar gestión comercial para participar en eventos de comercio internacional y establecer contactos.

#### **4.1.4 Justificación**

Creaciones Estrella tienen nuevas necesidades para aprovechar la productividad de los equipos que cuenta en el taller, que actualmente su capacidad puede alcanzar a producir hasta 5.060 pares de zapatos al mes, con lo cual desean aprovechar para internacionalizar su calzado a países vecinos como Colombia y Perú. La competencia local que existe de la comercialización del calzado de caballero en la ciudad de Guayaquil, ha generado en los propietarios la necesidad de diversificar el riesgo y expandirse a nuevos mercados, aprovechando los convenios bilaterales que existen con Colombia y Perú, por medio de un producto diferenciado, de buena calidad, y que le brinde un valor agregado en cualquiera de estos dos mercados.

La exportación abre a nuevos mundos y Creaciones Estrella ha considerado los mercados de Colombia y Perú porque son mercados muy parecidos al Ecuador, además de poder utilizar toda la capacidad de producción y sacar el máximo de rendimiento, consideran que al producir más se reducen los costos y aspiran a tener más ganancias.

Los artesanos también han logrado rebajas y exoneraciones para importar sus herramientas y materias primas cuando éstas no se producen en el país. Este beneficio está concretado con mayor precisión en la Ley de Fomento Artesanal. En el Artículo 9. Manifiesta los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente ley gozarán de los siguientes beneficios:

Exoneración hasta el cinco por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materia prima y materiales de consumo que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento de producción y tonificación de los talleres artesanales. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales y Exoneración total de los derechos, timbres, e impuestos que graven los actos constitutivos reformas de estatutos.

#### 4.1.5 Metodología

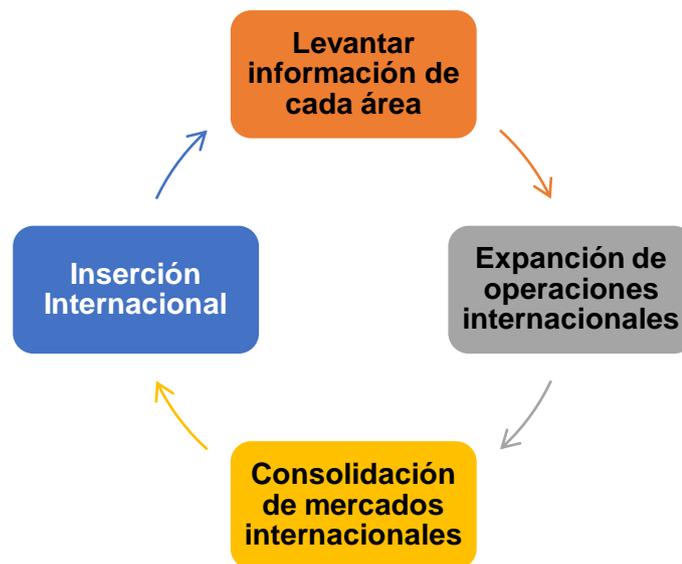


Figura 17. Modelo de internacionalización Creaciones Estrella

Levantar la información de cada área:

- Compras / Adquisiciones
- Operaciones / Operarios
- Comercialización / Marketing

Expansión de operaciones internacionales:

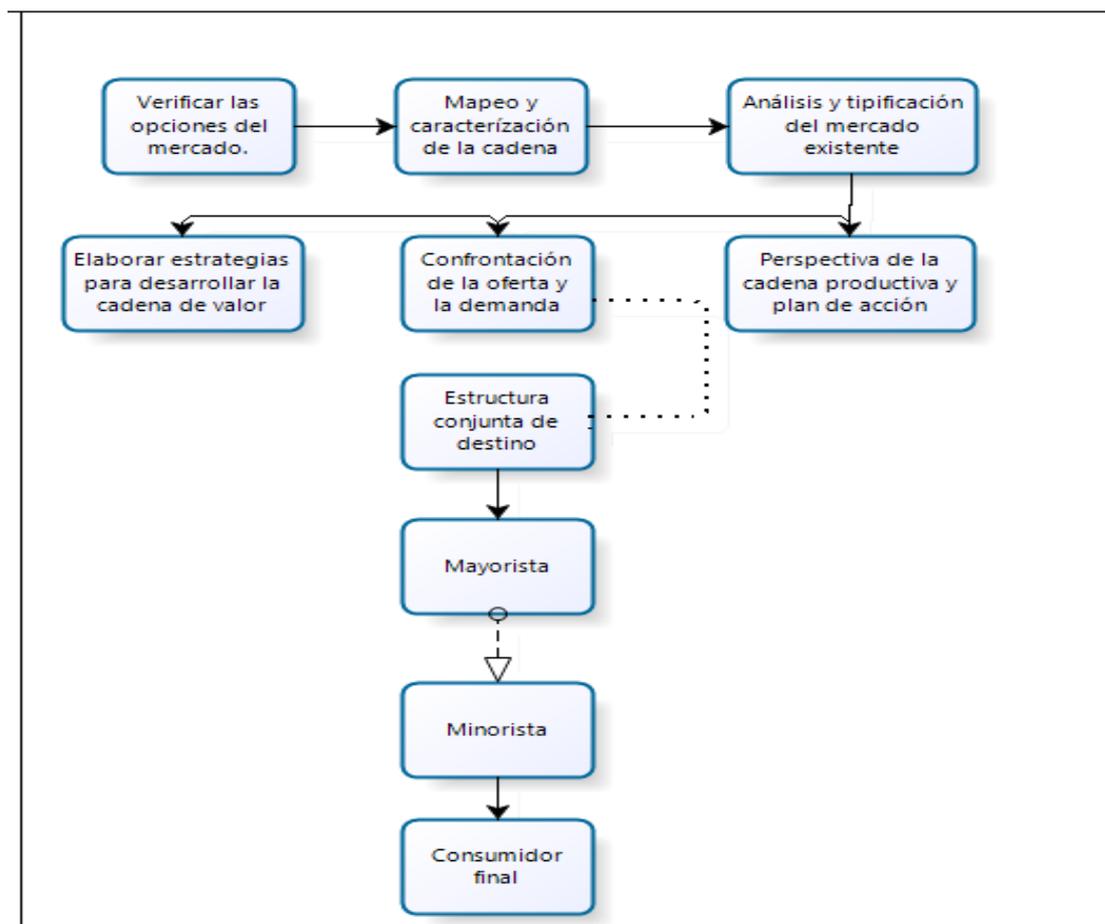
- Oportunidades para expandir las operaciones internacionales.
- Preparar la empresa para expandir la empresa.
- Generar negocios por medio de la internacionalización.

Consolidación de mercados internacionales:

- Mejores oportunidades para impulsar las ventas internacionales.
- Determinar estrategias para contactar empresas en el exterior.
- Diferenciación de los zapatos de Creación Estrella.

Inserción internacional:

- Acceder a mercados internacionales.
- Normas y procedimientos a seguir para el comercio exterior.



*Figura 18* Inserción Internacional de zapatos para caballeros

Las razones por lo que Creaciones Estrella vio una oportunidad de comercialización fuera de los límites nacionales, se debió a cabo por los siguientes puntos:

- Depender de un solo mercado → actualmente saturado de talleres particulares que satisfacen a cierto mercado local.
- Diversificar el riesgo → aprovechando la oportunidad de convenios bilaterales y fortalecimiento del dólar.
- Usar la capacidad productiva de la empresa → disponibilidad de maquinaria nueva para satisfacer demanda actual.
- Competitividad y reconocimiento → alcanzar nuevas escalas de posicionamiento de las marcas que elabora y que sea reconocido local e internacionalmente.
- Alianzas estratégicas → mediante convenios internacionales.

#### **4.2. Proceso de Exportación**

Consiste en la salida de mercaderías fuera del territorio ecuatoriano también denominado la Zona Especial de Desarrollo Económico, normado bajo las leyes ecuatorianas en la que los productos se encuentran en tránsito desde que sale del territorio hasta que se embarca hacia su destino final. Se describe a continuación el proceso, de acuerdo con lo explicado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en su página.

1. Transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE), esto se realiza en el sistema ECUAPASS, la documentación soporte es la factura o proforma que se encuentre listo previo al embarque, describiendo la mercadería real, con cantidad, peso y precio correspondiente.

El Servicio Nacional de Aduana manifiesta como datos importantes declarar los siguientes:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura

- Datos del consignante
  - Destino de la carga
  - Cantidades
  - Peso; y demás datos relativos a la mercancía.
2. Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:
- Factura comercial original.
  - Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
  - Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
3. Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.
- Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:
- Canal de Aforo Documental → se asigna un funcionario a cargo del trámite
  - Canal de Aforo Físico Intrusivo → inspección física de la carga con documentación electrónica.
  - Canal de Aforo Automático → al momento del ingreso de forma automática.
4. En el proceso previo al embarque, una vez que ha sido aceptada y corroborada la información presentada, se encuentra autorizado para movilizar la carga hasta la zona primaria y se embarca la mercadería hasta su destino final.

#### 4.2.1. Registro de Exportador

1. Obtener RUC → Creaciones Estrella ya lo posee para el comercio local que realiza, se puede trabajar con este documento.
2. Adquirir certificado digital para la firma electrónica otorgado por: Banco Central del Ecuador y/o Security Data
3. Registrar a Creaciones Estrella como exportador directamente en el portal de ECUAPASS
4. Registrar a Creaciones Estrella en el Ministerio de Industria y Competitividad.

#### Clasificación arancelaria

Se debe identificar el calzado elaborado a base de cuero mediante la clasificación 42.03 que encierra todas las prendas y demás accesorios que contengan y sean elaborados en base a cuero. Como norma técnica, se debe especificar en el etiquetado y rotulado de prendas o calzado la composición.

Tabla 17

*Clasificación arancelaria prendas y complementos de cuero*

CLASIFICACION ARANCELARIA	DESCRIPCION ARANCELARIA	PRODUCTO Y CARACTERISTICAS SUJETAS A CONTROL	NORMA TECNICA ECUATORIANA
			NTE INEN O REGLAMENTO TECNICO ECUATORIANO RTE
42.03	Prendas y complementos (accesorios), de vestir de cuero natural o cuero regenerado	Requisitos que deben cumplir las etiquetas que se utilizan para la identificación de las prendas de vestir.	RTE INEN 013 Etiquetado y rotulado de textiles, prendas de vestir, calzado y accesorios afines

Tomado de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

#### 4.2.2. Estructura de la comercialización hacia el exterior

Para comercializar se necesita diferenciar los productos de la competencia del mercado internacional, por lo tanto Creaciones Estrella y sus zapatos de caballero, será reconocido con un nombre comercial “ZACE”, el mismo que debe mostrar beneficios disímiles a los de la competencia en los países vecinos.

La internacionalización de la marca ZACE beneficia al mercado local por su efecto multiplicador de la renta de la empresa, de la ciudad y del país, por lo tanto se convierte en un capital productivo con miras al crecimiento de Creaciones Estrella y de expansión a nuevos mercados.

- Grado de Apertura → conocer sobre el país destino cual es la estructura de las exportaciones e importaciones, con la finalidad de determinar en qué grado se encuentran las importaciones de determinados productos, en el caso de Creaciones Estrella será de los zapatos para caballeros.
- Tasa de cobertura → es la expresión porcentual del país destino a donde se desea conocer la posesión de las exportaciones con relación a las importaciones. Para términos de estudio y contrastar información sobre el país destino, también se debe elaborar la comparación con Ecuador y su situación de las exportaciones con respecto a las importaciones, en términos porcentuales.

### 4.2.3. Barreras en la exportación

Entre las principales barreras que Creaciones Estrella enfrentan se describen a continuación:

- **Administrativas:** Trámites aduaneros de los cuales la empresa no tiene experiencia y tiene que invertir en capacitación en este aspecto o contratar servicios a terceros que realicen los trámites aduaneros, para evitar errores en la documentación y proceso de exportación.
- **Técnicas:** Se tiene que realizar inversiones para que la empresa obtenga los certificados de calidad, producción y demás documentos que certifiquen la producción de los zapatos. Adicionalmente tiene que actualizarse con los requerimientos aduaneros como presentación de etiquetas, componentes y demás características y presentación de los zapatos para exportarlos.
- **Competencia:** Mercado externo de mano de obra más barata como son los productos Chinos cuyo costo de producción es más económico y en consecuencia el precio para exportar es más bajo con relación a la producción de Ecuador.

Creaciones Estrella, debe revisar el proceso que se debe realizar previamente a la exportación de sus productos, contratando los servicios de calificación, y documentación necesaria para que se puedan llevar los zapatos de caballero hacia los países vecinos.

### **4.3. Mercado objetivo para la exportación de calzado**

#### **4.3.1. Mercado Meta**

La internacionalización será por medio de un agente / bróker, que se encargará de exportar por cuenta de Creaciones Estrella, además de cumplir con lineamientos para internacionalizar los productos hacia los países vecinos que son los principales socios estratégicos por distancia y por costumbres parecidas, se debe conocer cuáles son los parámetros a seguir para que los zapatos puedan arribar de forma segura para su comercialización:

- Registro de exportador
- Auto calificación de origen y certificado de origen
- Procedimiento de visto bueno

Por otra parte quien realiza el trámite de importación de calzado debe cumplir los siguientes parámetros.

- Conocimiento de embarque
- Declaración de importación
- Factura comercial
- Orden de liberación de carga
- Recibos de manipulación en el puerto o terminal
- Lista de empaque

#### **4.3.2. Estimación de mercado potencial y demanda global**

El mercado potencial de los Zapatos ZACE de Creaciones Estrella se dirige hacia Colombia y Perú, exclusivamente para el público masculino, por tal razón se describen cuantos habitantes corresponden a cada uno de estos países para determinar la demanda potencial de comercialización. Sin embargo se aclara

comenzar con las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Lima, Cuzco, Piura.

Tabla 18

*Habitantes de los países que se desea exportar*

<b>País</b>	<b>Habitantes hombres</b>
Colombia	23,743,535
Perú	15,472,319
<b>Total</b>	<b>39.215.854</b>

Adaptado de Datos Macro, (2015) países latino América

De acuerdo con la información correspondiente a la importación de calzado, se determina la estimación de la posible demanda que corresponde a los siguientes porcentajes:

Tabla 19

*Demanda potencial de importación de calzado por país*

<b>País</b>	<b>Importación calzado</b>	<b>Fuente de información</b>
Colombia	1%	Banco Central de Colombia
Perú	1%	Superintendencia Nacional de Aduana y Tributación

Adaptado de BCE Colombia, SINA Perú

Con la información recopilada entre habitantes que corresponde la demanda potencial y la realidad de importación de calzado que realiza cada país, se establece la relación con la finalidad de obtener la cantidad que se estima que pueden llegar a demandar cada país.

Tabla 20

*Demanda Global de calzado masculino*

<b>País</b>	<b>Demanda Global</b>
Colombia	237,435
Perú	154,723
<b>Total</b>	<b>392,159</b>

Tomado de tabla 18 y 19 Habitantes y Demanda

La totalidad de calzado que estima vender Creaciones Estrella es de 392.159 calzados para caballeros, siendo Colombia el país con mejores perspectivas.

**4.3.3. Capacidad Instalada de producción**

El taller de Creaciones Estrella opera la ciudad de Guayaquil, en Mapasingue, cuyas instalaciones son propias, que consiste en el taller, bodega y las oficinas administrativas, la propiedad es de 400mts 2, y tienen una bodega especial para materia prima que es traída desde la provincia de Ibarra y demás accesorios que se adquieren con proveedores locales. Tienen otro espacio para producto terminado y un espacio central adecuado para la carga y descarga de vehículos y camiones.

Tabla 21

*Distribución física de la capacidad instalada*

<b>ÁREAS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>M2 TOTALES</b>
Recepción	1	36
Oficinas	4	84
Taller	1	70
Bodega MP	1	9
Bodega PF	1	10
Baños	3	2.5
Corredores	4	24
<b>TOTAL</b>		<b>233</b>

Tomado del área administrativa de Creaciones Estrella

Del uso de las instalaciones son de lunes a viernes, salvo los días sábados que atiende facturación y despacho hasta el mediodía. De los días de trabajo, existen días no laborables por ser festivos, un total de 10.

Tabla 22

*Días no laborables al año*

Mes	Día
Enero	1
Febrero	2 días en Carnaval
Abril	1 día Viernes Santo
Mayo	24
Agosto	10
Octubre	9
Noviembre	2 y 3
Diciembre	25
Total días festivos	10

La distribución de horas laborales para el personal de oficina y del taller se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 23

*Distribución de horas de trabajo*

	Oficina	Taller
Jornada de Trabajo	8	8
Horas laboradas por semana	40	44
Días laborables por semana	5	6
Días laborables por mes	22	22 y medio día
Turnos de trabajo	1	1

Tomado del área administrativa de Creaciones Estrella

Una vez descrito el tiempo que utiliza el personal de taller, se desestima los días festivos y se convierten en días el total de tiempo que se trabajó durante todos los sábados del año.

Tabla 24

*Días trabajados del taller*

(+) Días al año	365
(-) Días no laborables	10
(+) Trabajo sábado taller	8
	= 4 horas x 4 días al mes = 16 horas trabajadas x 12 meses = 192 horas al año = 192 / 24 horas que tiene cada día = 8 días unificados trabajados
Total días trabajados	363 días al año

Con los datos descritos anteriormente se obtiene la información de Tiempo

Operativo TO

TO Taller = días laborables al año x 8 horas = 363 x 8

TO Taller = 2.904 horas al año

Existe un tiempo que es improductivo porque se realizan otras actividades el personal del taller, descritas a continuación:

Tabla 25

*Tiempo improductivo*

Tiempo de receso	45 minutos
Tiempo de necesidades fisiológicas o imprevistos	30 minutos
Total tiempo improductivo	75 minutos

El tiempo productivo real para el taller en la producción de zapatos, será la siguiente:

Tiempo productivo = 60 minutos x 8 horas al día = 480- 75 minutos de tiempo improductivo

Tiempo productivo real = 405 minutos por día

Tiempo productivo real por día 6,75 horas.

Para conocer el tiempo de operación del taller se realiza el siguiente cálculo:

TO Taller = días hábiles por año x tiempo productivo real del taller

363 días \* 6,75 horas productivas = 2.450,25 horas disponibles.

En el proceso productivo para la elaboración de zapatos de caballeros, se toma en consideración la maquinaria que se utiliza en cada proceso, y la potencia de cada una. Se establece el tiempo exigido en cada proceso y la producción real en libros indica que son 11.500 mts trabajados **s que dan un total de 230 pares de zapatos de caballeros y al mes son 5060.**

Tabla 26

*Capacidad de producción por procesos*

Maquinaria	Potencia Mts	Exigencia para Operarios		
		Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3
Cortadora	3000	1,00		
Cocido	3000	1,50		
Selladora suela y plantilla	2500	1,00		
Acabado	1000		2,00	

Pigmentado	2000		1,00	
Empaque	2000	1,50		1,00
<b>Total</b>	<b>13500</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Tabla 27

*Estimación de capacidad al mes*

Capacidad maquinaria	13.500 mts
Producción real	11.500 mts
Centímetros por calzado	50 cmt
Cantidad de productos diarios	230
Producción mensual	5060
Producción anual	60.720

Capacidad instalada = Producción por año / demanda mercado

Capacidad instalada =  $60.720 / 392.159 = 15,48\%$

#### 4.3.4 Acuerdo comercial con Colombia y Perú

##### Colombia

Acta de reunión Comité Técnico Binacional de asuntos económicos y comerciales en el marco de la comisión de vecindad e integración colombo ecuatoriana → Turismo en la frontera y de actividad logística en zonas francas.

Reunión Técnica Binacional → Eje de asuntos económicos y sociales, acceso de empresas ecuatorianas a mercados colombianos para fortalecer las exportaciones.

##### Perú

Comité Técnico Binacional de Facilitación del Comercio, Inversiones y Turismo → Intercambio de flujo turístico, Mapa binacional, Facilitación turística, programa para MIPYMES, conectividad de vuelos, desarrollo y vitrinas turística.

IX Comisión de Vecindad Ecuatoriano-Peruana → Zona de integración fronteriza, inclusión social, centro binacional, beca de amistad, gestión ambiental, integración energética, convenio binacional de transporte, impulso de comercio en ambos países.

Memorando De Entendimiento en Materia de Promoción Turística entre la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación del Turismo Promperu y el Ministerio de Turismo del Ecuador → desarrollo promoción turística binacional.  
Memorando de Entendimiento Pro Ecuador y Pro inversión → fortalecimiento en incrementar la inversión entre las partes.

Declaración Conjunta Presidencial Ecuador- Perú → Desarrollo de infraestructura, reforestación, intercambio comercial y lucha contra el contrabando.

Acuerdo de Reconocimiento Mutuo Colombia y Ecuador → Agilizar las normas técnicas y la certificación de calidad de los dos países en los productos que comercializan junto.

Tabla 28

*Acuerdos comerciales, Instrumentos en Materia Comercial suscritos desde el 2008*

<b>País</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Entrada en vigencia</b>
<b>Colombia</b>	Acta de la Reunión del Comité Técnico Binacional de Asuntos Económicos y Comerciales en el marco de la Comisión de la Vecindad e Integración Colombo Ecuatoriana.	05-abr-13
<b>Colombia</b>	Declaración Presidencial	25-nov-13
<b>Colombia</b>	Acuerdo de Reconocimiento Mutuo.	05-mar-17
<b>Perú</b>	Comité Técnico Binacional de Facilitación del Comercio, Inversiones y Turismo.	18-mar-11
<b>Perú</b>	IX Comisión de Vecindad Ecuatoriano-Peruana.	19-sep-12
<b>Perú</b>	Memorando De Entendimiento en Materia de Promoción Turística entre la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación del Turismo Promperu y el Ministerio de Turismo del Ecuador.	23-nov-12
<b>Perú</b>	Memorando de Entendimiento Pro Ecuador y Pro inversión	23-nov-12
<b>Perú</b>	Declaración Conjunta Presidencial Ecuador- Perú.	14-nov-13

Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior, 2017

### **4.3.5 FODA**

#### Fortaleza

- Materia prima de buena calidad.
- Mano de obra calificada y especializada en elaboración de zapatos.
- Facilidad para gestión de ventas y comercialización.

#### Oportunidades

- Convenios y facilidades con países vecinos.
- Compromiso de producción nacional.
- Ferias internacionales para tener nuevos contactos de comercio.
- Facilidad para la producción y comercio exterior de producto nacional.

#### Debilidades

- Procedimientos no actualizados y maquinarias de producción.
- Escasa actividad de Marketing local como imagen para proyectar.
- No tienen experiencia en el proceso de exportación.

#### Amenazas

- Mercados orientales alternativos con precios más bajos.
- Incremento en Contrabando de calzado.
- Medidas Gubernamentales que afecten al sector de calzado.

## **4.4. Diseño de modelo Comercial**

### **4.4.1 Calidad**

Certificado de calidad: Mediante la presentación de la calidad de cuero con el logotipo de Creaciones Estrella para que el cliente final evidencie el material que está elaborado el calzado de caballero.

Política de calidad: Mediante la actualización del proceso de elaboración de calzado, para que tanto los funcionarios como los operadores del taller conozcan el proceso y el estándar de calidad que debe cumplir para lograr la aceptabilidad internacional del calzado.

#### 4.4.2 Diferenciación

Diseño: La empresa tiene la contratación de servicio prestado de diseñadores particulares de zapatos de caballero para que los modelos sean actualizados conforme la exigencia del mercado nacional y ahora incluirlos en la preferencia internacional para poder destacar sus diseños frente a la competencia.

Tabla 29

*Adaptación del producto al mercado final*

Componente del producto	Beneficios buscados	Adaptación
Zapatos	Diseño	* Físicas del calzado
Cuero	Precio	* Cultura semejante
Caballero		Ambiente social, demográfico semejante  * Características competitivas

#### 4.4.3 Marketing

Utiliza diversas herramientas a fin de permitir a la organización satisfacer las necesidades de los consumidores, los cuatro elementos básicos son producto, precio, plaza y promoción.

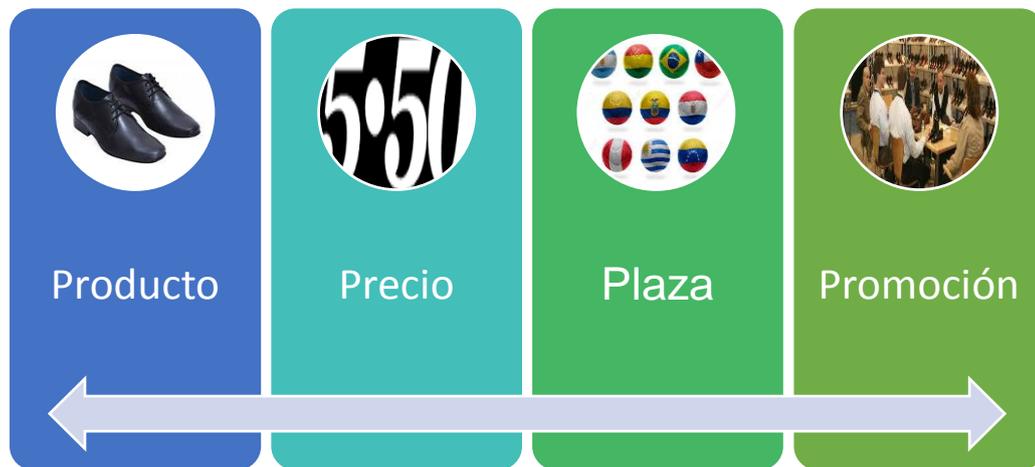


Figura 19. Estrategia de Marketing mix

## Producto

El calzado de vestir para caballero de Creaciones Estrella, el 90% es de materia prima ecuatoriana, constituyendo un bajo costo su elaboración, debido a que su principal componente es el cuero ecuatoriano ubicado en la ciudad de Ibarra, en donde se ubican los principales proveedores.



Figura 20. Descripción del producto

Por otra parte, los demás artículos complementarios como cordones, ojales, forro son comprados a proveedores de cuenca o en los puntos de

distribución de estas fábricas que se encuentran en la misma ciudad de Guayaquil, esto depende de la premura con que se los necesite para la elaboración.

### **Especificación técnica del producto**

- Forraje: se pega o cose a la parte externa del calzado para hacerlo más higiénico.
- Plantilla: corresponde a la base y se ajusta la suela del zapato.
- Cabrión: da la forma de arco al zapato
- Contrafuerte: mantiene la parte redondeada en la parte trasera.
- Tacón: se utiliza de madera, caucho, prefabricados sintéticos.

### **Precio**

El costo de producción de calzado es de \$7 por cada par, se estima la producción mensual de hasta 5000 pares y diarios 230.

	<u>Costo de producción manufacturada</u>
Costo unitario	Unidades producidas
Costo unitario	<u>1609</u>
	230
Costo unitario	\$ 7,00

Para ampliar el cálculo efectuado en el costo unitario, se describen los rubros utilizados en dólares para 230 pares de zapatos producidos diariamente, en la tabla a continuación:

Tabla 30

*Detalle de costos de producción*

<b>MATERIA PRIMA</b>	
Cuero fino	\$ 121,30
Forro	\$ 92,00
Etiqueta	\$ 11,50
Planta sintética	\$ 107,00
Carton de plantilla	\$ 95,00
Hebilla	\$ 84,00
Pegamento	\$ 117,00
Cabado de suela	\$ 121,90
Hilo	\$ 46,00
<b>MANO DE OBRA</b>	
Operarios	\$ 580,90
<b>GASTOS DE FABRICACIÓN</b>	
Transformación	\$ 232,40
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 1.609,00</b>

**Valor FOB calzado ZACE**

Corresponde al precio que se destina **para la facturación** en el momento de la exportación, que en el costo de producción está inmerso la materia prima, mano de obra y embalaje, se aplica la ganancia que se desea obtener para otorgar el precio de venta de \$13.

**Precio FOB** es el **precio** de un bien exportado en el punto de salida del país exportador, cargado en la nave o sobre otros medios de transporte que lo llevarán al país importador. Equivale al **precio** CIF en el puerto de destino menos el costo del flete y del seguro internacional y el costo de descarga en el muelle.

(Franco, 2012, p.43)

Tabla 31

*Precio FOB Calzado ZACE*

<b>Costo de producción</b>	\$ 7,00
<b>Margen de Ganancia</b>	0,54
<b>Precio de venta para exportación</b>	\$ 13,00

Precio de venta para mercado Perú 42,24 soles

Precio de venta para mercado Colombia 39,164.90 pesos

**Gastos internos de exportación**

Para la producción de calzado de Creaciones Estrella se precisa describir de forma particular los gastos generados para su exportación a nivel interno del taller, pero que son parte del proceso productivo en la elaboración, manejo y movilización del calzado hacia el puerto, con relación a la cantidad de producción mensual y el 50% destinado para la exportación.

Tabla 32

*Gastos internos de exportación*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Embalaje	500
Almacenaje	15
Estiba	120
Transporte / movilización	150
Despacho	150
<b>Total gastos internos</b>	<b>935</b>

La forma de convenio de pago, se pacta con el bróker en el momento de la negociación, ya sea por medio de correo electrónico o por teléfono, es mediante:

- Pago anticipado → con el soporte de la cantidad de despacho y tiempo que se desea la mercadería, el anticipo es del 50%.
- A consignación → desde 1000 a 5000 pares de zapatos, con opción a devolución hasta 60 días posterior a la entrega de la mercadería. Los gastos generados de despacho son a cargo de Creaciones Estrella, por otra parte los gastos por devolución de consignación están a cargo del comprador.
- Crédito a cuenta → es la de común uso 50% de anticipo y 50% a la entrega final con transferencia directa a cuenta de Creaciones Estrella.
- Giro bancario → Transferencia de dinero directa para cobro del beneficiario o de tercero.

## Plaza

A nivel nacional: Creaciones Estrella distribuye sus productos a nivel nacional, teniendo mayor posición en la región costa y la logística se encarga la empresa, distribuyendo de forma directa hacia el comerciante.

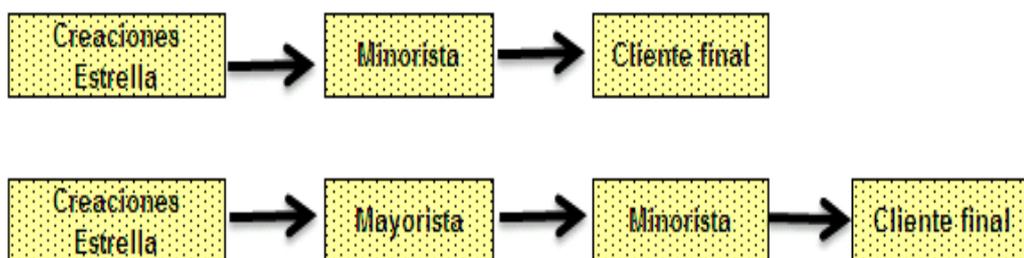


Figura 21. Distribución Nacional

A nivel internacional: se necesita de más integrantes en la cadena de la comercialización hacia el país final hasta que llegue a manos del cliente final que es quien va hacer uso del calzado. Los países que se desea distribuir son: Colombia y Perú.

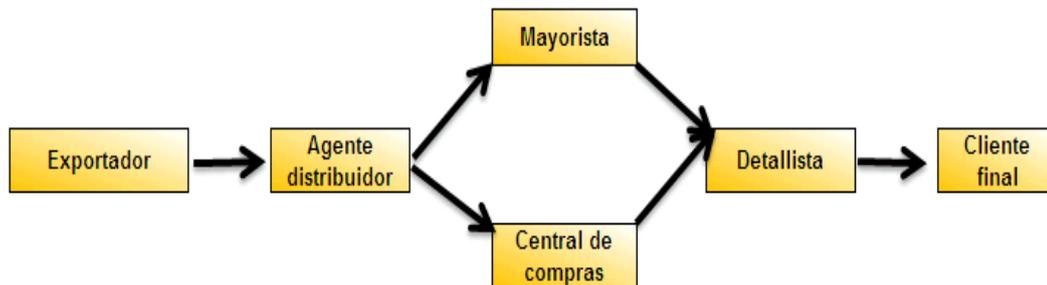


Figura 22. Distribución de calzado

## Promoción

Para aplicar alguna publicidad o promoción de forma directa hacia los mercados internacionales que se desea llegar, hay que tener en consideración los siguientes puntos:

- Idioma, cultura
- Mercados diferenciados
- Estabilidad o inestabilidad del entorno
- Clima financiero
- Tipo cambiario
- Reglas políticas

Por lo pronto, Creaciones Estrella, tienen intención de llegar a nuevos mercados mediante la participación de ferias internacionales para poder tener contactos locales en cada uno de los países mencionados.

Tabla 33

*Ferias de Calzado en Colombia*

COLOMBIA	
Cartagena Fashion Week	
Internacional Footwear & Leather Show	
Coferias Centro de Convenciones	
Expocalzado Santander	

Adaptado de ACICAM, Asociación Colombiana de industriales de Calzado

Para que Creaciones Estrella participe en las ferias de calzado de Colombia, tiene que confirmar su asistencia, participación y número de personas que van a estar presentes. El producto debe ser novedoso y presentar una característica distintiva. En estos espacios, participan diseñadores, proveedores, manufactureros y es una buena oportunidad para darse a conocer en nuevos mercados, durante el verano.

Tabla 34

*Ferias de Calzado en Perú*

PERU	
Expo detalles Perú	
Calzatex	
Feria alternativa de producción independiente	
Feritac	
Feria El Damero	
Feria Armario abierto - Moda diseño arte y más	

Adaptado de Portal Ferias Perú

Para participar en las ferias artesanales de Perú se debe enviar el formulario de inscripción para separar el stand. La de mejor promoción con diseñadores, proveedores, manufactureros en la feria Feritac que se realiza en el mes de Abril. También se desea implementar la creación de la página web que actualmente se encuentra en construcción, por lo que se desea dar énfasis en la presentación del producto, los contactos y las facilidades de la entrega del producto.

## Planificación y Presupuesto

Para llegar a los mercados de Colombia y Ecuador se debe realizar una visita preliminar para tener una idea de cuál feria es la que mejor le conviene participar. También se debe participar en las ferias internacionales que realiza Pro Ecuador para exportar los productos. Para tal efecto se realiza el siguiente presupuesto:

Tabla 35

### *Planificación y presupuesto para participar en ferias*

Actividad	Lugar	Cantidad	Valor	Detalle
Eventos de negocio nacionales (contactos)	Nacional / ProEcuador	1	\$ 1,100	Movilización, pancartas, roller, folletos
Evento de promoción comercial	Internacional / ProEcuador	1	\$ 3,000	Viáticos, arreglo stand, roller, folletos, tarjetas.
Feria promoción Expocalzado	Colombia	1	\$ 1,500	Viáticos, arreglo stand, roller, folletos, tarjetas.
Feria promoción Calzatex	Perú	1	\$ 1,500	Viáticos, arreglo stand, roller, folletos, tarjetas.
		1	\$ 900	Equipo tecnológico
<b>Total</b>			<b>\$ 8,000</b>	

#### 4.4.4 Plan Financiero

Con relación a la inversión que necesita invertir Creaciones Estrella para vender los zapatos de caballero ZACE en el mercado exterior, para lo cual la empresa tiene que desembolsar valores en la remodelación de las instalaciones de la bodega para mejorar la distribución por \$800, también se considera el rubro materia prima y gastos generales que tiene que desembolsar por la implementación de la exportación en total de \$36,798.60

Tabla 36

*Inversión Inicial de Creaciones Estrella para exportar*

<b>EDIFICIO</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Remodelación	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>TOTAL DE EDIFICIO</b>			<b>\$ 800,00</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Cuero fino	2530	\$ 2,70	\$ 9.350,00
Forro	2530	\$ 1,09	\$ 2.757,70
Etiqueta	2530	\$ 0,05	\$ 126,50
Planta sintética	2530	\$ 2,98	\$ 7.539,40
Cartón de plantilla	2530	\$ 0,50	\$ 1.265,00
Hebilla	2530	\$ 0,67	\$ 1.695,10
Pegamento	2530	\$ 1,00	\$ 2.530,00
Cavado de suela	2530	\$ 0,13	\$ 328,90
Hilo	2530	\$ 0,20	\$ 506,00
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>			<b>\$ 26.098,60</b>
<b>GASTOS GENERALES DE INVERSIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Capacitación Servicio Aduana	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Contratación Agente de Aduana	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Registro de Exportador - trámite	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Registro nombre IEPI y marca- trámite	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Participación en ferias		\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 9.900,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>\$ 36.798,60</b>

De acuerdo con la inversión que tiene que desembolsar la empresa por \$36,798.60 se va a financiar con una institución bancaria el 70% que es \$25,759.02 en plazo de cinco años al 9%, desean aprovechar esta oportunidad que el mercado ofrece, debido a que las tasas de los bancos bajaron por lo exceso de liquidez que tienen y están atrayendo a clientes mediante la colocación de crédito bajando las tasas, siendo el 9% que otorga banco del Pichincha, la diferencia es capital propio por \$11,039.58 porque Creaciones Estrella dispone del flujo para invertir en el proyecto.

- Total inversión → \$36,798.60
- 30% capital propio → \$11,039.58
- 70% Financiado con banco → \$25.759,02

Tabla 37

*Financiamiento de Préstamo*

PERÍODO	PAGO CAPITAL	INTERÉS	CUOTA MENSUAL
Año 1	\$ 4.272	\$ 2.145	\$ 6.417
Año 2	\$ 4.672	\$ 1.744	\$ 6.417
Año 3	\$ 5.111	\$ 1.306	\$ 6.417
Año 4	\$ 5.590	\$ 827	\$ 6.417
Año 5	\$ 6.114	\$ 302	\$ 6.417
<b>Total</b>	<b>\$ 25.759</b>	<b>\$ 6.324</b>	<b>\$ 32.083</b>

Para realizar la proyección de las ventas hacia el exterior se ha programado que sea el 50% de la capacidad instalada es decir 2.530 pares de zapatos que se pueden exportar el mercado de Colombia y Perú. Considerando la demanda proyectada de 392,158 y la capacidad de producción que tiene Creaciones Estrella de 5060 pares mensuales, se distribuye porcentualmente para asignar el peso de la cantidad exportada para Colombia y Perú, se destina el 50% y se realiza la relación con la demanda proyectada y se evidencia el cumplimiento del 15% que puede lograr satisfacer revisada en el capítulo anterior en la capacidad instalada.

Tabla 38

*Cantidad de Venta de zapatos ZACE*

Demanda Proyectada	Distribución %	Q Producción	Cantidad distribuida	Demanda 50% Exp	Exportación anual	Demanda potencial
237.435	61%	5060	3.064	1.532	18.382	7,74%
154.723	39%		1.996	998	11.978	7,74%
<b>392.158</b>	<b>100%</b>			<b>2.530</b>	<b>30.360</b>	<b>15,48%</b>

Tabla 39

*Proyección de ventas al mes*

<b>Detalle</b>	<b>Demanda</b>	<b>Precio de Venta para Exportar</b>	<b>Ingreso</b>
Colombia	1.532	13,00	\$ 19.913
Perú	998	13,00	\$ 12.977
			<b>\$ 32.890</b>

En el modelo de proyección se lo realiza para cinco años y se considera el incremento en base a la inflación del 1,12% que cerró en diciembre del 2016, obteniendo los siguientes resultados como ingresos futuros:

Tabla 40

*Ventas proyectadas al exterior en cinco años*

<b>RUBRO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas Totales	\$ 394.680	\$ 399.100	\$ 403.570	\$ 408.090	\$ 412.661

A continuación, se detallan los costos proyectados que influyen en la comercialización de calzado ZACE hacia Colombia y Perú, se trata del detalle de los gastos de mano de obra directa, materia prima y los gastos indirectos de fabricación para elaborar los zapatos de caballero.

En lo que respecta a la materia prima se evidencia cada material con su costo respectivo y el costo total, así mismo en la mano de obra se consideró para el cálculo el maestro y el asistente como parte del costo para determinar el valor hombre para confeccionarlos.

Para los gastos indirectos de fabricación, están detallados todos los costos inmersos para su elaboración como luz, empaquetado, maquinaria, entre otros.

Tabla 41

*Costos de ventas: Materia prima, mano de obra y Gastos indirectos de fabricación*

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>C.U.(\$)</b>	<b>C.T.(\$)</b>		
Cuero fino	\$ 2.70	\$ 3,402.00		
Forro	\$ 1.09	\$ 1,373.40		
Etiqueta	\$ 0.05	\$ 63.00		
Planta sintética	\$ 2.98	\$ 3,754.80		
Cartón de plantilla	\$ 0.50	\$ 630.00		
Hebilla	\$ 0.67	\$ 844.20		
Pegamento	\$ 1.00	\$ 1,260.00		
Cavado de suela	\$ 0.13	\$ 163.80		
Hilo	\$ 0.20	\$ 252.00		
		\$ 11,491.20		
<b>TOTAL ZAPATOS ANUAL</b>		<b>2,530</b>		
<b>COSTO UNITARIO MP</b>		<b>\$ 4.54</b>		
<b>MANO DE OBRA</b>				
<b>VARIABLES</b>				
<b>SALARIOS</b>				
Maestro		\$ 500.00		
Asistente		\$ 375.00		
<b>HRS. MENSUAL</b>		240		
<b>HRS. ANUAL</b>		8,640		
<b>PRECIO MAQUINA</b>		\$ 500,000.00		
<b>VIDA UTIL (AÑOS)</b>		10		
<b>DEPRECIACION ANUAL</b>		\$ 50,000.00		
<b>GUARDIANIA DE PLANTA</b>		\$ 70.00		
<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.Hr(\$)</b>	<b>No. Hrs.</b>	<b>C.T.(\$)</b>
Maestro	1	\$ 2.08	0.50	\$ 1.04
Asistente	1	\$ 1.56	0.50	\$ 0.78
			<b>COSTO UNITARIO MOD</b>	<b>\$ 1.82</b>
<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C.U. (\$)</b>	<b>C.T. (\$)</b>
ENERGIA ELECTRICA	kwh	0.0009	\$ 4.542	\$ 0.0041
EMPAQUETADO ZAPATOS	glb	1	\$ 0.020	\$ 0.0240
GUARDIANIA	glb	0.083333	\$ 4.542	\$ 0.3785
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	glb	0.002987	\$ 4.542	\$ 0.01357
SEGURO DE MAQUINA	glb	1	\$ 0.198	\$ 0.1976
ETIQUETA	glb	1	\$ 0.020	\$ 0.0200
<b>COSTO GIF</b>				<b>\$ 0.64</b>

El costo de producción para los zapatos corresponde a la materia prima por \$4.54, Mano de obra directa por \$1.82 y \$0.64 de Gastos indirectos de fabricación.

Tabla 42

*Resumen Costos fijos y Costos Variables*

<b>COSTO PROMEDIO DE PRODUCCION DE ZAPATOS</b>	
MATERIA PRIMA	\$ 4.54
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.82
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 0.64
	<b>\$ 7.00</b>

**Cantidad proyectada por el costo de venta unitario**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total Mes</b>	<b>Total Año</b>
ZACE	2,530	7.00	17,710	<b>\$ 212,520</b>

En el estado de resultado proyectado se evidencian los ingresos y la utilidad bruta descontando los costos de producción, también se debe asumir los gastos administrativos, aduaneros, financieros y de ventas, para obtener la utilidad antes de impuestos.

Tabla 43

*Estado de Resultado proyectado*

<b>RUBRO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas Totales	\$ 394.680	\$ 399.100	\$ 403.570	\$ 408.090	\$ 412.661
(-) Costos de Operación	\$ 212.520	\$ 214.900	\$ 217.307	\$ 219.741	\$ 222.202
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 182.160</b>	<b>\$ 184.200</b>	<b>\$ 186.263</b>	<b>\$ 188.349</b>	<b>\$ 190.459</b>
(-) Gastos en Administración	\$ 106.800	\$ 107.996	\$ 109.206	\$ 110.429	\$ 111.666
(-) Depreciación	\$ 7.417	\$ 7.417	\$ 7.417	\$ 7.417	\$ 7.417
(-) Gastos en trámites aduaneros	\$ 36.540	\$ 36.949	\$ 37.363	\$ 37.782	\$ 38.205
(-) Gastos de Ventas	\$ 11.600	\$ 11.730	\$ 11.861	\$ 11.994	\$ 12.128
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 19.803</b>	<b>\$ 20.108</b>	<b>\$ 20.416</b>	<b>\$ 20.728</b>	<b>\$ 21.043</b>
(-) Gastos Financieros	\$ 1.568	\$ 1.275	\$ 955	\$ 604	\$ 221
<b>(=) Utilidad antes de participación a trabajadores</b>	<b>\$ 18.235</b>	<b>\$ 18.833</b>	<b>\$ 19.461</b>	<b>\$ 20.124</b>	<b>\$ 20.822</b>
(-) 15% Participación a trabajadores	\$ 2.735	\$ 2.825	\$ 2.919	\$ 3.019	\$ 3.123
<b>(=) Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 15.500</b>	<b>\$ 16.008</b>	<b>\$ 16.542</b>	<b>\$ 17.105</b>	<b>\$ 17.699</b>
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 3.410	\$ 3.522	\$ 3.639	\$ 3.763	\$ 3.894
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 12.090</b>	<b>\$ 12.486</b>	<b>\$ 12.903</b>	<b>\$ 13.342</b>	<b>\$ 13.805</b>

Para conocer la viabilidad del proyecto y los resultados obtenidos, se toma en consideración la fórmula de costo de capital para determinar la tasa de descuento que se aplica al proyecto, con los rubros detallados a continuación que dan como resultado 14,81%:

Tabla 44

*Costo de Capital*

<b>FÓRMULA</b>	
$CPPC = Ke*(Ca/Ca+Cd)+Kd(1-t)*Cd/(Cd(Ca+Cd))$	
Ke = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas, se puede obtener de la estimación del ROE	33,00%
Ca = Capital aportado por los accionistas	30,00%
Cd = Capital aportado por la deuda financiera	70,00%
Kd = Tasa de costo de la deuda financiera	9,00%
t = Tasa de impuesto a la renta.	22,00%
<b>CPPC =</b>	<b>14,81%</b>

Tabla 45

*Valoración del proyecto*

	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		\$ 394.680	\$ 399.100	\$ 403.570	\$ 408.090	\$ 412.661
Costo variable		\$ 230.520	\$ 233.102	\$ 235.713	\$ 238.353	\$ 241.022
Costo fijo		\$ 169.099	\$ 170.993	\$ 172.908	\$ 174.845	\$ 176.803
Depreciación		\$ 7.417	\$ 7.417	\$ 7.417	\$ 7.417	\$ 7.417
Utilidad antes de impuestos		\$ 15.500	\$ 16.008	\$ 16.542	\$ 17.105	\$ 17.699
(-)Impuesto a la renta		\$ 3.410	\$ 3.522	\$ 3.639	\$ 3.763	\$ 3.894
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 18.910</b>	<b>\$ 19.530</b>	<b>\$ 20.181</b>	<b>\$ 20.868</b>	<b>\$ 21.592</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>Año 0</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
NOPAT		\$ 18.910	\$ 19.530	\$ 20.181	\$ 20.868	\$ 21.592
(+) Depreciación		-\$ 7.417	-\$ 7.417	-\$ 7.417	-\$ 7.417	-\$ 7.417
(-)Inversión AF						
(-)Capital de trabajo	-\$ 19.210	-\$ 19.210	-\$ 19.425	-\$ 19.643	-\$ 19.863	
(+)Recuperación cap. De trabajo						\$ 97.351
(=)Flujo de caja libre	-\$ 19.210	-\$ 7.718	-\$ 7.313	-\$ 6.878	-\$ 6.412	\$ 111.526
<b>Tasa de descuento</b>		14,81%				
<b>VAN</b>		<b>\$ 16.185</b>				
<b>TIR</b>		<b>25%</b>				

Conforme las cifras presentadas del flujo libre de caja, se presenta un valor actual neto de \$16.185 y una tasa interna de retorno de 25%, por lo que se considera que el proyecto es viable.

#### 4.5. Indicadores de gestión comercio exterior

Los indicadores de gestión sirven de guía y van a permitir que Creaciones Estrella tomar decisiones para garantizar que la calidad y producción de los zapatos que elaboran sean los que satisfagan la necesidad del exterior.

Tabla 46

#### *Indicadores de Gestión*

<b>Gestión</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Objetivo</b>
<b>EFFECTIVIDAD</b>	= $\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}}$	<b>Alcanzar el 90%</b>
<b>EFICIENCIA</b>	= $\frac{\text{Recursos planificados}}{\text{Recursos utilizados}}$	<b>100% utilizados 3% desperdicio aceptable</b>
<b>CALIDAD</b>	= $\frac{\text{Calidad de producción}}{\text{Calidad para el cliente}}$	<b>2 encuestas con clientes por año.</b>
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	= $\frac{\text{Zapatos producidos}}{\text{Trabajo, energía, materia prima}}$	<b>Utilizar el 80% de capacidad instalada para exportación.</b>
<b>APALANCAMIENTO</b>	= $\frac{\text{Financiamiento}}{\text{Capital}}$	<b>Cumplir en 3 años el pago total de la inversión.</b>

Estos indicadores de gestión solo los que van a permitir a Creaciones Estrella llevar el control financiero, comercial, operativo y administrativo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados, que van a servir de medición entre el producto vendido y los resultados del negocio obtenidos.

## CONCLUSIONES

Por medio de los temas revisados, se concluye que es importante la internacionalización de productos nacionales, porque contribuye a la economía y dinamismo de los recursos del Ecuador, debido a que la producción nacional tiene presencia internacional, y puede competir en precio y calidad en el exterior.

Las teorías facilitaron en el desarrollo y profundización de la internacionalización de calzado de caballero de Creaciones Estrella, porque en base a teorías y experiencias de autores, se puede crear un panorama sobre las actividades previas que se deben realizar, así como también las precauciones que se deben de tener en cuenta para comenzar la internacionalización.

Las personas entrevistadas, indicaron que internacionalizar el calzado es una oportunidad hoy en día, debido a las facilidades y beneficios que entrega el gobierno para la producción nacional y participación en el mercado internacional, para encontrar nuevas oportunidades para aumentar la producción y en consecuencia mejorar los rendimientos de las empresas.

Para internacionalizar el calzado se requiere trámites aduaneros, administrativos y procesos que la empresa Creaciones Estrella las tiene que tener presente para que su calzado llegue a mercados de Colombia y Perú, puesto que son los países vecinos que se tiene más apertura, además que los gastos de comercio son más bajos, porque existen acuerdos bilaterales y exoneraciones por tratarse de elaboración en un taller artesanal.

Los indicadores van a servir de métodos de evaluación para revisar el cumplimiento que aspiran tener en el proyecto de comercio de calzado en Colombia y Perú los próximos cinco años.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Creaciones Estrella antes de implementar la internacionalización se deba capacitar en aspectos administrativos y aduaneros para que no se generen gastos en contratación de agentes externos.

Es preciso realizar visitas previas a los mercados metas para entablar conexiones y referencias sobre los clientes potenciales, con la finalidad de que puedan conocer sus instalaciones y tener la seguridad del éxito en la comercialización.

Se debe realizar seguimiento en la producción del taller porque cierta cantidad va a ser destinado a mercado internacional, por lo tanto el acabado, materiales y calidad debe ser de primera para que se logre el éxito en la satisfacción de los clientes finales.

Realizar campañas de reconocimiento de marca de calzado de caballeros por medio de visitas a sus clientes, así como también participación en ferias de más países en norte américa y Europa aprovechando convenios de comercio.

Al realizar comercio internacional, la empresa Creaciones Estrella debe actualizar sus manuales de procesos y normas internas, para que posteriormente sea comunicado a todas las áreas cual serán los nuevos mercados y la forma de despacho de mercadería, por lo tanto se sugiere involucrar y socializar a todo el personal sobre el nuevo objetivo de la empresa.

## REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias. (21 de 07 de 2016). Salvaguardias adoptadas por el gobierno ecuatoriano beneficiaron al sector de calzado. págs. <http://www.andes.info.ec/es/noticias/salvaguardias-adoptadas-gobierno-ecuatoriano-beneficiaron-sector-calzado.html>.
- Beck, U. (2007). *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo*. Buenos Aires: Paidós Ibérica S.A.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castro, A. (2008). Manual de Exportaciones: La exportación en Colombia.
- Cegarra, J. (2012). Los métodos de investigación.
- Diario El Universo. (2 de Octubre de 2012). Empresarios ambateños buscan internacionalizar sus productos . *Empresarios ambateños buscan internacionalizar sus productos* , pág. 15.
- Díaz Narváez, V. (2009). *Metodología de la investigación científica* . Chile: RIL Editores.
- Directorio del Calzado Ecuador. (2015). *Ambato saca provecho a la fabricación de calzado*. Quito.
- Ecuador, A. d. (2010). *Boletín No. 6*. Quito: Ecuador y los acuerdo comerciales.
- El Ciudadano. (2016). *Microempresarios aprenderán técnicas para internacionalizar sus productos*. Quito: Lorena Intriago.
- El Comercio. (2015). *Fabricación de Calzado*. Quito.
- García Echeverría, S. (2013). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz.
- Garza Mercado, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociale*. México: Colegio de México.
- Iborra, M., Coscollar, Á., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Paraninfo.
- Jerez Riesco, J. (2011). *Comercio internacional*. Madrid: ESIC.
- Laviña, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Madrid: Fundación EOI.
- Lerma, A. (2010). Comercio y marketing internacional.
- López Herrera, J. (2013). *Productividad*. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- Mas Dominguez, A. (2013). Capacidad organizativa y competitividad. *Asociación Española de Directores de Recursos Humanos*, 3.
- Otero Simón, M. Á. (2008). *Internacionalización*. España: Netbiblo.

- Palacios, S. P. (2007). *Introducción al muestreo*. Madrid: Miguel Ángel Porrua.
- Ruíz Olabuenaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- San Martín, S. (2008). *Prácticas de marketing: ejercicios y supuestos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sloman, J. (2012). *Economía*. Estados Unidos: ESIC.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. En M. Tamayo.
- Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica.
- Velásco, C. (2013). *Fundamentos de estrategia internacional*.
- Velasquez, M. (2008). *Ética en los negocios: conceptos y casos*.

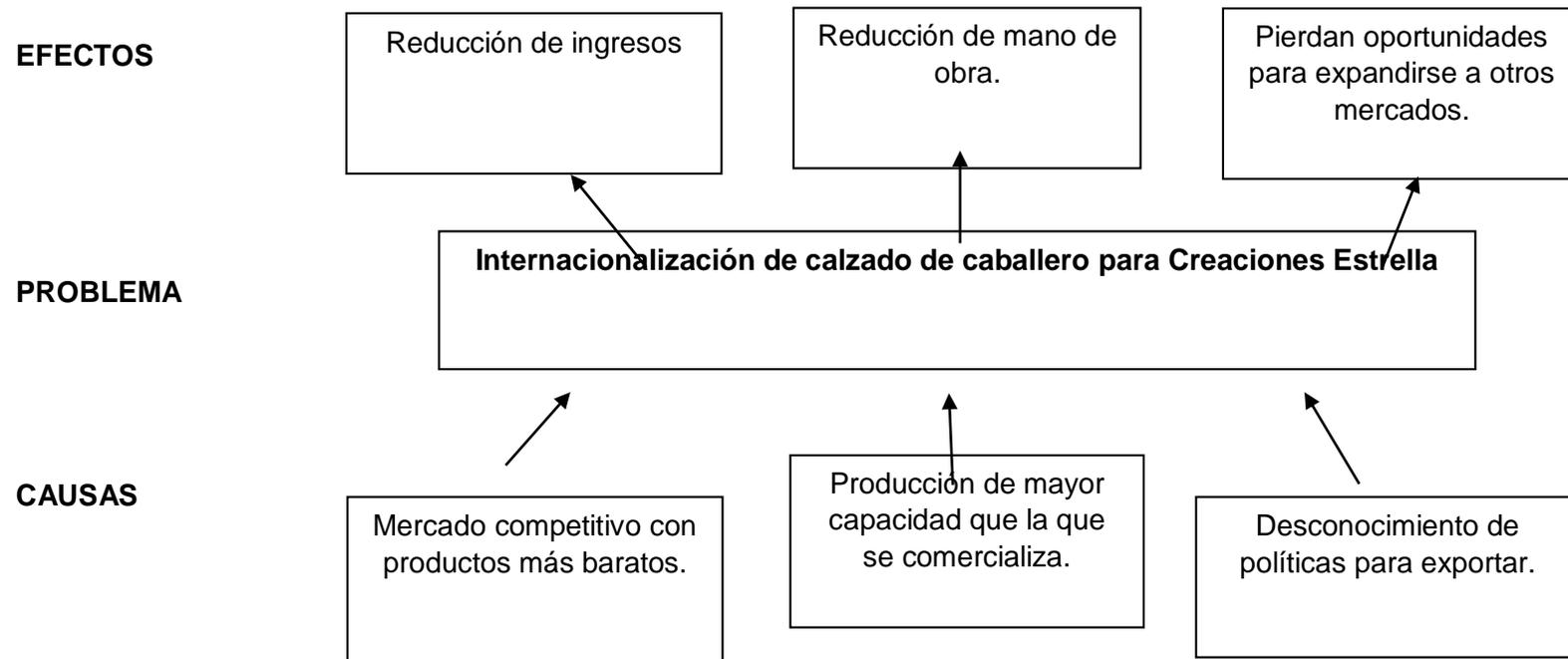
## APENDICES

### a) Modelo de Zapatos de caballeros para exportación



## b) Modelos de calzado

Código	Artículo	Talla
100	Casual	42
101	Clásico	42
102	Elegante	42
103	Cerrado	42
104	Cordones	42
105	Lengüeta	42
106	Mocasines	42
107	Nauticos	42
108	Casual	41
109	Clásico	41
110	Elegante	41
111	Cerrado	41
112	Cordones	41
113	Lengüeta	41
114	Mocasines	41
115	Nauticos	41
116	Casual	40
117	Clásico	40
118	Elegante	40
119	Cerrado	40
120	Cordones	40
121	Lengüeta	40
122	Mocasines	40
123	Nauticos	40
125	Clásico	39
126	Elegante	39
127	Cerrado	39
128	Cordones	39
129	Lengüeta	39
130	Mocasines	39
131	Nauticos	39
132	Casual	38
133	Clásico	38
135	Cerrado	38
137	Lengüeta	38
138	Mocasines	38
139	Nauticos	38

c) **Árbol de problema**

#### **d) Aspectos Legales**

Tratados y convenios de comerciales

De acuerdo con los tratados e instrumentos de alianzas comerciales lo cual brinda privilegios comerciales para importar y exportar productos con los países aliados y de los cuales se obtienen beneficios mutuos, estos tratados son bilaterales o multilaterales, creando los siguientes beneficios:

De acuerdo con (Ecuador, 2010)

**Integración Comercial:** Reto que exige mejorar la producción en diversificación, innovación y calidad para poder competir. Estos procesos abren oportunidades de empleo en los países.

**Reglas de Origen:** Son las normas que definen qué producto puede acceder a un mercado con el cual se tenga un acuerdo. Estimularla cadena interna de producción y la de la región.

**Acceso a mercados:** Lograr que los productos de nuestro país puedan ingresar a otros mercados sin barreras arancelarias o no arancelarias, en el menor tiempo posible.

**Defensa Comercial:** Acordar mecanismos que permitan corregir posibles distorsiones de comercio, ante la eventualidad que un acuerdo en el tiempo beneficie más a un lado que al otro.

**Generación de divisas:** Frente a un esquema dolarizado como el de Ecuador, los acuerdos comerciales son necesarios porque incentivan las exportaciones y esto hace que las divisas ingresen al país.

Entre los que se mantienen en Ecuador son los que se detallan en anexos:

Instrumentos de Materia Comercial.

Régimen de Competencias.

De acuerdo con la división territorial del estado ecuatoriano, es preciso delimitar por competencia las actividades y responsabilidades, con la finalidad de descentralizar actividades que deben ser efectuadas por diversas unidades, creadas y especializadas para cada función. Por lo tanto lo que se busca es ser más eficiente y eficaz con servicios de calidad para los ciudadanos.

Mediante el Consejo Nacional de Competencia se fundamenta el modelo de descentralización, fiscal y administrativo, los mismos que fueron transmitidos a la creación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (G.A.D.) han sido creados para poder asignar responsabilidades sectoriales

De acuerdo con el Artículo 264 de la Constitución de la República, los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.

Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.

Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.

Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.

Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.

Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.

Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.

Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.

Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

Sin embargo el Estado central de acuerdo con el artículo 260 de la Constitución, manifiesta que aún mantendrá competencias exclusivas sobre las indicadas a continuación:

La defensa nacional, protección interna y orden público.

Las relaciones Internacionales.

El registro de personas, nacionalización de extranjeros y control migratorio.

La planificación nacional.

Las políticas económica, tributaria, aduanera, arancelaria; fiscal y monetaria; comercio exterior y endeudamiento.

Las políticas de educación, salud, seguridad social, vivienda.

Las áreas naturales protegidas y los recursos naturales.

El manejo de desastres naturales.

Las que le corresponda aplicar como resultado de tratados Internacionales.

El espectro radioeléctrico y el régimen general de comunicaciones y telecomunicaciones; puertos y aeropuertos.

Los recursos energéticos; minerales, hidrocarburos, hídricos, biodiversidad y recursos forestales.

El control y administración de las empresas públicas nacionales.

Integración regional

Se considera que la integración es lo que une a los países latinoamericanos siendo la esencia, considerando a la solidaridad como política de estado. Dicha integración ha tenido varios intentos con diversos convenios, enfatizándose a partir del siglo XX en la que se han propuesto un camino en diversos ejes de acción solidaria.

En la actualidad existen varios procesos integradores relacionados a la política, a lo social, económicos y lo comercial, cada uno de estos proyectos ha variado según las consideraciones y objetivos de sus integrantes.

#### Estrategia Internacional

Es la estrategia que las empresas emplean cuando tienen la intención de ingresar al mercado internacional con el fin de expandir la cobertura de comercialización.

Actualmente el modelo que se utiliza es la apertura de locales en cada país donde desean establecerse, cabe señalar que los lineamientos del negocio son determinados en la empresa matriz. Con la implementación de sucursales, permite a las empresas incorporar de las estrategias de precios, promoción, ofertas, inclusive que los productos sean adaptados a las necesidades del mercado externo.