



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

***“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE
CALZADO DE LA EMPRESA TIZNADO HACIA EL MERCADO
ESPAÑOL”***

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
**Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en Comercio
Exterior**

Autores:

EVELYN MERCEDES CHIRIBOGA URGILES

PAULA DANIELA SARMIENTO GUERRERO

Director:

ING. JUAN CARLOS PAUTA

CUENCA, ECUADOR

2023

DEDICATORIA

Les dedico este trabajo de titulación a mis padres Héctor y Mercedes, por ser mi pilar fundamental y por su amor infinito.

A mi hermana Gabriela por siempre impulsarme a soñar alto.

A mí querida abuelita Delfa, por su cariño.

A mi tía Martha, por ser incondicional y a Mateo y Victoria, que hacen mis días felices.

Evelyn Chiriboga

Esta tesis está dedicada a mis padres, Joselo y Patricia.

A mis hermanos Dayanara y Matheo, sin ellos no lo hubiese logrado.

Gracias a su amor, apoyo, cariño, consejo y paciencia.

A mi compañero de vida Mateo, por su apoyo y amor incondicional. Por siempre saber que decir y hacer para poder continuar.

Paula Sarmiento

AGRADECIMIENTO

Primero, a Dios por iluminar nuestra vida.

A nuestro director, Juan Carlos Pauta, por ser nuestro guía a lo largo de este
proyecto.

A Tizado, por abrirnos las puertas de su empresa.

A nuestros padres y familiares, que han sido los principales promotores de nuestros
sueños.

Evelyn Chiriboga y Paula Sarmiento

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | v |
| ÍNDICE DE TABLAS | vi |
| RESUMEN | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| OBJETIVO GENERAL | 4 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 4 |
| METODOLOGÍA | 5 |
| CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL | 10 |
| 1.1. Análisis del Sector Calzado en Ecuador | 10 |
| i. Caracterización del Sector | 10 |
| ii. Evolución económica | 12 |
| iii. Producción | 14 |
| iv. Comercialización | 19 |
| v. Exportaciones | 20 |
| 1.2. Análisis del sector calzado en el Cantón Cuenca | 22 |
| i. Caracterización | 22 |
| ii. Desempeño económico | 23 |
| 1.3. Contexto Institucional de la Empresa Tizado | 24 |
| 1.4. Análisis del Sector Calzado en España | 28 |
| i. Caracterización del Sector | 28 |
| ii. Evolución Económica | 30 |
| iii. Producción | 31 |
| iv. Comercialización | 37 |
| v. Exportaciones | 38 |
| vi. Importaciones | 40 |
| CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 43 |
| 2.1. Análisis del macro entorno de España | 43 |
| i. Análisis PESTEL | 43 |
| ii. Análisis de Competitividad | 50 |
| 2.2. Análisis de factores internos y externos | 54 |
| i. Análisis FODA Empresa Tizado | 54 |

| | |
|--|-----------|
| ii. Factores internos..... | 56 |
| iii. Factores externos | 62 |
| CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO..... | 65 |
| 3.1. Inversión para la internacionalización | 65 |
| 3.2. Financiamiento..... | 66 |
| 3.3. Estructura de Costos y Gastos..... | 67 |
| 3.4. Estados de Resultados | 71 |
| 3.5. Flujos de Efectivo..... | 73 |
| 3.6. Evaluación Financiera..... | 74 |
| CONCLUSIONES | 76 |
| RECOMENDACIONES | 79 |
| REFERENCIAS..... | 80 |
| ANEXOS..... | 88 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1.1: Participación del Sector Calzado en relación al PIB (en millones de USD)..... | 10 |
| Gráfico 1.2: Contribuyentes del sector calzado, en estado activo. | 12 |
| Gráfico 1.3: Desempeño económico del sector calzado, en Ecuador (en millones USD)..... | 13 |
| Gráfico 1.5: Países, origen de importaciones de materia prima (en millones de USD)..... | 15 |
| Gráfico 1.6: Destinos de Exportación de Calzado desde Ecuador | 20 |
| Gráfico 1.7: Contribuyentes en estado Activo - Cuenca | 23 |
| Gráfico 1.8: Desempeño Económico del Sector Calzado Cuenca (en millones de USD)..... | 24 |
| Gráfico 1.9: Participación del Sector Calzado en relación al PIB (en millones de USD)..... | 28 |
| Gráfico 1.10: Desempeño Económico del Sector Calzado España (en millones de USD)..... | 30 |
| Gráfico 1.11: Principales exportadores de materia prima a España (en millones de USD)..... | 32 |
| Gráfico 1.12: Evolución de Subpartidas materias primas importadas (en millones de USD)..... | 33 |
| Gráfico 1.13: Top 10 de los países destino de exportaciones (en millones de USD)..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1.14: Top 5 de Subpartidas exportadas por España (en millones de USD) | 39 |
| Gráfico 1.15: Top 10 de origen de importaciones a España (en millones de USD) | 40 |
| Gráfico 1.16: Subpartidas importadas por España (en millones de USD) | 41 |
| Gráfico 2.1: Evolución de empleo en España (2017 - 2022) | 46 |
| Gráfico 2.2: Segmentación de Mercado Objetivo en Madrid – España | 57 |
| Gráfico 2.3: Origen de las importaciones de sombreros de fibras naturales de España | 58 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1.1: Descripción de materias primas de calzado según subpartida | 15 |
| Tabla 1.2: Tipo de calzado fabricado en Ecuador | 19 |
| Tabla 1.3: Rango de precios por tipo de producto | 19 |
| Tabla 2.1: Segmentación de Población en España - Mercado Objetivo | 45 |
| Tabla 2.2: Análisis PESTEL España | 50 |
| Tabla 2.3: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 53 |
| Tabla 2.4: FODA de empresa Tizado enfocado en la internacionalización | 55 |
| Tabla 2.5: Evaluación de Factores Internos (EFI) | 61 |
| Tabla 2.6: Evaluación de Factores Externos (EFE) | 64 |
| Tabla 3.1: Inversión para la internacionalización de Tizado | 65 |
| Tabla 3.2: Estructura de financiamiento de la inversión para la internacionalización | 66 |
| Tabla 3.3: Costos de producción | 67 |
| Tabla 3.4: Proyección de producción destinada a exportación | 68 |
| Tabla 3.5: Proyección de costos de materia prima | 68 |
| Tabla 3.6: Proyección de costo de Mano de Obra Directa | 68 |
| Tabla 3.7: Proyección de Costos Indirectos de Fabricación | 68 |
| Tabla 3.8: Proyección de Gastos Administrativos | 69 |
| Tabla 3.9: Proyección de Gastos de Ventas (FOB) | 69 |
| Tabla 3.10: Proyección de Gastos de Ventas (CIF) | 69 |
| Tabla 3.11: Estado de Costos y Gastos Proyectado FOB | 70 |
| Tabla 3.12: Estado de Costos y Gastos Proyectado CIF | 71 |
| Tabla 3.13: Estado de Resultados Proyectado FOB | 72 |
| Tabla 2.14: Estado de Resultados Proyectado CIF | 72 |

| | |
|---|-----------|
| Tabla 3.15: Flujo de efectivo proyectado FOB..... | 73 |
| Tabla 3.16: Flujo de efectivo proyectado CIF | 74 |
| Tabla 3.17: Evaluación de indicadores financieros..... | 74 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----------|
| Anexo 1: planificación estratégica Tizado, enfocado en la búsqueda de factibilidad de exportación..... | 88 |
| Anexo 2: catálogo de productos..... | 89 |
| Anexo 3: estado de situación inicial | 91 |
| Anexo 4: estado financiero Tizado | 92 |
| Anexo 5: amortización de financiamiento | 93 |
| Anexo 6: costo de mano de obra | 95 |
| Anexo 7: gastos administrativos | 95 |

RESUMEN

La Empresa Tizado ha destacado en el mercado gracias a su trayectoria y su compromiso con la calidad y la diferenciación de sus productos para sus clientes intermediarios o finales. En los últimos años, ha experimentado un crecimiento en su producción y ventas. En este contexto, se ha realizado un estudio de factibilidad para que esta empresa de calzado ecuatoriano pueda exportar sus productos abriéndose paso por el mercado español. Mediante una metodología mixta, de alcance exploratorio y descriptivo, se ha verificado que, en España y Ecuador, existe una gran diferencia entre las industrias de calzado. Los resultados indican que la exportación hacia España, como país de destino, no es factible desde el punto de vista de la gestión de negocio. No obstante, sí lo es desde la perspectiva del retorno de la inversión en el proyecto de exportación.

Palabras clave: Comercio exterior, calzado, factibilidad de exportación

ABSTRACT

The Tiznado Company has stood out in the market thanks to its trajectory and its commitment to quality and differentiation of its products for its intermediary or end customers. In recent years, it has experienced growth in production and sales. In this context, a feasibility study has been carried out to enable this Ecuadorian footwear company to export its products to the Spanish market. Through a mixed methodology, of exploratory and descriptive scope, it has been verified that, in Spain and Ecuador, there is a great difference between the footwear industries. The results indicate that exporting to Spain, as a destination country, is not feasible from the point of view of business management. However, it is feasible from the perspective of the return on investment in the export project.

Keywords: Foreign trade, footwear, export feasibility.

INTRODUCCIÓN

La palabra comercio es la “compraventa o el intercambio de bienes y servicios”, mientras que exterior es un adjetivo que indica algo que es “perteneiente o relativo a otros países” (Real Academia Española, 2022). Por lo tanto, considerando los conceptos de estas palabras, se podría asumir que el Comercio Exterior es la compraventa e intercambio de bienes y servicios entre países.

En el siglo XVIII se encontraba en auge la corriente mercantilista, la cual consistía en un sistema político y económico basado en el supuesto de que la riqueza de los países se debía a la acumulación de metales preciosos. Asimismo, otro hecho importante en la época fue la Revolución Industrial que, iniciada en la mitad del Siglo XVIII, revolucionó el sistema productivo y económico a nivel mundial. En este panorama, el economista escocés Adam Smith, en el año de 1776, en su obra *La Riqueza de las Naciones*, criticó el sistema mercantilista y pretendió explicar la razón del comercio entre los países y su motivación. Dentro de sus postulados más importantes destaca la ventaja absoluta, nacida a partir de la revolución industrial y la división del trabajo, que estaba restringida por el tamaño del mercado. Smith planteó que los países que tuvieran acceso a mercados más grandes podrían dividir el trabajo de manera más eficiente y, por lo tanto, volverse más productivos. La ventaja absoluta, además, consistía en que, debido a esta división del trabajo y factores inherentes a cada país, existían aquellos que eran mejor que otros; es decir, más eficientes, fabricando un mismo bien. Para Smith era la ventaja absoluta lo que motivaba a los países a comerciar, puesto que beneficiaban tanto a las naciones como a las empresas (Krugman et al., 2018).

Al irse incrementando las industrias y el crecimiento desmesurado de la economía y el comercio durante el siglo XX, las empresas empiezan a volverse más competitivas para poder permanecer en el mercado. Para explicar este fenómeno de crecimiento acelerado, muchas teorías aparecen durante este siglo, considerándose estas teorías de economía moderna. Pero sin duda, dentro de la doctrina moderna del estudio de la economía, la de Michael Porter es la teoría que más ha influenciado esta área de las ciencias económicas. Porter planteó un modelo dentro de su obra “*La Ventaja Competitiva de las Naciones de 1990*”, que pretende explicar el patrón de comportamiento de las empresas en el comercio internacional, en términos de

rentabilidad; esto basado en cinco fuerzas que la afectan. Estas cinco fuerzas son: la rivalidad entre competidores; amenaza de nuevos competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes; amenaza de potenciales productos sustitutos (Porter, 2015).

Ahora bien, la teoría moderna más reciente que es menester resaltar en este trabajo de titulación es la planteada por Paul Krugman, denominada, Nueva Teoría del Comercio. La explicación de Krugman del comercio entre países similares se propuso en el año de 1979. Esta implicaba dos suposiciones clave: la primera, que los consumidores prefieren una selección diversa de marcas; y la segunda, que la producción favorece las economías de escala. Krugman explica que cada país puede especializarse en producir unas pocas marcas de un determinado tipo de producto, en lugar de especializarse en diferentes tipos de productos. Cuando hay economías de escala en la producción, es posible que los países queden atrapados en patrones comerciales desventajosos. Sin embargo, este autor también señala que, aunque la globalización ha sido positiva en su conjunto, desde la década de 1980, el proceso conocido como hiperglobalización ha desempeñado un papel en el aumento de la desigualdad. No obstante, el comercio sigue siendo beneficioso en general, incluso entre países similares, porque permite a las empresas ahorrar costos al producir a una escala mayor y más eficiente, y porque aumenta la gama de marcas disponibles y agudiza la competencia entre empresas (Krugman et al., 2018).

Por otro lado, en lo referente a la internalización de las PYMES, la normativa legal ecuatoriana clasifica en distintos niveles a las empresas y, para efectos de este trabajo, se han considerado varios cuerpos normativos, los mismos que serán abordados en orden de importancia. En primer lugar, la Constitución de la República del Ecuador (2008) designa al Servicio de Rentas Internas (SRI) como la entidad encargada de llevar el control tributario de los ingresos generados por las empresas. Las obligaciones a las cuales están sujetas deben responderse dependiendo del tipo de contribuyente registrado en el Registro Único de Contribuyentes.

De igual forma, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2019) clasifica a las PYMES de acuerdo a su tamaño, el cual está determinado por el número de trabajadores y la cantidad de ingresos. Sin embargo, es importante mencionar que el Código Tributario, que norma al SRI, reconoce a las

llamadas PYMES a nivel internacional como MIPYMES, ya que dentro de sus parámetros incluye también a las microempresas.

En este contexto, este estudio surge como reconocimiento de la importancia de la internacionalización de las empresas de calzado en Azuay. La empresa Tizado, productores de calzado en la ciudad de Cuenca, cuenta con la necesidad de realizar una planificación estratégica, de tal manera que se cree un estudio de factibilidad que permita mitigar riesgos en el caso de que la empresa ponga en marcha un plan de exportación. Por tal motivo, se obtuvo información que permite conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que fueron analizadas de manera externa e internas, con la intención de conocer el grado de factibilidad que presenta la Empresa en el proceso de internacionalización.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El mercado de calzado a nivel nacional se encuentra saturado de importaciones. La competencia extranjera y nacional ha llevado a los fabricantes de calzado a buscar alternativas para lograr ofrecer productos diferenciadores, con calidad y costos que les permita mantener su oferta en el mercado nacional. No obstante, aún con esta problemática de fondo, la Empresa Tizado ha logrado sobresalir en el mercado y cuenta con una trayectoria, visión de calidad y diferenciación en sus productos hacia sus clientes intermediarios o finales, que se encuentran creciendo en producción y ventas en los últimos años. Su inversión está destinada a mejorar la calidad de los insumos que forman parte de su producto final.

En virtud de esto, dentro de sus proyectos de nuevos diseños de productos, se está analizando el uso de materiales sostenibles y materias primas propias del Ecuador y la provincia del Azuay, como es la macana y paja toquilla. Este enfoque se ha dado con la finalidad de poder ofrecer productos únicos y exclusivos, que se ajusten a un mercado específico, dando a conocer productos con identidad ecuatoriana con alto valor agregado.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de exportación de calzado de la Empresa Tizado a la ciudad de Madrid- España.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar la bibliografía y recolección de información para conocer la situación actual del sector de calzado de Ecuador y España.
- Estudiar factores externos e internos que permitan evaluar la factibilidad de exportación de la empresa Tizado.
- Determinar la viabilidad económica financiera de este estudio.

METODOLOGÍA

Este estudio contempla una investigación exploratoria y descriptiva e integra un análisis mixto, tanto cuantitativo como cualitativo. Dentro de la investigación cualitativa, se realiza una recolección de información bibliográfica, utilizando información de estudios relacionados que cuentan con metodologías que integran variables y que son consideradas para evaluar la factibilidad de exportación; de esta forma, se realiza un análisis del macro entorno. Vale recalcar que se ha considerado la recolección de información por medio de fuentes primarias, secundarias y terciarias, ya que estas son indispensables al momento de analizar la situación interna y externa del sector del calzado en los países que conforman esta investigación, considerando factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, estadísticas de comercio exterior, preferencias del consumidor, acuerdos comerciales, demanda, precio, entre otras variables.

Las fuentes- guía para obtener información secundaria fueron investigadas en páginas web, Tesis, Informes, Papers, Libros, Investigaciones, Trade Map, Pro Ecuador, Banco Mundial, Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC); Instituto Nacional de Estadística (INE, España), Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), SRI, Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), entre otras. Sin embargo, también se hace uso de fuentes primarias, con la utilización de la técnica de la entrevista, para acceder a información de primera mano de la Empresa Tizado, además de considerar el aporte de la presidenta de la Cámara Nacional de Calzado de Tungurahua CALTU y expertos en el sector calzado, con lo cual se intenta recopilar información que contribuya a identificar el grado de factibilidad del caso de estudio.

Complementariamente, se identifica el tamaño de los actores, sobre la base de lo que define el COPCI (2019, como se citó en Chávez et al., 2018), para organizar a los negocios por dimensión, caracterizándose de la siguiente forma:

- Microempresas (De 1 a 9 colaboradores – Ventas anuales igual o menor a \$100.000);
- Pequeña Empresa (De 10 a 49 colaboradores – Ventas anuales de \$100.000 a \$1.000.000);

- Mediana Empresa (De 50 a 199 colaboradores – Ventas anuales de \$1.000.000 a \$5.000.000);
- Gran Empresa (Más de 200 colaboradores – Ventas anuales superiores a \$5.000.000).

Además, para poder identificar a los actores del sector calzado, se consideró la segmentación utilizada por el SRI (2022) de la siguiente forma: “Contribuyentes Especiales” o “Empresas Grandes”; “Contribuyentes Otros” o “Empresas Medianas” o “Personas Naturales”. Esto con la finalidad de poder identificar de mejor manera la evolución y desempeño del sector en cada uno de estos tipos de actores.

Con respecto a la investigación cuantitativa, se recopila información numérica para generar estadísticas en el período de los últimos 5 años, que aporten a la sustentación del objetivo presentado en esta investigación, con la finalidad de cuantificar y realizar un análisis comparativo que permita desarrollar el objetivo de este estudio. Dentro de la investigación cuantitativa se hará uso del método causal-comparativo, en el cual se intenta identificar las semejanzas, diferencias, características, que nos permitan definir variables para comparar y analizar la relación causa-efecto, esto con la finalidad de evaluar los factores internos y externos, que influyen negativa o positivamente en el proceso de internacionalización. Estos se escogieron de acuerdo a la investigación de la teoría revisada, donde se ha tratado de identificar factores que explican las causas que pueden influir en los resultados obtenidos por las empresas en su proceso de internacionalización. A continuación, se encuentran los siguientes autores que fueron considerados: Papadopoulos et al. (2002); Horta (2012); Bilkey (1978); Madsen (1987); Aaby y Slater (1989); Fernández et al. (2008); Hoyos-Villa (2019); Mendoza (2020); Blanco et al. (2012).

Verbigracia, en el modelo presentado por Papadopoulos et al. (2002) estas variables de posición contraria se presentan bajo el nombre de los constructos “demanda potencial” y “barreras al comercio” de los países que se están analizando. Dentro de cada uno de estos factores se han incluido variables con el fin de cumplir los criterios que, por una parte, determinen las características positivas de los mercados internacionales, lo que se denomina como la “demanda potencial”. Por ejemplo, los autores consideran las siguientes variables: (a) consumo estimado, (b) penetración de

la importación, (c) ventajas de origen y (d) similitud del mercado. Por otra parte, para describir los problemas que puede presentar el mercado exterior, recogidos dentro del constructo “barreras al comercio”, los autores proponen las siguientes variables: (a) barreras arancelarias, (b) barreras no arancelarias, (c) distancia geográfica y (d) tipo de cambio.

En otros estudios como los de Katsikeas et al., (2000), se define el mercado objetivo a exportar mediante el modelo de selección de mercado, analizando la demanda potencial y las barreras al comercio que ofrecen algunos países. De igual manera en Fernández et al. (2008) se describen factores competitivos de exportación, en otros estudios se determinan en planes de negocios tanto factores internos como externos que afectan a las empresas utilizando herramientas de análisis PESTEL, las 5 fuerzas o el diamante de Porter y el análisis FODA de las empresas que desean internacionalizarse. Para este estudio se identifican más adelante los factores para la empresa (caso de estudio), con sus respectivas variables que ayudarán a interpretar y determinar comparaciones y afectaciones que, finalmente, permitan determinar el grado de factibilidad en relación a la internacionalización de la empresa Tiznado.

Este estudio emplea la teoría revisada en David (2003) donde se aplica el método de diagnóstico empresarial, por medio de las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE). Así, se define que el propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse, para lo cual se han analizado fuerzas externas en cinco categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. Por otro lado, el propósito de una auditoría interna es considerar las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios donde se incluye la dirección, mercadotecnia, transformación digital, finanzas y contabilidad; producción, operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia.

En primer lugar, se elabora una lista de diez a veinte factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. De igual manera, para los factores internos

claves identificados en el proceso de auditoría interna, se incluye tanto a las fortalezas, como a las debilidades.

En segundo lugar, se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Este valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener “éxito” en el sector al que pertenece la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

En tercer lugar, en el caso de los factores externos, se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde: (4) corresponde a “Excelente”, (3) la respuesta está “por arriba del promedio”, (2) la respuesta es de “nivel promedio” y (1) a la respuesta que es “deficiente”.

En el caso de los factores internos, se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una “debilidad mayor” (1), una “debilidad menor” (2), una “fortaleza menor” (3) o una “fortaleza mayor” (4). Se observa que las fortalezas deben recibir una calificación de (4 o 3) y las debilidades deben recibir una calificación de (1 o 2).

En cuarto lugar, se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado. Finalmente, en cuarto lugar, se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Para interpretar los resultados se considera que el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. En el caso de los factores externos, un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. Y en el caso de los factores internos, los puntajes de

valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

Finalmente, por medio del análisis económico financiero, se determina la viabilidad de la empresa considerando información que proceda de la elaboración de proyecciones y escenarios que permiten identificar la rentabilidad de una posible internacionalización de la empresa, por medio de indicadores como: VAN y TIR, tiempo de recuperación de la inversión, nivel de endeudamiento, entre otros, para finalmente, sobre la base de los resultados, determinar el grado de factibilidad en este aspecto de gran relevancia para la toma de decisiones de la empresa.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Análisis del Sector Calzado en Ecuador

i. Caracterización del Sector

La industria manufacturera del país representa una actividad económica generadora de empleo formal e informal, se puede identificar una participación en el PIB anual del 14% en promedio de los últimos años. De igual manera, en el “Informe del Sector Industrias Manufactureras”, se indica que esta industria representa el 11,80% del PIB en el 2022. Las ventas del sector, durante el período comprendido entre enero y diciembre de 2021, sumaron un total de USD 25.871 millones; lo que representa un aumento respecto a los niveles previos a la pandemia (Superintendencia de Bancos, 2022).

Considerando la información que proporciona las plataformas virtuales del SRI (2022) y del Banco Central del Ecuador (2022), se elaboró la Gráfica 1, en donde se encuentran las ventas declaradas por actores del sector calzado en los últimos 5 años. En el 2021 el valor de US \$180 millones de dólares. Comparado con las ventas generadas por todas las empresas pertenecientes a la industria manufacturera, se puede calcular que su participación es del 0,5%. La participación del sector calzado, en relación al PIB anual, representa el 0,15% en promedio de los últimos 5 años.

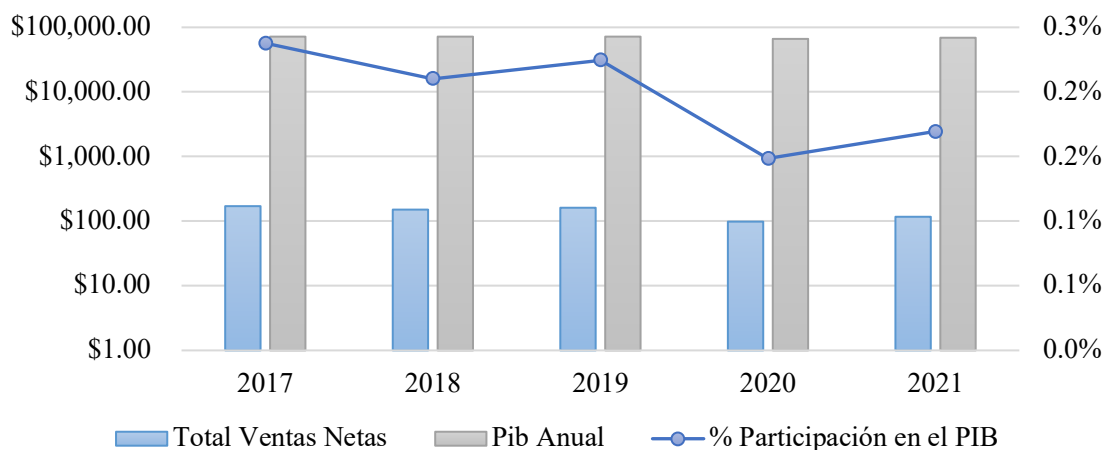


Gráfico 1.1: Participación del Sector Calzado en relación al PIB (en millones de USD)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022; SRI, 2022)

El SRI utiliza la Clasificación Internacional Uniforme CIIU 4.0 para identificar a sus contribuyentes, con la finalidad de diferenciar las distintas actividades que forman

parte del desempeño productivo del país. Las actividades que han sido consideradas para este estudio y que forman parte del sector de calzado son:

- C1410.09: Fabricación de otros accesorios de vestir: calzado de materiales textiles sin aplicación de suelas, etcétera.
- C1520.01: Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado). C1520.02: Fabricación de partes de cuero para calzado: palas y partes de palas, suelas y plantillas, tacones, etcétera.
- C1520.03: Servicios de apoyo a la fabricación de calzado a cambio de una retribución o por contrato.

En el Gráfico 1.2 se pueden observar a los contribuyentes que forman parte de la actividad de “Fabricación de calzado”, encontrando el año 2022 en estado activo, con un total de 2.953 de contribuyentes. Dentro de los activos, según el tipo “Contribuyente Especial”, se identificaron cinco de las cuales cuatro son “Sociedades” y una “Persona Natural”. Según el tipo de “Contribuyentes Otros”, se identificaron a 2.948 distribuidos entre “Personas Naturales” y “Sociedades”.

En la provincia de Tungurahua se encuentra la mayoría de fabricantes de calzado en el país, ya que representa el 51% del total de contribuyentes. Cabe destacar que en este cantón se ha identificado un mayor desarrollo sobre esta actividad, ha sido transmitida por varias generaciones familiares, por lo cual existe una mano de obra de quienes desarrollan sus habilidades dentro de las fábricas y muchos de estos lo hacen posterior a su jornada laboral. Esto les permite generar ingresos extras con sus propios talleres. Por otro lado, el resto del sector se encuentra geográficamente situado y representado respectivamente en Guayas con 17%, Azuay con 11%, Pichincha con 6%, El Oro con 5%, Imbabura con 2% y el resto del Ecuador 8%, donde se encuentran empresas que llevan más de 40 años en esta actividad (Villavicencio, 2022).

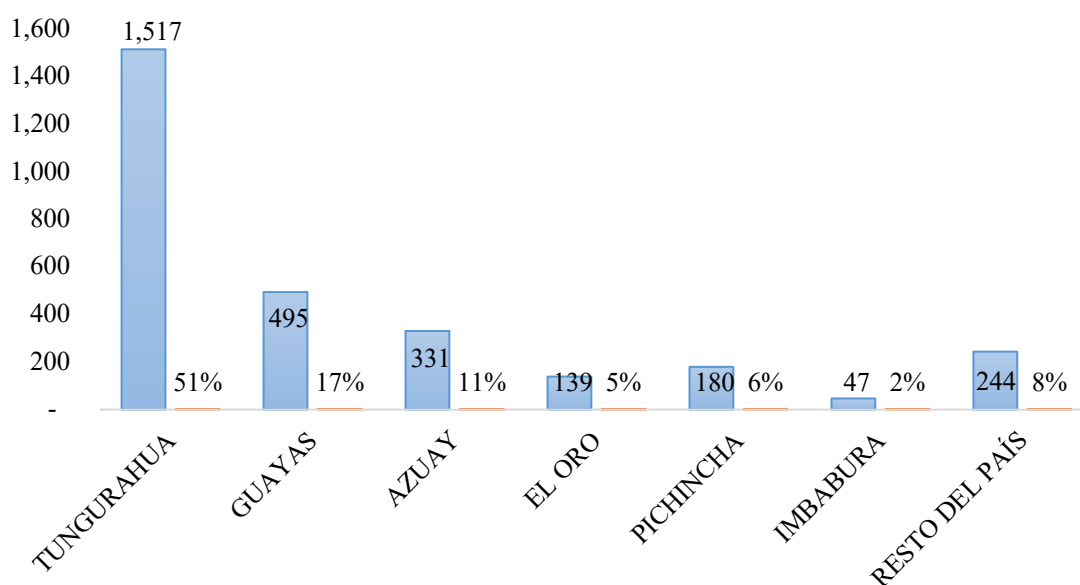


Gráfico 1.2: Contribuyentes del sector calzado, en estado activo.

Fuente: (SRI, 2022)

El empleo que genera la industria manufacturera ronda por un valor de 400 mil personas (Primicias, 2022). Sin embargo, no se ha encontrado una cifra exacta en relación al sector calzado, dado que no existe información que parte de un estudio para identificar los actores. Aun así, se ha considerado la información proporcionada por la Presidencia de la República (2019) y Líderes (2012), donde indican que en Ecuador hay 100 mil puestos de trabajo en este sector. Cabe destacar que existen fabricantes informales en este sector, existen micronegocios y pequeñas empresas precariamente construidas, con poco o nulo financiamiento y, en su mayoría, forman parte de este sector como la única fuente generadora de ingresos y supervivencia.

ii. Evolución económica

En el año 2022 se registra una suma de US\$ 81 millones de dólares en el primer semestre por ventas totales; en el año 2021 suman \$ 184 millones de dólares; en 2020 sumaron US\$ 152 millones, lo cual representa una caída del 42%, en comparación con las ventas declaradas antes del 2019, ya que se encontró un promedio de ventas declaradas de US\$280 millones de dólares en los últimos 10 años. En la Gráfica 3, se puede evidenciar las ventas declaradas del sector en los últimos años.

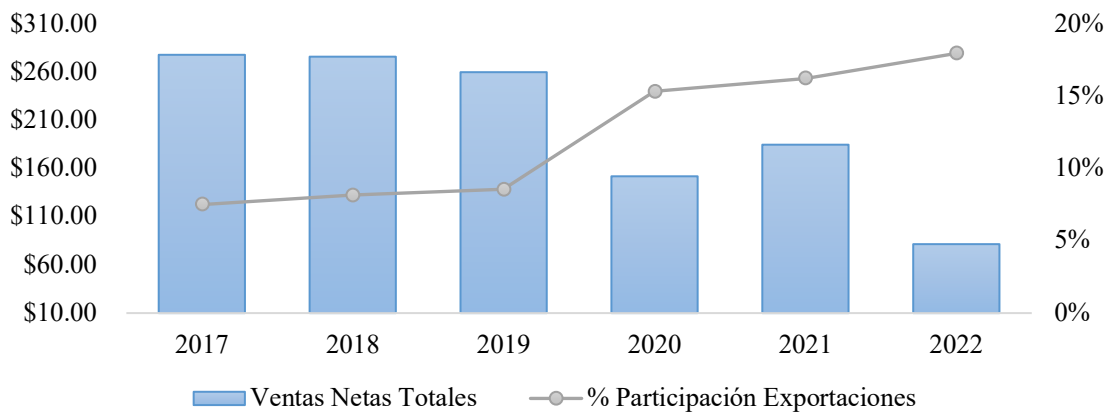


Gráfico 1.3: Desempeño económico del sector calzado, en Ecuador (en millones USD)
Fuente: (SRI, 2022; Trade Map, 2022)

En la siguiente gráfica se evidencia la información obtenida por medio del SRI (2022), en relación a la declaración de las ventas generadas por el sector en el formulario 104, la cual corresponde al impuesto al valor agregado para personas naturales y sociedades, mismas que se encuentran segmentadas por ubicación geográfica.

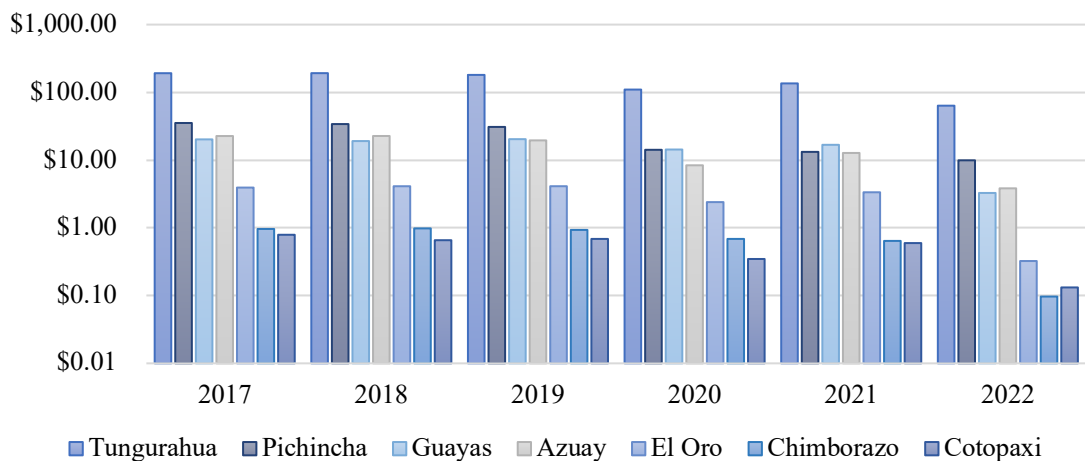


Gráfico 1.4: Ventas netas totales, según la ubicación geográfica (en millones de USD)
Fuente: (SRI, 2022)

En la provincia de Tungurahua se genera la mayor parte de producción, por ende, mayores ventas. Esto ha representado un promedio del 73% en los últimos años. Se puede evidenciar que los “Contribuyentes Especiales” representan el 66% en promedio. En segundo lugar, se encuentra Guayas, con el 9%; seguido por Pichincha y Azuay, con el 7% respectivamente. El resto del país representa el restante del porcentaje. Tomando en cuenta el estudio elaborado por Sánchez et al. (2019), se encontró que la producción de pares elaborados por el sector del calzado ecuatoriano

fue de 31 millones en el año 2018, según indica la presidenta de la Cámara Nacional de Calzado CALTU, en una publicación en la Revista Modaes Latinoamérica.

El sector enfrenta año tras año el desafío de sostener su competitividad, debido a la afectación que producen las importaciones que son originarias de países en los cuales el costo de producción es menor, incentivando a una competencia en precios y calidad. Esto se convierte en una debilidad para los fabricantes de calzado, ya que muy pocas cuentan con un sistema de gestión de calidad, no cuentan con personal capacitado, la dificultad al momento de adquirir materia prima diferente a costos competitivos, el costo de la mano de obra y pocos productos con valor agregado. Además, las empresas no realizan pruebas en laboratorios para certificar la calidad de sus productos, lo cual ha tenido como efecto la mala percepción del producto nacional y, por ende, más consumo de calzado importado.

Como conclusión, se puede observar que los fabricantes de calzado no logran posicionarse en el mercado interno; por lo cual, no existe una planificación de diversificación de sus ventas en mercados internacionales a mediano o largo plazo. Sin embargo, en los cantones donde se conoce de la producción de calzado, se ha generado proyectos con fines de atracción de turismo local e internacional. Esto sostiene estructuras familiares de zonas urbanas y rurales que dependen de esta actividad para generar ingresos, aunque pocos cumplen con las normativas para certificar la calidad de sus productos y la mayoría desea sostener esta actividad, invirtiendo en automatización, tecnología, materias primas, certificaciones e innovación en diseños, con la finalidad de poder competir frente a la competencia global.

iii. Producción

a) Materias Primas

Sobre la base de la entrevista realizada a Villavicencio (2022), se indica que el abastecimiento en el sector de materias primas está dado por proveedores nacionales e importadores, estos últimos utilizan las siguientes partidas arancelarias que se encuentran dentro del capítulo 64, perteneciente al sector del calzado identificado en el SENA (2022) y en Trade Map (2022). En la Tabla 1., se pudo identificar las siguientes mercancías y sus valores CIF unitarios con los que han sido importados en promedio.

| Subpartidas | Detalle | CIF Unitario |
|-------------|---|--------------|
| 6406100000 | Excepto Partes Superiores De Calzado - Capelladas | \$1 a \$10 |
| 6406200000 | Suelas y tacones de caucho o plástico | \$1 a \$10 |
| 6406901000 | Plantillas | \$1 a \$3 |
| 6406909010 | Contrafuertes, Polainas Y Taloneras | \$0.50 a 2\$ |
| 6406909020 | Punteras | \$0.50 a 5\$ |
| 6406909090 | Los Demás | \$1 a \$5 |

Tabla 1.1: Descripción de materias primas de calzado según subpartida
Fuente: (SENAE, 2022)

En el año 2021 se importó un valor total de US\$5 millones de dólares; en el 2020 sumaron \$2.5 millones de dólares, demostrando la falta de abastecimiento en estos años atípicos, ya que refleja un decrecimiento del 40% en relación a los años 2019 y 2018. En cuanto al valor total neto importado en el año 2021, se registró un total de US\$6 millones de dólares. Cabe destacar que la participación de la subpartida 6406200 representa el 70% de las importaciones en relación a insumos del calzado; en segundo lugar, se encuentra la subpartida 64069010 que representa el 20% de las importaciones.

Se puede evidenciar en la Gráfica 5, los países de los cuales existe una dependencia de importaciones de materia prima son: Colombia, con una representación del 52% promedio de los últimos años; seguido por China, con el 18%, Perú 11%, Brasil 6%, España 5%, Italia, con 4% y México, con el 2%.

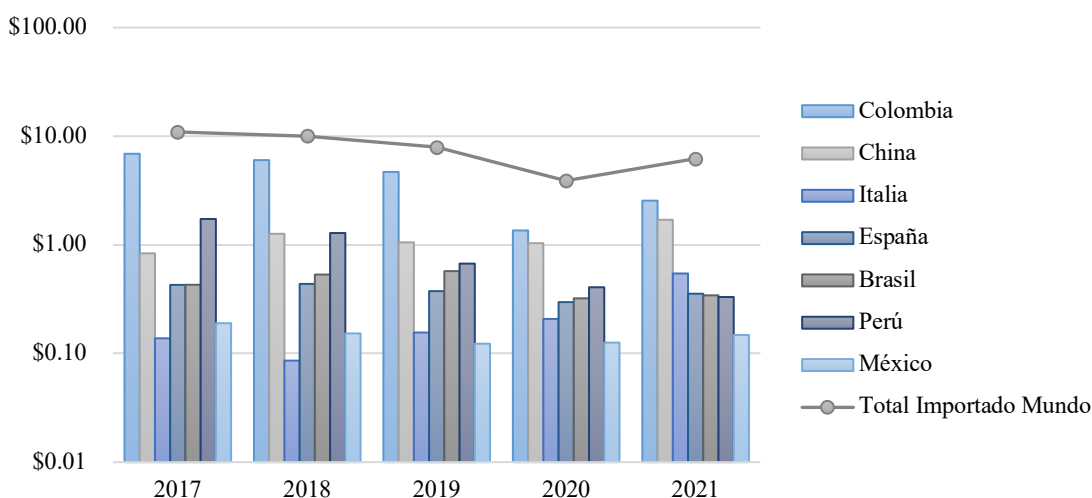


Gráfico 1.5: Países, origen de importaciones de materia prima (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

Dentro de la cadena de valor del sector a nivel nacional, se encuentran empresas productoras de insumos para el calzado, en su mayoría se encuentran ubicados en el

cantón de Ambato. Según la entrevista realizada a Santiago Villaseñor (2022), proveedor de insumos del sector calzado por más de 5 años, se identifica las siguientes características de producción de materias primas en el país:

- Los importadores de materias primas no cuentan con una diferenciación en sus productos, lo cual tiene como efecto el no poder innovar en el desarrollo de nuevos diseños de calzado, con materias primas de calidad y que cuenten con diferenciación. Esto ocasiona que la mayoría de productores, a nivel nacional, deban producir calzados similares.
- Una Empresa dedicada a la fabricación de suelas, con una capacidad instalada al 100%, puede generar una producción de 200.000 pares de suelas al mes, lo cual es una gran oportunidad para abastecer al mercado nacional. Este tipo de empresas se encuentran innovando; además de ofrecer cada vez productos de buena calidad. Estas empresas han nacido por la necesidad del sector en cuanto a productos diferentes a costos más bajos.
- Este tipo de empresas también brindan el servicio de inyectado por par de suela, lo cual tiene un costo de US\$0,25 si es monocolor y un costo de US\$0,75 en caso de ser bicolor, ofreciendo ya un tipo de diferenciación. El costo de una docena de suelas puede variar entre US\$10 a US\$15 dependiendo el tipo de producto por sus materiales o calidad.
- Dentro de la producción de suelas se puede encontrar las siguientes: en expansor, suelas en PVC, Suelas en EVA, Suelas en TR, Plantillas, Espuma Látex, Espuma PU, Forros, entretelas, punteras, contrafuertes.
- Se encuentra la prestación de servicios de laminado, inyección de suelas, rectificación de pastelones, fabricación de capelladas.
- La mayor parte de distribuidores tienen copada la mayor parte del mercado, ya que el 90% de las empresas del sector no importa o fabrica sus propios insumos.

b) Calidad

El INEN (2020) y las empresas que conforman el sector, han trabajado en conjunto las normativas que giran en torno a la calidad de la producción de calzado en el país. En ellas se encuentran parámetros y ensayos que deben obtener los fabricantes en diferentes tipos de productos que se han evaluado sobre la base de normativas

internacionales ya implementadas en otros países dedicados a la fabricación de calzado.

Dentro de la producción de calzado de seguridad se encuentra vigente la norma INEN –ISO 20344, esta norma internacional especifica los requisitos básicos y adicionales (opcionales) para el calzado de seguridad de uso general. Incluye, por ejemplo, los riesgos mecánicos, la resistencia al deslizamiento, los riesgos térmicos, el comportamiento ergonómico (INEN, 2020). Según los registros de los laboratorios del INEN desde el año 2014 hasta el año 2020 se encontró que a los distintos componentes del calzado se les aplica ensayos de acuerdo al siguiente detalle:

- Al cuero se le realizan ensayos de tracción (NTE INEN –ISO 3376; NTE INEN 1061), resistencia al agua % (NTE INEN ISO 5404), porcentaje de alargamiento, flexión y absorción de acuerdo a la (NTE INEN 1926)
- A la suela se le realizan ensayos de dureza flexión y resistencia a la abrasión (NTE INEN -ISO 20871); métodos de referencia ISO 4649, de acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN 1813.
- A los elementos metálicos que contienen las botas de seguridad se le realizan ensayos de resistencia a la corrosión de acuerdo a la NTE INEN ISO 20344: 2014
- A la puntera se le realizan ensayos de resistencia al impacto (NTE INEN ISO 20344: 2014) y resistencia a la compresión de acuerdo a la Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN 1922.
- A los hilos se le realizan ensayos de resistencia de las costuras para probar su calidad de unión de acuerdo a NTE INEN 1920.

Existe también normativa que involucra a la producción de calzado escolar, calzado de dama y hombre. Sin embargo, en el Ecuador solamente existen cinco empresas que cuentan con certificaciones de calidad nacionales o extranjeras, el resto utiliza parámetros técnicos para revisar la calidad de sus productos dentro de sus empresas, pero estos procedimientos no se pueden certificar.

c) Tipo de Producción

Según la entrevista realizada a Villavicencio (2022), se indicó que en el país los fabricantes atienden a varios segmentos de clientes, ya que cuentan con diferentes líneas de producción. Sin embargo, se debe considerar que, en volúmenes de producción, la manufactura de calzado escolar ocupa la mayor participación de la

producción nacional, seguido por la elaboración de calzado para mujer y hombre, calzado de seguridad, protección y trabajo, calzado de montaña, calzado deportivo y calzado ortopédico (Líderes, 2012).

Según Parra (2016), los porcentajes en ventas, según los tipos de calzado fabricados en el país, posicionan el calzado de cuero en primer lugar, representando el 45%; inyectado, 25%; deportivo, 15% y plástico 15%. Sobre la base de una breve encuesta a fabricantes de calzado en Cuenca, se pudo visualizar que diversifican su producción dependiendo de sus clientes, materia prima disponible, costos y precios de mercado, tienen como parámetro a la demanda estacional que se presentan por eventos como: el día de la madre, día del padre, retorno a clases, festividades de fin de año. También han logrado en algunos casos producir sobre la solicitud de clientes; es decir, que no existe una especialización en un solo tipo de calzado.

Entre algunos de los cuellos de botella que presenta el sector para sostener su cuota de mercado, por ejemplo, está que la mayoría de fabricantes no cuenta con certificaciones de calidad de sus productos. A esto se suma la venta informal y el contrabando, la falta de conocimiento y la experiencia para importar materias primas de calidad a bajo costo. Así también, existe una competencia desleal entre fabricantes; los importadores de materia prima no cuentan con una diversidad de materiales y existe dependencia de países vecinos, siendo estos quienes introducen el producto final al mercado nacional. Las curtiembres locales presentan precios elevados y sus productos se ajustan a la realidad del calzado a nivel mundial, ya que la mayoría de cuero de calidad se exporta y, por otro lado, el consumo de calzado de cuero tiene una tendencia a la baja, ya que el calzado deportivo es el más consumido a nivel mundial. Otros obstáculos son la escasez de mano de obra calificada, la falta de acceso a financiamiento, la inexistencia de estudios de mercado del consumidor ecuatoriano y, finalmente, la falta de políticas públicas enfocadas en incentivar el desarrollo del sector.

A continuación, en la Tabla 1.2, se encuentran los tipos de productos que se fabrican en el país, sobre la base de una visita a tiendas de fabricantes nacionales, información de la web y redes sociales, con la finalidad de identificar los productos y precios promedio de los actores del sector.

| Tipo de Producto | Detalle |
|---|--|
| Calzado para Mujer | Calzado Casual, Calzado de Tacón, Botas, Botines, Balerinas, Alpargatas, Plataformas, Calzado Ortopédicos, Sandalias. |
| Calzado para Hombre | Oxford, Botas, Botines, Mocasines, Casual, Calzado de Montaña, Calzado Ortopédicos, Sandalias. |
| Calzado de Niños | Calzado Escolar, Casual, Calzado de Lona, Sandalias. |
| Calzado de Seguridad, Protección y Trabajo | Botas de caucho. Calzado de seguridad con punta de acero, Calzado de seguridad antiestático, Calzado de seguridad dieléctrico, Calzado de seguridad con protección impermeable, u otros similares. |
| Calzado Deportivo | Calzado con textil, Calzado de Fútbol, Calzado Cementado, Sneakers |

Tabla 1.2: Tipo de calzado fabricado en Ecuador
Elaboración propia.

También identificó que, dentro de las grandes empresas, se puede destacar la presencia de marcas nacionales reconocidas en la producción de calzado escolar y calzado de lona. En un segundo plano, se pueden encontrar estructuras familiares catalogadas dentro de lo que serían las medianas y pequeñas empresas, que cuentan con reconocimiento de sus marcas en la fabricación de calzado para mujer y calzado para hombres; estas cuentan con reconocimiento nacional. Por otro lado, el tipo de calzado de seguridad, protección y trabajo ha ganado mercado dentro de las compras públicas y ventas que tienen destino final a las empresas de las distintas industrias del país, logrando competir en precio y calidad frente a productos importados.

A continuación, en la Tabla 1.3, se presentan los rangos de precios que forman parte de la investigación realizada para la tabla anterior.

| Tipo de Producto | Precio de Venta |
|---|------------------------|
| Calzado para Niños Calzado para Hombre Calzado para Mujer | USD\$15 a USD\$100 |
| Calzado Deportivo | USD\$20 a USD\$120 |
| Calzado de Seguridad Protección y Trabajo | USD\$40 a USD\$150 |

Tabla 1.3: Rango de precios por tipo de producto
Elaboración propia.

iv. Comercialización

Los canales de distribución de los actores del sector tienen como destino a las cadenas comerciales; entre ellas se encuentran: Corporación La Favorita, Corporación El Rosado, CORAL, Etafashion, De Prati, Súper Éxito, PICA y Depisar. Por otro lado, también cuentan con clientes como mayoristas y minoristas. Una cantidad más baja es la que cuenta con tiendas propias o realiza ventas en línea. Finalmente, cabe recalcar,

que el sector del calzado se ha involucrado en los procesos de compras públicas, lo cual ha hecho que se consuma la producción nacional en instituciones gubernamentales.

No existen estudios de mercado sobre el consumo de calzado en el país, por lo cual, no se pueden identificar gustos o preferencias de manera directa de los consumidores finales. Sin embargo, Villavicencio (2022) indica que las fábricas de calzado proyectan sus producciones sobre la base de festividades como: inicio de clases, el día de la madre, el día del padre, el día del niño, Navidad y Fin de año, ya que son épocas donde la demanda aumenta. Indica también que el método de comercialización puede variar dependiendo el tipo de fabricante, ya que varios atienden a cadenas comerciales para que ellos realicen la oferta. Otros fabricantes cuentan con punto de venta propio; en cambio, los fabricantes artesanales suelen ofertar sus productos en lugares de comercio como mercados populares.

v. Exportaciones

En la Gráfica 1.6, se visualiza el desempeño de las exportaciones en el año 2021; con un valor de US\$29 millones de dólares, tomando en cuenta que el 95% han tenido como destino los países vecinos de Colombia y Perú. Luego se encuentra a Chile, con el 1% y a Estados Unidos, con el 0,30%.

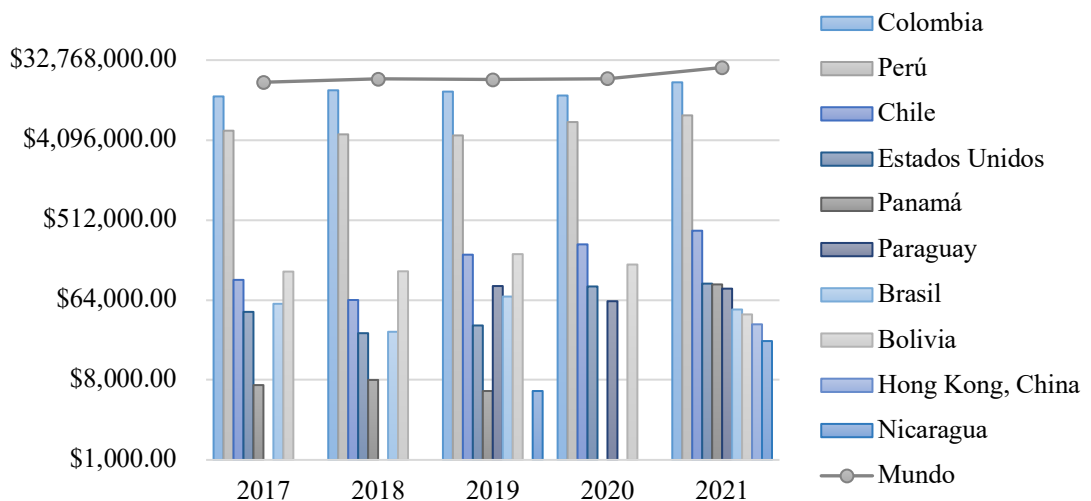


Gráfico 1.6: Destinos de Exportación de Calzado desde Ecuador
Fuente: (Trade Map, 2022)

Las exportaciones de estas han tenido un crecimiento del 10%, en los últimos 5 años. De esta manera, se han mantenido con un crecimiento del 2%, en cada año, hasta el 2021. Dentro de los productos exportados por el sector, identificados por Subpartidas y descripción, se ha identificado que el 96% de las exportaciones se concentran en tres Subpartidas: 640192 (Calzado con suela y parte superior resistente al agua hecho de caucho o plástico); 640419 (Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil) y 640411 (Calzado de deporte, incl. calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento) (INEN, 2013; Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Con la finalidad de poder obtener mayor información del panorama exportador, se realizó una breve entrevista a Poma (2022), Asesora del Sector Cuero y Calzado en ProEcuador. Ella indica que se han realizado estudios de mercado para el sector calzado, donde se han identificado países como: Bolivia, Chile, Colombia, Perú, pero dicha información ha sido generada para búsqueda de mercados para calzado de seguridad industrial. Las empresas de calzado no cuentan con una planificación estratégica enfocada a la apertura de mercados internacionales, dado que sus conocimientos y capacidad productiva no les han permitido abrir estos horizontes. Dentro del proyecto “Ruta del Exportador” existe una segmentación de las empresas, según el progreso en la semaforización que la entidad establece como parte del proyecto. Ahí se debe cumplir requisitos necesarios para poder contar con el apoyo para formar parte de ferias, misiones o estudios de mercado internacionales.

La mayoría de fabricantes de calzado no cuentan con una experiencia previa. Dentro de su planificación se encuentra la posibilidad de exportar, pero aún no lo han conseguido debido a la falta de información sobre comercio exterior, estudios de mercado, participación en ferias o misiones. Sin embargo, existe el interés de poder fijarse en este tema a largo plazo, dado que las empresas no cuentan con la capacidad productiva, calidad, métodos de comercialización, logística, entre otros factores, para poder ofrecer sus productos en el exterior. Es importante mencionar que el costo de producción, de un par de zapatos en Ecuador, no llega a ser competitivo en relación a los grandes productores a nivel mundial. Sin embargo, la globalización y dentro de este, considerando a los acuerdos comerciales, se vuelven mecanismos para que las industrias puedan desarrollarse, competir y buscar ingresar en mercados nuevos, que se transforme finalmente en crecimiento del sector.

Los actores del sector solicitan una revisión de aplicación correcta de aranceles para productos importados, al igual que una revisión de documentación previa para importación, por parte de la entidad competente, dado a que han existido ya varios reclamos sobre productos subvaluados, importaciones irregulares, contrabando en puerto y fronteras. Por esta razón, desde los gremios, se ha recomendado mantener medidas arancelarias, salvaguardias o medidas compensatorias a las entidades gubernamentales destinadas a sostener las sensibilidades del sector y, por otro lado, también se recomienda revisar los beneficios que pueden tener los acuerdos comerciales, al momento de poder identificar facilidades como la apertura de aranceles en maquinaria o insumos importados (Villavicencio, 2022).

1.2. Análisis del sector calzado en el Cantón Cuenca

i. Caracterización

En la Provincia del Azuay se encuentra la actividad de fabricación de calzado de la cual forman parte estructuras familiares en zonas urbanas y rurales. Dentro del Cantón Gualaceo, se encuentra la zona productiva más reconocida en esta actividad donde se puede identificar la “Ruta del Calzado” que abarca la mayoría de productores pequeños. Se ha identificado que este tipo de productores brindan servicios de maquila, es decir, reciben pedidos de “Mediana y Grande Empresa”. La participación de esta provincia es del 11% en relación al total de empresas a nivel nacional, alberga cantones donde se encuentra este tipo de actividad, donde se pueden encontrar artesanos, Pymes, mediana empresa en cantones como: Gualaceo, Chordeleg, Cuenca, Paute, Santa Isabel, Sigsig. Sobre la base de la información obtenida del SRI (2022), en la Gráfica 1.7, se identifican dentro del Cantón Cuenca a “Contribuyentes Otros”, los cuales se identifican como Personas Naturales y Sociedades.

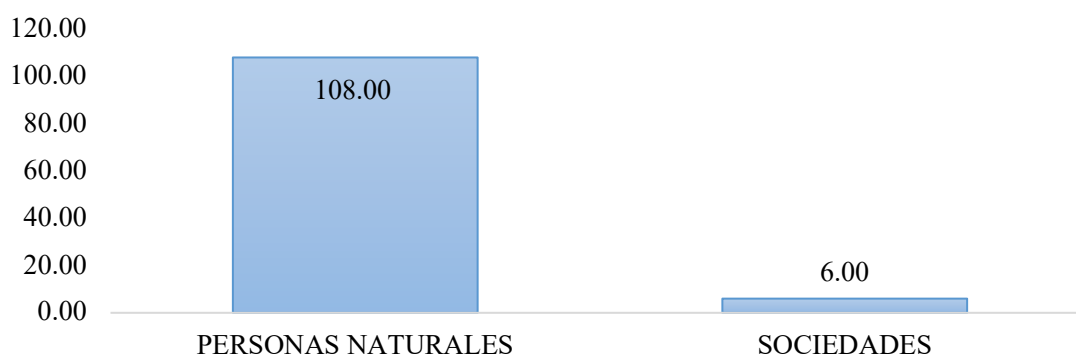


Gráfico 1.7: Contribuyentes en estado Activo - Cuenca
Fuente: (SRI, 2022)

Se pudo evidenciar por medio del SRI (2022), que existe una gran cantidad de contribuyentes en estado “Pasivo” o “Suspendido”, lo cual ha sido un efecto del cierre de actividades dentro de esta provincia, debido a la falta de competitividad que ha ocasionado el hecho de tener como rivales a los productos importados, desencadenando en una migración de mano de obra, lo que se transforma en uno de los problemas más grandes que tiene esta actividad en el país, la falta de capital humano calificado y la falta de entidades educativas que promuevan este tipo de aprendizaje.

ii. Desempeño económico

Las ventas generadas por los fabricantes de calzado en el Cantón Cuenca, se encuentran identificados por los últimos años en la Gráfica 1.8, donde se puede identificar que las ventas generadas por los actores ubicados en el Cantón Cuenca representaron un promedio del 2,5% en los últimos años. Además, la recuperación de la producción y ventas post pandemia ha sido lenta, no llega aún a los valores previos a la pandemia.

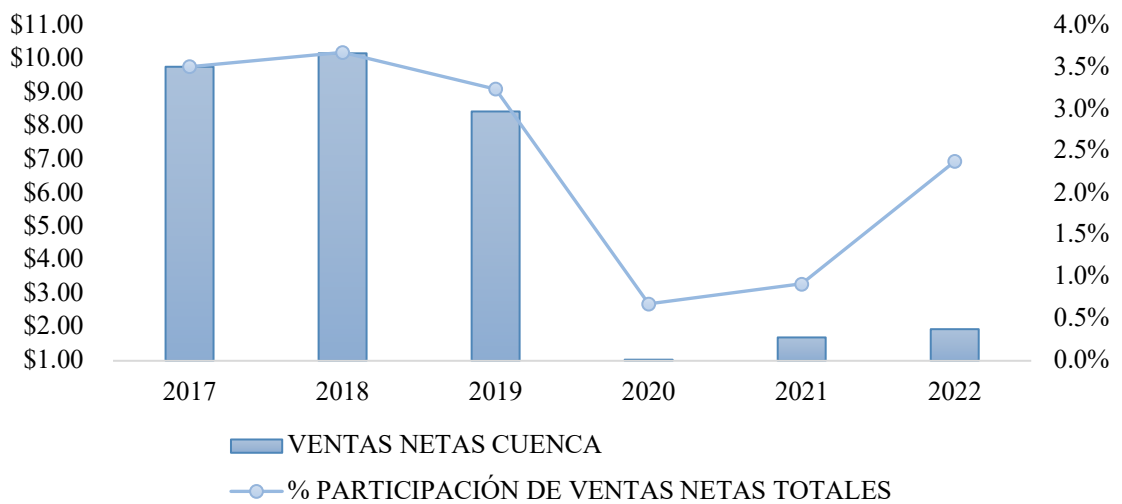


Gráfico 1.8: Desempeño Económico del Sector Calzado Cuenca (en millones de USD)
Fuente: (SRI, 2022)

Las ventas generadas en el año 2022 suman un total de US\$1.9 millones de dólares; en el 2021, un total de US\$1.6 millones de dólares, lo que significó un decrecimiento del 70% aproximadamente en relación a las operaciones que sucedían previo al COVID – 19. El efecto directo se evidencia en el cierre de actividades de empresas, en el desempleo, en los cambios de precios de productos al cliente final, estos últimos no han generado compras de bienes suntuarios.

1.3. Contexto Institucional de la Empresa Tizado

“Tizado” nace a partir del gusto de sus fundadores por la moda y con la idea de negocio en la cual se pudiera desarrollar productos de calidad que puedan demostrar que lo hecho en Ecuador puede competir con marcas internacionales. Por eso cada día Tizado se esfuerza por conocer y aplicar técnicas y conocimientos que permiten mantener un mejoramiento continuo. La marca Tizado hace referencia o expresa la cultura ecuatoriana, sus raíces, como nación en la que la palabra Tizado se convierte en un sinónimo de mestizo, raza ecuatoriana, a la que orgullosamente representa. Tizado también refleja el arte en los terminados que le dan a los productos, que es una especie de oscurecido o tizado, que deja la marca del carbón. Se consideran una empresa orgullosamente ecuatoriana, resultado de un estudio programado a largo plazo por tres hermanos motivados en construir y llevar adelante un proyecto que siempre fue su sueño. A partir de agosto de 2014, en la ciudad de Cuenca, inició la

implementación de la empresa con la marca Tiznado, contribuyendo así al desarrollo de la industria, generando fuentes de empleo, para hábiles artesanos que con su esfuerzo diario elaboran productos de calidad internacional.

La información que se encuentra a continuación, ha sido recolectada por medio de una entrevista a la empresa.

a) Misión

Diseñar y fabricar calzado y accesorios con altos estándares de calidad, combinando técnicas artesanales y tecnología de vanguardia, para comercializarlos con un servicio eficiente logrando satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

b) Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional, con una marca reconocida por su calidad y excelencia en diseños únicos e innovadores, implementando mejora continua, que nos permitan crecer y perdurar a través del tiempo.

c) Objetivo Corporativo

El objetivo principal de la empresa es el diseño y fabricación de calzado y accesorios, manteniendo las técnicas artesanales de elaboración, cuidando cada detalle en el proceso, complementando con nuevos métodos y tecnología en la producción, para encontrar el equilibrio perfecto en confort, diseño y calidad de los productos que generan satisfacción de nuestros clientes.

d) Valores

Sociales: Ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes de manera que satisfaga sus necesidades con precios cómodos, competitivos, con calidad y garantía en los productos.

Organizacionales: Ofrecer en sus productos los estándares de calidad adecuados, utilizando materias primas de acuerdo a especificaciones técnicas que cumplan las normativas existentes. Además, de siempre estar a la vanguardia de la moda para un mejoramiento continuo.

e) Mercado Objetivo

La determinación más exacta para definir el perfil de los consumidores efectivos y potenciales de los zapatos de cuero esté guiada principalmente en el nivel socioeconómico medio-alto de la zona geográfica a nivel nacional del Ecuador especialmente en la ciudad de Cuenca, Quito, Machala, Loja, Macas, Riobamba en donde se da las principales actividades del calzado como son: calzado para damas, caballeros y también accesorios de limpieza. Partiendo de sus diseños enfocados a las nuevas tendencias de moda europea agregándole su toque personalizado, donde entra con nuevos diseños en zapatos de tipo casual, formal y urbano para hombre. Empiezan con el diseño de sus hormas, las cuales envían elaborar con empresas nacionales especializadas hasta llegar a la forma deseada. La materia prima utilizada es de la mejor calidad que existe en el mercado, donde se concentra la verdadera aportación del valor agregado de este producto y su diferenciación que viene dado en su elaboración, con un control de calidad en cada proceso de elaboración desde el cortado hasta el empaquetado, consiguiendo un producto final casi perfecto.

La marca se encuentra representada por la naturaleza, la arquitectura local, la aventura, la música, la familia y los automotores clásicos, donde sus diseños de calzado inspiran y aportan un estilo único al de la competencia. Su portafolio este 2021 cuenta con nuevos productos para mujer y accesorios, el cual viene a reforzar su posicionamiento en el mercado femenino.

f) Materias Primas

Las materias primas principales para desarrollo de los productos como cueros, macanas, forros y plantillas son de origen nacional, los otros componentes como adornos, apliques suelas, tacos, serán adquiridos de almacenes nacionales y en otros casos importados. Se ha realizado ya un desarrollo directo con proveedores para que la materia prima como es el cuero se procese de acuerdo a la necesidad del producto.

g) Calidad

La experiencia y capacitación les permite reconocer la calidad de la materia prima, así como el hecho de trabajar con proveedores que están en la industria por más de 30 años. Las materias primas cumplen con todas las normas y requerimientos de calidad

internacional, en casos puntuales se exportan materias primas a algunos países. Por el momento la marca no cuenta con certificaciones de calidad.

Hasta el momento se han realizado envíos al exterior para clientes finales y para vender en el mercado local no se requiere cumplir con estas normativas. Sin embargo, se tiene conocimiento del proceso para certificación, por lo que sí se requiere determinar un valor y esfuerzo para su implementación.

h) Productos

Por el tiempo que trabaja la empresa con la línea de calzado formal para hombre, es la que tiene mayores ventas y acogida en su mercado objetivo. Constantemente se desarrollan colecciones de productos con enfoques en la aceptación de ciertas líneas de productos y se toma como referencia tendencias internacionales. Sin embargo, para productos con identidad, el costo se incrementa y existe un nicho muy reducido; es por ello que no se ejecuta el proyecto.

Los productos de exportación contarán con materiales de calidad tipo A, que permitan estar a nivel de cualquier producto de exportación, con un valor agregado que será la personalización y uso de materiales que den una identidad local. La empresa cuenta con la capacidad instalada requerida para exportación. No obstante, existe una deficiente mano de obra especializada en calzado lo que complica el crecimiento deseado.

i) Comercialización

Cuentan con tienda propia, ventas por medio de distribuidores y ventas por medio de tiendas especializadas en la venta de calzado. Para el proyecto de exportación, desean contactar y ubicar sus productos en tiendas físicas en la ciudad de Madrid, que ya tengan trayectoria vendiendo producto ecuatoriano. Por otro lado, desean arrancar con la venta por medio de una página web para impulsar su marca de manera internacional. Sin embargo, no han realizado estudios de mercado, la información a la que acceden es de páginas web, en donde se observa el aprecio de consumidores europeos por productos con identidad andina.

1.4. Análisis del Sector Calzado en España

i. Caracterización del Sector

El sector manufacturero en España, durante el 2021, aumentó en más del 8%, mientras que la facturación se incrementó en un 16% y las exportaciones crecieron cerca del 20%. La reactivación económica durante el primer semestre de 2021, junto con la debilidad del dólar y los problemas de suministro de materias primas, contribuyeron a encarecerla. Esto se dio, especialmente, en el sector de metales industriales, así como también en las materias energéticas puesto que estos dos están más vinculados al ciclo económico global (CaixaBank Research, 2022).

Sobre la base de la información obtenida en Aquora (2021), se puede identificar en la Gráfica 1.9., las ventas declaradas por el sector del calzado español. La participación de esta industria representa un promedio de 2,5%. Para el año 2021 las ventas generadas fueron de US \$2.694 millones de dólares. No obstante, cabe destacar que ha ido perdiendo fuerza dentro del mercado español en los últimos años y la difícil situación económica derivada de la pandemia no hizo sino acrecentar el problema. En 2020, la producción industrial del sector de fabricación de calzado llegó a experimentar una caída de más del 81% respecto a 2015 y en los últimos doce meses más del 45%.

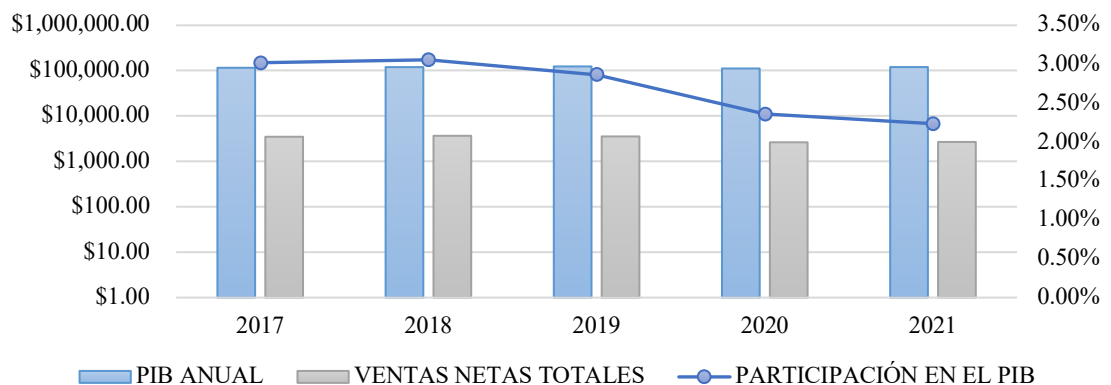


Gráfico 1.9: Participación del Sector Calzado en relación al PIB (en millones de USD)
Fuente: (INE, 2022; Aquora, 2021)

Según Ernst y Young (2020), la contribución total al empleo, incluyendo actividades externas vinculadas al sector, alcanza el 4,1% del mercado laboral. Además, genera seis mil millones de euros en impuestos: tres mil setecientos millones en IVA, dos mil millones en cotizaciones a la Seguridad Social y trescientos treinta millones en

Impuesto de Sociedades. El sector ha sido una pieza clave en la modernización económica y social del país. Las empresas españolas se encuentran dentro de los países con mayor innovación durante las últimas décadas y representan en la actualidad más del 10% del tejido productivo español. En cuanto al número de empleados, para el año 2021, se encontraron 43 mil personas trabajando para empresas del sector; esto ha incrementado en relación al año 2020 ya que, por efectos del COVID -19, el empleo se vio afectado y se registraron 33 mil personas empleadas (Aqura, 2021).

Tomando en cuenta la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2009), este sector comprende los códigos del grupo CNAE 15.2, que corresponden a las actividades de fabricación de calzado (Idepa, 2021). Según dentro de esta actividad se encuentran alrededor de 4.000 empresas, se encuentran 7 “Grandes Empresas” y el resto son fabricantes medianos o pequeños, por lo cual la mayoría pertenecen al segmento de PYMES (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021a). Las empresas representan un 12,6% del total que se dedican a esta actividad en la Unión Europea. Además, cabe destacar que existen 2.420 empresas exportadoras. No obstante, en los últimos años, el número de empresas del sector ha disminuido en un 12% (Aitex, 2021),

Es un sector referente dentro y fuera de sus fronteras; atrae turismo de compras, con un 13% del total que se produce en España. Además, estas medidas promueven la internacionalización de las empresas españolas en más de 100 países y representan, en España, al menos el 8,7% de las exportaciones. Así también, El sector textil, de confección y de calzado genera empleo en muchos municipios de distintas regiones de España, especialmente en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia, Andalucía y Castilla la Mancha, que acumulan el 70% del empleo en esta industria (Ernst y Young, 2020).

En el *ranking* de Comunidades Autónomas que más aportaron a la industria de la moda, la Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia y Andalucía se mantuvieron como las cuatro líderes en términos de empleo y número de empresas. En quinto lugar, la Comunidad de Castilla-La Mancha le tomó el relevo a Madrid, que ocupaba este puesto en la anterior edición del informe. En términos de ventas de moda, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia, Madrid y Andalucía se proclamaron campeonas (Modaes y Cityc, 2021)

Para conocer las últimas novedades de la moda española, en este país se pueden encontrar los siguientes eventos: el Mercedes Benz Fashion Week, Madrid es Moda, la Madrid Fashion Show, MOMAD Shoes, el Madrid Fashion Film Festival, TRESemmé MFSHOW WOMEN y el salón MOMAD METRÓPOLIS que se dan mayormente en el período de otoño e invierno. Otras opciones importantes son la Vogue Fashion Night Out y Gastrofashion, que se realizan dentro del festival Gastro y San Jorge Juan. Como puede verse, Madrid tiene varias exposiciones de moda. Finalmente, cabe destacar que Madrid se encuentra en el top 10 de la ciudad de la moda en el Mundo. La moda española ocupa un lugar importante en el ámbito internacional, incluso en el mercado de alta costura. El barrio de Las Salesas es menos formal que el barrio de Salamanca, y en los barrios de Triball y Chueca se pueden encontrar opciones de moda alternativa creadas por jóvenes diseñadores locales (Turismo Madrid, 2022).

ii. Evolución Económica

En el año 2021 se registra una suma de US \$2.278 millones de dólares. En el año 2020 suman \$2.964 millones de dólares; mientras que, en 2019, se sumaron US \$3.162 millones, donde se encontró un promedio de ventas declaradas de US\$3.000 millones de dólares en los últimos 10 años. En la Gráfica 1.10, se puede evidenciar las ventas declaradas del sector en los últimos años.

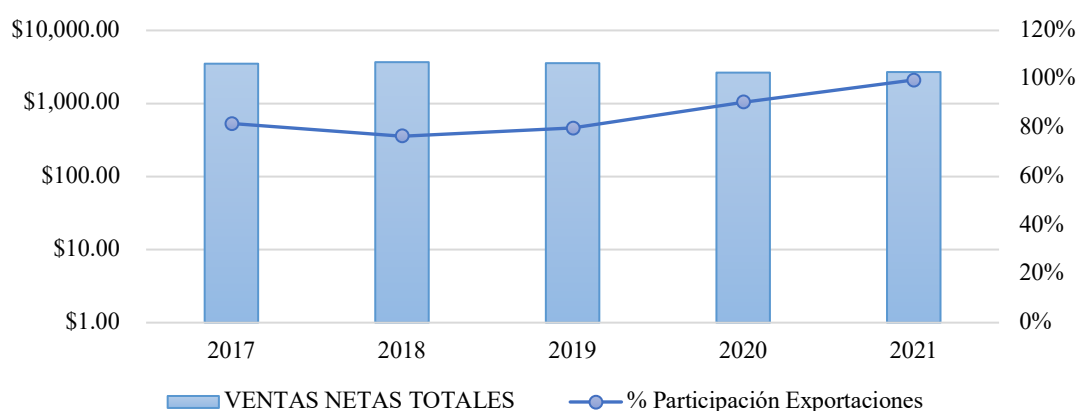


Gráfico 1.10: Desempeño Económico del Sector Calzado España (en millones de USD)
Fuente: (Aquora, 2021)

En un 2020 marcado por la pandemia de COVID-19, la industria española del calzado vio cómo su producción se reducía en más de 35 millones de pares de zapatos con

respecto a la cifra registrada durante el año anterior. En concreto, se produjeron en España un total de aproximadamente 83,1 millones de pares en 2020, un año marcado por la pandemia de COVID-19, el consumo aparente de calzado en España se situó en torno a los 196,5 millones de pares de zapatos. Esta cifra supuso un decrecimiento de aproximadamente 89,1 millones con respecto al volumen consumido durante el año anterior (Aquora, 2021).

iii. Producción

a. Materias Primas:

La materia prima para hacer zapatos varía dependiendo del tipo, por ejemplo, no es lo mismo unas zapatillas de baloncesto, que unos zapatos de mujer. Los grandes fabricantes utilizan diversos tipos de materia prima para la elaboración de los zapatos. La más popular es el cuero. Hay otros materiales como la lona, el satén, mezclas de poliéster, etc., que también son muy usados. La Asociación Española de Empresas de Componentes para el Calzado ha señalado que la recuperación de los sectores productivos tras la pandemia ha sido difícil debido a la escasez de materias primas y al fuerte aumento en los precios del transporte (Efe, 2021).

El director general de Asociación Española de los Componentes para el Calzado (AEC), indicó que, a nivel nacional y europeo, dependen de fabricantes internacionales para obtener pigmentos, colas, plásticos y poliuretanos, ya que estos productos no se producen en España. Además, tampoco se producen curtidos en el país, a excepción de algunos en Cataluña y la provincia de Valencia, por lo que se importan. Entonces, existe dependencia del mercado internacional, de la zona de Ucrania, por ejemplo, donde había una firma con sede ilicitana, se importan pieles de la India, Bangladesh, Asia, también del norte de Europa. Se evidencia también la falta de celulosa, fundamental porque con el papel y el cartón se fabrican las plantillas, y en cuanto a precios, materias como el caucho se han encarecido mucho (Serrano, 2022). A continuación, en la Gráfica 1.11, se encuentran los principales proveedores de materias primas de los fabricantes españoles.

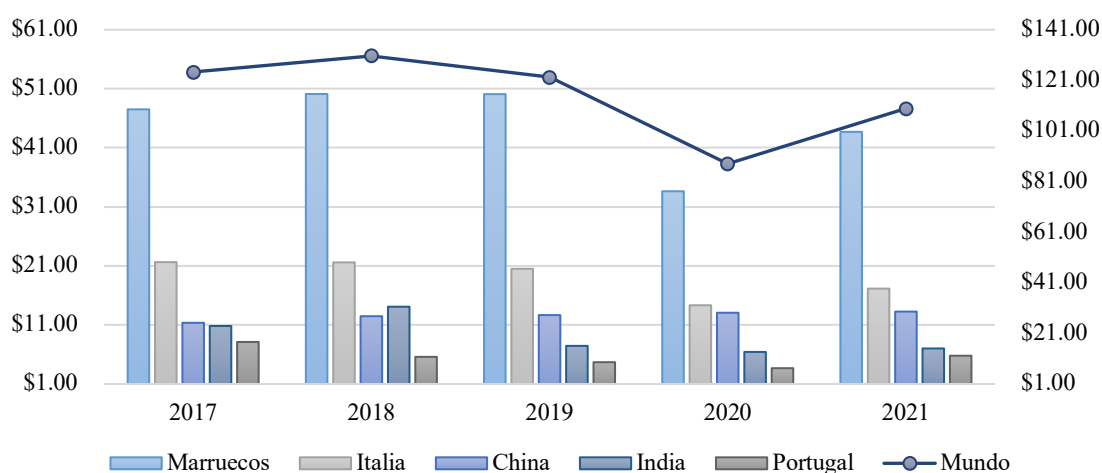


Gráfico 1.11: Principales exportadores de materia prima a España (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

Con un 42%, Marruecos es el principal proveedor de materia prima, registrando para el año 2021 un valor de US \$43 mil millones de dólares. En segundo lugar, se encuentra a Italia, con una participación del 16%. En tercer lugar, está China, con un 12%; mientras que, en cuarto lugar, la India con un 6%. Finalmente, está Portugal, con un 5% del total importado. El resto del porcentaje se lo encuentra dividido entre países como: Hungría, Rumania, Túnez, Alemania, Polonia, Francia, Vietnam, Países Bajos, México y Bangladesh quienes, en conjunto, representan un 15% del total importado.

En la Gráfica 1.12, se puede concluir que la subpartida 640610 representa el 55% de las importaciones en relación a materia prima en promedio de los últimos 5 años. En segundo lugar, se encuentra la subpartida 640690, que representa un 38% y, finalmente, la subpartida 640620, que representa el 32%.

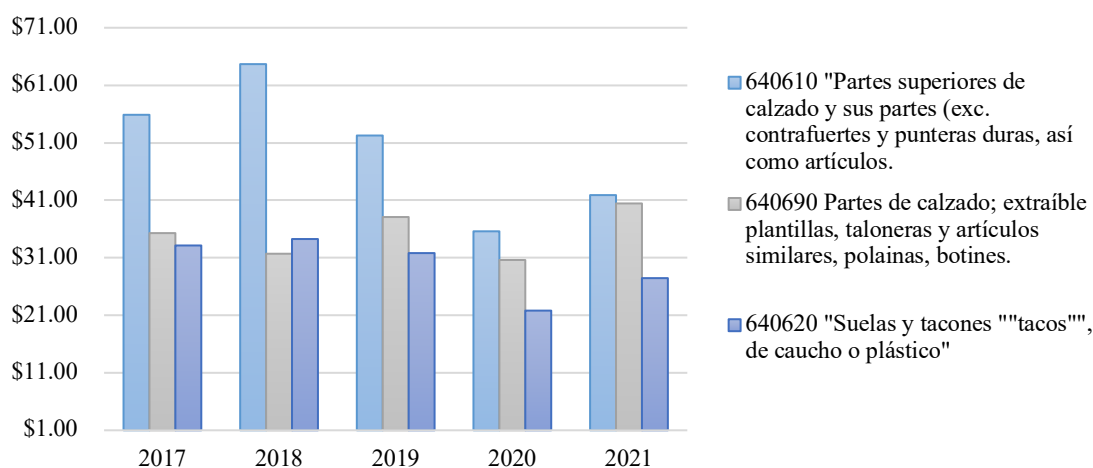


Gráfico 1.12: Evolución de Subpartidas materias primas importadas (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

b. Calidad:

Los zapatos tienen una categoría muy variada, con diversos diseños que ocupan una gran variedad de materiales y necesitan de una gran cantidad de procesos de producción diferentes. Debido a esto, el proceso de pruebas y control de calidad del calzado es muy exigente (Qima, 2022). Por esta razón, en este país existe La Asociación Española de Normalización, que tiene como objetivo promover el desarrollo de los sectores de actividad mediante el uso de normas técnicas, de tal forma que pueda guiar a todos los actores participantes e implicados, en este esfuerzo (UNE, 2022). Dentro de su objetivo, se encuentran a Comités Técnicos de Normalización, el CTN 59 corresponde a la Industrias del cuero, calzado y derivados, mismos que en conjunto con los fabricantes de calzado y laboratorios trabajan en conjunto normas y métodos de ensayo para el sector. A continuación, se puede evidenciar unas cuantas normas elaboradas por este comité, ya que existen alrededor de 600 pruebas que se realizan, se enlistan las siguientes a manera de ejemplo:

- Calzado. Métodos de ensayo para tacones. Fuerza de retención de los clavos para tacón (ISO 19957, 2021).
- Calzado. Las sustancias críticas pueden estar presentes en los zapatos y en sus componentes, por lo cual se usa el método de ensayo para determinar cuantitativamente los hidrocarburos aromáticos poli cíclicos (HAP) en materiales de calzado (ISO 16190, 2021).
- Calzado. Ensayos químicos. Principios generales relativos a la preparación de muestras (ISO 21061, 2021).

- Calzado. Sustancias críticas potencialmente presentes en calzado y componentes de calzado. Determinación de fumarato de dimetilo (DFMU). (ISO 16186, 2021).
- Calzado. Sustancias críticas potencialmente presentes en el calzado y sus componentes. Parte 2: Determinación de ftalatos sin extracción por solvente (ISO 16181-2, 2021).
- Calzado. Determinación del coeficiente de fricción para el calzado y componentes de la suela. Método de ensayo (ISO 24267, 2020).
- Calzado. Métodos de ensayo para calzado completo. Durabilidad a la flexión (ISO 24266, 2020).
- Calzado. Métodos de ensayo para la resistencia de la parte superior al roce con una tira de goma. (ISO 24265, 2020).
- Calzado. Métodos de ensayo para tacones huecos y compactos y tapas. Resistencia de fijación de tapas. (ISO 24264, 2020).
- Calzado. Resistencia de fijación de correas, adornos y accesorios. (ISO 24263, 2020).
- Calzado. Métodos de ensayo para empeines, forro y plantillas. Solidez del color al frote y al desteñido. (ISO 17700, 2019).
- Calzado. Métodos de ensayo para contrafuertes y topes. Aptitud al pegado. (ISO 20863, 2018).
- Calzado. Métodos de ensayo para cremalleras. Resistencia de la unión en los extremos (ISO 10750, 2015).
- Calzado. Métodos de ensayo para zapato completo. Resistencia de la unión corte-piso (ISO 17708, 2018).
- Calzado. Métodos de ensayo para cambrillones. Resistencia a la fatiga (ISO 18895, 2006)
- Calzado. Métodos de ensayo para cortes. Resistencia al agua (ISO 17702, 2003)
- Cuero. Ensayos de solidez del color. Solidez del color a la saliva (ISO 20701, 2017)
- Calzado. Métodos de ensayo para la verificación de forros y plantillas, mediante la fricción estática (ISO 22653, 2003)

Según INESCOP (2022) está preparada para llevar a cabo más de 600 pruebas distintas en materiales y componentes del calzado y, de igual manera, sobre el propio zapato terminado. Es así que se cuenta métodos de ensayo bien definidos y documentados,

así como un equipamiento óptimo para realizar pruebas y evaluaciones de calidad del calzado. La mayoría de estas normas son aceptadas a nivel internacional y se actualizan y adaptan a las necesidades de los procesos de fabricación y uso del calzado.

La alianza con el Centro Técnico del Cuero, Calzado y Marroquinería (CTC), con sede en Lyon (Francia), se centra especialmente en prestar servicios de certificación y control de calidad para empresas, de tal manera que se brinda apoyo con la configuración de una red de socios, laboratorios en España y clientes a nivel global, prevalentemente en el continente asiático (INESCOP, 2022).

El INESCOP, un centro tecnológico del calzado ubicado en Valencia, España, presentó el Footwear UX-LAB, un laboratorio reciente que se dedica a evaluar la calidad y a mejorar la comodidad del calzado mediante el uso de las últimas tecnologías en el campo de la salud y el confort (Adminca, 2022).

Por su parte, el protocolo de test de calzado de Qima (2022) incluye las siguientes pruebas físicas y mecánicas:

- Unión en la pieza de asiento y adhesión de las plantillas
- Flexibilidad en la zona del talón
- Para tacones altos, se mide la resistencia de la fijación del talón
- Pruebas de tracción para verificar los componentes y los accesorios
- Verificación de simetría
- Sombreado del color
- Verificación del color y su solidez, con pruebas de frotamiento
- Test de olor
- Test para la verificación de la calidad en las cremalleras y los cordones
- Sustancias nocivas
- Identificación de fibras
- Test REACH
- Test de tamaño apropiado
- Test de peso
- Resistencia del etiquetado
- Test de escaneo de código de barras
- Prevención de la contaminación del molde
- Prevención de la contaminación por metales

- Verificación de adhesivos para los logos y las impresiones
- Test acuático
- Para ropa con un 100% de algodón, está el test de quemados
- Test antibacteriano y antimicrobiano
- Test de formaldehído
- Test de dimetilfumarato
- Verificación de los niveles de corrosión
- Resistencia al deslizamiento
- Resistencia al desgaste de la suela
- Fuerza de remates de costura
- Fuerza y durabilidad del cordón

El sector de calzado en España, cuenta con muchas empresas y ensayos que permiten evaluar de su calzado en todas las fases de desarrollo y producción, siendo esto una ventaja competitiva, ya que al contar con este tipo de análisis, ensayo de materiales y componentes que conforman el producto acabado, es decir, la evaluación integral del zapato, dan como resultado menor número de productos defectuosos, mejorar la calidad, y aumento de la fidelidad y satisfacción del cliente, lo cual tiene como finalidad una mejora de la imagen de marca (Qima, 2022).

c. Tipo de Productos:

A continuación, se encuentran enunciados los diferentes zapatos que fabrican las empresas españolas, Las marcas españolas de zapatos ofrecen una gran variedad de calzado, desde zapatos de montaña, de fiesta, de paseo, casual, mocasines, deportivos, náuticos, y muchas otras variedades, lo que convierte a España en un referente para las industrias de este sector del mundo. En cuanto a la innovación y tecnología avanzada en los materiales, los fabricantes españoles han combinado la piel como material principal con avances tecnológicos en favor de la comodidad y el diseño. Sumado a esto, España es un referente en el calzado ortopédico porque ha evolucionado mucho en los últimos años para ofrecer materiales y prestaciones de calidad, a las personas con pies delicados, incluyendo avances en plantillas y suelas que se distinguen por su calidad y funcionalidad (L'Alqueria, 2021).

La ciudad de Elche es hogar de varias empresas de renombre como Pikolinos, Panama Jack, Gioseppo, Porronet, Saxo, y también de importantes marcas deportivas que fabrican zapatillas, camisetas y pantalones. Algunos ejemplos son Joma y Kelme, que llegaron a alcanzar éxito, destacándose como uno de los equipos ciclistas más reconocidos en todo el mundo (Olivares, 2019).

iv. Comercialización

Según el estudio realizado por el EAE Business School (2022), el consumo aparente de calzado en España en el año 2020 fue de 196,5 millones de pares de zapatos, considerando que existió o un decrecimiento de aproximadamente 89,1 millones con respecto al volumen consumido antes de la pandemia. El ingreso generado por la venta online en calzado es de 1.875 millones de dólares estadounidenses en 2021 y se prevé que hasta el 2025 tenga un crecimiento de los 2.800 millones de dólares. El gasto medio por persona en vestido y calzado fue de 405,48€ en el año 2020 que, cabe considerar, tuvo un decrecimiento del 28,8%, respecto del 2019 (569,55€). Se espera que el crecimiento se desacelere en los próximos años: 3,5% en 2023 y 3,1% en 2024. Mientras tanto, para el 2025, se proyecta un 1,9%.

El número de personas que compraron prendas de vestir, zapatos y accesorios a través de Internet en España se situó en torno a los 14 millones en 2020. Esta cifra no solo supuso un incremento de más de 2,5 millones con respecto al año anterior, sino que fue la mayor cantidad de compradores de moda online registrados en el país del período de estudio. En 2020, el gasto medio de los hogares españoles en calzado infantil ascendió a aproximadamente 42 euros, lo que supuso un decrecimiento de alrededor de 13 euros con respecto a la cifra registrada durante el año previo. En el caso del calzado para mujer, se experimentó la misma tendencia con una caída del gasto medio próxima a los 51 euros en un año. Por su parte, si bien los hogares del país también gastaron de media menos dinero en el calzado masculino, la disminución fue menor. En concreto, el gasto medio en zapatos para hombre en España se situó en torno a los 90 euros en 2020, frente a los 128,1 euros del año previo (Aqura, 2022).

Según Pinker Moda (2022), en su informe de consumo de zapatos en España, se puede identificar que las mujeres compran más calzado que los hombres y, a pesar de que los dos ven por como factor importante a la calidad, de tal manera que este es su atractivo principal, las mujeres prestan más atención al diseño y los hombres a la durabilidad y

resistencia. De ahí que, el 65% de las mujeres encuestadas, afirme que compra zapatos en función de las tendencias, en comparación con el 31% de los hombres. Además, de los encuestados, la mitad afirma ser leal a la tienda en la que siempre compra, mientras que, en un 35%, aseguran que sí prefieren cambiar. En cuanto a los hábitos de consumo de los españoles en la moda, se indica que 6 de cada 10 españoles compran ropa y zapatos cada mes, con un gasto medio mensual, por persona, estimado en 90,50 euros. Otro dato interesante es que 8 de cada 10 desconocen cuánto vale su armario, aunque si tuvieran que estimar una media esta rondaría en unos 2.480,70 euros. Finalmente, casi un 59% tiene más de 35 prendas en su armario.

v. Exportaciones

Las exportaciones de calzado han continuado su tendencia al alza de ventas, durante los dos primeros meses del año. Por esta razón, en febrero de este año, España vendió zapatos por valor de 280,8 millones de euros en el extranjero, lo que representa un aumento del 25,2% en comparación con febrero de 2021 por lo cual, hasta cierto punto, se llegó a ver un aumento del 4,3% en comparación con febrero de 2020, justo antes del inicio de la pandemia de COVID-19 (Revista del Calzado, 2022).

Las exportaciones de España cuentan con 200 países que son destino final de sus productos, es decir, que cuentan con una potente diversificación en los mercados internacionales, por lo cual, en la Gráfica 1.13., se encuentran los destinos de las exportaciones desde España al mundo. Las exportaciones netas totales para el año 2021 sumaron un total de US\$ 3 mil millones de dólares, identificando a Francia como el primer destino ya que representa el 17% del total exportado. No obstante, la diferencia con el resto de países es casi mínima, por lo que se puede concluir que la mayoría de compradores se encuentran en el mismo continente, salvo el caso de Estados Unidos que representa el 7% de las ventas al exterior del sector (Trade Map, 2022).

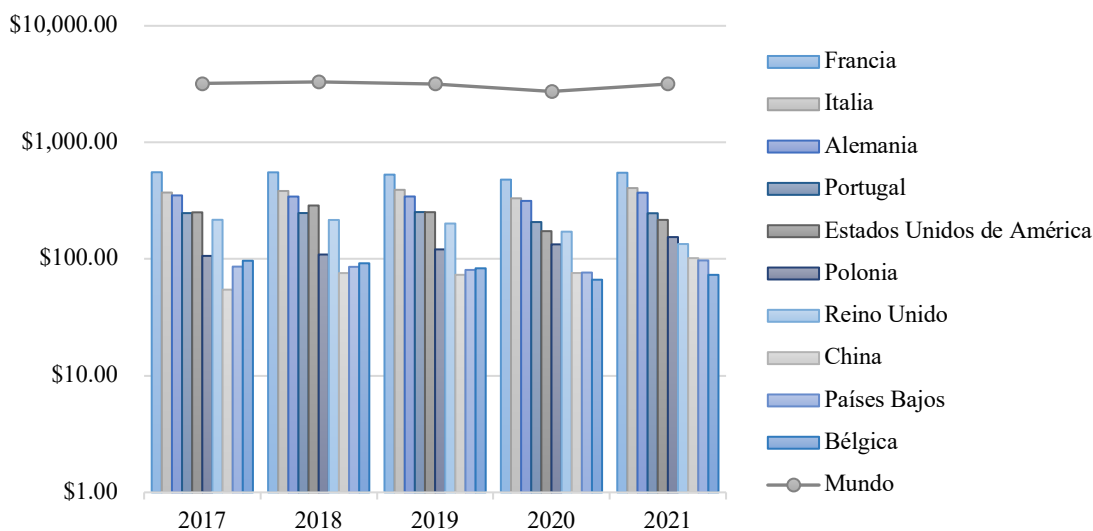


Gráfico 1.13: Top 10 de los países destino de exportaciones (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

Según el último informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021b), en los dos primeros meses de 2022 las firmas españolas vendieron en el extranjero zapatos por un valor de 497,6 millones de euros. En comparación con el mismo período de 2021, las exportaciones fueron un 22,3 por ciento superiores, mientras que en relación con el acumulado de enero-febrero de 2020 el valor de las exportaciones cayó un 5,6 por ciento. En cuanto a las importaciones, en los dos primeros meses del presente año, España adquirió en el exterior calzado por un valor acumulado de 629,3 millones de euros.

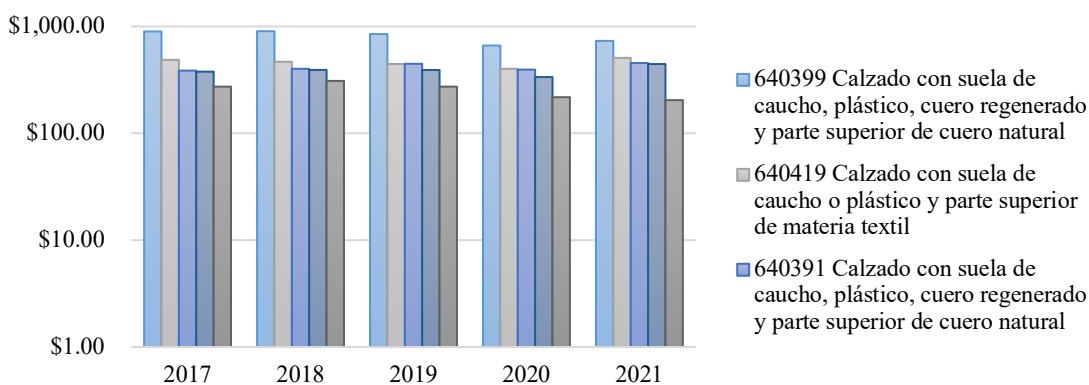


Gráfico 1.14: Top 5 de Subpartidas exportadas por España (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

En 2021, la industria española del calzado exportó aproximadamente 149,7 millones de pares de zapatos. Este dato supuso un incremento de alrededor de 18,2 millones de pares con respecto al volumen de exportación registrado durante el año anterior. Francia se convirtió en el principal destino del calzado español en 2021, al importar aproximadamente 32,5 millones de pares de zapatos durante el año referido. Italia y Portugal se situaron en la segunda y tercera posición, respectivamente (Aquora, 2021).

En Elche se produce alrededor del 42% de los zapatos en España, por lo que son productores que se destacan en Europa. La exportación del calzado de esta ciudad aporta significativamente a que la provincia de Alicante tenga uno de los más altos superávits comerciales del país. El calzado de Alicante es muy importante ya que el 90% de las exportaciones españolas de calzado hacia Estados Unidos provienen de la provincia de Alicante. Esta cantidad significativa representa el 8% de las importaciones de este tipo de productos para el país norteamericano (Olivares, 2019)

vi. Importaciones

En la Gráfica 1.15, se encuentran los principales países de los cuales se importa calzado hacia España, donde se puede identificar que en el año 2021 las importaciones totales sumaron un valor de US \$3 mil millones de dólares en promedio de los últimos 5 años.

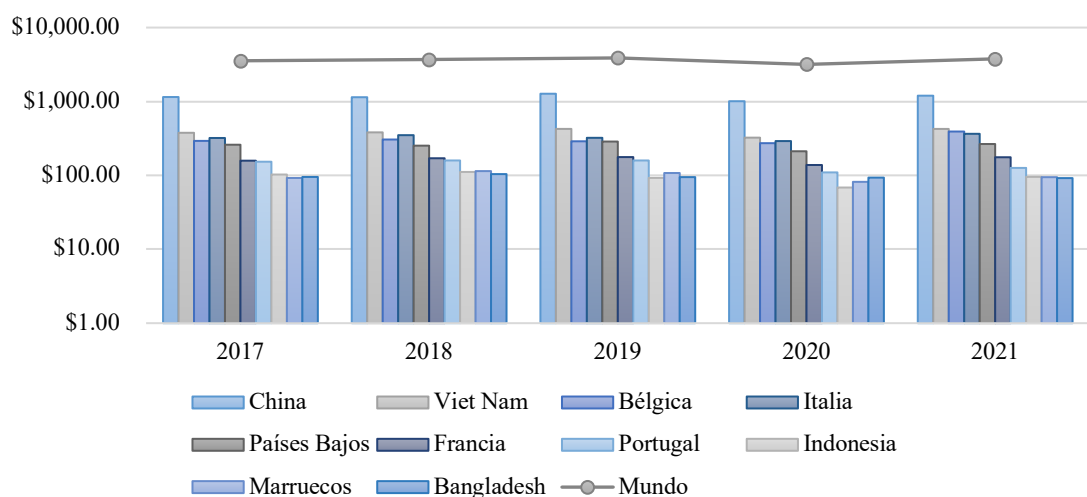


Gráfico 1.15: Top 10 de origen de importaciones a España (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

Con un 33% de participación en los últimos años se encuentra a China, como el principal exportador de calzado hacia España. Le sigue Vietnam, con el 11%. En tercer lugar, está Bélgica, con el 10%. En cuarto lugar, aparece Italia, con un 10%; en quinto lugar, se encuentran Países Bajos, con el 7%. Posteriormente, se encuentran el resto de países que representan un 3% en relación al total importado. En la Gráfica 1.16, se encuentran las principales Subpartidas que han sido importadas hasta España, donde se puede identificar que la subpartida 640419 representa el 20% del total de productos importados. Luego se encuentra la subpartida 640299 y 640399, representando el 18% respectivamente, mientras que la subpartida 640411 representa el 15%. Finalmente, la subpartida 640391, representa un 8% en relación al total de importaciones.

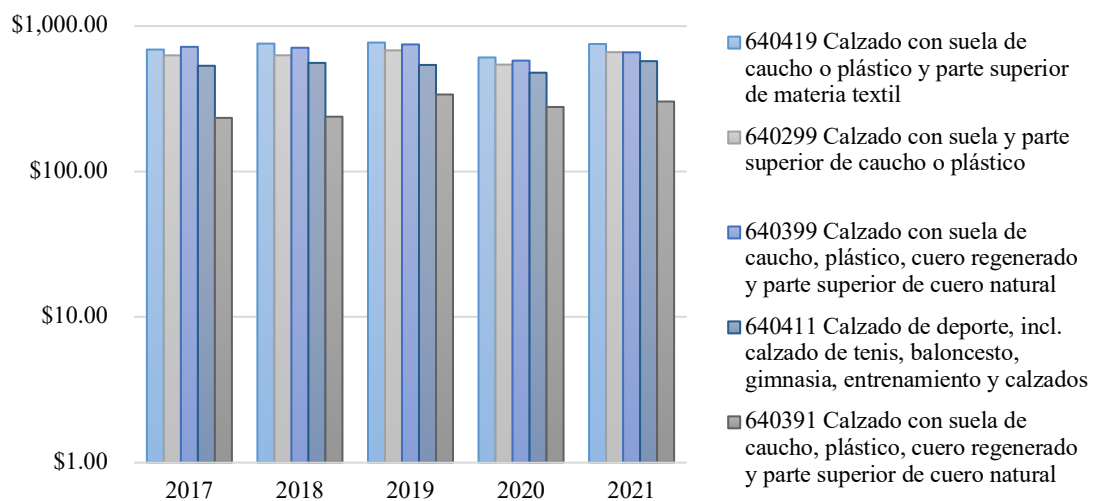


Gráfico 1.16: Subpartidas importadas por España (en millones de USD)
Fuente: (Trade Map, 2022)

En 2021, la industria española del calzado importó aproximadamente 260 millones de pares de zapatos. Este dato supuso un aumento de algo más de 15 millones de pares con respecto al volumen de importación registrado por el país durante el año anterior. China fue el principal origen del calzado comercializado en España en 2021. En concreto, la industria española de calzado importó aproximadamente 146,4 millones de pares de zapatos procedentes del mercado chino durante el año referido. Vietnam y Bangladesh se situaron en segunda y tercera posición, respectivamente. (Aquora, 2022)

Por su parte, las importaciones de zapatos alcanzaron un valor de 1.247 millones de euros, un aumento del 5,4% en comparación con el año anterior, debido a la demanda

retenida después de un año sin salir de casa. Sin embargo, en comparación con 2019, las compras todavía se encuentran un 19,2% por debajo (Godoy, 2021).

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

2.1. Análisis del macro entorno de España

i. Análisis PESTEL

Este tipo de análisis estudia los factores externos que son clave para el desarrollo de las industrias como son: políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, legales y ambientales. A continuación, se revisan los factores que guardan relación con el país destino analizado y su industria del calzado, evaluando los factores que afectan en la actuación de Tizado y que esta no puede controlar de manera directa, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como su competitividad y establecer la capacidad de la empresa para obtener beneficios o anticiparse a los riesgos posibles (Fahey y Narayanan, 1986).

a) Político

El modelo político de España se identifica como una monarquía constitucional y un sistema democrático parlamentario. El poder está descentralizado y las comunidades autónomas tienen un alto grado de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal. Los efectos de pandemia de COVID-19 han causado problemática en la estabilidad política, al igual que los efectos de los resultados de las elecciones sobre la independencia de Cataluña donde, al aumentar su mayoría parlamentaria, esto demuestra que la cuestión de la autonomía catalana sin resolver sigue siendo fundamental. En todo caso, se implementarán a futuro reformas e inversiones acordadas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y para definir las prioridades (Santander Trade Market, 2022).

Se espera que España recupere su nivel económico pre pandemia y la habilidad de implementar reformas en el ámbito verde y digital con el uso de los fondos "Next Generation EU", los cuales están destinados a mejorar la producción sostenible del país. Además, cabe indicar que en el año pasado, de entre las 55 principales economías del mundo, España ocupaba el lugar número 13, manteniéndose dentro de una lista de prestigio a nivel global, incluso arriba del Reino Unido, Francia, Alemania o Italia (Badillo et al., 2021).

El Gobierno de España por medio de ICEX España Exportación e Inversiones es una empresa pública que tiene como objetivo promover la internacionalización de las

empresas españolas y atraer inversión extranjera. Junto con la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), se planifica el "Global Through Innovation", un programa que tiene como meta internacionalizar a las empresas de zapatos mediante mejoras, renovaciones y transformaciones en el campo de la digitalidad que permitan mejorar su competitividad. Por lo tanto, esta situación política resulta atractiva para las importaciones de países como Ecuador (Ministerio de Industrias, Comercio y Turismo, 2021a).

b) Económico

El crecimiento del PIB en España llegará hasta el 4,1%, en 2022 y el 3,3%, en 2023. Esto marca síntomas de recuperación económica, considerando que la paralización de la misma durante los meses de confinamiento generó un descenso del PIB en los años 2020 y 2021. Se debe considerar como punto de inflexión, los daños colaterales de la pandemia, como la escasez de algunas materias primas para el sector industrial, el incremento en su precio y el transporte internacional que se ha observado también aumentó en el coste, lo cual perjudica a la producción y conduce hacia la inflación de precios para el consumidor final (BBVA Research, 2022).

Debido a que la producción industrial es fuertemente intensiva en materias primas, y dado a la escasez y problemas en el transporte internacional, han sido factores que han afectado a las operaciones de empresas del sector calzado a nivel mundial. La inflación se ha convertido en el mayor riesgo, por lo que es necesaria la toma de decisiones que ayuden a distribuir los costes de manera equitativa. Por tanto, el gasto de las familias se ha visto negativamente afectado, el gasto en algunos bienes estaría mostrando decrecimiento, por ejemplo, en el mobiliario del hogar, la tecnología, el calzado y la moda se ha visto afectado por el impacto que ha tenido la pandemia en las formas de habituales de comercio y de vida misma de los españoles, no logran recobrar los niveles pre crisis, por lo cual, la demanda del producto de Tiznado depende de este tipo de variables que pueden afectar la compra del mismo (BBVA Research, 2022).

c) Sociocultural

La sociedad española está experimentando cambios estructurales profundos. Las transformaciones asociadas a la globalización, la mayor interconexión de las economías y sistemas productivos a nivel global y el rápido cambio tecnológico están

modificando los patrones económicos, sociales y culturales de una manera que parece irreversible (Henar y Segales, 2015).

La credibilidad y confianza son consideradas por las empresas como una de las habilidades cruciales a la hora de competir y generar crecimiento. La hiperconexión actual en la sociedad ha creado un momento complicado para que las empresas mantengan credibilidad y confianza; el riesgo de perderlas podría ser alto. Los consumidores y el público en general exigen que todas las organizaciones sigan y cumplan con estándares altos y una ética rigurosa. El sector empresarial español está muy desarrollado y posee un alto grado de internacionalización, sin embargo, consideramos que las alianzas con las empresas locales ofrecen oportunidades excelentes para entrar en otros mercados. El mercado español tiene 46 millones de habitantes y recibió más de 82 millones de turistas anuales en 2019 (PwC Interaméricas, 2022).

A continuación, en la Tabla 2.1., se ha considerado la población, en la actualidad, en España. Se ha identificado sobre la base de investigación por parte de la empresa de la ciudad de Madrid, que es donde se desea enfocar su mercado objetivo. Para conseguirlo, se ha considerado a hombres y mujeres entre una edad de 20 años a 65 años, ya que Tiznado desea enfocar sus diseños, promoción y ventas a este segmento.

| Género | N.º Total de habitantes España | N.º de habitantes Madrid (Edad 20 a 64 años) | Mercado Objetivo |
|----------------|---------------------------------------|---|-------------------------|
| Hombres | 23.236.999 | 2.051.948 | 200.000 |
| Mujeres | 24.195.806 | 2.163.348 | 200.000 |
| TOTALES | 47.432.805 | 4.215.296 | 400.00 |

Tabla 2.1: Segmentación de Población en España - Mercado Objetivo
Fuente: (INE, 2022)

Tiznado debe conocer a profundidad los gustos y preferencias de quienes serán sus consumidores, por lo cual, dentro de la distribución sociocultural en España, se encuentran distintos tipos de generaciones, como los baby boomers (1935-1960), generación X (entre los años 60-80), la generación Y, más conocida como millennials (entre los años 1980-2000) y, por último, la generación más actual, llamada Z. Entre todas estas generaciones, las empresas tienen como objetivo conseguir llamar la atención de los millennials, ya que son los que se encuentran actualmente en el

mercado laboral y los que toman las decisiones de consumo. No obstante, la generación Z será la que protagonice las decisiones de consumo del mañana. En este caso, las empresas deberán adaptarse, puesto que hay evidentes diferencias en cuanto al consumo. Por lo tanto, Tiznado deberá analizar de cerca la forma de acercarse a este tipo de consumidores para lograr ventas en el futuro, que vayan acorde a sus gustos y preferencias (Mestres y Llorens, 2021).

En cuanto al desempleo, debido al estancamiento de la economía gran parte de los españoles se vieron obligados a acogerse a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) hasta la reactivación de la actividad y muchos otros, en especial en el sector de la hostelería, han sufrido el peor de los desenlaces con el cierre total de sus negocios, conllevando el desempleo de sus trabajadores y registrándose una tasa de desempleo del 15,8% en 2020, pero que en este año 2021, ha empezado a decrecer situándose por el momento en un 15,4% (INE, 2021).

A continuación, en la Gráfica 2.2., se puede observar que el número de empleados se ha sostenido en los últimos años, en el segundo trimestre del 2022 ha aumentado en 383.300 personas en relación al trimestre anterior (un 1,91%) y se sitúa en 20.468.000 personas empleadas.

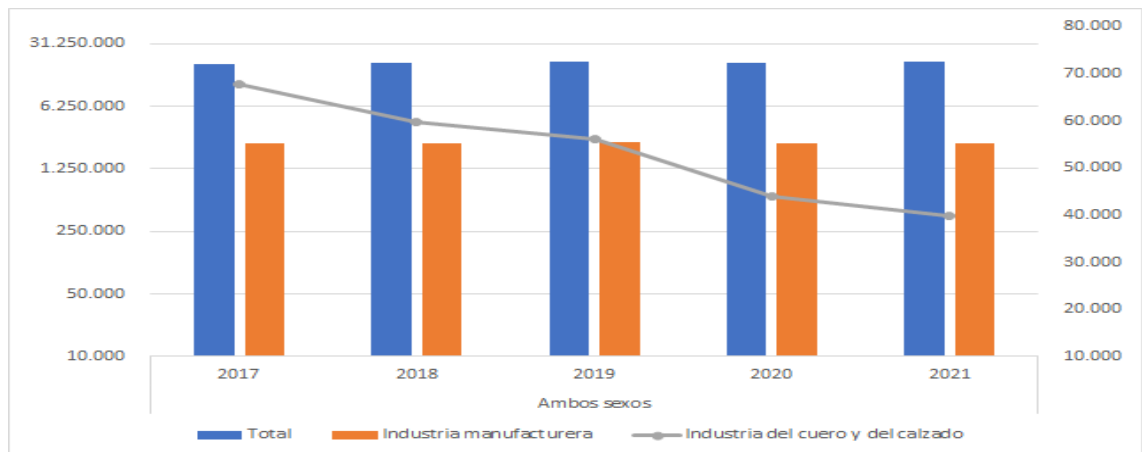


Gráfico 2.1: Evolución de empleo en España (2017 - 2022)
Fuente: (INE, 2022)

Por otro lado, se observa que la mano de obra en la industria del cuero y calzado ha tenido un decrecimiento importante en este país (INE, 2021). En el Real Decreto-ley 8/2021, de 4 de mayo se establecieron bonos sociales para los autónomos que contrarrestan la reducción de su facturación o la cesión total de negocios y en el Real

Decreto-ley 20/2020, de 29 de mayo se estableció el ingreso mínimo vital que garantiza una red de seguridad para aquellas personas que carecen de ingresos, lo cual es un indicador de la estabilidad del sector del calzado en este país (Santander Trade Market, 2022).

d) Tecnológico

Según el estudio “Digital Readiness Index 2019”, donde se evalúa la infraestructura tecnológica de 141 países, España se sitúa en el ranking de países en el puesto 29, habiendo sido analizadas entre otros la infraestructura, la capacidad de adaptación, el capital humano o la inversión gubernamental. Según los presupuestos del Gobierno de España en 2021, el porcentaje de inversión en esta materia ha aumentado hasta su máximo histórico, casi un 60% del presupuesto del Ministerio de Ciencia e Innovación (Cisco, 2019). La modernización de los medios de producción debido al constante cambio tecnológico que está experimentando la sociedad en todos sus ámbitos hace que las empresas produzcan de manera más eficiente y productiva, aunque implique un gran gasto en infraestructuras (Murillo, 2017).

En el sector calzado de España, empresas han desarrollado tecnología que también permite extraer una serie de fibras ecológicas para la confección de calzado, han implementado la impresión de prendas en 3D, el uso de materias primas sostenibles. Y en relación, a la comercialización, se ha llevado a la digitalización de las ventas por medio del comercio electrónico o E-commerce que cada vez más va ganando la partida a las tiendas físicas, ya que ahora representan el 20% del total del consumo (Cisco, 2019). Por lo tanto, Tiznado deberá concentrar sus esfuerzos en innovar en sus canales de comercialización que vayan direccionados a este tipo de ventas con visión a la internacionalización.

e) Ecológico

El “Plan Estratégico Salud y Medio Ambiente”, de España, brinda caminos hacia la sostenibilidad, a través de la dotación de herramientas de gestión para que puedan afrontar la problemática ambiental actual, teniendo como objetivo promover entornos saludables, disminuyendo los riesgos para la salud que surgen a partir de los factores ambientales y todo aquello que los condiciona. De tal manera, baja o se reducen las posibilidades de adquirir enfermedades, a su vez que se identifican amenazas futuras

(Ministerio de Sanidad, 2022; Ernst y Young, 2022). Esto requiere un enfoque preventivo y una colaboración intersectorial para abordar las causas subyacentes de estos riesgos y proteger la salud de la población. Por la parte de la ciudadanía, es claro que, en España, la mayoría desea y se haya propuesta a lograr vivir según la ética y los preceptos de la sustentabilidad, siendo considerados como los europeos más comprometidos con ello en la actualidad. Según una encuesta, un tercio de los españoles expresó su deseo de que las empresas crearan productos que faciliten un estilo de vida más sustentable y protejan el porvenir del planeta. Esto podría incluir productos libres de plástico, entre otros. Esto muestra que hay un interés creciente por parte de la población en tomar medidas para reducir el impacto ambiental y contribuir a un mundo más sostenible (Compromiso RSE, 2022).

Por su parte, la Asociación Moda Sostenible España (2022) se encuentra ayudando a las marcas de moda sostenible españolas, haciéndolas visibles, informando sobre ayudas y subvenciones en el sector, facilitando el acceso a proveedores sostenibles, etc. La industria de fabricación de calzado es considerada como una de las más contaminantes, esto está relacionado con los elementos tóxicos que se utilizan para fabricar insumos como el cuero. Esta asociación asegura que, en la fabricación de las prendas, no se haya intervenido con insumos químicos, como colorantes y auxiliares. También garantiza que el producto esté exento de tintes y/u otras sustancias químicas nocivas, por ejemplo, a través del “Textil Exchange”, certificación reconocida a nivel global, que consiste en verificar la cantidad exacta de material orgánico que se ha utilizado para la fabricación del producto final. No utiliza productos químicos más allá del material orgánico. Por lo tanto, Tiznado, al utilizar materiales sostenibles, puede obtener una fortaleza y oportunidad, de comunicar a sus clientes el uso consciente de productos amigables con el ambiente.

f) Legal

De acuerdo con el Estudio Anual de eCommerce 2019 de IAB Spain, casi el 70% de los internautas en España realizan compras en línea, lo que equivale a aproximadamente 20,3 millones de personas entre las edades de 16 y 65. Esta tendencia en el mundo empresarial está impulsando el aumento en la creación de negocios en línea. Por lo tanto, es importante conocer los requisitos legales y fiscales a los que están sujetas las tiendas en línea. Para la apertura de un negocio online se

deben tener en cuenta ciertos aspectos legales diferentes a los de una tienda física, considerando que se pueden destacar las medidas concernientes a la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista por medios digitales, donde se considera plazos de entrega de máximo de 30 días laborables a partir de la compra, el derecho de desistimiento, pago mediante tarjeta, realización de sustituciones siempre y cuando se informe de la posibilidad y no haya existencias. Además, la empresa podrá sustituir el producto por uno de igual o de mejor calidad, sin suponer modificaciones en el precio. Según el Real Decreto Legislativo 1/2007, se estipula la denominada Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, donde se indica que una tienda online debe indicar: el precio final, el plazo de devolución, el formulario de cancelación del pedido, los daños sufridos del producto durante su transporte y serán responsabilidad del dueño (Empresa Actual, 2020). A continuación, en la Tabla 2.2., se presenta el análisis a manera de conclusión de cada uno de estos factores que forman parte, con la finalidad de que pueda aportar al presente estudio:

| FACTOR | ANÁLISIS |
|----------------------|--|
| POLÍTICO | Se evidencia que la seguridad que brinda España en el ámbito político no genera incertidumbres para las empresas del sector del calzado en España, al contrario, cuenta con apoyo en el ámbito de políticas públicas que afectan positivamente al crecimiento y desarrollo del sector, tanto así, que se estas se están estructurando enfocadas en el futuro al tener dentro de sus planes el uso de materiales sostenibles, la innovación y transformación digital. |
| ECONÓMICO | Considerando que después de una pandemia el mundo sufrió un problema económico, España muestra una ligera recuperación, sin embargo, la incertidumbre que existe actualmente por la guerra con Rusia, el aumento de la tasa de inflación, nos llevan a concluir que la situación económica es un punto negativo que hay que revisar constantemente, por lo cual, estos factores son consideradas amenazas muy fuertes, ya que, al existir una afectación en el ingreso y consumo de los madridistas, podría afectar a los planes de internacionalización de la empresa de calzado. |
| SOCIOCULTURAL | En relación a estos factores, dado a los acontecimientos como consecuencia de la pandemia, han desencadenado en situaciones muy negativas de las que miles de hogares y generaciones. Los cambios en el estilo de vida, estos últimos años podríamos apreciar un cambio en relación a los hábitos de consumo, la sociedad valora más la producción dentro de España debido a su esfuerzo y al conocimiento de que elegir estas opciones ayudará a salir adelante a familiares, al igual que el uso de materiales amigables con el medio ambiente y el uso de la tecnología como medio de comunicación y comercialización. |
| TECNOLÓGICO | Se puede observar que la industria de los zapatos, en España, está adoptando la tecnología de la Industria 4.0 en sus fábricas, como la mayoría de los sectores industriales. La Industria 4.0 se refiere a la cuarta revolución industrial y se caracteriza por la utilización de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la automatización avanzada, para mejorar la eficiencia y la productividad. Estas tecnologías pueden ayudar a optimizar procesos de producción y a reducir costos, entre otros beneficios. Cuenta, por tanto, con empresas que buscan integrar la tecnología en sus productos para darles un valor añadido y convertirlos en "prendas inteligentes". Esto significa que los zapatos o zapatillas estarían |

| | |
|------------------|---|
| | conectados a otros dispositivos y podrían ofrecer funcionalidades adicionales. Esta apuesta por la innovación tecnológica se ha vuelto cada vez más importante en el sector de la moda y el calzado, ya que las empresas buscan diferenciarse y ofrecer productos más atractivos para los consumidores. Esto ha llevado a que la industria deje de centrarse únicamente en los materiales utilizados y ponga más énfasis en añadir valor al producto final (Cámara Valencia, 2020). |
| ECOLÓGICO | Se puede analizar que los factores medioambientales son de suma importancia para la población española, quienes se encuentran comprometidos por proteger el medioambiente y con ello la tendencia a preferir la producción y consumo de bienes que aporten soluciones a cortar con problemas como la contaminación global. |
| LEGAL | En conclusión, para el proyecto de la empresa Tiznado, en España existen mecanismos legales que dan apertura para una empresa situada en Ecuador, pueda abrir una tienda online, bajo las normativas y requisitos que se deban cumplir, para poder ofrecer la venta de sus productos y lograr la internacionalización de la empresa. |

Tabla 2.2: Análisis PESTEL España
Elaboración propia.

ii. Análisis de Competitividad

El modelo de la ventaja competitiva de Porter (2015) contempla que, para que una empresa logre generar ventaja competitiva, debe enfocarse en crear estrategias sostenibles en el tiempo, así como también tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter (2015), permite considerar que este modelo estratégico para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio, ayuda a utilizar conceptos basados en organización industrial y en economía, logrando identificar las cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo de un mercado. A continuación, se presenta el análisis en relación a la empresa Tiznado y el sector del calzado en España.

a) Poder de negociación de consumidores

El caso de Tiznado es un tanto diferente, ya que se trata de una producción exclusiva, limitada para una clientela con mayor poder adquisitivo. El mercado objetivo es más reducido, con mayor capacidad de negociación, lo cual afecta el precio de manera

negativa en relación a productos similares o sustitos, como, por ejemplo, en España donde se encuentra la “alpargata española”. En relación a este producto español, se pudo identificar por medio del internet, que el precio varía entorno a los USD\$40 cuando la empresa lo vende al distribuidor y alrededor de los USD\$100 de venta al público, lo cual se podría prácticamente denominar como un producto de lujo en un país con un poder adquisitivo alto. Es por esto que la innovación y variedad en el diseño de Tizado, debe ser considerado como una ventaja competitiva, logrando como finalidad atraer al cliente final. Y es que, al contar con la existencia de productos sustitutos, el cliente puede decidir cambiar de opinión respecto a su consumo y es aquí donde Tizado debe generar estrategias comerciales para adaptarse en un corto período de tiempo a un mercado internacional.

b) Poder de negociación de proveedores

Tizados se encuentra en una zona donde la materia prima que se desea implementar está muy cerca, por lo cual, para ser competitivos, sería necesario limitar los costes. Por otro lado, los proveedores pueden ser un cuello de botella, si una empresa no tiene suficientes proveedores para cubrir las necesidades de materias primas para poder producir su producto. Además, se podrían revisar proveedores en España, para lograr la integración de procesos productivos o materia prima, lo cual podría traducirse en valor agregado, calidad, menores costos de producción.

c) Amenaza de nuevos entrantes

La empresa Tizado se encuentra en una industria en la cual, a nivel internacional, existen grandes compañías que logran niveles de producción con mucho mayor volumen que las Pymes. Por ello, existe gran cantidad de competidores, en distintas líneas de productos, con multitud de marcas que ofrecen distintos productos a precios más asequibles. Algunos de estos competidores son empresas con criterios parecidos, empresas de emprendimiento españolas cuya principal línea de productos es el textil. Gran parte de su éxito reside en las redes sociales, por ejemplo, la empresa “Yuccs” que utiliza material de bambú desde el 2021, las primeras *Sneakers* fabricadas con este material en España, y han innovado en una colección de botas que ha tenido mucha acogida. Esta empresa tiene como objetivo conseguir un calzado único, sostenible y respetuoso con el medio ambiente, ya que, en años recientes, en España han aparecido más de una veinte de marcas que se centran en ofrecer una calidad adecuada en el

marco de la ecología. Como bien lo menciona la secretaria general de la Confederación Europea del Calzado, Carmen Arias, la sostenibilidad y la digitalización pueden ser factores clave para el éxito de productos de alta calidad en un entorno económico difícil. Es necesario contar con apoyo gubernamental para sensibilizar a los consumidores sobre estos temas (Rodríguez, 2022).

Existe otro caso, la empresa en Barcelona – España denominada Indianes. Esta está enfocada en fabricar zapatos sostenibles. Por ello, ha innovado con un catálogo de calzado hechos con la fibra del plátano y demás componentes naturales que son, por supuesto, previamente reciclados y que poseen la característica de ser biodegradables (Efe Verde, 2019). Esto significa que los zapatos están fabricados con materiales que son respetuosos con el medio ambiente y pueden ser reciclados o descompuestos de manera natural cuando ya no son útiles. Indianes se centra en ofrecer opciones de calzado sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, y esta creación es un ejemplo de cómo está innovando en este sentido.

Para conseguir este propósito, la empresa Indianes importa la fibra desde Colombia. Una vez en España, la empresa “Shima Seiki” transforma la materia prima en el tejido base para la elaboración de zapatos. La empresa comercializa sus productos de manera online y ha registrado ganancias que van alrededor de 80.000 euros, mientras afirman haber vendido al menos unos 1.200 pares de zapatos (Efe Verde, 2019; El Español, 2019).

d) Amenaza de nuevos productos

El caso de la producción de calzado con nuevos materiales sostenibles o calzado que cuente con identidad artesanal, pueden ser una amenaza para Tiznado, por lo cual hay que tener en cuenta que este factor debe ser considerado como uno de los más importantes al momento de innovar. La existencia de productos sustitutos ha ido evolucionando en segmentos de alta gama. Una de las tecnologías que más está impactando en la industria del calzado es el de las impresoras 3D, mediante el uso de esta herramienta se ha facilitado en gran medida varios de los procesos de diseño y fabricación (Atria Innovation, 2022).

e) La rivalidad entre competidores

En el sector de calzado, en Ecuador, la producción local podría producir este mismo producto sin dar tanta importancia a la calidad y el diseño. La competencia desleal que se encuentra en el país debe ser un factor a tener en cuenta, pero en relación al sector del calzado en España, se considera que por el simple hecho de que no es tan fácil replicar un producto originario de una zona geográfica específica, por la falta de materias primas disponibles en esa zona en un momento, sería complicado que pudiera existir una rivalidad importante para Tiznado en el mercado objetivo.

Sin embargo, el mercado del calzado se encuentra saturado por la alta competencia existente, siendo una barrera de entrada importante. Al existir esta gran cantidad de competidores, la empresa debe buscar métodos de diferenciación en sus productos, así como también una identificación de marca y cultura, donde los nuevos competidores no afecten a las ventas con guerras de precios u ofertas especiales, efectos que una empresa nueva en la internacionalización no podría equiparar. A continuación, en la Tabla 2.3., se encuentra el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2015), que forman parte de este estudio enfocado en la empresa Tiznado:

| FACTORES | ANÁLISIS |
|---|--|
| Poder de Negociación de Consumidores | La empresa tendrá un bajo poder de negociación si los productos son poco importantes para los clientes, sus clientes deben conocer sobre de la calidad como la exclusividad, que diferencia al producto. Por lo tanto, el poder de negociación es medio, debido a que los consumidores compran en un volumen muy pequeño el producto de la empresa, pero por el nivel de diferenciación es alto con respecto a los demás productos en el mercado ofertados. |
| Poder de negociación de proveedores | Un factor importante es la integración hacia atrás, los proveedores en este aspecto tienen un gran poder de negociación puesto que la mayoría de los productos que vende la empresa son bajo pedido a distintos proveedores que se encargan de las materias primas y su confección o producción. |
| Amenaza de Nuevos Entrantes | Existe una competitividad fuerte en el mercado del calzado, siempre será riesgoso la empresa Tiznado el intentar posicionar su producto en el exterior, sin embargo, al intentar implementar el uso de materiales atractivos artesanalmente y conocido internacionalmente, con el uso de tecnologías y gestión de calidad acorde a parámetros internacionales, podría lograr consolidar su producto en el mercado objetivo, ya que en la actualidad existe demanda y oferta de productos similares como se pudo observar en este factor. |
| Amenaza de nuevos productos | Tiznado pretende determinar un nicho de mercado con dificultades para los competidores, diferenciándose en la producción como en el coste bajo de producción. Al ofrecer calzado mucho más personalizados que los vendidos en empresas de moda “fast fashion”. |
| La rivalidad entre competidores | Por lo cual, aunque una empresa de calzado cuente con diferenciadores, dominará gran parte del mercado y tendrá poder sobre sus proveedores y clientes, lo cierto es que la competencia puede ser muy cercana. La empresa debe innovar constantemente como estrategia de penetración en el mercado para lograr sus objetivos. |

Tabla 2.3: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter
Elaboración Propia.

2.2. Análisis de factores internos y externos

i. Análisis FODA Empresa Tizado

Los autores del análisis FODA (Thompson y Strikland, 1998), establecen que estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa; esto es las oportunidades y amenazas. Se trata de una herramienta de análisis estratégico muy útil, especialmente en el caso de las pymes, para identificar los factores claves, tanto del entorno interno como externo, que tiene que tener en cuenta la empresa para llevar a cabo su estrategia de internacionalización.

A continuación, en la Tabla 2.4., se ha realizado el análisis a la empresa Tizado, con la intención de poder identificar los factores claves para que la empresa pueda concretar su plan de exportación.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Los diseños son personalizados y exclusivos. 2. Conocen los gustos de su mercado objetivo. 3. Existe buena percepción del cliente en relación a la calidad de materia prima y producto final. 4. Materia prima con nivel de diferenciación y valor agregado alto 5. Promueve la innovación y adaptación al mercado. 6. Cuentan con capacitación en el área de investigación, desarrollo y tecnología. 7. Productos óptimamente posicionados en su segmento de mercado interno. 8. Desarrollan productos sobre la base de tendencias internacionales. 9. Utilizan tecnología apropiada para contar con estándar de producción internacional. 10. Control de costos y de la eficiencia operativa. 11. Capacidad instalada con visión de abastecimiento interno y para exportación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mano de obra calificada. 2. Digitalización o transformación digital. 3. La promoción de sus productos es la adecuada y eficiente. 4. Controles de calidad exigentes y costosos para alcanzar norma de calidad INEN. 5. Experiencia en el mercado internacional. 6. Cuentan con certificaciones nacionales o internacionales de Calidad. 7. Disponibilidad y costos elevados de la materia prima de importación. 8. Reputación y reconocimiento en el sector nacional. 9. Desarrollo y crecimiento de la empresa en los últimos años. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de productos considerados de alta gama. 2. Acuerdos Comerciales preferencias arancelarias. 3. Conciencia social sobre productos y materiales ecológicos. 4. Canales de distribución apropiados (Tiendas de Calzado) 5. Alto nivel de importaciones de calzado. 6. Accesibilidad a realizar ventas por medios digitales. 7. Demanda de artículos artesanales. 8. Alianzas con empresas que incentiven I+D del producto. 9. Desarrollan plan de negocios para identificar mercados en el exterior. 10. Visita a ferias internacionales de calzado. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas con mayor experiencia y tecnología. 2. Crisis económica. 3. Producto no se adapta al consumo o no complace expectativas. 4. Informalidad del sector calzado español / copia de diseños. 5. Accesibilidad a materias primas. 6. Barreras no arancelarias o Técnicas. 7. Volatilidad de la demanda y cambios en precios del calzado. 8. Políticas públicas enfocadas en el desarrollo de la exportación en el sector. 9. Montos excesivos de impuestos. 10. Costos de logística internacional. |

Tabla 2.4: FODA de empresa Tiznado enfocado en la internacionalización
Elaborado propia

Sobre la base de una entrevista con Tiznado, expertos e información levantada que guarda relación con el sector del calzado tanto nacional como a nivel internacional, se han identificado las principales Fortalezas (F), que son factores internos a la empresa, en los que esta se va a apoyar para tener éxito en el proceso de internacionalización; Debilidades (D) son también factores internos, pero que dificultan el éxito del Plan y, por tanto, deben corregirse de manera planificada; Amenazas (A) son factores del entorno externo de la empresa y, por tanto, no controlables, pero que podrían poner en peligro el cumplimiento de los objetivos del Plan, por lo que es necesario conocerlas; Oportunidades (O) factores del entorno externo, pero que pueden favorecer, si se aprovechan adecuadamente, el cumplimiento de dichos objetivos. Cabe

indicar que una matriz FODA brinda información para el desarrollo de estrategias, donde estas deben ser generadas sobre la base de cada uno de los factores que integran la matriz y jerarquizadas para su posterior ejecución. Por este motivo, en este estudio, se intenta llevar estos factores a evaluación, para poder conocer el grado de factibilidad para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

ii. Factores internos

Este capítulo se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad; producción y operaciones, investigación y desarrollo, entre otros. Además, examina las relaciones entre estas áreas de negocios, así como las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes, y describe el proceso de realización de una auditoría interna (David, 2003). En virtud de esto, se hace una revisión de información con la intención de poder reforzar la evaluación sobre la base de datos que ayuden a calificar de la manera más eficiente y objetiva posible.

El sector de la moda es importante tanto desde el punto de vista económico como social. Contribuye al crecimiento económico a través de la generación de empleo y la creación de riqueza, y también juega un papel importante en la sociedad en términos de expresión personal y estilo de vida. Además, el sector de la moda es un importante consumidor de materiales y recursos, por lo que es esencial que se aborde de manera sostenible para minimizar su impacto ambiental (Rodríguez, 2022).

Las empresas del sector de la moda tienen un papel importante en la economía española, ya que contribuyen con el 2,8% del PIB nacional y el 4,1% del mercado laboral. Esto demuestra que el sector de la moda es un dinamizador económico fundamental, y su impacto se extiende más allá de su propia actividad. Además, su relevancia va más allá del territorio nacional de España puesto que representan al menos un 9% de las exportaciones y el 13% del turismo mundial de compras (Ernst y Young, 2020). El calzado es el producto más demandado en el mercado de la moda en España, no solo durante el otoño o el invierno, sino que es un producto que se busca a lo largo de todo el año. Por esto, en el 2020, el 10,8% de las ventas totales correspondieron a productos de zapatos. En particular, la región metropolitana de

Madrid y Barcelona tienen una mayor participación en el valor de las ventas en línea. Sin embargo, la moda en línea tiene mayor éxito en Madrid que en Barcelona, donde la participación solo alcanza el 8,4% (Salesupply, 2021).

A continuación, en la Gráfica 2.2, se encuentra la segmentación del mercado objetivo al cual desea enfocarse la empresa Tizado, misma que ha sido considerada sobre la base del INE (2022). Cabe indicar que se ha considerado el total de la población activa ocupada, al igual que la población empleada en la fabricación de calzado a nivel nacional en los últimos 5 años.

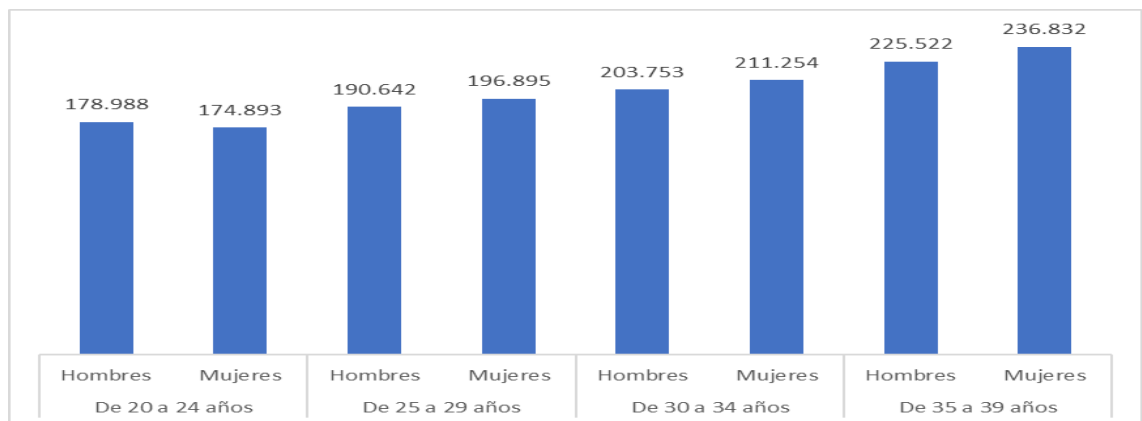


Gráfico 2.2: Segmentación de Mercado Objetivo en Madrid – España
Fuente: (INE, 2022)

Las primeras referencias históricas de talleres formales de tejido del sombrero de paja toquilla se las encuentra a finales del siglo XVIII, cuando el monarca español Carlos IV suprimió las tasas para las manufacturas y autorizó en las colonias americanas el establecimiento de talleres y fábricas; entre ellos, los de tejido de "tocas y sombreros de paja". Más tarde, en 1.859, la Reina de España mandó que se organice en Aranjuez una compañía de infantería cuyo uniforme diario cuente con un "sombrero Jipijapa", haciendo relación a los sombreros de toquilla que se tejían en esa localidad manabita. Desde el siglo XIX, la producción toquillera y su exportación alcanzó importantes niveles en las provincias serranas de Azuay y Cañar, incorporándose al mercado exportador mundial. La implicación directa de este fenómeno recae particularmente sobre la ciudad de Cuenca (INPC, 2013).

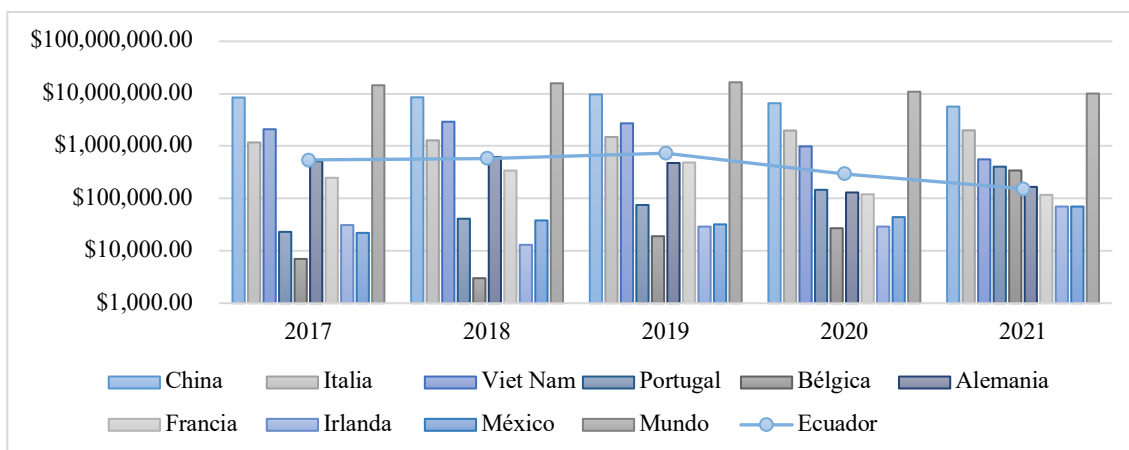


Gráfico 2.3: Origen de las importaciones de sombreros de fibras naturales de España
Fuente: (Trade Map, 2022)

La Cooperativa de Producción Artesanal "Padre Rafael González", ubicada en la provincia de Cañar, comercializa sus productos bajo la marca "Bibilak". Esta organización fue fundada en 2015 por el GAD Municipal de Biblián y cuenta actualmente con 120 artesanas, de las cuales 75 están activas y producen 600 sombreros. Estos sombreros se venden tanto a nivel local como nacional e internacional. Desde su creación, mediante la marca "Bibilak" se ha exportado alrededor de 24.000 sombreros hechos con paja toquilla a distintos destinos como Italia, España y Estados Unidos (El Telégrafo, 2019).

Por su parte, la oficina comercial de ProEcuador, en Madrid, consideró como iniciativa promocionar sombreros de paja toquilla hecho con manos de artesanos de las provincias de Azuay, Cañar y Manabí, en el aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas, con la finalidad de dar a conocer el verdadero origen del sombrero de paja toquilla en la época veraniega de España y Europa. Consecuentemente, durante semanas, cuando los viajeros llegaban al área de facturación del terminal 4, veían un vídeo de 10 segundos que presentaba este producto emblemático proveniente del Ecuador (El Universo, 2018). El sombrero de paja toquilla es principalmente producido en las provincias de Manabí, Azuay y Cañar. Los principales destinos de exportación de estos sombreros son Alemania (18%), Francia (12%), Estados Unidos (12%), Japón (12%), España (8%) y otros países (39%). (ProEcuador, 2019).

Otro evento que demuestra el valor de la paja toquilla es el de "Artesano-Artista", abierto por El Centro Cultural Ecuatoriano en Madrid, donde se han expuesto sombreros de paja toquilla y joyas de filigrana hechas en Chordeleg. En el nuevo

Centro Cultural Ecuatoriano se promueven actividades que motivan el interés por el arte, cine, literatura y el patrimonio cultural del Ecuador. Y al mismo tiempo es un espacio abierto a la comunidad para que puedan participar de talleres de formación y capacitación (Presidencia de la República del Ecuador, 2017). Es en estos eventos y, con el apoyo del gobierno, que Tiznado podría abrirse paso hacia la exportación de sus productos y por qué no, incluir el material de la paja toquilla en la elaboración u ornamentación de su calzado.

Las investigaciones sobre el crecimiento del consumo del sector calzado, entre otras variables revisadas en el primer capítulo de este estudio, sin embargo, no han logrado realizar pronósticos de producción o ventas, ya que no han logrado consolidar la exportación. Debido a esto, se desea desarrollar un plan de negocio para la internacionalización de un producto que se adapte a la demanda no satisfecha, que guarde relación con un producto y con la identificación cultural del Ecuador; directamente de la provincia del Azuay. Para esto, es necesario utilizar diseños de la Empresa y materias primas como la macana y paja toquilla, de la cual existe evidencia de conocimiento y consumo en España. Al igual que el consumo de productos artesanales y de calzado en general, en la ciudad de Madrid, en diversos barrios que han sido enunciados en este estudio.

La empresa debe realizar una investigación *in situ* de mercado, también participar en eventos de Moda y/o Ferias en esta ciudad para conocer si su producto puede ser aceptado previo a su producción y exportación. Según la información revisada en relación al consumidor en España, se identificó una importancia principal por la calidad de sus productos, lo cual es un factor determinante para el ingreso de productos de la empresa Tiznado a Madrid. En España se encuentra un desarrollo del sector calzado basado en la innovación y calidad de las materias primas. En el caso de Ecuador, las empresas no dan la percepción de contar con certificados y cumplir con las normativas para la calidad de sus productos.

La empresa Tiznado, indicó que no cuenta con certificaciones de calidad para sus productos a ser exportados, ni para la producción que en la actualidad realizan; solo cuentan con procesos internos que regulan o intentan mantener la calidad de sus productos. Por todo esto, sus clientes les han mencionado que sus productos son de buena calidad, una de las características principales que intenta mantener la empresa

como una fortaleza competitiva. La empresa Tiznado, ha generado pruebas de producción en los últimos años, adaptando materias primas, diseños que se ajusten a un mercado de exportación, que consuma valores artesanales y producción con valor agregado al ser elaborada a mano. Constantemente su departamento de diseño y producción ha asistido a capacitaciones para estar al tanto de la innovación del sector. Sin embargo, el costo de elaborar pruebas en prototipos es elevado, por lo cual la empresa no ha logrado aún identificar una línea en la cual invertir. Por este motivo, desean realizar investigación *in situ* del consumo en Madrid, para definir con más exactitud.

La empresa Tiznado indica que, desde el inicio de actividades hasta el momento, han desarrollado productos sobre la base de tendencias internacionales y nacionales, considerando estudios de mercados realizados por su departamento de diseño. Indican también que sus ventas han ido incrementadas desde su creación, cada vez han logrado abrir mercado en diferentes provincias del país, en diferentes canales de distribución. Ahora, se encuentran en búsqueda de abrir sus propias tiendas, que les permita generar una consolidación de su marca en el mercado interno. Tiznado, dentro de sus procesos productivos, cuenta con tecnología automatizada y manual, mismas que han sido identificadas y se han visto apropiadas ya que fueron importadas desde países como Brasil, que cuentan con desarrollo tecnológico en esta industria. Su capacidad instalada actualmente es del 60% en promedio, lo cual indica que podrían abastecer una producción destinada al plano internacional. Como indica la empresa Tiznado, en un inicio se propondrán volúmenes bajos de producción, que fácilmente podrían adecuarse a los procesos diarios de manufactura.

La empresa se encuentra invirtiendo constantemente en adquirir conocimientos que puedan desarrollar su nivel de crecimiento. No obstante, encontrar mano de obra calificada (que se haya formado específicamente en materia de calzado) es casi imposible en el sector. Esto es una debilidad que todas las empresas del sector sufren. Tiznado indica que cuenta con representación en la provincia del Azuay; netamente, su crecimiento radica en el cantón Cuenca y ha ganado expansión a nivel nacional, en provincias como Pichincha, Guayas y Tungurahua. Han implementado dentro de sus canales de distribución a las redes sociales como métodos de comercialización, lo que ha conllevado en que tengan experiencia en la logística, algo fundamental para poder

implementar procesos dentro del plano de exportación. A continuación, en la Tabla 2.5, se han identificado los factores y variables que han sido evaluados en una entrevista realizada.

| Factores Internos Clave | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|--|--------------|----------------------|------------------------|
| Fortalezas | | | |
| Los diseños son personalizados y exclusivos. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Materia prima con nivel de diferenciación y valor agregado alto | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Conocen los gustos de su mercado objetivo | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Existe buena percepción del cliente en relación a la calidad de materia prima y producto final | 0,05 | 3 | 0,30 |
| Promueve la innovación y adaptación al mercado | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Cuentan con capacitación en el área de investigación, desarrollo y tecnología | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Productos óptimamente posicionados en su segmento de mercado interno | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Desarrollan productos sobre la base de tendencias internacionales | 0,025 | 3 | 0,08 |
| Utilizan tecnología apropiada para contar con estándar de producción internacional | 0,025 | 3 | 0,08 |
| Control de costos y de la eficiencia operativa | 0,025 | 3 | 0,08 |
| Capacidad instalada con visión de abastecimiento interno y para exportación | 0,025 | 4 | 0,10 |
| Debilidades | | | |
| Mano de obra calificada | 0,10 | 2 | 0,10 |
| Digitalización o transformación digital | 0,05 | 1 | 0,05 |
| La promoción de sus productos es la adecuada | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Controles de calidad exigentes y costosos para alcanzar norma de calidad INEN | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Experiencia en el mercado internacional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Cuentan con certificaciones nacionales o internacionales de Calidad | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Disponibilidad y costos elevados de la materia prima de importación. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Reputación y reconocimiento en el sector nacional | 0,025 | 2 | 0,05 |
| Desarrollo y crecimiento de la empresa | 0,025 | 1 | 0,03 |
| Total | 1,00 | | 2,60 |

Tabla 2.5: Evaluación de Factores Internos (EFI)
Elaboración propia

Tiznado ha obtenido un puntaje de 2,60. Esto significa que, al estar apenas por encima del promedio que es 2,5, se puede identificar que la dirección, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad; la producción y las operaciones; la investigación y el desarrollo, así como las decisiones de la gerencia no se encuentran totalmente desarrolladas. Se evidenciaron debilidades que la empresa debe rectificar para poder consolidar su proceso de exportación. En resumen, Tiznado no cuenta con experiencia previa de exportación, tampoco cuenta con experiencia en implementación de métodos

comerciales para poder exportar, no cuentan con permisos de exportador, no cuentan con personal capacitado en negocios internacionales y, sin embargo, el crecimiento en su producción y ventas les ha generado la incertidumbre de buscar mercados internacionales, que permitan diversificar sus ventas, lo cual significa que la empresa intenta conseguir parámetros en todos los factores que se ajusten para la proyección al exterior.

iii. Factores externos

Además de los factores internos, existen aspectos ajenos a la empresa que influyen en su desempeño y que generan un impacto positivo o negativo, generando incertidumbre en los microempresarios, frente a los ingresos o los costos que se deben asumir al momento de buscar una expansión del mercado. Estos factores quedan agrupados bajo la etiqueta de “entorno” que hacen referencia a todas las características que influyen en el éxito o fracaso de un producto en el mercado, tanto en el mercado interno como en los mercados exteriores. Estas características incluyen factores económicos, políticos, sociales, legales; así como también al acceso a los canales de distribución, tipo de clientes, competitividad, entre otros. Es importante tener en cuenta todas estas características al momento de establecer una estrategia de *marketing* y exportación para asegurar el éxito en el mercado (David, 2003).

Por esto, para entrar al mercado de España, tendría que tomarse en cuenta la ubicación donde se espera despuntar. Si es en Madrid, se tiene que considerar el barrio de Las Salesas, como una opción menos formal que el barrio de Salamanca. También está Triball y Chueca, donde se encuentran propuestas de moda alternativa, algunas de las cuales son creadas por jóvenes diseñadores locales. En el Barrio de Salamanca, se ubican las tiendas de lujo de la ciudad de Madrid, siendo un importante espacio para los estilistas y firmas españolas. En el barrio de Los Austrias está el Taller Puntera, donde se realiza artesanía de cuero y se fabrican artículos de máxima calidad, uno a uno, de forma totalmente artesanal (Madrid, 2022).

Las barreras de entradas, en el plano internacional, son consideradas como factores ajenos a las empresas, pero influyen en la penetración de las mismas en mercados en el exterior. Se han considerado dentro de estas variables a las más importantes dentro del proceso de exportación. En el caso de Ecuador, al contar con el Tratado de Libre

Comercio con la Unión Europea, les da la facilidad a las empresas con visión de exportar, ya que desde el inicio del acuerdo se obtuvo un arancel del 0% para el ingreso de productos de calzado hasta España, en lo que se identifica como una fortaleza.

En el caso de la economía y costos del comercio exterior, por ejemplo, la logística internacional, dado a la existencia de externalidades mundiales como efecto post pandemia, la actual guerra entre Rusia y Ucrania, la devaluación de las divisas, la volatilidad de la demanda y precios que genera esto en el mercado, pueden generar de igual manera un síntoma positivo o negativo dependiendo del efecto que estos causen.

En el caso de la competitividad, se debe considerar el poder de China en este sector, dado que este ha producido más de la mitad de todo el calzado del mundo. Sin embargo, la participación de los países asiáticos en la fabricación mundial de calzado ha aumentado lentamente en los últimos años a expensas de otros como China. En los últimos diez años, ha habido una disminución de más de seis puntos porcentuales. En 2021, India fortaleció su puesto como el segundo mayor fabricante de zapatos a nivel mundial, habiendo logrado confeccionar y exportar casi el doble que el país vietnamita, que está ubicado en el tercer lugar. El año pasado, Filipinas reemplazó a Irán en la línea diez, en el *ranking*, con lo cual se dio la única diferencia entre esta clasificación y la que se había publicado hace un año. Brasil ocupa el quinto lugar entre los principales fabricantes de calzado, con una participación del 3,6%. Es el mayor fabricante de calzado no asiático, seguido de cerca por México, que representa el 0,9%. Ningún país europeo se encuentra entre los diez principales productores. Esto muestra que la mayor parte de la producción de calzado se concentra en Asia, mientras que los fabricantes de América Latina y América del Norte tienen una participación menor; aunque sí se acercan, como el caso de Italia, que está en el puesto trece, uno de los mejores situados. España, por otro lado, subió una posición en 2021 en comparación con 2020, situándose en el decimosexto puesto (Revista del Calzado, 2021).

Se ha considerado que la falta de existencia de productos similares a los que la empresa Tizado desea comercializar en Madrid, puede ser una gran ventaja, dado a que la materia prima solamente se produce en la provincia del Azuay. Cabe recalcar que esta materia prima es reconocida a nivel internacional y en Madrid; no obstante, Tizado no cuenta con personal capacitado o un plan enfocado en la internacionalización de sus productos y se encuentran en la primera fase exploratoria de mercados y en la fase

inicial de producción. También se debe tomar en cuenta la falta de políticas públicas o proyectos incentivados por el Gobierno, enfocados en el desarrollo del sector del calzado, caso totalmente contrario se puede revisar en España.

A continuación, en la Tabla 2.6., se encuentran los factores definidos para este estudio.

| Factores Externos Clave | Valor | Clasificación | Valor Ponderado |
|--|--------------|----------------------|------------------------|
| Oportunidades | | | |
| Demanda de producto de alto valor | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Acuerdos Comerciales preferencias arancelarias | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Conciencia social sobre productos y materiales ecológicos. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Canales de distribución apropiados | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Alto nivel de importaciones de calzado | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Accesibilidad a realizar ventas por medios digitales | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Visita a ferias internacionales de calzado | 0,025 | 3 | 0,08 |
| Desarrollan plan de negocios para identificar mercados en el exterior | 0,025 | 2 | 0,05 |
| Alianzas con empresas que incentiven I+D del producto | 0,025 | 2 | 0,05 |
| Amenazas | | | |
| Empresas con mayor experiencia y tecnología | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Crisis económica y mundial | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Producto no se adapta al consumo o no complace expectativas | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Informalidad del sector calzado español / copia de diseños | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Accesibilidad a materias primas | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Barreras no arancelarias o Técnicas | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Volatilidad de la demanda y cambios en precios del calzado | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Costos de logística internacional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Políticas públicas enfocadas en el desarrollo de la exportación en el sector | 0,025 | 1 | 0,03 |
| Total | 1,00 | | 2,80 |

Tabla 2.6: Evaluación de Factores Externos (EFE)
Elaboración Propia.

El puntaje de valor total de 2,80 indica que Tiznado se encuentra por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El siguiente capítulo intenta determinar la factibilidad económica financiera, como base para la toma de decisiones de inversión, por lo que se presentan las proyecciones de los estados financieros: ganancias y pérdidas, flujo de caja para la planificación financiera, balance general y flujo neto de efectivo para medir la rentabilidad de la inversión.

3.1. Inversión para la internacionalización

En la actualidad, Tizado fabrica productos que le han dado reconocimiento en su mercado objetivo a nivel nacional, por lo cual se encuentran adjuntos en el Anexo 2, los estados financieros de la empresa con la intención de visualizar su estado actual. Sin embargo, cabe recalcar que este estudio considera un análisis de factibilidad para la internacionalización de la empresa, por lo cual se evalúan los factores económicos y financieros que corresponden, con la finalidad, de que se puedan emitir conclusiones en relación la factibilidad con las variables que forman parte de la medición de rentabilidad del proyecto.

A continuación, en la Tabla 3.1., se encuentran varios ítems, los cuales han identificado que la empresa Tizado no cuenta con todos los detalles por lo que se deben implementar con la finalidad de desarrollar nuevos productos y generar ventas en el exterior según parámetros que demanda el mercado objetivo.

| Detalle | Valor Anual |
|--|--------------------|
| Moldes | \$ 1.000,00 |
| Hormas | \$ 1.000,00 |
| Prototipos / Muestras | \$ 5.000,00 |
| Capacitación en Diseño e Innovación | \$ 1.000,00 |
| Capacitación en Comercio Exterior | \$ 1.000,00 |
| Capacitación en Ventas - Marketing Internacional | \$ 5.000,00 |
| Ferias Internacionales | \$ 3.000,00 |
| Certificaciones (Calidad - Procesos) | \$8.000,00 |
| Imprevistos | \$ 5.000,00 |
| Total Inversión | \$30.000,00 |

Tabla 3.1: Inversión para la internacionalización de Tizado
Fuente: Elaboración Propia.

La empresa Tizado ya cuenta con una inversión enfocada en la innovación y desarrollo de nuevos productos, la cual ha estado acompañada con cursos nacionales e internacionales enfocados en la innovación. Se puede identificar que el 50% de la

inversión está enfocada en la producción de nuevos productos y busca certificar su calidad, uno de los factores primordiales solicitados por el mercado objetivo en España.

3.2. Financiamiento

La empresa ha considerado cubrir el financiamiento de la inversión por medio del capital propio y por endeudamiento con entidad financiera. En la Tabla. 3.2., se encuentra la estructura planteada, misma que ha sido calculada con la finalidad de que puedan aportar al análisis de los siguientes estados financieros. Además, en el Anexo 5, se encuentra la tabla de amortización del endeudamiento analizado.

| Detalle | Monto |
|------------------------------|--------------|
| Capital Propio | \$15.000,00 |
| Préstamo Bancario | \$15.000,00 |
| TOTAL | \$30.000,00 |
| Instituto Financiera: | BANECUADOR |
| Monto: | \$15.000,00 |
| Plazo: | 5 |
| Tasa Interés anual: | 11,50% |
| Frecuencia | 12 |
| Periodos Mensualidad | 60 |
| Cuota Mensual | \$329,89 |
| Valor Total a Pagar | \$19.793,35 |

Tabla 3.2: Estructura de financiamiento de la inversión para la internacionalización
Fuente: Elaboración Propia

Según los Estados Financieros que se encuentran en los Anexos 3 y 4, se puede identificar que la empresa ha generado pérdida en el ciclo económico analizado. Sin embargo, sus socios indicaron que los resultados financieros han ido mejorando post pandemia y cuentan con el 40% de sus activos corrientes como cuentas por cobrar. Sus ventas han ido aumentando, lo cual viene dando mayor estabilidad y solvencia a la empresa, ya que tan solo el 18% del pasivo corriente está conformado por deudas con entidades financieras. Finalmente, se puede concretar que la empresa debe revisar bien sus índices de endeudamiento, para poder realizar de manera adecuada la inversión requerida para avanzar con el proyecto de internacionalización.

3.3. Estructura de Costos y Gastos

Dentro del proceso de producción, la empresa Tizado cuenta con los siguientes costos y gastos planteados para el proyecto de internacionalización. A continuación, en la Tabla 3.3., se encuentran detallados los materiales y sus costos que forman parte de los dos modelos que la empresa desea ofertar.

| MODELOS | BOTA - BOTIN MACANA Y PAJA TOQUILLA | | | |
|-------------------------------------|--|---------------|-----------|------------------|
| | UNIDAD DE MEDIDA | COSTO UNIT \$ | CANT/UNIT | VALOR TOTAL UNIT |
| CAPELLADA | | | | |
| Cuero | Dm2 | \$ 0,29 | 15,00 | \$ 4,64 |
| Macana / Paja Toquilla | Dm2 | \$ 0,30 | 10,00 | \$ 3,00 |
| Forro Tela | Metro | \$ 8,00 | 0,25 | \$ 2,00 |
| Entretela | Metro | \$ 5,80 | 0,25 | \$ 1,45 |
| Cierre | Unidad | \$ 0,75 | 1,00 | \$ 0,75 |
| Cambrado | Par | \$ 1,00 | 1,00 | \$ 1,00 |
| SUELA | | | | |
| Suela | Par | \$ 4,00 | 1,00 | \$ 4,00 |
| Plantilla de armado | Par | \$ 1,00 | 1,00 | \$ 1,00 |
| PLANTILLA | | | | |
| Plantilla | Par | \$ 1,30 | 1,00 | \$ 1,30 |
| TERMINADOS | | | | |
| Líquidos / Ceras | Caneca | \$ 35,00 | 0,004 | \$ 0,14 |
| COSTO DE MATERIA PRIMA / PAR | | | | \$ 19,28 |

Tabla 3.3: Costos de producción
Fuente: Elaboración Propia.

Tizado, en la actualidad, mantiene una producción aproximada de 15 mil pares anuales, la cual está conformada por calzado formal y urbano para hombre y mujer; además de un portafolio de productos como kits de limpieza, cinturones y billeteras. Su producción diaria, en promedio, es de 5 pares, de los cuales está encargado un Obrero. Este, a su vez, está supervisado por el jefe de Producción, quien se encarga de revisar la calidad del producto final. Para llevar a cabo la implementación de la producción de los nuevos productos a ser exportados, se considera la siguiente información, que se encuentra en la Tabla 3.4, en relación a la proyección proyectada por la empresa, sobre la base del análisis del mercado objetivo y la capacidad instalada con la que cuenta la empresa. Esta información ha sido utilizada para identificar en la

Tabla 3.5., los costos de materia prima necesarios para cumplir con la producción. De igual manera, en la Tabla 3.6., se encuentran los costos de mano de obra directa, donde se ha considerado la información con la que actualmente trabaja Tizado.

| | Bota Macana Hombre | Botín Macana Mujer | Total Anual |
|--------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|
| Año 1 | 250 | 250 | 500 |
| Año 2 | 250 | 250 | 500 |
| Año 3 | 500 | 500 | 1000 |
| Año 4 | 500 | 500 | 1000 |
| Año 5 | 1000 | 1000 | 2000 |

Tabla 3.4: Proyección de producción destinada a exportación
Fuente: Elaboración Propia.

| | Bota Macana Hombre | Botín Macana Mujer | Total Anual |
|--------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|
| Año 1 | \$4.820,00 | \$4.820,00 | \$ 9.640,00 |
| Año 2 | \$4.820,00 | \$4.820,00 | \$ 9.640,00 |
| Año 3 | \$9.832,80 | \$9.832,80 | \$ 19.665,60 |
| Año 4 | \$9.832,80 | \$9.832,80 | \$ 19.665,60 |
| Año 5 | \$19.665,60 | \$19.665,60 | \$ 39.331,20 |

Tabla 3.5: Proyección de costos de materia prima
Fuente: Elaboración Propia.

| N^a Trabajadores | Años | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | \$ 7.155,98 | \$ 7.155,98 | | | |
| 2 | | | \$ 14.311,96 | \$ 14.311,96 | |
| 3 | | | | | \$ 21.467,94 |

Tabla 3.6: Proyección de costo de Mano de Obra Directa
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la Tabla 3.7., con los costos indirectos de fabricación, más adelante se han elaborado los estados de costos proyectados. Estos costos indirectos de fabricación han sido calculados en relación a la mano de obra, considerando que constituyen el 5% del mismo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| \$ 4.293,59 | \$ 4.293,59 | \$ 8.587,18 | \$ 8.587,18 | \$ 12.880,76 |

Tabla 3.7: Proyección de Costos Indirectos de Fabricación
Fuente: Elaboración Propia.

Cabe recalcar que los costos antes mencionados varían considerando una fluctuación de la inflación del 2%, que afecta a los costos de materia prima y mano de obra. En el

caso de mano de obra, según aumenta la cantidad a producir, se considera contratar un obrero adicional, para cumplir con la producción programada. En la Tabla 3.8., se encuentran los gastos que guardan relación con arriendos, agua, internet, plan celular, movilización, cafetería, sueldo del personal administrativo.

| Período | Monto Total |
|---------|--------------|
| Año 1 | \$ 10.155,98 |
| Año 2 | \$ 10.155,98 |
| Año 3 | \$ 20.515,08 |
| Año 4 | \$ 20.515,08 |
| Año 5 | \$ 30.671,06 |

Tabla 3.8: Proyección de Gastos Administrativos
Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 3.9., se encuentran los gastos que forman parte de la gestión comercial internacional que se deberá llevar acabo, considerando que los términos de negociación con el comprador se adecuen al Incoterm FOB, es decir, que Tizado se responsabilizará de la mercancía hasta el puerto de salida, considerando los factores que se encuentran a continuación:

| Detalle | COMISIONES VENTAS | TRANSPORTE LOGÍSTICA NACIONAL | MARKETING PROMOCIÓN | COSTOS DE EXPORTACIÓN | TOTAL |
|---------|-------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|
| Año 1 | \$ 4.217,91 | \$ 1.000,00 | \$ 6.000,00 | \$ 1.400,00 | \$ 12.617,91 |
| Año 2 | \$ 4.079,20 | \$ 1.000,00 | \$ 6.000,00 | \$ 1.400,00 | \$ 12.479,20 |
| Año 3 | \$ 8.158,39 | \$ 2.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 2.800,00 | \$ 24.958,39 |
| Año 4 | \$ 8.158,39 | \$ 2.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 2.800,00 | \$ 24.958,39 |
| Año 5 | \$ 12.237,59 | \$ 3.000,00 | \$ 18.000,00 | \$ 4.200,00 | \$ 37.437,59 |

Tabla 3.9: Proyección de Gastos de Ventas (FOB)
Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, con la intención de poder conocer la viabilidad de otro término de negociación que podría solicitar el comprador en el exterior, en la Tabla 3.10., se encuentra la proyección de costos con las obligaciones que determina el Incoterm CIF, con la cotización del transporte internacional hasta Madrid. Así, se logra finalmente poder comparar la rentabilidad de las dos opciones.

| PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS ANUAL | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|---|---------------------|-----------------------|--------------|
| Detalle | COMISIONES VENTAS | TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL E INTERNACIONAL | MARKETING PROMOCION | COSTOS DE EXPORTACION | TOTAL |
| Año 1 | \$ 4.217,91 | \$ 12.000,00 | \$ 6.000,00 | \$ 1.400,00 | \$ 23.617,91 |
| Año 2 | \$ 4.079,20 | \$ 12.000,00 | \$ 6.000,00 | \$ 1.400,00 | \$ 23.479,20 |
| Año 3 | \$ 8.158,39 | \$ 24.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 2.800,00 | \$ 46.958,39 |
| Año 4 | \$ 8.158,39 | \$ 24.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 2.800,00 | \$ 46.958,39 |
| Año 5 | \$ 12.237,59 | \$ 36.000,00 | \$ 18.000,00 | \$ 4.200,00 | \$ 70.437,59 |

Tabla 3.10: Proyección de Gastos de Ventas (CIF)
Fuente: Elaboración Propia.

Con lo antes mencionado, se puede concluir que la mejor opción desde el punto de términos de costo beneficioso, el Incoterm FOB resulta ser el más conveniente. Sin embargo, esto dependerá del poder de negociación con el cual Tiznado pueda concretar sus ventas a nivel internacional. Los Gastos de Ventas aumentan en un 10%, al momento de hacerse responsables de la logística internacional, lo cual finalmente merma el margen de ganancia del vendedor. En la Tabla 3.11 y 3.12, se puede evidenciar la diferencia que puede existir según el término de negociación de Tiznado con sus compradores, identificando que en el caso de hacerlo con Incoterm FOB, los costos y gastos totales de producción son menores que los de un Incoterm CIF, lo cual afecta directamente al precio de venta. Cabe indicar que se ha considerado una utilidad del 20% en el primer y segundo año, 30% del tercer y cuarto año y un 50% en el quinto año.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Materia Prima | \$ 9,640.00 | \$ 9,640.00 | \$19,280.00 | \$19,280.00 | \$38,560.00 |
| Mano de obra directa | \$7,155.98 | \$7,155.98 | \$14,311.96 | \$14,311.96 | \$21,467.94 |
| Costos indirectos de Fabricación | \$4,293.59 | \$4,293.59 | \$8,587.18 | \$8,587.18 | \$ 12,880.76 |
| Costo de producción | \$21,089.57 | \$21,089.57 | \$ 42,179.14 | \$ 42,179.14 | \$72,908.70 |
| Costo variable unitario | \$ 42.18 | \$ 42.18 | \$ 42.18 | \$ 42.18 | \$36.45 |
| Gastos Administrativos | \$10,155.98 | \$ 10,155.98 | \$ 20,515.08 | \$ 20,515.08 | \$30,671.06 |
| Gastos de Ventas | \$ 12,617.91 | \$ 12,479.20 | \$24,958.39 | \$24,958.39 | \$37,437.59 |
| Gastos Financieros | \$ 1,603.42 | \$ 1,317.83 | \$ 997.60 | \$ 638.54 | \$235.95 |
| Gastos de Operación | \$24,377.32 | \$ 23,953.00 | \$ 46,471.07 | \$ 46,112.02 | \$ 68,344.60 |
| Costo total | \$45,466.89 | \$45,042.57 | \$88,650.21 | \$88,291.15 | \$141,253.30 |
| Utilidad | \$ 9,093.38 | \$ 9,008.51 | \$ 26,595.06 | \$ 26,487.35 | \$ 84,751.98 |
| Precio Venta | \$ 54,560.26 | \$54,051.09 | \$115,245.27 | \$114,778.50 | \$226,005.28 |
| Precio de Venta Unitario | \$ 109.12 | \$ 108.10 | \$115.25 | \$114.78 | \$ 113.00 |

Tabla 3.11: Estado de Costos y Gastos Proyectado FOB
Fuente: Elaboración Propia.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Materia Prima | \$ 9,640.00 | \$ 9,640.00 | \$19,280.00 | \$19,280.00 | \$38,560.00 |
| Mano de obra directa | \$7,155.98 | \$7,155.98 | \$14,311.96 | \$14,311.96 | \$21,467.94 |
| Costos indirectos de Fabricación | \$4,293.59 | \$4,293.59 | \$8,587.18 | \$8,587.18 | \$ 12,880.76 |
| Costo de producción | \$21,089.57 | \$21,089.57 | \$ 42,179.14 | \$ 42,179.14 | \$72,908.70 |
| Costo Variable Unitario | \$ 42.18 | \$ 42.18 | \$ 42.18 | \$ 42.18 | \$36.45 |
| Gastos Administrativos | | | | | |
| | \$10,155.98 | \$ 10,155.98 | \$ 20,311.96 | \$ 20,311.96 | \$30,467.94 |
| Gastos de Ventas | | | | | |
| | \$23,617.91 | \$23,479.20 | \$ 46,958.39 | \$ 46,958.39 | \$ 70,437.59 |
| Gastos Financieros | | | | | |
| | \$ 1,603.42 | \$ 1,317.83 | \$ 997.60 | \$ 638.54 | \$235.95 |
| Gastos de Operación | | | | | |
| | \$35,377.32 | \$34,953.00 | \$68,267.95 | \$67,908.90 | \$10,141.48 |
| Costo total | | | | | |
| | \$ 56,466.89 | \$ 56,042.57 | \$ 110,447.09 | \$ 110,088.03 | \$ 174,050.18 |
| Utilidad | | | | | |
| | \$ 11,293.38 | \$ 11,208.51 | \$ 33,134.13 | \$ 33,026.41 | \$ 104,430.11 |
| Precio Venta | | | | | |
| | \$ 67,760.26 | \$ 67,251.09 | \$ 143,581.22 | \$ 143,114.44 | \$ 278,480.29 |
| Precio de Venta Unitario | | | | | |
| | \$ 135.52 | \$ 134.50 | \$143.58 | \$ 143.11 | \$ 139.24 |

Tabla 3.12: Estado de Costos y Gastos Proyectado CIF

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede analizar que el Incoterm FOB permite a Tiznado ofrecer sus productos a precios competitivos. Por otro lado, se puede observar que, mientras mayor sea la cantidad de venta, el costo de producción es menor, por lo cual Tiznado debería apuntar a volúmenes mayores para poder disminuir sus costos y alcanzar un mayor margen de ganancia, para lo cual se debe realizar una buena penetración de mercado y una inversión en la fuerza de venta a nivel internacional. Finalmente, cabe notar que el Costo Variable Unitario, en los dos casos, es el mismo, el cual es bastante alto, considerando los precios y costos de productos similares importados o producidos en el país destino.

3.4. Estados de Resultados

En la Tabla 3.13 y 3.14, se puede evidenciar la Utilidad Neta que arrojan los análisis financieros en los dos casos, indicando que, en el caso de CIF, entregaría mayor rentabilidad. No obstante, se debe considerar los puntos mencionados en el tema de los costos y gastos totales, que afectan al precio de venta al comprador, ya que al final estos márgenes que varían afectarán al consumidor final en el precio, lo que hará que sea este un punto que se deba analizar y considerar al momento de ver el comportamiento del mercado.

| Concepto / Periodo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos | \$54,560.26 | \$ 54,051.09 | \$ 114,981.22 | \$ 114,514.44 | \$ 225,680.29 |
| Costo de Producción | \$21,089.57 | \$ 21,089.57 | \$ 42,179.14 | \$ 42,179.14 | \$ 72,908.70 |
| Utilidad Bruta | \$33,470.69 | \$ 32,961.52 | \$ 72,802.08 | \$72,335.31 | \$ 152,771.58 |
| (-) Gastos Operacionales | \$24,377.32 | \$ 23,953.00 | \$ 46,267.95 | \$ 45,908.90 | \$ 68,141.48 |
| (-) Depreciación | \$1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 |
| Utilidad Operación | \$8,093.38 | \$ 8,008.51 | \$ 25,534.13 | \$ 25,426.41 | \$83,630.11 |
| Gastos Financieros | \$1,603.42 | \$ 1,317.83 | \$ 997.60 | \$ 638.54 | \$ 235.95 |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$6,489.85 | \$ 6,690.69 | \$ 24,597.46 | \$24,848.80 | \$83,516.03 |
| Impuesto a la Renta 22% | \$ 1,427.79 | \$ 1,471.95 | \$ 5,411.44 | \$ 5,466.74 | \$ 18,373.53 |
| Utilidad Neta | \$ 5,062.16 | \$ 5,218.74 | \$ 19,186.02 | \$ 19,362.06 | \$ 65,142.50 |

Tabla 3.13: Estado de Resultados Proyectado FOB

Fuente: Elaboración Propia.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas | \$ 68,401.63 | \$ 67,778.22 | \$ 144,013.51 | \$ 143,391.14 | \$ 278,606.13 |
| Costo de Producción | \$ 21,089.57 | \$ 21,089.57 | \$ 42,179.14 | \$ 42,179.14 | \$ 72,908.70 |
| Utilidad Bruta | \$ 47,312.06 | \$ 46,688.65 | \$ 101,834.37 | \$ 101,212.01 | \$ 205,697.42 |
| (-) Gastos Operacionales | \$ 35,911.79 | \$ 35,392.28 | \$ 68,600.49 | \$ 68,121.74 | \$ 101,220.13 |
| (-) Depreciación | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 |
| Utilidad Operación | \$ 10,400.27 | \$ 10,296.37 | \$ 32,233.89 | \$ 32,090.26 | \$ 103,477.30 |
| Gastos Financieros | \$ 1,603.42 | \$ 1,317.83 | \$ 997.60 | \$ 638.54 | \$ 235.95 |
| Utilidad Antes de Impuestos | \$ 8,689.95 | \$ 8,890.69 | \$ 31,136.53 | \$ 31,387.87 | \$ 103,194.16 |
| Impuesto a la Renta 22% | \$ 1,911.79 | \$ 1,955.95 | \$ 6,850.04 | \$ 6,905.33 | \$ 22,702.72 |
| Utilidad Neta | \$ 6,778.16 | \$ 6,934.74 | \$ 24,286.49 | \$ 24,482.53 | \$ 80,491.44 |

Tabla 2.14: Estado de Resultados Proyectado CIF

Fuente: Elaboración Propia.

Nuevamente se puede evidenciar que, mientras mayor sea la cantidad para exportar, los índices de rentabilidad son mucho mayores que cantidades ínfimas, con las que apenas se pueden cubrir los costos y gastos de producción, como es el caso del primer y segundo año. Los términos de negociación si bien afectan a los resultados finales, no lo hacen en gran dimensión. Lo realmente importante es poder ofrecer un precio competitivo al comprador, para que el cliente final en Madrid pueda verse atraído por el producto. Sin embargo, cabe indicar que el mercado al que apunta Tiznado tiene gustos y preferencias de artículos de alta gama, por lo cual el precio en los dos casos se podría indicar que son adecuados, pero en relación a productos similares o competencia directa, como es el caso de las “Alpargatas Españolas”, se encuentran en un precio similar al proyectado en los dos casos. Por esta razón, se deberá generar una campaña de marketing necesaria para poder ganar un nicho en este mercado.

3.5. Flujos de Efectivo

En la Tabla 3.15 y 3.16, se encuentran los Flujos de Efectivo proyectados para los dos Incoterm que han sido analizados, donde se mantiene la misma relación que los capítulos anteriores. Los resultados económicos financieros que han sido presentados en el flujo de efectivo son alentadores, ya que en todos los períodos se registran resultados positivos, lo cual permite que la empresa esté en condiciones de recuperar su inversión, considerando que su producción primordial podría sostener las operaciones de la empresa, mientras el proyecto de internacionalización sigue creciendo en dimensiones.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos Por Ventas | | \$54,560.26 | \$54,051.09 | \$115,245.27 | \$114,778.50 | \$226,005.28 |
| Financiamiento | \$ 15,000.00 | | | | | |
| Total Ingresos | \$ 15,000.00 | \$54,560.26 | \$54,051.09 | \$115,245.27 | \$114,778.50 | \$226,005.28 |
| | | | | | | |
| Costos de Producción | | \$21,089.57 | \$21,089.57 | \$ 42,179.14 | \$ 42,179.14 | \$ 72,908.70 |
| Gastos Operación | | \$24,377.32 | \$23,953.00 | \$ 46,471.07 | \$ 46,112.02 | \$ 68,344.60 |
| Intereses | | \$ 1,603.42 | \$ 1,317.83 | \$ 997.60 | \$ 638.54 | \$ 235.95 |
| Amortización Préstamo | | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 |
| Impuestos | | \$ 1,427.79 | \$ 1,471.95 | \$ 5,411.44 | \$ 5,466.74 | \$ 18,373.53 |
| Inversión | \$ 15,000.00 | | | | | |
| Total Egresos | \$ 15,000.00 | \$52,456.77 | \$51,791.02 | \$ 99,017.92 | \$ 98,355.10 | \$163,821.44 |
| | | | | | | |
| Flujo Neto Financiero | \$-30,000.00 | \$ 2,103.49 | \$ 2,260.07 | \$ 16,227.37 | \$ 16,423.40 | \$ 61,183.84 |
| Flujo Acumulado | | \$ 2,103.49 | \$ 4,363.56 | \$ 20,590.91 | \$ 37,014.31 | \$ 96,198.14 |

Tabla 3.15: Flujo de efectivo proyectado FOB
Fuente: Elaboración Propia.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|
| Ingresos Por Ventas | | \$67,760.26 | \$67,251.09 | \$143,581.22 | \$143,114.44 | \$ 278,480.29 |
| Financiamiento | \$ 15,000.00 | | | | | |
| Total Ingresos | \$ 15,000.00 | \$67,760.26 | \$67,251.09 | \$143,581.22 | \$143,114.44 | \$ 278,480.29 |
| | | | | | | |
| Costos de Producción | | \$ 21,089.57 | \$21,089.57 | \$ 42,179.14 | \$ 42,179.14 | \$ 72,908.70 |
| Gastos Operación | | \$ 35,377.32 | \$34,953.00 | \$ 68,267.95 | \$ 67,908.90 | \$ 101,141.48 |
| Intereses | | \$ 1,603.42 | \$ 1,317.83 | \$ 997.60 | \$ 638.54 | \$ 235.95 |
| Amortización Préstamo | | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 | \$ 3,958.67 |
| Impuestos | | \$ 1,911.79 | \$ 1,955.95 | \$ 6,850.04 | \$ 6,905.04 | \$ 22,702.72 |
| Inversión | \$ 15,000.00 | | | | | |
| Total Egresos | \$ 15,000.00 | \$63,940.77 | \$63,275.02 | \$122,253.40 | \$121,590.58 | \$ 200,947.51 |
| | | | | | | |
| Flujo Neto Financiero | \$-30,000.00 | \$ 3,819.49 | \$ 3,976.01 | \$ 21,327.82 | \$ 21,523.87 | \$ 77,532.78 |
| Flujo Acumulado | | \$ 3,819.49 | \$ 7,795.56 | \$ 29,123.38 | \$ 50,647.25 | \$ 128,180.02 |

Tabla 3.16: Flujo de efectivo proyectado CIF
Fuente: Elaboración Propia.

3.6. Evaluación Financiera

A continuación, en la Tabla 3.17., se encuentra el análisis de indicadores financieros, con los cuales se puede evidenciar que el proyecto de internacionalización es viable desde el punto de vista económico y financiero.

| INCOTERM FOB | |
|---|-------------|
| VALOR ACTUAL NETO | \$35,007.41 |
| TIR | 33% |
| PERÍODO DE RECUPERACIÓN | 3,57 |
| COSTO MEDIO PONDERADO DE CAPITAL | 10% |
| INCOTERM CIF | |
| VALOR ACTUAL NETO | \$54,612.39 |
| TIR | 43% |
| PERÍODO DE RECUPERACIÓN | 3,04 |
| COSTO MEDIO PONDERADO DE CAPITAL | 10% |

Tabla 3.17: Evaluación de indicadores financieros
Fuente: Elaboración Propia.

Desde el punto de vista económico financiero el “Estudio de Factibilidad para la Exportación de Calzado de la Empresa Tizado hacia el Mercado Español” es viable, debido a que, los indicadores financieros, son el resultado de la proyección de flujos del proyecto y son superiores a 0, en el caso del valor actual neto. Además, cuenta con una tasa interna de retorno mayor al costo medio ponderado de Tizado, lo cual guarda relación con la revisión de utilidad y rentabilidad que genera la exportación de la empresa. Sin embargo, al ser proyecciones de venta, esto no asegura que el proyecto

termine siendo positivo, ya que la empresa no cuenta con experiencia previa en este tipo de comercialización, lo cual es un factor relevante en este tipo de negociaciones.

CONCLUSIONES

- Revisar la bibliografía y recolección de información para conocer la situación actual del sector de calzado de Ecuador y España.

En relación al primer objetivo específico se concluye que existe una enorme diferencia entre las industrias de calzado en España y Ecuador, lo cual hace que, desde el inicio, se vea al país destino como un mercado potencial. Al mismo tiempo, es un mercado donde existen alto poder de los competidores y de los compradores. En España, el sector del calzado es mucho más representativo en cuestión de su aporte al PIB, por lo cual se deriva en que el sector privado goza de apoyo gubernamental, sin dejar de lado la inversión privada en este país, ya que se encuentran marcas de fama internacional, donde su principal mercado es el de Estados Unidos y países cercanos en Europa. Sin embargo, cuentan con una gran dependencia de importación de calzado desde Asia, lo que ha hecho que el consumidor cuente con poder de negociación alto, dada la alta competencia que existe, en tipo de producto, precio y plaza de venta, este último, siendo uno de los más importantes, por su crecimiento de la venta en línea, lo cual a futuro podría ser un canal de venta a investigar por parte de las pymes que desean internacionalizar sus productos.

- Estudiar factores externos e internos que permitan evaluar la factibilidad de exportación de la empresa Tiznado.

En relación al segundo objetivo específico, la adopción de comercio internacional en las empresas requiere de cambios en los modelos de negocio y en los procesos internos. Para muchas empresas, especialmente las pymes, cómo llevar adelante esta transformación puede resultar desafiante e introducir incertidumbre en cuanto a la rentabilidad de adoptar comercio internacional.

Conocer en detalle los factores internos y externos de la empresa es importante porque puede ayudar a determinar por qué los exportadores no aprovechan todo el potencial de su negocio y así como también conocer el por qué muchas empresas fracasan o incurren en pérdidas cuando realizan actividades de exportación. Por ejemplo, el uso de redes sociales o sistemas de comercio electrónico puede facilitar el contacto con clientes potenciales, socios o intermediarios, lo que propiciaría la captura de información del mercado, de las costumbres o tendencias culturales y, con ello, el

descubrimiento de nuevas oportunidades de negocios y la disminución de la incertidumbre provocada por entrar a mercados extranjeros desconocidos.

Los requisitos de ingreso relacionados con certificaciones, permisos y estándares que debe cumplir el producto para ingresar al país destino; la adaptación del producto que se da de acuerdo con el nivel de conocimiento de los consumidores que va adquiriendo la pyme mediante recopilación de información o en las diferentes instancias de venta del producto y la mejora de los canales de venta, el costo y precios del mercado, la especialización en nichos y la apertura de nuevas opciones donde ofrecer el producto como ser canales de venta en línea, son factores con los que Tiznado cuenta con una mínima fortaleza, al contrario, es donde la empresa tiene que poner sus esfuerzos y mejorar en estos factores que le permitan lograr una internacionalización favorable y sostenible.

El modelo de negociación que muestra mayor factibilidad desde el punto de vista económico y logístico para Tiznado es el incoterm FOB, ya que este le permitiría tener la responsabilidad de llevar la mercancía hasta el punto de carga. En consecuencia, esto lleva a ofrecer el producto a los compradores internacionales con diferenciación y valor agregado, mas no considerando al precio como un diferenciador del producto. Cabe identificar que, si las ventas son recurrentes o los volúmenes de venta son grandes, seguramente las condiciones de pago, empaque y logística harán que el proceso tenga que realizarse de manera continua, lo cual se identificó que puede reducir los costos de producción.

Tiznado cuenta con una factibilidad para guiar sus esfuerzos hacia una “Exportación experimental”, las empresas comienzan a exportar a mercados geográfica y culturalmente cercanos y sus ganancias por ventas de exportación son modestas. Algunas actividades de comercialización son traspasadas a intermediarios, lo que es conocido como exportación indirecta. La actividad exportadora suele ser intermitente y, por tanto, es una etapa crítica dentro del proceso de internacionalización. Muchas empresas abandonan la exportación en esta etapa. Sin embargo, para que Tiznado pueda consolidar su mercado en el exterior, deberá invertir esfuerzos en mejorar sus factores internos débiles, para que puedan competir en un mediano plazo con los proveedores de calzado en Madrid.

Por lo tanto, el “Estudio de Factibilidad para la Exportación de Calzado de la Empresa Tiznado hacia el Mercado Español” no es factible desde el punto de vista de la gestión de negocio. Se puede concluir, sobre la base de la evaluación de los factores internos y externos que, la empresa Tiznado, se encuentra dentro del rango de factibilidad de Debilidad Menor, ya que se han identificado dentro de las variables analizadas, que la empresa debe aún implementar o desarrollar acciones para concretar ventas al exterior. La empresa deberá considerar los resultados obtenidos en este estudio, que le sirvan como indicio para crear soluciones a los factores estudiados, con la finalidad de que el grado de factibilidad de exportación pueda incrementar a corto o mediano plazo y puedan concretar la internacionalización de sus productos; mientras esto no ocurra, realmente no se podrá ver factible que la empresa exporte sus productos hacia España, como país de destino.

- Determinar la viabilidad económica financiera de este estudio.

Se puede concluir que, en los dos casos, el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos del proyecto, muestran un valor positivo en el transcurso del tiempo que ha sido considerado para la proyección. Por ello, la Tasa Interna de Retorno (TIR) también arroja un valor positivo, considerando que el costo medio ponderado de capital de Tiznado es del 10%, lo cual indica que el retorno de la inversión en el proyecto de exportación es factible, ya que financieramente, se puede considerar que si TIR es mayor a la tasa esperada por los accionistas, o la tasa de endeudamiento con la que la empresa ha logrado financiar sus operaciones, el proyecto genera rentabilidad que se ajusta a lo deseado por sus propietarios, y también genera el flujo necesario para cubrir su endeudamiento. Por lo tanto, Tiznado sí es factible en su viabilidad económica, pero se recalca que no lo es para la exportación de sus productos.

Finalmente, hay que considerar que el período de recuperación es lento, ya que son casi 4 años el tiempo para recuperar la inversión lo cual, en el mundo de la moda, es un tiempo considerable. Por tanto, las tendencias en el consumo y oferta son dinámicas, por lo que no asegura que Tiznado pueda mantener su exportación con el mismo concepto por este tiempo, por lo que se concluye con que el proyecto de exportación no resultaría factible en estas condiciones.

RECOMENDACIONES

Entender cómo adecuar las estrategias de fijación de precios y, más en general, cuál es la competencia de la pyme y a qué consumidores apuntar, puede ser determinante para el éxito de operar en una plataforma. Esto es particularmente relevante en un contexto de comercio electrónico transfronterizo, donde la demanda no necesariamente es la misma que la que se enfrenta en el mercado local.

Diseñar una estrategia de ventas promocionales, no descuidar la calidad de los productos y de la atención al cliente, así como también brindar incentivos para que los clientes dejen una buena calificación es un desafío cuya superación puede ayudar a ganar visibilidad y generar confianza en la plataforma.

Obtener información sobre el ecosistema de exportación e importación, reducen las necesidades de desarrollo de áreas internas, procesos administrativos y recursos humanos en las pymes. Ello limita efectivamente los costos del comercio electrónico transfronterizo.

La elección del canal debe considerar cómo la pyme querrá usarlo y los términos y condiciones relacionados al uso de la información, por ejemplo, el uso de redes sociales permite no sólo estar en contacto con los clientes, también llevar adelante investigaciones de mercado a bajo costo, realizar testeo de productos y obtener la opinión de los consumidores de primera mano. Así mismo, con una buena gestión las redes sociales, estas se convierten en el mayor constructor de comunidad.

Si Tiznado decide desarrollar una tienda en línea propia o sumarse a una plataforma establecida, la primera fase consiste en una estrategia de comercio electrónico directo, donde toda la operación digital es manejada por la empresa que ofrece el producto, sin intermediarios entre el cliente y la empresa. En este caso, la pyme debe ocuparse del alojamiento del sitio y su promoción, el manejo de medios digitales, el catálogo de productos o servicios, las formas y medios de pago disponibles, la logística y entrega, mecanismos de atención al consumidor y post-venta, así como hacerse responsable de las políticas de devolución, fraude y confidencialidad y seguridad de los datos.

REFERENCIAS

- Aaby, N. y Slater, S. (1989). Management influences on export performance: A review of empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
<https://cutt.ly/g13MieZ>
- Adminca. (2022). España tiene un laboratorio que busca evaluar y mejorar la comodidad del calzado. Cuero América.
<http://cueroamerica.info/wpnews/2022/06/espana-tiene-un-laboratorio-que-busca-evaluar-y-mejorar-la-comodidad-del-calzado/>
- Aitex. (2021). Estudio Situación Actual: Sectores Textil / Confección, Calzado y Cuero. Proyecto ENI CBC CRE@CTIVE dentro del WP3–Output.
<https://tinyurl.com/254hu2zf>
- Aquora. (2021). La Industria del calzado en España. Business Education.
<https://acortar.link/w7bm0Y>
- Asociación Moda Sostenible España. (2022). Sobre AMSE. Es Moda.
<https://esmodasostenible.org/>
- Badillo, Á., González, C., Molina, I., y Tamames, J. (29 de diciembre de 2021). España en el mundo 2022: perspectivas y desafíos de influencia e imagen exterior. Real Instituto Elcano Royal Institute. <https://acortar.link/3tQVy0>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Programación Macroeconómica 2022. BCE.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092021.pdf
- Bilkey, W. (1978). Un intento de integración de la literatura sobre el comportamiento exportador de las empresas. *J Int Bus Stud* (9), 33-46.
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490649>
- BBVA Research. (2022). Situación España. Tercer trimestre 2022.
<https://acortar.link/nRLK0B>
- Blanco, S., Miranda, M., y Segovia, M. (2012). Los factores determinantes del éxito en la actividad exportadora: Una aproximación mediante el análisis rough set.

- Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid.
<https://www.ecorfan.org/series/cap12.pdf>
- CaixaBank Research. (2022). *Industria Manufacturera Informe Sectorial*. La Industria Española ante un entorno más complejo: <https://acortar.link/8eX6om>
- Cámara Valencia. (2020). El sector de la industria del calzado y su apuesta por la Industria 4.0. <https://acortar.link/5wli2V>
- Cisco. (2019). Digital Readiness Index 2019. [https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/#/](https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/)
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2019). Registro Oficial Suplemento 351. <https://cutt.ly/t13Htko>
- Compromiso RSE. (2022). El 84% de los españoles quiere ser más sostenible en 2022. <https://www.compromisorse.com/rse/2022/01/13/el-84-de-los-espanoles-quiere-ser-mas-sostenible-en-2022>
- Comunidad de Madrid. (2022). Una economía abierta a los negocios. <https://www.comunidad.madrid/inversion/madrid/economia-abierta-negocios-0>
- Chávez, G., Campuzano, J., Betancourt, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Conrado*, 14, 247-255
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- EAE Business School. (11 de febrero de 2022). En el primer semestre de 2021 el consumo de moda en España creció un 23,5%, aunque se mantuvo un 25% por debajo de 2019. <https://n9.cl/lvn0u>
- Efe. (2021). *Sector de los componentes del calzado alerta de la falta de materias primas*. Fashion Jobs. <https://n9.cl/eoreo>

- Efe Verde. (15 de septiembre de 2019). La startup catalana Indianes crea unos zapatos a partir de fibra de plátano. Moda Sostenible: <https://efeverde.com/indianes-zapatos-fibra-platano/>
- El Español. (29 de agosto de 2019). Zapatos biodegradables hechos con fibra de plátano ‘made in spain. Invertia, El Español. <https://acortar.link/E5Tp3D>
- El Telégrafo. (06 de diciembre de 2019). Biblián muestra su riqueza en la toquilla. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/biblian-paja-toquilla>
- El Universo. (13 de julio de 2018). Sombrero de paja toquilla se promociona en aeropuerto de Madrid. <https://tinyurl.com/mr3xvxjf>
- Empresa Actual. (03 de febrero de 2020). Requisitos legales para abrir una tienda online. <https://www.empresaactual.com/requisitos-legales-para-abrir-una-tienda-online/>
- Ernest y Young. (2022). España 2022 Un año por delante Tendencias a corto plazo. EY Insights. <https://n9.cl/51u72>
- Ernst y Young. (2020). Informe Sector moda en España. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf
- Fahey, L., y Narayanan, V. (1986). Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (The West Series in Strategic Management). SOS Free Stock.
- Fernández Moreno, M., Peña García-Pardo, I., & Hernández Perlines, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. En R. d. CIRIEC-España.
- Godoy, M. (07 de octubre de 2021). La pandemia dibuja una nueva realidad en la moda: fuerte empuje al calzado y estancamiento de ropa masculina. Business Insider. <https://acortar.link/yzEiZr>
- Henar, L., y Segales, M. (2015). Cambios sociales y el empleo en la juventud en España: una mirada hacia el futuro. <https://acortar.link/Xl2W5I>

- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. *Cuaderno de economía*, (1), 67-84. <https://bit.ly/3utI3P1>
- Hoyos-Villa, O. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *En N. Entramado* 15(2), 78-103. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n2/1900-3803-entra-15-02-78.pdf>
- Idepa. (2021). Industrial textil, confección de cuero y calzado. <https://acortar.link/OQkrkZ>
- INE. (2022). Instituto Nacional de Estadísticas. <https://acortar.link/guOUbj>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2020). Catálogo de Documentos Normativos Vigentes. <http://apps.normalizacion.gob.ec/descarga/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2013). Reglamento técnico ecuatoriano. RTE INEN 080. <https://acortar.link/xxEPKn>
- INESCOP. (2022). Servicios. <https://inescop.es/es/servicios/ensayos-y-calidad>
- Katsikeas, C., Leonidou, L., y Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Academy of Marketing Science*. <https://acortar.link/4o7mtd>
- Krugman, P., Obstfeld, M., y Melitz, M. (2018). *International Economics: Theory and Policy*, the latest edition. Publisher: Pearson.
- L'Alqueria. (04 de marzo de 2021). *¿Cuáles son los mejores zapatos hechos en España?* <https://www.lalqueriaonline.com/blog/2021/03/04/mejores-zapatos-hechos-espana/>
- Líderes. (2012). *Las ventas, en ciertos locales, se triplican en la temporada escolar*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-locales-triplican-temporada-escolar.html>
- Madsen, T. (1987). Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. En A. i. Marketing, *Cavsugil, S.T. (ed.)*.

Greenwich: JAI Press. *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT; JAI Press, (2), 177-198.

Mendoza, M. (2020). *Estudio de factibilidad para el establecimiento de una exportadora de café robusta en Orellana, Ecuador, para su comercialización en Alemania*. [Tesis de Ingeniería, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano]. <https://acortar.link/R171eZ>

Mestres, J., y Llorens, E. (11 de mayo de 2021). *El consumo de cada generación en tiempos normales... y en tiempos de pandemia*. CaixaBank Research. <https://n9.cl/izhcev>

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador. <http://www.pudeleco.com/files/a17026a.pdf>

Ministerio de Industrias, Comercio y Turismo. (2021a). El Gobierno muestra su apoyo al sector del calzado español y destaca su potencial como industria exportadora. <https://n9.cl/69yjh>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021b). Presentaciones Sectoriales: Sector Cuero y Calzado. <https://n9.cl/ksdgc>

Ministerio de Sanidad. (2022). *Plan Estratégico de Salud y Medio Ambiente 2022 - 2026*. https://microservices.es/storage/2127/241121_PESMA-con-fecha.pdf

Modaes y Cityc. (2021). *Centro de Información Textil y de la Confección*. https://edicionessibila.com/wp-content/uploads/2021/11/pdf_informe_economico_2021.pdf

Murillo, J. (2017). *Análisis estratégico de la industria del cuero y del calzado*. [Tesis de Ingeniería, Universidad de Zaragoza]. <https://acortar.link/bw0N8v>

Olivares, D. (10 de diciembre de 2019). *Ciudades atractivas para la inversión: Elche, el principal productor de calzado de España*. <https://www.muypymes.com/2019/12/10/elche-es-el-principal-productor-de-calzado-de-espana-y-uno-de-los-centros-empresariales-mas-importantes-del-sudeste>

- Papadopoulos, N., Chen, H., y Thomas, D. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review* 11(2), 165–192. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593101000543>
- Parra, P. (2016). Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado del Ecuador. *Revista Gestión*. <https://acortar.link/sdvO5k>
- Peter M. Ginter, W. Jack Duncan. (1990). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. USA: ELSEVIER.
- Pinker Moda. (2022). Informe sobre el consumo de calzado en España. <https://pinkermoda.com/informe-sobre-el-consumo-de-calzado-en-espana/>
- Poma, P. (03 de agosto de 2022). ProEcuador - Sector Cuero y Calzado.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo editorial Patria.
- Presidencia de la República. (2019). *Gobierno Nacional continúa con la política de impulso al emprendimiento*. <https://www.presidencia.gob.ec/gobierno-nacional-continua-con-la-politica-de-impulso-al-emprendimiento/>
- Primicias. (2022). *Manufactura y comercio lideran la creación del empleo adecuado*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/manufactura-comercio-lideran-creacion-empleo-adecuado/>
- PwC Interaméricas. (2022). Los retos que enfrentarán las empresas en el 2022. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Los-retos-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2022.html>
- Qima. (2022). *Test de Calzado*. <https://www.qima.es/testing/footwear>
- Real Academia Española. (2022). Comercio. <https://dle.rae.es/comercio>
- Revista del Calzado. (2021). *Anuario del sector mundial del calzado: año 2021*. <http://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2021/>
- Revista del Calzado. (18 de abril de 2022). Las exportaciones continúan en ascenso en los dos primeros meses del año. <http://revistadelcalzado.com/exportaciones-calzado-febrero-2022/>

- Rodríguez, A. (18 de julio de 2022). Sostenibles y un ejemplo de valores: la empresa que abre camino al calzado del futuro. El País. <https://acortar.link/N1vUHX>
- Salesupply. (19 de mayo de 2021). Informe 2020: El sector de la Moda Española Online. <https://www.salesupply.es/media/salesupply-blog/2021/05/19/informe-2019-el-sector-de-la-moda-esp%C3%B1ola-online/>
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., Freire, C. (2019). Industria Manufacturera Calzado y Afines. Universidad Técnica de Ambato. <https://acortar.link/c7HMOd>
- Santander Trade Market. (2022). Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente. España: Política y Economía. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- SENAE. (2022). Importaciones. <https://www.aduana.gob.ec/importaciones/>
- Serrano, P. (22 de marzo de 2022). Tormenta perfecta económica: la crisis de oferta de materias primas aún golpea a los componentes del calzado. Alicante Plaza. <https://tinyurl.com/bddefjkr>
- Servicio de Rentas Internas. (01 de junio de 2022). SRI En Línea. <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Bancos. (marzo de 2022). Informe del Sector Industrias Manufactureras. <https://acortar.link/6XBM20>
- Superintendencia de Compañías. (2021). Ranking de Empresas. <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Turismo Madrid. (2022). Moda de España. <https://www.esmadrid.com/moda-de-espana-madrid>
- Trade Map. (2022). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. <https://www.trademap.org/>
- Thompson, A., y Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

UNE. (2022). Historia. <https://www.une.org/la-asociacion/historia>

Villavicencio, L. (03 de septiembre de 2022). Presidente CALTU - Cámara de Calzado Nacional.

ANEXOS

Anexo 1: planificación estratégica Tizado, enfocado en la búsqueda de factibilidad de exportación

Tizado*

Cuenca, 17 de junio de 2022

Señoritas,

Evelyn Chiriboga y Paula Sarmiento

ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad

De mi consideración:

Conocedor del proyecto de tesis que desarrollan para la empresa de producción de calzado de marca Tizado, presento la información solicitada:

- El producto de la marca Tizado está dirigido hacia un segmento de mercado masculino y femenino con un rango de edad entre (18 a 50) años.
- El objetivo de nuestra empresa es desarrollar un producto con características y valor agregado de identidad nacional que nos permita exportar hacia otros países; a los productos se agregaría combinaciones entre cueros naturales, suelas materiales reciclados, plantillas biodegradables, fibras naturales (banano, piña), textiles naturales como macanas y tejidos andinos, paja toquilla, plata en filigrana, entre otros, contarán con empaques de cartón reciclado biodegradable.
- Los productos serán impulsados en nuestras redes sociales y página web.
- El precio de nuestros zapatos se encuentra partir de los 65.00 hasta 150.00 dólares
- Los productos estarían enfocados para colecciones verano e invierno.

Cualquier información adicional que requieran, la empresa la otorgará con mucho gusto, les deseo éxito en el desarrollo del proyecto.

Atentamente,



Dis. Marcelo Quezada Jiménez.

PROPIETARIO

Anexo 2: catálogo de productos



TIZNADO

DEJA HUELLA POR DONDE CAMINES.



A. BOTIN CEROSO Y EXCELL CAFE
CODIGO: TZ8001-70024



B. BOTIN CEROSO Y EXCELL NEGRO
CODIGO: TZ8001-70020



Tallas: 34 35 36 37 38 39
Capellada: Cuero Vacuno
Forro: Textil y cuero
Suela: Caucho Ultra Resistente
Plantilla: Alto-impacto Extra-Confort

\$35.00
Precio no incluye Iva.

A. BOTIN NUBUCK DURAZNO
CODIGO: TZ8001-70001



B. BOTIN NUBUCK NEGRO
CODIGO: TZ8001-70002



Tallas: 34 35 36 37 38 39
Capellada: Cuero Vacuno
Forro: Textil y cuero
Suela: Caucho Ultra Resistente
Plantilla: Alto-impacto Extra-Confort

\$35.00
Precio no incluye Iva.

A. MOCASIN CHAROL Y GAMUZON NEGRO
CODIGO: TZC001-90022



B. MOCASIN GAMUZON Y BUFALO AZUL
CODIGO: TZC001-90025



Tallas: 34 35 36 37 38 39

Capellada: Cuero Vacuno
Forro: Textil y cuero
Suela: Topic rubber
Plantilla: Alto-impacto Extra-Confort

\$32.50

Precio no incluye iva.

A. MOCASIN BERLUTTI MENTA
CODIGO: TZC001-90020



B. MOCASIN BERLUTTI PITAL
CODIGO: TZC001-90021



Tallas: 34 35 36 37 38 39

Capellada: Cuero Vacuno
Forro: Textil y cuero
Suela: Topic rubber
Plantilla: Alto-impacto Extra-Confort

\$32.50

Precio no incluye iva.

A



A. BOTIN CAIMAN CAFE
CODIGO: TZB001-70222

\$42.50

Precio no incluye iva.

Tallas: 34 35 36 37 38 39

Capellada: Cuero Vacuno
Forro: Textil y cuero
Suela: Topic rubber
Plantilla: Alto-impacto Extra-Confort

A



A. BOTIN IBERICK VINO
CODIGO: TZB001-70281

\$42.50

Precio no incluye iva.

Tallas: 34 35 36 37 38 39

Capellada: Cuero Vacuno
Forro: Textil y cuero
Suela: Topic rubber
Plantilla: Alto-impacto Extra-Confort

Anexo 3: estado de situación inicial

| TIZNADO | | BALANCE GENERAL | | TIZNADO | | BALANCE GENERAL | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------|---|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| Av. González Suárez s/n y Ramayana esquina. | | AL: 30/06/2022 | | Av. González Suárez s/n y Ramayana esquina. | | AL: 30/06/2022 | |
| R.U.C.: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad | | Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | R.U.C.: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad | | Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | |
| Fecha de Impresión: 14-Sep-2022 Hora: 18:50:24 Pág. 1 | | Todos los locales | | Fecha de Impresión: 14-Sep-2022 Hora: 18:50:24 Pág. 1 | | Todos los locales | |
| Usuario: SANTIAGO QUEZADA (U) Reporte: Balgenen (Imp) | | | | Usuario: SANTIAGO QUEZADA (U) Reporte: Balgenen (Imp) | | | |
| ACTIVO | | | | ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | | ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| 10101 | EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL | | | 101050101001 | Credito Tributario IVA | 4,482.94 | |
| 1010101 | CAJAS | | 3,736.79 | 101050101002 | Credito Tributario RETENCIONES | 1,728.61 | |
| 101010101 | CAJA GENERAL | 379.04 | 379.04 | 101050102 | RETENCION IVA | | 4,701.18 |
| 101010101001 | Caja | 379.04 | | 101050102001 | Retencion 30% IVA | 4,264.86 | |
| 1010102 | BANCOS | | 3,137.75 | 101050102003 | Retencion 100% IVA | 436.32 | |
| 101010201 | BANCOS NACIONALES | | 3,137.75 | 101050103 | IVA PAGADO | | 20,584.08 |
| 101010201001 | Guayaquil (0022496957) | 4,040.35 | | 101050101001 | IVA Pagado Mercadería | 16,601.05 | |
| 101010201004 | Piñeche (2100144550) | 1,056.53 | | 101050101002 | IVA Pagado Servicios | 3,983.03 | |
| 101010201005 | Jardin Azuayo (2040390) | -2,603.49 | | 1010502 | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA | | 3,872.36 |
| 101010201006 | BanEcuador (4-01326357-4) | 20.00 | | 101052001 | RETENCION IMP A LA RENTA | | 3,872.36 |
| 101010201007 | Jepi Juvenal Equatoriana | 319.36 | | 10105201001 | Retencion 1% Renta | 3,833.64 | |
| 101010201008 | Banco Pichincha (2208035974) | 305.00 | | 10105201002 | Retencion 2% Renta | 38.72 | |
| 1010104 | INVERSIONES | | 220.00 | | ACTIVO NO CORRIENTE | | 91,318.12 |
| 101010401 | INVERSIONES | | 220.00 | 10201 | PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | | 91,318.12 |
| 101010401001 | Inversiones a Corto Plazo | 220.00 | | 1020105 | MUEBLES Y ENSERES | | 4,068.40 |
| 10102 | ACTIVOS FINANCIEROS | | 61,736.72 | 102010501 | Costo Adq. Muebles y Enseres | 1,970.27 | |
| 1010205 | DOCUMENTOS Y CUENTAS POR | | 59,031.04 | 102010503 | Costo Adq. Muebles y Enseres | 2,098.13 | |
| 101020502 | DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE | | 59,031.04 | 1020106 | MAQUINARIA Y EQUIPO | | 82,437.93 |
| 101020502001 | Clientes | 44,586.77 | | 102010603 | Costo Adq. Maquinaria Produccion | 82,257.93 | |
| 101020502003 | Cheques Postfechados | 14,444.27 | | 102010604 | Dep. Acum. Maquinarias Produccion | 180.00 | |
| 1010208 | OTRAS CUENTAS POR COBRAR | | 1,798.18 | 1020107 | EQUIPO DE OFICINA | | 133.93 |
| 101020801 | CUENTAS AL PERSONAL | | 1,362.18 | 102010701 | Costo Adq. Equipo de Oficin | 133.93 | |
| 101020801002 | Alex Cambasas Anticipo | -60.00 | | 1020108 | EQUIPOS DE COMPUTACION | | 2,010.00 |
| 101020801006 | Victor Daniel Quizhi Moroch | 150.00 | | 102010801 | Costo Adq. Equipos Computac | 2,010.00 | |
| 101020801010 | Wlmer Durmagaia Sumbas Anticipo | 100.00 | | 1020110 | OTROS PROPIEDADES PLANTA Y | | 1,200.00 |
| 101020801014 | Carlos Darío Rodríguez Lozada | -80.00 | | 102011001 | Costo Adq. Otros Activos FI | 1,200.00 | |
| 101020801016 | Juan Pablo Ochoa Brito Anticipo | -30.00 | | 1020111 | PROGRAMAS DE COMPUTACION | | 1,467.86 |
| 101020801021 | Carlos Santiago Quezada Jimenez | 791.81 | | 102011101 | Costo Adq. Programas de Com | 1,200.00 | |
| 101020801022 | Pedro Marcelo Quezada Jimenez | 460.37 | | 102011103 | Costo Adq. Pagina Web | 267.86 | |
| 101020801024 | Ruth Marlene Pati/My Anticipo | 30.00 | | | TRANSITORIAS | | 1,579.56 |
| 101020803 | DEUDORES VARIOS | | 436.00 | 10901 | CUENTAS TRANSITORIAS | | 1,579.56 |
| 101020803002 | Jorge Bolívar Argudo Litama | 436.00 | | 1090102 | Cuenta Transitoria | 1,579.56 | |
| 1010309 | (-) PROVISION CUENTAS | | 907.50 | | TOTAL ACTIVOS : | | 243,796.080 |
| 101030901 | Provision Cts. Incobrables | | 907.50 | | | | |
| 10103 | INVENTARIOS | | 49,355.72 | | | | |
| 1010301 | INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA | | 44,323.36 | | | | |
| 101030101 | Inventarios de Materia Prima | 44,323.36 | | | | | |
| 1010311 | INVENTARIOS REPUESTOS | | 5,032.36 | | | | |
| 101031101 | Inventario de Herramientas Generales | 5,032.36 | | | | | |
| 10104 | SERVICIOS Y OTROS PAGOS | | 700.00 | | | | |
| 1010402 | ARRIENDOS PAGADOS POR | | 700.00 | | | | |
| 101040201 | Arriendos Pagados por Anticipo | 700.00 | | | | | |
| 10105 | ACTIVOS POR IMPUESTOS | | 35,369.17 | | | | |
| 1010501 | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE | | 31,496.81 | | | | |
| 101050101 | CREDITO TRIBUTARIO | 6,211.55 | | | | | |

| TIZNADO | | BALANCE GENERAL | | TIZNADO | | BALANCE GENERAL | |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|---|---|-------------------------------------|-------------------|
| Av. González Suárez s/n y Ramayana esquina. | | AL: 30/06/2022 | | Av. González Suárez s/n y Ramayana esquina. | | AL: 30/06/2022 | |
| R.U.C.: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad | | Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | R.U.C.: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad | | Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | |
| Fecha de Impresión: 14-Sep-2022 Hora: 18:50:24 Pág. 1 | | Todos los locales | | Fecha de Impresión: 14-Sep-2022 Hora: 18:50:24 Pág. 1 | | Todos los locales | |
| Usuario: SANTIAGO QUEZADA (U) Reporte: Balgenen (Imp) | | | | Usuario: SANTIAGO QUEZADA (U) Reporte: Balgenen (Imp) | | | |
| PASIVO | | | | PATRIMONIO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS | | | |
| 20103 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR | | 133,725.60 | 30101 | CAPITAL | | 58,180.00 |
| 2010301 | OBLIGACIONES INMEDIATAS | | 24,265.70 | 3010101 | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | | 58,180.00 |
| 201030101 | PROVEEDORES | 24,265.70 | | 301010104 | Capital | 22,180.00 | |
| 201030101001 | Proveedores de Mercaderías | 22,555.71 | | 301010105 | Xavier Brito / Yolanda Quezada 25% | 36,000.00 | |
| 201030101002 | Proveedores de Servicios | 1,635.35 | | | RESULTADOS ACUMULADOS (RESOLUCIÓN) | | 61,562.42 |
| 201030101004 | Proveedores Ocasionales | 74.64 | | 30601 | GANANCIAS ACUMULADAS | | 61,562.42 |
| 20104 | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES | | -33.79 | 3060101 | Ganancias Acumuladas | 61,562.42 | |
| 2010401 | LOCALES | | -33.79 | | RESULTADOS DEL EJERCICIO | | -4,968.72 |
| 201040102 | Subregiros Bancarios | -33.79 | | 30702 | (-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO | | -4,968.72 |
| 20107 | OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES | | 115,112.74 | 3070202 | Pérdida Acumuladas | -4,968.72 | |
| 2010701 | CON LA ADMINISTRACION | | 25,139.54 | | TOTAL PATRIMONIO : | | 114,773.70 |
| 201070101 | RETENCIONES POR PAGAR | -25.00 | | | RESULTADO DEL PERIODO | | -51,781.13 |
| 201070101008 | Servicio de transporte privado de | -25.00 | | | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO : | | 243,796.08 |
| 201070103 | IVA COBRADO | 25,164.54 | | | | | |
| 201070103001 | IVA Cobrado Mercaderías | 25,164.54 | | | | | |
| 2010703 | CON EL IESS | | 89,973.20 | | | | |
| 201070301 | Aporte IESS por Pagar | -645.03 | | | | | |
| 201070302 | Prestamo o Credito Hipotecario por | 90,618.23 | | | | | |
| 20113 | OTROS PASIVOS CORRIENTES | | -5,619.05 | | | | |
| 2011301 | OTRAS CUENTAS POR PAGAR | | -5,619.05 | | | | |
| 201130101 | Prestamo de Terceros | -5,619.05 | | | | | |
| | PASIVO NO CORRIENTE | | 47,077.91 | | | | |
| 20204 | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS | | 47,077.91 | | | | |
| 2020401 | LOCALES | | 47,077.91 | | | | |
| 202040101 | Prestamo Sr. Carlos Antonio Quezada | 35,000.00 | | | | | |
| 202040106 | Prestamo Credito y Línea de Credito | 12,077.91 | | | | | |
| | TOTAL PASIVOS : | | 180,803.51 | | | | |

Anexo 4: estado financiero Tiznado

| TIZNADO Av. González Suárez s/n y Ramayona esquina. R.U.C.: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad Fecha de Impresión: 14 - Sep - 2022 Hora: 18:51:05 Pág: 1 Usuario: SANTIAGO QUEZADA (U) Reporte: Balance Fin @ | | | | BALANCE DE RESULTADOS DESDE:01/01/2022 HASTA: 30/06/2022 Todos los locales | | | |
|---|------------------------------|------------|------------|---|--------------------------------------|-----------|-----------|
| Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | | | Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | | |
| INGRESOS | | | | COSTOS | | | |
| INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS -92,511.790 | | | | COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION 119,035.040 | | | |
| 40101 | VENTAS DE BIENES | | | 50101 | MATERIALES UTILIZADOS O | | |
| 4010101 | VENTAS 12% | | -61,924.00 | 5010102 | COMPRA 12% | 55,022.63 | 71,674.33 |
| 401010101 | Ventas 12% | -67,670.75 | | 501010201 | Compras 12% | 56,535.13 | |
| 401010102 | Descuento en Ventas 12% | 284.73 | | 501010202 | Descuento en Compras 12% | -616.86 | |
| 401010103 | Devolucion en Ventas 12% | 5,462.02 | | 501010203 | Devolucion en Compras 12% | -895.64 | |
| 4010102 | VENTAS 0% | | -31,030.68 | 5010103 | COMPRA 0% | 6,568.41 | 6,568.41 |
| 401010201 | Ventas 0% | -30,623.67 | | 501010301 | Compras 0% | 6,845.65 | |
| 401010202 | Descuento en Ventas 0% | 126.58 | | 501010303 | Devolucion en Compras 0% | -277.24 | |
| 401010203 | Devolucion en Ventas 0% | 407.50 | | 5010104 | OTROS EN COMPRAS | 2,507.73 | |
| 401010204 | Otros Ingresos | -941.69 | | 501010401 | Transporte en Compras | 493.34 | |
| 4010103 | OTROS EN VENTAS | | 253.99 | 501010402 | Servicios en Compras | 364.08 | |
| 401010301 | Transporte en Ventas | 253.99 | | 501010403 | Otros costos y gastos en Compras y | 848.18 | |
| 40102 | VENTAS DE SERVICIOS | | 188.90 | 501010404 | Gastos en Compras | 100.50 | |
| 4010203 | OTROS EN VENTAS | | 188.90 | 501010405 | Desarrollo de productos (Moldes, | 701.63 | |
| 401020301 | Transporte en Ventas | 188.90 | | 5010105 | IMPORTACIONES | 7,575.56 | 7,575.56 |
| OTROS INGRESOS -171.750 | | | | 501010501 | Importacion de Mercaderia | 7,575.56 | |
| 40305 | OTRAS RENTAS | | -39.75 | 50102 | (+) MANO DE OBRA DIRECTA | | 36,002.77 |
| 4030502 | Otros Ingresos Financieros | | -39.75 | 5010201 | SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES | 34,150.34 | |
| 40306 | NO OPERATIVOS COTIDIANOS | | -132.00 | 501020101 | Sueldos producción | 1,618.65 | |
| 4030604 | Otros Ingresos no Operativos | | -132.00 | 501020102 | Trabajos realizados por terceros | 1,618.65 | 233.78 |
| TOTAL 92,683.540 | | | | 5010202 | GASTOS DE PLANES Y BENEFICIOS A | 10.00 | |
| | | | | 501020202 | Alimentación a Empleados Produccion | 233.78 | |
| | | | | 501020203 | Refrigerios y Cafeteria Produccion | 223.78 | |
| | | | | 50103 | (+) MANO DE OBRA INDIRECTA | | 1,815.89 |
| | | | | 5010302 | GASTOS DE PLANES - BENEFICIOS A | 200.00 | |
| | | | | 501030201 | Indemnizaciones - Liquidaciones | 200.00 | |
| | | | | 5010303 | COSTOS Y GASTOS INDIRECTOS DE | 1,615.89 | 1,615.89 |
| | | | | 501030301 | Costos y Gastos Indirectos de | 1,615.89 | |
| | | | | 50104 | (+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE | | 754.94 |
| | | | | 5010407 | SUMINISTROS, MATERIALES Y | 754.94 | |
| | | | | 501040701 | Herramientas Menores | 754.94 | 8,387.11 |
| | | | | 5010408 | OTROS COSTOS DE PRODUCCION | 2,218.01 | |
| | | | | 501040801 | SERVICIOS BASICOS | 2,218.01 | |
| | | | | 501040801001 | Agua Producción | 63.63 | |
| | | | | 501040801002 | Energia Electrica Producción | 2,154.38 | |
| | | | | 501040802 | ARRIENDOS | 4,298.28 | |
| | | | | 501040802001 | Arriendos Planta de Producción | 4,298.28 | 690.82 |
| | | | | 501040803 | MANTENIMIENTOS | 11.85 | |
| | | | | 501040803001 | Mantenimiento y adecuacion de la | 581.82 | |
| | | | | 501040803002 | Mantenimiento y Repuestos de | 97.15 | |
| | | | | 501040803003 | Utiles de Aseo y Limpieza Producción | 1,580.00 | |
| | | | | 501040804 | DESARROLLO DE PROYECTOS | | |
| | | | | 501040804001 | Desarrollo de Proyectos Producción | 1,580.00 | |

| TIZNADO Av. González Suárez s/n y Ramayona esquina. R.U.C.: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad Fecha de Impresión: 14 - Sep - 2022 Hora: 18:51:05 Pág: 1 Usuario: SANTIAGO QUEZADA (U) Reporte: Balance Fin @ | | | | BALANCE DE RESULTADOS DESDE:01/01/2022 HASTA: 30/06/2022 Todos los locales | | | |
|---|--|--|--|---|--|----------|----------|
| Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | | | Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | | |
| TOTAL : 119,035.040 | | | | GASTOS | | | |
| | | | | GASTOS DE VENTA 6,759.430 | | | |
| | | | | 60101 | GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS | | 3,002.00 |
| | | | | 6010101 | SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS | 3,000.00 | |
| | | | | 601010102 | Quezada Jimenez Yolanda Beatriz | 3,000.00 | |
| | | | | 6010103 | BENEFICIOS SOCIALES E | 2.00 | 2.00 |
| | | | | 601010307 | Gastos Medicina y Botiquin Personal | 2.00 | |
| | | | | 60102 | GASTOS GENERALES DE VENTA | | 3,757.43 |
| | | | | 6010208 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | | 3.57 |
| | | | | 601020802 | Mantenimiento Equipos, Instalaciones, | 3.57 | |
| | | | | 6010210 | COMISIONES VENDEDORES | | 102.50 |
| | | | | 601021001 | Comisiones Vendedores Internos | 102.50 | |
| | | | | 6010211 | PROMOCION Y PUBLICIDAD | | 819.13 |
| | | | | 601021101 | Publicidad Ventas | 819.13 | |
| | | | | 6010212 | COMBUSTIBLE | | 192.12 |
| | | | | 601021201 | Combustible Ventas | 192.12 | |
| | | | | 6010215 | TRANSPORTE EN VENTAS | | 226.87 |
| | | | | 601021503 | Ticket Aéreo | 212.87 | |
| | | | | 601021504 | Pasajes, Taxis, Parques, Peaje, Ventas | 14.00 | |
| | | | | 6010216 | GASTO DE GESTION (AGASAJOS A | | 462.05 |
| | | | | 601021602 | Atención a Clientes | 95.93 | |
| | | | | 601021603 | Donaciones y Obsequios | 290.00 | |
| | | | | 601021604 | Plan Celular Ventas | 76.12 | |
| | | | | 6010217 | GASTOS DE VIAJE VENTAS | | 1,508.64 |
| | | | | 601021701 | Hospedaje Ventas | 279.99 | |
| | | | | 601021703 | Alimentación Ventas | 153.92 | |
| | | | | 601021704 | Vialidad Ventas | 1,074.73 | |
| | | | | 6010223 | CUENTAS INCOBRABLES VENTAS | | 278.89 |
| | | | | 601022302 | Incobrables Varios Ventas | 4.31 | |
| | | | | 601022305 | Cuentas por Cobrar Incobrables Ventas | 274.58 | |
| | | | | 6010227 | OTROS GASTOS | | 163.66 |
| | | | | 601022702 | Suministros y Materiales de Oficina (| 163.66 | |
| | | | | GASTOS DE ADMINISTRACION 15,305.530 | | | |
| | | | | 60201 | GASTOS DE PERSONAL DE | | 7,123.64 |
| | | | | 6020101 | SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS | 7,113.64 | |
| | | | | 602010102 | Quezada Jimenez Pedro Marcelo Sueldo | 3,000.00 | |
| | | | | 602010103 | Quezada Jimenez Carlos Santiago | 3,000.00 | |
| | | | | 602010105 | Zimray Bravo Cumandá Elizabeth | 1,113.64 | |
| | | | | 6020103 | BENEFICIOS SOCIALES E | 10.00 | 10.00 |
| | | | | 602010305 | Alimentación a Empleados | 10.00 | |
| | | | | 6020205 | HONORARIOS, COMISIONES, Y DIETAS | | 8,181.89 |
| | | | | 602020505 | Servicios Contables / Contabilidad | 180.25 | |
| | | | | 6020208 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | | 375.58 |
| | | | | 602020801 | Mantenimiento Vehiculos Administracion | 365.58 | |
| | | | | 602020802 | Mantenimiento Equipos, Instalaciones, | 10.00 | |

| TIZNADO | | BALANCE DE RESULTADOS | |
|---|--|-------------------------------------|-------------------|
| RUC: 0104910591001 Nuestra Calidad es su Seguridad | | DESDE: 01/01/2022 HASTA: 30/06/2022 | |
| Fecha de Impresión: 14 - Sep - 2022 Hora: 18:51:05 Pág: 5 | | Todos los locales | |
| Usuario: SANTIAGO QUEZADA (f) Reporte: Balesul.fx@ | | | |
| Miércoles 14 de Septiembre del 2022 | | | |
| 5020209 | ARRENDAMIENTO OPERATIVO | | 3,080.00 |
| 502020901 | Arriendo Locales y Oficinas | 3,080.00 | |
| 5020211 | PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | | 50.40 |
| 502021101 | Publicidad Administración | 50.40 | |
| 5020212 | COMBUSTIBLE ADMINISTRACION | | 534.16 |
| 502021201 | Combustible Administración | 534.16 | |
| 5020215 | TRANSPORTE | | 92.89 |
| 502021504 | Pasajes, Taxis, Parqueos | 92.89 | |
| 5020216 | GASTO DE GESTIÓN (AGASAJOS A | | 15.00 |
| 502021601 | Agasajo a Trabajadores, Navidad. | 15.00 | |
| 5020217 | GASTOS DE VIAJE | | 2,234.31 |
| 502021702 | Movilización Adm | 943.97 | |
| 502021703 | Alimentación Adm | 45.25 | |
| 502021704 | Viaticos Adm | 1,139.17 | |
| 502021705 | Plan Celular Administración | 105.92 | |
| 5020218 | AGUA, ENERGÍA, LUZ. | | 241.94 |
| 502021802 | Energía Eléctrica Administración | 91.48 | |
| 502021804 | Servicio Internet | 150.46 | |
| 5020219 | NOTARIOS Y REGISTRADORAS DE LA | | 324.54 |
| 502021901 | Gastos Registrador Mercantil y de la | 324.54 | |
| 5020227 | OTROS GASTOS | | 1,052.82 |
| 502022702 | Suministros de Oficina Administración | 72.88 | |
| 502022703 | Suministros Varios Adm | 32.00 | |
| 502022704 | Útiles de Aseo y Limpieza Administración | 4.23 | |
| 502022706 | Refrigerios y Cafetería Administración | 168.76 | |
| 502022750 | Gastos Varios Adm | 326.09 | |
| 502022751 | Varios Gastos Personales | 448.86 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | | 7,385.630 |
| 50301 | INTERESES | | 5,790.50 |
| 5030101 | Intereses por prestamos Bancarios | 5,003.00 | |
| 5030104 | Intereses pagados a Sr Carlos Antonio | 787.50 | |
| 50302 | COMISIONES | | 78.89 |
| 5030201 | Comisiones Bancarias | 78.89 | |
| 50303 | GASTOS BANCARIOS | | 1,516.24 |
| 5030301 | Costo Chequeras, Notas Debito, Crédito | 22.50 | |
| 5030302 | Gastos Bancarios | 1,493.74 | |
| TOTAL : | | | 29,450,590 |
| RESULTADO DEL PERIODO | | | -55,802.09 |

Anexo 5: amortización de financiamiento

| Años | Cuota Mensual | Intereses | Abono a Capital | Saldo Final |
|------|---------------|-----------|-----------------|-------------|
| 0 | | | | \$15.000,00 |
| 1 | \$329,89 | \$143,75 | \$ 186,14 | \$14.813,86 |
| 2 | \$329,89 | \$141,97 | \$ 187,92 | \$14.625,94 |
| 3 | \$329,89 | \$140,17 | \$ 189,72 | \$14.436,21 |
| 4 | \$329,89 | \$138,35 | \$ 191,54 | \$14.244,67 |
| 5 | \$329,89 | \$136,51 | \$ 193,38 | \$14.051,29 |
| 6 | \$329,89 | \$134,66 | \$ 195,23 | \$13.856,06 |
| 7 | \$329,89 | \$132,79 | \$ 197,10 | \$13.658,96 |
| 8 | \$329,89 | \$130,90 | \$ 198,99 | \$13.459,97 |
| 9 | \$329,89 | \$128,99 | \$ 200,90 | \$13.259,07 |
| 10 | \$329,89 | \$127,07 | \$ 202,82 | \$13.056,25 |
| 11 | \$329,89 | \$125,12 | \$ 204,77 | \$12.851,48 |
| 12 | \$329,89 | \$123,16 | \$ 206,73 | \$12.644,75 |
| 13 | \$329,89 | \$121,18 | \$ 208,71 | \$12.436,04 |
| 14 | \$329,89 | \$119,18 | \$ 210,71 | \$12.225,33 |
| 15 | \$329,89 | \$117,16 | \$ 212,73 | \$12.012,60 |
| 16 | \$329,89 | \$115,12 | \$ 214,77 | \$11.797,84 |
| 17 | \$329,89 | \$113,06 | \$ 216,83 | \$11.581,01 |
| 18 | \$329,89 | \$110,98 | \$ 218,90 | \$11.362,10 |
| 19 | \$329,89 | \$108,89 | \$ 221,00 | \$11.141,10 |
| 20 | \$329,89 | \$106,77 | \$ 223,12 | \$10.917,98 |
| 21 | \$329,89 | \$104,63 | \$ 225,26 | \$10.692,72 |

| | | | | |
|----|----------|----------|-----------|-------------|
| 22 | \$329,89 | \$102,47 | \$ 227,42 | \$10.465,31 |
| 23 | \$329,89 | \$100,29 | \$ 229,60 | \$10.235,71 |
| 24 | \$329,89 | \$98,09 | \$ 231,80 | \$10.003,91 |
| 25 | \$329,89 | \$95,87 | \$ 234,02 | \$9.769,90 |
| 26 | \$329,89 | \$93,63 | \$ 236,26 | \$9.533,63 |
| 27 | \$329,89 | \$91,36 | \$ 238,53 | \$9.295,11 |
| 28 | \$329,89 | \$89,08 | \$ 240,81 | \$9.054,30 |
| 29 | \$329,89 | \$86,77 | \$ 243,12 | \$8.811,18 |
| 30 | \$329,89 | \$84,44 | \$ 245,45 | \$8.565,73 |
| 31 | \$329,89 | \$82,09 | \$ 247,80 | \$8.317,93 |
| 32 | \$329,89 | \$79,71 | \$ 250,18 | \$8.067,75 |
| 33 | \$329,89 | \$77,32 | \$ 252,57 | \$7.815,18 |
| 34 | \$329,89 | \$74,90 | \$ 254,99 | \$7.560,19 |
| 35 | \$329,89 | \$72,45 | \$ 257,44 | \$7.302,75 |
| 36 | \$329,89 | \$69,98 | \$ 259,90 | \$7.042,85 |
| 37 | \$329,89 | \$67,49 | \$ 262,40 | \$6.780,45 |
| 38 | \$329,89 | \$64,98 | \$ 264,91 | \$6.515,54 |
| 39 | \$329,89 | \$62,44 | \$ 267,45 | \$6.248,09 |
| 40 | \$329,89 | \$59,88 | \$ 270,01 | \$5.978,08 |
| 41 | \$329,89 | \$57,29 | \$ 272,60 | \$5.705,48 |
| 42 | \$329,89 | \$54,68 | \$ 275,21 | \$5.430,27 |
| 43 | \$329,89 | \$52,04 | \$ 277,85 | \$5.152,42 |
| 44 | \$329,89 | \$49,38 | \$ 280,51 | \$4.871,91 |
| 45 | \$329,89 | \$46,69 | \$ 283,20 | \$4.588,71 |
| 46 | \$329,89 | \$43,98 | \$ 285,91 | \$4.302,80 |
| 47 | \$329,89 | \$41,24 | \$ 288,65 | \$4.014,14 |
| 48 | \$329,89 | \$38,47 | \$ 291,42 | \$3.722,72 |
| 49 | \$329,89 | \$35,68 | \$ 294,21 | \$3.428,51 |
| 50 | \$329,89 | \$32,86 | \$ 297,03 | \$3.131,48 |
| 51 | \$329,89 | \$30,01 | \$ 299,88 | \$2.831,60 |
| 52 | \$329,89 | \$27,14 | \$ 302,75 | \$2.528,84 |
| 53 | \$329,89 | \$24,23 | \$ 305,65 | \$2.223,19 |
| 54 | \$329,89 | \$21,31 | \$ 308,58 | \$1.914,61 |
| 55 | \$329,89 | \$18,35 | \$ 311,54 | \$1.603,06 |
| 56 | \$329,89 | \$15,36 | \$ 314,53 | \$1.288,54 |
| 57 | \$329,89 | \$12,35 | \$ 317,54 | \$971,00 |
| 58 | \$329,89 | \$9,31 | \$ 320,58 | \$650,41 |
| 59 | \$329,89 | \$6,23 | \$ 323,66 | \$326,76 |
| 60 | \$329,89 | \$3,13 | \$ 326,76 | \$0,00 |

Anexo 6: costo de mano de obra

| Mes | Sueldo | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Aporte Patronal IESS (11.15%) | Fondos de Reserva (8.33%) | Vacaciones | TOTALES |
|-------------------|------------|----------------|---------------|-------------------------------|---------------------------|------------|-------------|
| Enero | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Febrero | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Marzo | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Abril | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Mayo | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Junio | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Julio | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Agosto | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Septiembre | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Octubre | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Noviembre | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| Diciembre | \$425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$35,40 | \$17,71 | \$596,33 |
| TOTALES | \$5.100,00 | \$ 425,00 | \$ 425,00 | \$ 568,65 | \$ 424,83 | \$ 212,50 | \$ 7.155,98 |

Anexo 7: gastos administrativos

| MES | Arriendos | Agua, Internet, Plan celular, Movilización, Cafetería, etc. | Sueldo | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Aporte Patronal IESS (11.15%) | Fondos de Reserva (8.33%) | Vacaciones | TOTALES |
|--------------------|--------------------|---|--------------------|------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|
| Enero | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Febrero | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Marzo | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Abril | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Mayo | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Junio | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Julio | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Agosto | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Septiembre | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Octubre | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Noviembre | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| Diciembre | \$ 100,00 | \$150,00 | \$ 425,00 | \$ 35,42 | \$ 35,42 | \$ 47,39 | \$ 35,40 | \$ 17,71 | \$ 846,33 |
| TOTAL ANUAL | \$ 1.200,00 | \$ 1.800,00 | \$ 5.100,00 | \$ 425,00 | \$ 425,00 | \$ 568,65 | \$424,83 | \$212,50 | \$ 10.155,98 |