



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA
EXPORTACIÓN DE CALZADO EN LOS
PRODUCTORES DEL DISTRITO DEL PORVENIR –
TRUJILLO HACIA EL MERCADO DE BOGOTÁ –
COLOMBIA EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Bach. Correa Angulo, Matsuo
Bach. Guerrero Torres, Diego Rafael

Asesor:

Mg. Luis Felipe Velasco Luza

Cajamarca – Perú
2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor Mg. Luis Felipe Velasco Luza y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Matsuo Correa Angulo y Diego Guerrero Torres**, denominada:

**“ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA EXPORTACIÓN DE
CALZADO EN LOS PRODUCTORES DEL DISTRITO DEL PORVENIR –
TRUJILLO HACIA EL MERCADO DE BOGOTÁ – COLOMBIA EN EL AÑO 2017”**

Mg. Luis Felipe Velasco Luza
ASESOR

Susana Villanueva Pérez
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Jorge Luis Salazar Ríos
JURADO

Mg. Christiaan Romero Zegarra
JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios por permitirnos desarrollar este proyecto a nuestros padres y hermanos, quienes han estado para nosotros en todos los momentos y a su apoyo.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación, a nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	ix
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	x
<u>RESUMEN</u>	xi
<u>ABSTRACT</u>	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Justificación:.....	16
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	17
1.3.2. <i>Justificación aplicativa o práctica</i>	17
1.4. Limitaciones	18
1.4.1. <i>Limitaciones internas:</i>	18
1.4.2. <i>Limitaciones externas:</i>	18
1.5. Objetivos	18
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	18
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	19
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales:</i>	21
2.1.3. <i>Antecedentes locales:</i>	23
2.2. Bases teóricas.....	25
2.2.1. <i>Teoría de la asociatividad</i>	25
2.2.2. <i>Teoría de comercio internacional</i>	29
2.2.3. <i>Teoría de la exportación:</i>	34
2.3. Hipótesis	36
2.3.1. <i>Hipótesis General</i>	36
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	36

3.1.	Operacionalización de variables	36
3.1.1.	<i>Variable Independiente:</i>	36
3.1.2.	<i>Variable Dependiente</i>	36
3.1.3.	<i>Operacionalización de Variables</i>	36
3.2.	Diseño de investigación	38
3.2.1.	<i>Tipo de investigación:</i>	38
3.2.2.	<i>Diseño de investigación</i>	38
3.3.	Unidad de estudio	38
3.4.	Población	38
3.5.	Muestra (muestreo o selección).....	38
3.6.	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	39
3.7.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos:	39
CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL		39
4.1.	Idea de negocio.....	39
4.1.1.	<i>Identificación de la idea de negocio:</i>	39
4.1.2.	<i>Factores de evaluación de ideas planteadas:</i>	41
4.2.	Análisis del entorno.....	42
4.2.1.	<i>Entorno de la empresa:</i>	42
4.2.2.	<i>Análisis del ambiente externo:</i>	42
4.2.3.	<i>Análisis de la industria:</i>	54
4.2.4.	<i>Análisis de las fuerzas de Porter:</i>	55
4.2.5.	<i>Análisis interno:</i>	58
4.3.	Estudio de mercado	61
4.3.1.	<i>Estudio de mercado:</i>	61
4.3.2.	<i>Metodología para la realización de un estudio de mercado:</i>	61
4.3.3.	<i>Perfil del consumidor:</i>	64
4.4.	Planeamiento estratégico.....	65
4.4.1.	<i>Estructura del plan estratégico:</i>	65
4.4.2.	<i>Estrategia empresarial:</i>	66
4.4.3.	<i>Política y valores empresariales:</i>	67
4.4.4.	<i>Valores:</i>	69
4.5.	Organización de la empresa.	69
4.5.1.	<i>Diseño de la estructura organizacional:</i>	69
4.5.2.	<i>Parámetros de diseño organizacional</i>	70
4.5.3.	<i>Formación del capital humano:</i>	70
4.5.4.	<i>Estructuras organizacionales más comunes</i>	73
4.5.5.	<i>Factores que afectan la estructura de la organización</i>	73
4.5.6.	<i>Organigrama:</i>	74
4.6.	Plan de Marketing.	74
4.6.1.	<i>Objetivos del plan de marketing:</i>	75
4.6.2.	<i>Planeamiento estratégico del marketing:</i>	75
4.7.	Plan de operaciones	85
4.7.1.	<i>Definición del plan de operaciones:</i>	85
4.8.	Plan de recursos humanos	86

4.8.1.	<i>Objetivos del plan de recursos humanos:</i>	86
4.8.2.	<i>Planeamiento estratégico de recursos humanos:</i>	87
4.8.3.	<i>Gestión de los recursos humanos:</i>	88
4.9.	Plan financiero	94
4.9.1.	<i>Estimación de la demanda:</i>	94
4.9.2.	<i>Estimación de la demanda en unidades:</i>	96
4.9.3.	<i>Ingresos en soles:</i>	99
4.9.4.	<i>Compra de suministros:</i>	100
4.9.5.	<i>Gastos generales mensuales:</i>	101
4.9.6.	<i>Planilla:</i>	102
4.9.7.	<i>Presupuesto de inversión:</i>	103
4.9.8.	<i>Punto de equilibrio</i>	105
4.9.9.	<i>Financiamiento:</i>	106
4.9.10.	<i>Flujo de caja</i>	107
4.9.11.	<i>VAN: Flujo de Caja Operativo (en soles)</i>	110
4.9.12.	<i>VAN: Flujo de Caja Financiero (en soles)</i>	111
4.9.13.	<i>Estado de resultados en soles:</i>	112
4.9.14.	<i>Balance general:</i>	116
CAPÍTULO 5.	RESULTADOS	119
5.1.	Encuesta	119
5.1.1.	<i>Sexo del Informante</i>	119
5.1.2.	<i>La asociatividad en su microempresa, puede llegar a generar niveles de crecimiento económico</i>	120
5.1.3.	<i>Mejora de Ingresos</i>	120
5.1.4.	<i>Precios Competitivos</i>	121
5.1.5.	<i>Generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional</i>	121
5.1.6.	<i>Aumento de puestos de trabajo, y reducción del índice de pobreza de la región</i>	122
5.1.7.	<i>Importancia de la infraestructura en el proceso productivo</i>	122
5.1.8.	<i>Infraestructura y equipamiento adecuado</i>	123
5.1.9.	<i>Incremento del número de unidades producidas</i>	123
5.1.10.	<i>Reducción de costos en materia prima</i>	124
5.1.11.	<i>Financiamiento de forma conjunta</i>	124
5.1.12.	<i>Adquisición de un financiamiento</i>	125
5.1.13.	<i>Acceso a diferentes fuentes de financiamiento</i>	125
5.1.14.	<i>Tasas para un financiamiento</i>	126
5.1.15.	<i>Acceso a compras o inversiones</i>	126
5.1.16.	<i>Importante de la capacitación al personal</i>	127
5.1.17.	<i>Mejora de los procesos productivos</i>	127
5.1.18.	<i>Adopción de nuevas formas de administrar una empresa</i>	128
5.1.19.	<i>Apertura de nuevos mercados</i>	128
5.1.20.	<i>Incremento de la producción y las ventas</i>	129
5.1.21.	<i>Minimización de riesgos al ingresar a nuevos mercados</i>	129
5.1.22.	<i>Poder de negociación</i>	130

5.1.23. Alianzas estratégicas.....	130
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	131
CONCLUSIONES.....	133
RECOMENDACIONES.....	134
REFERENCIAS.....	135
ANEXOS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios y ventajas de la asociatividad.....	27
Tabla 2. Tipos de modelo asociativo.....	28
Tabla 3. Variable Independiente (X): Análisis de las estrategias.....	37
Tabla 4. Variable Dependiente (Y): Asociatividad de productores de calzado.....	37
Tabla 5. Registro de ideas de negocio.....	40
Tabla 6. Proceso de depuración: Criterios.....	40
Tabla 7. Proceso de depuración: Criterios.....	41
Tabla 8. Atributos del país objetivo.....	42
Tabla 9. Análisis de País Objetivo.....	43
Tabla 10. Análisis de País Objetivo.....	43
Tabla 11. Población, crecimiento y estructura.....	45
Tabla 12. Población de los estados más poblados año 2014.....	45
Tabla 13. Estructura rango de edades año 2014.....	45
Tabla 14. Ubicación del negocio según la Internacional Industrial Uniforme.....	54
Tabla 15. Determinación del entorno específico.....	55
Tabla 16. Análisis FODA.....	60
Tabla 17. Elaboración del cronograma.....	62
Tabla 18. Principales empresas fabricantes nacionales de calzado.....	63
Tabla 19. Principales empresas extranjeros fabricantes de calzado.....	63
Tabla 20. Variable geográfica.....	75
Tabla 21. Variable demográfica.....	76
Tabla 22. Posicionamiento del producto.....	76
Tabla 23. Ficha técnica.....	80
Tabla 24. Precio del producto.....	82
Tabla 25. Definición de objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones.....	85
Tabla 26. Selección de puntos claves.....	86
Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones.....	86
Tabla 28. Diseño y descripción de puestos.....	88
Tabla 29. Estimación crecimiento mensual de ventas.....	95
Tabla 30. Productos.....	96
Tabla 31. Estimación de la demanda (en unidades).....	96
Tabla 32. Precio por producto.....	99
Tabla 33. Ingresos en soles por producto.....	99
Tabla 34. Insumos.....	100
Tabla 35. Costos por producto.....	100
Tabla 36. Gastos generales.....	101
Tabla 37. Personal.....	102
Tabla 38. Sueldos, aportaciones gratificaciones y Cts del personal.....	102
Tabla 39. Presupuesto de inversión (En nuevos soles).....	103
Tabla 40. Activos fijos.....	104
Tabla 41. Punto de equilibrio en unidades.....	105
Tabla 42. Financiamiento.....	106
Tabla 43. Flujo de caja.....	107
Tabla 44. Flujo de caja consolidado.....	110
Tabla 45. VAN: Flujo de caja operativo.....	110
Tabla 46. VAN: Flujo de caja financiero.....	111
Tabla 47. Estado de resultados al año 2017.....	112
Tabla 48. Estado de resultados consolidado.....	114
Tabla 49. Balance general consolidado.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Obstáculos para los empresarios	27
Figura 2. Motivos para exportar	34
Figura 3. Planteamiento del proceso de depuración.....	41
Figura 4. Colombia PIB tasa de crecimiento anual.....	46
Figura 5. Tasa de inflación	47
Figura 6. Importaciones de calzado-Colombia.....	47
Figura 7. Políticas fiscales.....	48
Figura 8. Balanza comercial.....	49
Figura 9. Acuerdos Comerciales.....	50
Figura 10. Valor del gobierno, presupuesto Colombia.....	51
Figura 11. El gasto del gobierno de Colombia.....	51
Figura 12. Gasto del consumidor	52
Figura 13. Poder adquisitivo.....	53
Figura 14. Cadena de Valor	58
Figura 15. Países que exportan calzado a Colombia	63
figura 16. Perfil del consumidor.....	64
figura 17. Precios al consumidor.....	65
Figura 18. MATRIZ ANSOFF	67
Figura 19. Valores empresariales	69
Figura 20. Organigrama	74
Figura 21. Plan de Marketing	74
figura 22. Producto	77
figura 23. Marca Comercial	78
figura 24. Etiqueta	78
figura 25. Envase	79
figura 26. Embalaje	79
figura 27. Pallet.....	81
figura 28. Centro Comercial Santafé.....	82
Figura 29. Reclutamiento y selección del personal.....	93
Figura 30. Sexo del Informante.....	119
Figura 31. La asociatividad en su microempresa, puede llegar a generar niveles de crecimiento económico.....	120
Figura 32. Mejora de Ingresos	120
Figura 33. Precios Competitivos	121
Figura 34. Generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional.....	121
Figura 35. Aumento de puestos de trabajo, y reducción del índice de pobreza de la región.....	122
Figura 36. Importancia de la infraestructura en el proceso productivo	122
Figura 37. Infraestructura y equipamiento adecuado	123
Figura 38. Incremento del número de unidades producidas.....	123
Figura 39. Reducción de costos en materia prima.....	124
Figura 40. Financiamiento de forma conjunta.....	124
Figura 41. Adquisición de un financiamiento	125
Figura 42. Acceso a diferentes fuentes de financiamiento	125
Figura 43. Tasas para un financiamiento.....	126
Figura 44. Acceso a compras o inversiones	126
Figura 45. Importante de la capacitación al personal	127
Figura 46. Mejora de los procesos productivos	127
Figura 47. Adopción de nuevas formas de administrar una empresa	128
Figura 48. Apertura de nuevos mercados.....	128
Figura 49. Incremento de la producción y las ventas.....	129
Figura 50. Minimización de riesgos al ingresar a nuevos mercados	129
Figura 51. Poder de negociación	130
Figura 52. Alianzas estratégicas	130

RESUMEN

En la presente investigación se estudió la importancia de crear una asociatividad como camino para brindar diversas oportunidades a los productores del distrito El Porvenir provincia Trujillo departamento de La Libertad, en las que puedan desarrollarse de manera sostenible, elevando así su nivel de vida, que contribuya a que las empresas mejoren su posición en el mercado tanto interno como externo, mejorar su estructura de costos para tener precios competitivos y productos de calidad, lo cual les permitiría tener una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc.

De acuerdo a la investigación se pudo notar que los productores de calzado del distrito de El Porvenir respondieron que a través de la Asociatividad se genera crecimiento económico en la región. Por lo tanto, se concluye que la asociatividad es una opción viable para aumentar la competitividad del sector de esta región, la predisposición a trabajar en equipo es fundamental, para que se puedan consolidar, la asociatividad como mecanismo de cooperación, permite a los productores acceder a mayores y mejores oportunidades en los mercados nacionales e internacionales.

ABSTRACT

In this research we studied the importance of creating a partnership as the path to provide different opportunities for producers of the Porvenir province Trujillo District Department of La Libertad, in which can be developed in a sustainable manner, thus raising their standard of living, that will help companies to improve their market position both internal as external improve its cost structure to have competitive prices and quality products, which would allow them to have a more solid and competitive structure. The companies that work together have access to specialized technology services, purchase of supplies, marketing, design, industrial processes, financing, etc.

According to research you could notice that the Porvenir district footwear producers responded to that through the partnership generated economic growth in the region. Therefore, it is concluded that associativity is a viable option for increasing the competitiveness of the sector in this region, predisposition to teamwork is essential, so that they can strengthen, associativity as cooperation mechanism, allow producers access to greater and better opportunities in domestic and international markets.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La globalización es un proceso económico, tecnológico, cultural y social a gran escala que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificado sus mercados. Este fenómeno en las últimas décadas está impactando a nivel mundial, generando que los mercados sean altamente competitivos y cada vez más exigentes. Frente a este proceso de globalización los países se dieron cuenta de la necesidad de buscar nuevas direcciones, apoyar a las pequeñas y medianas empresas, surgiendo así la asociatividad para generar el esfuerzo organizado, priorizar acciones colectivas sobre individualidades que promuevan la dinamización empresarial que contribuya a que las empresas mejoren su posición en el mercado (interno y externo), mejorar la estructura de costos para tener precios competitivos y productos de calidad. Lo cual les permita tener una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, entre otras. (Solorio Zamora, 2013)

Se conocen experiencias exitosas a nivel mundial y en Latinoamérica sobre la asociatividad como estrategia para alcanzar la competitividad empresarial, la cual se ha convertido en la estrategia más utilizada por empresas de diversos países como es España, Italia, Rusia, Venezuela, Colombia y Argentina, convirtiéndose en un rasgo distintivo para su crecimiento, participación del mercado, rentabilidad y productividad, ya que promueven la vinculación del sistema productivo y la participación e interrelación entre los diversos actores productivos.

Italia fue el país que impulsó la idea de economías locales y de la inminente asociatividad como factor de desarrollo, se ha llamado Sistema Italia a la herramienta por la que desde la posguerra y tomando como punto de partida la teoría de los polos industriales de Alfred Marshall, el país europeo ha logrado surgir y convertirse en una de las naciones emblemáticas. Hoy en día existen distritos industriales que agrupan a más de 10.000 empresas como el de Prato el cual acoge a más de 40.000 trabajadores, demostrando que la asociatividad por medio de los distritos industriales

es una herramienta capaz de solidificar a un país y en especial a aquellos que basan su estructura productiva en las pequeñas y medianas empresas, pues las convierten en compañías competitivas capaces de enfrentar los retos de la globalización de los mercados. (Flores Jiménez, 2013)

España reflejó hace algunos años grandes descensos en su productividad, sin embargo, el país vasco se dio cuenta que para mejorar su situación económica no se podía enfocar en las grandes empresas, sino que por el contrario debía crear políticas para las Pymes, pues representan el 99.5% del sistema productivo y abarcan el 73.8% de las personas ocupadas del país. (Flores Jiménez, 2013)

Rusia, también ha basado el desarrollo de su industria bajo el modelo de la cooperación, cada vez es mayor el número de asociatividades o clúster que intentan fortalecer a las pequeñas y medianas empresas ante el mundo globalizado. (Flores Jiménez, 2013)

La industria del calzado se caracteriza por ser una de las actividades más globalizadas y en cuyo seno se desarrolla una intensa competencia internacional. Se trata de una industria donde las actividades de producción están interconectadas a escala mundial y en la cual las principales compañías transnacionales desempeñan un rol en las estrategias de reubicación. Un indicador resaltante es el hecho de que el volumen de comercio aumenta más rápido que el crecimiento demográfico, lo que incide en la distribución del empleo a nivel mundial, por cuanto se trata de una industria intensiva en empleo de mano de obra, teniendo por ello un carácter estratégico. (Ballon, 2008)

Cuando los primeros pobladores del distrito de El Porvenir en la ciudad de Trujillo comenzaron a producir zapatos a principios de los años 60, pocos se imaginaron la expansión y significado que esta industria tendría para Trujillo. Estos migrantes andinos con mentalidad de pioneros, han desarrollado una impresionante red de producción, abastecimiento y comercialización de calzado, única en el Perú. Por ello, Trujillo se ha ganado el título de capital del calzado del Perú. En El Porvenir, distrito donde se concentra mayoritariamente el sector, se estima que en cada casa existen entre 1 a 2 personas vinculadas a este sector; de allí que no sea una exageración decir que en El Porvenir en cada casa se hacen zapatos. (UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, 2015)

Hasta fines de los años 80 el sector experimentó un rápido crecimiento horizontal.

Alrededor de las empresas productoras de calzado existe un entorno de proveedores, aunque también hay un número significativo de empresas localizadas fuera de esta ciudad que proveen con insumos. Todo esto genera una compleja red de intercambio de empresas y personas.

El crecimiento del sector cuero y calzado de Trujillo tuvo lugar en un contexto económico y político marcado por el aislamiento del país, dentro de un esquema de protección del mercado interno. Sin embargo, estas condiciones han variado radicalmente en los años 90. El Perú, como toda Latinoamérica, se enfrenta a un nuevo patrón de competitividad internacional basado en la apertura de los mercados, la internacionalización de la economía y un nuevo esquema organizativo y técnico-productivo flexible, que constituye el marco bajo el cual los productores trujillanos deberán medir su capacidad competitiva en el futuro inmediato.

Por otro lado, la producción de calzado de otras ciudades del país apenas si competía con el calzado de Trujillo, caracterizado en gran proporción por elaborar zapatos a precios bajos para un segmento de mercado de escasos ingresos. Estos productos eran elaborados con insumos de menor calidad y precio, en gran parte de proveedores locales. Los productos de mayor calidad y precio de Trujillo se abastecían en Lima.

Esta tendencia se ha fortalecido en los últimos años por la mejor oferta y precios existentes en Lima y también por el mercado limeño, a donde se dirige fundamentalmente el calzado trujillano, atomizado comercialmente.

De este modo, los graves efectos del centralismo peruano se han intensificado considerablemente en este período, fortaleciendo las condiciones competitivas de la ciudad de Lima en perjuicio de las provincias y poniendo en grave peligro los factores de localidad de la ciudad de Trujillo como centro productor de calzado.

En los últimos años el sector colombiano se ha enfrentado a un importante proceso de reestructuración derivado del crecimiento de la competencia internacional que ha originado una entrada masiva de zapatos provenientes del Asia a precios muy bajos.

En cuanto al comercio exterior, encontramos que las exportaciones colombianas presentaron una caída pasando de US\$24 millones en 2014 a solo US\$19 millones en 2015. Mientras que en las importaciones para el año 2014 pasaron de US\$ 55 millones en el año 2015 a US\$ 71 millones según Observatorio de Calzado y Marroquinería Acicam-Raddar, ubicando a China como el principal país de origen en esta partida de importación. (Prompex, Asociatividad Empresarial y Competitividad, 2006)

A raíz del crecimiento de la demanda del consumo de calzado, se piensa utilizar la asociatividad como principal estrategia para promover el desarrollo del calzado de la región Libertad, tanto para satisfacer la demanda local como internacional.

La Región La Libertad está en condiciones de producir cualquier tipo de calzado cementado y si es necesario con la planta cosida, con el empleo de una diversidad de materiales disponibles en el mercado, tanto de origen nacional como importado.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el análisis de estrategias de una asociatividad en los productores de calzado en el distrito del Porvenir - Trujillo para la exportación hacia el mercado de Bogotá - Colombia en el año 2017?

1.3. Justificación:

Este proyecto de tesis se desarrolla a raíz que el desarrollo de una región y de un país, está relacionado con la capacidad de producción de bienes y servicios de empresas competitivas para atender las necesidades de los mercados tanto internos como externos.

La asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas, hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros, lo que hace que, la asociatividad, sea muy importante para la investigación, debido a que, gracias a ella podemos

establecer diferentes estrategias orientadas a potenciar el producto, haciéndolo más competitivo. Abriéndole las puertas a diferentes mercados no sólo a nivel nacional sino también internacional, beneficia a los territorios, promoviendo en ellos un desarrollo sostenible, haciendo que exploten sus recursos al máximo, por medio de un desarrollo integral más competitivo.

La calidad de vida se mejora en gran medida, con la implementación de la asociatividad pues esta permite que se den mejores niveles de empleo, que logran una mayor capacitación, contribuyendo al crecimiento económico del país y a mejorar las condiciones de vida de los empresarios y empleados de las pequeñas y medianas empresas que estén cooperando, debido a que se cuenta con la colaboración de distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que facilitan el proceso.

Todas estas ventajas o beneficios llevarán a las empresas a competir mejor en todas las etapas de producción y comercialización, por ende, la importancia de este trabajo de llevar a cabo una investigación que nos habrá el panorama del porqué aún no se logra que productores de hongo comestible de Cajamarca lleguen a generar asociación que les permita surgir dentro de la economía del país.

1.3.1. Justificación teórica

Se carece de estudios con respecto al estudio de asociatividad como estrategia para exportación de calzado en Perú, entonces por lo mismo no existe ningún estudio sobre asociatividad como estrategia para la exportación de calzado en la región del Porvenir - La Libertad – Trujillo.

1.3.2. Justificación aplicativa o práctica

En base a la información obtenida, podemos generar planes de negocio, muy productivos para la región, es decir que permitan incrementar y mejorar la producción lo cual generará, mayores ingresos y aumentar puestos de trabajo para nuestros productores de calzado.

1.4. Limitaciones

Durante la investigación se presentará las siguientes dificultades:

1.4.1. Limitaciones internas:

- Falta de financiamiento.
- Tiempo reducido por horarios de trabajo.
- Motivos de salud.

1.4.2. Limitaciones externas:

- Acceso a la información directa de los productores de calzado de El Porvenir.
- Complicación con la distancia para poder visitar a los productores de calzado en el distrito del Porvenir – Trujillo.
- Para la investigación se utilizará información secundaria.
- Limitado tiempo para entregar el proyecto final.

Las limitaciones se pueden superar a través del apoyo de nuestros padres, de los productores de calzado, personas que laboren en la cámara de comercio de Trujillo y el de nuestros asesores quienes nos orientarán para presentar el trabajo final.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar las estrategias de una asociatividad en los productores de calzado en el distrito del Porvenir - Trujillo para la exportación hacia el mercado de Bogotá - Colombia en el año 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Estudiar las estrategias sobre la asociatividad de los productores de calzado en el distrito del Porvenir - Trujillo para la exportación hacia el mercado de Bogotá - Colombia en el año 2017.

- Determinar las razones de una asociatividad de los productores de calzado en el distrito del Porvenir - Trujillo para la exportación hacia el mercado de Bogotá - Colombia en el año 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Quintero & Ramirez (2006), en la tesis: “Asociatividad y Competitividad en el sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga clúster” han determinado realizar una evaluación de las condiciones en las que se encuentra la asociatividad y la competitividad de la industria del calzado en la región. La investigación fue desarrollada con las empresas del sector calzado que se encuentran ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga – Colombia, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista.

El capital social genera cierto tipo de ventajas, estas pueden ser: En primer lugar, la asociatividad permite enfrentar y resolver problemas de manera conjunta sin que se llegue a perder la autonomía de los participantes. En segundo lugar, esta conduce a mejorar la productividad y competitividad, lo que se traduce en la ampliación de mercados, en mayor poder de negociación, en menores costos, mejor acceso a información, tecnología, servicios financieros, etc. En tercer lugar, se pueden adoptar diversas formas organizacionales o empresariales.

La asociatividad se constituye en un recurso fundamental para la conformación de alianzas estratégicas en las cuales interviene el capital social con lo conlleva a que se mejore las condiciones de quienes dependen de un sector productivo, ya que puede generarse mayores ingresos y puestos de trabajo.

Flores (2013), en la tesis: “Plan de asociatividad en los pequeños artesanos fabricantes de calzado de la comuna San Pedro del Cantón Santa Elena año 2013”

tiene como objetivo: desarrollar un modelo de asociatividad para los pequeños artesanos de calzado de la comuna de San Pedro permita incrementar el nivel productivo y competitivo del sector. La investigación fue desarrollada con los pequeños artesanos fabricantes de calzado de la comuna San Pedro de Cantón Santa Elena – Ecuador, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta.

La asociatividad destaca la búsqueda de beneficios comunes y de menores costos en la formación de asociación. También se puede alcanzar una economía de escala; esta mejora se ve reflejada en un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada en las microempresas, así como un mayor grado de especialización y descuentos en la compra de los insumos. la creación de relaciones de cooperación entre las empresas permite aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los mercados, así como también la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje; el resultado es una eficiencia colectiva.

Se concluye que los artesanos enfrentan problemas en la producción, y en la rentabilidad al no aplicar la estrategia colectiva, para desarrollar ventajas competitivas y mejorar su productividad.

Esquivia (2013), en la tesis: “La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo”, tiene como objetivo: Analizar las condiciones de favorabilidad que permitan implementar un proceso asociativo entre empresas productoras de calzado en el distrito de Sincelejo. La investigación fue desarrollada con las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo – Colombia, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta.

La asociatividad empresarial es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante el desarrollo de esquemas de trabajo que permitan obtener beneficios en cuanto a disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad.

Se concluye que trabajar con las pymes en un proceso asociativo favorece para que se genere mayor competitividad y por ende ingresar a mercados internacionales.

Natinson (2005), en la tesis: “Asociatividad en las pequeñas y medianas empresas para la exportación de calzado de la ciudad de Buenos Aires”, tiene como objetivo: Analizar los distintos beneficios que obtendrían las Pymes agrupadas en Asociatividad para la exportación del calzado. La investigación fue desarrollada con las Pymes de calzado de la ciudad de Buenos Aires – Argentina, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta.

EL autor menciona que hoy en día generar asociaciones es muy importante, debido a que se obtienen diversas ventajas tales como ingresar a nuevos mercados, reducir costos de producción, generar mayores conocimientos, posicionamiento de marca y generan mayores puestos de trabajo para una localidad.

Se concluye que se deben generar más asociaciones, ya que podemos observar que, en el presente estudio, nos da a conocer diversos beneficios que pueden ayudar tanto a nuestro país como a las personas con talento para la producción de calzado y a su vez generan mayores ingresos para más familias.

Mejía (2011), en la tesis: “Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las pymes del sector calzado”, tiene por objetivo: dar a conocer una propuesta estratégica que permite mejorar la competitividad y estimular la internacionalización de las PYME ecuatorianas. La investigación fue desarrollada con las pymes del sector calzado de la ciudad de Quito – Ecuador, se diseñó un instrumento que permitió recoger información.

2.1.2. Antecedentes Nacionales:

Ramírez y Rengifo (2013) En la tesis: “Efectos de la informalidad en la formalidad de las mypes en el sector calzado del distrito del Porvenir de enero a julio 2013”, tiene como objetivo: determinar el modelo de gestión empresarial efectiva que facilite la mejora continua de las MYPES del sector comercio. La investigación fue desarrollada con las MIPYMES formales del Sector Calzado del Distrito el Porvenir - Perú, se

diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista

Generar asociatividad empresarial permite acceder a créditos en el sistema financiero formal, participar en concursos públicos para ser proveedor de bienes o servicios al Estado, se puede diseñar, fabricar y comercializar propios productos (marca registrada, patentes, diseños industriales), nos permite introducirnos a mayor parte del mercado permitiéndonos exportar nuestros productos, adicionalmente se obtiene beneficios sociales, se incrementa más puestos de trabajo y se puede mejorar la calidad de vida en los trabajadores y en sus familias. Permite a los productores conocer los beneficios de ser formales, de asociarse, trabajar con especificaciones técnicas, contar con mano de obra calificada, perfeccionar sus diseños y cumplir con los plazos de entrega para acceder a nuevos mercados, incluso internacionales.

Se concluye que la mayoría de fábricas de calzado del Distrito El Porvenir son informales debido a que tienen una limitación para el crecimiento empresarial, muchos de los productores se inician en este negocio sin tener idea en lo que consiste, algunos se inician en esto solo porque lo imitan de algún familiar que está inmerso en este rubro, sin tener la capacidad de emprender un negocio con grandes ideas de surgimiento, sino que ocurre todo lo contrario, no pueden ser capaces de generar competencias, ni tener el manejo de las soluciones, esto también se debe a que tienen un escaso nivel cultural, la mayoría emprenden un negocio sin saber que significa constituir un negocio. La informalidad es un fenómeno que aqueja a la economía a nivel global.

Pereyra (2014) En la tesis: “Propuesta de modelo de gestión por procesos del área de capital humano para la implementación de un sistema de capacitación que permita mejorar la competitividad de asociaciones de mypes de calzado del parque industrial de villa el salvador (ves) y su posicionamiento en el mercado”, tiene como objetivo: mejorar la gestión, aumentar la productividad y competitividad de asociaciones de mypes de calzado del parque industrial de villa el salvador. La investigación fue desarrollada con las asociaciones de calzado del parque industrial de villa el salvador

– Perú, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta

El autor menciona que en la actualidad las MYPE se han vuelto piezas fundamentales en las diferentes actividades económicas y sociales de los países, son significativas, principalmente en la generación de empleos y redistribución de los ingresos. La asociatividad genera impacto económico, social y tecnológico.

Se concluye que la base de todo proceso asociativo es la confianza mutua debido a que este proceso es grupal, se debe buscar competencias como trabajo en equipo, compromiso e integración. A lo largo de los años se han desarrollado diversos tipos de asociaciones orientadas a la mejora de la productividad de la empresa, estos se desarrollan en base al modelo de trabajo de la empresa.

2.1.3. Antecedentes locales:

Palacios (2006) en la tesis: “Efecto de la asociatividad como estrategia de competitividad en el sector calzado” tiene como objetivo: Medir el efecto de la asociatividad como estrategia de competitividad. La investigación fue desarrollada con las asociaciones de calzado de Trujillo– Perú, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista.

El autor menciona que el proceso de la globalización ha apresurado dramáticamente la economía interna de los países. En las dos últimas décadas, los avances tecnológicos han facilitado los viajes de las personas, la comunicación internacionalización de los negocios y de esta manera, la economía en general. Dado que las economías locales se conectan más con otras economías, han aumentado las oportunidades y se ha producido una mayor competencia en el mercado.

Se concluye que al lograr la asociación tenemos por incluir a la globalización ya que esta requiere el estar preparados para nuevas tecnologías, para estar a un nivel competitivo con el mercado y estar más conectados con los clientes. También nos

dice que debemos aprovechar estos temas y avances para ganarle a la competencia, que son muchos en dicho mercado.

Lozano (2010) en la tesis: “Modelos de asociatividad: estrategia efectiva para el desarrollo de las pymes” tiene como objetivo: Analizar los diferentes mecanismos con que cuentan las Pymes para hacerle frente a las distintas fases del ciclo económico. La investigación fue desarrollada con microempresas de Trujillo– Perú, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta.

El autor menciona que los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en mercados regionales, abiertos y competitivos de formas alternativas para competir en mercados internacionales.

Se concluye que se debe de identificar qué tipo de asociatividad es la más adecuada para las pequeñas y medianas empresas y puedan lograr posicionarse en mercados internacionales.

Orrala (2013) en la tesis: “Plan de asociatividad para los artesanos en madera de la comuna prosperidad de la parroquia san José de ancón, año 2013” tiene como objetivo: Mejorar la competitividad en el mercado, aumentando la producción a través de una asociatividad aplicando estrategias. La investigación fue desarrollada con microempresas del Porvenir – Perú, se diseñó un instrumento que permitió recoger información, y para ello se utilizó la técnica de la encuesta.

El autor menciona que las creaciones de una asociatividad se deben de considerar varias leyes que muestran reglamentos, estrategias de comunicación y procesos a seguir para un excelente funcionamiento, además permite conocer los beneficios y defensas para los que la integran.

Se concluye que al asociar a los productores tenemos que hacer validos sus beneficios y sus derechos para que la asociación funciones de manera adecuada.

Otro punto a tratar es, utilizar la comunicación para una mejor relación con los productores.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría de la asociatividad

2.2.1.1. Surgimiento de la asociatividad empresarial:

Actualmente la asociatividad empresarial se ha convertido en una herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, ya que permite que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se afiancen no solo en los mercados internos, sino que también puedan competir en los mercados externos, mejorando su estructura de costos, para así, tener precios competitivos y productos de buena calidad. Sin embargo, en décadas pasadas la economía estaba regida por un modelo Fordista, en el que la producción era en cadena y se buscaban grandes beneficios que lucraban en mayor medida a las economías desarrolladas y a las grandes empresas que eran capaces de producir bajo el, obteniendo mejores resultados, razón por la cual las políticas que desarrollaban los agentes económicos estaban enfocadas a fortalecerlas olvidándose de las pequeñas empresas y de las que estaban surgiendo. Ante la globalización y las crisis de innumerables economías, se generaron nuevos procesos en los que los países se dieron cuenta de la necesidad de buscar nuevos enfoques, que apoyen no solo a las grandes empresas, sino también a las pequeñas y medianas, surgiendo así, la asociatividad empresarial entre los pequeños y medianos productores como la mejor alternativa, sin embargo, los primeros aportes que se dieron sobre este concepto fueron desarrollados por Alfred Marshall en su obra “Principios de economía” escrita hacia el año de 1920. De igual forma años más tarde sus ideas sobre distritos industriales fueron retomadas por Giacomo Becattini quien se convirtió en el principal gestor de dicha forma de asociatividad.

2.2.1.2. Asociatividad Empresarial:

Puede definirse como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. (Gómez Hernández, 2011)

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Iguera, 1997)

Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada. (Santiago Ibáñez, 2008)

La asociatividad es entonces, una posibilidad de incrementar los resultados mediante la consolidación de planes conjuntos, en los que los empresarios del mismo sector productivo o de otros, se unen para formar parte de una nueva figura empresarial. (Valdenegro Nuñez, 2004).

Tabla 1. Beneficios y ventajas de la asociatividad

Beneficios	Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta, respetando la autonomía de los participantes. • Promover el uso y desarrollo de la competitividad. • Aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades. • Incremento de la producción y productividad. Mayor poder de negociación. • Mejora el acceso de tecnología de procesos y productos y a financiamiento. • Se comparten, riesgos, costo y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la producción y productividad. • Mayor poder de negociación. • Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento. • Se comparte riesgos y costos. • Reducción de costos. • Mejora de la calidad y diseño. • Mejora la gestión de la cadena de valor. • Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial

Fuente: Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI, 2004

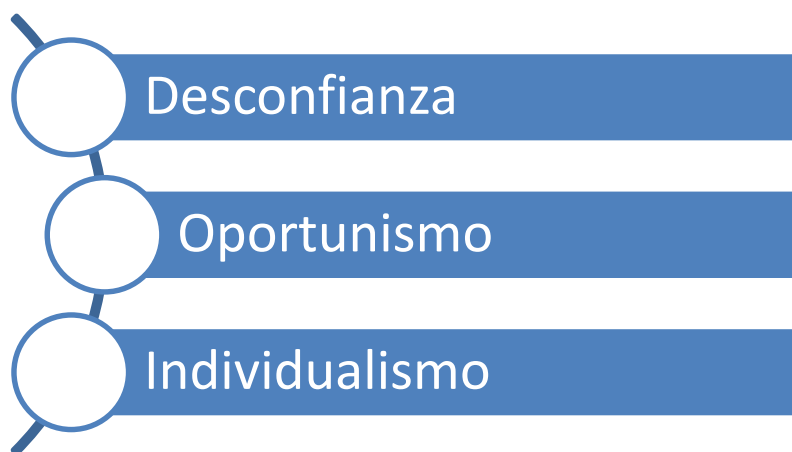


Figura 1. Obstáculos para los empresarios

Fuente: Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI, 2004

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no es algo común. Esto se debe en gran parte a dos cuestiones: La falta de incentivo por parte

del estado y/o La falta de cultura de cooperación existe en la mayoría de productores. Algunos organismos, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de productores, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio de cultura mayor.

2.2.1.3. Tipos de modelo asociativo:

Tabla 2. Tipos de modelo asociativo

Redes de Cooperación	Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación.
Articulación Comercial	Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.
Alianza en Clúster	De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
Alianza en Cadenas Productivas	En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
Joint Venture	Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.
Consortios	El Art. 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los Consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común.

Fuente: Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI, 2004

2.2.2. Teoría de comercio internacional

La economía ha tratado desde años atrás de explicar los factores de competitividad de los países y sus empresas. Prueba de ello son las teorías que a continuación van a mencionarse.

A continuación, se expone la evolución de las principales teorías del comercio internacional centradas principalmente en explicar las causas y beneficios del comercio:

2.2.2.1. Mercantilismo

La primera teoría del comercio internacional surgió en Inglaterra a mediados del siglo XVI. Conocida como mercantilismo, su declaración de principios consistía en que el oro y la plata eran los pilares fundamentales de la riqueza nacional y eran esenciales para un comercio vigoroso. El principio fundamental planteaba que era conveniente para un país mantener un excedente de comercio, a través de un mayor nivel de exportación que de importación. Al hacerlo, un país acumularía oro y plata e incrementaría su riqueza y prestigio nacionales. Ésta doctrina defendía la intervención gubernamental para lograr un excedente en la balanza comercial. El error del mercantilismo consiste en creer que el comercio es un “juego de suma cero” Actualmente los gobiernos saben perfectamente que pocos países en el mundo pueden tener mayores exportaciones que importaciones, ya que como se verá en las teorías siguientes, ningún país tiene los recursos para ser autosuficiente y exportar el excedente de su producción después de haber satisfecho el consumo nacional, sin embargo el estudio de la balanza de pagos sigue siendo un referente importante para analizar el comportamiento de una economía. Se sabe que, aunque no siempre se puede ser superavitario, un déficit puede ser no tan malo, sobre todo cuando no representa un porcentaje importante del producto interno bruto y cuando puede ser compensado por un ingreso de capitales. (Escartín González, 2013)

Por otro lado, el oro y la plata han dejado de ser los fundamentos de la riqueza de los países, ahora ésta no es algo estático que se pueda guardar

en un cofre, sino que se ha convertido en algo dinámico, tal como la tecnología o los servicios que son los que realmente crean la riqueza y el prestigio para los países.

2.2.2.2. Ventaja absoluta

Adam Smith en su obra clásica “The Wealth of Nations” de 1776, argumentaba que los países deben especializarse en la producción de mercancías para las que tengan una ventaja absoluta y, posteriormente intercambiar estos productos por artículos producidos por otros países, nunca se debe producir en casa lo que se pueda adquirir, a un menor costo, de otros países. Esta teoría a pesar de ser la primera en considerar la especialización como un factor estratégico para los países, tomaba ésta sólo a nivel de país entero, no a nivel de regiones. Actualmente ningún país tiene el monopolio total en la producción de algún artículo, sino por el contrario, se da una gran competencia entre los países por ganar mercados con artículos de manufacturas mayormente nacionales de cada uno de ellos. Un exportador compite, por ejemplo, contra los exportadores de otros países, así como contra productores nacionales de los países de destino. Una empresa transnacional tal vez encontrará más conveniente incluso trasladar sus operaciones fabriles a otro país donde se encuentra su mercado meta. La teoría de Adam Smith simplifica la cuestión de decidir “qué producir” a un acuerdo entre caballeros entre todas las naciones del mundo negociando cómo se distribuirán la obtención de alimentos, materias primas y bienes manufacturados, industriales o de consumo. Tampoco considera las cuestiones de distribución, ya que podría ser que un país es más eficiente en la producción de ciertos productos, pero al trasladarlos hasta otra parte del mundo se pierda dicha ventaja. (Smith, 1776)

2.2.2.3. Ventaja comparativa:

En su libro “Principles of Political Economy” de 1817, David Ricardo demostró que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir, de otros países aquellos que produzca de manera menos eficiente, incluso cuando, en ocasiones, esto represente adquirir bienes extranjeros cuya producción final

puede ser más eficiente. De esta manera, la teoría de David Ricardo hace énfasis en la productividad de los países. (David Ricardo, 1817)

Tanto la teoría de la ventaja absoluta con la de la ventaja comparativa simplifican en sus modelos el comportamiento de la economía mucho más allá del *ceteris paribus* ordinario, en donde se estudia una variable y se dejan estáticas las demás. Aquí se están omitiendo factores como los que se mencionaron en el apartado anterior, por ejemplo: qué pasa cuando más de un país son los más eficientes en la producción u obtención de un bien en dos regiones distintas del mundo. Es sin embargo un gran acierto definir la ventaja de los países en la productividad, la cual se definirá más adelante en esta tesis. Sin embargo, cabe destacar que es muy cierto que un país puede volverse más productivo en la obtención de cierto artículo gracias a aspectos como el desarrollo tecnológico.

2.2.2.4. Teoría de Heckscher-Ohlin:

Los economistas suecos Eli Heckscher, en 1919, y Bertil Ohlin, en 1933, expusieron una explicación distinta de la ventaja comparativa. Ambos aseveraron que la ventaja comparativa es producto de las diferencias en la dotación de factores (tierra, mano de obra y capital) Distintas dotaciones de factores explican las diferencias en los costos relativos a los factores. Entre más abundante es un factor, menor es su costo. Los países exportarán aquellos bienes que hacen uso intensivo de aquellos factores localmente abundantes, e importarán bienes que hacen uso intensivo de aquellos factores localmente escasos. (Heckscher & Ohlin, 1919)

Al parecer con esta teoría, un país que es intensivo en mano de obra está condenado a exportar productos intensivos en este factor, sin embargo, existen ejemplos como el de Suiza o Hong Kong, países que actualmente son bastante prósperos y en donde abundan los grandes capitales, sin embargo, no siempre fueron así. El desarrollo de servicios financieros en ambos, además del transporte marítimo en el segundo, fueron aspectos que hicieron que ambos países dejaran de depender de su mano de obra o su escasa tierra para desarrollarse.

En las teorías vistas hasta ahora, no se considera al comercio de servicios, la inversión extranjera y el desarrollo tecnológico como aspectos potenciadores del crecimiento de los países. La riqueza de los países era vista sólo en función del intercambio de bienes producidos en el país de donde la persona que estudia el fenómeno es originaria.

2.2.2.5. Teoría del ciclo de vida del producto:

Raymond Vernon propuso la teoría del ciclo de vida del producto a mediados de los años sesenta. La teoría decía que, de manera aparente, las empresas pioneras en un producto creían que era mejor mantener las plantas productivas cerca del mercado y del lugar de toma de decisiones. Debido a la novedad del producto, las empresas pueden cobrar precios relativamente elevados por sus nuevos productos. La demanda inicial en otros países avanzados no justifica la producción inicial en esos países del nuevo producto, pero si requiere exportaciones del país de origen. Con el tiempo, la demanda del nuevo producto empieza a crecer en otros países avanzados y entonces los productores extranjeros encuentran un motivo para iniciar la producción de tales bienes y de esta forma, abastecer a sus mercados nacionales. Conforme el mercado madura, el producto se vuelve más estandarizado, al ocurrir esto, las consideraciones de costos representan un papel más importante dentro del proceso competitivo y la producción se vuelve a trasladar, esta vez hacia países en vías de desarrollo. El ciclo puede repetirse conforme los países en desarrollo empiezan a adquirir una ventaja de producción sobre los países desarrollados. (Vernon, 1966)

Ésta es otra teoría que presenta un modelo para explicar el funcionamiento del comercio, válido principalmente para el momento en que se elaboró. Aquí la producción de bienes de reciente creación pasa del país desarrollado donde se desarrolló a otro país desarrollado y de ahí a un tercer país menos desarrollado. Muchas empresas siguen llevando a cabo las funciones de I&D en sus países de origen, pero también bastantes han recurrido al clúster tecnológico donde llevan a cabo dichas funciones, además de la producción de bienes fruto de dicho trabajo creativo. Bastantes países compiten por que las empresas de más alta tecnología se instalen en sus parques industriales

a fin de incrementar la mano de obra ocupada en esas regiones y darles mayor valor agregado a sus exportaciones. Esta tesis se tiene justamente el propósito de estudiar los clústeres como factores de competitividad entre las empresas.

En la actualidad los mayores flujos de inversiones viajan entre los países desarrollados, sin embargo no siempre sucede lo que la teoría del ciclo de vida del producto propone acerca de que la producción se da originalmente en los países creadores de una nueva tecnología para luego pasar a otros países desarrollados, suceden casos en que un nuevo desarrollo tecnológico es creado en el clúster tecnológico de una empresa norteamericana en Bruselas, Bélgica, y de inmediato se decide llevar la producción de dicha mercancía a un país en desarrollo, tal como China o Europa del Este, dejando sólo en los demás países en desarrollo oficinas de venta acompañadas a veces de centros de distribución.

2.2.2.6. Nueva teoría del comercio internacional:

La nueva teoría del comercio empezó a surgir en la década de los setenta. De acuerdo con ella, muchas industrias experimentaban rendimientos crecientes de la especialización, debido a la presencia de economías sustanciales de escala. Además, los teóricos del nuevo comercio aseveran que, por la presencia de economías de escala importantes, la demanda mundial únicamente apoyará a unas cuantas firmas en varias industrias. Los teóricos del nuevo comercio afirman que los países pueden exportar ciertos productos simplemente porque cuentan con una firma que entró por primera vez en una industria que sólo puede sostener a unas cuantas empresas. Gracias a que pueden obtener economías de escala, los primeros en entrar en una industria pueden colocar un candado en el mercado mundial que desaliente los intentos de una penetración subsecuente. Muchas industrias globales tienen un número muy limitado de empresas. (Krugman, 1953)

Al parecer esta nueva teoría del comercio internacional se cumple en aquellas compañías de grandes dimensiones, sin embargo, no se debe olvidar que hay países en los que las pequeñas y medianas empresas son

el motor de la economía exportadora. Los países tratan de atraer algunas empresas de la cadena productiva de estos sectores poco competidos, para ello crean y ofrecen clúster productivo tales como el clúster tecnológico ubicado en El Salto, Jalisco o el aeronáutico, de reciente creación en Querétaro.

2.2.3. Teoría de la exportación:

La exportación consiste en obtener beneficios mediante la venta de productos o servicios en mercados exteriores.

También nos hace mención que el exportar significa atender a los clientes con tanto éxito que los pequeños y medianos productores puedan crecer y prosperar aumentando a la vez empleo directo e indirecto. (Garola Crespo, 2005)

Motivos para exportar:



Figura 2. Motivos para exportar
Fuente: Teoría de la exportación

2.2.3.1. Tipos de exportación:

Exportación definitiva:

La exportación definitiva se encuentra definida en el artículo 103 de la ley aduanera como la salida de mercaderías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.

Exportación temporal:

Es la salida de mercancías del territorio nacional para retornar posteriormente al país. Se realiza con el objeto de permanecer en el extranjero con tiempo limitado y con una finalidad específica como reparación, exhibición, sustitución, etc.

Exportación Directa:

cuando el desarrollo del negocio es desarrollado y ejecutado por la empresa productora de los productos, reduciendo o eliminando por completo la existencia de intermediarios, y asumiendo también todos los riesgos que conlleva todo envío internacional. Cabe mencionar que este tipo de exportación es más conveniente para empresas con mayor experiencia y recursos humanos.

Exportación Indirecta:

cuando la empresa productora de los bienes o servicios opta por contratar los servicios de un agente especializado en comercio internacional (trader) quien se encarga de la captación de clientes, y el proceso de exportación debido al conocimiento que tiene en el sector. Este tipo de exportación es recomendable para empresas novatas en el sector y las que buscan reducir los riesgos de la internacionalización.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

El análisis de las estrategias determina la importancia de la asociatividad de los productores de calzado para la exportación.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

3.1.1. Variable Independiente:

Análisis de las estrategias

3.1.2. Variable Dependiente

La asociatividad de productores de calzado

3.1.3. Operacionalización de Variables

3.1.3.1. Variable Independiente

(X): Análisis de las estrategias

3.1.3.2. Variable Dependiente

(Y): La asociatividad de productores de calzado

Tabla 3. Variable Independiente (X): Análisis de las estrategias

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente (x): Análisis de las estrategias	persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a incrementar la competitividad, es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas	Financiero	Acceso a financiamiento
			Garantías comerciales
			Compras e inversiones
		Organizacionales	Mejorar los procesos
			Capacitación
			Aplicación de nuevas formas de administración
		Comerciales	Investigación de mercados
			Incremento de volúmenes de venta
			Alianzas estratégicas
			Intercambio de información comercial

Elaboración: Propia según manual de estilo UPN, 2016

Tabla 4. Variable Dependiente (Y): Asociatividad de productores de calzado

VARIABLE(S)	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Dependiente (Y): Asociatividad de productores de calzado	Mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización	Económico	Incrementar nivel de ingresos
			Mejorar índice de Precios
		Social	Incrementar puestos de trabajo
			Implementar nueva tecnología
		Tecnológico	Incrementar producción
			Reducir costos

Elaboración: Propia según manual de estilo UPN, 2016

3.2. Diseño de investigación

3.2.1. Tipo de investigación:

Investigación descriptiva.

3.2.2. Diseño de investigación

La presente investigación es descriptiva puesto que busca identificar las condiciones de la asociatividad de El Porvenir, está hecho para describir con mayor precisión y fidelidad posible, los diseños descriptivos son generalmente cuantitativos. Se realizan con poblaciones numerosas y abarcan un gran número de variables y correlaciones. No sólo se basa en data primaria también suelen basarse en data secundaria.

Utiliza métodos y técnicas estadísticas tanto para la recolección de datos como para sus análisis. Sus técnicas más conocidas son el cuestionario estructurado, las escalas o pruebas estandarizadas, las de observación estructurada y las guías de registro estructurado.

3.3. Unidad de estudio

El estudio se llevó a cabo con los productores de calzado, en el distrito de El Porvenir, provincia y departamento de la Libertad.

3.4. Población

- Productores de calzado del distrito de El Porvenir.

3.5. Muestra (muestreo o selección)

- Se tomó una muestra a los productores de calzado del distrito de El Porvenir 10 productores de calzado del distrito de El Porvenir. (Muestreo no probabilístico).

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron una encuesta dirigida a los productores de calzado del Porvenir, mediante el uso del instrumento llamado cuestionario. El objetivo fue el levantamiento de información que permita identificar, analizar y verificar información relevante para el proceso de investigación.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos:

Se describen los elementos metodológicos, y técnicos que se siguieron durante esta investigación, se organizan los datos recopilados, se resumen los hallazgos y se analizan los resultados con el propósito de dar un significado más amplio a la información obtenida y obtener un panorama más preciso de la situación actual.

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

4.1. Idea de negocio

4.1.1. Identificación de la idea de negocio:

En el Perú se ha identificado un incremento de exportaciones de calzado, la necesidad de exportar dicho producto se ha vuelto una oportunidad para diferentes agrupaciones del país. El número de empresas interesadas en exportar calzado se ha incrementado considerablemente.

El mercado internacional ha aumentado la demanda de productos de calzado. Lo que sí está claro, es que, esta nueva oportunidad que nos brinda el mercado debe ser aprovechada por las empresas y el Perú debido a que nuestra economía necesita crecer, y que mejor manera de hacerlo que formando empresas peruanas que logren crecer en el extranjero.

Para este paso, primero hicimos preguntas a diferentes personas como: ¿Qué es lo que usted busca o quisiera que tenga el calzado que compra?

A partir de ello es que nosotros comenzamos a generar ideas como las del siguiente cuadro.

Tabla 5. Registro de ideas de negocio

Nº	IDEA DE NEGOCIO
1	Tienda de calzado con diseños peruanos
2	Calzado con chip GPS
3	Calzado ajustables
4	Calzado anti estrés (Masajeador)
5	Calzado para mujer con taco regulable
6	Calzado con suspensión de aire

Fuente: Planes de negocio Pacifico

Tabla 6. Proceso de depuración: Criterios

Nº	IDEA DE NEGOCIO	CRITERIOS		
		RENTABILIDAD	INTERES	IMPACTO SOCIAL
1	Tienda de calzado con diseños peruanos		x	
2	Calzado con chip GPS	x	x	x
3	calzado ajustables	x		x
4	calzado anti estrés (Masajeador)	x	x	x
5	calzado para mujer con taco regulable	x		x
6	calzado con suspensión de aire		X	

Fuente: Planes de negocio Pacifico

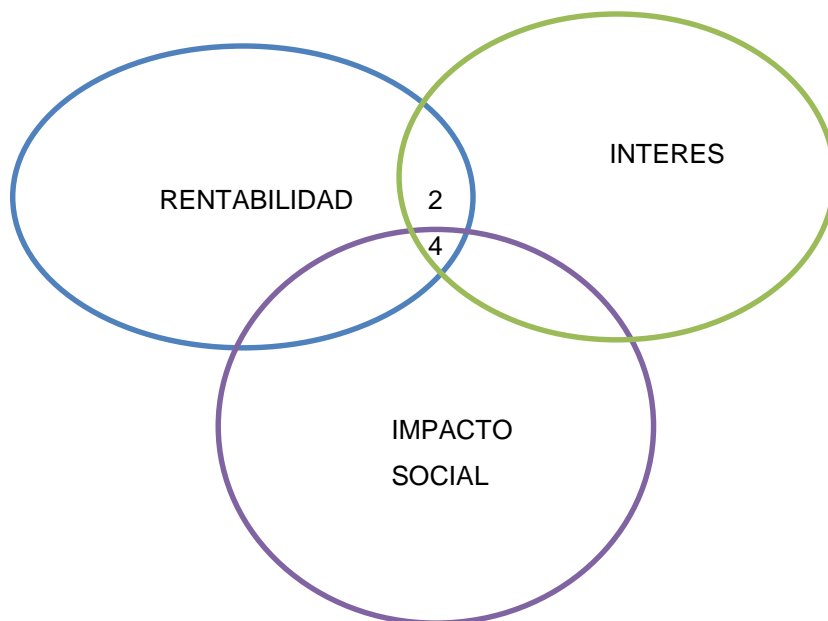


Figura 3. Planteamiento del proceso de depuración
Fuente: Planes de negocio Pacífico

Para ver la mejor opción, creímos conveniente analizar ciertos criterios y ver la mejor opción para poder realizar nuestro plan de negocio con miras al mercado colombiano.

4.1.2. Factores de evaluación de ideas planteadas:

Tabla 7. Proceso de depuración: Criterios

Nº	IDEA DE NEGOCIO	CRITERIOS			APLICA	
		RENTABILIDAD	INTERES	IMPACTO SOCIAL	SI	NO
1	Tienda de calzado con diseños peruanos		X			x
2	Calzado con chip GPS	X	X	x	X	
3	calzado ajustables	X		x		x
4	calzado anti estrés (Masajeador)	X	X	x	X	
5	calzado para mujer con taco regulable	X		x		x
6	calzado con suspensión de aire		X			x

Fuente: Planes de negocios Pacífico

4.2. Análisis del entorno

Para realizar un análisis del entorno, primero debemos tener en cuenta el producto, religión, gustos, costumbres, etc.

4.2.1. Entorno de la empresa:

Es el análisis exhaustivo de todo aquello que rodea a una empresa, que puede afectar muchas veces de forma negativa como también existen aspectos que la rodean y pueden significar ventajas para la misma.

4.2.2. Análisis del ambiente externo:

Los factores del entorno externo son aquellos que afectan a todas las empresas y personas ubicadas en un país o región en particular.

A continuación, se ponderará atributos para elegir nuestro país de destino.

Tabla 8. Atributos del país objetivo

Variables	Atributos	Ponderación
1	Importaciones de calzado	5
2	PBI	3
3	Adquisición de calzado veces por año	4
4	Precio de calzado	5
5	Tamaño de la población	2
6	Arancel de Perú	2
7	Poder adquisitivo	3

Fuente: Propia

Tabla 9. Análisis de País Objetivo

Importadores	Importaciones Mundiales	PBI (Mil Millones de USD)	Adquisición de calzado por persona por año	Precio de calzado por pares de calzado	Tamaño de la población	Arancel de Perú	Poder adquisitivo
Brasil	\$179,703.00	\$2,317,158.00	5.00	\$84.63	202769000.00	-2.2%	\$225.00
Chile	\$70,069.00	\$258,682.00	3.00	\$61.00	17819000.00	0%	\$353.00
Argentina	\$68,015.00	\$544,734.00	3.00	\$111.00	42980026.00	-2.20%	\$486.00
Venezuela	\$36,510.00	\$502,964.00	2.00	\$118.00	30693827.00	0%	\$693.00
Bolivia	\$35,356.00	\$33,237.00	2.00	\$75.77	10561887.00	0%	\$210.00
Colombia	\$27,365.00	\$377,867.00	5.00	\$89.38	47662000.00	0%	\$219.00
Ecuador	\$19,321.00	\$100.92	4.00	\$82.45	16027000.00	0%	\$318.00
Paraguay	\$15,568.00	\$30,881.00	3.00	\$60.20	6892000.00	-3.30%	\$387.00
Uruguay	\$8,923.00	\$57,471.00	4.00	\$89.46	3404000.00	-2.20%	\$408.00
TOTAL	\$460,830.00	\$4,123,094.92	31.00	\$771.89	378808740.00	-10%	\$3,299.00

Fuente: Trademap

Tabla 10. Análisis de País Objetivo

N°	País	Importaciones Mundiales	PBI (Mil Millones de USD)	Adquisición de calzado veces por año	Precio de calzado	Tamaño de la población	Arancel de Perú	Poder adquisitivo	Total
		5	3	4	5	2	2	3	
1	Brasil	5.00	3.00	4.00	3.59	2.0	-1.3	1.0	17.2
2	Chile	1.9	0.33	2.40	2.58	0.2	0.0	1.5	9.0
3	Argentina	1.89	0.71	1.20	4.70	0.4	-1.3	2.1	9.7
4	Venezuela	1.02	0.65	1.60	5.00	0.3	0.0	3.0	11.6
5	Bolivia	0.98	0.04	1.60	3.21	0.1	0.0	0.9	6.9
6	Colombia	0.8	0.49	4.00	3.79	0.5	0.0	0.9	10.5
7	Ecuador	0.54	0.00	3.20	3.49	0.2	0.0	1.4	8.8
8	Paraguay	0.43	0.04	2.40	2.55	0.1	-2.0	1.7	5.2
9	Uruguay	0.25	0.07	3.20	3.79	0.0	-1.3	1.8	7.8

Fuente: Trademap

El país de destino que tendremos para nuestro producto será el país de Bogotá, ubicado en la tercera posición del cuadro ponderado, no se eligió al país de Brasil, debido a que su población utiliza mayormente calzado descubierto, no se eligió al país de Venezuela por su crisis que está pasando.

4.2.2.1. Factor demográfico:

La República de Colombia cuenta con un territorio de alrededor de 2 129,7 mil kilómetros cuadrados y se encuentra ubicada en la región noroccidental de América del Sur. Limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador, y al noroeste con Panamá. Además, tiene costas tanto en el Océano Pacífico como en el Mar Caribe, en el que posee diversas islas. El país se encuentra dividido políticamente en 32 departamentos descentralizados y un Distrito Capital.

Actualmente es el tercer país más poblado de América Latina con alrededor de 47,4 millones de habitantes, únicamente por detrás de Brasil y México. El 75% de los colombianos viven en ciudades, siendo Bogotá la urbe más poblada (7,7 millones de habitantes) y el centro económico de la nación. Además, presenta grandes aglomeraciones urbanas a lo largo de su territorio, entre las que destacan Medellín (2,4 millones), Cali (2,3 millones) y Barranquilla (1,2 millones), cabe agregar que otras 25 ciudades también superan los 100 mil habitantes.

Colombia es miembro fundador de la Comunidad Andina (CAN) y la Alianza del Pacífico (AP), además de pertenecer a otros organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), la Organización Mundial del Comercio (OMC), entre otros.

Tabla 11. Población, crecimiento y estructura

AÑO	POBLACIÓN
2010	45.510.000
2011	46.045.000
2012	46.582.000
2013	47.121.000
2014	47.662.000

Fuente: Tradingeconomics - colombia/indicators

Tabla 12. Población de los estados más poblados año 2014

Ciudad	Población
Bogotá	9.155.100
Medellín	3.731.400
Cali	2.879.000
Barranquilla	1.958.500
Bucaramanga	1.113.500
Cartagena	1.061.400
Cúcuta	805.700

Fuente: Tradingeconomics - colombia/indicators

Tabla 13. Estructura rango de edades año 2014

Rango de edades	Porcentaje	Masculino	Femenino
0 – 14 años	12,79%	5,967,860	5,688,106
15 – 24 años	12,2%	4,234,564	4,087,134
25 – 54 años	57,91%	9,653,094	9,841,546
55 – 64 años	11,66%	1.885.481	2141618
Mayor de 64 años	5,44%	1349613	1887712

Fuente: Tradingeconomics - colombia/indicators

Idioma: español.

4.2.2.2. Factor económico:

Colombia posee una de las economías más sólidas e importantes de América Latina, tercera en población y en PBI. En 2013, la economía colombiana registró un incremento de 4,3%, como resultado de los altos niveles de inversión en el país, lo cual hizo que su PBI alcance los US\$ 347 mil millones y desplace así a Argentina como la tercera mayor economía de la región, solo por debajo de Brasil y México.

A nivel económico, Colombia es la tercera mayor economía de América Latina al haber superado a Argentina, con un PBI de US\$ 347 mil millones en 2013. El dinamismo del país se ha visto impulsado por el crecimiento del consumo final, las mayores exportaciones y el aumento de la inversión privada, la cual representó 27,7% del PBI en el último año.



Figura 4. Colombia PIB tasa de crecimiento anual
 Fuente: Banco de la República de Colombia.



Figura 5. Tasa de inflación
Fuente: Banco de la República de Colombia.



Figura 6. Importaciones de calzado-Colombia
Fuente: Banco de la República de Colombia.

Las importaciones del país se incrementaron a una tasa promedio del 15.9 % entre los años 2009 y 2013. Estas adquisiciones sumaron alrededor de US\$ 59 mil millones en el último año, lo cual representó un incremento de 2,3% con respecto a 2012. Asimismo, Estados Unidos (28% de

participación), China (17%), México (9%), Brasil (4%) y Alemania (4%) fueron sus principales proveedores. Entre los años 2009 y 2013, las exportaciones peruanas a Colombia aumentaron a una tasa promedio anual de 7% y totalizaron US\$ 846 millones en el último año. Además, el 85% del total exportado a este país correspondió a productos no tradicionales, los cuales sumaron envíos por US\$ 716 millones. Vale mencionar que la totalidad de los productos peruanos ingresan a Colombia con arancel cero en el marco del Acuerdo suscrito entre Perú y los demás miembros de la Comunidad Andina (CAN).

Las importaciones a Colombia disminuyeron un 19,3 por ciento año con año a 358 millones de dólares en mayo del 2016, tras un descenso del 17 por ciento en abril. compras de fabricación bajaron un 18,2 por ciento y los de los combustibles y la minería se contrajo 28,9 por ciento. Además, los productos agrícolas y alimentos cayeron un 13,9 por ciento. Las importaciones en Colombia un promedio de 1.65 millones de dólares desde 1980 hasta 2016, alcanzando un máximo histórico de 6,08 mil millones de dólares en julio de 2014 y un mínimo récord de 0,27 millones de dólares en febrero de 1986.

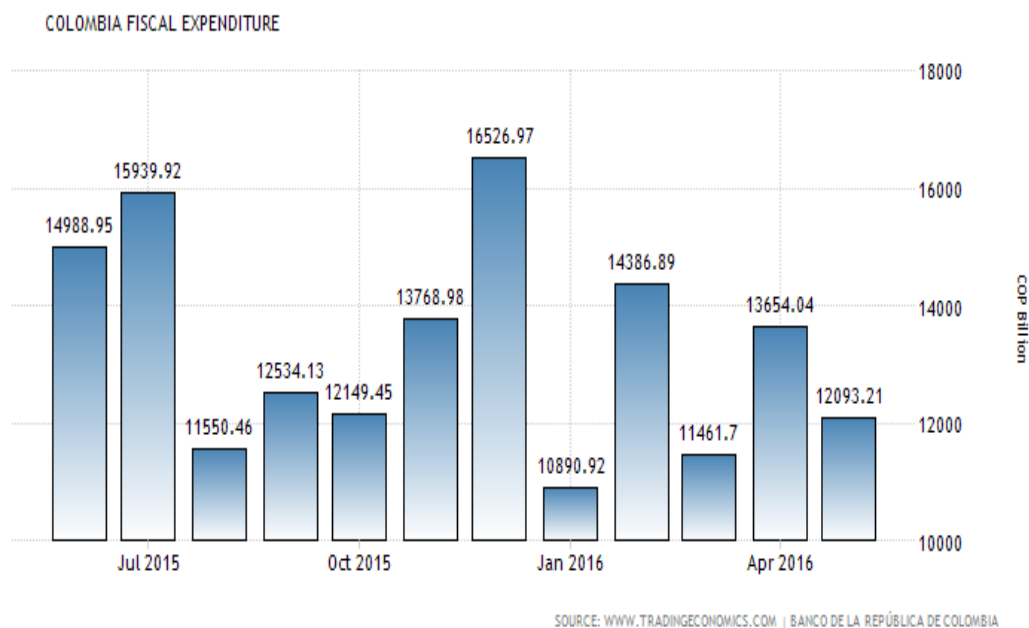


Figura 7. Políticas fiscales
Fuente: Banco de la República de Colombia.

El gasto fiscal en Colombia se redujo a 12.093,21 COP mil millones en mayo de 13.654,04 COP mil millones en abril de 2016. El gasto fiscal en Colombia un promedio de 2.425,66 COP mil millones a partir de 1963 hasta 2016, alcanzando un máximo de tiempo de 16.526,97 COP mil millones en diciembre de 2015 y un mínimo histórico COP de 0,12 mil millones en enero de 1963. El gasto fiscal en Colombia ha informado por el Banco de la República de Colombia.

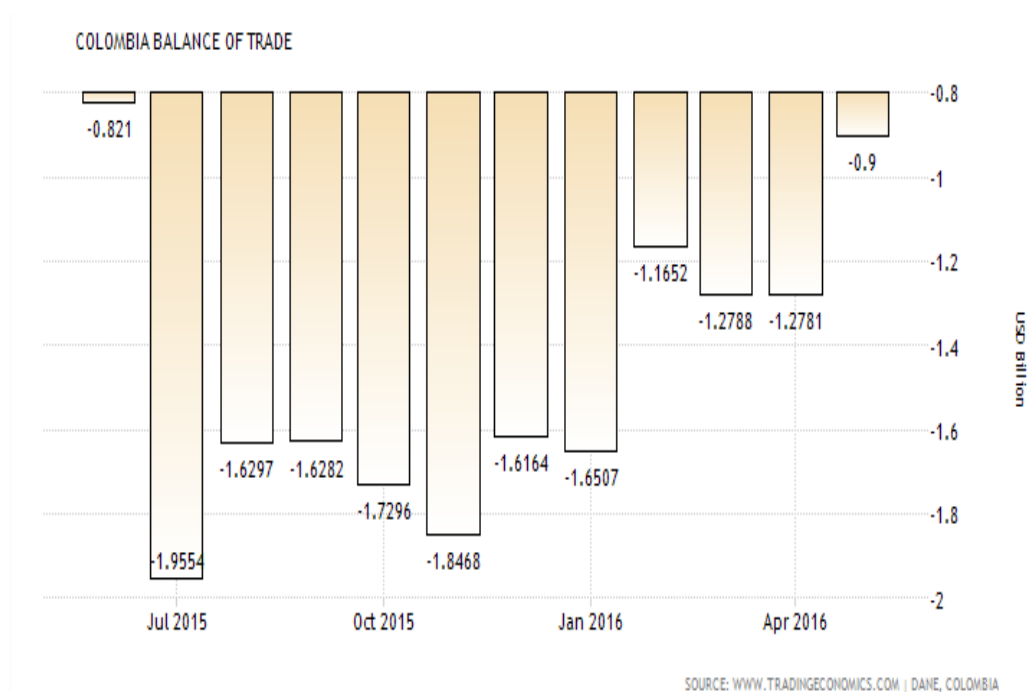


Figura 8. Balanza comercial
Fuente: Banco de la República de Colombia.

Colombia registró un déficit comercial de USD 0,90 mil millones en mayo de 2016 en comparación con los 0,87 mil millones de dólares brecha de hace un año. Balanza de Comercio de Colombia un promedio de -0,09 millones de dólares desde 1980 hasta 2016, alcanzando su punto más alto de 1,02 mil millones de dólares en diciembre de 2011 y un mínimo de -1.96 mil millones de dólares en julio de 2015.

Acuerdos multilaterales		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Miembros de la OMC	30 abril 1995 (Parte contratante del GATT 1947 desde 03 octubre 1981)	
Uniones aduaneras		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Comunidad Andina	26 mayo 1969	
Acuerdos de libre comercio		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Alianza del Pacífico	10 febrero 2014	01 mayo 2016
Costa Rica	22 mayo 2013	01 agosto 2016
Corea	21 febrero 2013	15 julio 2016
Unión Europea	26 junio 2012	
AELC Asociación Europea de Libre Comercio	25 noviembre 2008	01 julio 2011
Canadá	21 noviembre 2008	15 agosto 2011
Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras)	09 agosto 2007	
Chile	27 noviembre 2006	08 mayo 2009
Estados Unidos	22 noviembre 2006	15 mayo 2012
México	13 junio 1994	
Acuerdos comerciales preferenciales		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Venezuela (AAP.C N° 28)	28 noviembre 2011	19 octubre 2012
Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)	18 octubre 2004	
CARICOM (AAP.A25TM N°31)	24 julio 1994	
Panamá (AAP.AT25TM N° 29)	09 julio 1993	18 enero 1995
Nicaragua (AAP.AT25TM N° 6)	02 marzo 1984	
Costa Rica (AAP.A25TM N°7)	02 marzo 1984	

Figura 9. Acuerdos Comerciales
Fuente: Banco de la República de Colombia.

4.2.2.3. Factor político / legal:

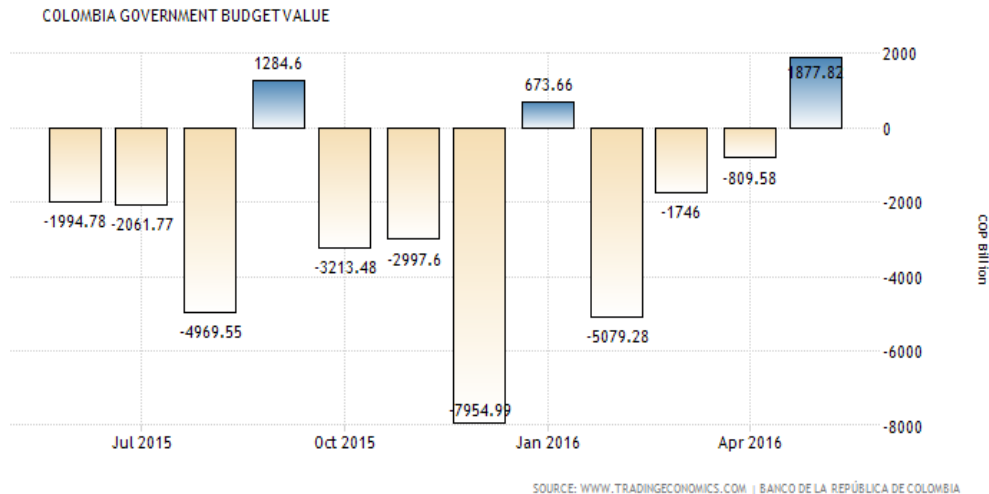


Figura 10. Valor del gobierno, presupuesto Colombia
 Fuente: Banco de la República de Colombia.

Colombia registró un superávit presupuestario del gobierno de 1.877,82 COP mil millones en mayo de 2016. Gobierno Presupuesto Valor en Colombia promedió -407,30 COP mil millones a partir de 1963 hasta 2016, alcanzando un máximo de tiempo de 9.207,09 COP mil millones en abril de 2012 y un mínimo histórico de -10.366,03 CP mil millones en diciembre de 2012.



Figura 11. El gasto del gobierno de Colombia
 Fuente: Banco de la República de Colombia.

El gasto público en Colombia se redujo a 12.093,21 COP mil millones en mayo de 13.654,04 COP mil millones en abril de 2016. El gasto público en Colombia un promedio de 2.426,28 COP mil millones a partir de 1963 hasta 2016, alcanzando un máximo de tiempo de 16.526,97 COP mil millones en diciembre de 2015 y un mínimo histórico COP de 0,12 mil millones en enero de 1963.

4.2.2.4. Factor socio cultural:

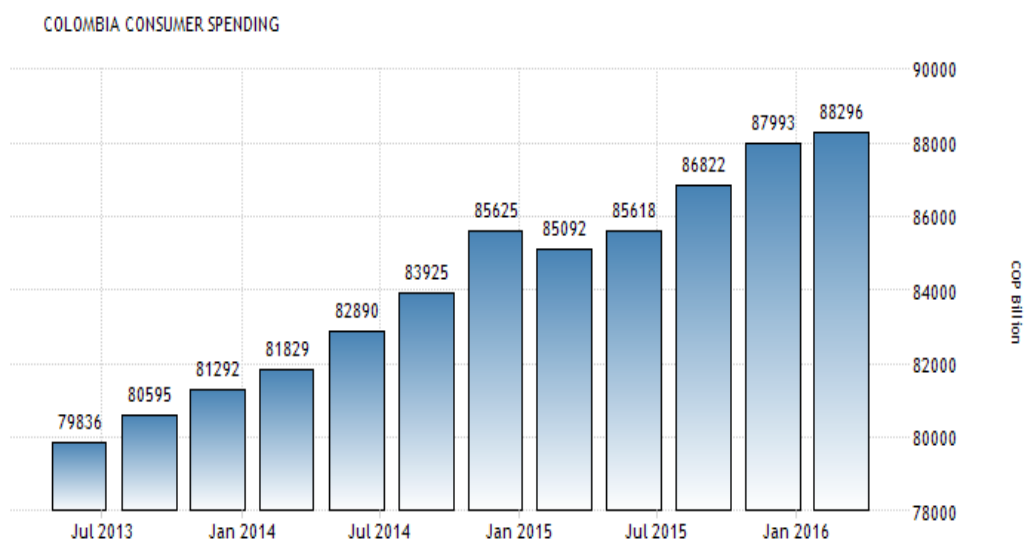


Figura 12. Gasto del consumidor
Fuente: Banco de la República de Colombia.

El gasto de los consumidores en Colombia aumentó a 88296 CP mil millones en el primer trimestre de 2016 de 87993 COP mil millones en el cuarto trimestre de 2015. El gasto de los consumidores en Colombia un promedio de 65.091,91 COP mil millones a partir de 2000 hasta 2016, alcanzando su punto más alto de la CP 88296 mil millones en el primer trimestre de 2016 y un mínimo de 48337 COP mil millones en el primer trimestre de 2000.

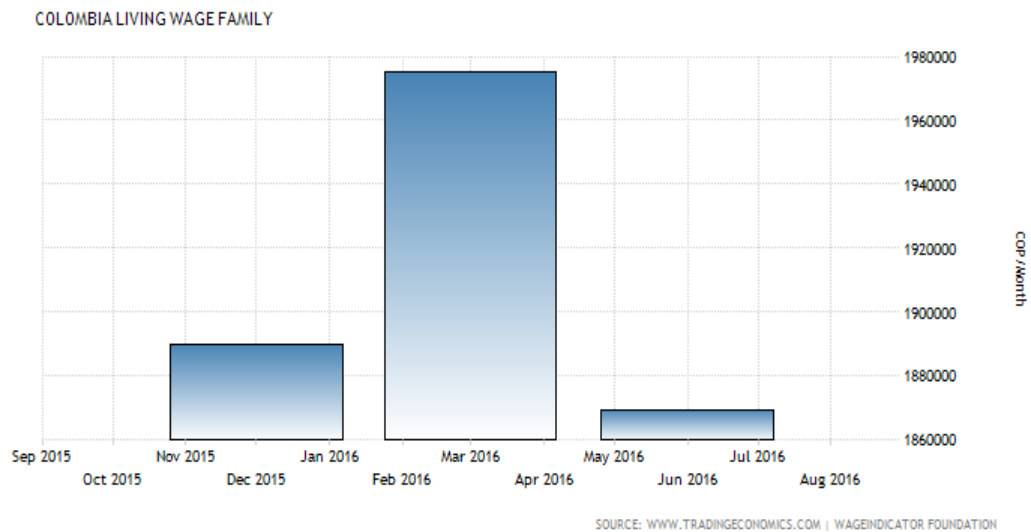


Figura 13. Poder adquisitivo
Fuente: Banco de la República de Colombia.

Vida de las familias de los salarios en Colombia se redujo a 1.869.200 COP / mes en el segundo trimestre de 2016 de 1.975.400 COP / mes en el primer trimestre de 2016. Living salario familiar en Colombia promedió 1.911.366,67 COP / mes a partir de 2015 hasta 2016, alcanzando un máximo histórico de 1975400 COP / mes en el primer trimestre de 2016 y un mínimo de 1.869.200 COP / mes en el segundo trimestre de 2016.

4.2.2.5. Factor tecnológico:

Es un aspecto muy importante para muchas empresas, lo cual puede significar mayor producción, mayor oferta para el mercado y dar mayor tiempo de vida al producto, de la misma manera mejorarlo.

Esto también hace que las empresas tengan mayor cuidado y que modifiquen sus estrategias para no volverse obsoletas en el tiempo, lo que a su vez quiere decir que las empresas deben realizar control de las nuevas tecnologías que están dentro de la empresa.

4.2.2.6. Factor ambiental:

El factor ambiental involucra a los recursos naturales, en los cuales pueden verse afectados con la materia prima según sea el rubro de la empresa.

Las empresas hoy en día tienen que verse involucradas con el tema del impacto medio ambiental, a las cuales van sujetas con el gobierno y tienen que cumplir con ciertos estándares para su desarrollo en determinados espacios.

4.2.3. Análisis de la industria:

Para poder realizar un análisis el análisis de la industria, primero se va a ubicar las actividades de la empresa en la clasificación internacional industrial uniforme (CIU) y así determinar la industria a la que pertenece la empresa: segundo, evaluar el negocio empleando el método de determinación del entorno específico; y tercero, analizar el negocio a través del análisis de la industria, según las fuerzas de Porter.

4.2.3.1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU):

Tabla 14. Ubicación del negocio según la Internacional Industrial Uniforme

División	Grupo	Clase	Descripción
46	464	4641	Comercialización de calzado

Fuente: www.inei.gob.pe

4.2.3.2. Método de determinación del entorno específico (García 2009):

A través del método de determinación del entorno específico, se procederá a ponderar criterios para determinar cuál sería nuestra competencia directa.

Tabla 15. Determinación del entorno específico

CRITERIO	DETALLE	Calzado anti		
		estrés (Masajeador)	ADIDAS	NIKE
Funciones: Necesidades que el producto satisface para los clientes	Producto personalizado	1	0.5	0.5
	Rapidez	1	1	0.5
	comodidad del producto	1	1	
Tecnologías: Medios que utiliza la empresa para satisfacer dichas necesidades	Interacción con el cliente	1	0.75	0.35
	Utilizar apps para elegir el modelo del producto	1	0.5	0.5
Clientes: Definir las características de las personas a quienes va dirigido el producto	Conservadores	1	1	1
	Clientes con nivel socio económico medio alto.	1	1	1
Suma		7	5.75	4.85

Elaboración: Propia

Nuestro competidor directo viene a ser Adidas (5.75).

El sustituto, vendría a ser Nike (4.85).

4.2.4. Análisis de las fuerzas de Porter:

4.2.4.1. Rivalidad entre competidores:

Uno de los principales competidores es *Nike* y *Adidas*, por su trayectoria y posicionamiento en el mercado de calzado a través del tiempo.

Como sabemos Nike y Adidas compiten a menudo por su permanencia en el mercado, con constante innovación, estas dos empresas tienen gran parte

de participación en el mercado, principalmente se centran en la publicidad o realizan un marketing agresivo por el posicionamiento de su marca.

Esta rivalidad permite a nuestra empresa realizar constantemente campañas publicitarias agresivas y promociones entre otras herramientas que permitan enfrentar una guerra de posicionamiento y precio sobre el mercado.

Esta rivalidad entre competidores es débil, ya que nuestra competencia no ofrece producto similar al cliente, pero nuestra empresa debe estar innovando en el producto o en nuevas líneas de producto.

A su vez esta rivalidad da paso a mejoras constantes sobre nuestro producto forjando estrategias para llegar al éxito dando pasos agigantados sobre la competencia.

4.2.4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Nuestros competidores directos Nike y Adidas, representan para nosotros una amenaza débil, por lo mismo que ellas no cuentan con las mismas características que nuestro producto ofrece y en el mercado al que nosotros apuntamos, tenemos la gran posibilidad de entrada como lo es en Bogotá - Colombia

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

4.2.4.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

A pesar de las existencias de productos sustitutos pertenecientes al parecido rubro al que pertenece nuestro producto, más aún aquellos productos con reducidos precios frente a productos con mayor valor, son amenazas

indirectas que pueden afectar nuestro nivel de ventas notablemente con el pasar del tiempo.

Es claro que representan una amenaza latente debido a la gran publicidad que generan y el posicionamiento que pueden tener a nivel internacional, la posibilidad de reducir sus precios

Es por ello que se empleará publicidad agresiva, la innovación de nuestro producto como lo es el sistema que emite vibraciones para resaltar con mayor énfasis los beneficios propios que nuestro producto tiende a diferenciarse sobre el resto.

4.2.4.4. Poder de negociación de los proveedores:

Realizar alianzas estratégicas con varios de nuestros proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Encontrar un proveedor que nos permita hacer el seguimiento de la materia requerida por nosotros para dar un servicio más rápido y seguro

En caso de contingencia que suceda algo no nos afecte esta contingencia, y por ende el poder de negociación con los proveedores sería débil.

4.2.4.5. Poder de negociación de los consumidores:

Para el poder de negociación se conversará con los consumidores a través de una empresa o bróker para que el producto sea abastecido en diferentes tiendas especializadas, reduciendo el poder de negociación de los consumidores.

Además, se ofrecerá:

- Mayores servicios de postventa.
- Mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

4.2.5. Análisis interno:

4.2.5.1. Análisis de la ventaja competitiva:

- Se cuenta con un producto diferenciado, con tecnología de punta, el cual es un valor nuevo en el mercado, en el aspecto de incluir un sistema que emite vibraciones en forma de masajes al pie del usuario, esta vibración podría variar de acuerdo al terreno por donde este transitando el usuario.
- Se contará con una aplicación para que el usuario pueda personalizar su producto.
- El producto estará estratégicamente posicionado en los mejores centros comerciales.
- El producto contribuye con el medio ambiente.

4.2.5.2. Análisis de la cadena de valor:



Figura 14. Cadena de Valor

Fuente: Porter.

Actividades primarias o de línea:

- **Logística interior (de entrada):** Recepcionar, distribuir y almacenar en las áreas correspondientes los envases, embalajes e insumos necesarios para fabricar la plantilla del calzado.
- **Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de la plantilla, adjuntarlo al calzado, envasarlo y embalarlo.
- **Logística exterior (de salida):** Una vez terminado el producto, se procede con la carga de la mercadería para ser transportada hasta Bogotá – Colombia, se descargará el producto, donde será almacenado en instalaciones de la empresa para luego ser distribuido al consumidor final.
- **Mercadotecnia y ventas:** A través de la herramienta de marketing mix se dará a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** Ofrecer servicios post venta para satisfacer sus necesidades del consumidor.

Actividades de apoyo o de soporte:

- **Infraestructura de la empresa:** Áreas que conformarán la empresa.
- **Gestión de recursos humanos:** Actividades para la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades dedicadas a la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras de materiales.

4.2.5.3. Análisis FODA:

Tabla 16. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Innovación en el producto	Políticas de comercio exterior favorables para empresas extranjeras
Cantidad necesaria en materia prima	Crecimiento económico en Colombia
Ubicación estratégica	Buenas expectativas para el crecimiento económico de América del Sur
Alianzas estratégicas	Oportunidades para productos de calidad
Bajo costo de mano de obra	Fácil acceso al mercado
	Acceso a financiamiento
	Estabilidad gubernamental
	Reducción en costos para tecnología
DEBILIDADES	AMENAZAS
La exportación de la empresa es reducida	Crisis económicas mundiales
Mano de obra limitada en capacitación en diseños	Intereses y política monetaria
Somos nuevos en el mercado	Competencia posicionada en el mercado
Servicio logístico	Conflictos sociales

Elaboración: Propia

4.3. Estudio de mercado

4.3.1. Estudio de mercado:

- ¿Quién es mi mercado y cuáles son sus características?
- ¿Cómo venderé mi producto?
- ¿El mercado en el que vamos a incursionar es rentable?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?
- ¿Qué tiene nuestro producto que nos diferencia de la competencia?
- ¿Es innovador y llama la atención de los clientes?

4.3.2. Metodología para la realización de un estudio de mercado:

4.3.2.1. Fase I: Diseño del plan

Definición y formulación del objeto de estudio

Estudiar el mercado colombiano, pertenecientes al nivel socioeconómico A y B, que realizan compras de calzado entre agosto y diciembre del 2016.

Definición del objeto general de la investigación:

Objetivo general:

Determinar si actualmente existen en el mercado condiciones que sean favorables para la comercialización de calzado.

Objetivo específico:

- Identificar características demográficas de mi mercado
- Determinar el volumen de venta promedio
- Identificar competidores actuales
- Identificar niveles de precios promedios del mercado

Tabla 17. Elaboración del cronograma

Nº	Actividades	Responsable	Semanas / Días												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
			03- al 09-07	10 al 16-07	17 al 23-07	24 al 30-07	31-07 al 06-08	07 al 13-08	14 al 20-08	21 al 27-08	28 - 08 al 03-09	04 al 10-09	11 al 14-09		
1	Validación proyecto de tesis – Metodólogo	Metodólogo Diego Guerrero Matsuo Correa	3												
2	Solicitar aprobación del tema de tesis y designación de Asesor	Metodólogo Coordinador de carrera Diego Guerrero Matsuo Correa		10											
3	Presentación proyecto de tesis	Metodólogo Coordinador de carrera Diego Guerrero Matsuo Correa Asesor			14										
4	Desarrollo de Tesis	Diego Guerrero Matsuo Correa Asesor										1			
5	Asesoría Metodólogo	Diego Guerrero Matsuo Correa Metodólogo							12						
6	Avance de la tesis	Diego Guerrero Matsuo Correa Asesor								18					
7	Presentación informe de tesis	Metodólogo Coordinador de carrera Diego Guerrero Matsuo Correa Asesor										31			
8	Designación de Jurado y envío de informe para evaluación	Coordinador de Carrera										31			
9	Pre sustentación - Ante Jurado	Diego Guerrero Matsuo Correa										4			
10	Planteamiento de observaciones	Jurado										4			
11	Absolución de observaciones	Diego Guerrero Matsuo Correa Asesor											06		
12	Emisión dictamen	Jurado											07		
13	Sustentación final	Diego Guerrero Matsuo Correa											11		
14	Emisión decreto - Bachiller apto para recibir Título Profesional	Coordinador de Carrera													12

Elaboración: Propia

4.3.2.2. Fase II: Trabajo de campo:

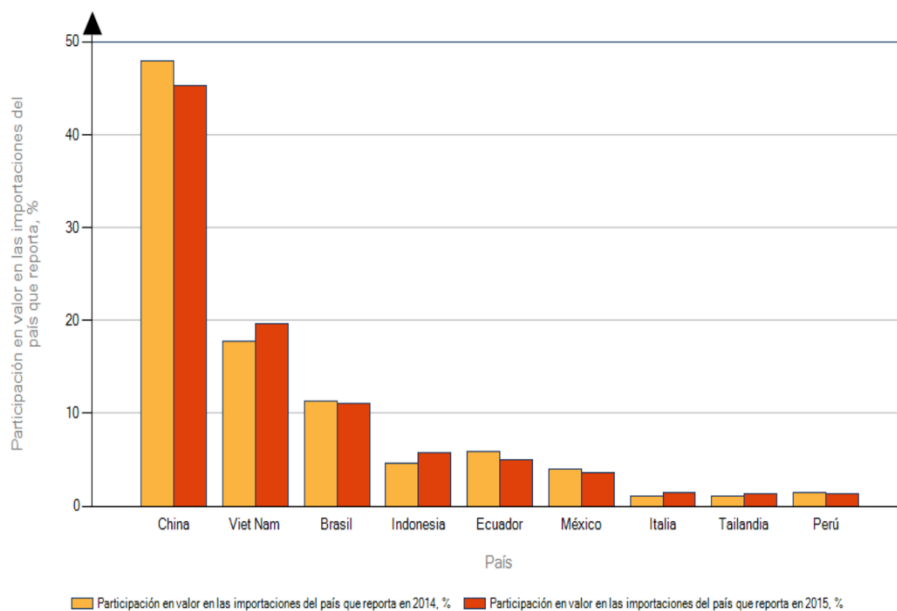


Figura 15. Países que exportan calzado a Colombia

Fuente: Trademap, 2016.

Tabla 18. Principales empresas fabricantes nacionales de calzado

Fabricantes	Participación en el mercado
Calzado la maravilla	11.8%;
Stanton & cia,	11.68%
Syx footwear	8.28%
Modapiel	4.05%.

Fuente: www.siicex-colombia.com

Tabla 19. Principales empresas extranjeros fabricantes de calzado

Fabricantes	Participación en el mercado
MANISOL	17.73%
ALZALEIA	4.42%
ADIDAS	7.3%
NIKE	4.05%

Fuente: www.siicex-colombia.com

4.3.3. Perfil del consumidor:

En Colombia, se pueden definir 3 segmentos de consumo:

Popular:

- El consumidor de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en éste nivel.

Medio:

- Para los consumidores de éste rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo, el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. El consumidor tiene un limitado reconocimiento de las marcas; Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.

Alta:

- Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. El consumidor es bastante fiel a la marca y tiene una buena percepción del calzado importado.

figura 16. Perfil del consumidor

Fuente: www.siicex-colombia.com

4.3.3.1. Precios al consumidor:

Segmento Medio-Alto(Marcas):

- Freeport, Dexter, Timberland, Velez, Bosi, Mario Hernandez, Domenico Calzado masculino: Zapatos: US \$ 59 - US\$ 123 Botines: US\$ 60 - US\$ 175 Calzado Femenino: Zapatos: US\$ 45 - U\$ 115 Botas: US\$ 65- U\$ 155.

Segmento Alto (Marcas):

- Hugo Boss, Yvest Saint Laurent, Perry Ellis, Rossetti, Lotusse. Calzado Masculino: U\$ 198- U\$ 480 Calzado Femenino. U\$ 195- U\$ 510 Fecha consulta: 19 de febrero de 2005. Lugar: Bartucci Ltda., Hugo Boss. Centro Comercial Andino. Segmento Medio: Marcas: Aquiles, Hevea, corona. Calzado Femenino y Masculino: U\$ 27 – U\$ 42.

Segmento Popular:

- Calzado colegial US \$ 7.8 Marcas propias. Lugar: COFERIAS, Feria Escolar

figura 17. Precios al consumidor

Fuente: www.siicex-colombia.com

Nuestro producto estará enfocado en el segmento Medio – Alto porque el consumidor siempre tiene en mente el diseño y confort, el precio es secundario en la toma de decisiones, los gastos de promoción y publicidad influyen en la mente del consumidor y tienen una buena percepción del calzado importado.

4.4. Planeamiento estratégico

4.4.1. Estructura del plan estratégico:

4.4.1.1. Visión:

“Al 2020, seremos una empresa líder a nivel internacional en la venta de calzado, trabajando con personal altamente capacitado y destacado por el compromiso, eficiencia y conciencia ecológica al momento de realizar sus operaciones”

4.4.1.2. Misión:

“Somos una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de calzado, brindando a nuestros clientes productos de calidad garantizada basándonos en el compromiso social y medioambiental de nuestra región”.

4.4.1.3. Objetivos estratégicos:

- Lanzar el producto al mercado para fines del año 2017.
- Lograr tener una participación de mercado del 1.5% para mediados del 2018.
- Reducir costos de producción para mediados del año 2018.
- Incrementar la producción en un 2% para el año 2019.
- Mejorar el SCM en un 4% para inicios del año 2019.
- Mejorar el CRM en un 2% para mediados del año 2018.

4.4.2. Estrategia empresarial:

4.4.2.1. ETAPA I: Estrategia competitiva genérica:

- **Diferenciación:**

Se cuenta con un producto diferenciado, con tecnología de punta, el cual es un valor nuevo en el mercado, en el aspecto de incluir un sistema que emite vibraciones en forma de masajes al pie del usuario, esta vibración podría variar de acuerdo al terreno por donde este transitando el usuario.

Se contará con una aplicación para que el usuario pueda personalizar su producto.

El producto estará estratégicamente posicionado en los mejores centros comerciales.

El producto contribuye con el medio ambiente.

4.4.2.2. ETAPA II: Estrategia de crecimiento:

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
MERCADOS NUEVOS	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACION

Ubicación

Figura 18. MATRIZ ANSOFF

Elaboración: Propia

La compañía concentro sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Nuestra empresa va de la mano con la diversificación debido a que estamos intentando penetrar en el mercado con un nuevo producto, pero para analizar nuestra aceptación en el mercado, deberíamos ubicarnos en la zona de desarrollo del mercado que pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

4.4.3. Política y valores empresariales:

4.4.3.1. Políticas:

- **Política De Comunicación En La Organización:**

La Comunicación Interna juega un papel fundamental en la motivación de nuestro equipo humano. Queremos que nuestros empleados sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas.

En nuestra organización, la Comunicación Interna es el elemento integrador que promueve la interacción entre las diversas áreas que componen nuestra compañía.

- **Política de Calidad De Procesos**

- Asegurar la disponibilidad de stock que ofrece la empresa.
- Asegurar la estandarización de los productos que proveemos.
- Eficiencia en el servicio de entrega de productos.
- Cumplir con las buenas prácticas de manufactura en cada sector de la empresa.
- Realizar mediciones y análisis de necesidad de capacitación del personal.

- **Política De Remuneración:**

La empresa tiene un sistema de remuneración por encima del promedio esto motiva e integra a los colaboradores con la organización, estas remuneraciones son muy flexibles y son vinculadas con el desempeño de los colaboradores que se evaluarán con las herramientas de evaluación y control de desempeño, según los merito u objetivos cumplidos en equipo aumentarán las gratificaciones e incentivos salariales.

- **Política De Evolución, Desarrollo y Compensación:**

Lograr un crecimiento personal y profesional, que depende en gran medida de su esfuerzo para progresar en la vida y en la organización, Sin embargo, la empresa se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar y desarrollarse a todos los colaboradores que estén comprometidos y decididos y que tengan las competencias y potencial lo suficiente para poder hacer una línea de carrera, cada colaborador es responsable de su propio desarrollo personal. Sin embargo, la empresa se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que estén decididos y que tengan el potencial necesario para desarrollar aptitudes, la finalidad es saber conservar y motivar a los colaboradores

proponiéndoles evoluciones de carreras atractivas pero realistas, que les permitan desarrollar sus aptitudes a largo plazo, teniendo en cuenta la realidad económica y un entorno en constante evolución.

- **Política De Línea De Carrera:**

Se tiene como prioridad ascender a los colaboradores de los puestos Interno, que deseen ocupar un cargo diferente y en un nivel superior.

4.4.4. Valores:



Figura 19. Valores empresariales
Elaboración: Propia

4.5. Organización de la empresa.

4.5.1. Diseño de la estructura organizacional:

La estructura de esta organización está conformada por:

- **Ápice estratégico (socios):** Diego R. Guerrero Torres y Matsuo Correa Angulo.
- **Línea Media:** Matsuo Correa Angulo

- **Núcleo Operativo:** Colaboradores en general, ventas, producción, marketing, almacén.
- **Staff de apoyo:** Personal de limpieza, auditoría, inventariados.
- **Ideología:** Mejorar la calidad de vida de nuestro cliente.

4.5.2. Parámetros de diseño organizacional.

Especialización del trabajo: Se requerirá de una persona capacitada para la administración, marketing y ventas, por lo que depende de esta persona la cantidad de ventas y la buena imagen de la empresa o del nuevo producto, este trabajo requiere de un exhaustivo estudio para la promoción del producto.

- Gerencia General
- Administración
- Responsable de contabilidad
- Responsable de comercialización
- Responsable de producción
- Responsable de RRHH.
- Responsable de Marketing.

Formalización del comportamiento: Es muy importante este aspecto para generar la normalización o estabilidad de nuestros procesos en cada área de la empresa.

4.5.3. Formación del capital humano:

Mediante este proceso podremos capacitar de forma correcta a cada uno de los colaboradores, identificando habilidades y midiendo el nivel de conocimientos por cada uno de ellos. Basada en Diagnostico de Necesidades y en el plan de mejora continua. La cual se realizará cada 6 meses.

4.5.3.1. Según competencias organizacionales:

- **Taller de innovación y creatividad:** Capacitación para proponer cambios y adecuar las actuaciones laborales ante las nuevas realidades que presenta la empresa y su entorno.

- **Taller de trabajo en equipo:** Capacitación para construir relaciones de cooperación y confianza con las personas que interactúa en el trabajo, para favorecer el logro de los objetivos de la empresa.
- **Taller de herramientas informáticas:** Capacitar a los colaboradores para que tengan conocimiento de cómo utilizar adecuadamente las herramientas informáticas.
- **Capacitación en atención al cliente:** Capacitación para mejorar el servicio de atención al cliente.

4.5.3.2. Según Competencias Individuales:

4.5.3.2.1 Según Competencias Directivas y gerenciales:

- **Diplomado En Coach:** Capacidad para sacar todo el potencial de colaborador.
- **Taller de planeación:** Capacitación para definir objetivos, metas y planes de trabajo, administrar recursos.
- **Taller de Liderazgo:** Capacitación para mejorar su Capacidad de guiar a las personas a través del ejemplo y generar el compromiso que posibilite lograr los resultados esperados por la empresa.
- **Taller de FeedBack:** Capacidad para hacer la retroalimentación correcta al Colaborador.

4.5.3.2.2 Según Competencias Lineales:

- **Taller en control de calidad de insumos:** Capacitación para establecer los estándares de calidad al momento de seleccionar los insumos para la producción del producto.

- **Taller en control de calidad de producción:** Capacitación para conocer los estándares de calidad en la producción del producto.
- **Taller en mantenimiento de equipos:** Capacitación para componer algunos desperfectos que pueda sufrir los equipos de producción.
- **Taller de comunicación efectiva:** Preparación para escuchar y expresarse de forma clara, concreta y oportuna a través del lenguaje verbal y no verbal.

Adoctrinamiento: A partir del adoctrinamiento, es que nosotros podremos generar determinados valores en cada uno de los integrantes de la empresa para cumplir con cada uno de los objetivos de la empresa.

Agrupación de unidades: Identificar las habilidades de cada integrante, es fundamental para poder formar equipos de trabajo para las distintas áreas, de esta forma se genera un mayor potencial, porque pueden aportar todos y a partir de ello existe el crecimiento y cumplimiento de objetivos de una empresa.

Tamaño de la unidad: Contamos con una cantidad no tan grande de colaboradores por lo mismo que estamos entrando en la etapa de crecimiento entonces, nosotros contamos con los siguientes puestos:

- Ventas
- Producción

Área tecnológica:

- Marketing
- Almacén.
- Por otra parte, se toma en cuenta a las empresas externas que nos proporcionan:
- Personal de limpieza.
- Auditoría
- Inventarios.

Sistema de planificación y control

Debemos planificar minuciosamente, cada proceso para lograr un control de las actividades, esto se puede realizar mediante gráficos de porcentajes según sea el caso, lo cual significa hacer un seguimiento de las actividades dentro y fuera de la empresa. Control interno y externo de las actividades de la empresa.

Dispositivos de enlace:

Lo que se debe lograr es la mayor comunicación entre los socios y cada una de las partes de la empresa, el administrador, Marketing y ventas, almacén y producción, para evaluar objetivos mensuales o semanales.

Descentralización:

A lo que estamos apuntando es a delegar el poder de toma de decisiones a las diferentes áreas, pero apuntando a un mismo objetivo, las áreas de la empresa deben unirse para ver los objetivos y trabajar por separado con miras a cumplir los mismos.

4.5.4. Estructuras organizacionales más comunes.

Estructura simple: No se posee mucha división por departamentos ni por niveles verticales. La estructura simple brinda la ventaja de ser flexible. A medida que va aumentando el tamaño de la empresa, se hace necesario que la empresa evolucione a otro tipo de estructura organizacional.

4.5.5. Factores que afectan la estructura de la organización.

Uno de los principales factores determinantes dentro de una organización es la cultura, es importante diseñar una cultura dentro de la empresa porque esto identifica a la empresa y por tanto todos los trabajadores deben adaptarse a ella para realizar un correcto trabajo.

4.5.6. Organigrama:

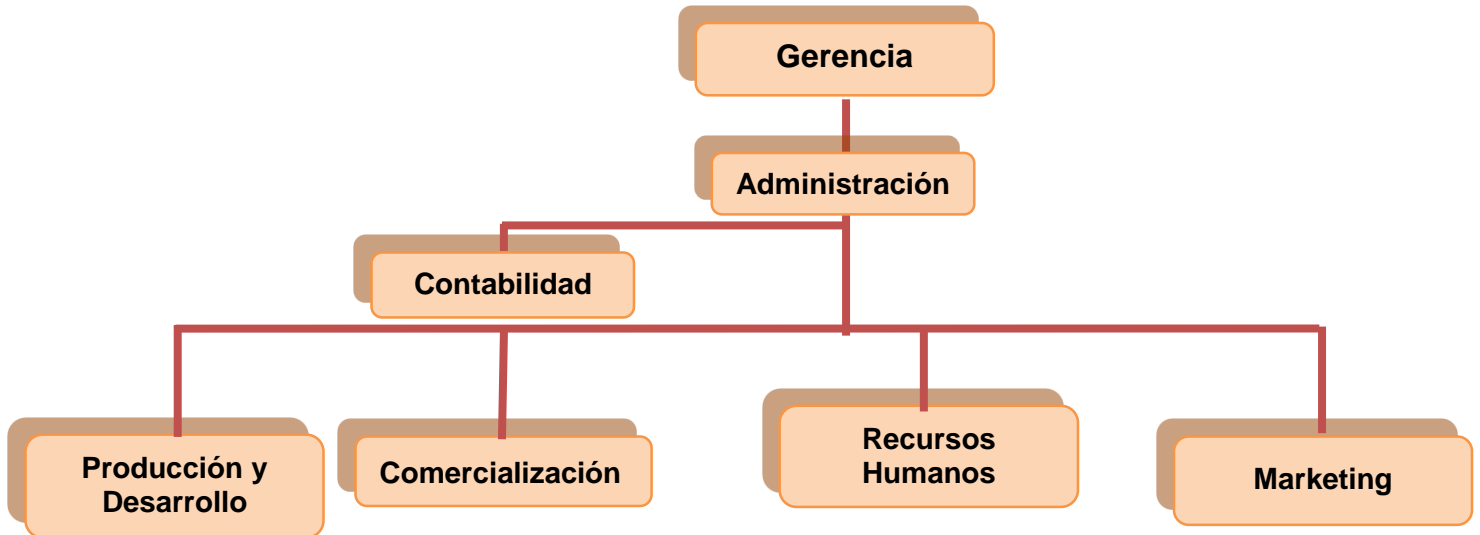


Figura 20. Organigrama
Elaboración: Propia

4.6. Plan de Marketing.

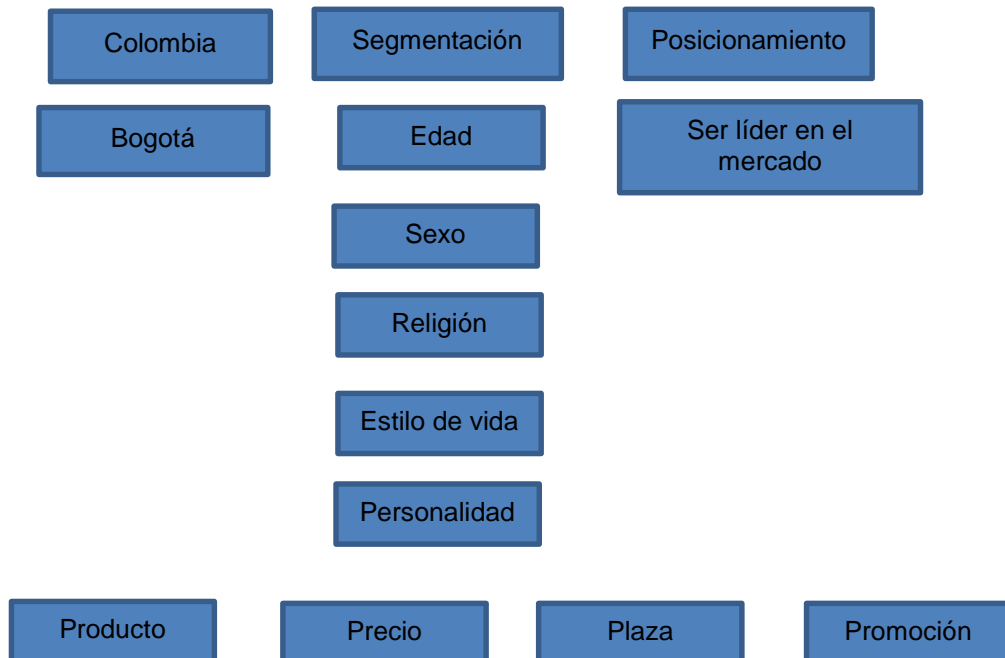


Figura 21. Plan de Marketing
Elaboración: Propia

4.6.1. Objetivos del plan de marketing:

- **Ventas:**

Incrementar las ventas del producto en un 0.45% para mediados del 2018.

- **Posicionamiento:**

- Generar el crecimiento del producto estrella en un promedio de 2 años.
- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca con publicidad en un 3.5% a fines del 2018.
- Innovar en nuestro servicio para lograr mayor posicionamiento en el plazo de 3 años.

- **Rentabilidad:**

- Mejorar nuestra rentabilidad económica en los 3 primeros años.
- Evaluar nuestra rentabilidad financiera cada 4 meses

4.6.2. Planeamiento estratégico del marketing:

4.6.2.1. Etapa I: Definición del mercado

Nuestro mercado potencial es Colombia y nuestro mercado objetivo es Bogotá debido a que en esta ciudad se encuentra el mayor índice de ventas en calzado.

4.6.2.2. Etapa II: segmentación del mercado:

Tabla 20. Variable geográfica

Ciudad:	Bogotá – Colombia.
Densidad:	Urbano.

Elaboración: Propia

Tabla 21. Variable demográfica

Sexo:	Masculino y femenino.
Nacionalidad:	Colombiano.

Elaboración: Propia

4.6.2.3. Posicionamiento del producto:

Tabla 22. Posicionamiento del producto

Mercado objetivo:	Bogotá – Colombia.
Nombre de la empresa:	Peruvian Shoes SAC.
Nombre de la marca:	<i>Tech-Shoes</i>
Lema:	Salud y confort para tus pies.
Beneficios:	Contribuye con el cuidado de la salud de nuestros clientes, aporta con el cuidado medio ambiental, genera más puestos de trabajo, y es un producto diferenciado.

Elaboración: Propia

4.6.2.4. Etapa IV: Establecimiento de la estrategia competitiva en marketing:

- **Estrategia de seguimiento mercado:**

Sin ser los primeros del mercado ni los últimos con respecto al liderazgo, buscamos acercarnos a nuestro competidor más fuerte, con propuestas innovadoras e implementando un marketing agresivo, teniendo en cuenta competir con el precio del producto y promoviendo la comunicación directa y fidelizada con nuestros clientes potenciales como lo es en Bogotá – Colombia.

4.6.2.5. Definir la mezcla del marketing:

4.6.2.5.1 Producto:

- **Características del producto:** Nuestro calzado se caracterizará por ser de calidad, innovador, y lo mejor, recomendado por los mejores especialistas en salud ortopédico.



figura 22. Producto
Elaboración: Propia

- **La cartera de productos:** Nuestro producto cuenta con diseños personalizados de acuerdo a los gustos de los clientes.
- **La diferenciación de productos:** EL producto se diferenciará de la competencia por su sistema de vibración en la planta del calzado, el cual proporciona masajes a los pies del usuario, es decir utilizará la mejor calidad en materia prima.
- **Marca:** La marca del producto será *Tech-Shoes* con el cual se quiere posicionar rápidamente en la mente de los clientes, dando una imagen atractiva, fácil de recordar y con la que tengan la percepción de ser un producto altamente confiable y de calidad.



figura 23. Marca Comercial
Elaboración: Propia

- Etiqueta:



figura 24. Etiqueta
Elaboración: Propia

- **Envases:** Con la finalidad de seguir la tendencia del cuidado del medio ambiente, se adaptará en cajas de cartón ecológicos, además son ligeros, resistentes y de bajo costo.



figura 25. Envase
Elaboración: Propia


- **Embalaje para exportación:**



figura 26. Embalaje
Elaboración: Propia

- **Ficha técnica del producto:**

Tabla 23. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
Producto	Zapatillas para caballeros y damas
Nombre comercial	Tech-Shoes
Características	Algodón, cuero, dispositivo de vibración en la plantilla del calzado.
Indicaciones de uso	El calzado debe de mantenerse limpio y seco, no debe de colocarse demasiado cerca de una fuente de calor para evitar un cambio demasiado brusco de temperatura y el consiguiente el deterioro. No lavar a máquina.
Recomendaciones	El producto no es para uso dentro del agua.
Empresa exportadora	Peruvian Shoes SAC.
Tallas	35 - 44
Estampado	Tech-Shoes
Partida arancelaria	6404111000
Diseño	
Idioma	Español

Fuente: Propia

- **Pallets:** También conocido como Tarima y Paleta, esta estructura o Madera, que permite ser manejada y movida por medios mecánicos como una unidad única, la cual se utiliza para colocar (estibar) sobre ella los embalajes con los productos, o bien mercancías no embaladas o sueltas.



figura 27. Pallet
Elaboración: Propia

4.6.2.5.2 Precio:

En cuanto a estrategias de precio para nuestro calzado, nos vamos a fundamentar en los siguientes aspectos vinculados con el valor:

- Aspectos psicológicos: Percepción del precio (precio psicológico)
- Aspecto funcional: Precios en función de los beneficios buscados
- Aspectos económicos: poder adquisitivo de los clientes potenciales y de la competencia.

Tabla 24. Precio del producto

Productos	Valor Venta
Zapatillas para Caballeros (En nuevos soles)	S/.320.00
Zapatillas para Caballeros (En pesos colombianos)	274.590,03 COP

Productos	Valor Venta
Zapatillas para damas (En nuevos soles)	S/.350.00
Zapatillas para Damas (En pesos colombianos)	301.484,49 COP

Elaboración: Propia

4.6.2.5.3 Plaza

Por las características del producto que se está lanzando al mercado su distribución inicial se estará dando en el centro comercial Santafé ubicado en el centro de Bogotá.



figura 28. Centro Comercial Santafé

El Centro Comercial Santafé está localizado en la ciudad de Bogotá, Colombia. Es el cuarto centro comercial más grande del país en cuanto a espacio comercial, cuenta con un área de 215.000 metros cuadrados. Actualmente es el sexto centro comercial más grande de Latinoamérica, a este centro comercial concurren clientes de altos niveles económicos para realizar compras en las diferentes tiendas del centro comercial.

4.6.2.5.4 Promoción:

Nuestro producto será lanzado y presentado al mercado con una mezcla de promoción que busque ser lo más persuasiva y completa posible, desarrollada por la empresa, para llegar al cliente final deseado y hacer que acoja de mejor manera este nuevo producto de calzado.

Las herramientas que utilizará la empresa para su mezcla de promoción serán: Publicidad (medios), Promociones a costo promedio, Relaciones Públicas y Marketing Directo.

4.6.2.5.5 Publicidad

La publicidad será de tipo informativa y persuasiva, para ello primero se establecen algunos objetivos clave:

- Convencer al cliente de que la calidad de nuestro producto es la mejor en el mercado.
- Informar al mercado sobre este nuevo tipo de calzado con un valor agregado conformado por una nueva tecnología en el mismo.

Partiendo de esto se seleccionaron los siguientes medios para la publicidad del producto: spots y comerciales televisivos, anuncios en exteriores como letreros gigantes sobre edificios o en vías de mucho tránsito. El slogan utilizado será: SALUD Y CONFORT PARA TUS PIES.

Relaciones Públicas: Inicialmente una vez lanzado el producto la empresa se inclinará por crear una buena imagen sobre cada uno de los miembros del canal de distribución mediante boletines de prensa que brinden noticias favorables sobre alguna labor o aspecto de la empresa o su producto, o bien desmientan cualquier tipo de suceso desfavorable en que se vea implicada. Al mismo tiempo mantendrá una relación muy estrecha con sus inversionistas y atraerá nuevos a través de la creación de una página web que resalte el impacto social generado en la comunidad por ser un proyecto con alta demanda de lo producido en zonas rurales del país, esto al mismo tiempo creará y

mantendrá buenas relaciones con comunidades locales que abastecen y se benefician de la empresa de algún modo.

4.6.2.6. Documentación para la exportación:

4.6.2.6.1. Documentos emitidos por el exportador (vendedor):

- Cotización comercial
- Factura proforma
- Contrato de compra - venta internacional.
- Factura comercial.
- Lista de embarque.
- Guía de remisión.
- Instrucciones de embarque.
- Ficha técnica.
- Carta de responsabilidad.

4.6.2.6.2. Documentos emitidos por el agente de aduanas:

- Declaración aduanera de mercancías (DAM).
- Declaración única de aduanas (DUA).

4.6.2.6.3. Documentos emitidos por la empresa de transporte:

- Los contratos de transporte y los Incoterms 2010.
- Documentos para el transporte terrestre.
- Aviso de llegada.
- Reserva de espacio.

4.6.2.6.4. Documentos emitidos por el terminal:

- Ticket balanza.

4.6.2.6.5. Documentos emitidos por el seguro:

- Póliza de seguro.

4.6.2.6.6. Documentos emitidos por instituciones:

- Certificado de origen.
- Certificado sanitario.
- Certificado fitosanitario.

4.7. Plan de operaciones

4.7.1. Definición del plan de operaciones:

4.7.1.1. Etapa I: Definición de objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones:

Tabla 25. Definición de objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones

Aspecto	Puntos clave	Ponderación Interna	Coficiente de importancia	Producto (Ponderación * Coficiente)
Costo	Reducción de costos de producción.	0.80	3	2.4
		0.25	2	0.5
	Reducción de costos de almacenamiento.	0.50	3	1.5
	Diversificación sin elevar costos de nuestras operaciones.			
Calidad	Dar un producto de calidad al cliente.	0.80	3	2.4
		0.60	2	1.2
	Eliminar errores para reducir costos.			
Tiempos de entrega	Mejorar los tiempos de entrega al cliente.	0.30	2	0.6
		0.35	3	1.05
	Estado del producto entregado.			

Fuente: Planes de negocios Pacífico

Tabla 26. Selección de puntos claves

Aspecto	Puntos clave
Costo	Reducción de costos de producción. Diversificación sin elevar costos de nuestras operaciones.
Calidad	Dar un producto de calidad al cliente.

Fuente: Planes de negocios Pacífico

Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones

Aspecto	Puntos clave
Costo	Incrementar el volumen de compras en 6% de forma eficiente para generar economías de escala y reducir los costos unitarios promedio en 2%.
Calidad	Mejorar la materia prima en un 5% para finales del año 2018
Tiempos de entrega	Mejorar los tiempos de entrega para cumplir con el 70% de los pedidos en los tiempos establecidos.

Fuente: Planes de negocios Pacífico

4.8. Plan de recursos humanos

4.8.1. Objetivos del plan de recursos humanos:

4.8.1.1. Objetivos explícitos:

- Reclutar al personal calificado, con la capacidad de adquirir las competencias necesarias para la organización.
- Retener a los colaboradores deseados.
- Motivar a los colaboradores para que adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los colaboradores a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

4.8.1.2. Objetivos implícitos:

- Mejora de la productividad.
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la legislación.

4.8.1.3. Objetivos a largo plazo:

- La empresa sea sostenible durante el transcurso de los años.

4.8.2. Planeamiento estratégico de recursos humanos:

- **Diferenciación y enfoque:** Considera:
 - **Capacitación:** Busca dar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades específicas de un segmento de clientes, por lo que se enfoca en mejorar competencias, actitudes o hasta conductas del personal de la organización.

4.8.3. Gestión de los recursos humanos:

4.8.3.1. Etapa I: Organización de los recursos humanos:

Tabla 28. Diseño y descripción de puestos

Puesto	Formación personal y experiencia	Competencias	Funciones
GERENTE GENERAL	Estudios Superiores en Administración, Administración de Negocios Internacionales, Economía o Contabilidad. Con MBA. Experiencia mínima 4 años.	Líder Iniciativa y Responsabilidad. Poder de negociación. Conocimiento en control de calidad Don de mando Toma de decisiones, creativo	Fomentar una cultura asociativa Control de equipamiento, proveedores, costos, procedimientos operacionales, administración, comercialización. Optimización de la Rentabilidad detallada. Aseguramiento y control de la Calidad. Productividad de los colaboradores. Infraestructura y diseño del local.
ADMINISTRADOR	Estudios Superiores en Administración, Administración de Negocios Internacionales, Economía o Contabilidad. Experiencia mínima 2 años.	Iniciativa y Responsabilidad. Poder de negociación. Conocimiento en control de calidad Don de mando Toma de decisiones Iniciativa, honestidad y responsabilidad Poder de negociación.	Planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del proceso productivo de la empresa. Aplicar correctamente la dinámica y mecánica del proceso administrativo. Dirigir el sistema de abastecimiento de materia prima y todos los materiales que se requieran para el proceso. Supervisar el cumplimiento de los programas de producción. Realizar las funciones financieras y contables. Representar a la empresa ante toda clase de autoridades, personas naturales o jurídicas. Ejercer el liderazgo entre el personal que labora en la empresa. Solucionar cualquier inconveniente que se presente en la organización

RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	Estudios Superiores (contabilidad y finanzas). Experiencia 2 años	Honradez Conocimientos en computación E informática Ética Profesional.	Llevará libros y registros contables según los requerimientos de la empresa. Controlará el movimiento de caja. Cumplirá con obligaciones a terceras personas como el pago de obligaciones tributarias y contribuciones sociales. Elaborar y plantear estados financieros proyectados para una evaluación constante y toma de decisiones gerenciales. Formulará estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.
RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN	Licenciado en Administración, marketing, comunicación o con estudios afines. Experiencia en labores similares mínimo 2 años.	Competencias (Conocimientos, habilidades y actitudes) Don de Mando, entusiasta y con capacidad de Liderazgo. Capacidad para trabajar a Presión. Capacidad de Trabajo en equipo Conocimiento en Ingles.	Reporte diario de las ventas efectuadas durante cada transacción comercial tanto con mayoristas, minoristas y consumidor final Programar las ventas de acuerdo a los niveles de Producción, debiendo coordinar con el Área de Producción, según la disponibilidad existente. Aplicar estrategias de marketing a fin de ganar mercado y lograr un mejor posicionamiento del producto. Apoyar a la Gerencia a establecer planes en mejora de la organización y al cumplimiento de sus objetivos. Establecer sistemas de post – venta con el fin de determinar niveles de satisfacción en los clientes.
RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN	Licenciado en ing. industrial o carreras afines. Experiencia en labores similares 2 años.	Don de Mando, entusiasta y con capacidad de Liderazgo. Trabajo en equipo. Capacidad para trabajar a Presión. Creatividad e innovación Capacidad de comunicación Control de calidad.	Planificación y distribución de instalaciones Métodos y tiempos Control de calidad Optimizar recursos Administración de la producción Elaboración del calzado Mantener el mantenimiento de la planta.

		Conocimiento de maquinarias modernas. Logística	Mantendrá la seguridad y vigilancia de la planta, Apoyará en la realización de compras y recepción de mercaderías. Prohibirá el ingreso a la planta a personas no autorizadas por la empresa.
RESPONSABLE DE MARKETING	Licenciado en Administración, marketing, comunicación o con estudios afines. Experiencia en labores similares mínimo 2 años.	Competencias (Conocimientos, habilidades y actitudes) Don de Mando, entusiasta y con capacidad de Liderazgo. Capacidad para trabajar a Presión. Capacidad de Trabajo en equipo. Capacidad de comunicación. Conocimiento en Ingles.	Reporte mensual de la investigación de mercado. Realizar la publicidad pertinente para incrementar las ventas. Elaborar e implementar un buen plan de marketing. Evaluar y controlar los avances
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	Licenciado en Administración, comunicación o con estudios afines. Con diplomado en RRHH. Experiencia en labores similares mínimo 2 años.	Entusiasta y con capacidad de Liderazgo. Comunicación asertiva. Desarrollo de personal Capacidad de Trabajo en equipo Conocimiento en Ingles.	Elaborar un buen diseño organizacional. Hacer cumplir las políticas de Recursos Humanos. Reporte mensual de los avances del desempeño de los colaboradores. Capacitar constantemente en las competencias que hacen falta. Llevar a cabo la RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

Elaboración: Propia

4.8.3.2. Etapa II: Incorporación de recursos humanos:

4.8.3.2.1 Reclutamiento y selección del personal:

1. Necesidad de cubrir una posición:

Depende del perfil

2. Solicitud del personal:

Demanda de cubrir una posición

3. Revisión de la descripción del puesto:

Se revisa con el cliente interno y se toman notas complementarias

4. Recolección de información sobre el perfil requerido

Analizar el cargo a cubrir

5. Análisis sobre eventuales candidatos internos

Analizar si algún empleado puede cubrir el puesto.

6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no

Se puede implementar un job posting o auto postulación

7. Definición de las fuentes de reclutamiento

Anuncios, base de datos, contactos, consultoras.

8. Recepción de candidaturas

Posibles postulantes

9. Primera revisión de antecedentes.

Antecedentes laborales.

10. Entrevistas

Analizar el perfil de cada seleccionado

11. Evaluaciones específicas y psicológicas

Se evalúan las técnicas específicas con las que cuenta cada uno como son actitudes, personalidad y potencial.

12. Formación de candidaturas

Se elige al mejor candidato de acuerdo al perfil de puesto considerando aspectos económicos y pretensiones de los postulantes

13. Confecciones de informes sobre finalistas.

Generar expectativas razonables sobre los finalistas.

14. Presentación de finalistas al cliente interno.

El área de recursos humanos debe estar siempre apoyando al finalista en lo que necesite

15. Selección del finalista por parte del cliente interno.

Estar atentos con el grado de satisfacción del cliente interno

16. Negociación de la oferta de empleo.

En un futuro no muy lejano puede dejar el puesto que está cubriendo para desempeñar un cargo mayor.

17. Presentación de la oferta por escrito.

Optar esta práctica no es muy común, pero en algunos países se lo hace.

18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección.

Tener una comunicación constante con los postulantes que quedaron fuera de la selección para que en un futuro de repente pueda cubrir otro puesto con el mismo perfil

19. Proceso de admisión

Contrato y cuanto se le pagara.

20. Inducción

Inducción a la empresa.

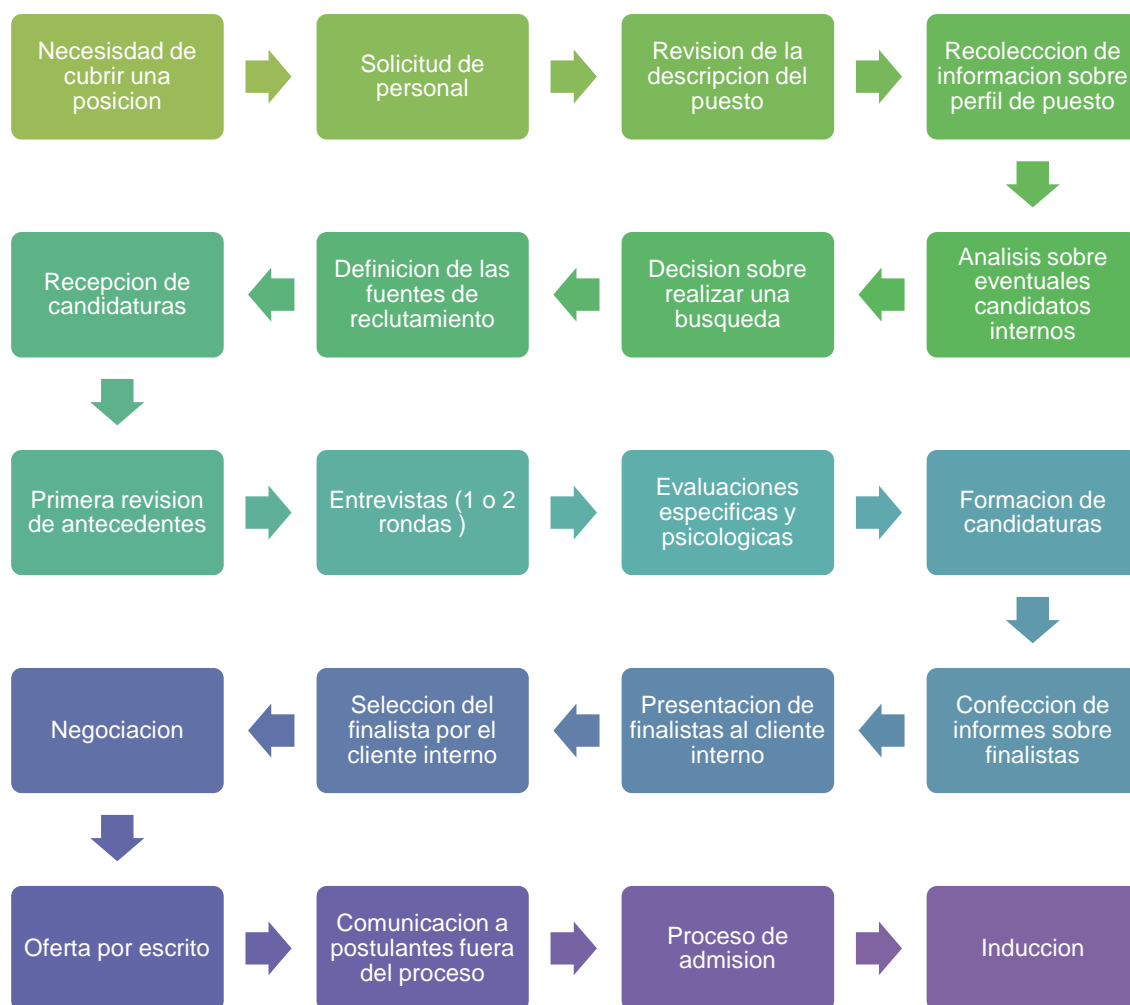


Figura 29. Reclutamiento y selección del personal
Elaboración: Propia

4.8.3.3. Etapa III: Retribución de los recursos humanos

Remuneración: La empresa tiene un sistema de remuneración por encima del promedio esto motiva e integra a los colaboradores con la organización, estas remuneraciones son muy flexibles y son vinculadas con el desempeño de los colaboradores que se evaluarán con las herramientas de evaluación y control de desempeño, según los méritos u objetivos cumplidos en equipo aumentarán las gratificaciones e incentivos salariales.

Recompensas e incentivos: Los pagos serán variables de acuerdo al porcentaje de ventas que realice el colaborador. Por ejemplo, de otorgar al colaborador el 10% de cada venta.

4.8.3.4. Motivación:

- Motivación Relacionada con la tarea
- Motivación Centrada en la valoración social.
- Motivación Relacionada con la autoestima.
- Motivación Que apunta al logro de recompensas externas.
- Consideramos necesario implantar este tipo de motivaciones ya que ayuda a cumplir con cada uno de nuestros objetivos implantados por la empresa y para la motivación intrínseca y extrínseca por cada uno de nuestros colaboradores.

4.8.3.5. Empoderamiento:

Es parte fundamental de nuestra empresa porque genera confianza en los colaboradores en la toma de decisiones y a la vez le ayuda a involucrarse más con el puesto que desempeña y al logro de objetivos de la organización, esto es trascendental ya que ayuda a la motivación, a la innovación y eleva el compromiso de los colaboradores para que sean responsables de sus funciones y decisiones contribuyendo con la organización de forma positiva.

4.9. Plan financiero

4.9.1. Estimación de la demanda:

En el plan financiero se detallará la estimación de la demanda para la venta del producto.

Tabla 29. Estimación crecimiento mensual de ventas

Año estimación:

2017

Crecimiento mensual de las ventas	2.0%
Impuesto general a las ventas	0%
Política de Inventario Final	10%
Todos los productos están afectos al impuesto general a las ventas (IGV)	SI

Año estimación:

2018

Crecimiento mensual de las ventas	0.3%
Impuesto general a las ventas	0%
Política de Inventario Final	10%
Todos los productos están afectos al impuesto general a las ventas (IGV)	SI

Año estimación:

2019

Crecimiento mensual de las ventas	0.5%
Impuesto general a las ventas	0%
Política de Inventario Final	10%
Todos los productos están afectos al impuesto general a las ventas (IGV)	SI

Elaboración: Propia

4.9.2. Estimación de la demanda en unidades:

Tabla 30. Productos

Productos	Mezcla
<i>Zapatillas para Caballeros</i>	50%
<i>Zapatillas para Damas</i>	50%
Total	100%

Fuente: Propia

Tabla 31. Estimación de la demanda (en unidades)

Ventas estimadas totales	2017												2017
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	200	201	201	202	202	203	203	204	204	205	205	206	2,433

Ventas por producto	2017												2017
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<i>Zapatillas para Caballeros</i>	100	100	101	101	101	101	102	102	102	102	103	103	1,217
<i>Zapatillas para Damas</i>	100	100	101	101	101	101	102	102	102	102	103	103	1,217
Total	200	201	201	202	202	203	203	204	204	205	205	206	2,433

Ventas estimadas totales	2018												2018
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	206	207	207	208	208	209	209	210	210	211	211	212	2,507

Ventas por producto	2018												2018
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<i>Zapatillas para Caballeros</i>	103	103	104	104	104	104	105	105	105	105	106	106	1,254
<i>Zapatillas para Damas</i>	103	103	104	104	104	104	105	105	105	105	106	106	1,254
Total	206	207	207	208	208	209	209	210	210	211	211	212	2,507

Ventas estimadas totales	2019												2019
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	212	213	213	214	214	215	216	216	217	217	218	218	2,584

Ventas por producto	2019												2019
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<i>Zapatillas para Caballeros</i>	106	106	107	107	107	108	108	108	108	109	109	109	1,292
<i>Zapatillas para Damas</i>	106	106	107	107	107	108	108	108	108	109	109	109	1,292
Total	212	213	213	214	214	215	216	216	217	217	218	218	2,584

Ventas estimadas totales	2020												2020
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	219	219	220	220	221	222	222	223	223	224	224	225	2,662

Ventas por producto	2020												2020
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<i>Zapatillas para Caballeros</i>	109	110	110	110	111	111	111	111	112	112	112	112	1,331
<i>Zapatillas para Damas</i>	109	110	110	110	111	111	111	111	112	112	112	112	1,331
Total	219	219	220	220	221	222	222	223	223	224	224	225	2,662

Ventas estimadas totales	2021												2021
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	225	226	227	227	228	228	229	229	230	231	231	232	2,743

Ventas por producto	2021												2021
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<i>Zapatillas para Caballeros</i>	113	113	113	114	114	114	114	115	115	115	116	116	1,372
<i>Zapatillas para Damas</i>	113	113	113	114	114	114	114	115	115	115	116	116	1,372
Total	225	226	227	227	228	228	229	229	230	231	231	232	2,743

Fuente: Propia

Tabla 32. Precio por producto

Productos	Valor Venta
Zapatillas para Caballeros	S/. 320.00
Zapatillas para Damas	S/. 350.00

Fuente: Propia

4.9.3. Ingresos en soles:

Para que se pueda generar ingresos será a través de dos productos que se detallará continuación:

Tabla 33. Ingresos en soles por producto

Ventas en soles por producto	2017	2018	2019	2020	2021
Zapatillas para Caballeros	S/. 389,324.25	S/. 401,165.92	S/. 413,367.76	S/. 425,940.74	S/. 438,896.13
Zapatillas para Damas	S/. 425,823.40	S/. 438,775.22	S/. 452,120.99	S/. 465,872.68	S/. 480,042.65
Ventas totales	S/. 815,147.65	S/. 839,941.14	S/. 865,488.75	S/. 891,813.42	S/. 918,938.78
Valor venta promedio	S/. 335.00	S/. 335.00	S/. 335.00	S/. 335.00	S/. 335.00

Fuente: Propia

4.9.4. Compra de suministros:

Todo aquello que se requiere para la elaboración del producto:

Tabla 34. Insumos

Insumo	Cantidad		Precio (soles)	IGV (soles)	Costo (soles)
Plantillas	200.00	unidades	S/. 4,000.00	S/. 610.17	S/. 3,389.83
Dispositivo de vibración	200.00	unidades	S/. 6,000.00	S/. 915.25	S/. 5,084.75
			S/. 10,000.00	S/. 1,525.42	S/. 8,474.58

Fuente: Propia

Tabla 35. Costos por producto

Tipo	Producto	Cantidad		Precio (soles)	Costo Promedio
Zapatillas para Caballeros	Producto 1	50.00	pares	S/. 33,200.00	S/. 187.57
Zapatillas para Damas	Producto 1	50.00	pares	S/. 35,700.00	S/. 201.69

Fuente: Propia

4.9.5. Gastos generales mensuales:

Se dividirá en dos tipos de gastos: gastos administrativos y gastos de ventas:

Tabla 36. Gastos generales

Gastos	Valor de venta (S/.)	IGV (S/.)	Precio de venta (S/.)	Ventas	Administración
Servicio de transporte logístico	S/. 8,200.00	-S/.200.00	S/. 8,000.00	100%	0%
Servicio de contabilidad	S/. 1,271.19	S/. 228.81	S/. 1,500.00	0%	100%
Electricidad	S/. 338.98	S/. 61.02	S/. 400.00	70%	30%
Agua	S/. 84.75	S/. 15.25	S/. 100.00	70%	30%
Teléfono, Internet y TV	S/. 152.54	S/. 27.46	S/. 180.00	40%	60%
Alquiler del local	S/. 1,271.19	S/. 228.81	S/. 1,500.00	80%	20%
Útiles de oficina	S/. 423.73	S/. 76.27	S/. 500.00	30%	70%
Total	S/. 11,742.37	S/. 437.63	S/. 12,180.00	4	3

Fuente: Propia

4.9.6. Planilla:

Los sueldos, y el % de aportes se mantiene para los 5 años. La UIT aumentan en 5% cada año. El número de personal si varía.

Tabla 37. Personal

N°	Personal	Remuneración
1	Gerente General	S/. 3,000.00
1	Administrador	S/. 2,200.00
3	Personal Administrativo	S/. 1,600.00
	Total	S/. 10,000.00

AFP

Aportes	Tasa
Aporte obligatorio	10.00%
Comisión	1.55%
Seguro	1.33%

Essalud

9%

Fuente: Propia

Tabla 38. Sueldos, aportaciones gratificaciones y Cts del personal

Conceptos	2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,581.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,311.67	S/. 4,581.67
Administrador	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,359.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,161.89	S/. 3,359.89
Personal												
Administrativo	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 7,330.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 6,898.67	S/. 7,330.67

Fuente: Propia

4.9.7. Presupuesto de inversión:

Para que la empresa funcione son necesarios diferentes activos para que se opere correctamente. Se requiere maquinaria y equipo, mobiliario y entre otros.

Tabla 39. Presupuesto de inversión (En nuevos soles)

Concepto	Unidades	Articulo	Costo unidad	IGV unidad	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Muebles y enseres	7	Escritorio	S/. 127.12	S/. 22.88	S/. 150.00	S/. 1,050.00	S/. 160.17	S/. 889.83
	10	Sillas	S/. 169.49	S/. 30.51	S/. 200.00	S/. 2,000.00	S/. 305.08	S/. 1,694.92
	30	Mostradores	S/. 254.24	S/. 45.76	S/. 300.00	S/. 9,000.00	S/. 1,372.88	S/. 7,627.12
Uniformes			S/. -	S/. -		S/. -	S/. -	S/. -
Útiles Y Equipos de oficina	10	Computadoras	S/. 2,118.64	S/. 381.36	S/. 2,500.00	S/. 25,000.00	S/. 3,813.56	S/. 21,186.44
	3	Impresora	S/. 423.73	S/. 76.27	S/. 500.00	S/. 1,500.00	S/. 228.81	S/. 1,271.19
	35	Papel Bond	S/. 12.71	S/. 2.29	S/. 15.00	S/. 525.00	S/. 80.08	S/. 444.92
	150	Lapiceros	S/. 0.68	S/. 0.12	S/. 0.80	S/. 120.00	S/. 18.31	S/. 101.69
	150	Archivadores	S/. 6.78	S/. 1.22	S/. 8.00	S/. 1,200.00	S/. 183.05	S/. 1,016.95
Gastos preliminares	1	Constitución de empresa	S/. 1,694.92	S/. 305.08	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00		S/. 2,000.00
	1	Licencia municipal	S/. 152.54	S/. 27.46	S/. 180.00	S/. 180.00		S/. 180.00
	1	Garantía por alquiler de local	S/. 423.73	S/. 76.27	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 76.27	S/. 423.73
Total			S/. 5,384.58	S/. 969.22	S/. 6,353.80	S/. 43,075.00	S/. 6,238.22	S/. 36,836.78

Elaboración: Propia

Tabla 40. Activos fijos

Muebles y enseres	Cantidad (unidades)	Precio unitario (S/.)	Precio (S/.)	IGV (S/.)	Valor de venta (S/.)	Vida útil (anual)	Valor residual	Depreciación anual (S/.)	Depreciación mensual (S/.)
Escritorio	7	S/. 150.00	S/. 1,050.00	S/. 160.17	S/. 889.83	10%	S/. 44.49	S/. 84.53	S/. 7.04
Sillas	10	S/. 200.00	S/. 2,000.00	S/. 305.08	S/. 1,694.92	10%	S/. 84.75	S/. 161.02	S/. 13.42
Mostradores	30	S/. 300.00	S/. 9,000.00	S/. 1,372.88	S/. 7,627.12	10%	S/. 381.36	S/. 724.58	S/. 60.38
Equipos de Oficina	Cantidad (unidades)	Precio unitario (S/.)	Precio (S/.)	IGV (S/.)	Valor de venta (S/.)	Vida útil (anual)	Valor residual	Depreciación anual (S/.)	Depreciación mensual (S/.)
Computadoras	10	S/. 2,500.00	S/. 25,000.00	S/. 3,813.56	S/. 21,186.44	25%	S/. 1,059.32	S/. 5,031.78	S/. 419.31
Impresora	3	S/. 500.00	S/. 1,500.00	S/. 228.81	S/. 1,271.19	10%	S/. 63.56	S/. 120.76	S/. 10.06
	1		S/. 525.01	S/. 80.09	S/. 444.92	30%	S/. 22.25	S/. 126.80	S/. 10.57
Total			S/. 39,075.01	S/. 5,960.59	S/. 33,114.41		Total	S/. 6,249.47	S/. 520.79

Fuente: Propia

4.9.8. Punto de equilibrio

Tabla 41. Punto de equilibrio en unidades

Servicio	VV	CV	Margen de contribución	Mezcla	Mg ponderado
Zapatillas para Caballeros	32,000	188	31,812	50%	15,906
Zapatillas para Damas	35,000	202	34,798	50%	17,399
					33,305

Costos Fijo Anuales	321,425
PE Unidades	10
PE Ventas	323,303

Fuente: Propia

4.9.9. Financiamiento:

Monto (S/.)	15,000.00
Tasa anual	26%
Tasa mensual	2.40%
Plazo (meses)	12

Tabla 42. Financiamiento

Concepto	Preoperativo	2017											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Saldo Inicial		15000	S/. 13,907	S/. 12,787	S/. 11,640	S/. 10,466	S/. 9,264	S/. 8,033	S/. 6,772	S/. 5,481	S/. 4,159	S/. 2,806	S/. 1,419
Préstamo	S/. 15,000												
Cuota		S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453	S/. 1,453
Interés		S/. 360	S/. 334	S/. 307	S/. 279	S/. 251	S/. 222	S/. 193	S/. 163	S/. 132	S/. 100	S/. 67	S/. 34
Amortización		S/. 1,093	S/. 1,120	S/. 1,147	S/. 1,174	S/. 1,202	S/. 1,231	S/. 1,261	S/. 1,291	S/. 1,322	S/. 1,354	S/. 1,386	S/. 1,419
Saldo final	S/. 15,000	S/. 13,907	S/. 12,787	S/. 11,640	S/. 10,466	S/. 9,264	S/. 8,033	S/. 6,772	S/. 5,481	S/. 4,159	S/. 2,806	S/. 1,419	-S/. 0

Fuente: Propia

4.9.10. Flujo de caja

Tabla 43. Flujo de caja

	Pre-operativo	2017											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos (S/.)	-												
Ingresos por ventas		79,060	79,258	79,456	79,654	79,854	80,053	80,253	80,454	80,655	80,857	81,059	81,262
Total ingresos de caja		79,060	79,258	79,456	79,654	79,854	80,053	80,253	80,454	80,655	80,857	81,059	81,262
Egresos (S/.)	-												
Compra de Mercadería		50,538	46,060	46,175	46,290	46,406	46,522	46,638	46,755	46,872	46,989	47,106	47,212
Compra de suministros		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Sueldos y aportaciones		10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	10,900	11,800	10,900	10,900	10,900	10,900	11,800
Gratificaciones		-	-	-	-	-	-	10,000	-	-	-	-	10,000
Vacaciones		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CTS		-	-	-	-	3,889	-	-	-	-	-	5,833	-
Servicio de contabilidad		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Electricidad		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Agua		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Teléfono, Internet y TV		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Alquiler del local	500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Materiales y útiles de oficina	1,320	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Equipo y Maquinaria	-												
Muebles y enseres	12,050												
Equipos de Oficina	27,025												
Compras mandados al gasto	-												
Otros gastos mandados al gasto	2,180												
Pago de IGV			-	-	1,764	2,926	2,939	2,952	2,965	2,977	2,990	3,003	3,016
Pago a cuenta IR 3era			1,186	1,189	1,192	1,195	1,198	1,201	1,204	1,207	1,210	1,213	1,216
Pago Anual de IR		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total egresos de caja		75,618	72,326	72,444	74,326	79,496	75,739	86,771	76,003	76,136	76,269	82,236	87,424
Flujo de caja económico (operativo)	-43,075	3,442	6,932	7,012	5,328	357	4,314	6,518	4,451	4,519	4,588	1,177	- 6,163
-27,945.00													
Ingresos (S/.)													

Adquisición de Préstamo	15,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Total ingresos de caja	15,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Egresos (S/.)	-														
Amortizaciones de préstamos		1,093	1,120	1,147	1,174	1,202	1,231	1,261	1,291	1,322	1,354	1,386	1,419		
Pago de Intereses		360	334	307	279	251	222	193	163	132	100	67	34		
Total egresos de caja		1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453	1,453		
Flujo de caja financiero	-28,075.00	1,988	5,479	5,559	3,875	1,096	2,861	7,971	2,997	3,066	3,134	2,630	- 7,616		
Aportes de capital	25,000.00														
Saldo inicial	25,000.00	-	3,075	-	1,087	4,392	9,951	13,825	12,729	15,590	7,619	10,616	13,682	16,816	14,185
Saldo final de caja	-3,075.00	1,087	4,392	9,951	13,825	12,729	15,590	7,619	10,616	13,682	16,816	14,185	6,569		

Fuente: Propia

Tabla 44. Flujo de caja consolidado

Concepto	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja económico (operativo)	-S/. 43,075.00	S/. 27,085.54	S/. 42,399.00	S/. 36,046.46	S/. 43,866.42	S/. 51,924.24
Flujo de caja financiero	-S/. 28,075.00	S/. 9,643.94	S/. 42,399.00	S/. 36,046.46	S/. 43,866.42	S/. 51,924.24

Fuente: Propia

4.9.11. VAN: Flujo de Caja Operativo (en soles)

Tabla 45. VAN: Flujo de caja operativo

Concepto	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja económico (operativo)	-S/. 43,075.00	S/. 27,085.54	S/. 42,399.00	S/. 36,046.46	S/. 43,866.42	S/. 51,924.24

WACC:	24%
COK:	26%

VAN	S/. 56,901.68
TIR	76%

4.9.12. VAN: Flujo de Caja Financiero (en soles)

Tabla 46. VAN: Flujo de caja financiero

Concepto	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja financiero	-S/. 28,075.00	S/. 9,643.94	S/. 42,399.00	S/. 36,046.46	S/. 43,866.42	S/. 51,924.24

COK:	25%
------	-----

VAN	S/. 60,213.52
TIR	89%

4.9.13. Estado de resultados en soles:

Tabla 47. Estado de resultados al año 2017

Conceptos (Nuevos Soles)	Pre-operativo	2017												2017
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas		67,000	67,168	67,335	67,504	67,673	67,842	68,011	68,181	68,352	68,523	68,694	68,866	815,148
Costo del Servicio		47,401	47,498	47,596	47,694	47,792	47,890	47,989	48,087	48,187	48,286	48,385	48,485	575,290
Utilidad (Pérdida) Bruta		19,599	19,669	19,739	19,810	19,881	19,952	20,023	20,094	20,165	20,237	20,309	20,381	239,857
Gasto de Ventas														
Costo personal		10,061	10,061	10,061	10,061	10,061	10,061	10,691	10,061	10,061	10,061	10,061	10,691	121,987
Electricidad		237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	237	2,847
Agua		59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	712
Teléfono, Internet y TV		61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	732
Alquiler del local		1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	12,203
Útiles de oficina		127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1,525
Depreciación		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	246
Gastos Administrativos														
Costo personal		4,312	4,312	4,312	4,312	4,312	4,312	4,582	4,312	4,312	4,312	4,312	4,582	52,280
Servicio de contabilidad		1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271	15,254

Electricidad	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1,220
Agua	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	305
Teléfono, Internet y TV	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1,098
Alquiler del local	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	3,051
Útiles de oficina	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	3,559
Depreciación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,004
Utilidad (Pérdida)														
Operativa	1,163	1,234	1,304	1,375	1,445	1,516	687	1,658	1,730	1,801	1,873	1,045	16,833	
Gastos financieros	360	334	307	279	251	222	193	163	132	100	67	34	2,442	
Utilidad (Pérdida)														
antes de impuestos	803	900	997	1,095	1,194	1,294	494	1,496	1,598	1,702	1,806	1,011	14,391	
Impuesto a la Renta	241	270	299	329	358	388	148	449	480	511	542	303	4,317	
Utilidad (Pérdida) Neta	562	630	698	767	836	906	346	1,047	1,119	1,191	1,264	708	10,074	

Fuente: Propia

Tabla 48. Estado de resultados consolidado

Conceptos (Nuevos Soles)	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		S/. 815,147.65	S/. 839,941.14	S/. 865,488.75	S/. 891,813.42	S/. 918,938.78
Costo del Servicio		S/. 575,290.27	S/. 589,695.12	S/. 604,538.12	S/. 619,832.57	S/. 635,592.23
Utilidad (Pérdida) Bruta		S/. 239,857.38	S/. 250,246.02	S/. 260,950.64	S/. 271,980.85	S/. 283,346.56
Gasto de Ventas						
Costo personal		S/. 121,986.67	S/. 121,986.67	S/. 121,986.67	S/. 121,986.67	S/. 121,986.67
Electricidad		S/. 2,847.46	S/. 2,847.46	S/. 2,847.46	S/. 2,847.46	S/. 2,847.46
Agua		S/. 711.86	S/. 711.86	S/. 711.86	S/. 711.86	S/. 711.86
Teléfono, Internet y TV		S/. 732.20	S/. 732.20	S/. 732.20	S/. 732.20	S/. 732.20
Alquiler del local		S/. 12,203.39	S/. 12,203.39	S/. 12,203.39	S/. 12,203.39	S/. 12,203.39
Útiles de oficina		S/. 1,525.42	S/. 1,525.42	S/. 1,525.42	S/. 1,525.42	S/. 1,525.42
Depreciación		S/. 245.55	S/. 245.55	S/. 245.55	S/. 245.55	S/. 245.55
Gastos Administrativos						
Costo personal		S/. 52,280.00	S/. 52,280.00	S/. 52,280.00	S/. 52,280.00	S/. 52,280.00
Servicio de contabilidad		S/. 15,254.24	S/. 15,254.24	S/. 15,254.24	S/. 15,254.24	S/. 15,254.24
Electricidad		S/. 1,220.34	S/. 1,220.34	S/. 1,220.34	S/. 1,220.34	S/. 1,220.34

Agua	S/.	305.08	S/.	305.08	S/.	305.08	S/.	305.08	S/.	305.08
Teléfono, Internet y TV	S/.	1,098.31	S/.	1,098.31	S/.	1,098.31	S/.	1,098.31	S/.	1,098.31
Alquiler del local	S/.	3,050.85	S/.	3,050.85	S/.	3,050.85	S/.	3,050.85	S/.	3,050.85
Útiles de oficina	S/.	3,559.32	S/.	3,559.32	S/.	3,559.32	S/.	3,559.32	S/.	3,559.32
Depreciación	S/.	6,003.92	S/.	6,003.92	S/.	6,003.92	S/.	6,003.92	S/.	6,003.92
Utilidad (Pérdida) Operativa	S/.	16,832.77	S/.	27,221.41	S/.	37,926.03	S/.	48,956.24	S/.	60,321.94
Gastos financieros	S/.	2,441.61	-S/.	0.00	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	S/.	14,391.16	S/.	27,221.41	S/.	37,926.03	S/.	48,956.24	S/.	60,321.94
Impuesto a la Renta	S/.	4,317.35	S/.	8,166.42	S/.	11,377.81	S/.	14,686.87	S/.	18,096.58
Utilidad (Pérdida) Neta	S/.	10,073.81	S/.	19,054.98	S/.	26,548.22	S/.	34,269.37	S/.	42,225.36

Fuente: Propia

4.9.14. Balance general:

Tabla 40. Balance general

Conceptos	Pre-operativo	2017												2017
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Activos														
Efectivo y equivalente de efectivo	- 3,075	- 1,087	4,392	9,951	13,825	12,729	15,590	7,619	10,616	13,682	16,816	14,185	6,569	6,569
Mercadería		3,902	3,912	3,922	3,932	3,942	3,951	3,961	3,971	3,981	3,991	4,001	4,001	4,001
Inmuebles, maquinaria y equipos	33,114.41	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114	33,114
Depreciación acumulada	-	521	1,042	1,562	2,083	2,604	3,125	3,646	4,166	4,687	5,208	5,729	6,249	6,249
Impuesto a la renta		-	1,186	2,375	3,567	4,761	5,959	7,160	8,364	9,571	10,780	11,993	13,209	13,209
Total Activos	30,039	35,409	41,563	47,799	52,355	51,943	55,490	48,209	51,899	55,661	59,494	57,565	50,644	50,644
Pasivos														
Impuesto general a las ventas	- 6,238	- 4,050	1,149	1,764	2,926	2,939	2,952	2,965	2,977	2,990	3,003	3,016	3,031	3,031
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,317	4,317

Remuneraciones por pagar		2,500	5,000	7,500	10,000	12,500	15,000	7,500	10,000	12,500	15,000	17,500	10,000	10,000		
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		972	1,944	2,917	3,889	972	1,944	2,917	3,889	4,861	5,833	972	1,944	1,944		
Obligaciones Financieras	15,000	13,907	12,787	11,640	10,466	9,264	8,033	6,772	5,481	4,159	2,806	1,419	0	0		
Total Pasivos	8,762	13,328	18,582	23,821	27,281	25,675	27,929	20,153	22,347	24,511	26,642	22,908	19,293	19,293		
Patrimonio Neto														-		
Capital social	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000		
Utilidades retenidas	-	3,722	-	2,999	2,189	1,292	306	768	1,961	2,456	3,952	5,550	7,252	9,058	5,751	5,751
Reserva legal	-		80	170	270	380	499	600	600	600	600	600	600	600	600	
Total Patrimonio Neto	21,278	22,081	22,981	23,978	25,073	26,267	27,561	28,056	29,552	31,150	32,852	34,658	31,351	31,351		
Total Pasivos y Patrimonio Neto	30,039	35,409	41,563	47,799	52,355	51,943	55,490	48,209	51,899	55,661	59,494	57,565	50,644	50,644		

Fuente: Propia

Tabla 49. Balance general consolidado

Conceptos	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	-S/. 3,075.00	S/. 6,568.94	S/. 48,967.94	S/. 85,014.40	S/. 128,880.83	S/. 180,805.06
Mercadería		S/. 4,001.05	S/. 4,122.75	S/. 4,248.14	S/. 4,377.36	S/. 4,510.50
Inmuebles, maquinaria y equipos	S/. 33,114.41	S/. 33,114.41	S/. 33,114.41	S/. 33,114.41	S/. 33,114.41	S/. 33,114.41
Depreciación acumulada		-S/. 6,249.47	-S/. 12,498.94	-S/. 18,748.42	-S/. 24,997.89	-S/. 31,247.36
Impuesto a la renta		S/. 13,209.19	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Total Activos	S/. 30,039.41	S/. 50,644.12	S/. 73,706.15	S/. 103,628.54	S/. 141,374.71	S/. 187,182.61
Pasivos		S/. -				
Impuesto general a las ventas	-S/. 6,238.22	S/. 3,030.88	S/. 3,188.86	S/. 3,351.65	S/. 3,519.38	S/. 3,692.22
Impuesto a la renta		S/. 4,317.35	S/. 8,166.42	S/. 11,377.81	S/. 14,686.87	S/. 18,096.58
Remuneraciones por pagar		S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		S/. 1,944.44	S/. 1,944.44	S/. 1,944.44	S/. 1,944.44	S/. 1,944.44
Obligaciones Financieras	S/. 15,000.00	-S/. 0.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Total Pasivos	S/. 8,761.78	S/. 19,292.68	S/. 23,299.73	S/. 26,673.90	S/. 30,150.70	S/. 33,733.24
Patrimonio Neto		S/. -				
Capital social	S/. 25,000.00	S/. 25,000.00	S/. 25,000.00	S/. 25,000.00	S/. 25,000.00	S/. 25,000.00
Utilidades retenidas	-S/. 3,722.37	S/. 5,751.44	S/. 24,806.42	S/. 51,354.64	S/. 85,624.01	S/. 127,849.37
Reserva legal	S/. -	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Total Patrimonio Neto	S/. 21,277.63	S/. 31,351.44	S/. 50,406.42	S/. 76,954.64	S/. 111,224.01	S/. 153,449.37
Total Pasivos y Patrimonio Neto	S/. 30,039.41	S/. 50,644.11	S/. 73,706.15	S/. 103,628.54	S/. 141,374.70	S/. 187,182.61

Fuente: Propia

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1. Encuesta

Se aplicó una encuesta que consignaba preguntas que indagaban sobre las dimensiones de la variable estudiada.

A continuación, mostramos los resultados de la investigación realizada en los productores de calzado del Distrito del Porvenir – Trujillo. Realizada a 10 productores de calzado del Distrito del Porvenir – Trujillo.

5.1.1. Sexo del Informante

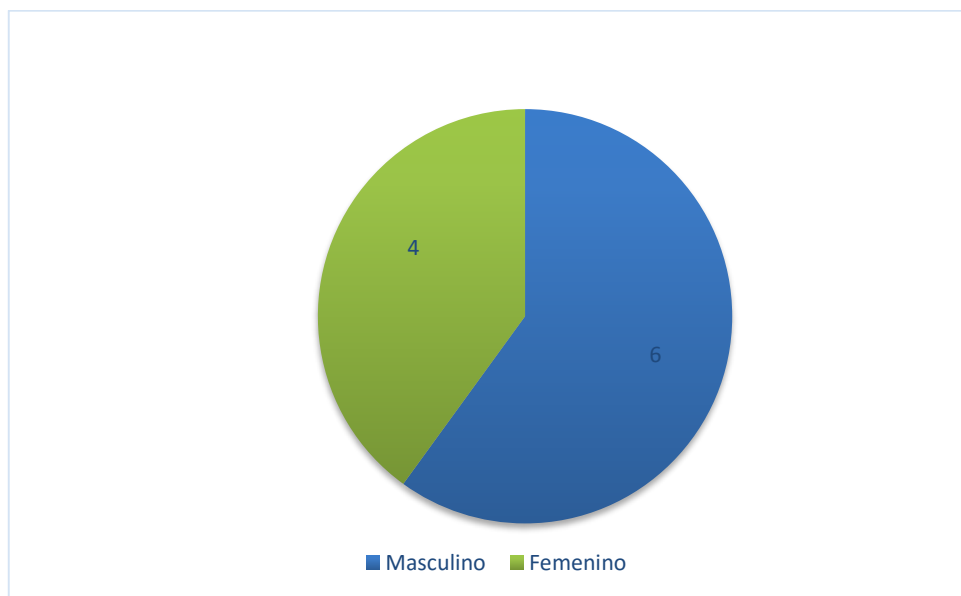


Figura 30. Sexo del Informante
Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, se identificó que 6 de productores es del sexo masculino mientras que 4 es del sexo femenino.

5.1.2. La asociatividad en su microempresa, puede llegar a generar niveles de crecimiento económico

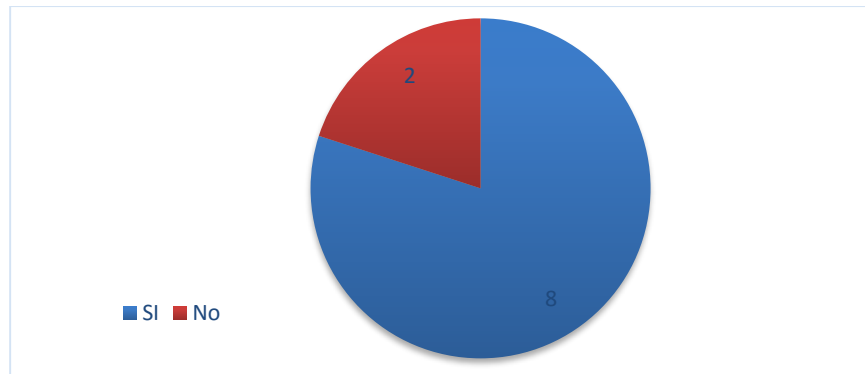


Figura 31. La asociatividad en su microempresa, puede llegar a generar niveles de crecimiento económico
 Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 de los productores de calzado, 8 productores consideran que de adoptar la asociatividad en su microempresa, se puede generar niveles de crecimiento económico, mientras que 2 productores consideran que no se puede generar niveles de crecimiento económico.

5.1.3. Mejora de Ingresos

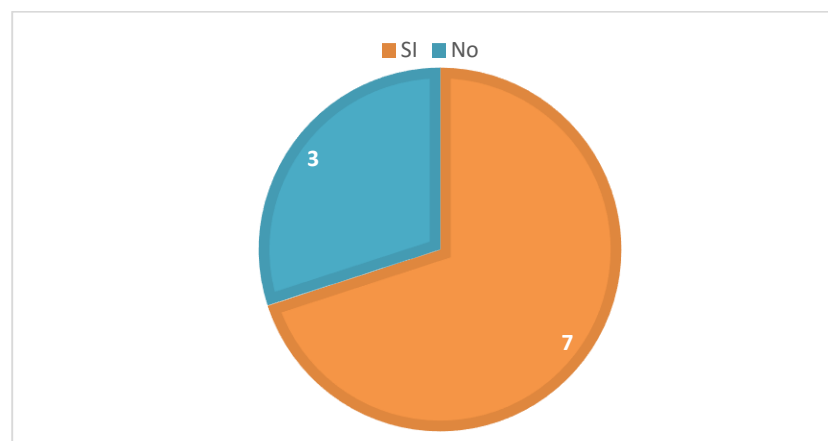


Figura 32. Mejora de Ingresos
 Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, 7 consideran que trabajando en asociatividad se puede mejorar sus ingresos, mientras que 3 de los productores consideran que no se puede mejorar sus ingresos.

5.1.4. Precios Competitivos

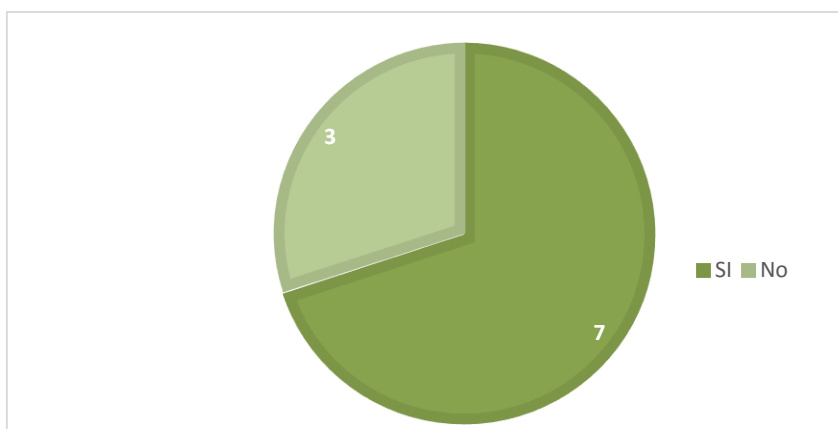


Figura 33. Precios Competitivos
 Fuente: Encuestas

Interpretación: De 10 de los productores de calzado, 7 consideran que trabajando en asociatividad se puede tener precios competitivos, mientras que 3 productores consideran que no se puede tener precios competitivos al trabajar en asociatividad.

5.1.5. Generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional

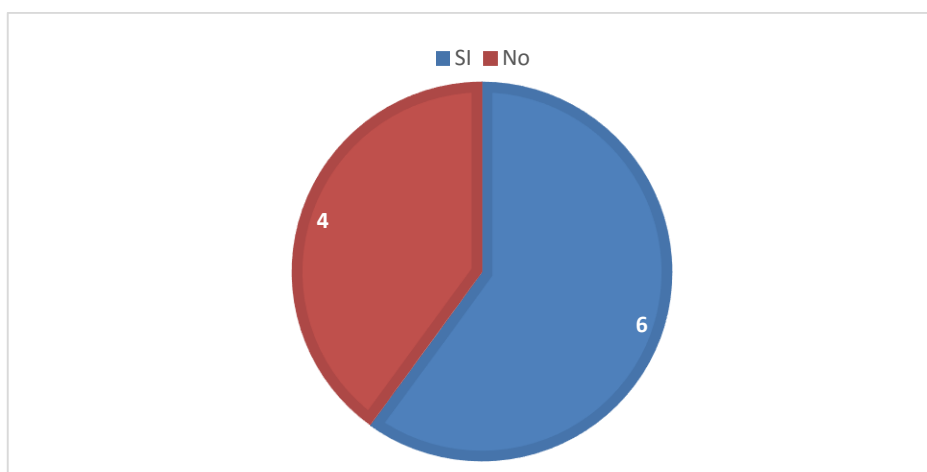


Figura 34. Generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional
 Fuente: Encuestas

Interpretación: De 10 de los productores de calzado, 6 consideran que la asociatividad si tiene un papel clave en la generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional, mientras que 4 de los productores consideran que la asociatividad no tiene un papel clave en la generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional.

5.1.6. Aumento de puestos de trabajo, y reducción del índice de pobreza de la región

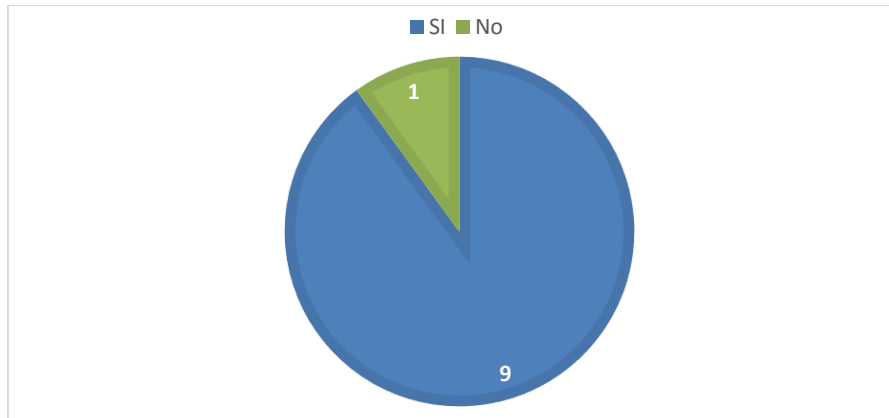


Figura 35. Aumento de puestos de trabajo, y reducción del índice de pobreza de la región

Fuente: Encuestas

Interpretación: De 10 de los productores de calzado, 9 productores consideran que al aumentarse más puestos de trabajo; se puede reducir el índice de pobreza en la región, mientras que un productor indica que no se puede reducir el índice de pobreza en la región.

5.1.7. Importancia de la infraestructura en el proceso productivo

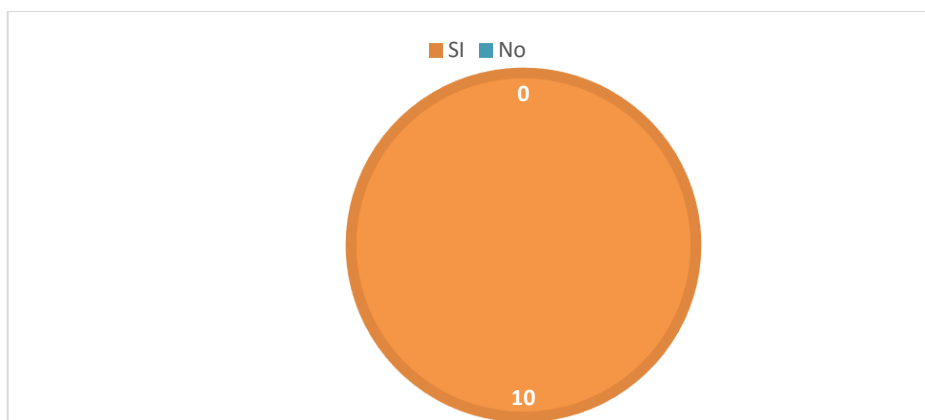


Figura 36. Importancia de la infraestructura en el proceso productivo

Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, los 10 indican que es importante la infraestructura en el proceso productivo del producto.

5.1.8. Infraestructura y equipamiento adecuado

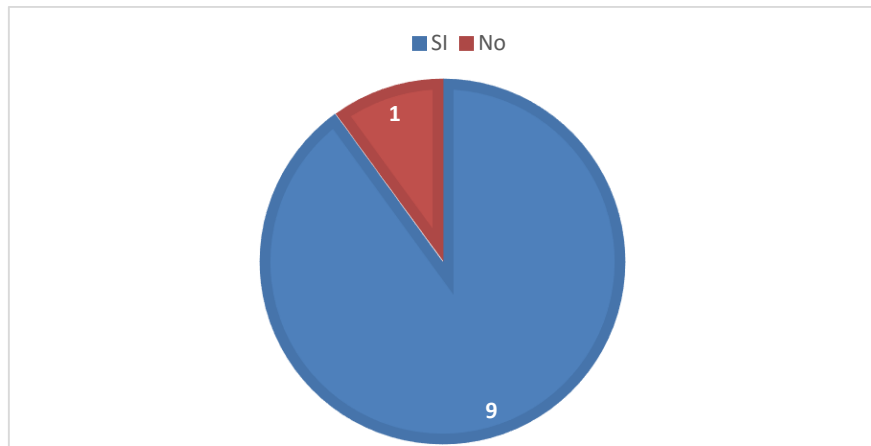


Figura 37. Infraestructura y equipamiento adecuado

Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de los 10 productores de calzado, 9 indican que para trabajar en asociatividad, se debe contar con infraestructura y equipamiento adecuado, mientras un productor de calzado considera que no es necesario la infraestructura y equipamiento.

5.1.9. Incremento del número de unidades producidas

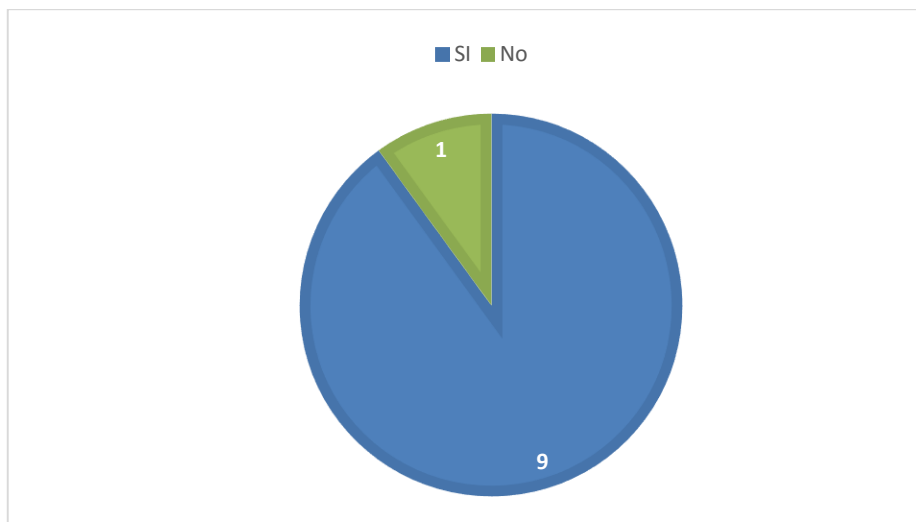


Figura 38. Incremento del número de unidades producidas

Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, 9 indican que trabajando en asociatividad se puede incrementar el número de unidades producidas, mientras que 1 considera que no se puede incrementar el número de unidades producidas.

5.1.10. Reducción de costos en materia prima

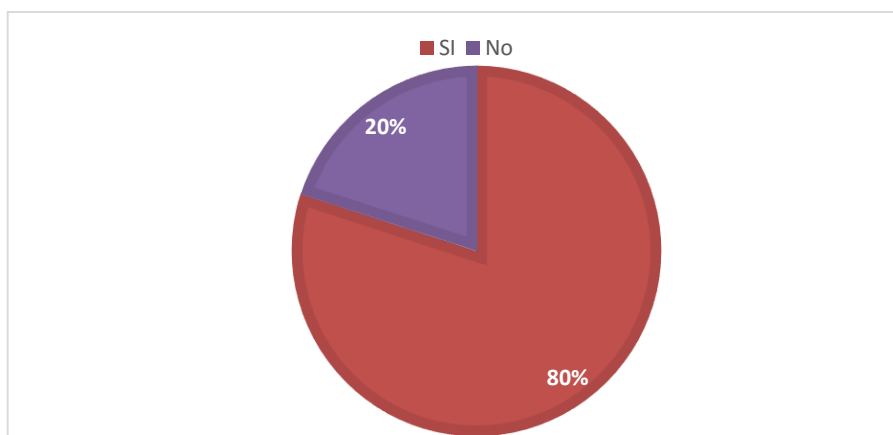


Figura 39. Reducción de costos en materia prima
 Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, el 8 indican que es posible reducir costos en materia prima si se trabaja en asociatividad, mientras que 2 consideran que no se puede reducir los costos en materia prima en asociatividad.

5.1.11. Financiamiento de forma conjunta

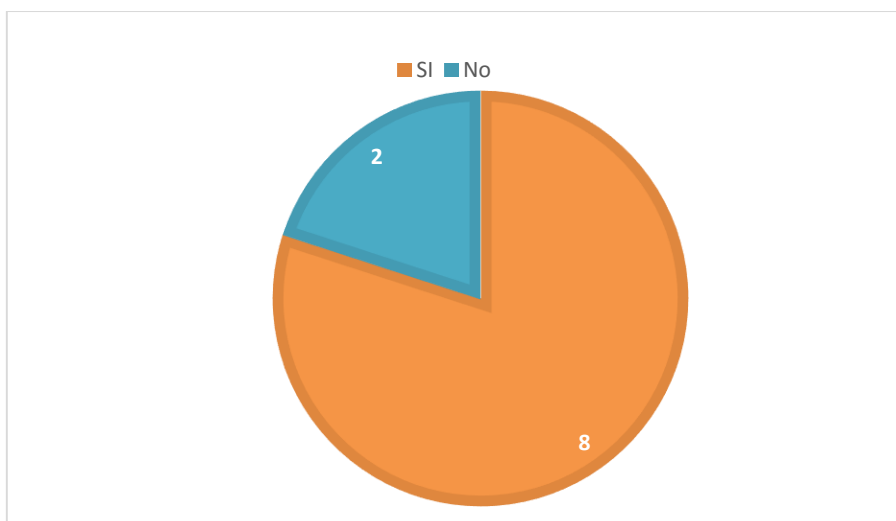


Figura 40. Financiamiento de forma conjunta
 Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, 8 indican que trabajando en asociatividad se puede acceder a un financiamiento, mientras que el 2 consideran que no se puede acceder a un financiamiento de forma conjunta.

5.1.12. Adquisición de un financiamiento

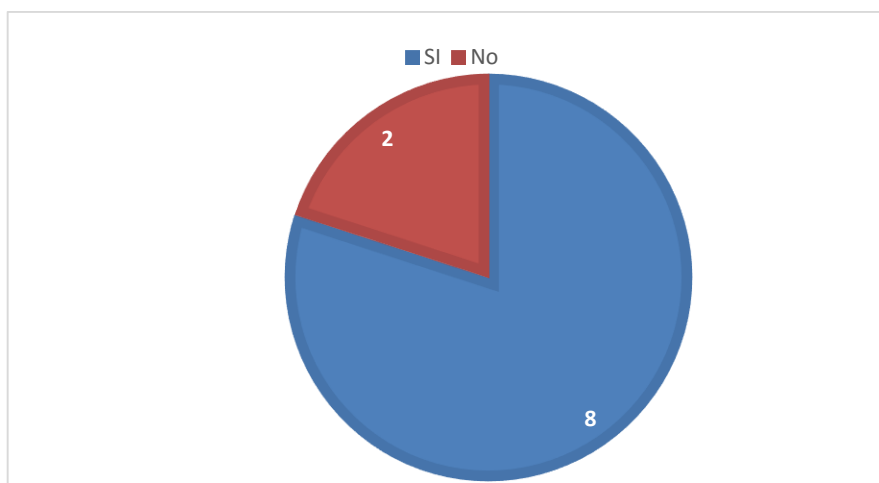


Figura 41. Adquisición de un financiamiento
 Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, 8 indican que trabajando en asociatividad es más fácil adquirir un financiamiento, mientras que 2 consideran que no es más fácil adquirir un financiamiento en asociatividad.

5.1.13. Acceso a diferentes fuentes de financiamiento

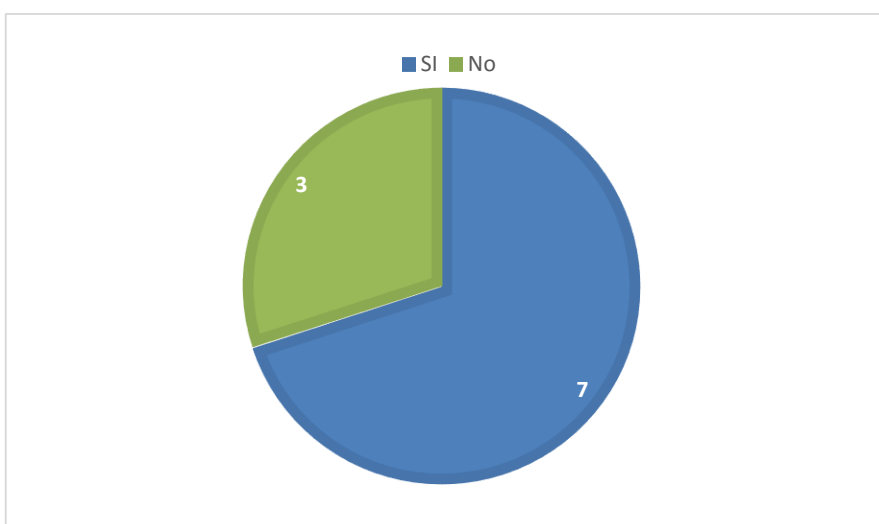


Figura 42. Acceso a diferentes fuentes de financiamiento
 Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 7 indican que trabajando en asociatividad se puede acceder a diferentes fuentes de financiamiento, mientras que 3 consideran que no se puede acceder a diferentes fuentes de financiamiento.

5.1.14. Tasas para un financiamiento

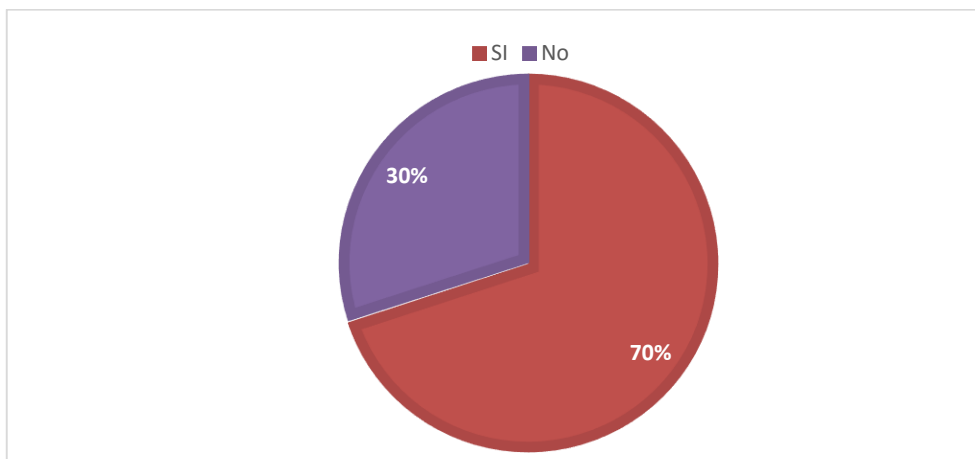


Figura 43. Tasas para un financiamiento

Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 7 indican que en asociatividad se puede acceder a mejores tasas para un financiamiento, mientras que 3 consideran que no se puede acceder a mejores tasas para un financiamiento.

5.1.15. Acceso a compras o inversiones

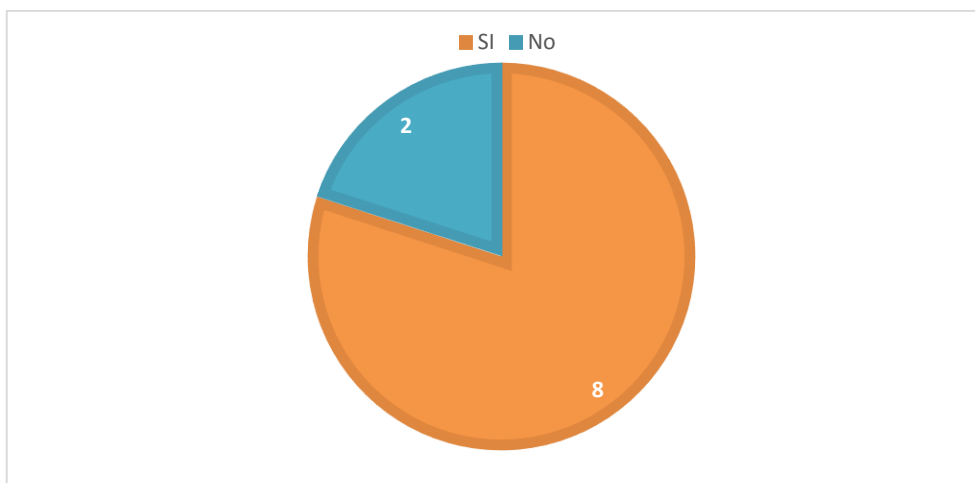


Figura 44. Acceso a compras o inversiones

Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 7 indican que en asociatividad se puede acceder a mejores tasas para un financiamiento, mientras que 3 consideran que no se puede acceder a mejores tasas para un financiamiento.

5.1.16. Importante de la capacitación al personal

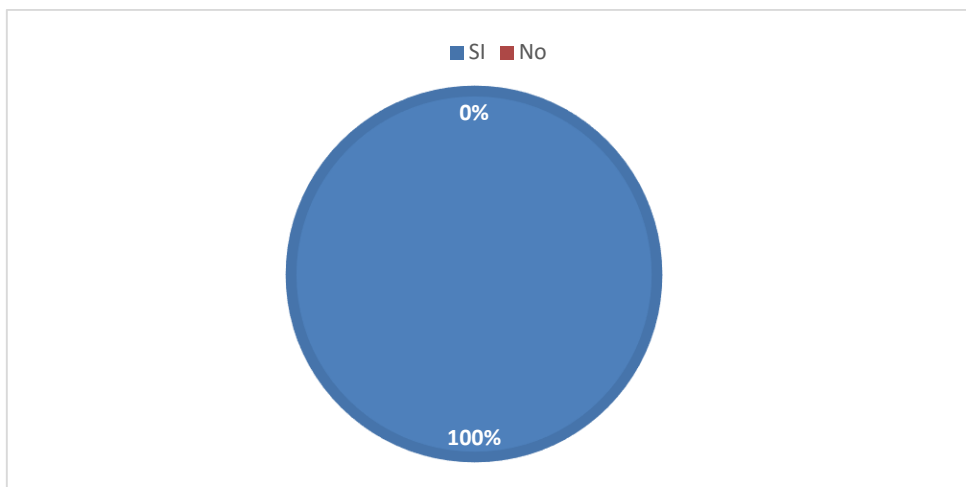


Figura 45. Importante de la capacitación al personal
Fuente: Encuestas

Interpretación: El 10 de los productores de calzado, indica que la capacitación en el personal es importante para la realización de los procesos.

5.1.17. Mejora de los procesos productivos

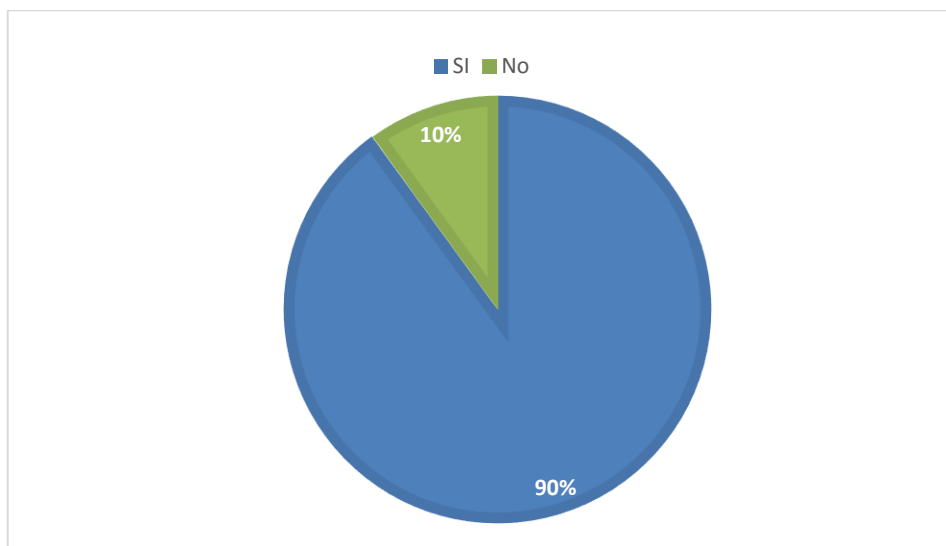


Figura 46. Mejora de los procesos productivos
Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, 9 indican que si se trabaja en asociatividad se puede mejorar los procesos productivos, mientras que 1 considera que no se puede mejorar los procesos productivos.

5.1.18. Adopción de nuevas formas de administrar una empresa

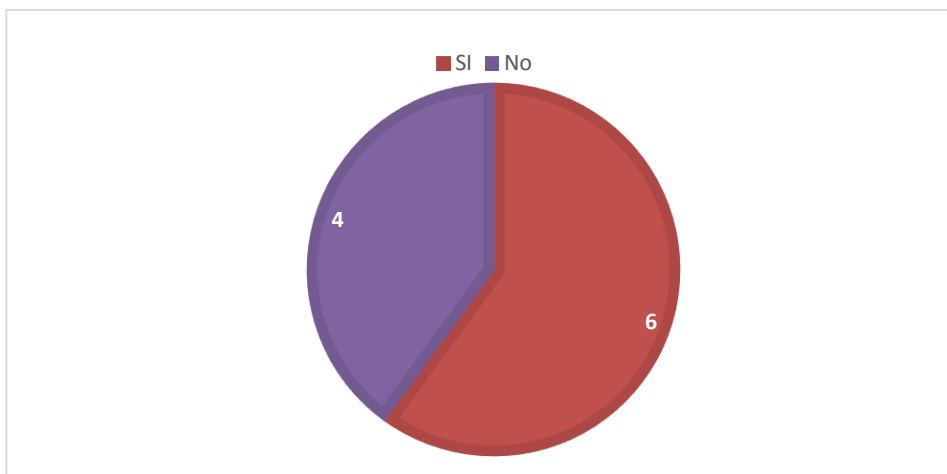


Figura 47. Adopción de nuevas formas de administrar una empresa
Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 6 productores indican que se genera asociatividad; se debe de adoptar nuevas formas de administrar, mientras que el 4 consideran que no se debe de adoptar nuevas formas de administrar la empresa.

5.1.19. Apertura de nuevos mercados

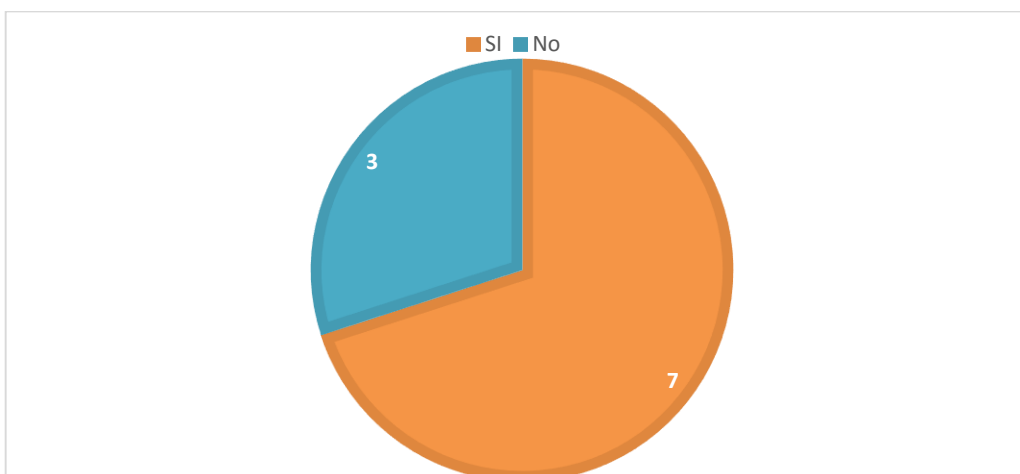


Figura 48. Apertura de nuevos mercados
Fuente: Encuestas

Interpretación: De los 10 productores de calzado, 7 indican que en asociatividad ayuda a la apertura de nuevos mercados, mientras que 3 consideran que no ayuda a la apertura de nuevos mercados.

5.1.20. Incremento de la producción y las ventas

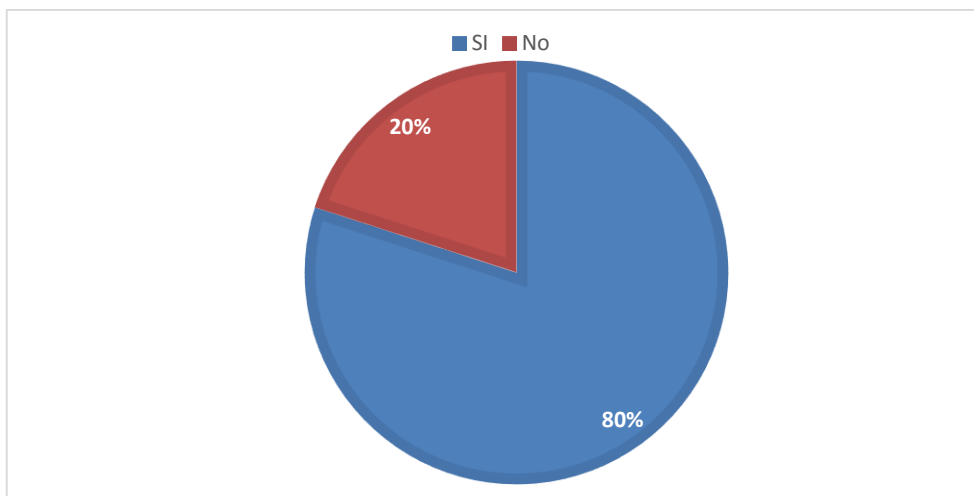


Figura 49. Incremento de la producción y las ventas
 Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 80 indican que si se genera asociatividad se puede incrementar la producción y por ende las ventas, mientras que 2 consideran que no se puede incrementar la producción y por ende las ventas.

5.1.21. Minimización de riesgos al ingresar a nuevos mercados

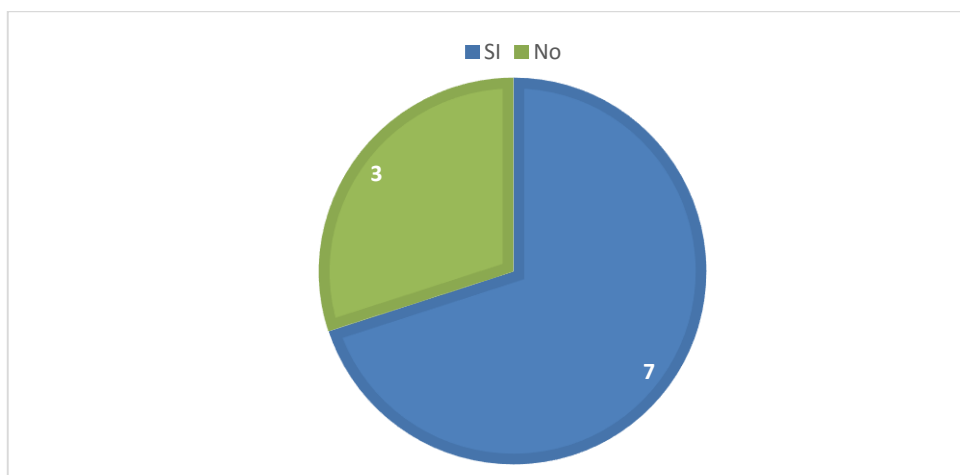


Figura 50. Minimización de riesgos al ingresar a nuevos mercados
 Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 7 indican que en asociatividad se puede minimizar riesgos de ingresar a nuevos mercados, mientras que 2 consideran que no se puede minimizar riesgos de ingresar a nuevos mercados.

5.1.22. Poder de negociación

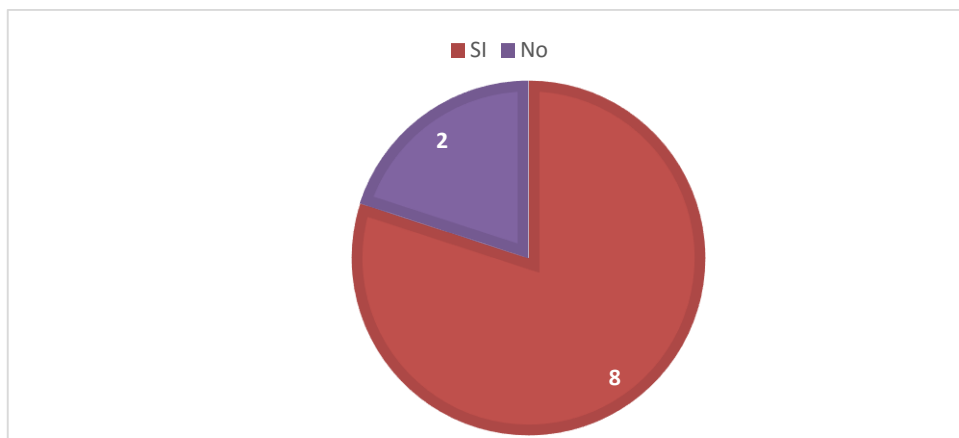


Figura 51. Poder de negociación
Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 productores de calzado, 80 indican que trabajando en asociatividad se puede generar un mayor poder de negociación, mientras que 2 consideran que no se puede generar mayor poder de negociación.

5.1.23. Alianzas estratégicas

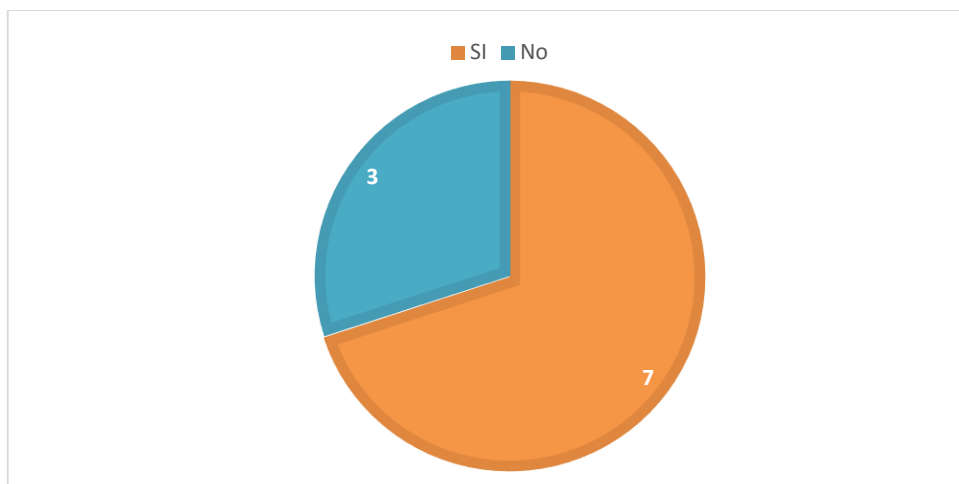


Figura 52. Alianzas estratégicas
Fuente: Encuestas

Interpretación: Del total de 10 de los productores de calzado, 7 indican que al tener alianzas estratégicas con otras empresas puede ayudar a mejorar el producto y a cubrir la demanda del producto, mientras que 3 consideran que al tener alianzas estratégicas con otras empresas no ayudan a mejorar el producto y a cubrir la demanda del producto.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Habiendo identificado todas las fuentes de información para genera una discusión de resultados se muestra: las hipótesis planteadas en la presente investigación, la teoría básica de las empresas productoras de calzado del distrito El Porvenir – Trujillo.

La investigación realizada con los productores de calzado del Distrito del Porvenir se halló que la asociatividad permite enfrentar y resolver problemas de manera conjunta sin que se llegue a perder la autonomía de los participantes, conduce a mejorar la productividad y competitividad, lo que se traduce en la ampliación de mercados, en mayor poder de negociación, en menores costos, mejor acceso a información, tecnología, servicios financieros, etc. En tercer lugar, se pueden adoptar diversas formas organizacionales o empresariales, y concuerda con Quintero y Ramírez (2006)

La investigación realizada con los productores de calzado del Distrito del Porvenir se halló que la asociatividad destaca la búsqueda de beneficios comunes y de menores costos en la formación de asociación, también se puede alcanzar economías de escala; hay mayor grado de especialización, descuentos en la compra de los insumos. la creación de relaciones de cooperación entre las empresas permite aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los mercados, así como también la difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje; el resultado es una eficiencia colectiva, y concuerda con Flores (2013)

La investigación realizada con los productores de calzado del Distrito del Porvenir se halló que de generar asociatividad empresarial permite acceder a créditos en el sistema financiero formal, participar en concursos para ser proveedor de bienes o servicios, se puede diseñar, fabricar y comercializar propios productos (marca registrada, patentes, diseños industriales), permite introducirse a mayor parte del mercado permitiéndonos exportar nuestros productos, adicionalmente se obtiene beneficios sociales, se incrementa más puestos de trabajo y se puede mejorar la calidad de vida en los trabajadores y en sus familias, y concuerda con Ramírez y Rengifo (2013)

La investigación realizada con los productores de calzado del Distrito del Porvenir se halló que en la actualidad la Asociatividad se han vuelto piezas fundamentales en las diferentes actividades económicas y sociales de los países, son significativas, principalmente en la generación de empleos y redistribución de los ingresos. La asociatividad genera un impacto económico, social y tecnológico, y concuerda con Pereyra (2014)

CONCLUSIONES

- Después de un profundo análisis de esta propuesta, se ha concluido que el desarrollo de la asociatividad es fundamental para empresas del tamaño de los productores de calzado objeto de estudio, ya que por medio de esta genera un impacto económico social y tecnológico, brinda una oportunidad de progreso mediante la generación de diversas ventajas competitivas que solo pueden ser obtenidas a nivel colectivo y no individual, sobre todo si se piensa competir con grandes empresas que cuentan con una solidez económica que es escasa en estas Mypes.
- Podemos concluir que trabajando en asociatividad se puede mejorar los ingresos y también acceder a mayores fuentes de financiamiento.
- Concluimos que al trabajar en asociatividad se puede incrementar la producción y cubrir mayor parte de la demanda.
- Concluimos que por medio de la asociatividad podemos minimizar riesgos para ingresar a nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

- Informar a los productores de calzado del distrito de El Porvenir, sobre las distintas fuentes de financiamiento a las que podrían acceder que ayuden al desarrollo de sus negocios.
- Es necesario consolidar al grupo en el corto plazo, realizar una integración entre los productores que forman la asociatividad a fin de acceder a nuevas oportunidades que por su complejidad, exigencia y costo no estarían al alcance de forma individual.

REFERENCIAS

Ballon, J. (2008). *Identificar la demanda y oferta exportable de los principales mercados internacionales para los productores del sector calzado - La Libertad*. Trujillo.

David Ricardo. (1817). *Ventaja Comparativa*.

Escartín González, E. (2013). *El mercantilismo*. Madrid.

Esquivia, L. (2013). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo*. Bogotá-Colombia.

Esquivia Salgado, L. I. (2013). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo*. Bogotá - Colombia .

Flores Jiménez, L. D. (2013). *Propuesta de asociatividad para el desarrollo economico y social de los productores del distrito de Kañaris - Ferreñafe*. Chiclayo.

Flores Tomalá, S. Y. (2013). *PLAN DE ASOCIATIVIDAD EN LOS PEQUEÑOS ARTESANOS FABRICANTES DE CALZADO DE LA COMUNA SAN PEDRO DEL CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2013*. La Libertad - Ecuador.

Flores, S. (2013). *PLAN DE ASOCIATIVIDAD EN LOS PEQUEÑOS ARTESANOS FABRICANTES DE CALZADO DE LA COMUNA SAN PEDRO DEL CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2013*. La Libertad-Ecuador.

Garola Crespo, À. (2005). *Teoría de la exportación* . Madrid.

Gómez Hernández, L. D. (2011). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso*. Mexico.

Heckscher, E., & Ohlin, B. (1919). *Teoria de Heckscher-Ohlin*.

- Iguera, M. (1997). *La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe, en PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI*. Caracas - Venezuela.
- Krugman, P. (1953). *Nueva teoría del comercio internacional*. Nueva York.
- Mejía Prieto, R. (2011). *Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las pymes del sector calzado*. Quito - Ecuador.
- Mejía, R. (2011). *Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las pymes del sector calzado*. Quito-Ecuador.
- Mercy Narváez, G. F. (2006). *Asociatividad Empresarial y Competitividad*. Lima - Peru.
- Natinson, M. (2005). *Asociatividad para la exportación en las pequeñas y medianas empresas*. Mar de Plata-Argentina.
- Natinson, M. C. (2005). *Asociatividad para la exportación en las pequeñas y medianas empresas*. Mar de Plata - Argentina.
- Pereyra Dávila, P. (2014). *Propuesta de modelo de gestión por procesos del área de capital humano para la implementación de un sistema de capacitación que permita mejorar la competitividad de asociaciones de Mypes de calzado del Parque Industrial de Villa el Salvador*. Villa el Salvador - Lima.
- Prompex. (2006). *Asociatividad Empresarial y Competitividad*. Lima - Peru.
- Quintero Castañeda, R. E., & Ramirez Florez, V. A. (2006). *Asociatividad y competitividad en el sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga - Cluster*. Bucaramanga.
- Quintero, R., & Ramirez, V. (2006). *Asociatividad y competitividad en el sector calzado del área metropolitana de Bucaramanga - Cluster*. Bucaramanga.
- Quispe Ramírez, F. A., & Rengifo Abanto, J. J. (2013). *Efectos de la informalidad en la formalidad de las Mipyme en el sector calzado del Distrito El Porvenir de Enero a Julio 2013*. EL Porvenir - Trujillo.

Santiago Ibáñez, D. P. (2008). *Asociatividad empresarial camino a la competitividad*. Mexico.

Smith, A. (1776). *Teoría de la ventaja absoluta*. Estados Unidos.

smith, a. (s.f.). *Teoría de la ventaja absoluta*.

Solorio Zamora, D. (2013). *Globalización*. Ciudad de Mexico.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. (2015). *Desarrollo sustentable, enfoques, políticas, gestión y desafíos*. Ciudad de Mexico.

Valdenegro Nuñez, C. A. (2004). *Asociatividad en la Nueva Agricultura. En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI*. Santiago de Chile.

Vernon, R. (1966). *Teoría del ciclo de vida del producto*. Nueva York.

ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta

Buenos Días / Tardes / Noche

Somos alumnos de la Universidad Privada del Norte y nos gustaría que nos brindara unos minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas de la encuesta, que serán de ayuda para realizar nuestra tesis en la que hablaremos acerca de Asociatividad como estrategia para la exportación de calzado en los productores del Distrito del Porvenir – Trujillo hacia el mercado de Bogotá – Colombia en el año 2016, por lo que solicitamos su apoyo con sus respuestas, en un tiempo no mayor a 5 minutos.

1. Sexo del Informante

Masculino

Femenino

2. ¿Considera que de adoptar la asociatividad en su microempresa, se puede llegar a generar niveles de crecimiento económico?

SI

NO

3. ¿Considera que trabajando en Asociatividad se puede sus mejorar sus ingresos?

SI

NO

4. ¿Considera que trabajando en Asociatividad se puede tener precios competitivos?

SI

NO

5. ¿Considera que La asociatividad tiene un papel clave en la generación de empleos y en el desarrollo de la economía regional?

SI

NO

6. ¿Considera que, al aumentar más puestos de trabajo, se puede reducir el índice de pobreza de la región?

SI

NO

7. **¿Considera importante la infraestructura que se utiliza en el proceso productivo?**

SI

NO

8. **¿Considera que para trabajar en Asociatividad, se debe contar con infraestructura y equipamiento adecuado?**

SI

NO

9. **¿Considera que al trabajar en Asociatividad, es posible incrementar el número de unidades producidas?**

SI

NO

10. **¿Es posible reducir costos en materia prima si se trabaja en Asociatividad?**

SI

NO

11. **¿Considera que se podría acceder a un financiamiento de forma conjunta?**

SI

NO

12. **¿Considera que es más fácil adquirir un financiamiento en una Asociatividad?**

SI

NO

13. **¿Considera que En Asociatividad se puede acceder a diferentes Fuentes de financiamiento?**

SI

NO

14. **¿Considera que en Asociatividad se puede acceder a mejores tasas para un financiamiento?**

SI

NO

15. ¿Considera que es posible acceder a compras o inversiones cuando se genera Asociatividad?

SI

NO

16. ¿Considera importante la capacitación del personal?

SI

NO

17. ¿Considera que, si se genera Asociatividad, se pueden mejorar los procesos productivos?

SI

NO

18. ¿Considera que cuando se genera Asociatividad, se debe adoptar nuevas formas de administrar una empresa?

SI

NO

19. ¿Trabajar en Asociatividad ayudará a la apertura de nuevos mercados?

SI

NO

20. ¿Si se genera asociatividad se puede incrementar la producción y por ende las ventas?

SI

NO

21. ¿Considera que en Asociatividad puede ayudar a minimizar riesgos de ingresar a nuevos mercados?

SI

NO

22. ¿Considera que trabajar en asociatividad genera un mayor poder de negociación?

SI

NO

23. ¿Considera que al tener alianzas estratégicas con otras empresas puede ayudar a mejorar el producto y cubrir la demanda del mercado?

SI

NO

¡Muchas Gracias por su colaboración...!!!

Anexo N° 2 Fotografías

Encuesta a los Productores de calzado del Distrito del Porvenir - Trujillo



