



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Plan estratégico de comercialización para la empresa ICALZALO Cía.  
Ltda. Año 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTORA:** Toledo Guerrero, Germania Karina.

**DIRECTORA:** Espinoza Torres, Diana Lucía, Econ.

LOJA- ECUADOR

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Diana Lucia Espinoza Torres

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo denominado: “Plan estratégico de comercialización para la empresa ICALZALO Cía. Ltda. Año 2015” realizado por Toledo Guerrero Germania Karina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2015

f).....

Espinoza Torres Diana Lucía, Econ.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Toledo Guerrero Germania Karina declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Plan estratégico de comercialización para la empresa ICALZALO Cía. Ltda. Año 2015, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo Diana Lucía Espinoza Torres directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad.

f:.....  
**Autora:** Germania Karina Toledo Guerrero  
**Cédula:** 1104743842

## DEDICATORIA

Con todo cariño dedico este trabajo a Dios por haberme regalado la vida; quien me da la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para culminar este trabajo. A las personas más valiosas e importantes en mi vida que son mi fuente de inspiración, mis padres Manuel e Imelda que con su sacrificio y apoyo, me han dado ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada una de mis metas, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, que con su apoyo incondicional, paciencia y comprensión supieron guiarme por el camino de la superación.

***Karina***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas a lo largo de toda mi vida, a mi familia quiénes siempre me brindaron su apoyo y cariño, a mis amigos por compartir conocimientos y experiencias útiles durante mis estudios de titulación, a la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial a la Econ. Diana Espinoza por haberme guiado y orientado acertadamente, a los directivos y personal de la empresa "ICALZALO" por su colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ICALZALO</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes de la industria de calzado en el Ecuador.	5
1.2. Descripción general de la empresa “ICALZALO”.	9
1.2.1. Antecedentes.	9
1.2.2. Productos.	9
1.2.3. Misión.	11
1.2.4. Visión.	11
1.2.5. Objetivos.	12
1.2.6. Proceso productivo de la empresa ICALZALO.	12
1.3. Análisis de mercado.	14
1.3.1. Metodología.	14
1.3.2. Diseño de los instrumentos de investigación.	15
1.3.3. Tipo de demanda.	15
1.3.4. Cobertura del mercado.	17
1.4. Análisis de la demanda y oferta.	18
1.4.1. Análisis de la demanda.	18
1.4.1.1. Demanda potencial.	19
1.4.1.2. Demanda actual.	19
1.4.1.3. Demanda efectiva.	19
1.4.1.4. Promedio uso anual del calzado.	20
1.4.1.5. Proyección de la demanda.	20
1.4.2. Análisis de la oferta.	21
1.4.2.1. Promedio de ventas.	21

1.4.2.2.	Proyección de la oferta.	22
1.4.2.3.	Demanda insatisfecha.	22
1.4.3.	Análisis de la comercialización.	22
1.4.3.1.	Sistema de comercialización indirecta.	23
1.4.3.2.	Oferta directa al cliente.	23
1.5.	Análisis externo.	24
1.5.1.	Entorno macro.	24
1.5.1.1.	Factores Económicos.	24
1.5.1.2.	Factor político legal.	29
1.5.1.2.1.	Gobernabilidad.	29
1.5.1.3.	Factores sociales y culturales.	32
1.5.1.3.1.	Educación.	32
1.5.1.3.2.	Desempleo.	33
1.5.1.3.3.	Migración.	33
1.5.1.3.4.	Comportamiento del consumidor.	34
1.5.1.4.	Factores tecnológicos.	36
1.5.2.	Entorno micro.	39
1.6.	Análisis interno.	46
1.6.1.	Capacidad de liderazgo.	46
1.6.2.	Capacidad administrativa.	46
1.6.3.	Capacidad de talento humano.	47
1.6.4.	Capacidad financiera.	47
1.6.5.	Capacidad de mercadeo.	47
1.7.	Análisis FODA.	48
1.7.1.	Matriz de ponderación.	51
1.7.1.1.	Matriz EFE.	51
1.7.1.2.	Matriz EFI.	54
1.7.2.	Matriz FODA.	56
<b>CAPÍTULO II.</b>		
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN</b>		<b>60</b>
2.1.	Descripción del plan estratégico de comercialización. ....	61
2.1.1.	Lineamiento estratégico 1:	61
2.1.2.	Lineamiento estratégico 2:	64
2.1.3.	Lineamiento estratégico 3:	65
2.1.4.	Lineamiento estratégico 4:	67

<b>CONCLUSIONES</b>	71
<b>RECOMENDACIONES</b>	72
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	73
<b>ANEXOS</b>	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

## Página

<b>Figura 1.</b> Producción de calzado a nivel nacional.	6
<b>Figura 2.</b> Modelo Bailarina	10
<b>Figura 3.</b> Modelo para niños y hombres	11
<b>Figura 4.</b> Proceso productivo de la empresa ICALZALO	13
<b>Figura 5.</b> Calzado más demandado en la ciudad de Loja (Hombres y Mujeres).	16
<b>Figura 6.</b> Calzado más demandado en la ciudad de Loja (Mujeres)	17
<b>Figura 7.</b> Calzado más demandado en la ciudad de Loja (Hombres)	17
<b>Figura 8.</b> Satisfacción de la oferta.	18
<b>Figura 9.</b> Sistema de comercialización indirecta.	23
<b>Figura 10.</b> Sistema de comercialización directo.	24
<b>Figura 11.</b> PIB por actividad económica 2013	25
<b>Figura 12.</b> Balanza comercial 2011-2014	27
<b>Figura 13.</b> Entorno macro	38
<b>Figura 14.</b> Entorno micro	45
<b>Figura 15.</b> Resumen de Lineamientos estratégicos	61

**ÍNDICE DE TABLAS****Página**

<b>Tabla 1.</b> Empresas productoras de calzado nacional (2013). _____	8
<b>Tabla 2.</b> Población de la ciudad de Loja 2010 - 2015 _____	16
<b>Tabla 3.</b> Demanda potencial _____	19
<b>Tabla 4.</b> Demanda actual _____	19
<b>Tabla 5.</b> Demanda efectiva _____	20
<b>Tabla 6.</b> Promedio anual de calzado _____	20
<b>Tabla 7.</b> Proyección de la demanda efectiva del calzado casual textil _____	21
<b>Tabla 8.</b> Oferta de pares de calzado anual _____	21
<b>Tabla 9.</b> Proyección de la oferta de calzado casual textil _____	22
<b>Tabla 10.</b> Demanda insatisfecha de calzado casual textil _____	22
<b>Tabla 11.</b> Tasa de interés activa (2013-2015). _____	28
<b>Tabla 12.</b> Riesgo país (2014-2015). _____	29
<b>Tabla 13.</b> Proveedores de insumos de la empresa ICALZALO. _____	42
<b>Tabla 14.</b> Matriz EFE _____	53
<b>Tabla 15.</b> Matriz EFI. _____	55
<b>Tabla 16.</b> Matriz FODA. _____	57
<b>Tabla 17.</b> Acciones y actividades para posicionar la marca Garra. _____	62
<b>Tabla 18.</b> Presupuesto del lineamiento 1 _____	63
<b>Tabla 19.</b> Acciones y actividades para fortalecer la estructura organizacional de la empresa CALZADO. _____	64
<b>Tabla 20.</b> Presupuesto del lineamiento 2. _____	65
<b>Tabla 21.</b> Acciones y Actividades para mejorar la percepción del calzado que ofrece de la empresa ICALZALO. _____	66
<b>Tabla 22.</b> Presupuesto del lineamiento 3 _____	66
<b>Tabla 23.</b> Aplicar herramientas para determinar la situación financiera de la empresa ICALZALO _____	68
<b>Tabla 24.</b> Plan operativo Año 2015-2016 _____	69
<b>Tabla 25.</b> Población de la ciudad de Loja (10 a 79) _____	83
<b>Tabla 26.</b> Lista de socios de la Cámara de Comercio de Loja que ofertan calzado (CADECOL .2014) _____	84
<b>Tabla 27.</b> Lista de emprendedores _____	113
<b>Tabla 28.</b> Lista de eventos y ferias _____	116
<b>Tabla 29.</b> Lista de promociones _____	126
<b>Tabla 30.</b> Formato de base de datos de los clientes _____	127
<b>Tabla 31.</b> Manual de funciones del gerente. _____	132
<b>Tabla 32.</b> Manual de funciones para secretario(a)/ contador(a) _____	133
<b>Tabla 33.</b> Manual de funciones del troquelador _____	134
<b>Tabla 34.</b> Manual de funciones de la costurera. _____	135
<b>Tabla 35.</b> Manual de funciones del vulcanizador _____	136
<b>Tabla 36.</b> Manual de funciones del ejecutivo en ventas. _____	137
<b>Tabla 37.</b> Lista de cumpleaños de los colaboradores de empresa ICALZALO _____	142
<b>Tabla 38.</b> Costos en material directo e insumos directos _____	145
<b>Tabla 39.</b> Costo de mano de obra directa _____	147
<b>Tabla 40.</b> Costos de energía _____	148
<b>Tabla 41.</b> Total de costos variables por unidad _____	149
<b>Tabla 42.</b> Precios de venta por tipos de calzado de la empresa ICALZALO. _____	149
<b>Tabla 43.</b> Gastos Administrativos _____	150
<b>Tabla 44.</b> Porcentaje de demanda de cada producto _____	151
<b>Tabla 45.</b> Margen ponderado de contribución _____	151
<b>Tabla 46.</b> Punto de Equilibrio para cada modelo mensual _____	152
<b>Tabla 47.</b> Punto de equilibrio por cada modelo mensual y anual _____	152

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa ICALZALO de la ciudad de Loja, permitió analizar la situación actual de la misma y detectar procesos a mejorar que servirán de base en la toma de decisiones gerenciales, para el diagnóstico de la situación de la industria se aplicaron encuestas a 18 ofertantes y 384 posibles consumidores de calzado de la población de Loja, identificando que, 35% no se encuentran satisfechos con los diseños de calzado ofertados en el mercado actual, el promedio anual de demanda de calzado es de 3 pares, el calzado más demandado es el casual en un 33%, la empresa por ser nueva en el mercado no es reconocida y carece de clientes potenciales, además no cuenta con una estructura organizacional bien definida. De acuerdo al análisis realizado se propone lineamientos estratégicos para la comercialización del calzado de la empresa, los mismos que ayudarán a aumentar el volumen de ventas, posicionar la marca de la empresa en el mercado local, mejorar la apreciación del producto de la empresa y conocer el punto de equilibrio de producción y venta.

**PALABRAS CLAVES:** empresa, comercialización, calzado, industria, Loja.

## **ABSTRACT**

The company ICALZALO city of Loja, allowed to analyze the current situation and identify the same processes to improve as a basis for making management decisions for the diagnosis of the situation of industry surveys were applied to 18 suppliers and 384 potential consumers of footwear town of Loja, identifying that 35% are not satisfied with the shoe designs offered in the current market, the average annual demand is 3 pairs footwear, footwear demanded is more casual in 33%, the company because it is new on the market is not recognized and no prospects, also does not have a well defined organizational structure. According to the analysis conducted strategic marketing footwear company proposes guidelines, which will help them increase sales, brand positioning of the company in the local market, enhance the appreciation of company product and meet breakeven production and sales.

**KEYWORDS:** business, marketing, footwear, industry, Loja.

## INTRODUCCIÓN

El sector del calzado en Ecuador en los últimos años se ha visto afectado por diversos factores tales como: el contrabando de calzado peruano y asiático comercializado a precios mínimos, insuficiente proveeduría de insumos, atraso en tecnología, venta de liquidaciones norteamericanas, baja calidad, escasa mano de obra, entre otros factores. Sin embargo, hoy en día el sector calzado se reactivó gracias a las restricciones a las importaciones impuestas por el gobierno, encareciendo el zapato importado, lo que ha ayudado a la empresa ICALZALO a estabilizarse en el sector.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de comercialización para la empresa ICALZALO Cía. Ltda. Año 2015, para el cumplimiento de este objetivo, se recopiló información dentro de la empresa ICALZALO, se revisó fuentes bibliográficas confiables sobre aspectos relevantes relacionados al sector del calzado.

Esta investigación, contempla dos capítulos. En el primer capítulo, se utiliza el método deductivo, permite conocer situaciones particulares durante la investigación, así como también se aplica el método analítico, que ayudará a interpretar los resultados estadísticos obtenidos de la investigación de campo, se emplea además el método descriptivo para narrar y describir hallazgos de mayor trascendencia en todo el proceso investigativo, para identificar variables que determinen aspectos que beneficien a la empresa, se describe la situación actual de la empresa ICALZALO aplicando el análisis FODA, el estudio de mercado, el análisis macro y micro para identificar aspectos que permitan desarrollar estrategias adecuadas de comercialización y toma de decisiones a partir de un diagnóstico interno y externo, además se describe las 5 fuerzas de Porter.

En el segundo capítulo, se proponen lineamientos estratégicos, con el fin que la empresa de calzado "ICALZALO" pueda establecer políticas claras de venta y aplicar estrategias de comercialización, logrando así que la industria pueda posicionar su marca y expandirse en el mercado local y nacional, a su vez mejorar su estructura organizacional y localizar su punto de equilibrio, la aplicación de la propuesta requerirá una inversión de \$ 4158.50

**CAPITULO I.**  
**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ICALZALO**

## **1.1. Antecedentes de la industria de calzado en el Ecuador.**

Según datos de la organización Ecuador Exporta (2010), Ecuador desde la época de la conquista española, ha sido un centro proveedor de materias primas de calidad, principalmente en el área textil, cumpliendo así una actividad productiva. Pero con el tiempo esta actividad se volvió vulnerable, ya que el poder económico se concentró en manos de grandes productores y comerciantes textiles extranjeros. Mientras que las industrias textiles ecuatorianas se convirtieron en grandes centros de trabajos forzados. En la época colonial, la ciudad de Ambato y sus lugares aledaños se caracterizaron por contar con manufactura artesanal de calzado. Para los años setenta la actividad del calzado se industrializó, los pequeños talleres familiares se transformaron en empresas teniendo como característica la resistencia y durabilidad del calzado. En el año 1986, se implementan Leyes de Fomento Industrial y Artesanal, beneficiando a los artesanos del calzado, la misma que está en vigencia hasta la actualidad, (ver anexo 1).

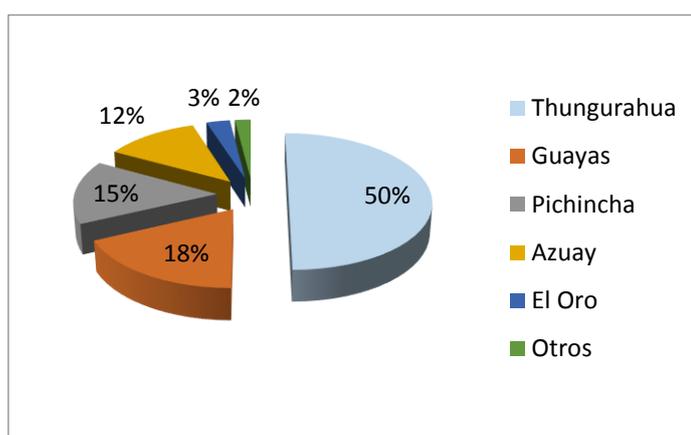
En el periodo de los ochenta debido al inicio del proceso de globalización, se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial del país, el proceso de crecimiento empresarial, participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, que inician su incursión en el mercado internacional y básicamente en el de Colombia. En los años 90 se empiezan a fundar gremios, asociaciones, organismos de cooperación y escuelas de capacitación para apoyar al crecimiento del sector artesanal; por otro lado el proceso de globalización presenta consecuencias negativas para el sector, principalmente en la poca valoración de la mano de obra, lo que motivó a tomar la decisión de abandonar el país para salir a buscar nuevas fuentes de trabajo.

La actividad del calzado en inicio tenía como única función la de proteger el pie, sin embargo con el pasar del tiempo ha venido evolucionando y se ha convertido actualmente en un artículo de moda que forma parte de la indumentaria y es un símbolo de categoría social.

El sector del calzado ecuatoriano ha venido atravesando una crisis debido a la insuficiente proveeduría de insumos, en especial la disminución de la productividad ganadera y baja calidad del cuero para la producción de calzado de este tipo, el atraso en tecnología, el contrabando, la venta de liquidaciones norteamericanas y la importación de calzado asiático comercializado a precios mínimos y de baja calidad afecta al sector provocando una recesión económica en la industria. (Ecuador Exporta, 2010).

De acuerdo a (Chávez, 2014) describe:

Las principales ciudades a nivel nacional dedicadas a la producción de calzado son: Quito, Ambato, Cuenca (Gualaceo) y Guayaquil. Existen otras ciudades que tienen presencia en la producción artesanal de calzado como Riobamba, Manta, Tulcán, Cotacachi entre otras. Según estudio realizado por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, describe la participación de las provincias productoras de calzado en el país, de la siguiente manera:



**Figura 1.** Producción de calzado a nivel nacional.  
**Fuente:** Extraído de Cadena de Producción de Calzado CORPEI (2013)

Esto significa que 50 de cada 100 pares de zapatos son elaborados en la provincia del Tungurahua, en donde existen una amplia gama de pequeños y medianos productores que mantienen sus talleres y pequeñas fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. (p. 5)

También (Proaño, 2010) sostiene:

De las empresas de calzado distribuidas en el país, 44% son artesanales, 32 % se han constituido como sociedad anónima y compañía limitada, 12% como persona natural y el 12% restante sociedad civil comercial.<sup>1</sup> Estas empresas tienen

---

<sup>1</sup> SOCIEDAD CIVIL: es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con el fin de crear una persona moral que no tiene un carácter meramente comercial, pero si buscar un beneficio lucrativo y repartir entre si sus ganancias.

SOCIEDAD COMERCIAL: es aquella sociedad que tiene por objetivo la realización de uno o más actos de comercio o, en general, una actividad sujeta al derecho mercantil. (David Pavón Univesidad de Rouen, 2014)

tradición en el sector ya que más del 70% de ellas tienen más de 10 años en el arte de la fabricación de calzado.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), estimó que el consumo per cápita de calzado en Ecuador para el año 2010 es del 2.7 pares de calzado al año, cuyos precios en el mercado oscilan entre 15 y 70 dólares, según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización.

Así mismo (Chávez, 2014, pág. 6) define que:

Otro aspecto importante a destacar es la producción diaria de calzado (jornada de ocho horas) dependiendo del tamaño de la empresa, la producción se realiza de la siguiente manera: el 60% de las empresas producen menos de 400 pares, el 28% entre 400 y 800 pares y el 12% más de 800 pares. En el país existen alrededor de 15-20 empresas industriales, distribuidas en varias ciudades, entre medianas y grandes que operan en el mercado nacional. Las más importantes se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Empresas productoras de calzado nacional (2013).

<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>
Plásticos Industriales C.A. PICA	QUITO
Plásticaucho Industrial	Ambato
Buestán	Quito
Calincen	Quito
Fabrical	Quito
Indulcalsa	Quito
Industria Ecuatoriana de Calzado	Quito
Pony	Quito
Masther Shoes	Quito
La Mundial	Quito
Masuca	Quito
Tecnistamp	Quito
Factocalza	Quito
Gamos	Ambato
Vecachi	Ambato
Torino	Ambato
Calzado Piavi	Ambato
Calzado Misshell	Ambato
Calzado Dovian	Ambato
Zepol	Tungurahua
Creaciones Anabel	Tungurahua
Industria de Calzado Ambato (Ambacalza S.A.)	Ambato
Fassioni	Gualaceo
Arecalza	Gualaceo
Manufacturas Pachuchas	Guayaquil

**Fuente:** CORPEI ,2013

## **1.2. Descripción general de la empresa “ICALZALO”.**

### **1.2.1. Antecedentes.**

La empresa “ICALZALO” fue constituida el 4 de noviembre del 2013, con el propósito de implementar formas de producción especialmente en el sector del calzado, e innovar con modelos que vayan con la tendencia de la moda, producto de la experiencia de su emprendedor (12 años) trabajando en Europa en esta actividad. El objetivo es brindar al usuario un zapato cómodo, elegante y a un precio totalmente accesible para todos. La tenacidad emprendedora y voluntad de los socios para realizar industria de calzado en la ciudad de Loja, permite incrementar fuentes de trabajo y ofrecer un producto de calidad competitiva.

Teniendo en cuenta que el sector calzado en la ciudad de Loja está en una fase de inicio, ya que carece de mano de obra calificada, conocimiento especializado, acceso a maquinaria y materia prima de calidad, además la producción está enfocada en el desarrollo de calzado básico con bajos niveles de diseño y moda. Por ello, el líder emprendedor Edgar Tacuri actual gerente de la empresa, conjuntamente con su socio Vinicio Vivanco, aprovecharon esta oportunidad para invertir con el fin de mejorar el producto, apoyándose mediante la Corporación Financiera Nacional (CFN), quién otorgó un crédito de 50.000 dólares para emprender en este reto que hoy se ve cristalizado.

### **1.2.2. Productos.**

La empresa de calzado lojano “ICALZALO”, elabora un nuevo estilo en línea de calzado utilizando como producto base la tela, tanto para el anverso y reverso del zapato, capaz que esté acorde a la moda y brinde estilo, elegancia, calidad, comodidad y confort a los pies de los consumidores. Utilizando un método de vulcanizado totalmente maquinizado, con el único fin de fabricar un producto de buena calidad y a un valor competitivo.

Para el diseño del calzado también se tomó en cuenta el tipo de consumidores o posibles compradores del calzado. Se tiene el diseño sobre la horma 35-36-37 y 38 que son las medidas promedio que poseen los pies de las mujeres ecuatorianas que fluctúan entre los 13 a 50 años. Según la tecnología aplicada se realiza el diseño para un calzado bajo (1 a 1.5 cm de alto), fresco, cómodo y flexible para caminar, también para calzarlo en el trabajo y

para estar en casa por la comodidad y descanso a los pies que brindan estos modelos ofertados por la empresa.

Los productos que la empresa "ICALZALO" ofrece a la ciudad de Loja son los siguientes:

En la primera fase se fabrica los modelos bailarina, bailarina combinado, bella bailarina de botón y modelo sport, estos modelos son ofertados en colores variados y diseños atractivos desde la talla 35 a la 39, como se muestra a continuación:



**Figura 2.** Modelo Bailarina  
**Fuente:** Empresa "ICALZALO"

En una segunda fase de producción se tiene previsto la elaboración de:

Modelo para niños y hombres: Contempla el zapato casual para vestir, caminar o para casa en los números 30 al 43, el modelo es flexible, fresco y descansado por la curvatura del piso, otro aspecto importante es la adhesión con todo tipo de piso dando lugar a un zapato seguro para pisar y correr. A continuación los modelos de zapatos a fabricarse:



**Figura 3.** Modelo para niños y hombres  
**Fuente:** Empresa "ICALZALO"

El diseño de calzado es continuo y permanente, por tal motivo, el creador trabaja constantemente en busca de modelos actuales según las tendencias de la temporada, incluyendo en este proceso, los materiales, colores y accesorios que se utilizarán en sus diseños.

Todos los diseños son probados haciendo modelos que son recogidos en un catálogo que es la herramienta básica para mostrar el producto a los potenciales clientes del país. (Tacuri, 2014).

### **1.2.3. Misión.**

"Fabricar calzado textil, con materia prima de buena calidad para señora, caballero y niño, con la finalidad de brindar estilo, elegancia, calidad, comodidad y confort" (Tacuri, 2014).

### **1.2.4. Visión.**

"Afianzarnos en el mercado como una empresa sólida, rentable y de alto nivel, mediante el uso de la tecnología; y, empleando procedimientos de producción en cadena capaces de lograr flexibilidad, comodidad y confort en los pies" (Tacuri, 2014).

### **1.2.5. Objetivos.**

Así mismo (Tacuri, 2014) presenta los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General.**

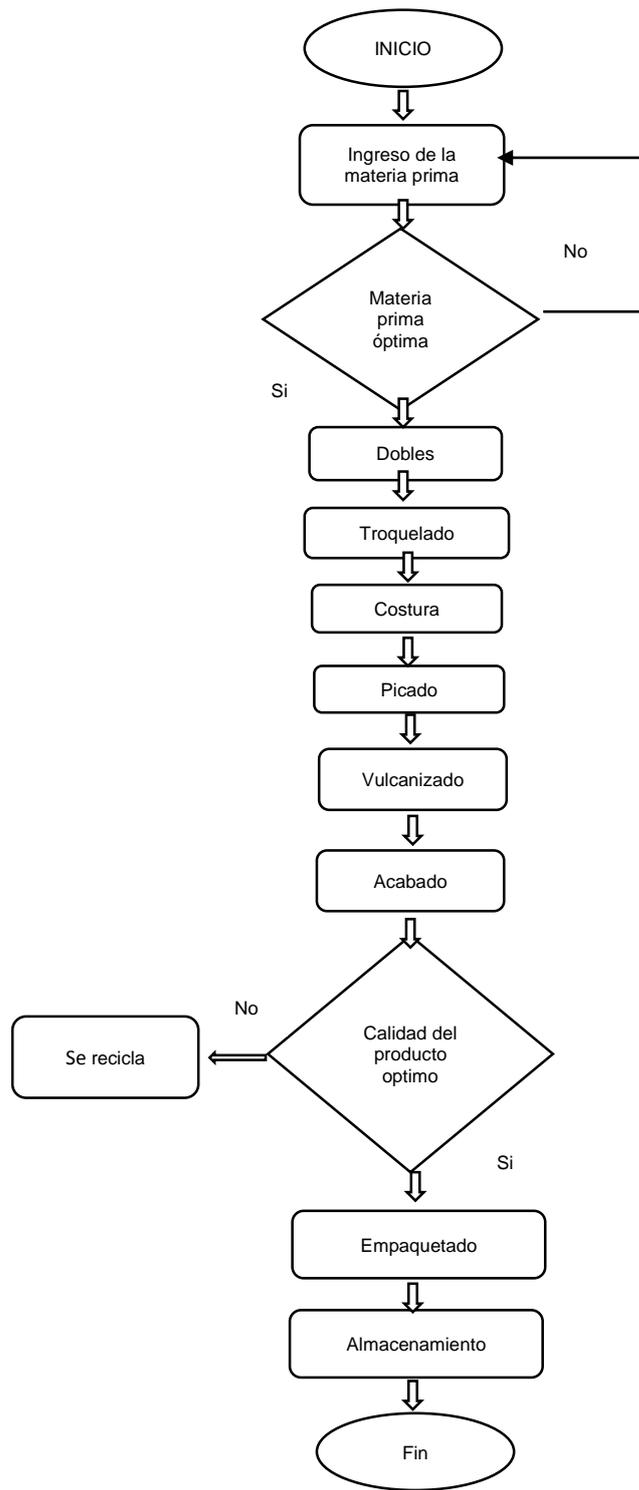
Fabricar un producto de buena calidad, a un valor competitivo y acorde a la economía de la población en la provincia de Loja, e ir conquistando el mercado nacional a través del diseño y presentación, para llegar a ser una empresa con sus marcas posicionadas en el ámbito nacional.

#### **Objetivos Específicos.**

- Diseñar y fabricar modelos de zapatos de damas, caballeros y niños.
- Comercializar el producto final logrando la estabilidad y rentabilidad económica de la industria.
- Brindar fuentes de trabajo en la ciudad de Loja.
- Lograr expandirse en el mercado local y nacional.

### **1.2.6. Proceso productivo de la empresa ICALZALO.**

El proceso productivo de la empresa ICALZALO, inicia con el ingreso de la materia prima, se verifica que este en óptimas condiciones, luego se procede a doblar la tela para continuar con el proceso de troquelado, en donde la persona encargada manipula con agilidad y destreza una máquina troqueladora cuya función básica consiste en realizar cortes con precisión de forma rápida y ordenada de la tela, posteriormente se realiza la costura de las piezas a través de la máquina de coser formando el ribeteado y montado del zapato, aplicando técnicas y procedimientos necesarios para conseguir la cantidad y calidad requerida, a continuación se realiza el picado de la goma, sale por un molino para luego seguir con el vulcanizado, que consiste en un proceso de pegado que se aplica al calzado, evitando costurar la suela o plataforma, seguidamente se realiza el control de calidad, en donde se verifica que el calzado se encuentre en excelentes condiciones, posteriormente se almacena el calzado y finalmente sale el producto terminando. A continuación se detalla el proceso de producción de la empresa ICALZALO:



**Figura 4.** Proceso productivo de la empresa IICALZALO  
**Fuente:** Empresa "IICALZALO"

### 1.3. Análisis de mercado.

Para el análisis de mercado se reconocen cuatro variables fundamentales que son: análisis de la demanda, análisis de la oferta, análisis de precios y análisis de comercialización, esta información servirá de apoyo para la toma de decisiones y está encaminada a determinar si las condiciones de mercado no son un obstáculo para llevar a cabo una planeación estratégica, sin embargo esto no garantiza una solución buena en todos los casos, mas bien es una guía para la toma de decisiones (Baca, 2006, pág. 14).

#### 1.3.1. Metodología.

Para la presente investigación se aplicó como primera técnica un sondeo a 35 clientes de la empresa "ICALZALO", en la Feria Internacional de Loja los días 6, 7 y 8 de septiembre del 2014, donde se pudo evidenciar el comportamiento de los demandantes con respecto al producto adquirido, quiénes en un 100% fueron damas, lo que permitirá dentro de este análisis conocer el criterio del cliente respecto al producto.

Por otro lado, para conocer información acerca de los posibles clientes, se procedió a la aplicación de una encuesta como instrumento de investigación, considerando la población de la ciudad de Loja.

Para determinar el número de encuestas a aplicar, se utilizó la fórmula de la población infinita, como se detalla a continuación:

$$\begin{aligned}n &= \frac{z^2 pq}{e^2} \\n &= \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} \\n &= \frac{3.84 * 0.5 * 0.5}{0.0025} \\n &= \frac{0.96}{0.0025} \\n &= 384\end{aligned}$$

Para la segmentación de mercado, se tomó como dato referencial la población de la ciudad de Loja comprendida en los rangos de 10 a 79 años (ver anexo 2) que fue 137.531 habitantes de acuerdo a los datos del censo de población y vivienda (INEC, 2010), luego se procedió a proyectar la población para el año 2014 la cual es de 143.683 habitantes (ver tabla 7).

En donde:

Z= Margen de confiabilidad: 1.96 (95%)

p= probabilidad de que ocurra el evento: 0.5

q= probabilidad de que no ocurra el evento: 0.5

e= error de estimación: 5% (0.05)

Según el resultado que arrojó la aplicación de la muestra se realizó 384 encuestas a la ciudadanía lojana entre damas caballeros y niños de 10 hasta 79 años de edad.

Para complementar el estudio de mercado y dentro del marco metodológico de la investigación se procedió a realizar un levantamiento de información a través de la técnica de la encuesta, la misma que fue aplicada a los ofertantes de calzado, por lo tanto se tomó como referencia la lista de socios que se dedican a la comercialización de calzado de la Cámara de Comercio de Loja. (CADECOL, 2014), dando como resultado la aplicación de 18 encuestas.

### **1.3.2. Diseño de los instrumentos de investigación.**

Se procedió a la elaboración de diferentes instrumentos para el levantamiento de la información, que son los siguientes:

- **Elaboración de entrevista:** Se realizó una entrevista al Gerente de la empresa ICALZALO, quién brindó información relevante de la empresa, la misma que ayudó a conocer la demanda para la comercialización del calzado y la situación actual de la empresa.
- **Elaboración de encuesta:** Las encuestas fueron aplicadas a la ciudadanía de Loja, con el fin de conocer el comportamiento del consumidor en lo que se refiere al calzado, así como también se aplicó a los diferentes comerciantes de calzado de la ciudad, para analizar la demanda y el consumo del mismo.

### **1.3.3. Tipo de demanda.**

Se provee comercializar el calzado de acuerdo a las condiciones económicas y sociales de la ciudad de Loja. Por tal razón, es necesario pensar en cómo llegar a una población donde existe un considerable porcentaje de competencia de productos similares.

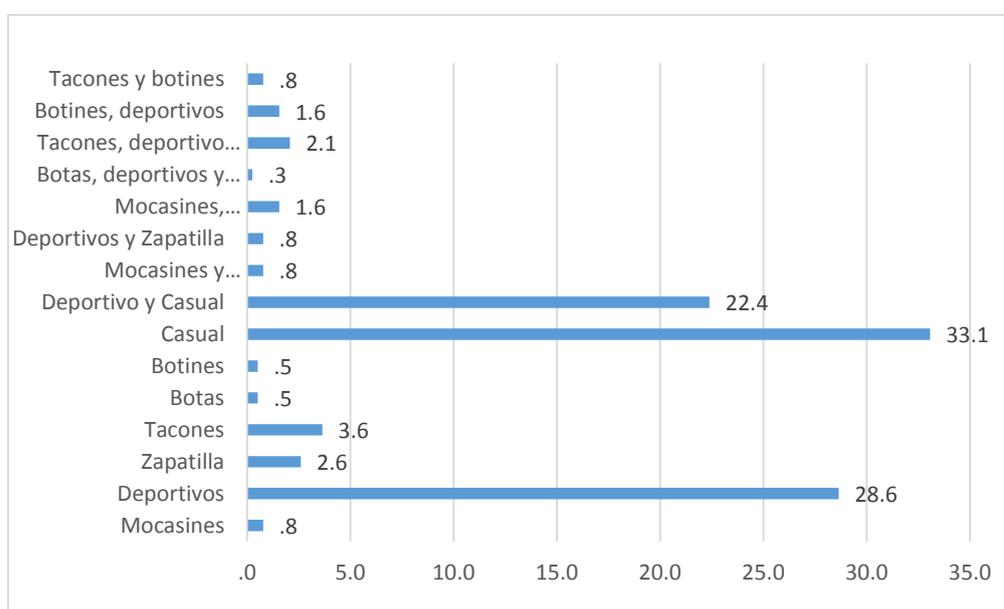
El tipo de demanda de los productos que ofrece “ICALZALO” está compuesta por la población de la ciudad de Loja, comprendida entre 10 a 79 años de edad, que de acuerdo a datos del censo de población y vivienda efectuado en el 2010 por el INEC presenta los siguientes datos:

**Tabla 2.** Población de la ciudad de Loja 2010 - 2015

Población	2010	2015
Hombres (48%)	66014.88	75.537
Mujeres (52%)	71516.12	69.726
<b>TOTAL</b>	<b>137531.00</b>	<b>145.263</b>

Fuente: INEC 2010.

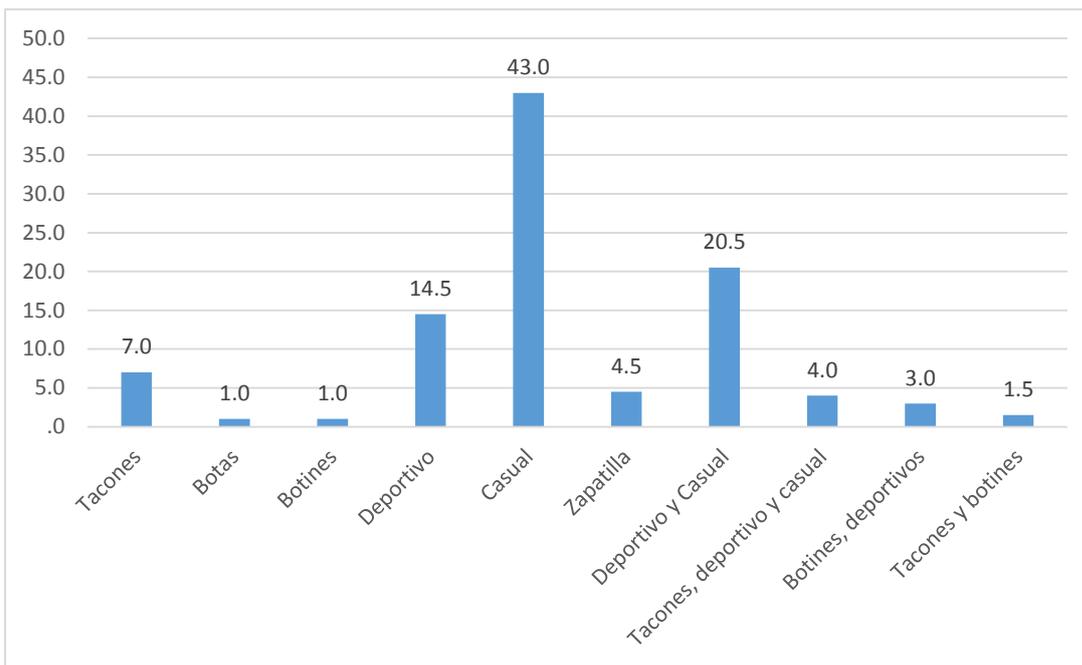
En la ciudad de Loja el 33.1% de la población de 10 a 79 años, utilizan zapato casual como lo indica en la figura 5, debido a la variedad de diseños que existen en el mercado, calidad, comodidad, durabilidad, precios accesibles, que ofrece este tipo de calzado (ver anexo 6).



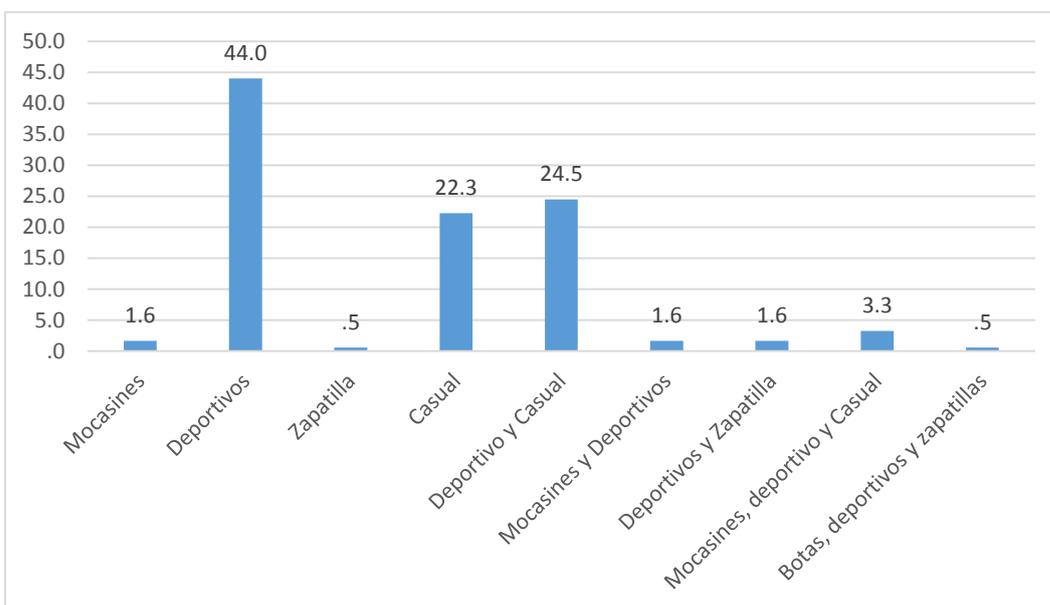
**Figura 5.** Calzado más demandado en la ciudad de Loja (Hombres y Mujeres).

Fuente: Investigación de campo

El 43% de la población de mujeres utilizan zapato casual, mientras que los hombres en un 44% utilizan calzado deportivo esto se muestra en las figuras 10 y 11 que se detallan a continuación:



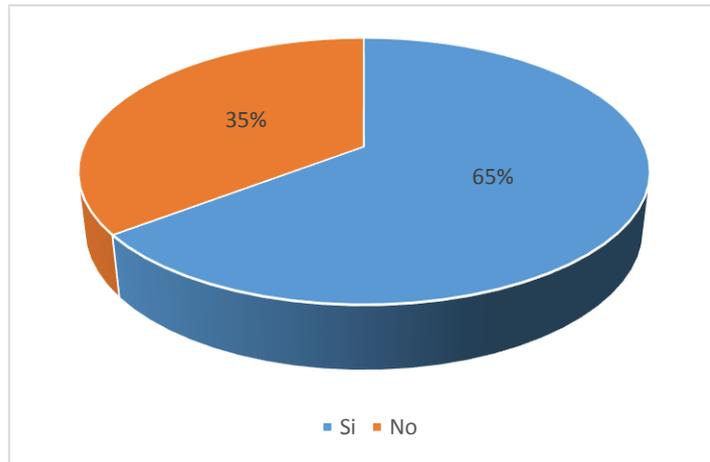
**Figura 6.** Calzado más demandado en la ciudad de Loja (Mujeres)  
**Fuente:** Investigación de campo



**Figura 7.** Calzado más demandado en la ciudad de Loja (Hombres)  
**Fuente:** Investigación de campo

#### 1.3.4. Cobertura del mercado.

Para definir la cobertura de mercado, se analiza el grado de satisfacción que tienen los clientes respecto al zapato casual, como se presenta en la siguiente figura:



**Figura 8.** Satisfacción de la oferta.  
**Fuente:** Investigación de campo.

En la ciudad de Loja un 65% de población se encuentra satisfecha con los diseños de zapato casual ofertados en el mercado, el 35% restante aún siente la necesidad que se ofrezca diseños novedosos acorde a la tendencia de la moda, calidad de materia prima y mayor exclusividad.

La decisión estratégica sobre cobertura de mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio, ésta puede ser intensiva, exclusiva o selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor. (Cueto, 2012).

#### **1.4. Análisis de la demanda y oferta.**

La descripción de la demanda y oferta en cuanto a comercialización de calzado se la efectúa en base a los siguientes análisis:

##### **1.4.1. Análisis de la demanda.**

El principal propósito que persigue el análisis de la demanda es determinar y medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda. (Baca, 2006, pág. 18).

#### 1.4.1.1. Demanda potencial.

La demanda potencial hace referencia al número de personas existentes en el mercado de la ciudad de Loja y que se presume comprarían calzado casual, de acuerdo a la población proyectada para el año 2014 de los 143,683 habitantes, que se encuentran entre los 10 y 79 años de edad, 33 % utilizan este tipo de calzado, según resultados de la encuesta aplicada, como se muestra a continuación:

**Tabla 3.** Demanda potencial

Demanda potencial	
Población de Loja de 10 a 79 años (2014)	143,683
Porcentaje de la población que compran zapato casual	33%
Total de demanda potencial	47,415

Fuente: Investigación de campo INEC.

#### 1.4.1.2. Demanda actual.

Para determinar la demanda actual, multiplicamos la demanda potencial por el porcentaje de la población que compran calzado casual de tela 30%, dando como resultado 14,225 personas como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Demanda actual

Demanda actual	
Demanda Potencial	47,415
Porcentaje de la población que utiliza zapato casual de tela	30%
Total de demanda actual o real	14,225

Fuente: Investigación de campo.

#### 1.4.1.3. Demanda efectiva.

Para obtener la demanda efectiva, se toma la demanda actual de 14,225 personas, y el porcentaje de 78 % que corresponde a quienes han mostrado interés en adquirir el calzado casual de tela de la empresa "ICALZALO", como se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla 5.** Demanda efectiva

Demanda efectiva	
Demanda actual o real	14,225
Porcentaje de personas que comprarían en la empresa ICALZALO	78%
<b>Total de demanda efectiva</b>	<b>11,095</b>

Fuente: Investigación de campo.

#### 1.4.1.4. Promedio uso anual del calzado.

El uso promedio anual del calzado de 1340 pares, dividido para el número de personas encuestadas 384, dio como resultado un total de 3 pares de calzado al año, esto debido a que la población de Loja tiene necesidades cambiantes ya sea por la tendencia de la moda, estilo de vida, ingresos económicos, clima y su edad.

**Tabla 6.** Promedio anual de calzado

Alternativas	Media	Frecuencia	Periodo	Uso anual en unidades
Mensual	1	24	12	288
Semestral	2	166	2	664
Anual	2	194	1	388
<b>Total</b>		<b>384</b>		<b>1340</b>

Fuente: Investigación de campo.

$$CPA = \frac{USO ANUAL}{N^{\circ} DE ENCUESTA}$$

$$CPA = \frac{1340}{384}$$

$$CPA = 3 \text{ pares de calzado al año}$$

#### 1.4.1.5. Proyección de la demanda.

Para la proyección de la demanda se toma en cuenta los datos obtenidos del censo de población y vivienda realizado en el 2010 del INEC, considerando el 1.1 % de crecimiento poblacional de la ciudad de Loja. A continuación se demuestra lo indicado:

**Tabla 7.** Proyección de la demanda efectiva del calzado casual textil

Años	Población de Loja	Demanda potencial	Demanda real	Demanda efectiva	Uso promedio anual de unidades	Demanda efectiva proyectada en unidades
	1.1%	33%	30%	78%	3	
2014	143,683	47415	14225	11095	3	33285
2015	145264	47937	14381	11217	3	33651
2016	146861	48464	14540	11340	3	34021
2017	148477	48997	14700	11465	3	34396
2018	150110	49536	14861	11591	3	34774
2019	151761	50081	15025	11719	3	35156
2020	153431	50632	15190	11848	3	35543

Fuente: Investigación de campo.

#### 1.4.2. Análisis de la oferta.

“El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio” (Baca, 2006, pág. 49).

##### 1.4.2.1. Promedio de ventas.

Para el análisis de la oferta se toma en consideración la encuesta realizada a 18 almacenes que venden calzado para damas y caballeros, estos datos fueron obtenidos de la Cámara de Comercio de Loja (ver anexo 3), además se tomó en consideración los datos de la pregunta N°7 de la encuesta realizada a los ofertantes (ver anexo 7), para obtener un promedio del calzado para luego multiplicarlo por las frecuencias y obtener la compra anual de los usuarios dando un total de 17454 pares.

**Tabla 8.** Oferta de pares de calzado anual

Pares de zapatos vendidos	Promedio	Ofertantes	Venta Anual
450- 1000	725	10	7250
1001- 1550	1275.5	8	10204
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>17454</b>

Fuente: Investigación de campo.

#### 1.4.2.2. Proyección de la oferta.

Para determinar la proyección de la oferta se tomó en cuenta el total de las ventas anuales de calzado casual de damas y caballeros, que arroja el resultado de 17454 pares de calzado, con un incremento de ventas del 6% que se obtuvo en promedio basado en la pregunta número 3.1 de la encuesta aplicada a los ofertantes (ver anexo 7):

**Tabla 9.** Proyección de la oferta de calzado casual textil

<b>Años</b>	<b>6%</b>
0	17454
1	18501
2	19611
3	20788
4	22035
5	23357
6	24759
<b>Total</b>	<b>146505</b>

Fuente: Investigación de campo.

#### 1.4.2.3. Demanda insatisfecha.

Para llegar a la demanda insatisfecha se obtuvo de la diferencia entre la demanda proyectada y oferta proyectada del calzado casual textil, es así que para el primer año la demanda insatisfecha es de 15831 pares de calzado.

**Tabla 10.** Demanda insatisfecha de calzado casual textil

<b>Años</b>	<b>Demanda Proyectada</b>	<b>Oferta Proyectada</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
2014	33285	17454	15831
2015	33651	18501	15150
2016	34021	19611	14410
2017	34396	20788	13608
2018	34774	22035	12739
2019	35156	23357	11799
2020	35543	24759	10784

Fuente: Investigación de campo.

#### 1.4.3. Análisis de la comercialización.

“El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y usuario. Según sean las etapas que recorre el calzado hasta llegar al cliente” (López, 2010, pág. 77).

### 1.4.3.1. Sistema de comercialización indirecta.

El calzado se centra en brindar confort, elegancia y comodidad a la población, se debe garantizar que el calzado sea elaborado con las normas de calidad establecidas a nivel nacional.

Bajo este modelo la idea se centra en llegar al consumidor mediante intermediarios que serán los locales comerciales quienes a su vez harán llegar el producto al usuario, es así que de la empresa ICALZALO distribuye la mercadería a los diferentes locales comerciales y estos ofrecen el producto al cliente final.



**Figura 9.** Sistema de comercialización indirecta.  
**Fuente:** Empresa ICALZALO

### 1.4.3.2. Oferta directa al cliente.

En este caso se centra en ofertar calzado al cliente que ya tuvo experiencia o por necesidad tiene que acceder a la adquisición de nuevas cantidades de zapato casual textil. La empresa ICALZALO utiliza su canal de distribución directo ya que desde la empresa es vendido el producto al usuario final, a continuación se detalla como el producto se encuentra disponible en la empresa, es escogido por el usuario teniendo en cuenta el diseño, calidad y precio y luego es adquirido por el cliente final.



**Figura 10.** Sistema de comercialización directa.  
Fuente: Empresa ICAZALO

## 1.5. Análisis externo.

### 1.5.1. Entorno macro.

#### 1.5.1.1. Factores Económicos.

En este apartado se analizarán algunos factores económicos que son determinantes para el buen desenvolvimiento de la empresa. Existen muchas formas de medir el desarrollo económico de una sociedad, tomando como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir el crecimiento.

Uno de los factores que intervienen en la economía del país es el Producto Interno Bruto (PIB), que es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo es en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

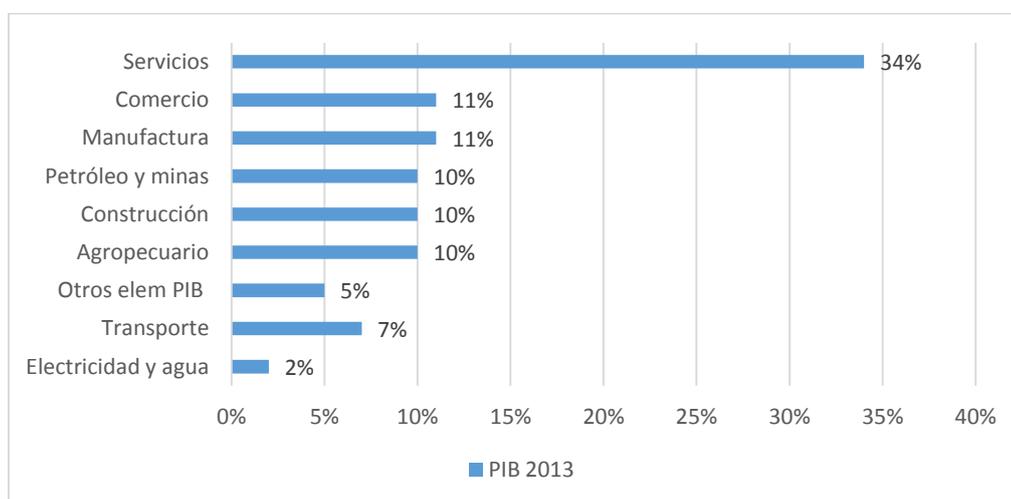
El Diario (EL Telégrafo, 2014) publicó:

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) indica que en 2013, el PIB del país creció el 4,5%, en los tres primeros meses del 2014 se registró un crecimiento del PIB de 4.9%.

En este escenario, (Banco Central del Ecuador, 2014) sostiene:

La economía no petrolera sostuvo el 90% de ese crecimiento. Uno de los sectores que soportan el peso de la economía es la manufactura. Dicha área productiva, si bien solo creció el 3,6%, contribuyó a la variación anual del Producto Interno Bruto (PIB) en 0,43%. Así, la manufactura estuvo en el cuarto lugar de aportantes al crecimiento de la economía.

En el 2013 la industria manufacturera aportó el 11% del PIB según se detalla en la siguiente figura:



**Figura 11.** PIB por actividad económica 2013  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013)

Es vital que el PIB crezca, de este modo se incrementa la riqueza de las personas que viven en el país, incrementando por tanto el poder adquisitivo y el número de personas empleadas. Se evidencia un crecimiento del PIB, de 4.5% a 4.9% de un año a otro logrando estabilidad en la economía del país, por ello se considera una oportunidad.

La inflación es uno de los termómetros más claros y sensibles de la economía, ya que permite saber hasta qué punto el consumidor se encuentra en capacidad de adquirir determinados productos y servicios, según informe del Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación de Ecuador se desaceleró a 2,70% en el 2013.

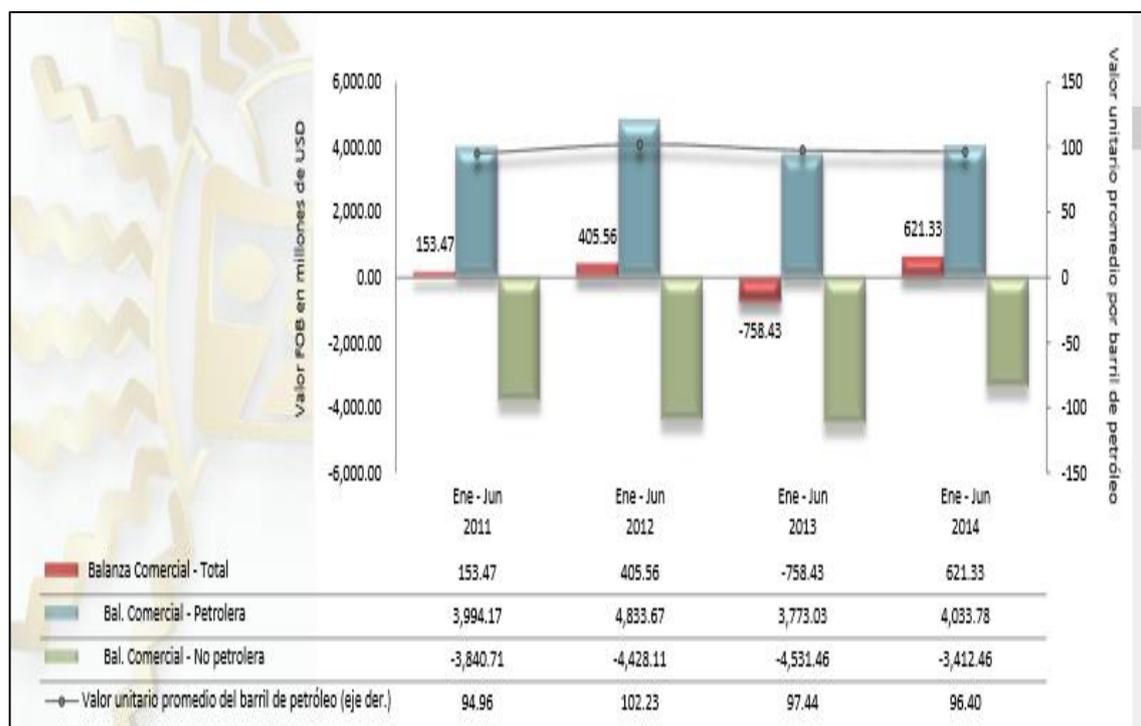
En el 2014 la inflación fue del 3.67%. Un alza de la tasa de inflación puede afectar en la economía del país en los diferentes productos que ofrecen las empresas. Si bien al momento

no existen niveles de inflación preocupantes a nivel nacional, de darse este fenómeno habría que prepararse ante reclamos de trabajadores en el alza de los sueldos, pues con una inflación alta cada vez sería más difícil para ellos cubrir el costo de la canasta básica, si esto llegara a pasar se vería la obligación de aumentar el precio de los productos.

Según el INEC, la inflación para el año 2014 en Loja, fue de 3.5 %, siendo el jabón para lavar ropa y los zapatos deportivos, conjuntamente con gastos del hogar, lo que incrementa la inflación en el cantón, con respecto al año 2013, estos indicadores muestran un ligero incremento alcanzando un 2,56 %. Asimismo los gastos en comida y diversiones contribuyen a este aumento en la inflación, lo que demostraría o colocaría a Loja como una ciudad de estatus. Según últimos datos revelados por el INEC, la canasta básica bordea los 650 dólares, costo que no cubriría el salario actual. Es necesario recalcar que los costos en alimentación en la ciudad son elevados, así en cualquier restaurante podemos constatar que un almuerzo bordea los 3 a 4 dólares; asimismo los productos básicos como legumbres, verduras, frutas, cereales, tienen un precio considerable en la ciudad, lo que sube enormemente la carestía de la vida.

Si la inflación sube, los precios tienden a subir, por esta razón se incrementaría los precios de los productos, mientras que el poder adquisitivo de los clientes se reduciría. La baja tasa de inflación anual significa un incremento mínimo en los precios de los productos lo que estimula a la demanda, considerándose como una oportunidad.

Otro de los factores económicos que influyen en el sector del calzado es la balanza comercial, la cual registra las cifras netas de una actividad comercial de bienes y servicios de un país. En el Ecuador la balanza comercial tuvo una ligera mejoría en el año 2009, con la aplicación de las medidas de salvaguardia según los balances emitidos por el Banco Central. Por su parte la Balanza Comercial no Petrolera, registrada entre enero y junio de 2014, disminuyó su déficit en 24.7 %, frente al saldo contabilizado en el mismo período de 2013, al pasar de USD -4,531.46 millones a USD -3,412.46 millones ( ver figura N°16).



**Figura 12.** Balanza comercial 2011-2014  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

“Estados Unidos fue el país con el que Ecuador registró la mayor balanza comercial positiva, al llegar a \$ 1.995,4 millones. En el lado opuesto, la balanza comercial más deficitaria de Ecuador fue con China, -\$ 1.587,1 millones”. (El Universo, 2013).

En la actualidad el Ecuador mantiene restricciones en las importaciones, lo cual es importante ya que promueve el desarrollo nacional, a través de reformas legales e incentivos a la producción nacional. El déficit de USD -3,412.46 millones de dólares presentados en la balanza comercial no petrolera del 2014, representa una amenaza.

Así mismo la tasa de interés activa es un factor que motiva la demanda de créditos y con ello la inversión empresarial, lo que permite la obtención de ventajas competitivas en el mercado, la tasa de interés de estos últimos años se muestra a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 11.** Tasa de interés activa (2013-2015).

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
Enero-31-2015	7.84%
Diciembre-31-2014	8.19%
Noviembre-30-2014	8.13%
Octubre-31-2014	8.34%
Septiembre-30-2014	7.86%
Agosto-31-2014	8.16%
Julio-30-2014	8.21%
Junio-30-2014	8.19%
Mayo-31-2014	7.64%
Abril-30-2014	8.17%
Marzo-31-2014	8.17%
Febrero-28-2014	8.17%
Enero-31-2014	8.17%
Diciembre-31-2013	8.17%
Noviembre-30-2013	8.17%
Octubre-31-2013	8.17%
Septiembre-30-2013	8.17%
Agosto-31-2013	8.17%
Julio-30-2013	8.17%
Junio-30-2013	8.17%
Mayo-31-2013	8.17%
Abril-30-2013	8.17%
Marzo-31-2013	8.17%
Febrero-28-2013	8.17%

**Fuente:** BCE (2015)

La tasa de interés se mantiene constante por esta razón se considera una oportunidad para la empresa ICALZALO.

El riesgo país es otro de los factores que influyen en la economía del país ya que mide el riesgo de una inversión económica debido a factores específicos y comunes a un cierto país. El incremento de este indicador es el reflejo de una mala administración del gobierno y muestra la inestabilidad de los factores económicos, políticos y sociales del país; por tanto, desmotiva la inversión extranjera como la nacional, perdiendo oportunidades en la generación de fuentes de trabajo y en la reactivación de la producción. El Riesgo País intenta medir el

grado de confianza que muestra un estado para que personas extranjeras, naturales o jurídicas, inviertan en esa nación.

Mientras menor sea el índice, la confianza tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas; aunque, en la práctica los indicadores se han convertido en parámetros subjetivos de medición. Durante 2013 ha presentado ligeras fluctuaciones manteniendo una tendencia a la baja, con lo cual en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos (IDE Business School, 2015).

Según el informe mensual emitido por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), en el 2014, el riesgo país del Ecuador se ubicó en 569 puntos (El Expreso, 2013). Este indicador está únicamente por arriba de Venezuela (1707 puntos) y Argentina (682 puntos). El país con mejor riesgo país a nivel de Latinoamérica es Chile con 150 puntos. Esto significa que Chile tiene mayor capacidad de pago y atrae la inversión extranjera. Entre el 2014 y enero del 2015 el riesgo país se mantiene estable como se puede observar en la siguiente tabla lo que se analiza como una amenaza.

**Tabla 12.** Riesgo país (2013 - 2015).

Fecha	Valor
Enero-26-2015	569.00
Enero-06-2015	569.00
Enero-05-2015	569.00
Enero-04-2015	569.00
Enero-03-2015	569.00
Enero-02-2015	569.00
Enero-01-2015	569.00
Diciembre--2014	569.00
Diciembre 2013	530.00

Fuente: BCE ,2015

#### **1.5.1.2. Factor político legal.**

##### **1.5.1.2.1. Gobernabilidad.**

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2004), puntualiza que: “si bien la gobernabilidad no depende únicamente del gobierno, pero sin éste no puede lograrse, por lo tanto es necesario apuntalar la credibilidad de los gobiernos mediante la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas de la administración pública” (Guzmán, 2013).

Durante las últimas dos décadas, Ecuador se ha encontrado en un estado de ebullición y rebeldía casi constante representada por las luchas obreras y campesinas de los años 80, levantamientos indígenas de la década de los 90, derrocamientos mediante la movilización popular de los gobiernos de Mahuad, Noboa y Gutiérrez. (El Interbancionalista, 2010)

Desde el ingreso al poder del Econ. Rafael Correa Delgado, el país trata de encontrar nuevos socios comerciales como Irak, China, Corea del Sur y Tailandia, entre otros para vender productos agroindustriales que se producen en el país. Durante este gobierno se ha logrado una estabilidad en las políticas de comercialización y producción que dan continuidad a los lineamientos de un plan de desarrollo de gobierno. (Mora, 2013, pág. 34).

El sector productivo del calzado, ha tenido un importante apoyo gubernamental durante los últimos cuatro años. Dentro de este tipo de ayudas estatales se encuentran políticas comerciales y productivas impulsadas por el Ministerio Coordinador de Productividad, Empleo y Competitividad, y el Ministerio de Industrias y Productividad. (Neumeister S, 2014, pág. 22).

Así mismo el Diario (La Hora, 2013) publicó:

La industria del calzado en el Ecuador se ha fortalecido y genera en el país aproximadamente 100.000 empleos directos e indirectos. Esto luego de que en 2008, el sector viviera un escenario crítico debido a las importaciones de zapatos asiáticos y de segunda mano, los cuales llegaban a costar entre 0,50 centavos y \$1 el par, ocasionando que de 3.200 productores de calzados ecuatorianos registrados en ese entonces, 2.600 abandonaran la actividad, estos factores generaron una contracción en la industria del calzado nacional. Sin embargo en el 2009 el gobierno logro tomar medidas y con la aplicación de salvaguardias arancelarias que gravó con 10 dólares de impuesto a todo zapato que ingresaba al país, la industria volvió a renacer, mediante decretos ejecutivos 367 y 372 publicados en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 203 el 31 de mayo de 2010, se estableció la aplicación de un arancel mixto, específico (\$6 por par) y Ad-valorem (10%), para las importaciones de calzado, según los términos de la Resolución N° 550 del COMEXI. El funcionamiento que plantean las medidas de salvaguardia arancelarias es de encarecer los productos de cierto país al que

sea aplicada la misma, para que conlleve a una desmotivación a la importación, y por añadidura aminorar el déficit comercial, produciendo una recuperación en la industria. Cuatro años más tarde los resultados tienden al crecimiento, son ya 5.000 productores ecuatorianos en la industria del calzado existente en todo el país, mientras que la producción nacional de calzado pasó entre 2008 y 2012 de 12 millones de pares a 30 millones.

También (Jácome, 2010) se refiere:

Esta situación representa una oportunidad para la industria ICALZALO. Sin embargo, es necesario aclarar que, si bien por un lado se aplicó una política de protección para la industria de calzado como producto final no se aplicaron medidas proteccionistas a los insumos de la cadena de producción del calzado como los son el cuero y otros materiales. Según la base de datos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE, 2010), los aranceles para las importaciones de cuero son de 0% y no existen salvaguardas ni por porcentaje ni por valor de importación. Esto afecta directamente al proceso de desarrollo endógeno del sector en estudio. (p. 7)

(Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2011) sostiene:

La aplicación de la ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado tiende a proteger a los pequeños y medianos empresarios de los abusos derivados de la alta concentración económica por lo que para la empresa ICALZALO representa una oportunidad.

Finalmente como medida para fortalecer el sector desde el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012) plantea:

Mejorar la tecnificación e implementar institutos tecnológicos y la creación de un polo productivo del sector del calzado que estará en Tungurahua, en el que se instalarán plantas de producción, bodegas, almacenes, salas de conferencias. Así mismo el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) lideran la campaña publicitaria denominada “Primero Ecuador”, que pretende promover y fortalecer la

producción nacional dentro de los sectores cárnico, lácteo, cacaoero, calzado textil, entre otros.

Este aspecto se presenta como una oportunidad para la empresa.

En la actualidad a pesar de la existencia de una crisis económica mundial, el Ecuador no se ha visto afectado totalmente, sin embargo existen desajustes en cuanto al desempleo, caída de los precios del petróleo y la reducción de las remesas de los migrantes, el desempleo es el factor que más afecta al país, por estas razones se considera una amenaza.

### **1.5.1.3. Factores sociales y culturales.**

Según la metodología, se ha definido como “actividades socio culturales” las acciones formalmente estructuradas, cuya finalidad es la satisfacción de las personas. A continuación se detallan los factores socioculturales.

#### **1.5.1.3.1. Educación.**

Según el estudio realizado por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL, 2010), se puede concluir, que el sistema educativo ha tenido un avance desde que se dio el penúltimo informe en el año 2006, los países de América Latina se comprometieron a mejorar la asignación de recursos, teniendo como objetivo otorgar el 6% del PIB (Producto Interno Bruto) a la educación.

Mediante el nuevo sistema de evaluación, no solo se evalúa a los estudiantes; sino también a profesores y la gestión gubernamental, lo cual permite tener un criterio más amplio y objetivo de la realidad educativa ecuatoriana.

Sin embargo y a pesar de los logros que se puedan alcanzar con este sistema, la educación en el Ecuador todavía necesita grandes desafíos; como el de desterrar el analfabetismo, pero no porque el país aún tenga un alto índice de analfabetos, sino el analfabetismo cultural y social, en donde la persona pueda llegar a realizar razonamientos lógicos y en donde sea capaz de tumbar paradigmas y encaminarse por la senda de la reflexión analítica. (Jpincay1974's Blog, 2011).

La educación en el mundo constituye uno de los instrumentos claves para el desarrollo de un país, por lo que es de vital importancia superar los graves problemas que presenta la educación en el Ecuador.

Por distintas políticas la educación ha mejorado, pero requiere continuar con la mejora de procesos académicos y brindar servicios educativos de calidad, por ello se considera una amenaza.

#### **1.5.1.3.2. Desempleo.**

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), presentó los resultados de la encuesta de empleo y empleo inadecuado en el Ecuador. El desempleo para diciembre del 2014 se ubicó en 3.80% frente al 4.15% en diciembre del 2013. El empleo inadecuado para diciembre el 2014 es de 46.69 %, en comparación al 52.49% del 2013. A pesar de que la tasa de desempleo ha disminuido notablemente, sin embargo la tasa de empleo inadecuado es preocupante.

“Dentro de las ciudades auto-representadas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato), la tasa de ocupación plena tuvo una variación positiva para todas las ciudades. Quito y Guayaquil presentaron las mayores variaciones con 10,9% y 7,9% respectivamente, siendo éstas estadísticamente significativas”. (Ecuador en cifras, 2014, pág. 2).

El desempleo y el empleo inadecuado pueden tener profundos y graves efectos tanto en la persona como en la sociedad en la que vive, y se relaciona con la falta de capacitación técnica de operarios para la industria de calzado, lo que sin duda alguna tiene repercusión directa en la economía de un país. Un alto desempleo en el Ecuador representaría una amenaza.

#### **1.5.1.3.3. Migración.**

Según la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, en el 2007 el valor de las remesas enviadas por migrantes de Ecuador, cuya presencia en España, Italia y Estados Unidos, llegó a su tope más elevado, de 3.335 millones de dólares; desde ese año hay una tendencia a la baja en ese rubro, al mismo tiempo que hay una tendencia al retorno de cuantiosos migrantes, en la actualidad los papeles se han invertido ya que los migrantes venden sus activos para que ese dinero se envíe a los países donde están radicados. (ANDES, 2014)

El apoyo del gobierno, mediante el programa de retorno voluntario ayuda que migrantes puedan traer maquinaria con alta tecnología libre de impuestos, para que puedan aprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en el exterior y emprendan en su propio negocio, lo que se convierte en una oportunidad.

#### **1.5.1.3.4. Comportamiento del consumidor.**

Otro de los componentes que influyen en el sector del calzado es el comportamiento de los consumidores al momento de adquirir un bien (producto o servicio), el consumidor analiza los diferentes precios de la gama de ofertas entre las cuales puede seleccionar y satisfacer su necesidad. Además del precio, existen otros factores relevantes que influyen en la elección de los consumidores:

- **Cultura.** Es el modo de vida de una comunidad, el consumidor debe seguir las normas culturales que se encuentran formalmente definidas y aquellas que son tácitas. En otras palabras, las normas culturales definen lo que un consumidor puede o no puede comprar. (Vargas, 2013)

La población de Loja en un 84%(ver anexo 6) tienden a comprar zapato casual y deportivo, esto conlleva que sea una oportunidad para la empresa ICALZALO ya que oferta este tipo de calzado.

- **Estilo de vida.** El estilo de vida de cada persona generalmente es determinado por su cantidad de ingresos monetarios. Si un sujeto tiene ingresos altos, se espera que mantenga un estilo de vida relativamente cómodo. La influencia del estilo de vida en el comportamiento del consumidor determina sin mediación el hecho de que si la persona tiene menores ingresos que otras, no tendrá acceso a ciertos productos y servicios que se encuentran por encima de su escala socioeconómica. Aquellos que disponen de altos ingresos usualmente experimentan que descienden en su nivel socioeconómico al consumir bienes de bajo precio. El efecto contrario también sucede: cuando un consumidor de ingresos medios alguna vez adquiere un producto o servicio de mayor valor económico percibe que sube en su escala socioeconómica. (Vargas, 2013)

El 26%(ver anexo 6) de la población de Loja gastan de 20 a 30 dólares al momento de adquirir el calzado. Este factor representa una oportunidad, ya que los precios del calzado que oferta ICALZALO está dentro del rango de gastos que realizan las personas al momento de adquirir el producto.

- **Motivación.** Esta es la variable que impulsa a una persona a considerar una necesidad más importante que otra. En congruencia con ello, la necesidad más importante exige ser satisfecha en primer lugar. La motivación es una dinámica, compleja, alimentada por diferentes necesidades de naturaleza fisiológica, biológica y social. Por ejemplo, cuando un individuo se halla motivado por la necesidad de sentirse seguro, por lo general va a comprar productos o servicios que se encuentren alineados con dicha necesidad. (Vargas, 2013)

El 62% de la población lojana se encuentra motivada al momento de adquirir calzado por aspectos tales como: diseño, calidad y precio (ver anexo 6). Para ICALZALO se presenta como una oportunidad debido a que la población de Loja busca que el calzado cuente con variedad de diseños, que sean de calidad y a bajo precio, unir estos factores motivacionales es un reto para la empresa.

- **Personalidad.** La personalidad es un conjunto de variables que están profundamente encajados en la mente de una persona. La personalidad difiere de persona a persona, en ciertos casos de forma notable, y también se ve influenciada por factores externos como, el lugar en que se encuentra la persona o la hora del día. La personalidad determina lo que uno comerá, va a vestir, lo que va a estudiar, con lo que se aseará y lo que mirará en los puntos de venta. En definitiva, la personalidad tiene un fuerte impacto en todos los procesos de toma de decisión, fundamentalmente porque se encuentra vinculada con el sistema actitudinal o de creencias de las personas hacia los diferentes productos. (Vargas, 2013)

Según la personalidad que posee cada individuo difiere de los gustos y preferencias tanto en el diseño y marca del calzado. Este factor se presenta como una amenaza para la empresa debido a que no existe un sistema exacto que pueda medir la personalidad de cada individuo.

- **Edad.** Influye en el comportamiento de los consumidores de una manera bastante directa. Por ejemplo, las necesidades de un niño de 6 años claramente no son

similares a las de un adolescente: las necesidades de los consumidores son básicas en la infancia pero se tornan más complejas en la adolescencia y juventud. Este proceso continúa su articulación conforme avanza la edad del individuo. Las necesidades psicológicas de las personas en diferentes grupos difieren unas de otras, motivo que explica los cambios en el comportamiento del consumidor con el paso del tiempo. Es interesante observar que en la vejez las necesidades de los consumidores suelen volver a una naturaleza más básica. (Vargas, 2013)

La edad es un factor determinante al momento de demandar calzado, y se presenta como una oportunidad, debido a que ICALZALO ofrece diversidad de tamaños y modelos de calzado.

- **Percepción.** Es la opinión prevaleciente popular acerca de un producto o servicio en un momento determinado. Por ese motivo las percepciones son susceptibles a cambiar con el tiempo, los consumidores pueden tener la misma necesidad, pero comprar marcas totalmente distintas debido a su sistema perceptual. La percepción es una variable influenciada por estímulos externos como los comentarios de otras personas o las comunicaciones de marketing, sean publicitarias o de relaciones públicas. Estos factores participan en el proceso de moldear la percepción y sistema de creencias y actitudes de las personas referidas a las marcas. (Vargas, 2013)

El comportamiento del consumidor al adquirir calzado varía de acuerdo a las opiniones de personas cercanas o de los ideales que posean. Se presenta como una amenaza ya que las personas son muy vulnerables a las opiniones y tiende a cambiar su forma de ver algún producto con el tiempo.

#### **1.5.1.4. Factores tecnológicos.**

La industria del cuero y el calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del calzado.

Las salvaguardas arancelarias impuestas por el Gobierno para 627 subpartidas de importación, no solo eleva los precios en el mercado sino también la producción nacional, especialmente la del calzado.

Existen oportunidades en el factor tecnológico tanto así que para el año 2012, 23 empresarios ecuatorianos agrupados en la Cámara de Calzado de Tungurahua, viajaron a Taiwán con el fin de conocer de cerca la innovación tecnológica, tendencias de la moda y aprovechar la oportunidad de hacer negocios en el país asiático, de la misma manera identificar nuevas tecnologías y la posibilidad de generar nuevos diseños en la confección de calzado.

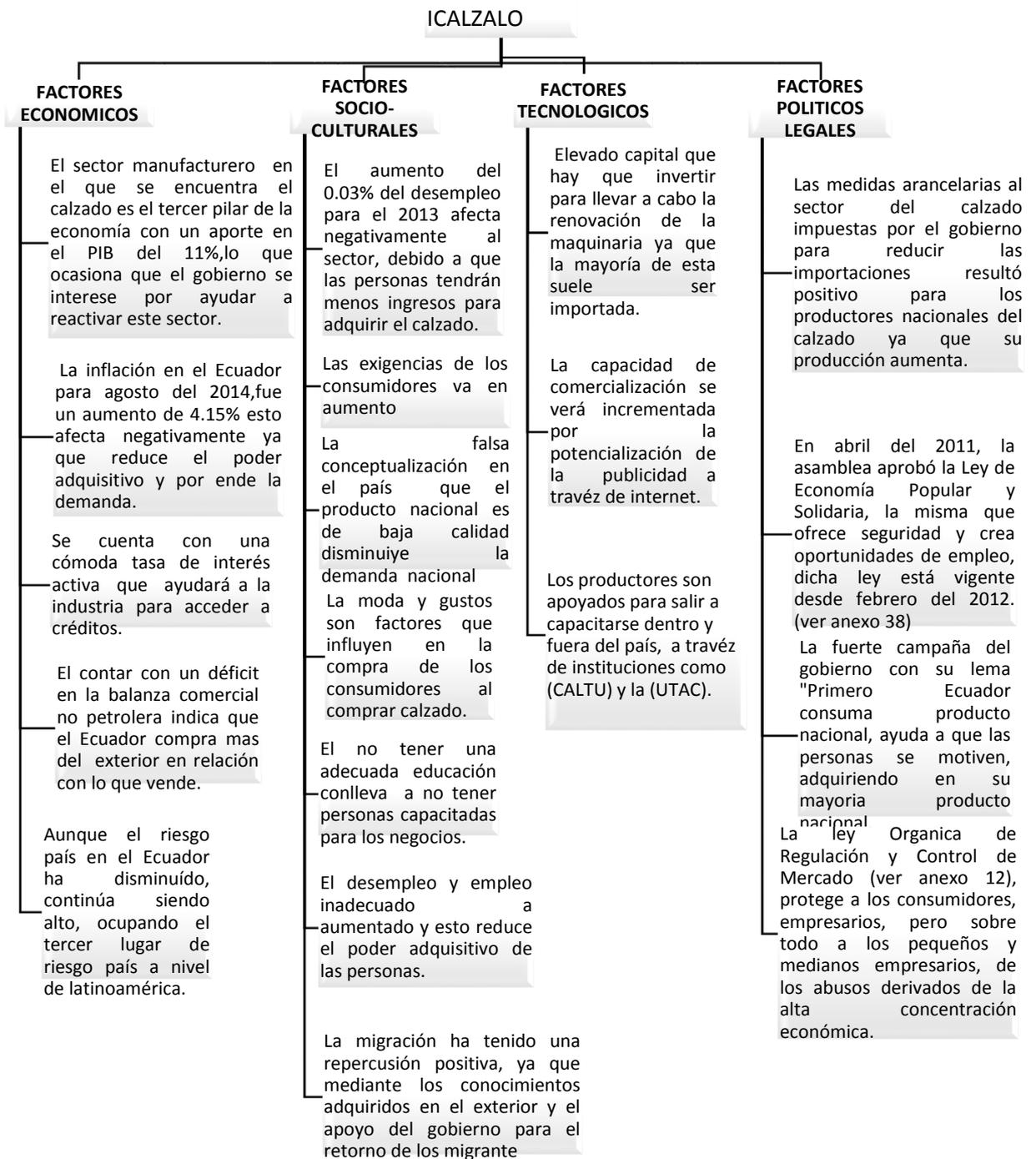
De acuerdo al Diario (La Hora, 2011):

En este mismo ámbito, la Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC), tiene dos frentes prioritarios de acción, la capacitación y servicios ofrecidos a los pequeños productores de calzado y artesanos de Tungurahua y el Ecuador. En cuanto a capacitación ha impartido conocimientos en materias como tendencias de moda y diseño, corte, recortado, pulido, marketing para el calzado, contabilidad de costos, entre otros temas de interés.

En cuanto a servicios, la UTAC cuenta con maquinaria de última generación en el que consta un software especializado en patronaje, que fue adquirido a la empresa italiana Comelz, que brinda el servicio de escalado y corte de piezas en pantógrafo automático, por bajos costos.

En la actualidad con la restricción de las importaciones, es difícil contar con maquinaria más avanzada, ya que sus costos son más altos y ello se ve reflejado en los costos de la elaboración del calzado. Aunque estas restricciones promuevan la producción y comercialización nacional, para la empresa ICALZALO, se presenta como una amenaza ya que debe contar con tecnología avanzada y al querer importar una nueva maquinaria o insumos para la fabricación del calzado innovador, tal maquinaria e insumos tendrá un costo más alto, entonces ello conlleva a que los precios del calzado suban.

A continuación se detalla cómo influyen los factores macroeconómicos en la empresa ICALZALO:



**Figura 13.** Entorno macro  
**Fuente:** Mercadotenia (Fischer & Espejo, 2004, pág. 65)

### 1.5.2. Entorno micro.

El entorno micro de la empresa "ICALZALO" considera los siguientes factores como influyentes al negocio:

(Thompson, Strickland, & Gamble, 2007).

- ✓ **Clientes.-** La población objetivo de la empresa "ICALZALO" son damas, caballeros y niños de la ciudad de Loja, en donde predomina la moda, por su clima fresco, la población tiende a vestir zapato casual en su vida cotidiana. La demanda de calzado aumenta los fines de semana en la ciudad de Loja, debido a que los clientes disponen de tiempo para realizar sus compras. Para las exigencias de este segmento, será necesario analizar las nuevas tendencias de la moda, para así satisfacer las necesidades de los clientes. (p. 51)

Existen clientes mayoristas y minoristas, para ello los pequeños y medianos compradores tienen una baja probabilidad de negociar la venta en beneficio de ellos, por el hecho de que el volumen de compra es menor en comparación de aquellos que compran para negocio, ya que estos basados en los altos niveles de compra pueden llegar a regatear la venta a tal forma de verse beneficiados, ya sea por una disminución en el precio, promociones o por algún otro estímulo que es muy significativo ya que esos beneficios no solo se quedan para la empresa sino que son destinados para sus clientes.

En el caso de ICALZALO, en la actualidad las ventas a sus clientes son al detal, por tanto no tienen la posibilidad de ofrecer grandes descuentos, promociones entre otros factores, es así que existen competidores quienes por su posicionamiento en el mercado se encuentran en la posibilidad de ofrecer grandes descuentos, todo ello se convierte en una amenaza para el negocio. (Tacuri, 2014).

**Entrada de nuevos Competidores.-** La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; el surgimiento de más competidores de calzado en el mercado nacional ha estado apuntalado por una serie de medidas que desalentaron, en parte, la importación de zapatos chinos, que representaban una fuerte competencia para el sector. Es por esto que las salvaguardas impuestas por el

Gobierno en el sector han podido mejorar su situación, que fue muy difícil, ya que las importaciones de zapato chino causaron mucho daño debido a que cada par de zapatos ingresa con un costo muy bajo con lo que es difícil competir. En esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores presentes en el sector si las barreras de entrada son altas, y se espera una fuerte represalia de los competidores actuales, la amenaza de entrada es pequeña. En general, mientras mayor es la amenaza de entrada, menor es la rentabilidad en el sector. Existen algunos tipos de barreras de entrada, que son:

- Economías de escala;
- Identidad de marca;
- Requisitos de capital;
- Acceso a los canales de distribución;
- Regulaciones gubernamentales.

En la actualidad la economía de escala no es una barrera muy fuerte para las nuevas empresas de calzado, ya que pueden competir en precios con respecto a la industria ICALZALO, el que exista una marca reconocida tanto por su calidad y diseño resulta una barrera fuerte para las nuevas empresas de calzado que quieran ingresar, debido a que es necesario invertir en publicidad para lograr que una marca sea reconocida, costo que no están en capacidad de cubrir las nuevas empresas. Existen entidades financieras y gubernamentales que ayudan al financiamiento de un negocio, lo que constituye una barrera débil para las empresas que quieran iniciar en el negocio del calzado, el contar con canales de distribución definidos estratégicamente ayuda a reducir costos, por ende para las nuevas empresas representa una desventaja, ya que reduce el margen de utilidades que tendrían las mismas. La diversidad de tramitología que se debe realizar para emprender en un negocio, ya sea permisos, licencias, patentes, normas del medio ambiente, constituye una barrera muy fuerte, debido al desconocimiento desisten en ingresar al mercado.

**Proveedores.-** Son un factor importante, por que de la buena elección de estos depende el servicio de calidad y precios competitivos a ofrecer al usuario. El poder negociador de los proveedores aumenta cuando incrementan o protegen una participación de mercado, suben precios o eliminan ciertas características de sus bienes o servicios sin tener demasiada pérdida de clientes. El analizar el poder de negociación de los proveedores ayudará a determinar el potencial de rentabilidad del sector en el largo plazo.

Los proveedores de “ICALZALO”, son empresas especializadas en la fabricación y venta de los materiales más importantes y de buena calidad para el calzado. ICALZALO cuenta con varios proveedores para la adquisición de la tela, hilos, lo que le da una ventaja, ya que puede negociar con estos proveedores, sin embargo; para la adquisición de las hormas, etiquetas, entretelado, cajas, silicona, goma bolsos, troqueles, químicos, y corcho, cuentan con un solo proveedor lo que le da un mayor poder de negociar el precio a estos proveedores. La materia prima debe tener ciertas características que brinden a la empresa y a sus clientes un producto innovador y a buen precio. Dentro de estas características se encuentran:

- Precios competitivos con otros proveedores.
- Materiales resistentes
- Excelente calidad de las materias primas e insumos, con garantía y certificación de calidad.
- Proveedores con certificación de calidad.

Es importante destacar que para la elaboración del calzado de vestir y casual, es necesario conocer y verificar la calidad de materias primas; por esta razón el fabricante de calzado se encargará de realizar el control de calidad y velocidad de las condiciones de la materia prima; sin embargo esta, tendrá un periodo de prueba de 2 meses dentro de la empresa , para verificar su buen nivel de calidad se harán estudios y pruebas consistentes al realizar los productos y revisar con el área de calidad la veracidad de su buen estado. De llegarse a encontrar alguna materia prima en mal estado o con alguna característica que demuestre que no es apta para la realización del calzado de vestir, es necesario cambiar el proveedor de la materia prima. Los principales proveedores de las materias primas de la empresa ICALZALO se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 13.** Proveedores de insumos de la empresa ICALZALO.

Nombre	Insumos	Ciudad
DUBLAUTO (DANIEL VERA, RENATO)	entretelado – plantilla	Ambato
CESAR PICHUCHO	troqueles	Ambato
TEXPRINT	etiquetas	Quito
DIMAR	telas	Ambato
TEXTILES TECNICOS	telas	Ambato
PASAMANERIA	reatas	Cuenca
LAFAYETTE	telas	
ENKADOR	hilos	Quito
BRIDISCOM - ENKADOR (JOSE GREGORIO BRISEÑO)	hilos	Cuenca
COMERCIAL YOLANDA SALAZAR	cosas varias de calzado	
FORMITAL	hormas	
CORK 2005	corcho	Guayaquil
LA REFORMA	corcho	Loja
CULTIDURIA TUNGURAGUA	cueros	Ambato
TECNO AUSTRAL	químicos	Loja
SERVICARTON	cajas cartones	Ambato
ESTALIN ROJAS	diseñador	Loja
RESIQUIN	silicona líquida industrial/aerosol de silicona	Guayaquil
TRANS. ORTIZ	transporte	Cuenca
ARCASOL	goma	Guayaquil
JUAN CARLOS MERINO SALAZAR	bolsos	Loja-Calvas

**Fuente:** Empresa "ICALZALO".

La situación será crítica si el proveedor cuenta con mayor poder de negociación y es el único que abastece de insumos necesarios para la fabricación del producto lo que hará que el proveedor fije el precio que él cree conveniente sin dejar opción a una negociación, en el caso de ICALZALO para el abastecimiento de los diferentes insumos y materia prima, en su mayoría cuenta con un solo proveedor, convirtiéndose en una amenaza.

**Rivalidad entre competidores.-** La rivalidad entre los competidores en un sector varía en función de la forma en que los gerentes de primera línea consideren las amenazas y las oportunidades, las estrategias que siga la empresa y las reacciones de la competencia de estas. Dichas reacciones incluyen aumentos o disminuciones de precios, mejoramiento de características y servicios.

El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado. Si uno o más competidores sienten que su posición peligra, o creen que pueden mejorarla, acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad.

Para valorar el grado de rivalidad en una industria es preciso analizar los factores que la afectan, tales como el número, perfil y tamaño de los competidores existentes, la capacidad instalada, la tasa de crecimiento del sector, el espacio para la diferenciación del producto, los costos de cambio que enfrenta el consumidor y las barreras de salida, entre otros. Con relación a la capacidad instalada, existe un incentivo para que las empresas inicien guerras de precios con el fin de impulsar la demanda y conseguir llenar su capacidad, elevando el nivel de rivalidad en el sector.

En general se puede decir que mientras mayor sea el número de competidores en un sector, más intensa será la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte del mercado, es decir, desean apropiarse de una porción en donde todavía la empresa que va a entrar en competencia no llega, es así que la empresa ICALZALO cuenta con competidores fuertes en cuanto a la comercialización del calzado, siendo una amenaza. Son muchas las empresas que se dedican a la producción y comercialización del calzado (ver figura 1), llegando a ser una fuerte amenaza para ICALZALO ya que reduce sus utilidades, al mercado lojano el calzado llega de: Ambato, Guayaquil, Riobamba y Gualaceo, de este último llega el 60% de la mercadería y son los más demandados. Los competidores internacionales con mayor importaciones en el Ecuador provienen de zonas francas. En el periodo 2006-2010, Colombia, Panamá y China alcanzaron una participación alta en el mercado de calzado ecuatoriano, a esto se suma el contrabando de calzado Peruano y Chileno.

**Productos sustitutos.-** La amenaza de los bienes o servicios sustitutos depende de la capacidad y la disposición de los clientes para cambiar sus hábitos de compra. Los sustitutos limitan el precio que las empresas de determinado sector pueden cobrar por sus productos sin arriesgarse a tener una pérdida en las ventas.

La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor.

En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor

de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico.

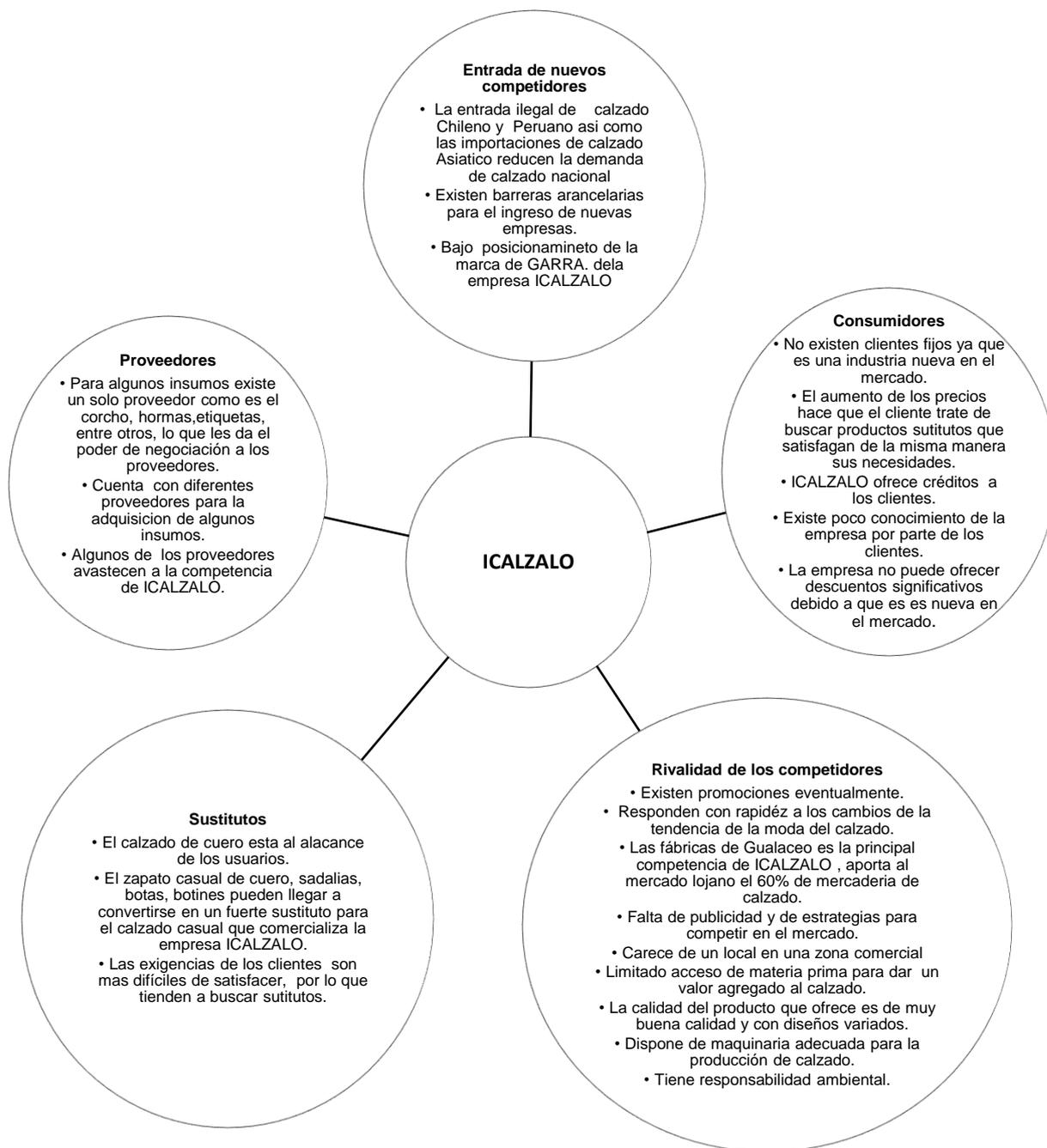
Para definir si un producto es sustituto o no, se debe tomar en cuenta las siguientes características:

- ✓ Cumplen la misma función del producto original
- ✓ Por lo general, es fabricado con otra tecnología o procedimiento.
- ✓ Pueden provenir de otro sector.
- ✓ Cuando el producto sustituto cumple una mejor función que el original, éste se impone, o sucede definitivamente cuando el sustituto tiene mejor precio.

Para la empresa ICALZALO los productos sustitutos, que le generan mayor amenaza son los zapatos casuales de cuero en sus diferentes diseños, así como también las sandalias ya que cumplen la misma función brindando confort y elegancia al vestir, son impermeables y a precios muy accesibles a la ciudadanía.

Con lo que respecta a los negocios de calzado, existen sustitutos que sin duda alguna afectan a la comercialización de este tipo de producto, es así que existen sustitutos del calzado como sandalias, alpargatas, lonas, pantuflas, zapatillas, chanclas, entre otros, lo más importante es saber cómo llegar al cliente así sea con otro producto, al final debe cumplir con las mismas expectativas que el cliente busca, el existir sustitutos representan una amenaza para el negocio.

A continuación se detalla el diamante de Porter para la empresa ICALZALO:



**Figura 14.** Entorno micro  
**Fuente:** Empresa ICALZALO.

## **1.6. Análisis interno.**

### **1.6.1. Capacidad de liderazgo.**

Es importante que en un negocio exista un líder que dirija a la empresa para ver la forma de cómo alcanzar sus objetivos propuestos. Es así que en la empresa ICALZALO quien lleva la tutela es su mentor Edgar Tacuri, el mismo que sabe cómo está marchando la empresa, si va bien o mal, y conoce lo que le hace falta, en que deben enfatizar sus esfuerzos, la gran ayuda para su negocio son sus cuatro colaboradores, por eso les enseña cómo deben vender, ya que las ventas son el pilar fundamental para el negocio, la experiencia que tiene de 12 años en el proceso de troquelado, vulcanizado y manejo de maquinaria, le ha permitido tener esa autoridad y gracias a ello comparte con los suyos.

ICALZALO cuenta con un líder emprendedor, el mismo que tiene un carácter más participativo dentro del grupo, lo que le ha ayudado a consolidar su equipo de trabajo y a su vez introducirse en el mercado local, por ello se le considera una fortaleza, a pesar de su liderazgo le falta todavía mucho por hacer en la empresa para que esta logre ser reconocida.

### **1.6.2. Capacidad administrativa.**

Un correcto desarrollo de esta gestión administrativa contribuirá en la mejora de la eficacia y la eficiencia en el negocio. Su responsable se encarga de generar políticas de crédito con sus proveedores, maneja a su personal de ventas, opera los pedidos a realizarse, trata de llevar una buena relación con sus colaboradores, que han sabido entregarse a su trabajo, sin embargo, hay que trabajar mucho para que el negocio brille en un futuro, se requiere contar con un sistema para su inventario de mercaderías e incentivar a sus colaboradores.

ICALZALO carece de una base administrativa que le permita analizar sus finanzas de manera técnica.

El responsable lleva la administración de una manera manual ya que no cuenta con algún programa que le ayude a optimizar recursos, en si el llevar su administración de manera manual puede conllevar a realizar procesos erróneos que puedan afectar el negocio, ya que no hay algún sistema en el que le permita analizar en que está fallando, así como también el de examinar cómo van sus ventas, analizar el nivel de producción, entre otros aspectos de vital importancia.

El no contar con una estructura organizacional adecuada, ha generado que la empresa no sea competitiva en el mercado, debido a que se han tomado decisiones a la ligera sin medir sus ventajas y desventajas, por ello se considera una debilidad para el negocio.

### **1.6.3. Capacidad de talento humano.**

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran, es decir, la administración del talento humano con que cuenta, lo que conlleva a mejorar la contribución de su personal en sus negocios. ICALZALO cuenta en la actualidad con cuatro colaboradores, quienes se encargan del troquelado, vulcanizado, ventas, arreglo de bodega, arreglo del local, entre otros aspectos que ayudan al mejoramiento de la empresa. En temporadas navideñas la empresa suele incentivar a sus colaboradores, entregando bonos y obsequios por brindar esa ayuda desinteresada.

Si se capacitara constantemente a los colaboradores, ellos realizarían sus labores más eficientemente, ya que carecen de capacitación técnica, todos estos inconvenientes no solo existe en este negocio sino en muchos, las empresas solo se fijan en que sus negocios funcionen, les den rentabilidad dejando de lado a su personal, obviamente no se dan cuenta que ellos son el motor generador que ayudan a sobresalir a la empresa. Existe escaso personal para las diferentes actividades de la empresa por tal razón se duplica las actividades de los trabajadores, lo que hace que su desempeño sea débil, por ello se considera una debilidad para el negocio.

### **1.6.4. Capacidad financiera.**

ICALZALO no cuenta con un profesional financiero que le permita analizar cómo se están manejando sus recursos, para de esta manera tomar decisiones oportunas dentro de la empresa, la administración en general la llevan de manera manual, generando conflictos en las cuentas con proveedores. Disponen de una cuenta corriente, en la cual deposita sus ganancias y la mantienen activa. Por esta razón se considera una debilidad para la empresa.

### **1.6.5. Capacidad de mercadeo.**

En una época de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia asegurar el éxito

de las empresas, hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercadeo, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, publicidad en el mercado, precios, entre otros que le permitan expandir el negocio en el mercado.

ICALZALO carece de estrategias para dar a conocer el calzado que produce, es decir, no ha sabido cómo llegar a sus clientes, en si le falta aplicar mecanismos de mercadeo, posicionar la marca, logrando fidelizar a sus compradores.

Vale recalcar que los consumidores gozan de muchas opciones al momento de realizar una compra, por ejemplo los gustos y las modas cambian constantemente, lo cual obliga a las empresas a evaluar dichas tendencias, con el fin de mantener permanentemente un eficiente servicio de atención al cliente, por estas razones el negocio debe estar al tanto de las nuevas tendencias.

El no contar con estrategias de mercadeo, ha generado que el negocio no se dé a conocer, por lo tanto es una debilidad ya que no se ha logrado fidelizar a los clientes.

### **1.7. Análisis FODA.**

Según lo define (Ventura, 2009), “el análisis FODA es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora”(p. 53).

A partir de este análisis se puede:

- ✓ Determinar las posibilidades reales que tiene la industria, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- ✓ Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

### **Metodología.**

Para la realización del análisis FODA de la empresa de calzado “ICALZALO”, se aplicó la siguiente metodología:

Para determinar los factores correspondientes a cada una de las variables que conforman el análisis FODA, se realizó una entrevista al gerente y personal administrativo encargado, así como también se aplicó la técnica de observación, se detalla a continuación:

### **Oportunidades.**

- ✓ El incremento del PIB de 4.5% a 4.9 % conlleva al aumento del poder adquisitivo.
- ✓ La baja tasa de inflación anual del 3.67%, significa un incremento mínimo en los precios de los productos lo que estimula a la demanda.
- ✓ Una cómoda tasa de interés activa de 7.84% permite al industria acceder a créditos.
- ✓ Apoyo de instituciones tales como; Agencia de Desarrollo Empresarial de la Provincia de Loja (ADEP-L), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para una mayor asesoría y difusión.
- ✓ Existencia de fuentes de financiamiento por parte de instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN).
- ✓ Centros de capacitación para el personal y directivos tales como Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP).
- ✓ Diversidad de medios de comunicación para la aplicación de publicidad tales como: radio, televisión, página web, prensa escrita, redes sociales.
- ✓ Empresas que prestan los servicios de mantenimiento de maquinaria y colocación de paquetes informáticos entre ellas Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC).
- ✓ Diversidad de eventos, ferias y exposiciones relacionadas con la industria del calzado. Incremento de campañas publicitarias estatales para concienciar a la ciudadanía con respecto de la calidad de la producción nacional.
- ✓ En 84% de la población de Loja tiende a comprar zapato casual y deportivo.
- ✓ El 35% de la población no se encuentra satisfecha con la oferta actual del zapato casual, considerando elementos como tendencia de la moda, calidad, materia prima y mayor exclusividad lo que le resulta beneficioso a la empresa para poder ganar mercado.
- ✓ El promedio de demanda de calzado anual es de 3 pares de calzado.

### **Amenazas.**

- ✓ El país cuenta con un déficit de -3,412.46 (miles de dólares), de la balanza comercial no petrolera lo que indica el predominio de compra de los productos extranjeros en relación con la venta de la producción nacional al exterior.
- ✓ Presencia de nuevas empresas productoras y comercializadoras de calzado a nivel nacional.
- ✓ Constantes cambios en la política tributaria.
- ✓ Aumento excesivo de tramitología para la permanencia y desarrollo de las empresas por parte de instituciones como: SRI, Ministerio de Relaciones Laborales, IESS y municipalidad de Loja.
- ✓ El incremento del desempleo y empleo inadecuado conlleva a una reducción en el poder adquisitivo de las familias, disminuyendo la compra en algunos productos.
- ✓ La restricción en las importaciones impide que las empresas productoras cuenten con nueva maquinaria y de importarlas, resultará muy costoso.
- ✓ Persiste el contrabando de calzado peruano y asiático.
- ✓ Aunque el riesgo país en el Ecuador ha disminuido, continúa siendo alto, ocupando el tercer lugar de riesgo país a nivel de Latinoamérica.

### **Fortalezas.**

- ✓ Emprendedor con visión empresarial.
- ✓ ICALZALO ofrece productos de elevada calidad, con excelentes características de materia prima, e insumos con los que se elabora, a un precio accesible.
- ✓ Ofrece gran variedad de modelos de calzado.
- ✓ La empresa brinda una adecuada atención al cliente.
- ✓ Dispone de maquinaria y tecnología actualizada para la elaboración de sus productos.
- ✓ Mantiene responsabilidad con el medio ambiente.
- ✓ Ofrece facilidades de pago (crédito) a sus clientes.
- ✓ Realiza descuentos por volúmenes de compra.
- ✓ El 78% de la población estarían dispuestos a comprar calzado en la empresa ICALZALO.

### **Debilidades.**

- ✓ Industria nueva en el mercado implica un bajo posicionamiento de la marca GARRA de la empresa ICALZALO.

- ✓ Limitada capacitación a los colaboradores para que sean más productivos en el desempeño de sus actividades.
- ✓ Falta de personal en la empresa ICALZALO provoca la multiplicidad de funciones de sus colaboradores.
- ✓ La ausencia de una campaña publicitaria, ha provocado desconocimiento entre la población a la cual va dirigido el producto de la marca GARRA que comercializa la empresa ICALZALO.
- ✓ Presenta una débil estructura organizacional.
- ✓ La empresa se encuentra ubicada en un área con poca actividad comercial.
- ✓ La falta de un plan de comercialización ha generado la improvisación de actividades.
- ✓ Carencia de alianzas estratégicas con organizaciones o profesionales relacionados con las diferentes tendencias de la moda y del sector calzado en general.
- ✓ Bajos volúmenes de ventas.
- ✓ Mínima utilización de la capacidad instalada (11,4%).
- ✓ La empresa no brinda incentivos para motivar al personal.

#### **1.7.1. Matriz de ponderación.**

Para el desarrollo de las matrices EFE (evaluación de factores externos) y EFI (evaluación de factores internos), se tomó en cuenta los fundamentos de marketing de (Bonilla, 2011, pág. 77), y se solicitó que en base a sus criterios al gerente conjuntamente con su socio determinen los valores a las matrices.

##### **1.7.1.1. Matriz EFE.**

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos se procedió a realizar los siguientes pasos:

1. Se tomó los resultados del análisis externo de la empresa ICALZALO considerando las oportunidades y amenazas.
2. Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor cero (0) sin importancia hasta uno (1) muy importante, considerando que de 0 a 0.050 es una calificación baja y de 0.051 en adelante para una calificación alta, la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso se considera que la oportunidad más importante para la empresa ICALZALO es la diversidad de eventos, ferias y exposiciones relacionadas con la industria del calzado e

incremento de campañas publicitarias estatales para concienciar a la ciudadanía con respecto de la calidad de la producción, así como la amenaza más importante es la presencia de nuevas empresas productoras y comercializadoras de calzado a nivel nacional y la persistencia del contrabando de calzado peruano y asiático.

3. Para asignar la calificación a cada uno de los factores se analizó la forma en que son atractivas o no las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde (1) no es importante y (4) es muy importante.
4. Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos servicios van a priorizar el uso de factores externos de la matriz F.O.D.A.
5. Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4.

**Tabla 14. Matriz EFE**

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>O1:</b> Diversidad de eventos, ferias y exposiciones relacionadas con la industria del calzado. Incremento de campañas publicitarias estatales para concienciar a la ciudadanía con respecto de la calidad de la producción nacional	0.070	4	0.280
<b>O2:</b> El 84% de la población de Loja tiende a comprar zapato casual y deportivo.	0.060	4	0.240
<b>O3:</b> Diversidad de medios de comunicación para la aplicación de publicidad tales como: radio, televisión, página web, prensa escrita, redes sociales.	0.057	4	0.228
<b>O4:</b> El promedio de demanda de calzado anual es de 3 pares de calzado.	0.056	4	0.224
<b>O5:</b> Una cómoda tasa de interés activa de 7.84% permite al industria acceder a créditos	0.056	4	0.224
<b>O6:</b> El 35% de la población no se encuentra satisfecha con la oferta actual del zapato casual.	0.055	4	0.220
<b>O7:</b> Empresas que prestan los servicios de mantenimiento de maquinaria y colocación de paquetes informáticos entre ellas Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC).	0.050	3	0.150
<b>O8:</b> La baja tasa de inflación anual del 3.67%, significa un incremento mínimo en los precios de los productos lo que estimula a la demanda.	0.035	3	0.105
<b>O9:</b> Centros de capacitación para el personal y directivos tales como Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC), (SECAP).	0.035	3	0.105
<b>O10:</b> Existencia de fuentes de financiamiento por parte de instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN).	0.034	3	0.102
<b>O11:</b> Apoyo de instituciones tales como; Agencia de Desarrollo Empresarial de la Provincia de Loja (ADEP-L), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para una mayor asesoría y difusión.	0.030	3	0.090
<b>O12:</b> El incremento del PIB de 4.5% a 4.9 % conlleva al aumento del poder adquisitivo.	0.030	3	0.090
<b>Subtotal</b>	<b>0.568</b>		<b>2.058</b>
Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>A1:</b> Presencia de nuevas empresas productoras y comercializadoras de calzado a nivel nacional.	0.065	1	0.065
<b>A2:</b> Persiste el contrabando de calzado peruano y asiático.	0.065	1	0.065
<b>A3:</b> Constantes cambios en la política tributarias	0.060	1	0.060
<b>A4:</b> Aumento excesivo de tramitología para la permanencia y desarrollo de las empresas por parte de instituciones como: SRI, Misterio de relaciones laborales, IESS y municipalidad de Loja.	0.060	1	0.060
<b>A5:</b> La restricción en las importaciones impide que las empresas productoras cuenten con nueva maquinaria y de importarlas, resultará muy costoso.	0.057	1	0.057
<b>A6:</b> El incremento del desempleo y empleo inadecuado conlleva a una reducción en el poder adquisitivo de las familias, disminuyendo la compra de algunos productos.	0.050	2	0.100
<b>A7:</b> El país cuenta con un déficit de -3,412.46 (miles de dólares), de la balanza comercial no petrolera lo que indica el predominio de compra de los productos extranjeros en relación con la venta de la producción nacional al exterior.	0.040	2	0.080
<b>A8:</b> Aunque el riesgo país en el Ecuador ha disminuido, continúa siendo alto, ocupando el tercer lugar de riesgo país a nivel de Latinoamérica	0.035	2	0.070
<b>Subtotal</b>	<b>0.432</b>		<b>0.557</b>
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.615</b>

Fuente: Empresa ICALZALO

### Rangos de calificación:

A continuación se detalla los valores de calificación y peso asignados denotados anteriormente para la matriz EFE en el numeral dos y tres.

Oportunidad alto impacto	4
Oportunidad bajo impacto	3
Amenaza de bajo impacto	2
Amenaza de alto impacto	1

Alto impacto	0.51 a 1
Bajo impacto	0 a 0.50

Según el análisis de la matriz de factores externos los resultados menores a 2.5 indican predominio de las amenazas en la empresa, mientras que valores mayores que 2.5 indica que están respondiendo bien a sus oportunidades y amenazas, el total ponderado es de 2.6 en el caso de la industria ICALZALO, lo que indican que están respondiendo bien a las amenazas utilizando las oportunidades que se les presenta en la empresa.

#### 1.7.1.2. Matriz EFI.

1. Se realizó un listado de los factores internos identificados en el trabajo de campo realizado, en el cual se determinó las fortalezas y debilidades.
2. Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó desde el valor cero (0) sin importancia hasta (1) muy importante, considerando que de 0 a 0.050 es una calificación baja y de 0.051 en adelante para una calificación alta, la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso se considera que la fortaleza más importante para la empresa es disponer de maquinaria y tecnología actualizada para la elaboración de sus productos, así como la debilidad con más impacto es el bajo volumen de venta.
3. Para asignar la calificación a cada uno de los factores se analizó la forma en que son atractivas o no las fortalezas y que daño pueden ejercer las debilidades sobre la empresa por lo que se calificó desde (1) no es importante y (4) es muy importante.
4. Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos servicios van a priorizar el uso de factores externos de la matriz F.O.D.A.
5. Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4.

**Tabla 15.** Matriz EFI.

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>F1:</b> Dispone de maquinaria y tecnología actualizada para la elaboración de sus productos	0.07	4	0.28
<b>F2:</b> ICALZALO ofrece productos de elevada calidad, con excelentes características de materia prima e insumos con los que se elabora, a un precio accesible.	0.06	4	0.24
<b>F3:</b> Ofrece gran variedad de modelos de calzado.	0.06	4	0.24
<b>F4:</b> Realiza descuentos por volúmenes de compra.	0.06	4	0.24
<b>F5:</b> El 78% de la población estarían dispuestos a comprar calzado en la empresa ICALZALO.	0.06	4	0.24
<b>F6:</b> Mantiene responsabilidad con el medio ambiente	0.05	3	0.15
<b>F7:</b> Ofrece facilidades de pago (crédito) a sus clientes.	0.05	3	0.15
<b>F8:</b> La empresa brinda una adecuada atención al cliente.	0.04	3	0.12
<b>F9:</b> Emprendedor con visión empresarial	0.04	3	0.12
<b>Subtotal</b>	<b>0.49</b>		<b>1,78</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>D1:</b> Bajos volúmenes de ventas	0.07	1	0.07
<b>D2:</b> Industria nueva en el mercado implica un bajo posicionamiento de la marca GARRA de la empresa ICALZALO.	0.06	1	0.06
<b>D3:</b> Mínima utilización de la capacidad instalada (11,4%)	0.06	1	0.06
<b>D4:</b> La falta de un plan de comercialización ha generado la improvisación de actividades.	0.06	1	0.06
<b>D5:</b> La ausencia de una campaña publicitaria, ha provocado desconocimiento entre la población a la cual va dirigido el producto de la marca GARRA que comercializa la empresa ICALZALO.	0.04	2	0.08
<b>D6:</b> La empresa se encuentra ubicada en un área con poca actividad comercial	0.04	2	0.08
<b>D7:</b> Carencia de alianzas estratégicas con organizaciones o profesionales relacionados con las diferentes tendencias de la moda y del sector del calzado en general.	0.04	2	0.08
<b>D8:</b> Falta de personal en la empresa ICALZALO provoca la multiplicidad funciones de sus colaboradores.	0.04	2	0.08
<b>D9:</b> Limitada capacitación a los colaboradores para que sean más productivos en el desempeño de sus actividades.	0.04	2	0.08
<b>D10:</b> La empresa no brinda incentivos para motivar al personal.	0.04	2	0.08
<b>D11:</b> Presenta una débil estructura organizacional	0.02	2	0.04
<b>Subtotal</b>	<b>0.51</b>		<b>0,77</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

Fuente: Empresa ICALZALO.

**Rangos de calificación:**

A continuación se detalla los valores de calificación y peso asignados denotados anteriormente para la matriz EFI en el numeral dos y tres.

Fortaleza de alto impacto	4
Fortaleza de bajo impacto	3
Debilidad de bajo impacto	2
Debilidad de alto impacto	1

Alto impacto	0.51 a 1
Bajo impacto	0 a 0.50

Según análisis de la matriz de factores internos los resultados mayores a 2.5 indican predominio de fortalezas mientras que valores menores que 2.5, denotan preponderancia de las debilidades. El total ponderado obtenido a través de la aplicación de la presente matriz permitió determinar que predominan las fortalezas en un 2.55.

Mediante el análisis se deberá considerar el planteamiento de estrategias que permitirán potencializar las fortalezas y mitigar las debilidades que impiden el mejoramiento y el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

### **1.7.2. Matriz FODA.**

La principal fuente de información para desarrollar la matriz FODA fueron los resultados de las encuestas a los clientes, ofertantes y por último de la entrevista realizada al Gerente de ICALZALO. Para el desarrollo de la presente matriz se ejecutaron los siguientes pasos.

1. La información a ser utilizada en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que se obtuvieron de las matrices E.F.E y E.F.I.
2. Se realizó una combinación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas estableciendo lineamientos estrategias F.O -F.A – D.O - D.A.

En las estrategias FO, se utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas, el lineamiento estratégico F.O. es: Posicionar la marca “Garra” de la empresa ICALZALO en el mercado.

Las estrategias DO se enfocan a mejorar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades del entorno, el lineamiento estratégico D.O. es: fortalecer la estructura organizacional de la empresa ICALZALO.

Las estrategias FA, se utilizan para reducir las amenazas del entorno, el lineamiento estratégico FA es: Aumentar la participación de la empresa ICALZALO en el mercado de la ciudad de Loja.

Las estrategias DA utilizan tácticas defensivas, mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas, el lineamiento estratégico DA se enfoca en: Mejorar la percepción del calzado que oferta la empresa ICALZALO.

**Tabla 16. Matriz FODA.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>F1:</b> Dispone de maquinaria y tecnología actualizada para la elaboración de sus productos	<b>D1:</b> Bajos volúmenes de ventas
	<b>F2:</b> ICALZALO ofrece productos de elevada calidad, con excelentes características de materia prima e insumos con los que se elabora, a un precio accesible.	<b>D2:</b> Industria nueva en el mercado implica un bajo posicionamiento de la marca GARRA de la empresa ICALZALO.
	<b>F3:</b> Ofrece gran variedad de modelos de calzado.	<b>D3:</b> Mínima utilización de la capacidad instalada (11,4%)
	<b>F4:</b> Realiza descuentos por volúmenes de compra.	<b>D4:</b> La falta de un plan de comercialización ha generado la improvisación de actividades.
	<b>F5:</b> El 78% de la población estarían dispuestos a comprar calzado en la empresa ICALZALO.	<b>D5:</b> La ausencia de una campaña publicitaria, ha provocado desconocimiento entre la población a la cual va dirigido el producto de la marca GARRA que comercializa la empresa ICALZALO.
	<b>F6:</b> Mantiene responsabilidad con el medio ambiente	<b>D6:</b> La empresa se encuentra ubicada en un área con poca actividad comercial
	<b>F7:</b> Ofrece facilidades de pago (crédito) a sus clientes.	<b>D7:</b> Carencia de alianzas estratégicas con organizaciones o profesionales relacionados con las diferentes tendencias de la moda y del sector del calzado en general.
	<b>F8:</b> La empresa brinda una adecuada atención al cliente.	<b>D8:</b> Falta de personal en la empresa ICALZALO provoca la multiplicidad funciones de sus colaboradores.
	<b>F9:</b> Emprendedor con visión empresarial	<b>D9:</b> Limitada capacitación a los colaboradores para que sean más productivos en el desempeño de sus actividades.
		<b>D10:</b> La empresa no brinda incentivos para motivar al personal.
		<b>D11:</b> Presenta una débil estructura organizacional
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<b>O1:</b> Diversidad de eventos, ferias y exposiciones relacionadas con la industria del calzado. Incremento de campañas publicitarias estatales para concienciar a la ciudadanía con respecto de la calidad de la producción nacional	F1,F2 – D1,D2	D9,D12 – O9,O11
<b>O2:</b> El 84% de la población de Loja tiende a comprar zapato casual y deportivo.	<b>Lineamiento estratégico 1.</b>  Posicionar la marca Garra de la empresa ICALZALO en el mercado	<b>Lineamiento estratégico 2.</b>  Fortalecer la estructura organizacional de la empresa ICALZALO
<b>O3:</b> Diversidad de medios de comunicación para la aplicación de publicidad tales como: radio, televisión, página web, prensa escrita, redes sociales.		
<b>O4:</b> El promedio de demanda de calzado anual es de 3 pares de calzado.		
<b>O5:</b> Una cómoda tasa de interés activa de 7.84% permite al industria acceder a créditos		

<p><b>O6:</b> El 35% de la población no se encuentra satisfecha con la oferta actual del zapato casual.</p> <p><b>O7:</b> Empresas que prestan los servicios de mantenimiento de maquinaria y colocación de paquetes informáticos entre ellas Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC).</p> <p><b>O8:</b> La baja tasa de inflación anual del 3.67%, significa un incremento mínimo en los precios de los productos lo que estimula a la demanda.</p> <p><b>O9:</b> Centros de capacitación para el personal y directivos tales como Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), Unidad Tecnológica de Apoyo al Calzado (UTAC), (SECAP).</p> <p><b>O10:</b> Existencia de fuentes de financiamiento por parte de instituciones públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN).</p> <p><b>O11:</b> Apoyo de instituciones tales como: Agencia de Desarrollo Empresarial de la Provincia de Loja (ADEP-L), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para una mayor asesoría y difusión.</p> <p><b>O12:</b> El incremento del PIB de 4.5% a 4.9 % conlleva al aumento del poder adquisitivo.</p>		
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<p><b>A1:</b> Presencia de nuevas empresas productoras y comercializadoras de calzado a nivel nacional.</p> <p><b>A2:</b> Persiste el contrabando de calzado peruano y asiático.</p> <p><b>A3:</b> Constantes cambios en la política tributarias</p> <p><b>A4:</b> Aumento excesivo de tramitología para la permanencia y desarrollo de las empresas por parte de instituciones como: SRI, Ministerio de relaciones laborales, IESS y municipalidad de Loja.</p> <p><b>A5:</b> La restricción en las importaciones impide que las empresas productoras cuenten con nueva maquinaria y de importarlas, resultará muy costoso.</p> <p><b>A6:</b> El incremento del desempleo y empleo inadecuado conlleva a una reducción en el poder adquisitivo de las familias, disminuyendo la compra de algunos productos.</p> <p><b>A7:</b> El país cuenta con un déficit de -3,412.46 (miles de dólares), de la balanza comercial no petrolera lo que indica el predominio de compra de los productos extranjeros en relación con la venta de la producción nacional al exterior.</p> <p><b>A8:</b> Aunque el riesgo país en el Ecuador ha disminuido, continúa siendo alto, ocupando el tercer lugar de riesgo país a nivel de Latinoamérica</p>	<p>F1, F3 – A1,A2</p> <p><b>Lineamiento estratégico 3.</b></p> <p>Aumentar la participación de la empresa ICALZALO en el mercado de la ciudad de Loja</p>	<p>D1, D2 – A1 ,A2</p> <p><b>Lineamiento estratégico 4.</b></p> <p>Mejorar la percepción del calzado que oferta la empresa ICALZALO</p>

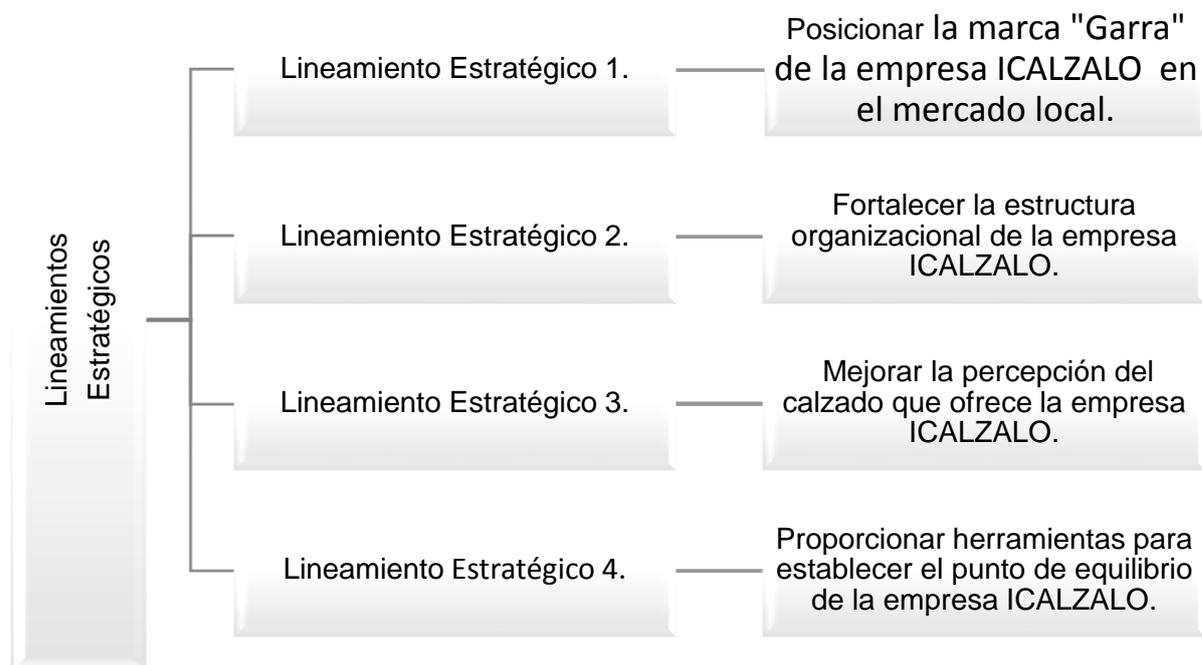
Fuente: Empresa ICALZALO

Para desarrollar el cruce de variables, en primera instancia se identificaron y validaron las principales variables a analizar en los cuatro cuadrantes. En el primer cuadrante localizó las oportunidades que refuercen las fortalezas del subsector; en el segundo cuadrante, como hacer que las oportunidades resten fuerza a las debilidades o en todo caso como revertir estas debilidades con las oportunidades del contexto. En el tercer cuadrante, se pudo analizar cómo aprovechar las fortalezas de la empresa, para hacer frente a las amenazas, y en el cuarto cuadrante se ve la necesidad de intervenir para que las debilidades no se profundicen con las amenazas, según se demuestra en la tabla anterior.

**CAPÍTULO II.**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN**

## 2.1. Descripción del plan estratégico de comercialización.

La planeación estratégica de comercialización es un proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la empresa para vender su producto. Una vez realizado el diagnóstico interno y externo de la empresa, se propone formular varios lineamientos estratégicos que ayudaran a introducir a la empresa ICALZALO en el mercado local, a continuación detallan en la siguiente tabla.



**Figura 15.** Resumen de Lineamientos estratégicos  
Elaboración: Autora.

A continuación se describe cada uno de los respectivos lineamientos con las tácticas y actividades a realizarse.

### 2.1.1. Lineamiento estratégico 1:

#### **Posicionar la marca “Garra” de la empresa ICALZALO en el mercado.**

La empresa de producción y comercialización de calzado ICALZALO es nueva en el mercado de la ciudad de Loja y como toda empresa joven es poco conocida, sus administradores deben realizar un esfuerzo para invertir en actividades que permitan posicionar la empresa y su marca “Garra” entre los consumidores, especialmente de su producto bailarinas que ha sido el de mayor aceptación hasta el momento.

**Tabla 17.** Acciones y actividades para posicionar la marca Garra.

Objetivo Estratégico	Acciones	Actividades	Indicadores
Aumentar el conocimiento de los productos que comercializa la empresa ICALZALO	1. Diseñar una campaña publicitaria que permita difundir la diversidad de modelos de calzado que produce y comercializa la empresa.	1. Reformular el logotipo actual de la empresa (ver anexo 9)	Diseño de nuevo logotipo
		2. Elaborar una cuña radial para promocionar la marca Garra (ver anexo 10).	Número de cuñas radiales emitidas.
		3. Diseñar material impreso para distribuir en lugares de mayor afluencia de personas (ver anexo 11).	Diseño de hojas volantes, dípticos Cronograma de lugares y fechas de entrega
		4. Diseño de una página web para la empresa ICALZALO (ver anexo 12).	Visitas realizadas a la página web
	2. Organizar un cronograma de eventos, ferias y exposiciones donde participará la empresa ICALZALO.	1. Establecer alianzas estratégicas con emprendedores que deseen participar en los eventos (ver anexo 13).	Número de alianzas estratégicas realizadas
		2. Realizar una lista de las ferias, eventos y exposiciones más importantes para seleccionar a las que se va a asistir (ver anexo 14).	Número de eventos que se van a realizar
		3. Determinar el número y el cronograma de eventos en los que se va a participar	Número de eventos asistidos Número de eventos planificados
	3. Establecer convenios con cadenas de supermercados, como Supermaxi para comercializar sus productos	1. Realizar un convenio de distribución proporcionando un precio de distribuidor a Supermaxi por volúmenes de comercialización (ver anexo 15) y establecer el código de barras a los productos (ver anexo 35).	Convenio firmado
		2. Proporcionar material publicitario para ser distribuido en estas instalaciones (ver anexo 11).	Cantidad de material publicitario entregado
		3. Contratar una impulsadora para que en fechas especiales realice la promoción del producto.	Cantidad de productos entregados
	4. Elaborar productos promocionales para entregar a los clientes de acuerdo a sus volúmenes de compra y fidelidad.	1. Seleccionar y realizar los respectivos contratos con empresas que confeccionan llaveros, camisetas, esferos cartucheras y demás material publicitario (ver anexo 16).	Inversión en material publicitario
		2. Se establecerá los montos de compra y las promociones que se entregará por dichos montos (ver anexo 17).	Cantidad de material entregado a los clientes
		3. Elaborar una base de datos de los clientes, clasificándolos por montos de compra y frecuencia(ver anexo 18)	Base de datos de la empresa ICALZALO
	5. Elaborar un catálogo de ventas, donde consten los diferentes modelos de calzado que produce y comercializa ICALZALO. (ver anexo 19).	1. Realizar el proceso técnico para la contratación de un agente de ventas con experiencia	Contrato de trabajo
		2. Elaborar cronograma de visitas a potenciales clientes.	Visitas efectuadas Visitas planificadas
		3. Proporcionar material publicitario a ser entregado a los clientes (ver anexo 11)	Cantidad de materiales entregado

**Fuente:** investigación de mercado.

**Tabla 18.** Presupuesto del lineamiento 1

<b>Detalle 1</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Diseño de logotipo y slogan.	1	30.00	30.00
Cuña radial ( 3 diarios por tres meses)	270	1.50	405.00
<b>Material impreso</b>			
Dípticos	500	0.090	45.00
Hojas volantes	1000	0.095	95.00
Tarjetas de presentación	1000	0.095	17.50
Tríptico	50	1.50	75.00
<b>Página Web</b>			
Diseño	1	315.00	315.00
Implementación	1	255.00	255.00
<b>Organización de cronograma de eventos y ferias</b>			
Gastos de comunicación	30	0.25	7.50
Tramites de legalización	1	40.00	40.00
Gastos de trasporte ( promedio)	2	20.00	40.00
Gastos de alimentación (promedio 2 días)	6	3.00	18.00
Gastos de hospedaje (2 días )	2	30.00	60.00
Alquiler del puesto	2	50.00	100.00
Gastos de comunicación (minutos celular)	60	0.25	15.00
Trámites de Legalización	1	40.00	40.00
Código de barra a los productos (anual)	1	505.00	505.00
Costo de afiliación (única vez)	1	170.00	170.00
Sueldo Ejecutivo en ventas(Servicios profesionales, mensual)	1	350.00	350.00
Diseño de los catálogos	1	2.50	2.50
Copias de los catálogos	6	1.25	7.50
Gastos de transporte, alimentación y hospedaje (mensual)	1	200.00	200.00
<b>Total</b>			<b>2793.00</b>

Elaboración: Autora

## 2.1.2. Lineamiento estratégico 2:

### Fortalecer la estructura organizacional de la empresa ICALZALO.

La empresa ICALZALO presenta una débil estructura organizacional debido a que existe desorganización y confusión en la realización de las actividades por parte del personal, una misma persona realiza varias funciones de diferente ámbito, en lo administrativo, en lo comercial y en lo operativo, lo que impide enfocarse en la principal tarea para lo que fue contratado; además existe duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades, etc., lo que genera pérdida de tiempo y de recursos.

**Tabla 19.** Acciones y actividades para fortalecer la estructura organizacional de la empresa CALZADO.

Objetivo Estratégico	Acciones	Actividades	Indicadores
Elaborar diversos instrumentos administrativos que permitan mejorar la gestión del talento humano	1. Elaborar un manual de funciones para los diferentes cargos de la empresa.	1. Definir los niveles jerárquicos y cargos de la empresa mediante la elaboración de un organigrama estructural (ver anexo 20).	Organigrama estructural para ICALZALO
		2. Revisar modelos de manuales de funciones y establecer el perfil y actividades de cada cargo y proponer los manuales de funciones (ver anexo 21).	Aplicación del manual
	2. Diseñar la filosofía empresarial para ICALZALO	1. Realizar el proceso para la formulación de la misión (ver anexo 22).	Misión de la empresa ICALZALO
		2. Efectuar el proceso para el establecimiento de la visión (ver anexo 22).	Visión de la empresa ICALZALO
		3. Determinar los valores institucionales que orienten las actividades de la empresa (ver anexo 23).	Valores institucionales para ICALZALO
	3. Divulgar y socializar la misión, visión y valores corporativos de la empresa ICALZALO.	1. Elaborar un afiche institucional donde se dé a conocer la misión, visión y valores reformulados, ubicándolo en un lugar de la empresa visible tanto para el cliente interno y externo (ver anexo 24).	Indicadores de aprendizaje de valores
		2. Realizar una charla informal de socialización al personal de la empresa explicando los elementos y pautas que tiene la nueva evaluación de la empresa.	Misión, Visión y valores institucionales
	4. Crear un plan de incentivos para mejorar al personal.	1. Llevar la lista de cumpleaños para realizar una pequeña sorpresa al trabajador que cumpla años (ver anexo 25).	Lista de fecha de cumpleaños
		2. Pagar un bono por puntualidad y asistencia.	Lista de entrada y salida de los socios
		3. Pago de bonificación al empleado del mes por cumplir las metas propuestas.	Registro de metas cumplidas por colaborador

Fuente: Investigación de mercado.

**Tabla 20.** Presupuesto del lineamiento 2.

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Gastos de comunicación	120	0.25	30.00
<b>Gastos de suministro de oficina</b>			
Papel	1000	0,004	4.00
Impresiones	10	0.05	0.5
Afiches institucionales	2	10.00	20.00
Sorpresa de cumpleaños	5	20.00	100.00
Pago por puntualidad y asistencia (trimestral)	4	20.00	80.00
Pago por empleado del mes	12	35.00	420.00
<b>Total</b>			<b>654.50</b>

Elaboración: Autora

### **2.1.3. Lineamiento estratégico 3:**

#### **Mejorar la percepción del calzado que ofrece la empresa ICALZALO.**

Hoy en día la percepción del calzado nacional no es tan alentador ya que algunos de los usuarios opinan que el calzado fabricado en el país no es de buena calidad, que los diseños no son atractivos, pese a la campaña masiva por parte del gobierno denominada “Primero Ecuador”, por lo que se deben emprender acciones y actividades que le permitan cambiar la percepción que tienen sobre el calzado que ofrece la empresa ICALZALO, lo que ayudará a incrementar sus volúmenes de ventas y generar mayor rentabilidad por la inversión realizada.

**Tabla 21.** Acciones y Actividades para mejorar la percepción del calzado que ofrece de la empresa ICALZALO.

Objetivo Estratégico	Acciones	Actividades	Indicadores
Lograr una mayor aceptación del producto que ofrece la empresa ICALZALO	1. Mejorar el diseño y características del calzado	1. Visualizar variedad de diseños que estén en la tendencia de la moda.	Cantidad de diseños nuevos
		2. Mejorar la presentación del empaque (ver anexo 26).	Registro de clientes
		3. Ofrecer de manera personalizada el calzado de acuerdo a los requerimientos del cliente	Lista de clientes satisfechos
	2. Mejorar la calidad de la materia prima	1. Buscar proveedores que dispongan de tela impermeable (ver anexo 27).	Lista de proveedores
		2. Establecer contacto con los proveedores	Lista de proveedores
		3. Requerir un presupuesto y analizar el costo para su adquisición	Presupuesto
	3. Incrementar el número de referidos	1. En todo contacto que se tenga con los clientes, sea a través de correo electrónico, cartas, teléfono o en persona, se pedirán referidos.	Lista de referidos
		2. Las Tarjetas de presentación son claves para esto, se le regalarán tarjetas de presentación adicionales a los clientes en la entrega de los pedidos	Número de tarjetas entregadas
		3. Se pedirá a las a las amistades y familiares que recomienden el calzado que ofrece la empresa ICALZALO	Incremento de las ventas

Fuente: Investigación de Mercado

**Tabla 22.** Presupuesto del lineamiento 3

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Incremento de variedad de diseños ( por cada par de zapatos)	0	0	0
Mejoramiento del empaque ( Anual)	1200	0.50	600.00
Costo de la tela impermeable	10	9.50	95.00
Gastos de comunicación	60	0.25	15.00
<b>Gastos suministros de oficina</b>	-	-	-
Papel	10	0.05	0.50
Impresiones	10	0.05	0.50
<b>Total</b>			711.00

Elaboración: Autora

#### **2.1.4. Lineamiento estratégico 4:**

**Proporcionar herramientas para establecer el Punto de Equilibrio de la empresa ICALZALO.**

Actualmente la empresa ICALZALO no ha establecido el nivel de producción adecuado, por lo que sería importante calcular el punto de equilibrio para conocer cuando los ingresos son iguales a los egresos, lo que permitirá realizar esfuerzos para alcanzar este punto y sobrepasarlo con la finalidad de obtener utilidades.

**Tabla 23.** Aplicar herramientas para determinar la situación financiera de la empresa ICALZALO

Objetivo Estratégico	Acciones	Actividades	Indicadores
Realizar el cálculo de punto de equilibrio para determinar los volúmenes de ventas mínimos por mes	1. Realizar el Cálculo de los costos variables por tipo de calzado	1. Establecer los costos en materia prima e insumos (ver anexo 28).	Valores monetarios
		2. Calcular el costo de mano de obra directa (ver anexo 29).	Valores monetarios
		3. Determinar los costos de energía eléctrica. (ver anexo 30).	Valores monetarios
	2. Efectuar el cálculo de costos fijos de la empresa.	1. Realizar el cálculos de los gastos administrativos ver anexo 31).	Valores monetarios
		2. Establecer el monto de los gastos de comercialización. ver anexo 31).	Valores monetarios
		3. Determinar el monto de los gastos financieros ver anexo 31).	Valores monetarios
	3. Establecer la cantidad mínima de ventas para alcanzar el punto de equilibrio.	1. Establecer los porcentajes de demanda de cada producto. ver anexo 33).	Unidades
		2. Calcular el margen ponderado de contribución ver anexo 33).	Valores porcentuales
		3. Establecer los volúmenes mínimos de comercialización para alcanzar el punto de equilibrio ver anexo 34).	Unidades

Fuente: Empresa ICALZALO.





## CONCLUSIONES

- ✓ El sector del calzado ha atravesado una crisis debido a la insuficiente proveeduría de maquinaria e insumos y por la entrada ilegal de calzado asiático y peruano, sin embargo en los últimos años se ha reactivado la producción gracias a las políticas arancelarias impuestas por el Estado, el mismo que contribuyó 11% del PIB a la economía nacional.
- ✓ La empresa “ICALZALO”, es una de las primeras industrias de calzado en la ciudad de Loja, la misma que surgió con el propósito de implementar formas de producción en el sector calzado, e innovar con modelos que vayan con la tendencia de la moda, gracias a los conocimientos adquiridos en el exterior por el líder emprendedor Edgar Tacuri.
- ✓ La fuerte campaña del gobierno con el lema “Primero Ecuador”, consume lo nuestro, resulta positivo ya que las personas se motivan por preferir producto nacional. Por otro lado, el elevado capital que tienen que invertir los productores de calzado para llevar a cabo la renovación de la maquinaria, impide a los fabricantes innovar en tecnología debido a que la mayoría es importada.
- ✓ La investigación aplicada a la población de la ciudad de Loja demostró que, 84% de encuestados tiende a comprar zapato casual y deportivo, 43% de mujeres prefieren calzado casual y 44% de hombres optan por calzado deportivo, 65% de clientes de la empresa “ICALZALO”, prefieren el calzado por su comodidad. El 35% de la población no se encuentra satisfecha con la oferta de calzado casual que existe en la actualidad, el promedio de uso de calzado de 3 pares anuales.
- ✓ El análisis FODA, los factores macro y micro, la matriz de alto impacto y el estudio de mercado, permitieron generar lineamientos estratégicos enfocados en cuatro direcciones: Posicionamiento de la marca “Garra” de la empresa ICALZALO, fortalecimiento de su estructura organizacional de la empresa, mejorar la percepción del calzado que ofrece la empresa en base al incremento de su valor y establecer el punto de equilibrio para la empresa ICALZALO, lo que ayudará a la empresa a posesionarse en el mercado y tener claro cuál es volumen de producción y ventas.

## RECOMENDACIONES

- ✓ La investigación de mercado debe ser constante y profunda con la finalidad de reconocer las necesidades de los clientes y potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades internas que presenta la empresa, para poder comercializar un producto de calidad, conjuntamente con una atención diferenciada, que permita superar las expectativas de los clientes.
- ✓ La propuesta estratégica de comercialización debe realizarse en los plazos establecidos en la planificación, además la prioridad debe ser mejorar la administración y la relación con los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Al ser “ICALZALO” una industria nueva en el mercado lojano, debe potencializar las actividades direccionadas a la publicidad y promoción, para de esta manera dar a conocer su producto e incrementar su cuota de participación en el mercado.
- ✓ Es necesario contratar personal principalmente, para su fuerza de ventas y emprender en una capacitación continua, puesto que una de las principales debilidades de la empresa son sus bajos volúmenes de ventas.
- ✓ Fortalecer la filosofía empresarial de la empresa ICALZALO, reestructurando la misión, visión, organizando a su personal mediante un organigrama estructural y elaborando manuales de funciones para cada puesto de trabajo.
- ✓ Aumentar la participación de la empresa ICALZALO en las diferentes ferias y exposiciones realizadas a nivel local y nacional.
- ✓ Fortalecer las relaciones humanas con el personal de la empresa a fin de alcanzar el compromiso y la representación ante el cliente.
- ✓ Rentar un local en una zona con mayor actividad comercial

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDES. (29 de abril de 2014). Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/remesas-migrantes-ecuatorianos-cifraron-usd-2449-millones-2013.html>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. México: McGrawhill.
- Banco Central del Ecuador. (2014). Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Bonilla, L. (2011). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. México: Agora.
- CADECOL. (5 de 9 de 2014). Lista de Socios que ofertan calzado en la ciudad de Loja. Loja, Ecuador.
- Castro, F. G. (2004). *Introducción a la ingeniería económica*. Colombia.
- Chávez, D. (2014). *Programa de cooperacion horizontal tencnológicas*. Recuperado el 6 de agosto de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/92016099/M-Perfil-de-Producto-Calzado-CORPEI#scribd>
- Cueto, A. (2012). *Clases de Marketing*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014, de <http://anibalcueto.blogspot.com/>
- David Pavón Univesidad de Rouen. (2014).
- Ecuador en cifras. (Junio de 2014). Recuperado el 15 de noviembre de 2014, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo\\_junio\\_2014/15Anios/Informe%20Econom%EDa%20laboral%20-%20jun14%28rev%29.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo_junio_2014/15Anios/Informe%20Econom%EDa%20laboral%20-%20jun14%28rev%29.pdf)
- Ecuador Exporta. (2010). Recuperado el 5 de agosto de 2014, de [http://www.ecuadorexporta.org/productor\\_down/perfil\\_de\\_cuero\\_y\\_pieles\\_en\\_ecuador392.pdf](http://www.ecuadorexporta.org/productor_down/perfil_de_cuero_y_pieles_en_ecuador392.pdf)
- El Expreso. (1 de octubre de 2013). Recuperado el 3 de octubre de 2014, de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=5169948&idcat=19409&tipo=2>
- El Interbacionalista. (octubre de 2010). Recuperado el 5 de octubre de 2014, de <http://www.internationalist.org/EIInternacionalista8web.pdf>
- EL Telégrafo. (2014). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-pib-de-ecuador-crecera-5-en-2014.html>.
- El Universo. (23 de septiembre de 2013). Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/23/nota/1485411/eeuu-continua-siendo-primer-socio-ecuador>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). México: Mc Graw Hill.
- Fischer, L., & Espejo, J. Á. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.

- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid : ESIC.
- Guzmán, J. (Agosto. de 2013). *repositorio.ucsg*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec:8080/bitstream/123456789/2894/1/T-UCSG-POS-DGP-7.pdf>
- *IDE Business School*. (2015). Recuperado el 25 de septiembre de 2014, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/67-estadisticas/macroeconomia/372-riesgo-pais>
- *INEC*. (2010). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- Jácome, H. (01 de Mayo de 2010). *FLACSO-MIPRO*. Recuperado el 12 de octubre de 2014, de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcglT0iq9cihvxygjk.pdf>
- Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación Integral de mercados*. Colombia: Mc Graw Hill.
- *Jpincay1974's Blog*. (23 de Mayo de 2011). Recuperado el 21 de octubre de 2014, de <https://jpincay1974.wordpress.com/2011/05/23/primer-analisis-de-la-educacion-en-el-ecuador/>
- L, D, & J. (2005). *Canales de Marketing*. México : Mc Graw Hill.
- *La Hora*. (5 de Junio de 2013). Recuperado el 11 de octubre de 2014, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517118/-1/Industria\\_del\\_calzado\\_genera\\_100.000\\_empleos\\_en\\_el\\_Ecuador.html#.VTv-liF\\_Oko](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101517118/-1/Industria_del_calzado_genera_100.000_empleos_en_el_Ecuador.html#.VTv-liF_Oko)
- *La Hora*. (2011). Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101234605>
- López, A. (2010). *Promociones en espacios comerciales*. España: Vértice.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados un enfoque amplio*. México: Pearson.
- *Ministerio de Industrias y Productividad*. (21 de Noviembre de 2012). Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de <http://www.industrias.gob.ec/mcpec-magap-y-mipro-lideran-campana-primero-ecuador-que-incentiva-a-consumir-productos-nacionales/>
- *Ministerio de Industrias y Productividad*. (21 de Noviembre de 2012). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.industrias.gob.ec/mcpec-magap-y-mipro-lideran-campana-primero-ecuador-que-incentiva-a-consumir-productos-nacionales/>
- Mora, Y. (2013). *repositorio.ute*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17259/1/55545\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17259/1/55545_1.pdf)
- Neumeister S, C. (2014). Recuperado el 10 de octubre de 2014, de <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/1983/1/PLANIFICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA,%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20DE%20LA%20EMPRESA%20GAMO%C2%B4S%20EN%20LA%20CI.pdf>

- *Perfil del producto Calzado*. (2012). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/92016099/M-Perfil-de-Producto-Calzado-CORPEI#scribd>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Proaño, D. (19 de Agosto de 2010). *La U-TV Ambato ayer y hoy el bolg de la UTAC*. Recuperado el 7 de agosto de 2014, de <http://ambatoayeryhoy.blogspot.com/2010/08/proposito-del-foro-latinoamericano-del.html>
- Sullivan , W., Wicks, E., & Luxhoj, J. (2009). *Ingeniería Económica*. Mexico: PEARSON.
- *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. (13 de Octubre de 2011). Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/1.1.-Rosa-Elena-Novoa-Interfaz-entre-la-Propiedad-Intelectual-y-la-Competencia-en-Ecuador-y-el-rol-de-la-SCPM.pdf>
- Tacuri, E. (2014). Gerente de ICALZALO. (K. Toledo, Entrevistador)
- Talaya, Madariaga, Narros , Olarte, Reinares, & Saco. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Vargas, L. (21 de enero de 2013). *Diario de Economía y Negocios*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de <http://blogs.gestion.pe/marcasymentes/2013/01/6-factores-que-influyen-el-com.html>
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. España: Piraninfo.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Ley de fomento artesanal**

Decreto Ley de Emergencia 26

Registro Oficial 446 de 29-may-1986

Última modificación: 06-oct-2003

Estado: Vigente

NOTA GENERAL:

En uso de sus atribuciones constitucionales.

EXPIDE:

### **TITULO I GENERALIDADES**

**Art. 1.-** Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley.

Nota: Artículo reformado por Ley No. 000, publicada en Registro Oficial 940 de 7 de Mayo de 1996.

### **TITULO II DE LAS ORGANIZACIONES CAPITULO I**

Del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal

**Art. 6.-** Corresponde al Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal:

- a) Conceder los beneficios y exoneraciones a favor de quienes estén en capacidad de acogerse al régimen de esta Ley;
- b) Determinar los porcentajes de los beneficios a que tienen derecho los artesanos amparados por esta Ley, y
- c) Las demás atribuciones previstas en la Ley y Reglamentos.

## **CAPITULO II**

### **De las Instituciones Clasistas Artesanales**

**Art. 7.-** Para gozar de los beneficios establecidos en esta Ley, el artesano maestro de taller requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, o del carné de agremiación expedido por las diferentes organizaciones o instituciones artesanales clasistas con personería jurídica, en los casos de los artesanos miembros de asociaciones simples o compuestas, gremios, cooperativas, uniones de artesanos, cámaras artesanales u otras que se crearen de conformidad con la Ley.

Las organizaciones o instituciones artesanales, que se acojan a los beneficios de esta Ley, deberán justificar su personería jurídica y la calidad de su representante legal.

Para los artesanos autónomos que soliciten acogerse a los beneficios de esta Ley, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca elaborará a través de la Dirección Nacional de Artesanías el correspondiente informe técnico - económico y lo elevará a consideración del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal.

## **TITULO III**

### **CAPITULO I**

#### **De los beneficios**

**Art. 9.-** Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.

Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.

2. Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca

en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca.

Sin embargo, tanto en el numeral 1, como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de Junio de 1983, en lo que fuere pertinente.

3. Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.

4. Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.

5. Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.

6. Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios, de conformidad con la Ley.

7. Nota: Numeral derogado por Ley No. 56, publicada en Registro Oficial 341 de 22 de Diciembre de 1989 , y Ley No. 56 reformada por Ley No. 72, publicada en Registro Oficial 441 de 21 de Mayo de 1990 .

8. Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.

9. Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley.

10. Nota: Numeral derogado por Ley No. 56, publicada en Registro Oficial 341 de 22 de Diciembre de 1989 y Ley No. 56 reformada por Ley No. 72, publicada en Registro Oficial 441 de 21 de Mayo de 1990 .

11. Las personas naturales o jurídicas acogidas a esta Ley percibirán hasta el 15% en general como Abono Tributario o sobre el valor FOB de las exportaciones, y, como adicional, por razones de difícil acceso a mercados externos, licencias, permisos previos, competencia en el mercado, costos y fletes y lo que representan los nuevos mercados, hasta el 10% de los porcentajes que se establecieren legalmente.

12. Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento.

**Art. 11.-** El Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, a través de la Subsecretaría de Artesanías, otorgará a los artesanos y personas jurídicas artesanales, la certificación respectiva para la aplicación de los regímenes especiales salariales que se expidieren para el sector de conformidad con la Ley.

**Art. 12.-** A solicitud del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal, el Ministro de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, podrá requerir de la Junta Monetaria o de la institución u organismo competente, de conformidad con la Ley, la prohibición o limitación de importación de artículos similares a los elaborados por la artesanía nacional, cuando estos últimos ofrezcan condiciones satisfactorias de abastecimiento, calidad y precios.

En la aplicación de este artículo se deberán tener en cuenta los compromisos internacionales contraídos por el Ecuador en la materia.

## **TITULO V**

### **Del Seguro Social del Artesano**

**Art. 22.-** La protección del seguro social artesanal se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento de su taller o mantenimiento de la actividad artesanal, gestión que será calificada previamente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 24.-** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) deberá otorgar atención preferente al Seguro Social Artesanal, para lo cual implementará debidamente los departamentos o unidades administrativas correspondientes.

## Disposiciones Generales

**Art. 27.-** Las instituciones de crédito de fomento otorgarán créditos a los artesanos, uniones de artesanos y personas jurídicas artesanales, en condiciones favorables que se adapten a la situación de un sujeto de crédito con capacidad de garantía limitada. Estas instituciones de crédito de fomento harán constar anualmente en su presupuesto de inversiones un fondo especial, tomando como base los programas de fomento de la producción de la artesanía elaborado por el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo adoptado por el Gobierno.

La Junta Monetaria, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo y a los Planes Operativos del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, establecerá normas preferenciales para créditos artesanales que serán concedidos por las instituciones financieras de fomento.

**Art. 28.-** Créase el Fondo Nacional de Inversiones Artesanales (FONADIA) que será administrado por el Banco Nacional de Fomento, según reglamento que dictará el Presidente de la República, con los fondos asignados por el Estado, préstamos nacionales e internacionales que se obtuvieren de las Instituciones crediticias y demás que se consiguieren para el fomento artesanal en sus diferentes ramas y actividades, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.

**Art. 29.-** El Estado, las instituciones del sector público y todas las demás entidades que gocen de algún beneficio estatal, provincial o especial o que participen en fondos públicos, se abastecerán preferentemente con productos de la artesanía nacional.

El jefe y el pagador de la oficina adquirente serán responsables, personal y pecuniariamente, de la compra de los productos extranjeros similares a los de artesanía nacional sujeta al régimen de la presente Ley.

**Art. 33.-** La Ley de Fomento Artesanal reforma la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía codificada mediante Decreto Supremo No. 921, publicado en el Registro Oficial No. 372, de 20 de agosto de 1973, que queda únicamente como Ley de Fomento de la Pequeña Industria. En consecuencia, en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía suprímase toda mención a la artesanía.

Los artesanos que se hubieren acogido a los beneficios de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, seguirán en goce de ellos, sin perjuicio de que puedan gozar de los beneficios establecidos en la Ley de Fomento Artesanal.

## Anexo 2.

**Tabla 25.** Población de la ciudad de Loja (10 a 79)

Edad	de 10 a 19 años	de 20 a 29 años	de 30 a 39 años	de 40 a 49 años	de 50 a 59 años	de 60 a 69 años	de 70 a 79 años	Total
Población Total	35,226	36,727	22,694	18,047	12,920	7,776	4,141	137,531
Hombres (48%)	16908	17629	10893	8663	6202	3732	1988	66015
Mujeres ( 52%)	18318	19098	11801	9384	6718	4044	2153	71516
Encuestas a aplicar 384	184	200						
Porcentaje de Hombres	25.61	26.70	16.50	13.12	9.39	5.65	3.01	100
Hombres a encuestar	47	49	30	24	17	10	6	184
Porcentaje de Mujeres	25.61	26.70	16.50	13.12	9.39	5.65	3.01	100
Mujeres a Encuestar	51.22	53	33	26	19	11	6	200

**Fuente:** INEC 2010

### Anexo 3

**Tabla 26.** Lista de socios de la Cámara de Comercio de Loja que ofertan calzado (CADECOL .2014)

	Almacén	Dirección
1	Mariana Valarezo # 129	Centro Comercial Loja. Local 129 2do. Piso.
2	Exclusividades Paula	Rocafuerte 14-50 y Sucre
3	Calzado Damita	Imbabura 14-12 y Bolívar
4	Supermercado de calzado Duramax	Bolívar entre Miguel Riofrío y Azuay
5	Almacén María José	Centro Comercial Loja Almacén # 28
6	Súper Boutique de calzado "YOREDY"	José Antonio Eguiguren 16-32 y 18 de Noviembre
7	"FEST SHOES"	Azuay entre Bernardo V. y Bolívar
8	Boutique "MIAMI SPORT"	Bolívar 08-85 y Rocafuerte
9	D' SHOES BOUTIQUE	La Pradera 18 de Noviembre y Gobernación
10	Calzado KARIZIA'S	18 de Noviembre y 10 de Agosto
11	MARIA'S BOUTIQUE	18 de Noviembre y 10 de Agosto
12	Calzado Calle	Azuay y Bolívar
13	Calzado CAMILAS	18 de Noviembre entre Rocafuerte y 10 de Agosto
14	Latinas Girl's	Bolívar y Lourdes
15	Princesas Shoe's	Bolívar 10- 56 entre Azuay y Miguel Riofrío
16	Tommy Hilfiger	Bernardo Valdivieso. y 10 de Agosto
17	Pleno	Sucre 10-24 y Miguel Riofrío
18	El Baratón	Lauro Guerrero y Pasaje la Feue.

Fuente: CADECOL 2014

#### Anexo 4. Formato de encuestas realizadas a clientes

DATOS GENERALES	
1. Género:	1.M ( )                      2. F ( )
2. Edad :	1). 10 - 19 ( )    2). 20 - 29 ( )    3). 30 - 39 ( ) 4). 40 - 49 ( )    5). 50 - 59 ( )    6). 60 - 69 ( )    7). 70 - 79 ( )
3. Ocupación:	
PERFIL DEL CLIENTE	
4.- ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia?	
Hombres	Mujeres
1. Mocasines ( )	6.Tacones ( )
2. Botas ( )	7. Botas ( )
3. Deportivos ( )	8. Botines ( )
4. Zapatilla ( )	9. Deportivo ( )
5. Casual ( )	10. Casual ( )
	11. Zapatilla ( )
12). Otros _____	
4.1.- ¿De qué material compra calzado casual?	
1. Cuero ( ) 2. Textil ( ) 3. Sintético ( )	
5. ¿En qué lugares usted concurre a comprar el calzado?	
1.Tiendas de calzado ( ) 2.Centros comerciales ( ) 3.Internet ( ) 4.Supermercados ( ) 5.Otros _____	
6.- ¿Qué aspectos usted toma en cuenta al momento de adquirir calzado casual?	
1.Precio ( ) 2.Calidad ( ) 3.Diseño ( ) 4.Estampado ( ) 5.Marca ( ) 6.Comodidad ( ) 7.Durabilidad ( ) 8.Otros _____	
7.- ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un par de calzado?	
1.Menos de US\$20 ( ) 2.Entre US\$20 y US\$30 ( ) 3.Entre US\$30 y US\$40 ( ) 4.Entre US\$40 y US\$50 ( )	

5. Entre US\$50 y US\$60 ( )
6. Más de US\$60 ( )
8. ¿Qué color de calzado casual es de su mayor agrado?
1. Negro ( ) 2. Verde ( ) 3. Café ( ) 4. Blanco ( ) 5. Crema ( ) 6. Azul ( ) 7. Combinados ( ) 8. Otros-----
8.1. Está satisfecho con los diseños que se ofertan en el mercado de zapato casual?
1. Si ( ) 2. No ( )
9. ¿Con que frecuencia Ud. compra zapatos casuales?
1. Mensual ( ) 4. ¿Cuántos pares? _____ 2. Semestral ( ) 5. ¿Cuántos pares? _____ 3. Anual ( ) 6. ¿Cuántos pares? _____ 7. otros ( especifique ) ____
10. ¿Por qué medios le gustaría conocer sobre modelos de calzado?
1. Televisión ( ) 2. Radio ( ) 3. Diarios ( ) 4. Página web ( ) 5. Redes sociales ( ) 6. Volantes ( ) 7. Dípticos ( ) 8. Catálogos ( ) 9. Otros _____
11. ¿Conoce usted los productos que ofrece la empresa ICALZALO?
1. Si ( ) 2. No ( )
11.1. ¿Si la empresa ICALZALO le ofrece calzado textil con diseños novedosos, estaría dispuesto a adquirirlo?
1. Si ( ) 2. No ( )
12. ¿Estaría dispuesto usted a comprar calzado por internet?
1. Si ( ) 2. No ( )
13. ¿Al momento de comprar calzado usted prefiere?
1. Nacional ( ) 3. ¿Por qué? _____

2. Importado ( ) 4.¿Por qué? _____
14.- ¿De qué ciudad proviene el calzado Nacional que usted adquiere?
1. Quito ( ) 2. Cuenca ( ) 3. Guayaquil ( ) 4. Ambato ( ) 5.Otro ( ).....
15. ¿Ha tenido o tiene la necesidad de usar zapato ortopédico? 1.Si ( ) 2.No ( )
16. Si respondió si a la pregunta anterior, dónde lo adquirió? .....



**7. ¿Cuánto es el promedio de calzado casual textil que vende a la semana?**

- 1 a 10 pares ( )                      21 a 30 pares ( )  
11 a 20 pares ( )                      31 o más pares ( )

**8. ¿Con qué frecuencia realiza pedido de calzado a los proveedores?**

- Semanal ( )  
Quincenal ( )  
Mensual ( )  
Trimestral ( )  
Semestral ( )  
Anual ( )

**9. ¿Cuál es la forma de pago a su proveedor?**

- Al contado ( )  
Cheque ( )  
Tarjeta de crédito ( )  
Crédito directo ( )  
Otro ( )

**10. ¿Si cancela con crédito directo al proveedor, que plazo tiene?**

- 1 mes ( )  
2 meses ( )  
3 meses ( )  
Otro ( ).....

**11. Marque los 3 aspectos que considera usted importantes al momento de adquirir el calzado.**

- Calidad del calzado ( )              Rapidez de entrega ( )  
Diseño del calzado ( )              Precios ( )  
Ubicación del proveedor ( )      Crédito ( )

**12.- Está Ud. interesado en adquirir calzado de la industria Lojana?**

- Si ( )  
No ( )

**13.- ¿Recibe algún descuento o promoción por parte de su proveedor de calzado?**

Si ( )

No ( )

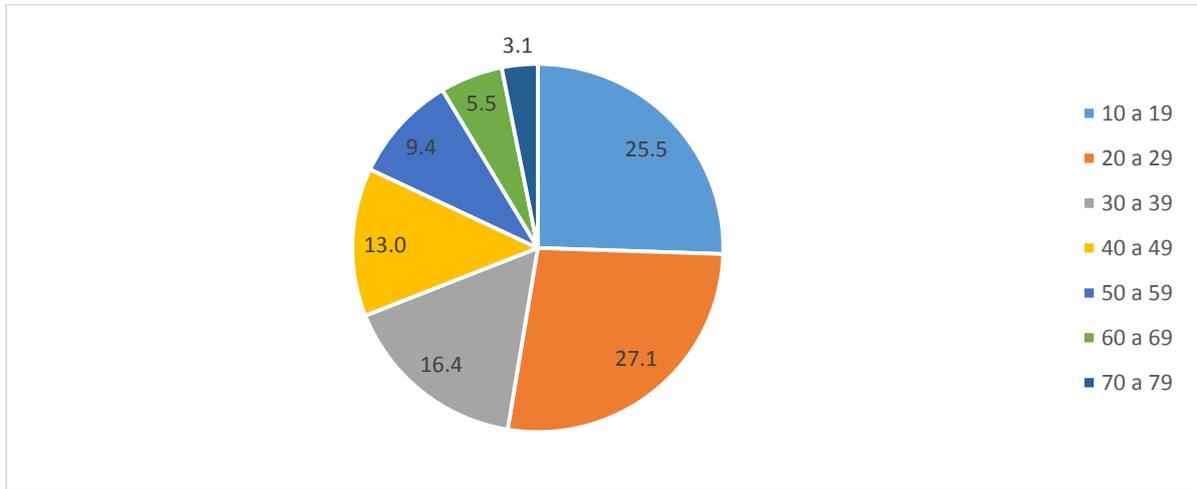
**14.- ¿En caso de que su respuesta anterior sea si, qué tipo de descuento o promoción recibe?**

.....  
.....

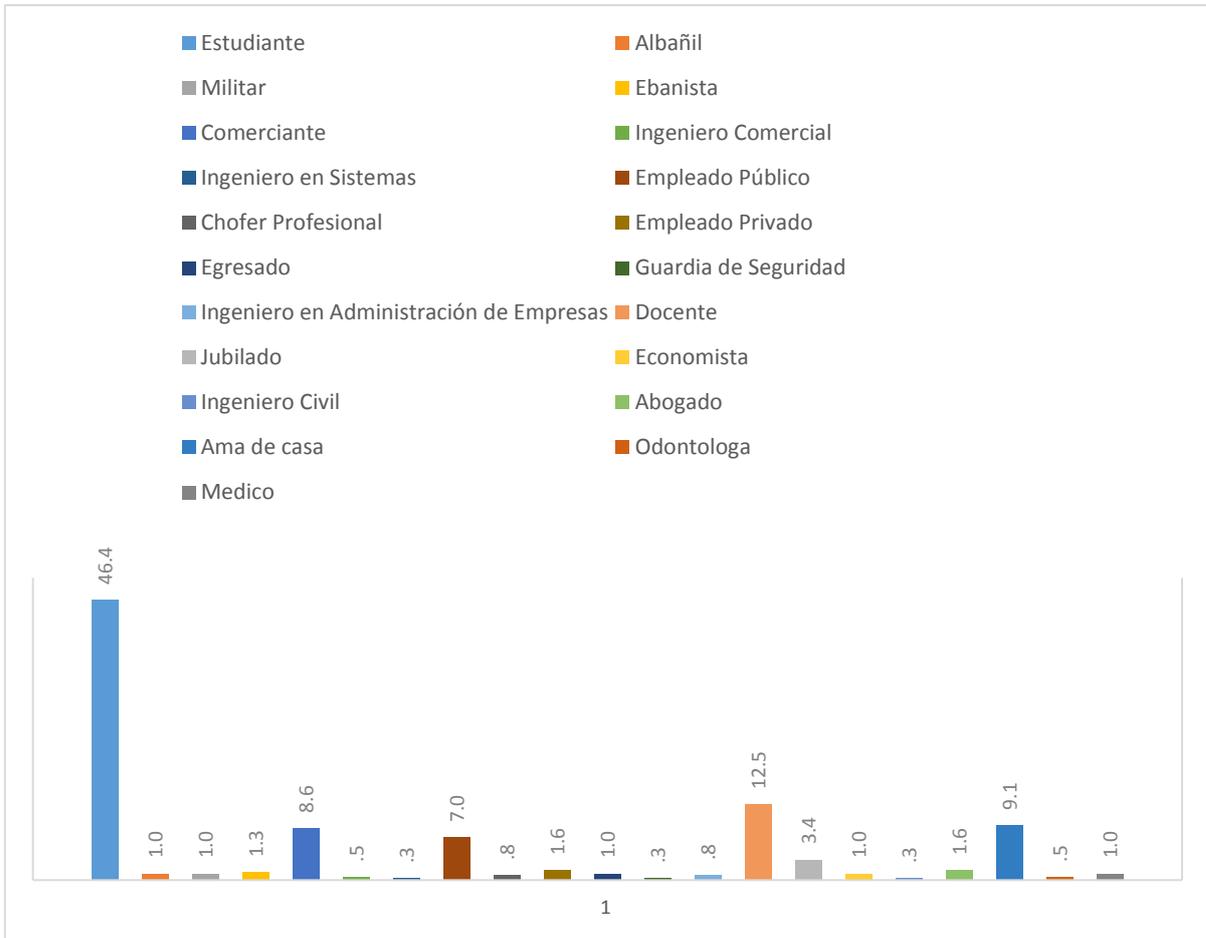
**Gracias por su colaboración**

**Anexo 6. Resultado de las encuestas realizadas a clientes.**

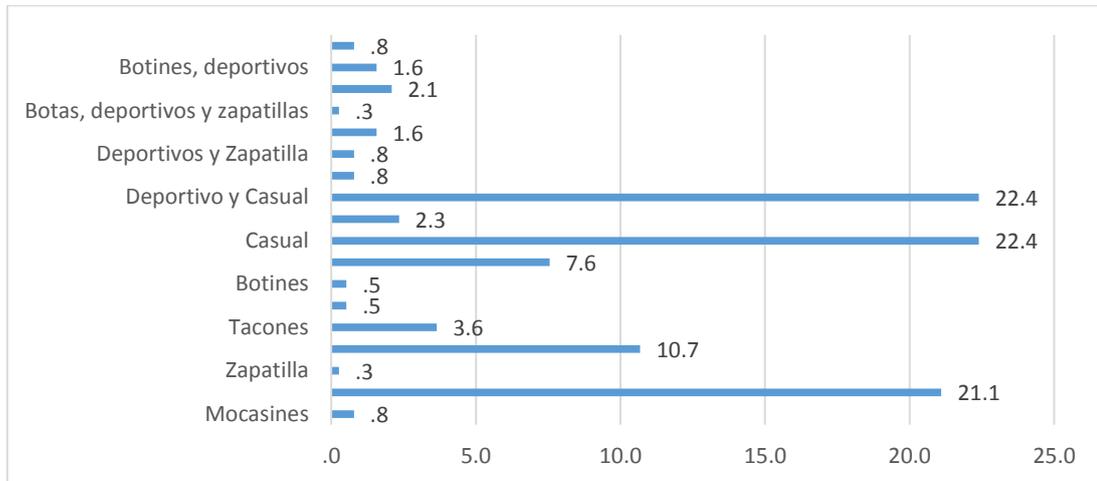
**2. Edad ?**



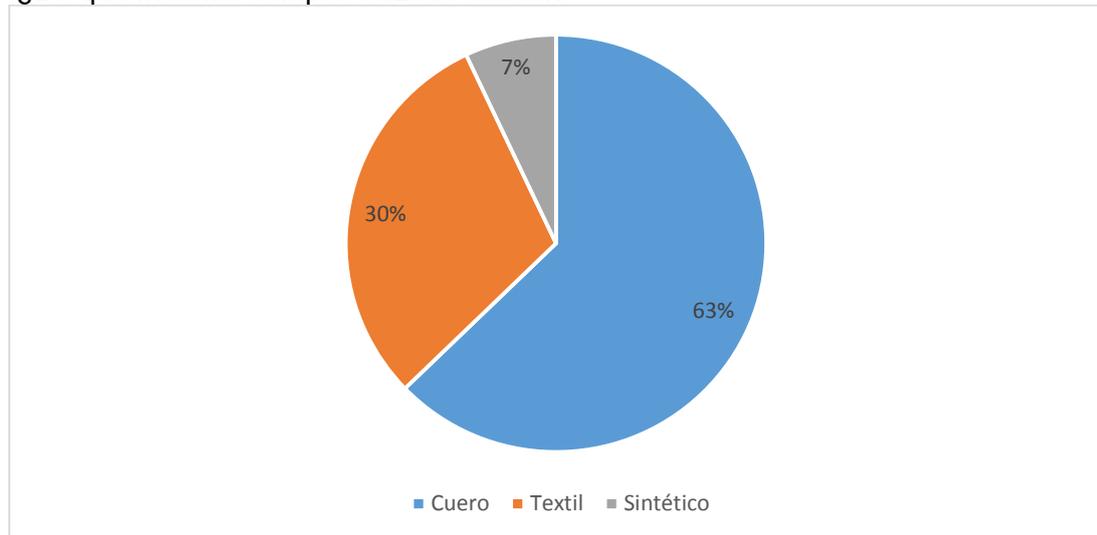
**3. Ocupación:**



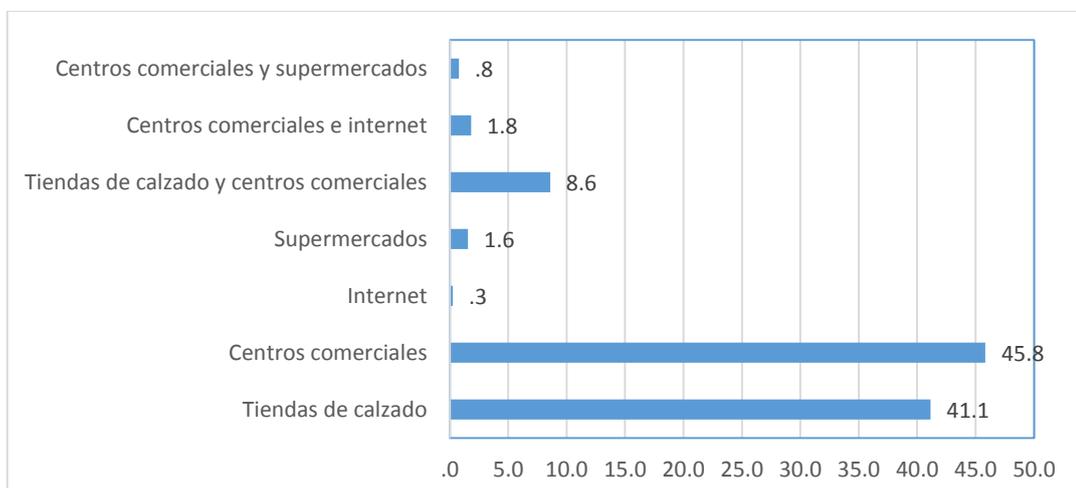
4.- ¿Qué tipo de calzado compra con mayor frecuencia?



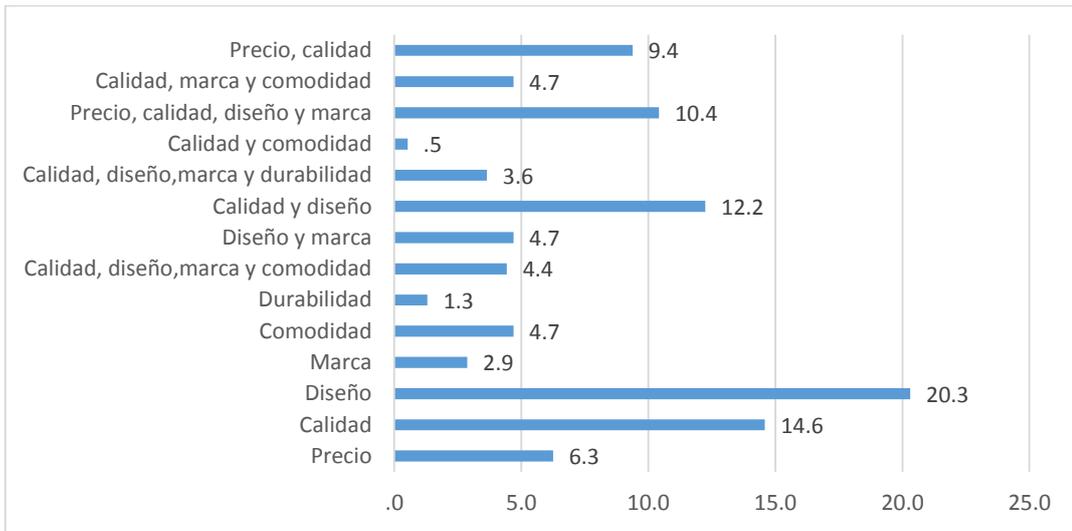
4.1.- ¿De qué material compra calzado casual?



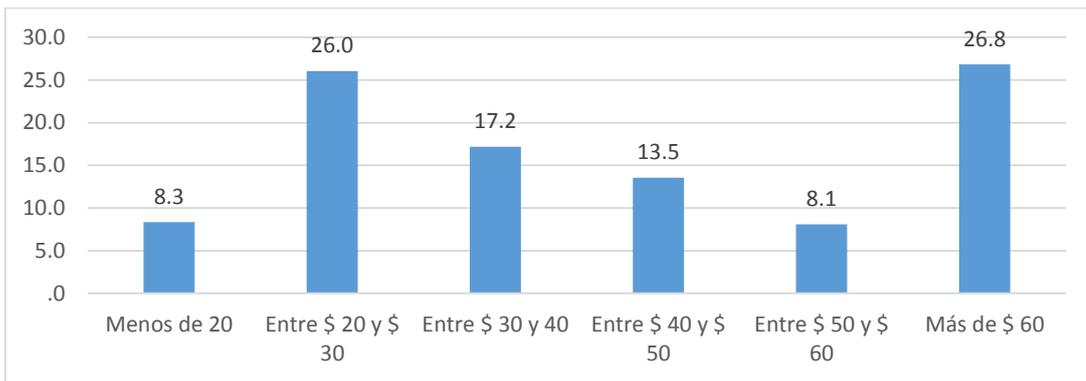
5. ¿En qué lugares usted concurre a comprar el calzado?



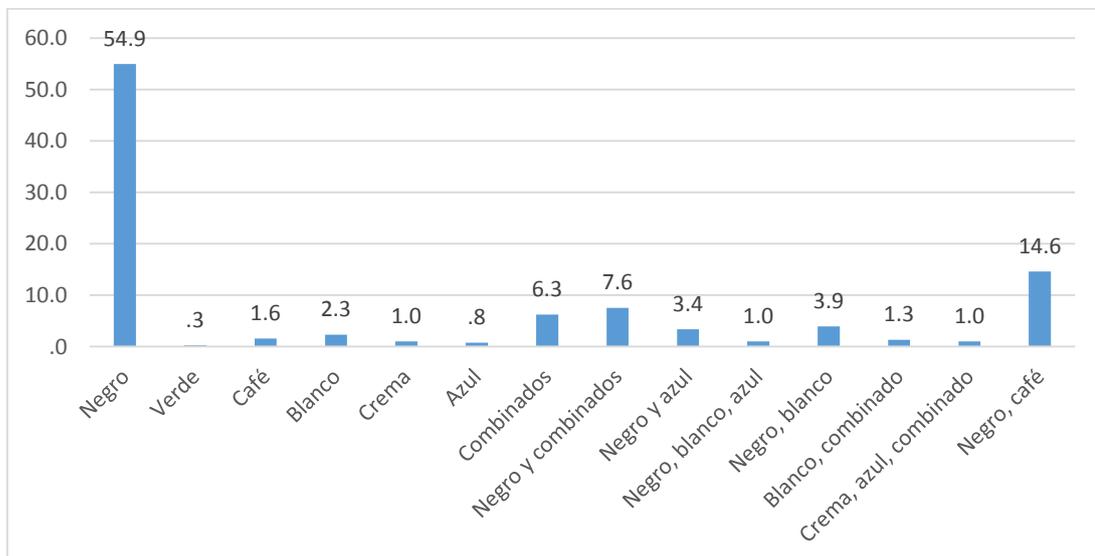
6.- ¿Qué aspectos usted toma en cuenta al momento de adquirir calzado casual?



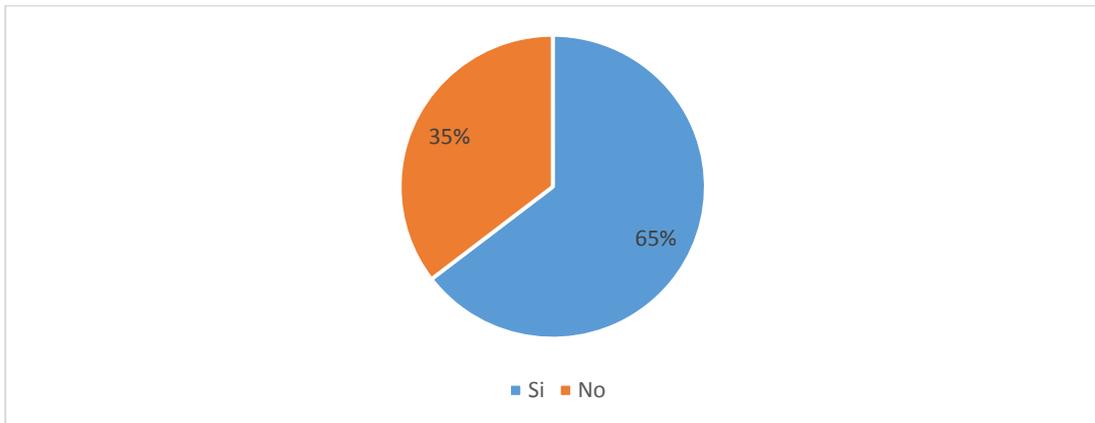
7.- ¿Cuánto suele gastar en promedio al comprar un par de calzado?



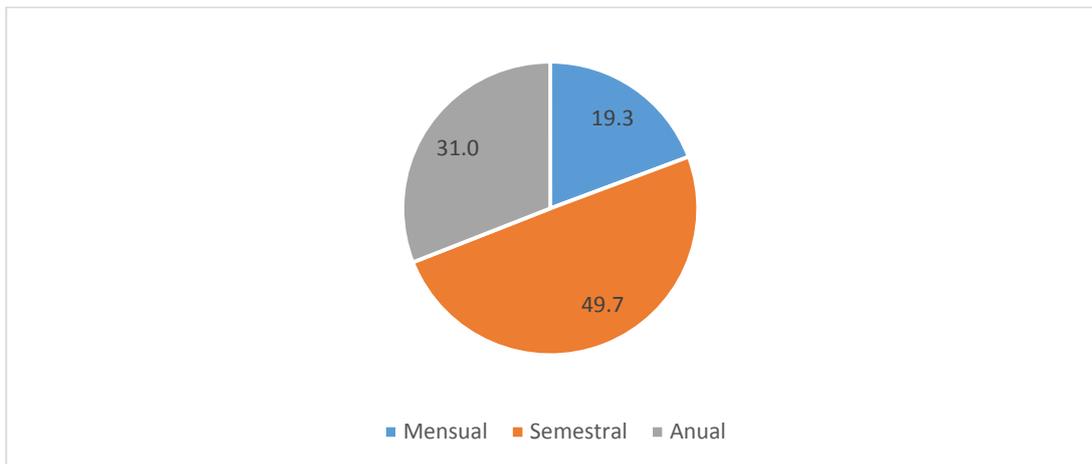
8. ¿Qué color de calzado casual es de su mayor agrado?



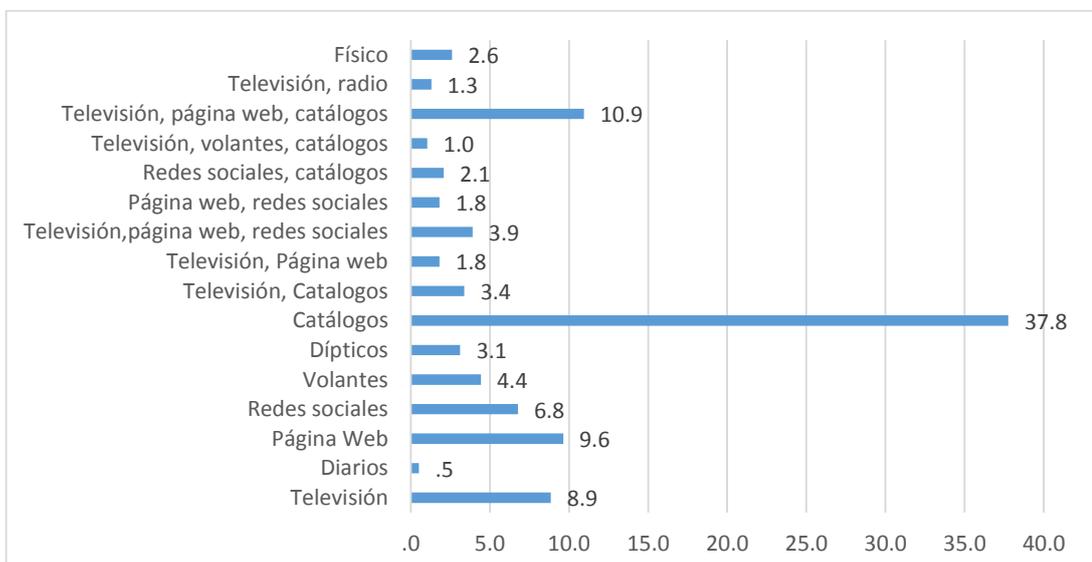
8.1. Está satisfecho con los diseños que se ofertan en el mercado de zapato casual?



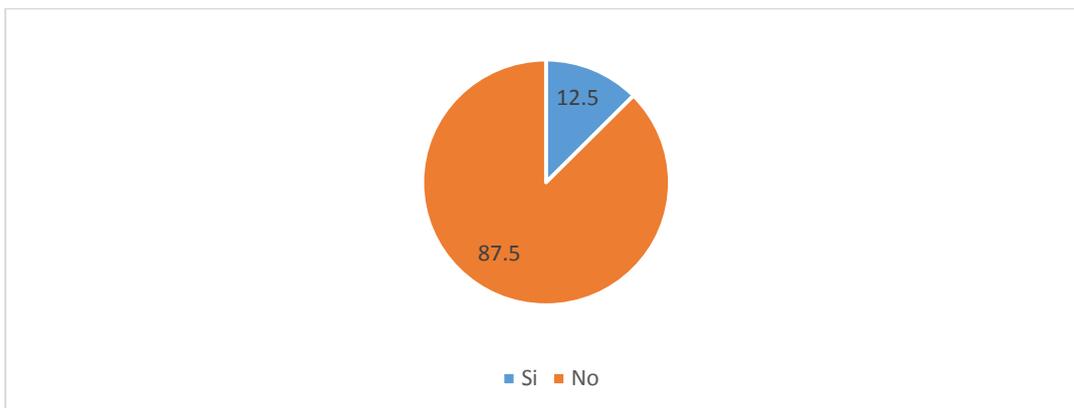
9. ¿Con que frecuencia Ud. compra zapatos casuales?



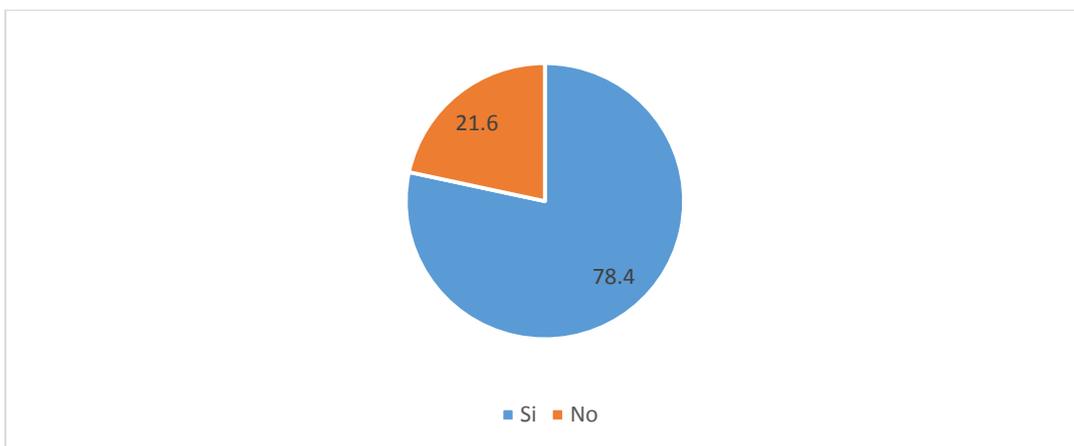
10. ¿Por qué medios le gustaría conocer sobre modelos de calzado?



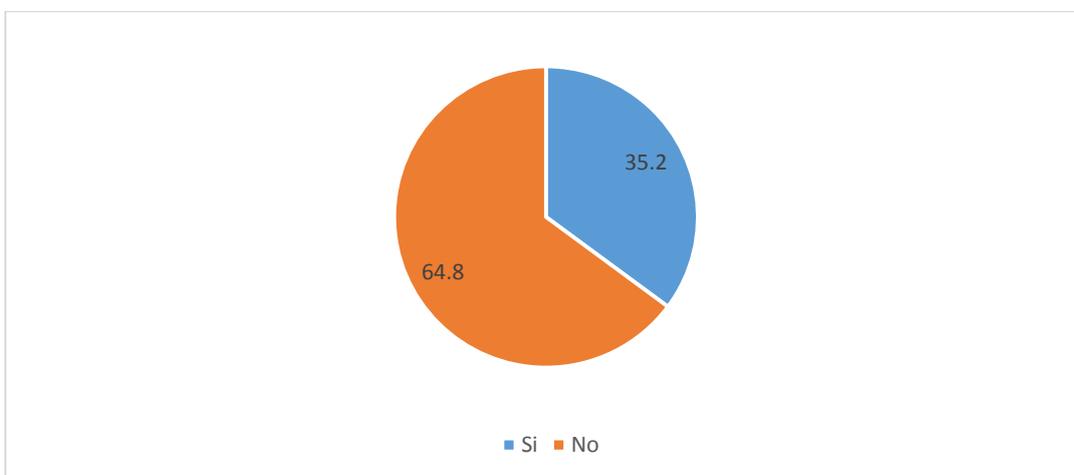
11. ¿Conoce usted los productos que ofrece la empresa ICALZALO?



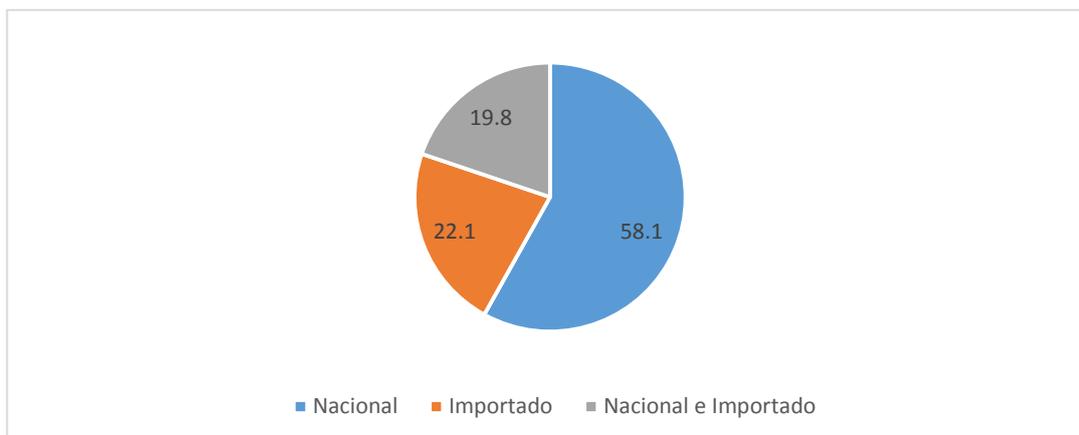
11.1. ¿Si la empresa ICALZALO le ofrece calzado textil con diseños novedosos, estaría dispuesto a adquirirlo?



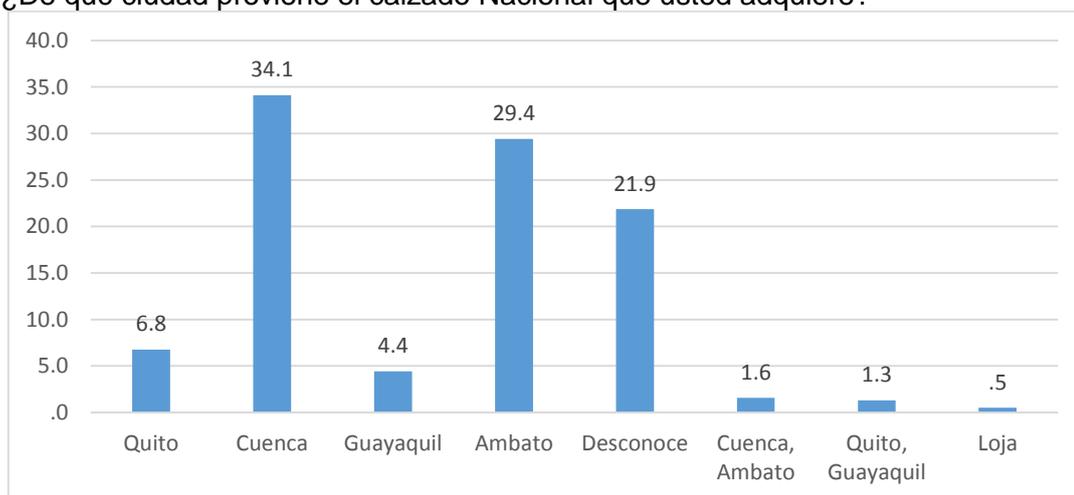
12. ¿Estaría dispuesto usted a comprar calzado por internet?



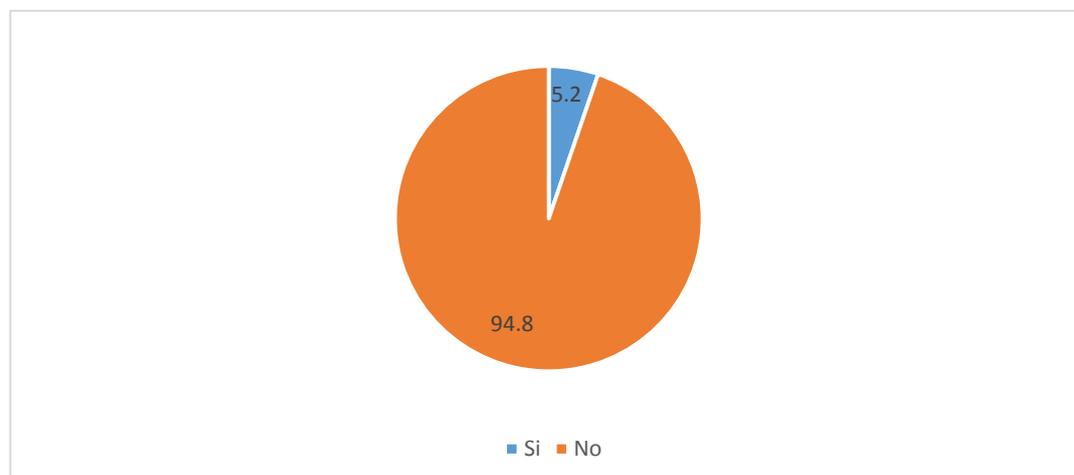
13. ¿Al momento de comprar calzado usted prefiere?



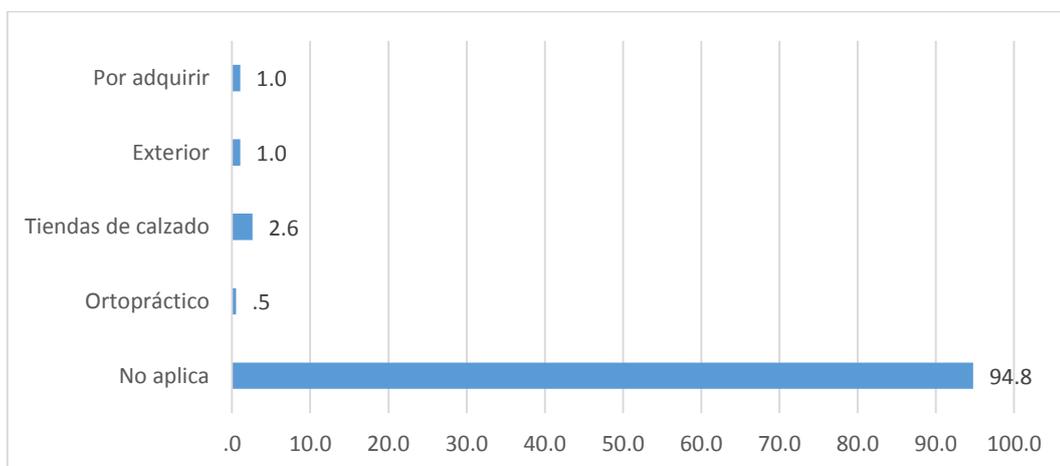
14.- ¿De qué ciudad proviene el calzado Nacional que usted adquiere?



15. ¿Ha tenido o tiene la necesidad de usar zapato ortopédico?

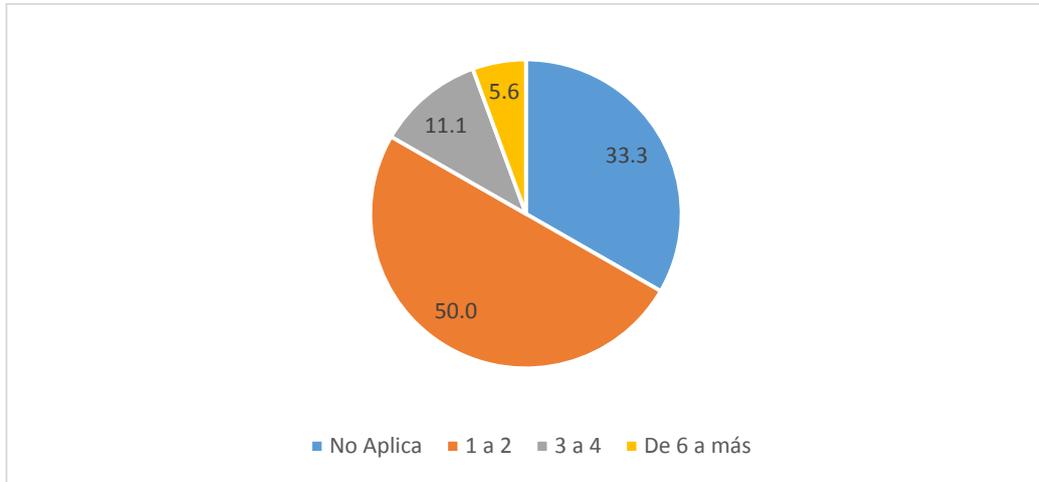


16. Si respondió si a la pregunta anterior, ¿dónde lo adquirió?

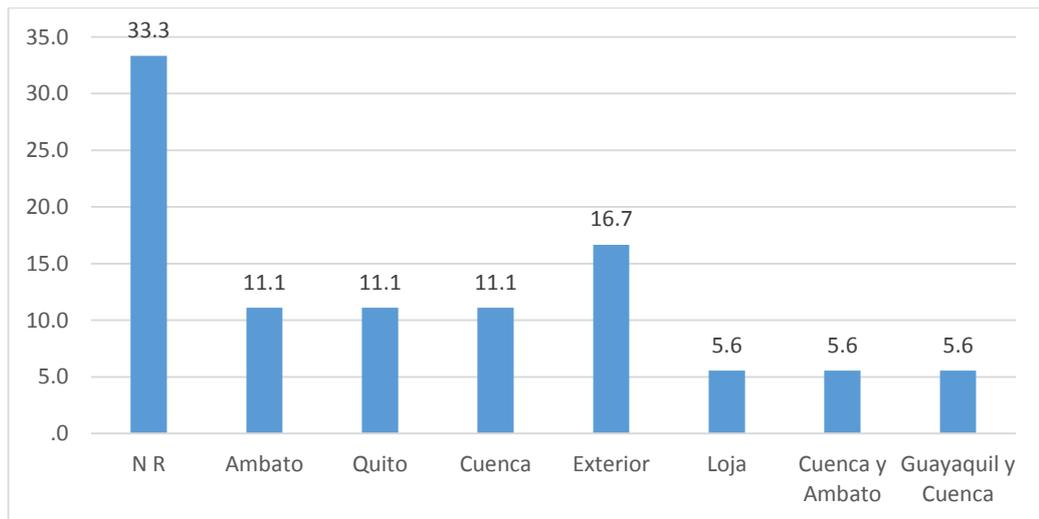


## Anexo 7. Resultado de las encuestas realizadas a ofertantes

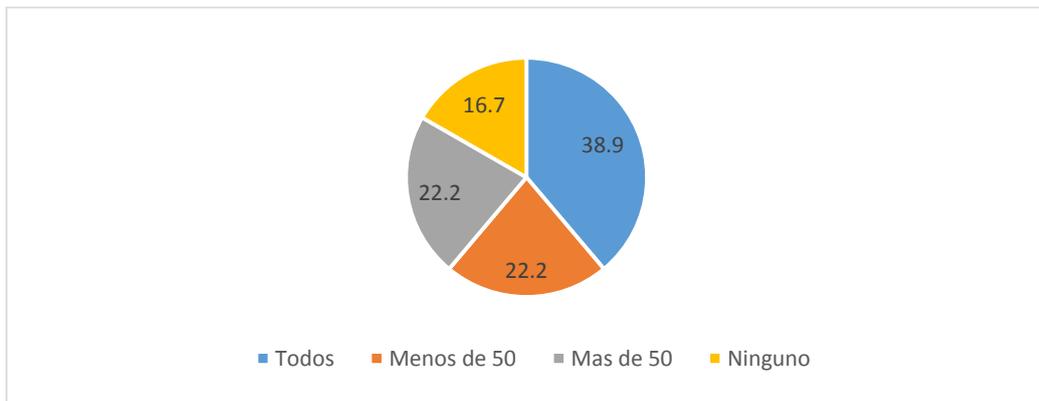
1. ¿Cuántas industrias de calzado textil le surten a su local ¿Cuáles son?



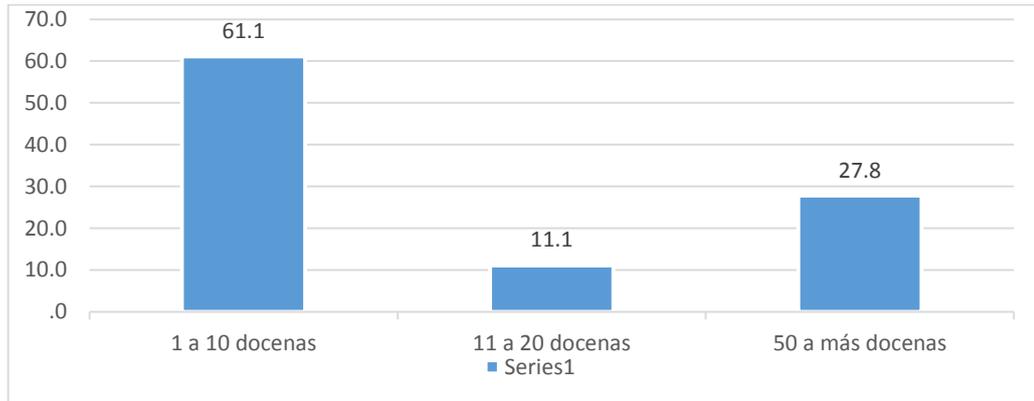
1.1. ¿Indique ¿de dónde son ?



2. ¿Cuántos de los proveedores son nacionales?



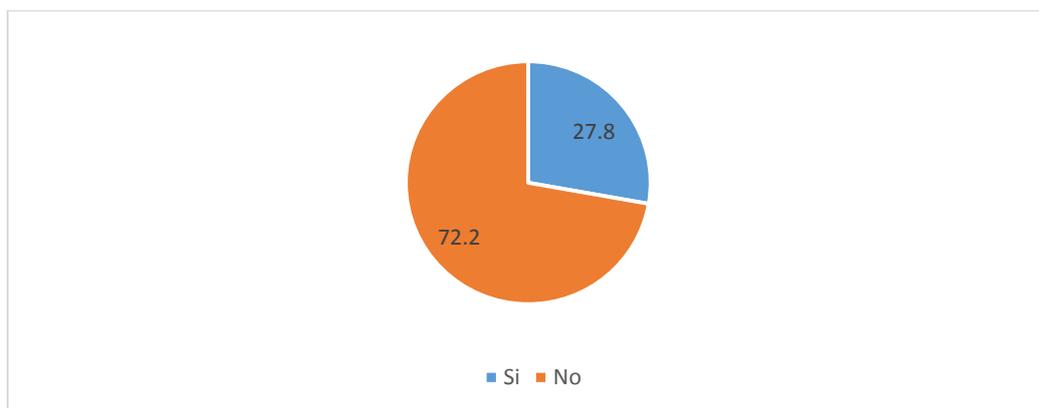
3. ¿Cuántas docenas de pares de calzado adquiere al mes actualmente?



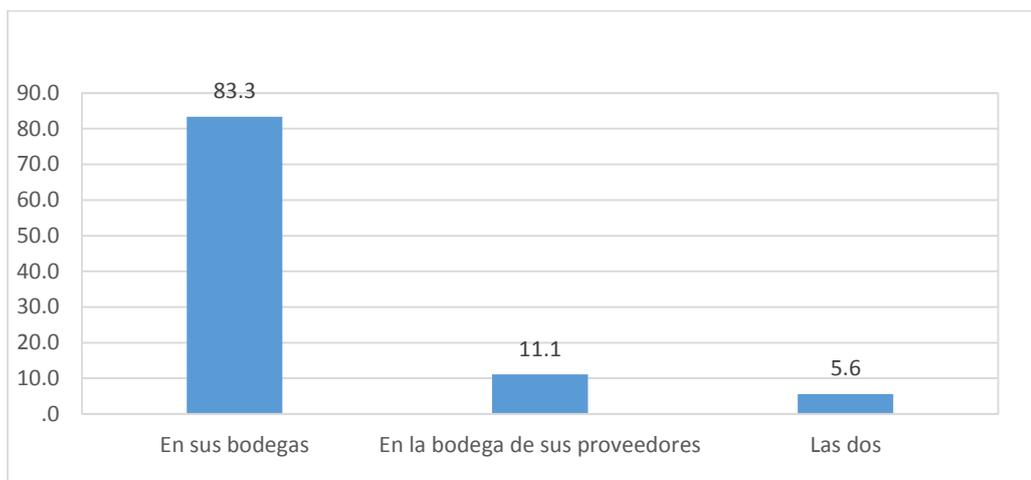
3.1 ¿Qué incremento de ventas tiene anualmente?

Incremento	Frecuencia	Promedio
0%	7	-
5%	4	20
10%	2	20
12%	1	12
15%	4	60
Total	18	112
Promedio		6.22

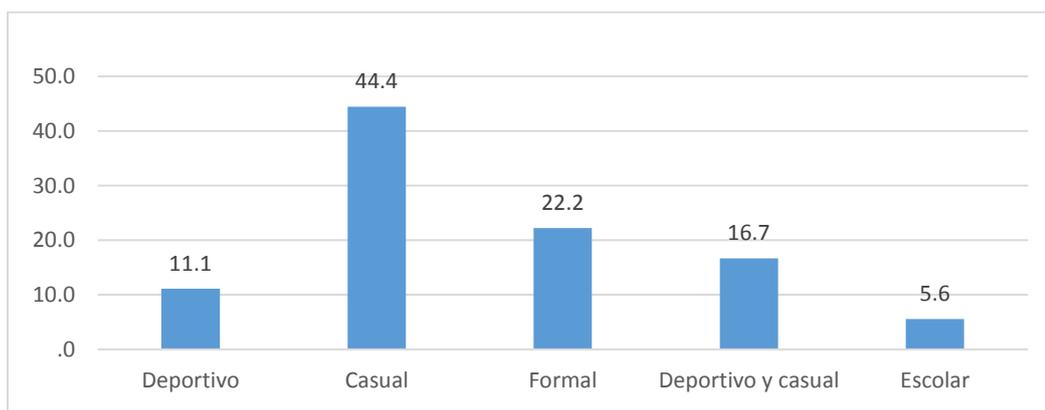
4. ¿Conoce usted la industria lojana "ICALZALO"?



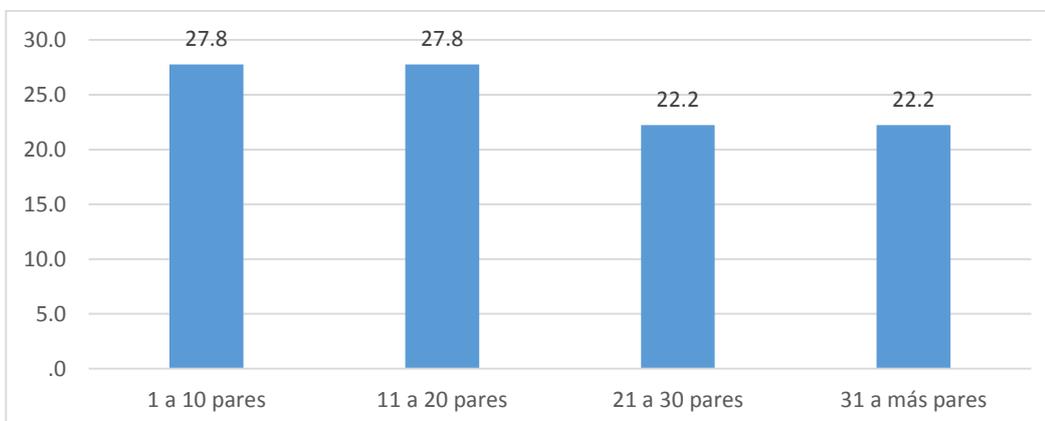
5. ¿Cómo son las entregas del calzado?



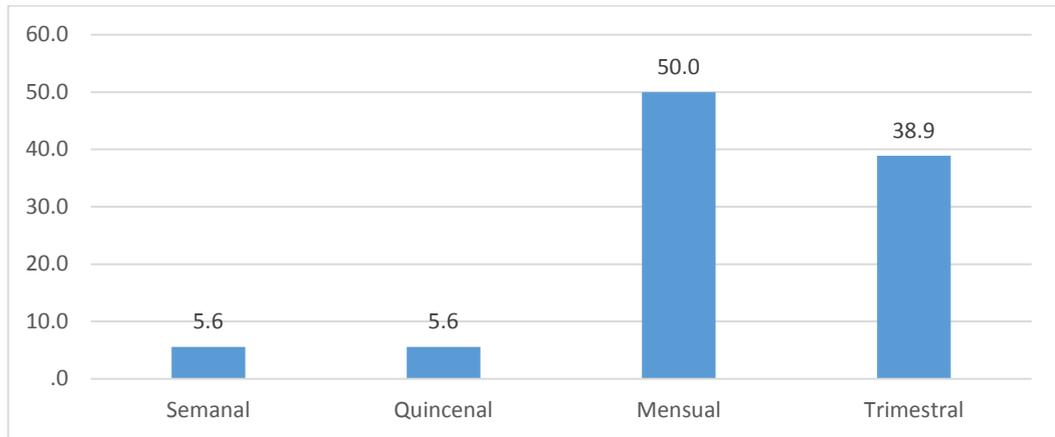
6. ¿Qué tipo de calzado es más demandado?



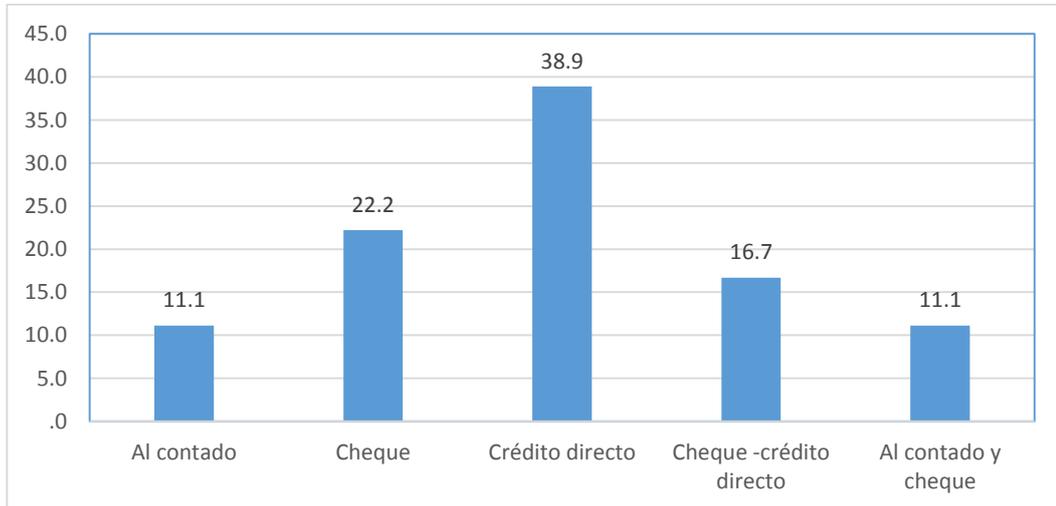
7. ¿Cuánto es el promedio de calzado casual textil que vende a la semana?



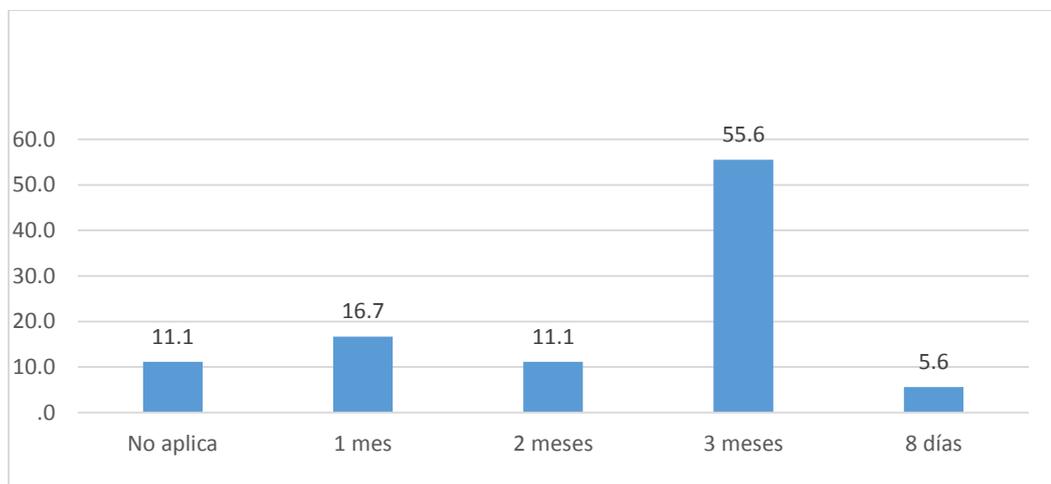
8. ¿Con qué frecuencia realiza pedido de calzado a los proveedores?



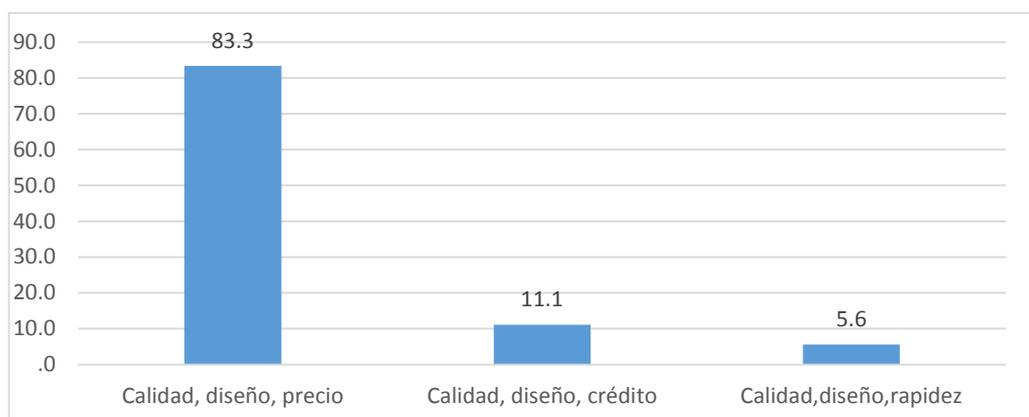
9. ¿Cuál es la forma de pago a su proveedor?



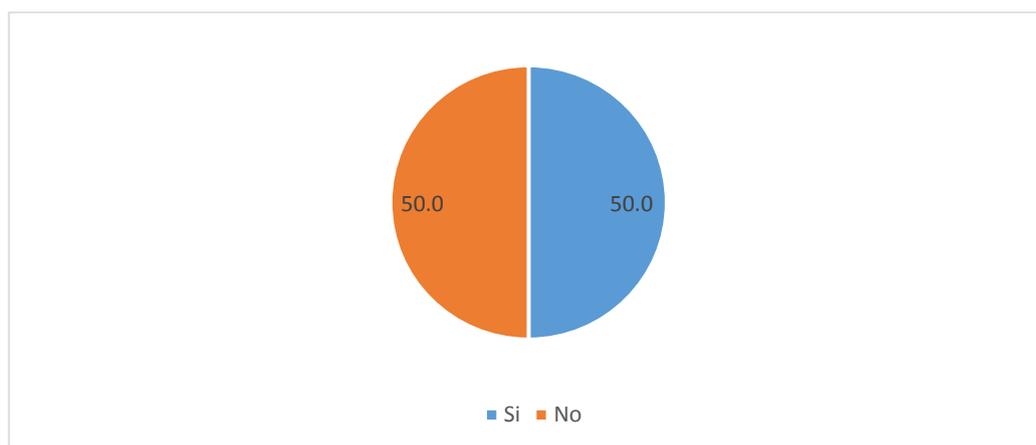
10. ¿Si cancela con crédito directo al proveedor, que plazo tiene?



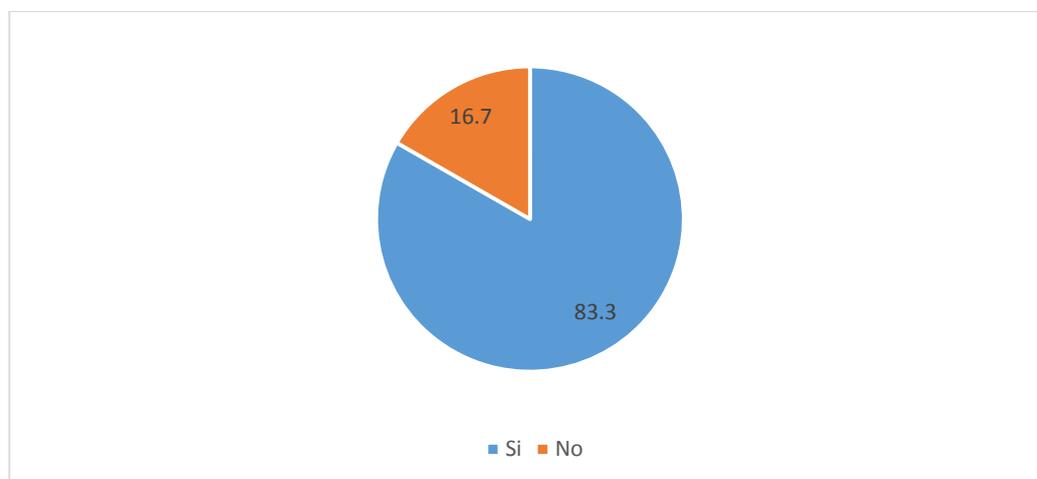
11. Marque los 3 aspectos que considera usted importantes al momento de adquirir el calzado.



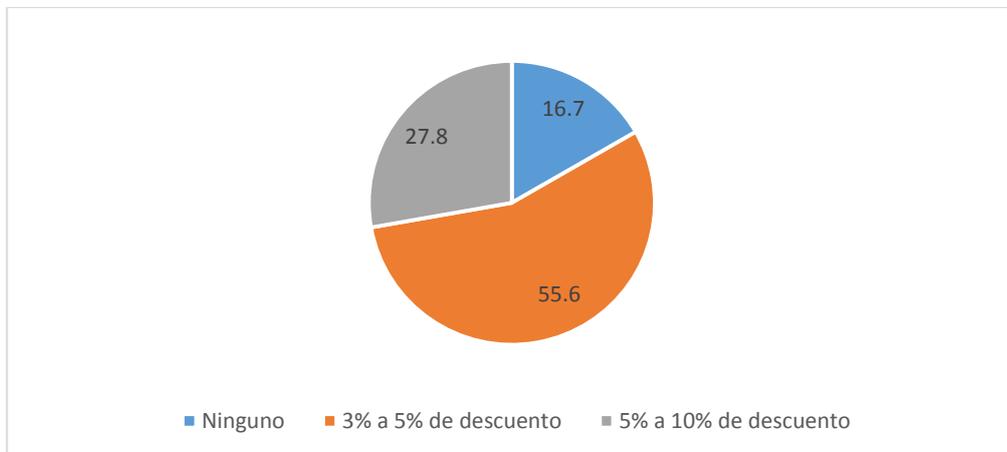
12. ¿Está Ud. interesado en adquirir calzado de la industria Lojana?



13. ¿Recibe algún descuento o promoción por parte de su proveedor de calzado?



14. ¿En caso de que su respuesta anterior sea si, qué tipo de descuento o promoción recibe?



**Anexo 8. Fotos de las instalaciones de ICALZALO**



Anexo 9. Logo Propuesto



**Garra**

Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

## **Anexo 10.** Propuesta de cuña radial

**P1.** Hola Kathy.... Le tengo noticias de última hora

**P2.** ¿Cómo así Diego?

**P1.** ICALZALO ofrece gran variedad de calzado para damas, caballeros y niños de calidad y a precios bajísimos..... Visítenos y convéznase

**P2.** Si Diego ya salgo para allá enseguida..... Mami mami ya escuchaste la noticia

**P3.** Cual hija.

**P2.** ICALZALO tiene todo en variedad de calzado, con tecnología española y diseños de moda..... Gracias Diego encontré todo lo que necesitaba

**P1.** De nada Kathy eso es para que se dé cuenta que ICALZALO tiene todo al alcance de su bolsillo ..... Estamos ubicados en la ciudadela del electricista Av. José María Vivar Castro y Punzara Prourvi Etapa Nro. 1..... Llame ya al 2547945 para tener el gusto de atenderles.

## Anexo 11. Material publicitario

### Tríptico

#### Anverso

## ICALZALO

### sobre nosotros

Nuestra empresa Industria del Calzado Loja "ICALZALO", elabora un nuevo calzado utilizando como producto base tela, capaz que esté acorde a la moda y brinde estilo, elegancia, calidad, comodidad y confort a los pies de todos los ciudadanos. Utilizando un método de vulcanizado totalmente maquinizado, con el único fin de fabricar un producto de buena calidad a un valor competitivo

## ICALZALO

### datos

 Dir. Calle S/n y Av. Jose María Vivar Castro.  
 Panzara Prourvi Etapa Nro 1. Ciudadela Electricista

 (2) 547-945 (099) 463-8473  
 (093) 935-2834

 icalzalogarra@gmail.com

 www.facebook.com/icalzalo

#### MISIÓN

Nos caracterizamos por fabricar y distribuir calzado textil de calidad a precios competitivos para damas caballeros y niños, brindando; estilo, elegancia y confort al momento de vestir, adaptando los procesos de fabricación a las nuevas exigencias del cliente.

#### VISIÓN

Consolidarse como empresa de calzado líder emprendedora, logrando posicionarse en la mente de nuestros clientes como la empresa que ofrece el calzado de mayor calidad, abrir nuevos mercados y obtener una mayor participación.

#### PRINCIPIOS

Sentido ético y social del personal que labora en la Industria para ofrecer la mejor atención y compromiso con los clientes.

Comunicación orientada en mantener una intercomunicación abierta y fluida dentro y fuera de la empresa; para transmitir los objetivos corporativos y crear una buena imagen dentro de la empresa.

Compromiso con la comunidad y el medio ambiente, al trabajar a través del respeto a la naturaleza

#### VALORES

Esfuerzo-Responsabilidad-  
 Trabajo en equipo-Honestidad  
 Compromiso-Profesionalismo  
 Innovación-Puntualidad-Respeto



## Garra

Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

## INDUSTRIA DE CALZADO LOJA ICALZALO

C.A. Ltda.

Tecnología española con materiales de alta calidad en Ecuador, se hacen presentes en nuestra línea de calzado



#### Reverso

## ICALZALO

### nuestros productos

#### MODELO BELLA BAILARINA





#### MODELO BELLA BAILARINA COMBINADO





#### MODELO BELLA BAILARINA DE BOTTÓN




#### MODELO SPORT







## Díptico

### Anverso

# ICALZALO

## sobre nosotros

Nuestra empresa Industria del Calzado Loja "ICALZALO", elabora un nuevo calzado utilizando como producto base tela, capaz que esté acorde a la moda y brinde estilo, elegancia, calidad, comodidad y confort a los pies de todos los ciudadanos. Utilizando un método de vulcanizado totalmente maquinizado, con el único fin de fabricar un producto de buena calidad a un valor competitivo

### MISIÓN

Nos caracterizamos por fabricar y distribuir calzado textil de calidad a precios competitivos para damas caballeros y niños, brindando; estilo, elegancia y confort al momento de vestir, adaptando los procesos de fabricación a las nuevas exigencias del cliente.

### VISIÓN

Consolidarse como empresa de calzado líder emprendedora, logrando posicionarse en la mente de nuestros clientes como la empresa que ofrece el calzado de mayor calidad, abrir nuevos mercados y obtener una mayor participación.



## Garra

Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

INDUSTRIA  
DE CALZADO LOJA

# ICALZALO

Ca. Ltda.

Tecnología española con materiales de alta calidad en Ecuador, se hacen presentes en nuestra línea de calzado



Reverso

**ICALZALO**  
Ca. Ltda.  
nuestros productos



**Garra**

Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

**MODELO BELLA BAILARINA**



**MODELO BELLA BAILARINA  
COMBINADO**



**MODELO BELLA BAILARINA  
DE BOTTÓN**



**MODELO SPORT**



Dirección: Calle S/n y Av. José María Vivar Castro Puzara Prouvi Etapa N°:1 Ciudadela Electricista  
Teléfono: 2547945 - 0994638473 - 0939352834  
Email: icalzalogarra@gmail.com www.facebook.com/icalzalo

Hoja volante



**Garra**  
Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

INDUSTRIA DE CALZADO LOJA

**ICALZALO**  
Cia. Ltda.

Tecnología española con materiales de alta calidad  
en Ecuador, se hacen presentes en nuestra línea de  
calzado



Dirección: Calle S/n y Av. José María Vivar Castro Punzara Prouvi Etapa  
Nº: 1 Ciudadela Electricista Teléfono: 2547945 - 0994638473 - 0939352834  
Email: icalzalogarra@gmail.com [www.facebook.com/icalzalo](http://www.facebook.com/icalzalo)

## Tarjeta de presentación



## Anexo 12. Diseño de la página web

**ICALZALO** Inicio | Mapa del sitio | RSS | Imprimir

Diseño es estilo y estilo es ICALZALO...!

- Inicio
- La Tienda
- Catálogo
- Servicios
- Contáctenos

**ICALZALO** Cia. Ltda  
Empresa de Calzado Loja



**Garra**  
Flexibilidad y comodidad en tus pies!!



**¡BIENVENIDOS A CALZADOS ICALZALO!**

**BALARRINA**



La empresa "ICALZALO" surgió con el propósito de

implementar formas de producción especialmente en el sector del calzado, e innovar con modelos que vayan con la tendencia de la moda, producto de la experiencia de doce años trabajando en Europa en esta actividad por parte de uno de los tres integrantes que dirigen actualmente la empresa. El objetivo de la empresa es, brindar al usuario un zapato cómodo, elegante y a un precio totalmente accesible para todos



.La tenacidad emprendedora y voluntad de los socios para realizar industria de calzado en la ciudad de Loja, permitirá incrementar fuentes de trabajo. Además, ofrecer un producto de calidad competitiva con las demás industrias dedicadas a la fabricación de calzado.

**BOTINES**

Teniendo en cuenta que el sector calzado en la ciudad de Loja está en una fase muy incipiente, porque carece de mano de obra calificada, conocimiento especializado, falta de acceso a maquinaria y materia prima de calidad, además la producción está enfocada en el desarrollo de calzado básico con bajos niveles de diseño y moda.



**ENCUESTA**

Busco zapatos...

por unidad.	100%
por docenas.	0%

**SERVICIOS**

12.03.2015 04:14  
**Catálogo y Venta a Domicilio**  
En icalzalo, nos gusta asegurar el mejor servicio posible a nuestros clientes. Por eso, además de...

12.03.2015 04:13  
**Marcas**  
Nuestros principales proveedores son productores nacionales de las mejores líneas de calzado de...

© 2015 [Todos los](#) derechos reservados.

## Anexo 13.

**Tabla 27.** Lista de emprendedores

Nombres	Negocio	Mail	Dirección	Ciudad	Celular	Teléfono
Janeth Sisalima	Manual Art	manual_art@hotmail.com	La Tebaida	Loja	0991908092	2587768
Dayana Nuñez	Industria de productos SOYARD	inaagro@gmail.com	UTPL	Loja		
Luis Suing	CHOCODILATE	luisfernandosuing@hotmail.com	La Tebaida	Loja	0987281310	2582688
Xavier Maza Quezada	Productos Limpieza Catamayo	limpiezacamayo@gmail.com	Bolivar y 8 de diciembre	Catamayo	0968939359	2677354
Nestor Rivera	CHOCOLATE S NESALF	nestoralfonso@yahoo.es	Tebaida Alta y Argentina	Loja	0984108909	2574158
Patricia Salazar	Fincas del Chaso	palxsalazar@gmail.com	El Valle	Loja	0990773807	
Gina Guevara	La esencia del chocolate	gina_g.d@hotmail.com	El Dorado, Shuaras y Av. Eugenio Espejo	Loja	0979821981	3026706
Katy Leon	Cafeteria Rincón Goloso	katyleon8@hotmail.com	La Pradera	Loja	0939318129	2103208
Mauro Ayabaca	Asoartral, artesanias en madera	publimax13@hotmail.com			0994869741	2711143
Angel Cango	CHINOSBIKE	chinobike@gmail.com,	Vilcamba	Loja	981876347	
Maria Fernanda Naranjo	Costura	mnanranjochoa@yahoo.es				
María Rodríguez	Cayarte Bisuteria y Cuero	maryarte2010@yahoo.es		Loja	0992328232	
Francisco Cuenca	Cerámica Lojana	panchoceramica@gmail.com			986868321	986868327
Luis Saca	Sumak Ruray	luisaca_50@hotmail.com			990346048	
Manuel Chamba	Api Loja	manuelchamba@gmail.com				540825
William Castillo	Miel de abeja	willian.castillo@yahoo.es	El Airo, cantón Espindola	Loja	969618369	
Rosario Nuñez	Chocolates	Choco-Guaraguas@yahoo.com /wayrapa		Loja		2107598

		mushka@yahoo.es				
Alexandra Febres	Asoprovil	alexandrafebres_67@hotmail.com			988324559	
Martha Poma	Aso. Manos Unidas	manosuni dassaraguro@gmail.com			999941851	2200693
Mauro Ayabaca	Asoartral, artesanias en madera	publimax13@hotmail.com			994869741	2711143
Gabriela Quezada	Marketing 2,0	magiqr@gmail.com				
Jorge Valdivieso	Valmon	jivalmon@yahoo.es	San José	Loja	993440558	2577460
Rosa Quizhpe	Asociación Sumak kawsay	coop.sumakkawsay@gmail.com	Saraguro	Saraguro		
Aldo Reyes	Vinos y Licores	aldoreyesv@gmail.com		Loja	988970023	
Ing. Hernan Ortega	Improalimentos	hernanortega_44@yahoo.com				2586913
Juan Zhunaula	Ruta del Sol	juanda-1973@hotmail.com			994768406	2573655
Gloria Alulima	Manualidades Gloria	gloia-alulima@hotmail.com			980074168	2541824
Franco Iñiguez	Asociación Reina del Cisne	feim2002@hotmail.com				2565695
Joaquina Flores	Tejidos	joaquinaflores@hotmail.com				2552363
Domingo Sarango	Panadería	domingosarango@hotmail.com			989033666	
Cristobal Germán	Turismo				981105574	
Luis Vivanco	Café Caxarumi	lvivanco414@gmail.com				
Katya Ruiz	Asociación Asomandec	katyleon8@hotmail.com			996825394	
Gloria Rojas	Asomandec	gloryro@gmail.com				

Rosa Pogo Sarango	Arte y Decoración				986219539	
Norma Alberca		yady.ac@hotmail.com				
Hypatia Ruiz	<b>Asomandec</b>	hypatiaz@gmail.com				
Adriana Gordillo	Cafetería El Rincón de las tortillas lojanas	adriverogi@hotmail.com		Loja	988274077	
Alexander Peláez	Venta de subproductos lacteos milkis	almope441@hotmail.com	Las Pitas	Loja	983427195	
Claudio Villavicencio	Aseguradora de electrodomesticos y artefactos del hogar		Esteban Godoy	Loja	984237392	
Daysy Armijos	Corte y confección	daysylim@gmail.com	La Florida	Loja	994926081	
Juan Acaro	Novapan		Av. De los Paltas y Nicolas a Jurado		981054820	2565420
Katy Ramírez Coronel	Multiservicios	kattyr@gmail.com	Juan de Salinas y Bolívar		991380049	2560813/2587131

Fuente: Gobierno Provincial de Loja 2014

## Anexo 14.

**Tabla 28.** Lista de eventos y ferias

<b>Ferias y eventos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Fecha</b>	<b>Año</b>
Desfile de modas	Auditorio Alfredo Mora Reyes	Mayo	2015
Feria internacional de calzado y componentes del ECUADOR - FICCE	Centro de Exposiciones Quito	Julio	2015
Feria potenciando emprendedores	UTPL	Julio	2015
Feria Loja emprende	Parque san Sebastián	Octubre	2015
Exposición de la feria de emprendedores	Centro de convenciones San Juan de Dios	Octubre	2015
Feria internacional de Loja	Complejo Ferial	Septiembre	2015
Feria navideñas “ Loja emprende la navidad se prende “	Consejo Provincial de Loja	Diciembre	2015

**Elaboración:** Autora

## **Anexo 15. Modelo de contrato de distribución**

En la ciudad de Loja, a los doce días del mes de marzo

### **REUNIDOS**

De una Parte, Augusto Federico Puertas Domínguez, mayor de edad, con Cédula de Identidad No. 1734592468 y en nombre y representación del AUTOSERVICIO SUPERMAXI, en adelante, el “**CLIENTE**”, domiciliado en Loja, Avenida Gobernación de Mainas, Centro Comercial La Pradera.

De otra Parte, Edgar Lenin Tacuri Rogel, con cédula de identidad No. 1102904479 y en nombre y representación de la empresa productora y comercializadora de calzado ICALZALO, en adelante, el “**PROVEEDOR**”, domiciliada en la ciudad de Loja, calle S/n y Av. José María Vivar Castro Punzara Prouvi Etapa N° 1, Ciudadela Electricista.

El CLIENTE y el PROVEEDOR, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, “**la Parte**” y conjuntamente, “**las Partes**”, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica y de obrar suficiente para la celebración del presente Contrato.

### **EXPONEN**

**PRIMERO:** Que el CLIENTE está interesado en la distribución de los productos del PROVEEDOR para vender los productos ofertados en su zona de actuación.

**SEGUNDO:** Que el PROVEEDOR es una empresa especializada en la producción de calzado, especialmente tipo: Bailarinas, Bella Bailarina Combinado, Bailarina de Bottón y Sport.

**TERCERO:** Que las Partes están interesadas en celebrar un contrato de distribución en virtud del cual el CLIENTE distribuya a minoristas y consumidores finales los productos del PROVEEDOR.

Que las Partes reunidas en la empresa del CLIENTE, acuerdan celebrar el presente contrato de DISTRIBUCIÓN, en adelante el “**Contrato**”, de acuerdo con las siguientes

### **CLÁUSULAS**

**PRIMERA.- OBJETO** En virtud del Contrato el CLIENTE se obliga a distribuir los productos del PROVEEDOR: Bailarinas, bella bailarina combinado, bailarina de bottón y bailarina

Sport. En adelante los “**Productos**” en los términos y condiciones previstos en el Contrato y en todos sus Anexos.

El presente contrato no implica ninguna exclusividad para las Partes contratantes.

El CLIENTE no podrá ser considerado, en ningún caso, como representante del PROVEEDOR y no podrá actuar ni comprometerse en su nombre.

El CLIENTE actuará en todo momento en su nombre y por cuenta propia.

## **SEGUNDA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES Y ESPECÍFICOS DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

2.1. Los Servicios se prestarán en los siguientes términos y condiciones generales:

2.1.2 El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas que pudieren ser necesarias para la comercialización de los Productos.

2.1.3 El PROVEEDOR se hará cargo de la totalidad de los tributos, cualquiera que sea su naturaleza y carácter, que se devenguen como consecuencia del Contrato, así como cualesquiera operaciones físicas y jurídicas que conlleve, salvo el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) o su equivalente, que el PROVEEDOR repercutirá al CLIENTE.

2.1.4 El CLIENTE guardará confidencialidad sobre la información que le facilite el PROVEEDOR en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por el PROVEEDOR, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización del servicio.

2.1.5 El PROVEEDOR responderá de la calidad de los productos con la diligencia exigible a una empresa especializada en producción de calzado.

2.1.6 En el caso de que la distribución de los Productos suponga la necesidad de acceder a datos de carácter personal, el CLIENTE, como encargado del tratamiento, queda obligado al cumplimiento de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y demás normativa aplicable.

2.1.7 El CLIENTE responderá, por tanto, de las infracciones en que pudiera incurrir en el caso de que destine los datos personales a otra finalidad, los comunique a un tercero, o en general, los utilice de forma irregular, así como cuando no adopte las medidas correspondientes para el almacenamiento y custodia de los mismos. A tal efecto, se obliga a indemnizar al PROVEEDOR por cualesquiera daños y perjuicios que sufra directamente, o por toda reclamación, acción o procedimiento, que traiga su causa de

un incumplimiento o cumplimiento defectuoso por parte del PROVEEDOR de lo dispuesto tanto en el Contrato como lo dispuesto en la normativa reguladora de la protección de datos de carácter personal.

A los efectos de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, el CLIENTE únicamente tratará los datos de carácter personal a los que tenga acceso conforme a las instrucciones del PROVEEDOR y no los aplicará o utilizará con un fin distinto al objeto del Contrato, ni los comunicará, ni siquiera para su conservación, a otras personas. En el caso de que el CLIENTE destine los datos a otra finalidad, los comunique o los utilice incumpliendo las estipulaciones del Contrato, será considerado también responsable del tratamiento, respondiendo de las infracciones en que hubiera incurrido personalmente.

El CLIENTE deberá adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural.

- 2.1.8 El PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte al CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación al CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.
- 2.1.9 El CLIENTE responderá de los daños y perjuicios que se deriven para el PROVEEDOR y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su causa directa en errores del CLIENTE, o de su personal, en la ejecución del Contrato o que deriven de la falta de diligencia referida anteriormente.
- 2.1.10 Las obligaciones establecidas para el CLIENTE por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que el CLIENTE responderá frente al PROVEEDOR si tales obligaciones son incumplidas por tales empleados.
- 2.2. El PROVEEDOR pondrá a disposición del CLIENTE los productos designados en la cláusula Primera para su venta a usuarios finales, otros distribuidores o revendedores, que hayan sido acreditados por el PROVEEDOR.
  - 2.2.1. Si el CLIENTE quisiera vender los Productos a un distribuidor o revendedor no acreditado por el PROVEEDOR, el CLIENTE deberá previamente realizar una petición por escrito al PROVEEDOR y esperar a que éste acepte la venta o acredite al comprador.

- 2.2.2. El CLIENTE será responsable de la asistencia técnica y comercial de los productos que venda tanto a usuarios finales, como a otros distribuidores o revendedores.
- 2.2.3. El CLIENTE deberá formar a sus empleados o vendedores para realizar una adecuada demostración y explicar las ventajas técnicas de los Productos. Para aportar a los compradores toda la asistencia necesaria, desde la elección del producto a la asistencia postventa.
- 2.2.4. El CLIENTE deberá tener un lote de productos de calzado en una cantidad suficiente para realizar campañas promocionales y asegurar su actividad comercial.
- 2.2.5. El CLIENTE no efectuará modificaciones de ningún tipo en el calzado, salvo permiso por escrito del PROVEEDOR, y entregará los productos con sus instrucciones, manuales de uso y sello de garantía.
- 2.2.6. El CLIENTE enviará mensualmente al PROVEEDOR los sellos de garantía debidamente cumplimentadas. Recogerá el calzado averiado que estén en periodo de garantía y los reparará en sus instalaciones o los enviará al centro de reparación más cercano, si es posible, o los sustituirá por otro, en caso de no ser posible la reparación. También mensualmente enviara una lista con las reparaciones y sustituciones, que serán a cargo del PROVEEDOR.
- 2.2.7. Los pedidos del calzado se realizarán por escrito, indicando el tipo de calzado (modelo), número de unidades y punto de venta donde se tenga que realizar la entrega, junto con el nombre de un encargado que responsabilice de la recepción de la mercancía. Los pedidos podrán realizarlos tanto el CLIENTE, como distribuidores o revendedores atendidos por el primero.
- 2.2.8. El CLIENTE o sus colaboradores realizarán los pedidos con una cantidad mínima de veinticinco pares semanales. Los envíos se realizarán por parte del proveedor, sea cual sea la cantidad.
- 2.2.9. Las ventas serán realizadas una vez aceptados los pedidos por el PROVEEDOR, y comprobadas las cantidades solicitadas, plazos de entrega, condiciones relativas al precio y al pago de los productos, y a cualquiera otra condición que pueda afectar al buen fin de la transacción comercial.
- 2.2.10. Si el PROVEEDOR anulase un pedido por alguna causa de la cláusula anterior, se pondrá en contacto con el solicitante para cambiar las condiciones y saber si son aceptadas o no. En caso de falta de pago algún pedido, el PROVEEDOR anulará cualquier pedido que esté pendiente de envío al deudor. En caso de impago el PROVEEDOR podrá suspender la ejecución del contrato o contratos vigentes hasta ese momento entre las Partes.

- 2.2.11. El CLIENTE o sus colaboradores podrán anular los pedidos realizados antes de que el mismo sea preparado para su envío. Una vez solicitada por escrito la anulación ésta será confirmada por escrito por el PROVEEDOR.
- 2.2.12. El Calzado tendrá un precio de venta al público, P.V.P., igual en todos los establecimientos.
- 2.2.13. El CLIENTE obtendrá los productos al precio convenido y con los descuentos según las cantidades establecidas en la cláusula 4ª de este contrato.
- 2.2.14. La transferencia de la propiedad de las unidades de los Productos se efectuará después del pago completo del precio del pedido. Reservándose el PROVEEDOR la propiedad de las unidades entregadas hasta el completo pago del pedido.
- 2.2.15. La transferencia del riesgo se efectúa en el momento de entrega del pedido en la dirección indicada en el mismo.
- 2.2.16. Ningún Producto podrá ser devuelto al PROVEEDOR, salvo en los casos previstos en la garantía y en el Código de Comercio.
- 2.2.17. El CLIENTE podrá utilizar la marca "GARRA", nombre comercial "ICALZALO" y logotipo, del PROVEEDOR solamente para la promoción y publicidad de los Productos del PROVEEDOR, conforme a lo establecido en el Código de Comercio y la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. El CLIENTE no tiene ningún derecho sobre las marcas, nombres comerciales, ni los logotipos, y preservará en todo momento los derechos del PROVEEDOR sobre los mismos.
- 2.2.18. El CLIENTE colaborará con el PROVEEDOR en todas las campañas publicitarias que realice sobre los Productos indicados en este contrato.
- 2.2.19. Las Partes ejecutarán el Contrato de manera competente y profesional, cumpliendo los niveles de calidad exigidos.

**TERCERA.- PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL.** El PROVEEDOR garantiza al CLIENTE que todos los PRODUCTOS que suministra son originales, y no vulneran ninguna ley, derecho o interés de tercero alguno, en especial los referidos a propiedad industrial e intelectual, y que cuenta con las correspondientes licencias.

#### CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.-

4.1 El precio de los Productos es:

Productos	Precio *
Bailarina	20,00
Bella Bailarina combinado	22,00
Bailarina con botón	22,00
Sport	25,00

\* Los precios incluyen IVA.

4.2 El CLIENTE según el consumo que realice obtendrá unos descuentos:

Productos	Precio Normal	Precio con Descuento	
6 a 24 pares semanales			
Bailarina	20,00	15%	17,00
Bella Bailarina combinado	22,00	15%	18,70
Bailarina de botón	22,00	15%	18,70
Sport	25,00	15%	21,25
25 a 50 pares semanales			
Bailarina	20,00	20%	16,00
Bella Bailarina combinado	22,00	20%	17,60
Bailarina de botón	22,00	20%	17,60
Sport	25,00	20%	20,00
51 pares semanales en adelante			
Bailarina	20,00	25%	15,00
Bella Bailarina combinado	22,00	25%	16,50
Bailarina con botón	22,00	25%	16,50
Sport	25,00	25%	18,75

4.3 El pago de las facturas se realizará, tras la aceptación del envío que incluirá productos y factura, mediante transferencia bancaria, a los 5 días de la fecha de recepción, a la cuenta corriente titularidad del PROVEEDOR: Cuenta Corriente del Banco de Loja No. 2901726151, a nombre de Edgar Tacuri.

#### **QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO**

El plazo de duración del presente Contrato es de un año a partir de la fecha referida en el encabezamiento del Contrato. El Contrato podrá ser prorrogado expresamente y por escrito.

#### **SEXTA.- ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO**

- 6.1 Todos los Productos ofrecidos por el PROVEEDOR están cubiertos por su garantía. Un ejemplar de la misma será entregada con cada producto junto con las instrucciones técnicas y manual de utilización
- 6.2 El CLIENTE ofrecerá toda su colaboración para la ejecución de la garantía tanto con el PROVEEDOR como con los usuarios finales de los Productos.

#### **SÉPTIMA.- MODIFICACIÓN**

Las Partes podrán modificar el contrato de mutuo acuerdo y por escrito.

#### **OCTAVA.- RESOLUCIÓN**

Las Partes podrán resolver el Contrato, al finalizar el mismo o cualquiera de sus prórrogas, con un preaviso a la otra parte de 60 días y cumpliendo, hasta el final del período, con todas las obligaciones del contrato. Si no se cumplen las obligaciones contractuales generará el derecho a la indemnización de los daños y perjuicios causados.

#### **NOVENA.- NOTIFICACIONES**

Las notificaciones que se realicen las Partes deberán realizarse por correo con acuse de recibo [o cualquier otro medio fehaciente que acuerden las Partes] a las siguientes direcciones:

- CLIENTE: Centro Comercial La Pradera ubicado en la Avenida Gobernación de Mainas
- PROVEEDOR: Calle S/n y Av. José María Vivar Castro Punzara Prouvi Etapa N°: 1 Ciudadela Electricista.

#### **DÉCIMA.- REGIMEN JURÍDICO**

El presente contrato tiene carácter mercantil, no existiendo en ningún caso vínculo laboral alguno entre el CLIENTE y el personal del PROVEEDOR que preste concretamente los Servicios.

Toda controversia derivada de este contrato o que guarde relación con él –incluida cualquier cuestión relativa a su existencia, validez o terminación- será resuelta mediante lo establecido en el Código de Comercio y demás normativa vigente.

En prueba de cuanto antecede, las Partes suscriben el Contrato, en dos ejemplares y a un solo efecto, en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento

<b>Por el cliente</b>	<b>Por el proveedor</b>
f) Augusto Federico Puertas Domínguez CLIENTE	f) Edgar Lenin Tacuri Rogel PROVEEDOR

## Anexo 16. Productos promocionales



## Anexo 17.

**Tabla 29.** Lista de promociones

Volumen de compras	Promoción			
	Esferos	Llaveros	Cartucheras	Camiseta
6 pares de calzado	2			
12 pares de calzado	12	5		
24 pares de calado	24	12		
De 50 pares en adelante	30	20	12	1

**Elaboración:** Autora



## Anexo 19. Catálogo de ICALZALO

### Portada

**Garra**  
Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

Dir. Calle S/n y Av. Jose Maria Vivar Castro.  
Punzara Prourvi Etapa Nro 1.  
Ciudadela Electricista

(2) 547-945 (099) 463-8473  
(093) 935-2834

icalzalogarra@gmail.com

www.facebook.com/icalzalo

**Garra**  
Flexibilidad y comodidad en tus pies!!

INDUSTRIA  
DE CALZADO LOJA  
**ICALZALO**  
CSA. LTDA.

Tecnología española con materiales de alta calidad  
en Ecuador, se hacen presentes en nuestra  
línea de calzado

### Hoja 1

# CATÁLOGO productos

**MODELO BELLA BAILARINA  
COMBINADO**

Azul-Blanco Victoria

Menta-Azul

Amarillo-Café

**MODELO BELLA BAILARINA  
COMBINADO**

Tonos Grices

Gris-Fucsia Victoria

Mostaza Victoria

Hoja 2

CATÁLOGO  
productos

MODELO SPORT



Sandía



Mostaza-Negro Victoria



Verde-Naranja Victoria

MODELO BELLA BAILARINA



Café Claro



Azul Convers



Naranja Victoria



Hoja 3

CATÁLOGO  
productos

MODELO BELLA BAILARINA  
DE BOTTÓN



Café



Menta-Azul



Café Claro

MODELO BELLA BAILARINA



Fucsia Victoria



Azul Lona



Verde Menta Victoria



**Anexo 20. Organigrama estructural de la empresa ICALZALO.**

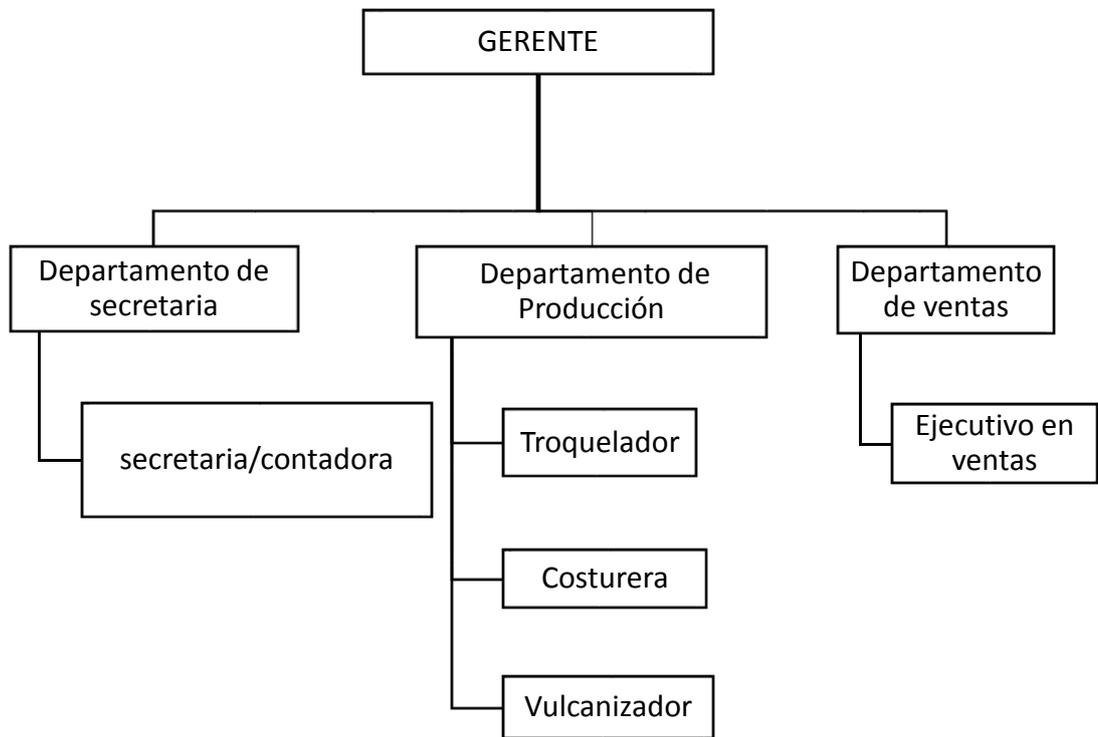




Tabla 31. Manual de funciones del gerente.

 <b>Garra</b>			FUNCIONES DEL CARGO
Nombre del cargo	Código	Fecha	
Gerente	0 1	0/02/2015	
Cargo jefe inmediato	supervisa a	Número de cargos Iguales	
	A secretaria contadora y operarios	3	
Función Principal	Administrar, dirigir, planear y evaluar todas las acciones de la fábrica.		
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actuar como el representante legal de la fábrica de calzado ICALZALO.</li> <li>✓ Buscar el cumplimiento de la misión, visión y los valores corporativos de la fábrica.</li> <li>✓ Gestionar, realizar y evaluar los objetivos, metas, estrategias, políticas, actividades y pautas generales de la fábrica.</li> <li>✓ Planear y organizar las finanzas de la fábrica, en base a los informes financieros presentados por el contador.</li> <li>✓ Revisar y analizar la información diligenciada en el sistema de información de clientes.</li> <li>✓ Programar la participación de la fábrica en eventos organizados por el sector calzado.</li> <li>✓ Realizar un seguimiento mensual a los indicadores de gestión del plan de mercadeo.</li> <li>✓ Analizar y aprobar las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la fábrica.</li> <li>✓ Estar en constante actualización con relación al entorno de la fábrica.</li> <li>✓ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>✓ Las demás inherentes al cargo.</li> </ul>		
Perfil del cargo			
Habilidad	Educación	Administrador de empresas, profesional en gestión empresarial o en su equivalencia en años de experiencia, con habilidades de mercadeo y ventas.	
	Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.	
	Mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para administrar y tomar decisiones.</li> <li>✓ Manejo de paquete de Office.</li> </ul>	
	Manual	Realizar movimientos sencillos en la oficina	
Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por todas las actividades de la Empresa</li> <li>✓ Por los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos de la Fábrica</li> <li>✓ Por el manejo confidencial de la información.</li> <li>✓ Por el cumplimiento de la misión y visión de la fábrica.</li> <li>✓ Por el cumplimiento de la planeación Estratégica</li> </ul>	
Esfuerzo	Mental	De concentración para la revisión, análisis, aprobación, y elaboración de documentos, informes y propuestas.	
	Físico	Trabajo ligero, sentado en su puesto de trabajo.	
	Visual	Alto para leer los documentos e informes contables	
Riesgo	Alto		
	Medio		
	Bajo	✓	

Fuente: Empresa ICALZALO

**Tabla 32. Manual de funciones para secretario(a)/ contador(a)**

 <b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo	Código	Fecha
Secretaria / contadora	0 2	0/02/2015
Cargo jefe inmediato	supervisa a	Número de cargos iguales
		1
Función Principal	Proponer una comunicación óptima y oportuna de la Empresa con sus clientes internos y externos.	
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar las comunicaciones telefónicas entrantes y salientes.</li> <li>✓ Elaborar oficio.</li> <li>✓ Mantener al día los archivos generales de la empresa</li> <li>✓ Organizar la mensajería diariamente</li> <li>✓ Elaborar los documentos para exportación.</li> <li>✓ Elaborar formatos para pagos de seguridad social (Salud, Pensión.</li> <li>✓ Liquidar nómina</li> <li>✓ Digitalizar y tener al día la contabilidad</li> <li>✓ Liquidar las comisiones de los vendedores de la unidad de negocios vinos</li> <li>✓ Pagar los servicios en las fechas establecidas.</li> <li>✓ Elaborar notas débito y crédito</li> <li>✓ Manejar y controlar la caja menor</li> <li>✓ Registrar los movimientos de la caja menor</li> <li>✓ Mantener al día los documentos contables con los proveedores</li> </ul>	
Perfil del cargo		
Habilidad	Educación	Bachiller o cursando ciclos de universidad en arias administrativas
	Experiencia	1 año de experiencia
	Mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para redactar y realizar cálculos matemáticos.</li> <li>✓ Manejo de paquete de Office.</li> </ul>
	Manual	Realizar movimientos sencillos en la oficina
Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por todos los oficios redactados</li> <li>✓ Por cálculos financieros.</li> <li>✓ Por mantener una base de datos actualizada.</li> <li>✓ Por el manejo confidencial de la información.</li> <li>✓ Por mantener una relación cordial con los clientes y proveedores.</li> </ul>
Esfuerzo	Mental	De concentración para la revisión, análisis, aprobación, y elaboración de documentos, informes y propuestas.
	Físico	Trabajo ligero, sentado en su puesto de trabajo.
	Visual	Alto para leer los documentos e informes contables
Riesgo	Alto	
	Medio	✓
	Bajo	

Fuente: Empresa ICALZALO.

**Tabla 33.** Manual de funciones del troquelador

 <b>Garra</b>			<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>	
Troquelado	0 3	0/02/2015	
<b>Cargo jefe inmediato</b>	<b>supervisa a</b>	<b>Número de cargos Iguales</b>	
Gerente	Ninguno		
<b>Función Principal</b>	Realizar el doblaje, corte y apilado de los recortes de acuerdo a los moldes establecidos.		
<b>Funciones Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dobra la tela para sacar tres o cuatro pares por corte</li> <li>✓ Corta la tela por números</li> <li>✓ Apilar los cortes de tela adecuadamente dependiendo del espesor</li> <li>✓ Pasar el producto cortado a la costurera.</li> </ul>		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Habilidad</b>	<b>Educación</b>	Habilidades en corte y doblaje de la tela	
	<b>Experiencia</b>	1 año en cargos similares	
	<b>Mental</b>	Para el dobles del calzado	
	<b>Manual</b>	Realizar movimientos para el doblaje y corte de la tela	
<b>Responsabilidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ por el corte preciso de la tela.</li> <li>✓ Por el manejo confidencial del proceso de fabricación.</li> <li>✓ Por el cumplimiento de la misión y visión de la industria.</li> </ul>	
<b>Esfuerzo</b>	<b>Mental</b>	De concentración para la revisión, análisis y elaboración del producto.	
	<b>Físico</b>	Trabajo pesado en constante movimiento	
	<b>Visual</b>	Óptima para elaboración del calzado.	
<b>Riesgo</b>	<b>Alto</b>		
	<b>Medio</b>	✓	
	<b>Bajo</b>		

Fuente: Empresa ICALZALO.

**Tabla 34.** Manual de funciones de la costurera.

 <b>Garra</b>			FUNCIONES DEL CARGO
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>	
Costurera	0 4	0/02/2015	
<b>Cargo jefe inmediato</b>	<b>supervisa a</b>	<b>Número de cargos iguales</b>	
Gerente	Ninguno		
<b>Función Principal</b>	Realizar las costuras y armado de las piezas		
<b>Funciones Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coser y armar las piezas del calzado.</li> <li>✓ Manejo de las máquinas.</li> <li>✓ Realizar el control de calidad de la costura.</li> </ul>		
Perfil del cargo			
<b>Habilidad</b>	<b>Educación</b>	Habilidades en costura	
	<b>Experiencia</b>	1 año en cargos similares	
	<b>Mental</b>	Para realizar la costura del calzado	
	<b>Manual</b>	Realizar movimientos para el doblaje y corte de la tela	
<b>Responsabilidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ por la costura y unión de las piezas.</li> <li>✓ Por el manejo confidencial del proceso de fabricación.</li> <li>✓ Por el cumplimiento de la misión y visión de la industria.</li> </ul>	
<b>Esfuerzo</b>	<b>Mental</b>	De concentración para la revisión, análisis de la costura del producto.	
	<b>Físico</b>	Trabajo pesado en constante movimiento	
	<b>Visual</b>	Óptima para elaboración del calzado.	
<b>Riesgo</b>	<b>Alto</b>	✓	
	<b>Medio</b>		
	<b>Bajo</b>		

Fuente: Empresa ICALZALO

**Tabla 35.** Manual de funciones del vulcanizador

 <b>Garra</b>		
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
Vulcanizador	0 5	0/02/2015
<b>Cargo jefe inmediato</b>	<b>supervisa a</b>	<b>Número de cargos iguales</b>
Gerente	Ninguno	
<b>Función Principal</b>	Manejo y mantenimiento de las máquinas de vulcanización	
<b>Funciones Específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ordena por números adecuadamente las piezas</li> <li>✓ Abastecer de todo el material para el vulcanizado</li> <li>✓ Observar que las máquinas estén funcionando correctamente</li> <li>✓ Limpiar las máquinas luego del fundido , cortar el aire y la luz</li> </ul>	
<b>Perfil del cargo</b>		
<b>Habilidad</b>	<b>Educación</b>	Habilidades y destrezas en el manejo de maquinaria
	<b>Experiencia</b>	1 años en cargos similares
	<b>Mental</b>	Para realizar el manejo de la máquina
	<b>Manual</b>	Realizar movimientos para que funcionen las máquinas
<b>Responsabilidad</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el fundido del calzado.</li> <li>✓ Por el funcionamiento correcto de las máquinas</li> <li>✓ Por el cumplimiento de la misión y visión de la industria.</li> </ul>
<b>Esfuerzo</b>	<b>Mental</b>	De concentración para la revisión de las máquinas.
	<b>Físico</b>	Trabajo pesado en constante movimiento
	<b>Visual</b>	Óptima para el manejo de la maquinaria.
<b>Riesgo</b>	<b>Alto</b>	✓
	<b>Medio</b>	
	<b>Bajo</b>	

Fuente: Empresa ICALZALO

**Tabla 36.** Manual de funciones del ejecutivo en ventas.

 <b>Garra</b>			<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Fecha</b>	
Ejecutivo en ventas	6		
<b>Cargo jefe inmediato</b>	<b>supervisa a</b>	<b>Número de cargos iguales</b>	
Gerente	Ninguno	0	
<b>Función Principal</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Realizar la gestión y proceso de venta y posventa del portafolio de productos.		
<b>Funciones Específicas</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Informar y asesorar a los clientes de la fábrica. <input checked="" type="checkbox"/> Informar al jefe inmediato, las sugerencias y reclamos realizados por el cliente. <input checked="" type="checkbox"/> Analizar, aprobar y formalizar los negocios con los clientes. <input checked="" type="checkbox"/> Buscar y lograr nuevos negocios. <input checked="" type="checkbox"/> Presentar informes de ventas al jefe inmediato. <input checked="" type="checkbox"/> Brindar oportunamente al cliente que le solicite un servicio de manera personal o telefónica. <input checked="" type="checkbox"/> Realizar el servicio postventa y seguimiento al cliente. <input checked="" type="checkbox"/> Participar activamente en las capacitaciones programadas. <input checked="" type="checkbox"/> Realizar las relaciones públicas necesarias para ubicar servicios en el mercado. <input checked="" type="checkbox"/> Efectuar actividades apoyado en las herramientas publicitarias y de promoción, para facilitar el proceso de venta. <input checked="" type="checkbox"/> Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. <input checked="" type="checkbox"/> Las demás inherentes al cargo.		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Habilidad</b>	<b>Educación</b>	Tecnólogo o profesional en mercadeo, con habilidades en servicio al cliente.	
	<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares.	
	<b>Mental</b>	Para administrar y tomar decisiones, manejo de Office.	
	<b>Manual</b>	Realizar movimientos sencillos de la oficina.	
<b>Responsabilidad</b>		<input checked="" type="checkbox"/> Por las ventas de la fábrica. <input checked="" type="checkbox"/> Por el manejo confidencial de la información. <input checked="" type="checkbox"/> Por el cumplimiento de la misión y visión de la fábrica.	
<b>Esfuerzo</b>	<b>Mental</b>	De concentración para la revisión, análisis y elaboración de documentos, informes y propuestas.	
	<b>Físico</b>	Trabajo pesado, en constante movimiento.	
	<b>Visual</b>	Óptimo para leer los documentos.	
<b>Riesgo</b>	<b>Alto</b>		
	<b>Medio</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<b>Bajo</b>		

Fuente: Empresa ICALZALO

## **Anexo 22. Propuesta de Misión y Visión**

### **Misión propuesta**

Nos caracterizamos por fabricar y distribuir calzado textil de calidad a precios competitivos para damas, caballeros y niños, brindando; estilo, elegancia y confort al momento de vestir, adaptando los procesos de fabricación a las nuevas exigencias del cliente.

### **Visión propuesta**

Consolidarse como empresa de calzado líder emprendedora, logrando posicionarse en la mente de nuestros clientes como la empresa que ofrece el calzado de mayor calidad, abrir nuevos mercados y obtener una mayor participación.

## **Anexo 23. Propuesta de principios y valores**

### **Principios propuestos**

Entre los principios existentes en la empresa de calzado "ICALZALO" se encuentran los siguientes:

- ✓ Sentido ético y social del personal que labora en la industria para ofrecer la mejor atención y compromiso con los clientes.
- ✓ Comunicación orientada en mantener una intercomunicación abierta y fluida dentro y fuera de la empresa; para transmitir los objetivos corporativos y crear una buena imagen dentro de la empresa.
- ✓ Compromiso con la comunidad y el medio ambiente, al trabajar a través del respeto a la naturaleza.

### **Valores propuestos**

- ✓ Esfuerzo.- Es la energía con la que se trabaja voluntariamente para conseguir resultados exitosos.
- ✓ Responsabilidad.- Es la capacidad de las personas de comprometerse y de cumplir con los requerimientos de su trabajo y las tareas asignadas, así como, responder cabalmente con las consecuencias de las diversas acciones que ejecuta en la industria.
- ✓ Trabajo en equipo.- El recurso humano se apoya de manera constante en el desarrollo de los diversos procesos efectuados; logrando el trabajo mancomunado, provocando un intercambio y una sinergia que enriquece, una transmisión de conocimientos y creencias, y una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales.
- ✓ Honestidad.- Se valora la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o se siente acerca de otra persona o de una situación determinada, con una intención beneficiosa y que vaya en procura de generar un adecuado ambiente laboral.
- ✓ Compromiso.- Se persigue una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos los colaboradores hacia el logro de resultados.

- ✓ Profesionalismo.- Ser capaces de asumir el trabajo y hacerlo bien, compartiendo la visión de la empresa, con perseverancia, iniciativa y creatividad, autonomía y control del trabajo, con orientación plena a la satisfacción del cliente interno y externo.
- ✓ Innovación.- Anticiparse a las necesidades de los clientes y a las acciones de la competencia, estar atentos a los cambios del mercado respondiendo a ellos de manera ágil y segura.
  
- ✓ Puntualidad.- Establecer una cultura de exactitud y responsabilidad en todos los compromisos.
- ✓ Respeto.-Fomentar una actitud de obediencia, en todas las relaciones personales y en todos los niveles de autoridad.

El cumplimiento y compromiso con la filosofía empresarial mejorará la productividad la empresa.

## Anexo 24. Afiches institucionales



### MISIÓN

Nos caracterizamos por fabricar y distribuir calzado textil de calidad a precios competitivos para damas caballeros y niños, brindando; estilo, elegancia y confort al momento de vestir, adaptando los procesos de fabricación a las nuevas exigencias del cliente.

### VISIÓN

Consolidarse como una empresa de calzado líder emprendedora, logrando posicionarse en la mente de nuestros clientes como la empresa que ofrece el calzado de mayor calidad, abrir nuevos mercados y obtener una mayor participación.

### PRINCIPIOS

Sentido ético y social del personal que labora en la industria para ofrecer la mejor atención y compromiso con los clientes.

Comunicación orientada en mantener una intercomunicación abierta y fluida dentro y fuera de la empresa; para transmitir los objetivos corporativos y crear una buena imagen dentro de la empresa.

Compromiso con la comunidad y el medio ambiente, al trabajar a través del respeto a la naturaleza

### VALORES

Esfuerzo-Responsabilidad-  
Trabajo en equipo-Honestidad  
Compromiso-Profesionalismo  
Innovación-Puntualidad-Respeto

## Anexo 25.

**Tabla 37.** Lista de cumpleaños de los colaboradores de empresa ICALZALO

Nombres	Fecha
Edgar Tacuri	31 de Agosto.
Vinicio Vivanco	4 septiembre
Luisa Rivera	9 de Octubre.
Consuelo Bravo	14 de Octubre.
Leonardo Reyes	2 de Noviembre.

**Fuente:** Empresa ICALZALO.

## Anexo 26. Modelos de empaques



## Anexo 27. Modelo de tela impermeable



**Anexo 28.**

**Tabla 38.** Costos en material directo e insumos directos

<b>Bailarina Cerrada</b>		<b>Bailarina Combinada</b>	
<b>Material Directo</b>	<b>Costo por Par</b>	<b>Material Directo</b>	<b>Costo por Par</b>
Tela	0,54	Tela	0,54
<b>Subtotal</b>	<b>0,54</b>	<b>Subtotal</b>	<b>0,54</b>
<b>Insumos Directos</b>	<b>Costo por Par</b>	<b>Insumos Directos</b>	<b>Costo por Par</b>
Entretelado	0,35	Entretelado	0,35
Forro	0,39	Forro	0,29
Ribete	0,24	Ribete	0,24
Hilo	0,07	Hilo	0,07
Caucho	1,42	Caucho	1,42
Corcho	0,22	Corcho	0,22
Corcho Tacón	0,06	Corcho Tacón	0,06
Plantilla	0,38	Plantilla	0,38
Etiquetas INEN	0,08	Etiquetas INEN	0,08
Planta Dura	0,10	Planta Dura	0,10
Caja	0,45	Caja	0,45
Funda Eco	0,45	Funda Eco	0,45
Etiquetas Garra	0,02	Etiquetas Garra	0,02
Etiquetas Plantillas	0,04	Etiquetas Plantillas	0,04
Estampado	-	Estampado	-
Cordones	-	Cordones	-
Ojales	-	Ojales	-
Lazo	-	Lazo	-
Perla	-	Perla	-
Comisión Vendedor	1,60	Comisión Vendedor	1,60
<b>Subtotal</b>	<b>5,87</b>	<b>Subtotal</b>	<b>5,76</b>
<b>Total</b>	<b>6,40</b>	<b>Total</b>	<b>6,30</b>

Bailarina Bottón		Bailarina Sport	
Material Directo	Costo por Par	Material Directo	Costo por Par
Tela	0,54	Tela	0,94
<b>Total</b>	<b>0,54</b>	<b>Total</b>	<b>0,94</b>
Insumos Directos	Costo por Par	Insumos Directos	Costo por Par
Entretelado	0,35	Entretelado	0,62
Forro	0,39	Forro	0,50
Ribete	0,24	Ribete	0,48
Hilo	0,07	Hilo	0,08
Caucho	1,42	Caucho	1,42
Corcho	0,22	Corcho	0,22
Corcho Tacón	0,06	Corcho Tacón	0,06
Plantilla	0,38	Plantilla	0,38
Etiquetas INEN	0,08	Etiquetas INEN	0,08
Planta Dura	0,10	Planta Dura	0,10
Caja	0,45	Caja	0,45
Funda Eco	0,45	Funda Eco	0,45
Etiquetas Garra	0,02	Etiquetas Garra	0,02
Etiquetas Plantillas	0,04	Etiquetas Plantillas	0,04
Estampado	0,25	Estampado	-
Cordones	-	Cordones	0,20
Ojales	-	Ojales	0,03
Lazo	-	Lazo	-
Perla	-	Perla	-
Comisión Vendedor	1,60	Comisión Vendedor	1,60
<b>Total</b>	<b>6,12</b>	<b>Total</b>	<b>6,73</b>
<b>Total</b>	<b>6,65</b>	<b>Total</b>	<b>7,66</b>

Fuente: Empresa ICALZALO.

## Anexo 29.

**Tabla 39.** Costo de mano de obra directa

<b>Cargo</b>	<b>Bailarina Cerrado</b>	<b>Bailarina Combinado</b>	<b>Bailarina Bottón</b>	<b>Bailarina Sport</b>
Operador de Maquina	0,36	0,41	0,41	0,50
Operador de Maquina	0,36	0,41	0,41	0,50
Operador Troquel	0,37	0,43	0,43	0,52
Operador Vulcanizado	0,37	0,44	0,44	0,52
<b>Total</b>	<b>1,46</b>	<b>1,70</b>	<b>1,70</b>	<b>2,04</b>

Fuente: Empresa ICALZALO.

**Anexo 30.**

**Tabla 40.** Costos de energía

<b>Rubro</b>	<b>Bailarina Cerrado</b>	<b>Bailarina Combinado</b>	<b>Bailarina Bottón</b>	<b>Bailarina Sport</b>
Costo energía eléctrica	0,014	0,017	0,017	0,020
<b>Total</b>	<b>0,014</b>	<b>0,017</b>	<b>0,017</b>	<b>0,020</b>

Fuente: Empresa ICALZALO.

### Anexo 31. Total de costos variables por unidad

**Tabla 41.** Total de costos variables por unidad

Costos Variables	Bailarina Cerrado	Bailarina Combinado	Bailarina Bottón	Bailarina Sport
Materiales e insumos directos	6,40	6,30	6,65	7,66
Mano de obra directa	1,46	1,70	1,70	2,04
Costo energía eléctrica	0,014	0,017	0,017	0,020
<b>Total</b>	<b>7,87</b>	<b>8,02</b>	<b>8,37</b>	<b>9,72</b>

Fuente: Empresa ICALZALO.

**Tabla 42.** Precios de venta por tipos de calzado de la empresa ICALZALO.

Tipos de Calzado	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total (Par)	Margen Utilidad*	Precio Venta
Bailarina Cerrada	10,09	7,87	17,96	11%	20,00
Bailarina Combinada	10,09	8,02	18,11	21%	22,00
Bailarina Botton	10,09	8,37	18,46	19%	22,00
Bailarina Sport	10,09	9,72	19,81	26%	25,00

Fuente: Empresa ICALZALO.

\* El margen de utilidad aumenta según la complejidad del proceso productivo

## Anexo 32. Costos fijos mensuales de la Empresa

Tabla 43. Gastos Administrativos

<b>Gastos Administrativos</b>	
Sueldo Gerente	586,54
Secretaria Contadora	516,95
Servicios básicos	132,00
Útiles de Oficina	37,02
Implementos de aseo	16,84
<b>Gastos de Comercialización</b>	
Servicio de Transporte	30,00
Combustible	10,00
Recargas	12,00
Papel código de barra	32,50
<b>Gastos Financieros</b>	
Préstamo bancario	2500,00
<b>Total costos fijos mensuales</b>	<b>3873,85</b>
<b>Pares Producidas Mensuales</b>	<b>384</b>
<b>Costo Fijo por par de Calzado</b>	<b>10,09</b>

Fuente: Empresa ICALZALO

### Anexo 33.

**Tabla 44.** Porcentaje de demanda de cada producto

<b>Tipo de Calzado</b>	<b>Venta Real ( Enero- Febrero 2015)</b>	<b>% de Participación</b>
Bailarina Cerrado	323	42,06%
Bailarina Combinado	146	19,01%
Bailarina Bottón	130	16,93%
Bailarina Sport	169	22,01%
<b>Total</b>	<b>768</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Empresa ICALZALO

**Tabla 45.** Margen ponderado de contribución

<b>Tipo de Calzado</b>	<b>Ventas Mensuales( Demanda)</b>	<b>% de Participación</b>	<b>Precio</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Margen Contrib.</b>	<b>Margen Pond. Cont.</b>
Bailarina Cerrado	161,5	42,06%	20,00	7,87	12,13	5,10
Bailarina Combinado	73,0	19,01%	22,00	8,02	13,98	2,66
Bailarina Bottón	65,0	16,93%	22,00	8,37	13,63	2,31
Bailarina Sport	84,5	22,00%	25,00	9,72	15,28	3,36
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>				<b>13,43</b>

Fuente: Empresa ICALZALO.

### Anexo 34.

**Tabla 46.** Punto de Equilibrio para cada modelo mensual

Tipo de calzado	Ventas (Demanda)	% de participación	Precio	Costo variable	Margen Contrib.	Margen Pond. Cont.	Punto equilibrio
Bailarina Cerrado	161,5	42,06%	20,00	7,87	12,13	5,10	121
Bailarina Combinado	73,0	19,01%	22,00	8,02	13,98	2,66	55
Bailarina Bottón	65,0	16,93%	22,00	8,37	13,63	2,31	49
Bailarina Sport	84,5	22,01%	25,00	9,72	15,28	3,36	63
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>				<b>13,43</b>	<b>288</b>

Fuente: Empresa ICALZALO

**Tabla 47.** Punto de equilibrio por cada modelo mensual y anual

	Punto de equilibrio mensual	Punto de equilibrio anual
Bailarina Cerrado	121	1452
Bailarina Combinado	55	660
Bailarina Bottón	49	588
Bailarina Sport	63	756
<b>Total</b>	<b>288</b>	<b>3456</b>

Fuente: Empresa ICALZALO



## Anexo 35. Solicitud de ECOP para obtener el código de barra

### Ecuatoriana de Código de Producto Solicitud de Afiliación de Empresa

Por el presente documento solicitamos a la ECUATORIANA DE CODIGO DE PRODUCTO - ECOP-, la afiliación como Miembro Activo con todos los beneficios, deberes y obligaciones que consten en sus estatutos.

Tengo pleno conocimiento que la Empresa que represento podrá utilizar el Código a ser asignado, siempre que cumpla con los Estatutos y Reglamentos de la ECOP y perderá tal condición o el derecho a usar el código a nivel nacional y mundial por la falta de pago de cualquiera de sus cuotas.

#### DATOS EMPRESARIALES

**Empresa** \_\_\_\_\_ **RUC:**    
**Dirección:** \_\_\_\_\_  
**Ciudad:** \_\_\_\_\_ **Provincia** \_\_\_\_\_  
**Teléfono** \_\_\_\_\_ **Fax:** \_\_\_\_\_ **www.** \_\_\_\_\_  
**Representante Legal:** \_\_\_\_\_  
**Responsable de** \_\_\_\_\_

#### PATRIMONIO AJUSTADO

(Adjuntamos los siguientes documentos)

- \* Certificado de Superintendencia de Compañías
- \* Balance del último año presentado a la Superintendencia de Compañías

Toda la información contenida en esta solicitud de afiliación, es verdadera y autorizo a ECOP para que realice la respectiva verificación.

#### CATEGORIA:

- \* FABRICANTE (Requiere codificar sus productos)

**Tipo de** \_\_\_\_\_  
 Ejemplo: Abarrotes, Lácteos, Plásticos, Limpieza, Conservas, Medicina, Ropa, Cosméticos,...etc.

**NOTA:** Detalle al reverso los productos a ser codificados.

- \* COMERCIANTE DETALLISTA (AUTOSERVICIO) o DISTRIBUIDOR  
PROVEEDOR DE EQUIPOS, MATERIALES o SERVICIOS  
IMPRESOR

\_\_\_\_\_  
Representante Legal

\_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha

**PARA SER LLENADO POR ECOP**

<p><b>SOLICITUD:</b> Aprobada <input type="checkbox"/> Negada <input type="checkbox"/></p> <p><b>CLASIFICACION:</b> Grupo    A    B    C    D</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma                                  Fecha</p>	<p><b>Código Asignado a la Empresa:</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="text" value="7"/> <input type="text" value="8"/> <input type="text" value="6"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> </p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma                                  Fecha</p>
--	---

**PRODUCTOS A SER CODIFICADOS  
DESCRIPCION Y MARCA COMERCIAL**

**Ejemplo:**                    **ACEITE VEGETAL marca "ABC"**  
                                   **1 litro**

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		

**ECOP – GS1 Ecuador**

**CLASIFICACION DE EMPRESAS AFILIADAS**

GRUPO	PATRIMONIO NETO
A	Hasta 200 000 dólares USA
B	De 200 001 a 500 000 dólares
C	De 500 001 a 1 000 000 dólares
D	Superior a 1 000 000 dólares

TABLA DE CUOTAS: Empresas COMERCIANTES, DETALLISTAS, Proveedores de EQUIPOS y/o SUMINISTROS, IMPRESORES, Fabricantes de envases y embalajes, Consultores etc.		
GRUPO	Cuota de AFILIACION	Mantenimiento ANUAL
A	205 US Dólares	180 US Dólares
B	407	350
C	810	700
D	1 620	1 400

TABLA DE CUOTAS PARA EMPRESAS INDUSTRIALES (US Dólares) (Requieren codificar sus productos)				
(dólares USA)	1-25 product.	26-50 product.	51-100 prod.	101 o más
<b>GRUPO A</b>	<b>A-1</b>	<b>A-2</b>	<b>A-3</b>	<b>A-4</b>
<b>AFILIACIÓN</b>	165	165	165	165
<i>Asignación Prefijo/GS1 Empresa</i>	165	324	483	565
<b>Mantenimiento anual</b>	142	142	210	210
<b>GRUPO B</b>	<b>B-1</b>	<b>B-2</b>	<b>B-3</b>	<b>B-4</b>
<b>AFILIACIÓN</b>	324	324	324	324
<i>Asignación Prefijo/GS1 Empresa</i>	565	693	894	1130
<b>Mantenimiento anual</b>	250	282	352	492
<b>GRUPO C</b>	<b>C-1</b>	<b>C-2</b>	<b>C-3</b>	<b>C-4</b>
<b>AFILIACIÓN</b>	647	647	647	647
<i>Asignación Prefijo/GS1 Empresa</i>	1294	1458	1 622	1 940
<b>Mantenimiento anual</b>	562	562	702	842
<b>GRUPO D</b>	<b>D-1</b>	<b>D-2</b>	<b>D-3</b>	<b>D-4</b>
<b>AFILIACIÓN</b>	975	975	975	975
<i>Asignación Prefijo/GS1 Empresa</i>	2 270	2 588	2 916	3 235
<b>Mantenimiento anual</b>	986	1 126	1 264	1 410

**Nota:** Las cuotas de AFILIACION Y ASIGNACION Prefijo GS1 de Empresa son UNICAS  
Los pagos se realizan con cheque a nombre de ECOP

### **Anexo 36. Clausula Penal**

A los efectos de lo previsto en el artículo 1.153 del Código Civil, el PROVEEDOR no podrá eximirse del cumplimiento de sus obligaciones pagando la pena. Asimismo, el PROVEEDOR, además de satisfacer la pena establecida, deberá cumplir las obligaciones cuyo incumplimiento se penaliza.

Las penalizaciones se detraerán del importe pendiente de pago al PROVEEDOR.

## **Anexo 37. Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado**

Registro Oficial Suplemento 555 de 13-oct-2011

Estado: Vigente

### **CAPITULO I**

#### **EL OBJETO Y AMBITO**

**Art. 1.-Objeto.-** El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.

**Art. 4.-** Lineamientos para la regulación y principios para la aplicación.- En concordancia con la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente, los siguientes lineamientos se aplicarán para la regulación y formulación de política pública en la materia de esta Ley:

1. El reconocimiento del ser humano como sujeto y fin del sistema económico.
2. La defensa del interés general de la sociedad, que prevalece sobre el interés particular.
3. El reconocimiento de la heterogeneidad estructural de la economía ecuatoriana y de las diferentes formas de organización económica, incluyendo las organizaciones populares y solidarias.
4. El fomento de la desconcentración económica, a efecto de evitar prácticas monopólicas y oligopólicas privadas contrarias al interés general, buscando la eficiencia en los mercados.
5. El derecho a desarrollar actividades económicas y la libre concurrencia de los operadores económicos al mercado.
6. El establecimiento de un marco normativo que permita el ejercicio del derecho a desarrollar actividades económicas, en un sistema de libre concurrencia.
7. El impulso y fortalecimiento del comercio justo para reducir las distorsiones de la intermediación.
8. El desarrollo de mecanismos que garanticen que las personas, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos a través de la redistribución de los recursos como la tierra y el agua.
9. La distribución equitativa de los beneficios de desarrollo, incentivar la producción, la productividad, la competitividad, desarrollar el conocimiento científico y tecnológico; y,

10. La necesidad de contar con mercados transparentes y eficientes.

Para la aplicación de la presente Ley se observarán los principios de no discriminación, transparencia, proporcionalidad y debido proceso.

## **CAPITULO II**

### **RÉGIMEN DE REGULACIÓN Y CONTROL**

#### **Sección 1**

##### **Mercado relevante y volumen de negocios**

Art. 5.- Mercado relevante.- A efecto de aplicar esta Ley la Superintendencia de Control del Poder de Mercado determinará para cada caso el mercado relevante. Para ello, considerará, al menos, el mercado del producto o servicio, el mercado geográfico y las características relevantes de los grupos específicos de vendedores y compradores que participan en dicho mercado.

El mercado del producto o servicio comprende, al menos, el bien o servicio materia de la conducta investigada y sus sustitutos. Para el análisis de sustitución, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, las preferencias de los clientes o consumidores; las características, usos y precios de los posibles sustitutos; los costos de la sustitución; así como las posibilidades tecnológicas y el tiempo requerido para la sustitución.

El mercado geográfico comprende el conjunto de zonas geográficas donde están ubicadas las fuentes alternativas de aprovisionamiento del producto relevante. Para determinar las alternativas de aprovisionamiento, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado evaluará, entre otros factores, los costos de transporte, las modalidades de venta y las barreras al comercio existentes.

La determinación del mercado relevante considerará las características particulares de los vendedores y compradores que participan en dicho mercado. Los competidores de un mercado relevante deberán ser equiparables, para lo cual se considerará las características de la superficie de venta, el conjunto de bienes que se oferta, el tipo de intermediación y la diferenciación con otros canales de distribución o venta del mismo producto.

## **Sección 2**

### **Del poder de mercado**

Art. 7.- Poder de mercado.- Es la capacidad de los operadores económicos para influir significativamente en el mercado. Dicha capacidad se puede alcanzar de manera individual o colectiva. Tienen poder de mercado u ostentan posición de dominio los operadores económicos que, por cualquier medio, sean capaces de actuar de modo independiente con prescindencia de sus competidores, compradores, clientes, proveedores, consumidores, usuarios, distribuidores u otros sujetos que participen en el mercado.

La obtención o el reforzamiento del poder de mercado no atentan contra la competencia, la eficiencia económica o el bienestar general. Sin embargo, el obtener o reforzar el poder de mercado, de manera que impida, restrinja, falsee o distorsione la competencia, atente contra la eficiencia económica o el bienestar general o los derechos de los consumidores o usuarios, constituirá una conducta sujeta a control, regulación y, de ser el caso, a las sanciones establecidas en esta Ley.

Art. 8.- Determinación del Poder de Mercado.- Para determinar si un operador económico tiene poder de mercado en un mercado relevante, debe considerarse, entre otros, uno o varios de los siguientes criterios:

Su participación en ese mercado, de forma directa o a través de personas naturales o jurídicas vinculadas, y su posibilidad de fijar precios unilateralmente o de restringir, en forma sustancial, el abastecimiento en el mercado relevante, sin que los demás agentes económicos puedan, en la actualidad o en el futuro, contrarrestar ese poder.

b. La existencia de barreras a la entrada y salida, de tipo legal, contractual, económico o estratégico; y, los elementos que, previsiblemente, puedan alterar tanto esas barreras como la oferta de otros competidores.

c. La existencia de competidores, clientes o proveedores y su respectiva capacidad de ejercer poder de mercado.

d. Las posibilidades de acceso del operador económico y sus competidores a las fuentes de insumos, información, redes de distribución, crédito o tecnología.

e. Su comportamiento reciente.

f. La disputabilidad del mercado.

g. Las características de la oferta y la demanda de los bienes o servicios; y,

h. El grado en que el bien o el servicio de que se trate sea sustituible, por otro de origen nacional o extranjero, considerando las posibilidades tecnológicas y el grado en que los consumidores cuenten con sustitutos y el tiempo requerido para efectuar tal sustitución.

#### **Sección 4**

#### **De la concentración económica**

Art. 15.- Control y regulación de concentración económica.- Las operaciones de concentración económica que estén obligadas a cumplir con el procedimiento de notificación previsto en esta sección serán examinadas, reguladas, controladas y, de ser el caso, intervenidas o sancionadas por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

En caso de que una operación de concentración económica cree, modifique o refuerce el poder de mercado, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado podrá denegar la operación de concentración o determinar medidas o condiciones para que la operación se lleve a cabo.

Habiéndose concretado sin previa notificación, o mientras no se haya expedido la correspondiente autorización, la Superintendencia podrá ordenar las medidas de desconcentración, o medidas correctivas o el cese del control por un operador económico sobre otro u otros, cuando el caso lo amerite, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar de conformidad con los artículos 78 y 79 de esta Ley.

Art. 20.- De la información y su coordinación.- La Superintendencia de Control del Poder de Mercado podrá establecer los sistemas de información que considere necesarios para el efectivo cumplimiento de sus fines. Las demás entidades públicas tendrán el deber de colaborar, en el marco de la Constitución y la ley, con la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, especialmente en cuanto a transferencia de información relevante que posean, sistematicen o generen sobre los operadores económicos, así como de facilitar la integración de sus sistemas de información con aquellos que la Superintendencia establezca. De la misma manera, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado deberá intercambiar información que sea relevante para las demás entidades públicas, siempre que no sea reservada conforme a lo establecido en esta Ley.

## **Sección 1**

### **Acción del Estado**

Art. 29.- Ayudas Públicas.- Se podrán otorgar ayudas por el Estado o mediante la utilización de recursos públicos, por el tiempo que fuere necesario, por razones de interés social o público, o en beneficio de los consumidores. Procederá el otorgamiento de ayudas públicas en los siguientes casos:

- a) Las ayudas de carácter social concedidas a un sector de consumidores, siempre que se otorguen sin discriminaciones basadas en quien provea los bienes y servicios que se puedan adquirir con dichas ayudas;
- b) Las ayudas destinadas a la garantía de derechos para personas o grupos de atención prioritaria, o que de acuerdo con la Constitución requieran de medidas de acción afirmativa.
- c) Las ayudas destinadas a reparar los perjuicios ocasionados por fenómenos naturales o por otros acontecimientos de carácter excepcional;
- d) Las ayudas concedidas con el objeto de favorecer la economía de determinadas regiones de la República, en la medida en que sean necesarias para compensar las desventajas económicas que las aquejen.
- e) Las ayudas destinadas a favorecer el desarrollo económico de regiones y grupos sociales en los que el nivel de vida sea anormalmente bajo o en las que exista una grave situación de desempleo o subempleo;
- f) Las ayudas para fomentar la realización de un proyecto estratégico de interés nacional o destinadas a poner remedio a una grave perturbación en la economía nacional;
- g) Las ayudas destinadas a facilitar el desarrollo de determinadas actividades o de determinadas regiones, siempre que no alteren las condiciones de los intercambios en forma contraria a lo previsto en esta Ley o al interés común;
- h) Las ayudas orientadas a impulsar la producción y transformación de alimentos, destinadas a garantizar la soberanía alimentaria y que se otorguen a pequeñas y medianas unidades de producción comunitaria y de la economía popular y solidaria;
- i) Las ayudas destinadas a promover la cultura y la conservación del patrimonio, cuando no alteren las condiciones de los intercambios y el régimen de la competencia en contra del interés común; y,
- j) Las demás categorías de ayudas que se establezcan mediante ley.

Art. 30.- Notificación de Ayudas Públicas.- Para efectos de control y evaluación, las ayudas públicas otorgadas en virtud del artículo precedente serán notificadas a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado a más tardar después de quince días de haber sido otorgadas o establecidas.

## **CAPITULO IV**

### **RECTORIA, POLITICA PÚBLICA Y APLICACION**

#### **Sección 1**

Art. 35.- Facultades de la Función Ejecutiva.- Corresponde a la Función Ejecutiva la rectoría, planificación, formulación de políticas públicas y regulación en el ámbito de esta Ley.

La regulación estará a cargo de la Junta de Regulación, cuyas atribuciones estarán establecidas en el Reglamento General de esta Ley, exclusivamente en el marco de los deberes, facultades y atribuciones establecidos para la Función Ejecutiva en la Constitución. La Junta de Regulación tendrá facultad para expedir normas con el carácter de generalmente obligatorias en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

El Superintendente de Control del Poder de Mercado o su delegado participará en las sesiones de la Junta de Regulación en calidad de invitado con voz informativa pero sin voto.

La Junta de Regulación estará integrada por las máximas autoridades de las carteras de estado, o sus delegados, a cargo de la Producción, la Política Económica, los Sectores Estratégicos y el Desarrollo Social.

#### **Sección 2**

##### **Control, vigilancia y sanción**

Art. 38.- Atribuciones.- La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, a través de sus órganos, ejercerá las siguientes atribuciones:

1. Realizar los estudios e investigaciones de mercado que considere pertinentes. Para ello podrá requerir a los particulares y autoridades públicas la documentación y colaboración que considere necesarias.
2. Sustanciar los procedimientos en sede administrativa para la imposición de medidas y sanciones por incumplimiento de esta Ley.
3. Determinar el volumen de negocios según lo estipulado en la presente Ley.
4. Celebrar audiencias con los presuntos responsables, denunciantes, perjudicados, testigos y peritos, recibirles declaración y ordenar careos, para lo cual podrá solicitar el auxilio de la fuerza pública.
5. Examinar y realizar los peritajes que estime necesarios sobre libros, documentos y demás elementos necesarios para la investigación, controlar existencias, comprobar orígenes y costos de materias primas u otros bienes, de conformidad con esta ley.

6. Realizar inspecciones, formular preguntas y requerir cualquier información que estime pertinente a la investigación.
7. Colocar precintos en aquellos lugares que estime pertinente con el objeto de precautelar la conservación de evidencia.
8. Aplicar las sanciones establecidas en la presente Ley.
9. Cuando lo considere pertinente, emitir opinión en materia de competencia respecto de leyes, reglamentos, circulares y actos administrativos, sin que tales opiniones tengan efecto vinculante.
10. Emitir los informes requeridos y conocer de las notificaciones previas de conformidad con esta Ley.
11. Emitir recomendaciones de carácter general o sectorial respecto a las modalidades de la competencia en los mercados.
12. Actuar en coordinación con las dependencias competentes en la negociación de tratados, acuerdos o convenios internacionales en materia de regulación o políticas de competencia y libre competencia.
13. Requerir a las instituciones públicas que considere necesario, la implementación de acciones adecuadas para garantizar la plena y efectiva aplicación de la presente Ley.
14. Promover y formular acciones ante la Justicia; e informar y solicitar la intervención del Fiscal General del Estado, cuando el caso lo amerite.
15. Acceder a los lugares objeto de inspección con el consentimiento de los ocupantes o mediante orden judicial cuando se trate del domicilio de una persona natural, la que será solicitada ante el juez competente, quien deberá resolver en el plazo de 24 horas.
16. Suscribir convenios con gobiernos autónomos descentralizados para la habilitación de oficinas receptoras de denuncias.
17. Suscribir convenios con asociaciones de usuarios y consumidores para la promoción de la participación de la comunidad en el fomento de la competencia y la transparencia de los mercados.
18. Examinar e investigar las concentraciones económicas para confirmar su cumplimiento con la presente Ley; y, cuando sean prohibidas, dictar las medidas que legalmente correspondan.
19. Autorizar, denegar o condicionar las solicitudes de concentración económica de conformidad a esta Ley y su reglamento.
20. Atender las consultas y resolver los reclamos que se formulen respecto de operadores económicos cuya actuación pudiere attentar contra esta Ley.
21. Promover medidas de control tendientes a la eliminación de barreras a la libre competencia al mercado, de acuerdo con los lineamientos fijados por la ley.

22. Disponer la suspensión de las prácticas y conductas prohibidas por esta Ley.
  23. Establecer y mantener un registro actualizado de los operadores económicos y su participación en los mercados.
  24. Proponer la remoción de barreras, normativas o de hecho, de entrada a mercados, que excluyan o limiten la participación de operadores económicos.
  25. Presentar propuestas técnicamente justificadas a los órganos competentes, para la regulación y el establecimiento de actos normativos aplicables a los distintos sectores económicos.
  26. Apoyar y asesorar a las autoridades de la administración pública en todos los niveles de gobierno, para que en el cumplimiento de sus atribuciones, promuevan y defiendan la competencia de los operadores económicos en los diferentes mercados.
  27. Proponer y dar seguimiento, a la simplificación de trámites administrativos con la finalidad de promover la libre concurrencia de los operadores económicos en igual de condiciones a los diferentes mercados.
  28. Promover el estudio y la investigación en materia de competencia y su divulgación.
  29. Coordinar las acciones que fueren necesarias y suscribir convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, a fin de promover la libre concurrencia de los operadores económicos a los diferentes mercados.
  30. Elaborar y promulgar su reglamento interno; y,
  31. Las demás contempladas en la ley.
- Para el ejercicio de sus atribuciones, la Superintendencia actuará de oficio o a petición de parte y podrá requerir la documentación e información que estime pertinente en cualquier etapa procesal.

#### **Sección 4**

#### **CAPITULO V**

#### **DE LOS PROCEDIMIENTOS**

#### **Sección 1**

#### **Facultades de Investigación**

Art. 49.- Facultad de investigación de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.- La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, a través de sus órganos internos, tendrá las siguientes facultades investigativas, las mismas que se ejercerán en el marco de la Constitución, la ley y el respeto a los derechos y garantías de los ciudadanos:

1. Exigir que se le presenten, para su examen, todos los valores, libros, comprobantes de contabilidad, correspondencia, registros magnéticos o informáticos, incluyendo sus medios de

lectura, y cualquier otro documento relacionado con la conducta investigada o con las actividades inspeccionadas, sin que se pueda aducir reserva de ninguna naturaleza.

2. Notificar, examinar y receptor declaración o testimonio, a través de los funcionarios que se designen para el efecto, a las personas materia de investigación o a sus representantes, empleados, funcionarios, asesores, dependientes y a terceros, utilizando los medios técnicos que consideren necesarios para generar un registro completo y fidedigno de sus declaraciones, pudiendo para ello utilizar grabaciones magnetofónicas, grabaciones en video u otras similares. Para ello, la declaración se efectuará con la presencia de un abogado particular o un defensor público provisto por el Estado.

3. Realizar inspecciones, con o sin previa notificación, en los establecimientos, locales o inmuebles de las personas naturales o jurídicas y examinar los libros, registros, y cualquier otro documento relacionado con la conducta investigada, correspondencia comercial y bienes, pudiendo comprobar el desarrollo de procesos productivos y podrá receptor las declaraciones voluntarias de las personas que en ellos se encuentren.

Cuando el lugar donde se realice la inspección sea el domicilio de una persona natural, se requerirá autorización judicial, en los términos previstos en esta ley.

En el acto de la inspección podrá tomarse y recuperarse copia de los archivos físicos, virtuales o magnéticos, así como de cualquier documento o información que se estime pertinente o tomar las fotografías o filmaciones que se estimen necesarias. De ser necesario el descerrajamiento en el caso de locales o establecimientos que estuvieran cerrados, se deberá contar con autorización judicial en los términos de esta Ley.

Cualquier otra información no relevante o ajena a la investigación, será mantenida hasta su devolución, con estricta reserva por parte de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado y sus funcionarios, siendo por tanto responsables del sigilo en que debe mantenerse en observancia del derecho a la intimidad de las personas.

Art. 51.- Autorización judicial.- La Superintendencia de Control del Poder de Mercado deberá solicitar al juez la autorización e intervención para que él, o los funcionarios de la Superintendencia, efectúen allanamientos, retenciones, así como para obtener y mantener copias de la correspondencia física y virtual, incluyendo cuentas bancarias y otra información de carácter confidencial, reservado o secreto.

La autorización señalada en este artículo deberá ser conferida por cualquier autoridad judicial de la jurisdicción en la cual se vayan a realizar las acciones indicadas en el inciso anterior, aun cuando no sea del domicilio del investigado o denunciado, dentro del término de 24 horas previsto en esta Ley.

**Anexo 38.** Ley de economía popular y solidaria

**DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMIA  
POPULAR Y SOLIDARIA**

**TÍTULO PRIMERO  
NORMAS GENERALES  
CAPÍTULO PRIMERO**

**MARCO CONCEPTUAL Y CLASIFICACIÓN  
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, autogestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- a) Las Unidades Socioeconómicas Populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, vecinales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, entre otros, dedicados a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para su auto subsistencia;
- b) Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;
- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

- d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el Sector Cooperativista;
- e) Los organismos de integración constituidos por las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.
- f) Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las Formas de Organización de los Sectores Comunitario, Asociativo y Cooperativista.

Art.- 3.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por:

- a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- b) Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza;
- c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad;
- f) La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

Art.- 5.- Declárase de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, como mecanismo eficaz para construir el Sistema de Economía Social y Solidaria, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir al desarrollo económico, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

Art.- 7.- La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley.

Art.- 8.- Quedan sometidas a la presente ley, las formas de organización de la economía popular y solidaria y las públicas y privadas, que tengan entre sus finalidades, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar las actividades económicas desarrolladas por dichas organizaciones.

Art.- 19 Las organizaciones económicas del sector comunitario, podrán adoptar la denominación que convenga a sus intereses, pero no podrán denominarse asociaciones, fundaciones, corporaciones ni cooperativas.

### **ÓRGANOS DE GOBIERNO, DIRECCIÓN Y CONTROL**

Art.- 20.- Las organizaciones económicas del sector comunitario, adoptarán el sistema de gobierno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, así como también implementarán sus propios mecanismos y procedimientos de autocontrol social y auto regulación, enmarcándose en los valores y principios que rigen la economía popular y solidaria.

Art.- 21.- El fondo social de las organizaciones económicas del sector comunitario, será variable y estará constituido por los aportes de sus miembros, efectuados en numerario, trabajo o bienes debidamente evaluados por su máximo órgano de gobierno, aportes que serán retribuidos en la forma y condiciones resueltas libremente por dichos órganos.

Art.- 24.- Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.

Art.- 40.- Los socios que hayan dejado de tener esa calidad, por cualquier causa y los herederos de los fallecidos, tendrán derecho al reembolso de sus haberes, previa liquidación de los mismos, en la que se incluirán las aportaciones, los ahorros de cualquier naturaleza, la alícuota de excedentes, la alícuota por revalorización de los bienes y se deducirán las deudas a favor de la cooperativa.

La cooperativa reembolsará los haberes a los ex socios o a sus herederos, dentro de los 30 días posteriores al cierre del periodo semestral, correspondiente a la pérdida de la calidad de socio, salvo que la liquidez y solvencia de la cooperativa, permita anticipar dicha entrega.

Art.- 52.- El patrimonio de las cooperativas se integra por su capital social, sus reservas y los excedentes no distribuidos.

Su capital social, es variable e ilimitado y se integra con las aportaciones de los socios, en dinero, trabajo o bienes, estos últimos, valuados según las normas estatutarias que, podrán contemplar mecanismos de aumento de capital, mediante aportaciones debitadas en operaciones con los socios.

Ningún socio podrá poseer más del 5% del capital social, salvo que se trate de cooperativas mixtas.

Art.- 57.- El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, no podrá distribuirse entre los socios, bajo ninguna figura jurídica, ni incrementar sus aportaciones, ni aún en caso de liquidación de la cooperativa.

El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido por:

- a) El 20% de los excedentes anuales;
- b) Los reembolsos de haberes de ex socios, que no hayan sido retirados por más de dos años;
- c) Los bienes o derechos patrimoniales otorgados a favor de la cooperativa, a título gratuito.

Art.- 58.- Se definen como utilidades, para todos los efectos legales, las ganancias obtenidas por las cooperativas en operaciones con terceros no socios; y, en negocios eventuales, no propios de su objeto social, ganancias que, luego de deducida la parte proporcional de los gastos de administración, el porcentaje en beneficio de los trabajadores y los impuestos que correspondan, incrementarán el Fondo Irrepartible de Reserva.

Art.- 60.- Una vez deducidos los gastos de administración, amortización de deudas, intereses a las aportaciones, los excedentes netos, se distribuirán de la siguiente forma:

- a) El 15% por concepto de utilidades en beneficio de los trabajadores;
- b) El 40%, que se destinará para incrementar el capital social, entregándose certificados de aportación a los socios, sobre alícuota que les corresponda;
- c) El 20% para incrementar el Fondo Irrepartible de Reserva Legal;
- d) El 10% para el Fondo de Educación, administrado por la cooperativa;
- e) El 5% para el Fondo de Asistencia Social;
- f) El 10% restante, se destinará en beneficio de la comunidad, según lo resuelva la Asamblea General, garantizando la solvencia institucional;

## **BALANCE SOCIAL**

Art.- 83.- Dos o más cooperativas de la misma o de distinta clase, podrán conformar asociaciones, consorcios, redes o grupos cooperativos, bajo la forma y condiciones libremente pactadas por las cooperativas integradas y con uno o varios de los siguientes objetivos:

- a) Complementar sus operaciones y actividades mediante la gestión de negocios en conjunto para alcanzar economías de escala;
- b) Producir, adquirir, arrendar o administrar bienes o servicios en común;
- c) Comercializar en común, sus productos o servicios;
- d) Regular los precios del mercado, estructurando cadenas de producción o comercialización;
- e) Desarrollar en común sus mutuas capacidades tecnológicas y competitivas.