



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO FORMAL PARA
HOMBRES CON SUELAS IMPORTADAS DE BRASIL, EN LA CIUDAD DE
QUITO



AUTOR

Ángel Andrés López Villarroel

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO FORMAL
PARA HOMBRES CON SUELAS IMPORTADAS DE BRASIL, EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios
Internacionales.

PROFESOR GUÍA

M.B.A. FEDERICO ALEJANDRO ORBE CAJIAO

AUTOR

Ángel Andrés López Villarroel

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de calzado formal para hombres con suelas importadas de Brasil, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ángel Andrés López Villarroel, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

M.B.A, Federico Alejandro Orbe Cajiao
C.I. 1707791123

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de calzado formal para hombres con suelas importadas de Brasil, en la ciudad de Quito, del estudiante Ángel Andrés López Villarroel, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ms. Diana Lascano Lozada

C.I.:1803794138

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Ángel Andrés López Villarroel

C.I. 1804623773

AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo el corazón a mi madre, quien me ha apoyado y animado para que termine mi carrera. Ella ha sido mi pilar desde mi niñez. Que Dios me tenga a su lado por muchos años.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, que sirva de inspiración y sepan que se puede lograr lo que decidamos obtener. También la dedico a mi persona, me recordará todo lo que pasé para llegar a este momento.

RESUMEN

“La moda es la mejor herramienta para ayudarnos a soñar”. - Giorgio Armani. La finalidad del presente proyecto es estudiar y analizar la oportunidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de calzado formal para hombres con suelas importadas de Brasil, en la ciudad de Quito. En el desarrollo del proyecto se estudió el entorno externo y las fuerzas que afectan la industria para tener en cuenta el marco en que se desenvolverá la empresa y crear las estrategias necesarias para que se posicione en el mercado.

El público objetivo son hombres quiteños de estrato social medio-alto que trabajan y que viven en la zona centro norte la ciudad, además estos son receptivos a la publicidad digital y frecuentan compras por internet.

Se enfatizan técnicas de neuromarketing y comercio electrónico que resaltan una experiencia de compra memorable, proyectando estatus, autoestima y masculinidad. El comercio a través de medios exclusivos como un local físico y tienda virtual, permite demostrar la esencia y filosofía de la marca a los clientes.

La importación de suelas para calzado se realiza desde Brasil, debido a las avanzadas técnicas de fabricación de insumos de calzado, la calidad y precios competitivos que maneja en su industria. El producto será fabricado con una maquila ubicada en la ciudad de Cuenca, que cumple altos estándares de calidad. Los zapatos están hechos de cuero premium y sus colecciones están basadas en diseños de marcas de alta gama, lo que ha dado como resultado la aceptación del proyecto por el 90.4% de los encuestados.

La estructura de la empresa es una Sociedad Anónima la cual abre la oportunidad crecer de manera consolidada integrando más socios y capital en el futuro. La inversión inicial del proyecto tiene un monto de \$144.837 el cual es financiado por el 30% de capital propio y 70%, permitiendo la rentabilidad positiva del proyecto con una tasa interna del retorno del 14.72 % y un periodo de recuperación de 4 años y 7 meses.

ABSTRACT

"Fashion is the best tool to help us dream." - Giorgio Armani. The purpose of this project is to study and analyze the opportunity to create a company in Quito dedicated to the commercialization of casual men shoes with imported soles.

The soles are imported from Brazil due to the advanced manufacturing techniques of footwear inputs, quality and competitive prices in industry. In addition, Ecuadorian consumers have good Brazilian's products acceptance.

With the purpose of creating the necessary strategies to position the company in the market, external environmental forces affecting the industry were studied in the framework in which the company will operate. The target audience is middle-high social strata male from Quito, who work and live in the north central area of the city and are receptive to digital advertising and frequent online purchases.

Neuromarketing and e-commerce techniques that highlight a memorable shopping experience are emphasized, facilitating the purchase process and projecting status, self-esteem and masculinity. Trade through exclusive channels such as a physical store and a virtual store, allows to demonstrate the essence and philosophy of the brand to customers.

The product will be manufactured by a high-quality standard factory located in Cuenca. Shoes are made with premium leather, soles imported from Brazil and the collections are based on high-top brand designs, which makes it possible that 90.4% of surveyed people accepted the project.

The structure of the company is a corporation which opens the opportunity to grow into a consolidated manner, integrating more investors and capital with time. The initial investment of the project is \$ 144,837 where 30% is self-funded and 70% is financed through the "CFN", allowing in this way, a positive profitability with an internal return rate of 14.72% and a recovery period of 4 years with 7 months.

ÍNDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Justificación | 1 |
| 1.2 Objetivo general..... | 2 |
| 1.3 Objetivos específicos..... | 2 |
| 2 ANÁLISIS DE ENTORNOS | 3 |
| 2.1 Análisis PEST Ecuador | 3 |
| 2.1.1 Entorno Político | 3 |
| 2.1.2 Entorno Económico | 4 |
| 2.1.3 Entorno Social | 5 |
| 2.1.4 Entorno Tecnológico..... | 6 |
| 2.2 Análisis PEST Brasil | 7 |
| 2.2.1 Entorno Político | 7 |
| 2.2.2 Entorno Económico | 8 |
| 2.2.3 Entorno Social | 9 |
| 2.2.4 Entorno Tecnológico..... | 9 |
| 2.2.5 Conclusión análisis PEST ECUADOR-BRASIL..... | 9 |
| 2.3 Análisis de la industria (Porter) | 10 |
| 2.3.1 Poder de negociación con los clientes..... | 10 |
| 2.3.2 Rivalidad entre las empresas (competencia) | 11 |
| 2.3.3 Amenazas de los nuevos competidores | 11 |
| 2.3.4 Poder de negociación con los proveedores | 12 |
| 2.3.5 Amenaza de productos sustitutos..... | 13 |
| 2.3.6 Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter | 13 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4 Matriz EFE | 13 |
| 2.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE ENTORNOS..... | 14 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE..... | 15 |
| 3.1 Segmento Objetivo | 15 |
| 3.2 Metodología de la investigación | 15 |
| 3.2.1 Hipótesis del problema de investigación..... | 17 |
| 3.3 Metodología aplicada | 17 |
| 3.4 Investigación cualitativa y cuantitativa | 17 |
| 3.4.1 Análisis cualitativo | 17 |
| 3.4.2 Análisis cuantitativo | 18 |
| 3.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO. | 19 |
| 3.5.1 Infografías de encuestas | 20 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 23 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 26 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 26 |
| 5.1.1 Estrategia de diferenciación..... | 26 |
| 5.1.2 Enfocado a las características del producto | 26 |
| 5.1.3 Enfocado a la experiencia de compra..... | 26 |
| 5.1.4 Mercado Objetivo..... | 27 |
| 5.1.5 Estrategia de Posicionamiento | 27 |
| 5.1.6 Propuesta de Valor Modelo Canvas | 28 |
| 5.1.7 Estrategia de Internacionalización | 29 |
| 5.2 Mezcla de Marketing | 29 |

| | |
|----------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.1 Producto | 29 |
| 5.2.2 Precio | 33 |
| 5.2.3 Plaza..... | 35 |
| 5.2.4 Promoción..... | 39 |
| 6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL..... | 41 |
| 6.1 Filosofía organizacional..... | 41 |
| 6.1.2 Misión | 41 |
| 6.1.3 Visión..... | 41 |
| 6.1.4 Objetivos SMART | 41 |
| 6.2 Estructura organizacional..... | 44 |
| 6.2.1 Tipo de estructura legal | 44 |
| 6.2.2 Infraestructura..... | 44 |
| 6.2.3 Organigrama de la empresa | 45 |
| 6.2.4 Cadena de valor | 46 |
| 6.2.5 Mapa de procesos | 48 |
| 6.2.6 Flujograma de procesos | 49 |
| 6.2.7 Descripción del flujograma de procesos | 50 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 50 |
| 7.1 Política de cobros y pagos | 50 |
| 7.1.1 Política de cobros | 50 |
| 7.1.2 Políticas de pago | 50 |
| 7.1.3 Pagos a empleados y servicios | 51 |
| 7.1.4 Políticas de manejo de inventarios: | 51 |
| 7.2 Ingresos y costos proyectados..... | 51 |
| 7.2.1 Costos y Gastos Proyectados..... | 52 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7.2.2 Gastos Generales..... | 52 |
| 7.2.3 Mano de Obra Indirecta | 52 |
| 7.2.4 Margen de ganancia neto..... | 52 |
| 7.3 Capital de trabajo, inversión inicial, financiamiento e inversión en activos. | 53 |
| 7.3.1 Necesidad de financiación..... | 53 |
| 7.3.2 Capital de trabajo e inversión en activos. | 53 |
| 7.4 Proyección de Estado de Resultado, Situación Financiera, Flujo de Caja..... | 54 |
| 7.4.1 Estado de Resultado | 54 |
| 7.4.2 Estado de Flujo de Efectivo | 54 |
| 7.4.4 Flujo de Caja..... | 55 |
| 7.5 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración | 55 |
| 7.5.1 Flujo de caja del inversionista..... | 55 |
| 7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento..... | 56 |
| 7.5.3 Criterios de valoración | 56 |
| 7.6 Índices Financieros..... | 57 |
| 7.7 Recomendaciones de mejora de viabilidad financiera del proyecto | 58 |
| 8 CONCLUSIONES GENERALES | 58 |
| REFERENCIAS | 61 |
| ANEXOS | 68 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En los últimos años, el incremento de marcas de calzado y ropa es exponencial, pero en Ecuador pocas empresas se enfocan en el género masculino, estas buscan ampliar la oferta de productos en el mercado a un público más general, bajando su nivel de personalización, segmentación e identidad. El aumento en la demanda por productos de cuidado, moda y belleza de hombre da a conocer una clara oportunidad para incursionar en este segmento poco atendido. La ciudad de Quito es uno de los mercados más grandes de Ecuador y proporciona un panorama optimista para aplicar el proyecto, en su zona centro y norte de la ciudad viven y trabajan la mayoría del público potencial que puede adquirir calzado formal de cuero. Las marcas de calzado nacionales presentan poca innovación en productos y métodos de comercialización, dejando una oportunidad a nuevos emprendimientos que aprovechen las nuevas tecnologías de comercialización y promoción tanto digital como presencial. La presente empresa ofrece calzado Premium hecho con cuero de alta calidad, plantillas cómodas, esponja de limpieza dentro del empaque, suelas importadas de Brasil y cuyas colecciones están basadas en diseños de marcas de renombre internacional. El calzado casual es la línea con más demanda en este segmento, superando el calzado deportivo, esto debido a que la localización es de alta concentración de oficinas gubernamentales, multinacionales y pymes. Los métodos de venta utilizados hacen énfasis en el neuromarketing, estimulando los sentidos como vista, olfato, oído, tacto y gusto para ofrecer un ambiente agradable para la compra, liberando así sensación de bienestar y felicidad en los compradores. Además, este público compra regularmente por medio de internet debido a la facilidad que se permite desde la comodidad del trabajo y con tan solo conexión de internet en su dispositivo móvil, esto al momento de realizar una compra, que con un tiempo máximo 2 horas para recibir el pedido en sus manos. Lo quiteños buscan identificarse con una marca masculina, que les otorgue una sensación de autoestima y confianza y poder.

1.2 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de calzado forma de hombres hechos con suelas importadas de Brasil, en la ciudad de Quito. Con el fin de determinar la viabilidad comercial y su factibilidad financiera, para su respectiva implementación en el mercado.

1.3 Objetivos específicos

- Estudiar y analizar el entorno del mercado a través de herramientas como PEST y las fuerzas de Porter, para tener en cuenta los factores que afectan al proyecto y que permita realizar estrategias que se ajusten al segmento objetivo.
- Determinar el estilo de vida, preferencias y lugar geográfico en donde se ubican los consumidores finales, además de cuestionar la viabilidad del producto.
- Determinar la oportunidad de negocio en base al estudio previo del entorno y análisis cuantitativo-cualitativo al cliente.
- Crear un plan de marketing integral que permita posicionar y comercializar de manera eficiente el producto, además de posicionar la marca.
- Estructurar de manera efectiva la organización para crear sinergia entre los distintos colaboradores directos e indirectos en la empresa.
- Realizar un plan financiero que determine la viabilidad y factibilidad del proyecto, así como las sugerencias para su respectiva mejora.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis PEST Ecuador

Se analizará el entorno de la industria, se argumentará y se concluirá el impacto que los distintos factores tienen en el proyecto. Las siguientes calificaciones miden la atractividad de las variables del entorno para beneficio de la empresa, siendo 1 nada atractivo y 5 muy atractivo.

Tabla No 1: PEST Ecuador

| | | | | |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| Nada atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.1.1 Entorno Político

| VARIABLES Y ANÁLISIS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p>Los trámites y requisitos para la importación de suelas de calzado en Ecuador son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de RUC y situación fiscal actualizada. • Contratación de servicios de agente de aduana e inscribirse en el padrón de importadores. • Cumplir con los pagos de las contribuciones, gastos de almacenaje, carga, descarga y transporte. • Certificado digital para firma electrónica autenticada por el BCE y registro en el portal ECUAPASS. • Documento en donde se señala el valor, comercialización, línea de embarque, regulaciones arancelarias y procedencia. (SENAE, 2020). <p>Todo esto no supone mayor barrera al ingreso de suelas procedentes de Brasil, lo que demuestra su viabilidad.</p> | | | | | |
| <p>Las suelas deben cumplir con etiquetado, esto evita el engaño a los consumidores. Incluye: información original, en idioma español, caracteres claros y visibles, marca y fabricante, materiales, origen (INEN, 2017). Así los clientes pueden verificar la procedencia y la calidad de los materiales con que está hecho el calzado, impactando positivamente.</p> | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Brasil y Ecuador no tienen un acuerdo de manera bilateral, pero tiene el Acuerdo de Complementación Económica No 59 (ACE 59) CAN- MERCOSUR (CAN, 2013). En este tratado se reflejan preferencias arancelarias entre ambos países. | | | | | |
| La Sociedad Anónima es una compañía cuyo capital se divide en acciones negociables y requiere al menos 2 accionistas. El monto mínimo de capital es de \$800 (Fabara, 2019). Se usará esta estructura porque permite generar economías de escala. | | | | | |
| El código arancelario para importación del calzado de cuero es 6403.20.00.00, con arancel del 10% + \$6 (Aranceles, 2019). Esto protege a las marcas nacionales, dando ventaja en precios y permitiendo competir con calzado importado. | | | | | |
| Las suelas importadas de Brasil pertenecen a la sub-partida 6406.20 y cuentan con 7.50% de Ad-valorem, 0.5% del Fondo INFFA, IVA del 12% e impuesto a la salida de divisas de 5% (Aranceles,2019). Esto afecta de forma leve a la importación de suelas y repercute en el precio. | | | | | |
| Tasa de interés anual de crédito en la CFN para emprendimientos a un grupo de 2 a 5 personas naturales va desde \$20.000 a \$250.000, plazo de pago hasta 5 años, tasa efectiva máxima comercial ordinaria de 11.83% (CFN, 2019). Es una tasa relativamente baja en comparación con otras instituciones bancarias y cooperativas de crédito. | | | | | |

2.1.2 Entorno Económico

| | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| En 2017 el sector de comercio al por menor tuvo ingresos de \$42.056 millones con la aportación del 40.8% a la economía. La región sierra se ubica como la mayor generadora de ingresos del sector con un monto de \$25.820 millones (SUPERCIAS, 2018). Esto presenta una oportunidad para que el proyecto se desarrolle en la ciudad de Quito, un mercado prometedor para emprendimientos. | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>El ingreso del comercio minorista de ropa y calzado, en 2017 tuvo ingresos de \$5.568 millones y en 2016 de \$5.463 millones, hubo un crecimiento de la industria del 2% (SUPERCIAS, 2018). Mientras que la proyección del crecimiento del PIB anual es del 1.4% para el 2020 (BCE, 2019). Esto muestra que la industria del calzado y la economía en general están creciendo positivamente.</p> | | | | | |
| <p>Las importaciones en 2018 de calzado de cuero con partida arancelaria 6403, fueron \$27.4 millones desde Brasil, China y Vietnam (TRADEMAP, 2019). Desde el 2016 la tendencia está en alza debido a la viabilidad y aceptación de productos. Las empresas ecuatorianas se ven amenazadas por la competencia de los importadores.</p> | | | | | |
| <p>Importaciones de suelas de caucho con sub-partida arancelaria 640620 desde Brasil, ha sido creciente. En 2015 se importó \$115.000, en 2017 \$117.000 y en 2018 \$157.000 (TRADEMAP, 2019), lo que demuestra el que mercado ecuatoriano tiene aceptación de suelas brasileñas y su demanda aumenta cada año.</p> | | | | | |

2.1.3 Entorno Social

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>Los gastos de consumo monetario mensual por área de los hogares ecuatorianos a nivel nacional son de \$2'393.571.816 y un el porcentaje del 7.9% de este va a prendas textiles y calzado, es decir \$190.265.816 (CIFRAS, 2018). Esto demuestra que la industria es representativa e importante en Ecuador, mostrando una clara oportunidad para el proyecto.</p> | | | | | |
| <p>Los hombres de entre 26 y 33 años compran más en la categoría de ropa y calzado por internet, en relación con las mujeres. (EcommerceDay, 2019). El consumidor ecuatoriano virtual se divide en 47% hombres los cuales son de entre 18 a 60 años (CECE, 2019). Entonces, el producto debe orientarse por medios digitales al cliente entre este rango de edad.</p> | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>La población de hombres en la ciudad de Quito es aproximadamente 1.088.811, de los cuales la gran mayoría son adultos jóvenes (INEC, 2019). Esto demuestra una oportunidad debido a que el tamaño de mercado es grande y muy atractivo.</p> | | | | | |
| <p>El mercado de productos de moda y cuidado masculino ha crecido el 14% en 2019 (García, 2019). Los hombres quieren destacarse y vestirse bien, buscan artículos de lujo, ayudas estéticas, automóviles, asesoría de imagen, calzado, ropa de diseño y lujo (Millán, 2019). Por lo que existe una oportunidad de ofrecer un producto con buena calidad, que proyecte estatus y esté enfocado al público masculino.</p> | | | | | |
| <p>Los hombres son más directos al momento de comprar, cuando tienen una marca de preferencia vuelven a comprar en sus tiendas (Millán, 2019). Demuestra que la fidelidad es un factor importante que se puede aprovechar para conocer las la frecuencia de compra y el crecimiento del proyecto.</p> | | | | | |

2.1.4 Entorno Tecnológico

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>En el 2018 las ventas online sumaron un valor de \$1.286 millones, el cual es un aumento del 20% respecto al año 2017. El estudio sugiere que el 35% de los consumidores ecuatorianos compran por internet (CECE, 2019). Esto brinda una oportunidad para amplificar las ventas en el mercado virtual y publicidad digital.</p> | | | | | |
| <p>La categoría líder de compra en el país son las prendas de vestir y accesorios con un 33%. Las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca son donde más se ha desarrollado el comercio electrónico (CECE, 2019). Por tanto, enfatiza la oportunidad de elegir a Quito como mercado principal para el desarrollo del proyecto.</p> | | | | | |
| <p>Los dispositivos más comunes para la compra en internet son los smartphones, seguidos de laptops y pc de hogares (CECE, 2019). Por lo que la tienda online debe estar adaptada a dispositivos móviles, así como la publicidad digital.</p> | | | | | |

2.2 Análisis PEST Brasil

Tabla No 2: PEST Brasil

2.2.1 Entorno Político

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Brasil y Ecuador actualmente tienen un tratado de cooperación económica con el marco del Aladi (Asociación latinoamericana de integración), también cuenta con un acuerdo en la comunidad Andina y el Mercosur. Lo cual ayuda a tener acuerdos preferenciales con la partida 640620 de suelas y plantas de caucho. | | | | | |
| <p>Las tasas de consumo y comercio varían según el estado, son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ICMS (impuesto a la circulación de mercaderías) el 18% en promedio. • Tasas IPI varían según el producto 0% en productos esenciales y 330% en productos de lujo. En suelas para calzado es el 0%. • El PIS-PASEP para contribuyentes bajo el régimen acumulativo es 0.65% y 1.65% para contribuyentes bajo el sistema no acumulativo. <p>El ICMS es 6% más que el IVA ecuatoriano, lo que encarece levemente los insumos de calzado en Brasil, pero no afecta.</p> | | | | | |
| Impuesto sobre la circulación de mercancías, el cual es el 4% (ICEX, 2020). Esto no afecta en mayor medida los costes de las suelas en ese país. | | | | | |
| En 2009 las Relaciones entre Ecuador y Brasil se deterioraron tras el escándalo y la salida de Odebrecht, desde entonces las negociaciones se han visto congeladas (Arroba, 2010). Si esta situación sigue o empeora, afectará a un futuro la rentabilidad del proyecto, obligando a tomar otras estrategias y un reenfoque. | | | | | |

2.2.2 Entorno Económico

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| El país proyecta a terminar el 2019 con una inflación del 4.25% y para el 2020 con 4% (BCB, 2019). Representa para una oportunidad en la estabilidad de precios, evitando especulaciones y ayudando a proyectar los costos de importación de manera estable en el corto plazo. | | | | | |
| Brasil es el cuarto mayor productor de calzado y materiales de calzado en el mundo, por detrás de China, India y Vietnam, con 944 millones de pares producidos en el país y 113.5 millones exportados en 2018. (Sola, 2020). Esto demuestra la gran aceptación de sus productos y capacidad de producción, demostrando fiabilidad | | | | | |
| El crecimiento anual del IPC (índice de precios al consumo) del sector de calzado, materiales de calzado y textil es del 2.7%, este tiene una variación mensual del 0.3% lo cual es estable (BCB, 2019). Lo que demuestra que los precios no subirán, permitiendo ser competitivos en el precio. | | | | | |
| La economía brasileña es la octava más grande del mundo, en los últimos 3 años ha crecido 1.4% en el 2018 y en 2019 el 2.4% (SANTANDER, 2019). Esto representa una oportunidad debido a que se generan economías de escala, hay más proliferación de empresas y tiene como resultado un producto con mejor relación precio-calidad. | | | | | |
| Brasil es un gran exportador de la partida 640620 (suelas y tacones de caucho o plástico), los principales clientes de Brasil son: Argentina, Bolivia, Perú y Chile, mientras que Ecuador se ubica en el 9no lugar con importaciones de suelas en 2017 por \$117.000 y en 2018 de \$157.000 (TRADEMAP, 2019). Esto demuestra la exclusividad en el mercado ya que el producto no está generalizado y su aceptación de suelas debido al crecimiento de las importaciones. | | | | | |

2.2.3 Entorno Social

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>El consumidor brasileño es cada vez más exigente y sensible a la calidad. En moda y belleza, los brasileños optan por productos más caros (Santander, 2019). Por la preocupación de una buena relación calidad-precio, la industria de textil y calzado busca competir para destacar y ofrecer un mejor producto, lo que representa una oportunidad.</p> | | | | | |
| <p>El 48% de la población brasilera es de origen europeo mientras que el 43% es mestizo (Santander, 2019), la demanda de moda y calzado es bastante asociada a la calidad e imagen de productos europeos.</p> | | | | | |

2.2.4 Entorno Tecnológico

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <p>Cerca de 48 millones de brasileños realizaron sus compras online en el año 2016 (Santander, 2019). Por lo que las empresas se están adaptando digitalmente, representa una oportunidad para facilitar la comunicación y realizar negocios a través de medios digitales con los proveedores.</p> | | | | | |
| <p>Brasil cuenta con instituciones que se dedican a la investigación, control, producción del calzado e insumos como son: El Instituto Brasileño de Tecnología del Cuero, Calzado y Materiales (IBTeC) y la Asociación Brasileña de Industrias del Calzado (ABICALCADOS, 2019). Por ende, los productos son rigurosamente controlados, además realizan diversas investigaciones para mejorar la calidad de producto.</p> | | | | | |

2.2.5 Conclusión análisis PEST ECUADOR-BRASIL

- **Resultado del análisis del PEST ECUADOR:** 3.99 (atractivo)
- **Resultado del análisis del PEST BRASIL:** 3.8 (atractivo)

Ambas calificaciones ofrecen un panorama alentador para que el proyecto se desarrolle, ofreciendo una oportunidad para incursionar en el mercado.

Se recalcan las áreas económicas, sociales y tecnológicas de ambos países, como el crecimiento del mercado masculino y el comercio electrónico.

2.3 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de las 5 fuerzas de Porter ayudará a evaluar la capacidad de explotar fortalezas de esta empresa frente a las rivales. El criterio de calificación se enfoca en cuan atractivos son cada uno de los factores para el desarrollo del presente proyecto, siendo 1 menos atractivo y 5 muy atractivo para el proyecto. El análisis de la industria del comercio al por menor de calzado se realiza en base al siguiente CIU:

Tabla 3: CIU Venta al por menor de calzado de cuero

| | |
|------------------|------------------------------------------------|
| G 4771.22 | Venta al por menor de calzado de cuero. |
|------------------|------------------------------------------------|

Adaptado de: INEC. Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2012

2.3.1 Poder de negociación con los clientes

Tabla No 4: Análisis del poder de negociación con los clientes

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Calificación |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Cantidad de marcas | | | | X | | 4 |
| Productos sustitutos | | | | X | | 4 |
| Capacidad de convertirse en competencia | | | X | | | 3 |
| Precio de los competidores | | X | | | | 2 |
| Promedio | | | | | | 3.25 |

Existen pocos locales con ambientación que se enfoque a estimular los cinco sentidos del cliente. El cliente difícilmente puede volverse parte de la competencia, debe tener contactos de proveedores, know how, conocimiento de tendencias y experiencia en la industria. Los precios de los competidores presentan una gran amenaza, debido a que la mayoría de calzado se produce en países de mano de obra barata como China y Brasil. En conclusión, el poder de negociación de los clientes tiene un puntaje de 3.25, está sobre la media, es casi una amenaza y ejerce presión en la empresa, por lo que el presente proyecto debe dar mayor valor agregado para los clientes.

2.3.2 Rivalidad entre las empresas (competencia)

Tabla No 5: Análisis de rivalidad entre las empresas

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Calificación |
|------------------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Cantidad de competidores | | | | X | | 4 |
| Crecimiento de la industria | | | X | | | 3 |
| Costos fijos | | | X | | | 3 |
| Características del producto | | | | X | | 4 |
| Incremento en capacidad | X | | | | | 1 |
| Promedio | | | | | | 3 |

La cantidad de competidores que ofrezcan calzado masculino con canales de venta y publicidad enfocada al género masculino es baja. Los principales competidores de la ciudad de Quito son Cáceres, Pony, Ponti, Buestán y Stefano de De Prati, estos en promedio tienen un crecimiento del 9% anual (SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Los precios de sus productos están en un rango de \$60 a \$140, ofrecen calzado similar, pero con poco valor agregado en experiencia de compra y promoción. El análisis de importaciones de calzado está aumentando en el país y afectan a comerciantes nacionales. Muchas empresas comercializadoras no presentan presencia a nivel digital, lo cual disminuye su capacidad competitiva. En conclusión, la rivalidad entre competidores es neutral, lo que refleja un panorama con menos riesgo y la empresa debe desarrollar estrategias efectivas para destacarse, su puntuación promedio se sitúa en 3.

2.3.3 Amenazas de los nuevos competidores

Tabla No 6: Análisis de amenazas de nuevos competidores.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Calificación |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Económicas de escala | | X | | | | 2 |
| Diferenciación del producto | | | | X | | 4 |
| Identificación de marcas | | | | X | | 4 |
| Requerimiento de capital | | | X | | | 3 |
| Experiencia | | | X | | | 3 |
| Promedio | | | | | | 3.20 |

Las nuevas empresas pueden incursionar con economías de escala, haciendo frente con precios más bajos. La diferenciación del producto no es notoria en el mercado local, pues el producto y el proceso de comercialización son tradicionales. Existen pocas empresas que se han enfocado exclusivamente al género masculino, debido a que la mayoría son tiendas para mujer y hombres. La inversión es medianamente alta, pueden empezar contratando la maquila de terceros, evitando inversiones altas y enfocándose en el proceso de comercialización. Deben tener experiencia en los procesos de comerciales y de tendencias en moda. En promedio la fuerza es de 3.20 puntos, lo que significa una oportunidad para que el proyecto se destaque en el mercado.

2.3.4 Poder de negociación con los proveedores

Tabla No 7: Análisis del poder de negociación de los proveedores.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Calificación |
|-------------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Cantidad de proveedores | | | X | | | 3 |
| Integración vertical | | X | | | | 2 |
| Integración horizontal | | X | | | | 2 |
| Cantidad de clientes | | | | X | | 4 |
| Promedio | | | | | | 2.75 |

La cantidad de proveedores es neutral, la mayoría se encuentran en Quito, Cuenca y Ambato. Existen amenazas de integración vertical y horizontal, llegando así de manera directa y con un precio más bajo al cliente, pero carecen de conocimiento en la comercialización por unidad y el retail. Los clientes tienen mayor poder de negociación que los proveedores, ya que estos están incursionando en medios innovadores de comercialización, además que los comerciantes pueden buscar importadores que ofrezcan calzado de similares características, de marcas de establecidas y precios iguales o incluso menores. La ponderación es de 2.75 lo cual es casi neutral, por tanto, la empresa debe enfocarse a superar a los proveedores en métodos de comercialización innovadores, servicio y publicidad.

2.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Tabla No 8: Análisis de amenaza de productos sustitutos.

| Características | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Calificación |
|-----------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Precio | | X | | | | 2 |
| Publicidad | | | | X | | 4 |
| Variedad | | | X | | | 3 |
| Estilos | | | X | | | 3 |
| Promedio | | | | | | 3 |

El mercado del calzado de cuero es muy amplio por lo cual existen gran variación precios que van desde los \$70 en marcas de prestigio nacionales hasta los \$700 en marcas de lujo internacionales como Salvatore Ferragamo o Massimo Dutti que se encuentran en centros comerciales clasistas de la ciudad. El calzado para hombre posee pocos sustitutos, estos son: zapatos deportivos, tenis, alpargatas, calzado militar, pantuflas, calzado de playa y trekking. La publicidad que realizan en su mayoría es de manera tradicional por medios físicos y en menor medida digitales. La amenaza de producto sustitutos en promedio es de 3 puntos, una fuerza neutral y que no afecta la viabilidad del proyecto.

2.3.6 Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter

En contexto, la ponderación de todas las calificaciones es de 3.04 el cual indica que la industria es atractiva. Las oportunidades que se presentan son la baja competencia directa, es decir pocas marcas de calzado enfocadas a la experiencia de compras para hombres y oportunidad para diferenciar el producto. Por el contrario, los proveedores pueden volverse competencia y los precios pueden tornarse competitivos cuando hay economías de escala

2.4 Matriz EFE

La matriz EFE muestra un resultado de 2.64 el cual supera la media, lo que indica que, aunque haya fuertes amenazas de competidores y baja estabilidad económico-política del país, hay oportunidades, además de hacer buenas estrategias en el desarrollo de la empresa dando un panorama positivo y optimista. Véase su desarrollo en el [ANEXO 1](#)

2.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE ENTORNOS

- La empresa se constituirá como Sociedad Anónima debido a la capacidad de crecimiento, unión de nuevos socios y generación en economías de escala.
- El poder adquisitivo crece cada año y la inflación es estable, véase [ANEXO 2](#) y [ANEXO 3](#).
- Hay aumento gradual de las importaciones de calzado brasileño y materiales relacionados, véase [ANEXO 4](#). Esto demuestra su aceptación en el mercado ecuatoriano.
- La región Sierra se ubica como la mayor generadora de ingresos del sector con un monto de \$25.820 millones. El ingreso por venta al por menor de calzado en 2017 tuvo ingresos de \$5.568 millones y en 2016 de \$5.463 millones, hubo un incremento del 2%.
- Los hombres son los que más compran ropa y calzado a través de internet. Hay un crecimiento en la compra de productos masculinos, ya que buscan mejorar su imagen y buscan artículos de lujo. Son más directos a la hora de comprar y son fieles a marcas que les han brindado buena experiencia de compra y producto. Proveedores tanto de suelas como la fábrica donde se enviará a producir el calzado cuentan con buena infraestructura y tecnología de producción.
- Existen pocos locales especializados en productos masculinos, con decoración y ambientación alineada al género. Aún hay escasa presencia digital, e-commerce y escasa experiencia de compra.
- Existe un creciente aumento de las compras a través del comercio electrónico. En el 2018 sumaron un valor de \$1.286 millones el cual es un aumento del 20% respecto al año 2017, previendo mayor potencial de crecimiento al futuro. La categoría líder de compra en el país son las prendas de vestir y calzado con un 33%. En Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades que más concentran compras virtuales. Todos estos puntos presentan conclusiones positivas y enfatizan la viabilidad del plan de negocios hasta el momento.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Segmento Objetivo

La población total de hombres en la ciudad de Quito es de 1.088.811. El calzado va dirigido al público masculino joven y adulto de entre 18 a 60, es decir el 53.9% de la población de hombres quiteños (INEC, 2010). Se ha elegido este grupo debido a los datos obtenidos en el análisis externo en donde el auge por productos de moda y cuidado masculino es representativo. También se ha usado la segmentación por medio del administrador de anuncios de Facebook para conocer la cantidad de hombres que están interesados en temas relacionados al calzado de cuero, este público es el 78.38% de la población de hombres quiteños dentro del rango de edad dirigido.

Tabla No 9: Análisis del segmento objetivo

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Hombres en Pichincha | 1.255.711 pichinchanos |
| Hombres en Quito | 1.088.811 quiteños |
| Hombres entre 18 a 60 años | 53.9% de 1.088.811=586.869 quiteños |
| Estilo de vida | 78.38% de 586.869= 460.000 |
| Población económicamente activa | 56% de 460.000= 257.600 personas |
| % Aceptación del proyecto | 90.4% de 257.600= 232.870 |
| Segmento objetivo | 232.870 personas |

3.2 Metodología de la investigación

Oportunidad de mercado

Aprovechar el crecimiento de las importaciones de suelas de calzado brasileño y el aumento en la demanda de productos de moda masculinos para comercializar calzado de buena calidad a través de canales selectivos para el género.

Problema administrativo

Implementar una empresa dedicada a comercializar su propia marca de calzado en la ciudad de Quito con suelas importadas de Brasil.

Problema de investigación

¿Cuáles son los atributos más importantes para los hombres quiteños al momento de adquirir calzado casual?

Preguntas de investigación:

- ¿Con que frecuencia los clientes compran zapatos casuales?
- ¿Qué atributos destacan para adquirir un calzado de calidad?
- ¿A través de que canales prefiere comprar este tipo de productos?
- ¿Qué medios de comunicación debe usarse para dar a conocer el producto?
- ¿Qué precio que el cliente considera óptimo para adquirir este estilo de calzado?

Objetivo general

Obtener información sobre los atributos y características que los clientes consideren importante para adquirir este producto.

Objetivos específicos:

- Identificar gustos y preferencias actuales que los hombres quiteños tienen sobre calzado, así como el valor agregado que los clientes prefieren obtener.
- Determinar la frecuencia de compra de los clientes potenciales.
- Reconocer el precio aceptable para los consumidores de calzado casual sin que este afecte a su confianza de calidad.
- Determinar los canales de venta más efectivos para la comercialización del producto.
- Determinar los medios publicitarios más viables para la promoción del producto.

3.2.1 Hipótesis del problema de investigación

Se afirma que el 70% de los hombres quiteños que forman parte de la PEA (población económicamente activa) y están entre un rango de 18 a 60 años, prefieren comprar calzado de cuero con suelas importadas de Brasil.

$$H_0: \mu = 70\%$$

Se rechaza la Hipótesis de que el 70% de los hombres quiteños que forman parte de la PEA (población económicamente activa) y están entre un rango de 18 a 60 años, prefieren comprar calzado de cuero con suelas importadas de Brasil.

$$H_1: \mu < 70\%$$

3.3 Metodología aplicada

Análisis cualitativo: Mediante entrevistas a 2 expertos en la industria de comercialización de calzado casual en la ciudad de Quito y un focus group a 7 personas del público objetivo.

Análisis cuantitativo: Mediante encuestas realizadas a 56 personas que forman parte del público objetivo.

3.4 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.4.1 Análisis cualitativo

Focus group: Se ha realizado el análisis cualitativo del focus group con 7 personas que reunían el perfil de clientes potenciales. Se utilizó el programa ATLAS TI para analizar los resultados obtenidos en el focus group, éste nos permite obtener ideas importantes e insights, sobre su reacción ante la idea del proyecto. Este mapa corresponde al informe de grupo de códigos y citas más importantes tomadas de los datos de las encuestas. Visualice el mapa en el [ANEXO 5](#).

Entrevistas a expertos: Se realizaron entrevistas a 2 expertos en el sector de comercio de calzado en la ciudad de Quito, sus nombres son Ing. Pablo Dimas Arichavala Gerente administrativo de Seven Shoes Ltda. Y el Sr. Holger Darío Núñez Gerente de la empresa FAMES, ambos con décadas de experiencia y

con renombre en el sector. Para analizar las ideas centrales o insights se recurrió a la elaboración de mapas mentales, véase figura 2. Estos mapas mentales operan en la misma manera en que nuestro cerebro lo hace, su estructura visual permite extraer información esencial, anotarla y recordarla con facilidad (Sanchez, 2016).



Figura No 1: Mapa mental encuesta a expertos.

3.4.2 Análisis cuantitativo

Análisis del modelo Prince Sensivity Measurement: Desarrollado por el holandés Peter Van Westendorp es un método para extraer valores subjetivos basados en una serie de preguntas simples que revelan rango de precios aceptable para el cliente (Paczkowski, 2019).

El gráfico se describe de la siguiente manera: La línea azul pertenece a la pregunta es tan barato (TB) que dudaría de la calidad y no compraría, la línea naranja es barato (B) pero sí compraría, la línea gris es caro (C) pero sí lo compraría, la línea amarilla es tan caro (TC) que no lo compraría. El rango de precio de entre \$60 a \$90, precio justo en el mercado se da entre el cruce de la línea naranja (barato) y la línea gris (caro), por tanto, el precio óptimo sugerido a través de esta herramienta es de \$70.

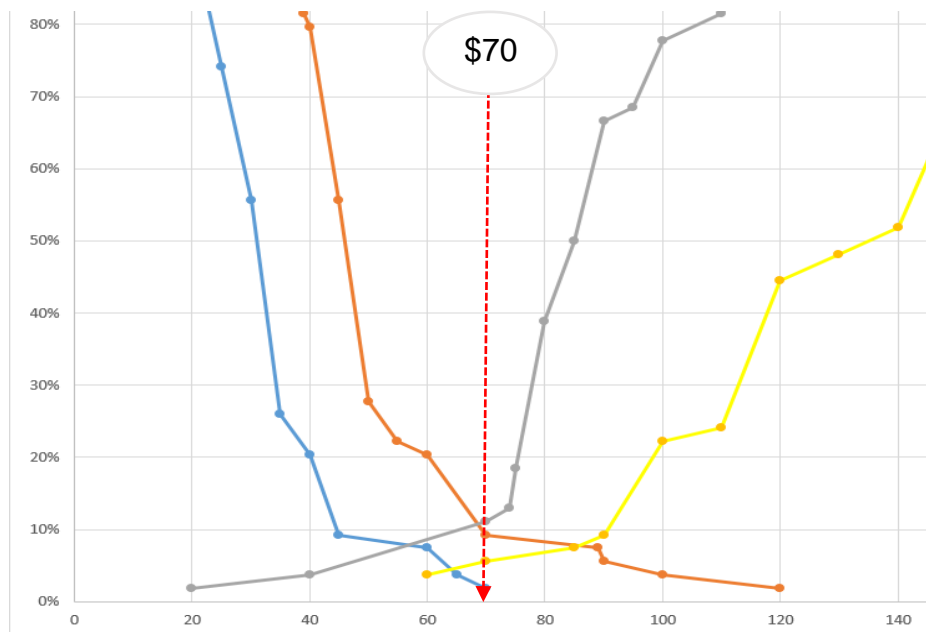


Figura No 2: Diagrama de dispersión con el método Price Sensivity Measurement.

3.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.

- El precio aceptable a través del modelo Prince Sensivity Meter que se analizará a más detalle en el plan de marketing es de \$70, está dentro del rango del precio asignado por el focus group, el cual tiene entre \$70 a \$120.
- El público objetivo son hombres quiteños de entre 18 a 60 años y la mayoría vive en la zona norte y centro-norte.
- La percepción de calidad del calzado percibida por el grupo focal es positiva.
- Tanto en la entrevista a expertos, como el grupo focal y en las encuestas, la gente prefiere comprar en una tienda física, seguido de la tienda online de la empresa, una vez que se tenga confianza. Los medios de publicidad con más preferencia son redes sociales, seguidos de televisión y de revistas especializadas.
- Uno de los expertos sugiere un kit de limpieza pequeño y económico como valor agregado, esto también lo enfatizaron dos integrantes del grupo focal.

- Los entrevistados estuvieron de acuerdo en que la importación de suela es un valor agregado y muy atractivo para el proyecto.
- Los atributos más importantes para los encuestados están en el siguiente orden: diseño, confort, precio, marca y duración.
- Los encuestados utilizan el calzado casual de cuero más que otros estilos.
- La frecuencia de compra de la mayoría es de un par por cada 6 meses.
- A la mayoría le gusta la idea de que el local este ambientado y decorado para el género masculino con el objetivo de avivar los sentidos durante la compra.
- Los 4 colores más elegidos para la marca fueron negro, dorado, gris y azul.
- La mayoría desea que los asesores de venta sean hombres.
- Como servicio post venta prefirieron garantía, notificación de novedades a redes sociales y correo electrónico.
- A la mayoría de encuestados les gusta la idea de obtener una bebida o bocadillo de cortesía mientras realizan la compra.

3.5.1 Infografías de encuestas

Las siguientes infografías están estructuradas de manera sencilla para su respectiva comprensión y son el resultado de las encuestas realizadas a un grupo de 56 personas que cumplen con el perfil del público objetivo para el proyecto. Contiene información relacionada al lugar de ubicación del segmento objetivo, sus preferencias de producto y canal de comercialización, hábitos de consumo, receptividad en medios publicitarios y aceptación del proyecto. Véase figura 3 y figura 4.

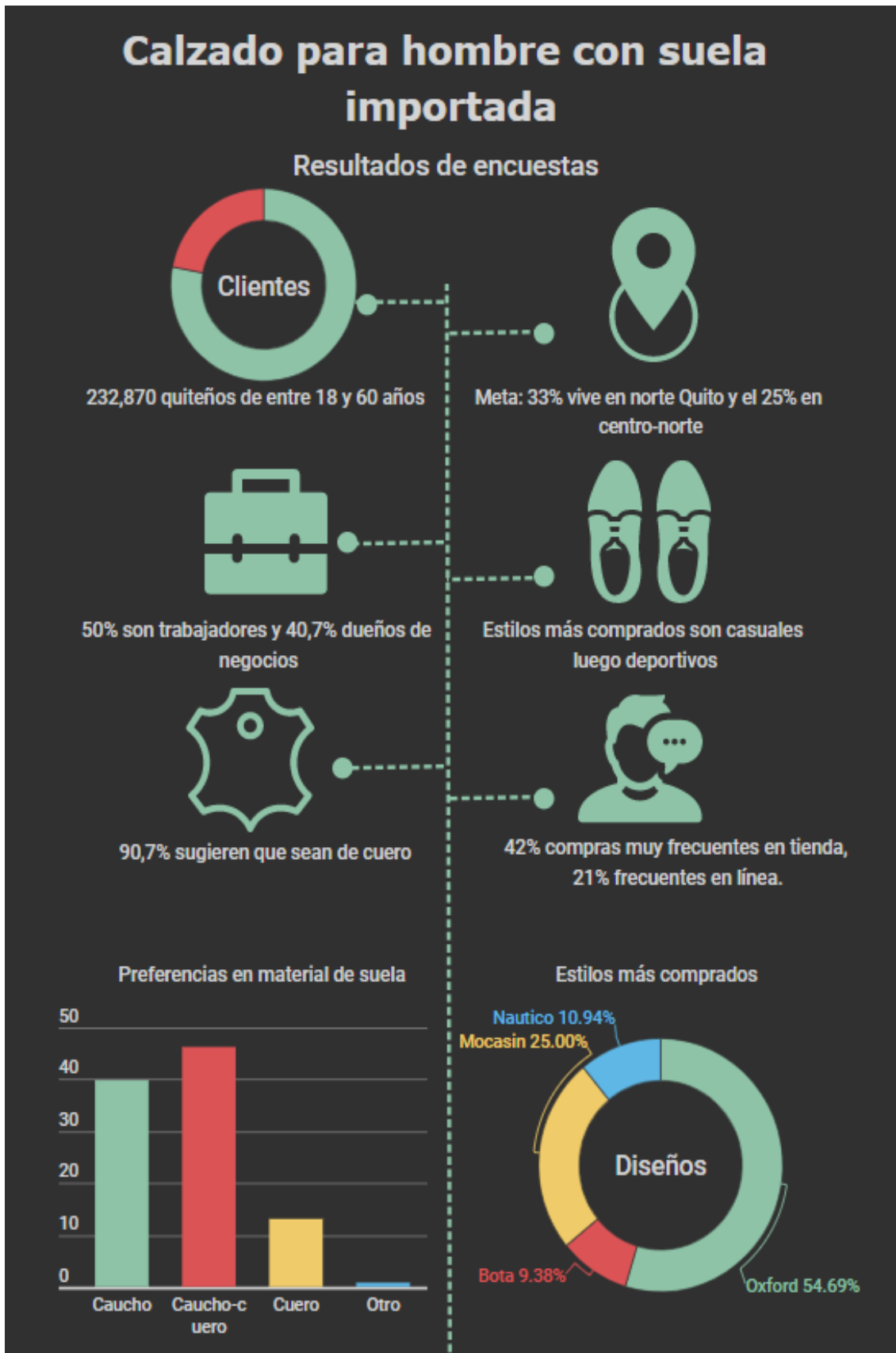


Figura No 3: Infografía de encuestas.

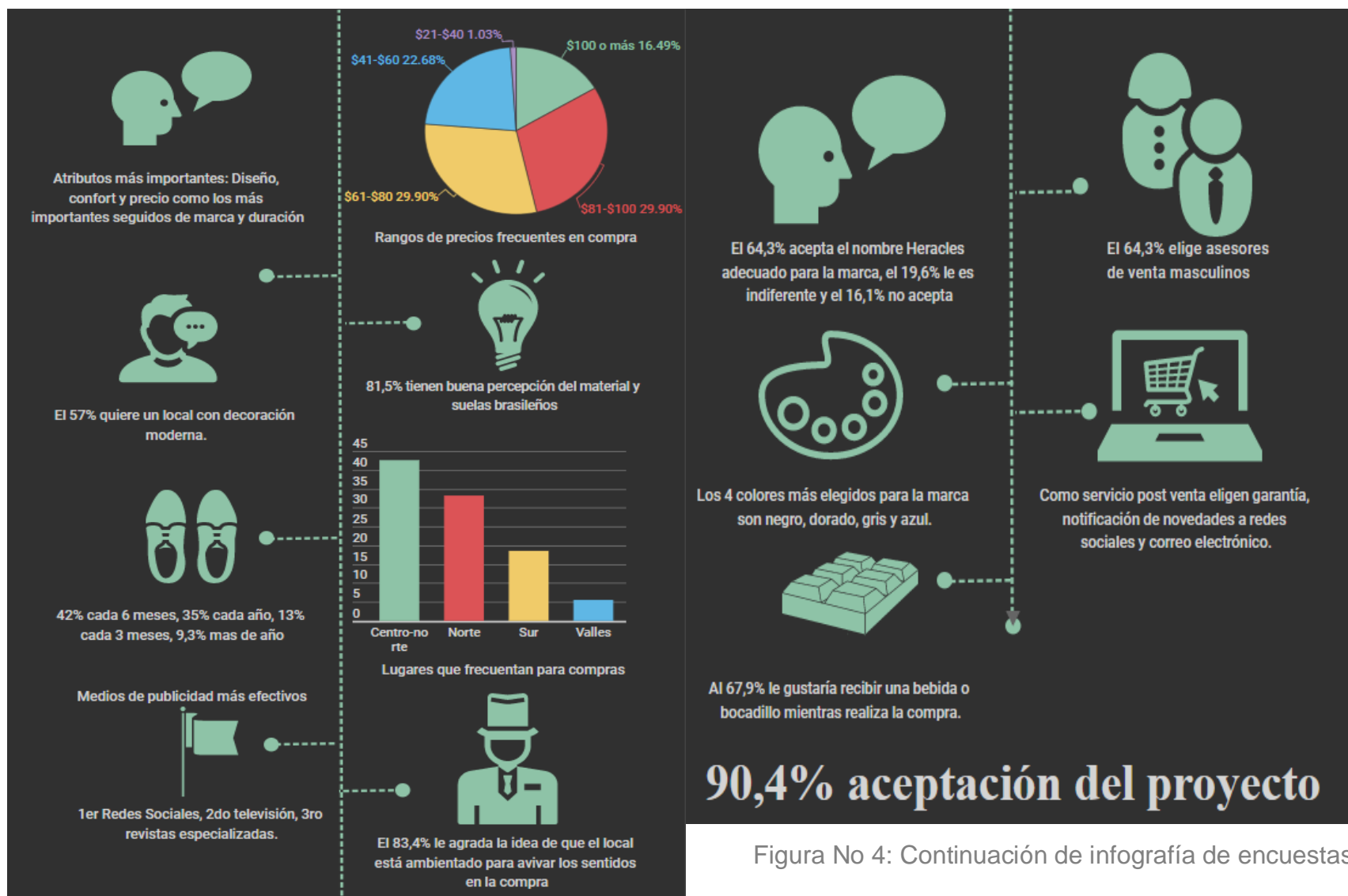


Figura No 4: Continuación de infografía de encuestas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tabla No 10: Análisis de la oportunidad de negocio.

| PEST | PORTER | CUALITATIVO | CUANTITATIVO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La inflación es estable en los últimos años y el poder adquisitivo crece en promedio cada año. | Los proveedores no son una amenaza, hay varios con calidad y precio similar | La calidad del producto percibida por el grupo focal es buena y aceptable. | Las zonas donde realizan compras de este tipo de productos son el centro-norte y norte de Quito. |
| Aumento de importaciones de calzado brasileño y materiales relacionados. | No existen productos sustitutos que cumplan la función de un zapato casual. | Prefieren comprar en tiendas físicas, seguidas de tienda online. | Los hombres usan el calzado casual de cuero más que otros estilos. |
| Los hombres compran en internet más calzado que las mujeres. | No existen locales con decoración y ambientación alineada al género. | Les agrada la importación de suelas como valor agregado. | La frecuencia de compra de un par de zapatos es de cada 6 meses. |
| Calzado y moda esta entre lo más comprado en internet por los hombres. | Falta de presencia digital y comercio electrónico. | Uno de los expertos sugiere un kit de limpieza pequeño y económico. | El análisis del Prince Sensivity Meter sugiere de \$70. |
| Incremento en la compra de moda y cuidado productos masculinos. Desean destacarse más con artículos de lujo. | Amenazas de nuevos competidores entrantes es neutra. Se necesita capital de inversión y know how en la industria. | El precio por el focus group sugiere de entre \$70 a \$120. | Los medios de publicidad con más preferencia son redes sociales, seguidos de televisión y de revistas especializadas. |
| Es obligatorio que el calzado lleve el etiquetado en donde explica sus materiales y procedencia. | | | El segmento potencial es 232.870 hombres quiteños. |
| Brasil es el 4to exportador mundial de calzado. Ecuador es su 9no socio en calzado y materiales. | | | La mayoría con un 64.3% prefiere que los asesores de venta sean hombres. |

Tabla No 11: Continuación del análisis de la oportunidad de negocio.

| PEST | PORTER | CUALITATIVO | CUANTITATIVO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los hombres son directos a la hora de comprar y son fieles a marcas con buen producto. | En Ecuador, pocas marcas de calzado usan suelas importadas de Brasil, pero la tendencia aumenta cada año. | Los atributos más importantes son diseño, confort, materiales y confección. | El 90.4% acepta que el proyecto es atractivo y serán clientes. |
| Proveedores de suelas y maquila de calzado con buena infraestructura y tecnología. | | Se resalta que las redes sociales es el medio más efectivo para publicidad, seguido de televisión. | 50% son trabajadores y 40.7% dueños de negocios. |
| Quito, Guayaquil y Cuenca las ciudades con más personas que utilizan el comercio por internet. | | Ubicación en un centro comercial o zona de alto tráfico de personas. | Al 67.9% le gustaría tener una bebida o bocadillo de cortesía en el local. |
| El ingreso por venta al por mayor y menor de prendas de vestir y calzado tuvo un crecimiento del 2%. | | Uno de los expertos sugiere que al local comercial se debe decorar y ambientar para que el cliente se sienta cómodo. | A la mayoría le agrada que se ambiente y decore el local con la finalidad de estimular los sentidos en el proceso de compra. |
| Compras online de \$1.500 millones en el 2018. Un 35% más que el 2017. | | Los expertos sugieren que los canales de venta deben ser físicos y online. | |
| El impuesto ICMS para suelas de calzado en Brasil es del 0% lo que no encarece la producción y libre circulación del producto. | | | |

● **Medios de publicidad:** Los medios que generan más impacto son las redes sociales seguidas por la televisión y revistas especializadas. Por lo que gran parte del presupuesto se destinara a redes sociales, sin embargo, se debe también destinar a medios tradicionales como revistas especializadas para hombre y la televisión se descarta por su alto costo.

● **Oportunidad en el mercado:** La marca se proyectará como exclusiva, elegante, de calidad y experiencia memorable a un segmento potencial de 232.870 hombres quiteños. Hay un incremento de las importaciones de suelas y material calzado brasileño, lo que es resultado de la creciente demanda y aceptación, siendo Ecuador su 9no socio comercial en calzado y materiales, además de esto, las suelas tienen un impuesto IMC del 0%, lo que ayuda a tener precios competitivos y accesibles al importador.

Hay un incremento del consumo en moda y cuidado masculino sobre todo en productos de lujo, por tanto, se sugiere que el proyecto se posicione como una marca sofisticada y de lujo. La industria de venta de calzado crece a un 2% anual. Los proveedores de suelas de Brasil y maquila-fabrica en Cuenca para la fabricación del calzado, son de gran reconocimiento y cumplen con altos estándares. Los hombres prefieren los atributos del producto en el siguiente orden: diseño, confort, materiales, precio y marca. La gran mayoría opta por un ambiente y decoración que brinde buena experiencia de compra, así mismo buscan una bebida o bocadillo de cortesía, con asesores de venta masculinos de buena presencia.

● **Frecuencia de compra y precio:** En la mayoría es de cada 6 meses y por cada año. La mayoría son trabajadores además de dueños de negocio, estos compran más calzado casual que otros estilos. Los hombres eligen una marca que cumpla sus expectativas y desarrollan fidelidad. El ejemplar mostrado y el proyecto son aceptados por la amplia mayoría. El precio sugerido por parte del focus group es entre \$70 a \$120 y de \$70 por parte de los encuestados, a través del método Price Sensivity Meter.

● **Canales de venta:** La mayoría concuerda de que compran más en tiendas físicas y luego en tiendas online. Quito está entre las 3 ciudades donde

más se compra por internet. La zona donde el público objetivo prefiere comprar es en la zona centro-norte de la ciudad. Los expertos sugieren buscar un centro comercial o una zona urbana de alto tráfico.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un documento escrito de forma sistemática y estructurada, con el previo análisis y estudio, se definen objetivos a seguir en un periodo determinado, también se detalla el conjunto de acciones y cronogramas precisos para alcanzar los objetivos (Sainz, 2018).

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Estrategia de diferenciación

Son las características que determinan que una empresa puede tener éxito siendo distinta y única de manera sostenible en la industria donde compite (Quesada, 2017). Las particularidades del producto y su forma de comercialización son los valores diferenciales que el proyecto ofrece en relación a otros competidores.

5.1.2 Enfocado a las características del producto

- Suela de alta calidad importada desde Brasil.
- 100% Cuero Premium en forro tanto externo como interno.
- Plantillas micro-bacterianas con base de espuma de poliuretano de alto confort.
- Esponja de limpieza y brillo incluido dentro del empaque.
- Colecciones con diseños de marcas de alta moda adaptadas al mercado quiteño.
- Manufactura con altos estándares de calidad y procesos de elaboración.

5.1.3 Enfocado a la experiencia de compra

- Ambiente y decoración del local comercial que para generar experiencia de compras memorables.

- Uso de técnicas de neuromarketing para estimular el sentido del olfato, oído, tacto, gusto y vista mediante el proceso de compras.
- Atención personalizada y estratégica por parte de los asesores de venta capacitados con técnicas de comunicación verbal, no verbal y neuroventas.
- Uso del comercio electrónico con estrategias de marketing digital creativas y eficaces.

5.1.4 Mercado Objetivo

Tabla No 12: Análisis del segmento objetivo

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Hombres en Pichincha | 1.255.711 pichinchanos |
| Hombres en Quito | 1.088.811 quiteños |
| Hombres entre 18 a 60 años | 53.9% de 1.088.811=586.869 quiteños |
| Estilo de vida | 78.38% de 586.869=460.000 |
| Población económicamente activa | 56% de 460.000= 257.600 personas |
| % Aceptación del proyecto | 90.4% de 257.600= 232.870 |
| Segmento objetivo | 232.870 personas |

El segmento objetivo serán 232.870 hombres quiteños de entre 18 a 60 años que forman parte de la población económicamente activa y que tienen preferencias por el calzado casual de cuero, además todos son trabajadores o dueños de negocio.

5.1.5 Estrategia de Posicionamiento

Se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor (Kotler, 2015).

5.1.5.1 Estrategia más por lo mismo: Es una estrategia que ofrece una calidad comparable, pero a un precio menor, atacando a las empresas de estrategia más por más (Kotler & Armstrong, 2017). El proyecto busca ofrecer un calzado de características similares a los de marcas internacionales posicionadas en Quito como Aldo, Massimo Dutti, Hugo Boss, pero a un precio menor. En comparación con marcas nacionales el valor agregado es superior, pero a un precio similar. Esta estrategia se basa en las siguientes cualidades:

- **En los beneficios:** La estrategia es ofrecer un producto Made in Ecuador de calidad internacional junto a una impactante experiencia de compra, que avive los sentidos teniendo como resultado la fidelidad de los clientes y su recomendación a otras personas. El producto está hecho con suelas importadas de Brasil, cuero de alta calidad, plantillas micro bacterianas con excelente confort y garantía, además junto al producto se incluirá una esponja para la limpieza de cuero. Adicional a esto se hará uso de buenas prácticas de comercio electrónico para así ofrecer una alternativa de compra a aquellos clientes que a menudo realizan compras por internet.
- **En el usuario y su estilo de vida:** La marca ofrecerá estatus, confianza, seguridad y aportará al mejoramiento de autoestima en los hombres quiteños que están en un rango de edad de 18 a 60 años. Estos forman parte de la PEA (población económicamente activa) y compran regularmente por internet. Este segmento pertenece los trabajadores o dueños de empresas que acuden al perímetro de la zona centro-norte de Quito, compran con frecuencia esta línea de calzado.

5.1.6 Propuesta de Valor Modelo Canvas

Es una herramienta para crear y analizar modelos de negocio de una manera fácil. Se visualiza de manera global en una estructura que involucra los aspectos más importantes del negocio y que gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece (Carazo, 2020).

En la parte superior del lienzo Canvas, se puede analizar los socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con los clientes y el segmento a donde se enfocan las estrategias. La propuesta de valor es la pieza fundamental del modelo de negocio ya que permite que la empresa se diferencie en el mercado. En la parte inferior se analizan los recursos clave, canales, la estructura y la fuente de ingresos

Para observar a detalle el Lienzo Canvas, véase [ANEXO 6](#).

5.1.7 Estrategia de Internacionalización

Existen diversas estrategias de internacionalización, entre ellas está exportación simple, exportación compleja, exportación multidoméstica, Join Venture, franquicias, inversión directa y proyecto llave en mano. En el presente proyecto se utilizará la importación directa de 5.010 pares de suelas de calzado en el primer año, las importaciones son anuales, de acuerdo al aumento de las proyecciones de unidades vendidas. Las suelas son fabricadas por la empresa Bannach S.A. de Brasil, la cual es reconocida en la industria de calzado y el sector. El proceso de importación se realizará con la agencia aduanera Denkel Service. Una vez importado este insumo se enviará a la maquila de Calzado Adriano ubicada en la ciudad de Cuenca, en donde junto a los diseños y materiales proporcionados se completará el proceso de producción para su posterior envío a la bodega y local comercial en la ciudad de Quito. Se ha elegido este proveedor de maquila debido a los altos estándares de procesos de producción y aceptación por parte del mercado ecuatoriano. Adriano fabrica para empresas como Ponti, De Prati y EtaFashion con sus respectivas marcas.

5.2 Mezcla de Marketing

También llamada Mix de Marketing, es el conjunto de estrategias y acciones a seguir para dar a conocer el producto y hacer que este llegue al cliente final. Aquí se encuentran todas las herramientas tácticas de mercadotecnia que la empresa combina para producir un efecto deseado en la mente del consumidor (Kotler & Armstrong, Mezcla de marketing, 2013). Para el mix de marketing se analizarán a detalle las 4P's: producto, precio, plaza y promoción. Cada uno de estos puntos describirá de manera precisa las estrategias y tácticas que la empresa ofrecerá como valor a sus clientes.

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Clasificación de diseños

Tabla No 13: Clasificación de diseños de acuerdo a preferencias en encuestas.

| | |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oxford 45% | 2.255 pares / 63 diseños / tallas del 37 al 43 / cada diseño en 3 colores de las siguientes opciones (negro, café, azul, gris, verde, rojizo, miel, vino, coñac) (12 pares por color). |
| |  <p data-bbox="647 748 1174 786">Figura No 5: Fotografía estilo Oxford</p> |
| Mocasín 33% | 1.503 pares / 42 diseños / tallas del 37 al 43 / cada diseño en 3 colores de las siguientes opciones (negro, café, azul, gris, verde, rojizo, miel, vino, coñac) (12 pares por color). |
| |  <p data-bbox="639 1319 1185 1357">Figura No 6: Fotografía estilo Mocasín</p> |
| Botas 25% | 1.253 pares / 35 diseños / tallas del 37 al 43 / de las siguientes opciones (negro, café, azul, gris, verde, rojizo, miel, vino, coñac) (12 pares por color). |
| |  <p data-bbox="608 1901 1219 1939">Figura No 7: Fotografía estilo Bota o Botín.</p> |

De acuerdo a las encuestas los 3 estilos de zapatos casuales más solicitados están en el siguiente orden: oxfords, mocasín y botas. Los expertos entrevistados sugieren que sean de al menos 3 colores por modelo con una curva de numeración de la talla 37 a la 43. El total de pares de suelas importados de acuerdo a la proyección de ventas mensual para el primer año son de 5.010 pares, los cuales se han dividido de acuerdo al porcentaje de preferencia para realizar los respectivos estilos: 45% oxfords, 33% mocasines, 25% botas.

5.2.1.2 Atributos del calzado

Tabla No 14: Detalle de atributos del producto

| Características | Descripción aplicada al producto |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diseño | Los diseños estarán apoyados en marcas europeas de moda que han tenido éxito en la ciudad de Quito como Zara y Aldo, sin embargo, se realizaran variantes en los detalles y diseño. El calzado está enfocado al público joven y adulto, especialmente entre 18 a 60 años ya que la mayoría de este segmento compra online y son receptivos a la publicidad digital. |
| Estilo | El mayor porcentaje es de estilo oxford, seguido de mocasines y finalmente botas. Diseños formales y casuales, ya que la mayoría trabaja o son dueños de negocio. |
| Material | El forro externo debe ser 100% cuero y la suela debe de ser caucho o mixta (caucho-cuero), ambas tienen el mismo precio |
| Confort | Las plantillas deben ser acolchonadas y cómodas. Por tanto, se recomienda plantillas de cuero taflete antibacteriana y base de espuma de poliuretano. |

5.2.1.3 Valor agregado al producto

De acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo el público prefiere que el empaque incluya un limpiador de calzado. Por tanto, se eligió una esponja que contiene bálsamo y que ayuda a limpiar e hidratar el cuero de los zapatos, esta tiene medidas de 9 cm x 5 cm x 2cm, véase [ANEXO 7](#). Se eligió esta opción ya que no encarece el producto final, aporta efectivamente a la limpieza del calzado y es un complemento perfecto. La empresa proveedora es Hangers Ecuador la cual importa y produce suministros para limpieza de calzado, es un proveedor que beneficia por su cercanía y sus productos de alta calidad.

5.2.1.4 Branding

Se considera que la marca tiene un valor más alto que el producto, ya que puede diferenciar un producto que es similar a otros y que satisface las mismas necesidades. Lo que da valor a la marca es la suma de las percepciones y sentimientos relacionados a los atributos del producto, nombre, experiencia y empresa (Casanoves Boix, 2017).

El nombre para la marca es HERACLES conocido en habla hispana como Hércules, se refiere al héroe griego símbolo de masculinidad, coraje, virilidad, autoestima y fuerza. Según la encuesta el 64,3% acepta el nombre, el 19,6% es indiferente y el 16% no acepta.



Figura No 8: Imagotipo de la marca de calzado masculino Heracles

El diseño del Imagotipo, el cual es la composición de símbolo más el nombre elegido, se ha desarrollado con un diseñador gráfico especializada en diseño de marcas. El Imagotipo demuestra la H de Heracles diseñada de manera

moderna con toque de clásico a la vez, se quiere mostrar la apariencia a casco que forma parte de la armadura de un caballero. Las letras son de estilo Helvética Light, todas en mayúsculas. Los colores corporativos son letras negras con fondo blanco. El color negro denota elegancia y poder, mientras que el blanco tranquilidad y pureza (Grande, 2009). Con estos colores la marca busca transmitir parte de su esencia.

Eslogan: “Recuerda, eres el jefe” con este eslogan se busca despertar sentimientos relacionados al poder, influencia, aceptación y autoestima en los clientes.

5.2.1.5 Empaque y etiquetado

El empaque debe reforzar la imagen que se quiere proyectar, permite diferenciar el producto de la competencia además de revelar los rasgos atractivos del contenido (Hingston, 2018).

El empaque será de cartón folding grueso con una dimensión de 31 cm x 18 cm x 11 cm. Los colores serán de un 83% negro con un 17% dorado, ya que forman parte de los colores más aceptados para la marca corporativa. El color negro simboliza poder y elegancia, mientras que el dorado es lujo y glamor, véase [ANEXO 8](#).

5.2.1.6 Servicios de soporte al producto

El servicio post venta del producto ayuda a la diferenciación de la marca, generar confianza y crear lealtad por parte de los clientes. Según las encuestas los quiteños prefieren garantía de producto en caso de que este tenga una falla de fábrica o no dure el tiempo vigente de garantía. En tal caso hay dos opciones, cambiar por un producto nuevo, si el problema es un despegue de suela enviarlo a la maquila proveedora para que lo arreglen.

5.2.2 Precio

Es la cantidad de dinero que un cliente adquiere a cambio de recibir un calzado que proyecte estatus, experiencia de compra y complemente el ego masculino.

5.2.2.1 Costo de venta

Se utilizará la maquila de terceros para evitar altas inversiones en infraestructura y el riesgo de las barreras de salida que esto crea. El proveedor será calzado Adriano, el cual posee la mejor fábrica en la ciudad de Cuenca, cuenta con maquinaria italiana y brasileña, 50 trabajadores directos, 30 años de experiencia en fabricación de calzado. Su gerente-propietario es el Ing. Alejandro Guzmán, el cual cumple altos estándares de fabricación y produce marcas de calzado para cadenas de calzado como De Prati y Ponti. A la presente maquila se entregarán los materiales como: suelas, la caja, cueros, cordones, empaque y esponja de limpieza y diseños exclusivos.

Desglosando y sumando todos los costos pertinentes a la importación de suela, insumos y fabricación de calzado, se concluye que el producto tiene un costo de: **\$46.22**

Para observar a detalle los costos de importación de suela y fabricación de calzado, véase [ANEXO 9](#).

5.2.2.3 Estrategia de precios

Estrategia general de entrada: Se aplicará un precio similar al de la competencia de marcas de renombre nacionales, en cada nueva colección. Es una estrategia de prestigio, debido a la buena aceptación y alto valor percibido por parte de los entrevistados.

Estrategia de ajuste: A la estrategia de prestigio se aplicará desceme, el cual consiste en vender al precio más alto hasta que se considera que está suficientemente explotado para luego bajar el precio, esta estrategia es común en el sector de moda (Arenal, 2019), por tanto, el precio es igual a la competencia de reconocidas marcas nacionales, pero con un valor agregado superior. El cliente es consciente de los valores agregados como los atributos la suela y el producto de limpieza, un local elegante con excelente atención y enfocado a los hombres que brinda una experiencia impactante, lo que ayuda a subir el valor percibido, de ahí el análisis de ofrecer más por lo mismo. Otro punto de que apoya el precio elegido se observa en el focus group en el cual se

presentó un prototipo de calzado con características similares a las que se comercializaran, resultado de esto los entrevistados dieron un precio de entre \$70 a \$120. El Price Sensivity Meter, arroja un rango de precios aceptado de entre \$60 a \$85, sin embargo, debido a que a los encuestados se les dio una descripción detallada del producto y no pudieron apreciar físicamente el ejemplar, se tomará mayor relevancia a las entrevistas personales en donde pudieron palpar y ver de cerca el calzado.

Analizado todas las variables de precios de la competencia, las sugerencias de los entrevistados y encuestados, además la imagen de marca, como elegante, de lujo y de calidad, el precio inicial al público se ubicará en \$95, hay posibilidad de que el precio suba conforme la marca se vaya posicionando y haya mejoras en los atributos del producto, sin embargo se seguirá aplicando la estrategia de descreme a stock y diseños que se dejaron de producir o hayan pasado de moda.

Estrategia de rebajas por temporada: Sirve para estimular las ventas en épocas de menor demanda como los meses de enero, abril, mayo, septiembre y octubre (Pesantes, 2019). Esto se aplicará a mercadería seleccionada, especialmente a saldos, diseños que pasaron de moda y los meses de bajo movimiento comercial, los descuentos van desde el 10 % al 50%.

Teniendo como costo de producto \$46.22 y el precio de venta \$95, el margen de ganancia será del 51.21%. El mismo precio se utilizará para los diferentes canales de venta como parte de la política de precios.

Precio de venta final: \$95

5.2.3 Plaza

Es el medio a través del cual el cliente puede obtener el producto, en la cantidad necesaria, en la presentación adecuada, en un lugar accesible y de una forma que estimule comprarlo (Kotler & Keller, Las 4 P's, 2016).

5.2.3.1 Estrategia de distribución de productos**Estrategia exclusiva:** Consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios (Kotler & Armstrong, 2017). Se ha elegido ésta porque se enfoca en la experiencia de

compra y en un producto de alta calidad para un segmento medio alto de la población económicamente activa de Quito, lo cual se da a través de locales que proyecten la filosofía de la marca. Los entrevistados y encuestados realizan su mayoría de compras en la zona centro-norte de la ciudad, por lo tanto, el primer local será matriz y estará junto a las oficinas y bodega para facilitar su logística. La ubicación elegida es en la Av. Republica del Salvador debido a su alta concentración de oficinas, empresas nacionales y extranjeras en donde trabajan y viven gran parte del público objetivo. El lugar cuenta con 200 m² de construcción, de dos pisos.

En el primer piso está el local y oficinas, en el segundo la bodega en donde se almacenarán las suelas y el stock de calzado. Se eligió un lugar fuera de centros comerciales debido a la libertad de acceso del personal, transportes, mercadería a cualquier hora del día y la flexibilidad de horarios.

5.2.3.2 Puntos de venta

Local comercial físico

Los encuestados buscan una experiencia de compra de alta calidad a través de los asesores de compra, decoración y ambientación del local, un aperitivo o bebida de cortesía se hará uso de técnicas de neuromarketing y neuroventas para afectar los cinco sentidos: el gusto, el oído, el olfato, el tacto y la vista.

Para avivar el sentido del gusto, se obsequiará trozos de chocolate negro orgánico con cacao superior al 80%, el cual produce beneficios en el cerebro ya que contiene flavonoides haciendo que el cliente se sienta más feliz, cuando el cliente es más feliz compra más (Alvarez del Blanco, 2017). Se obsequiarán pequeños trozos de chocolate de la marca ecuatoriana Pakari y estarán junto a la caja registradora de ventas y en un mueble del centro del local.

Para estimular el oído, la música ayuda a que el cliente se sienta relajado y desee permanecer más tiempo en el local subiendo las probabilidades de compra. La música que produce un estado de ondas Alfa el cual es óptimo para crear tranquilidad es producido por música suave como la barroca clásica, jazz, música pop de tempo lento y el Deep mouse (Alvarez del Blanco, 2017). Se

realizará la suscripción a una de las aplicaciones más completas, Spotify, en la cual existen todos estos géneros musicales y listas creadas por Dj's especializados.

Para estimular el sentido del olor, se trabajará junto a la empresa Thelab en un perfume masculino personalizado y se colocarán 2 difusores de olor uno a la entrada y otro al final del local comercial para que abarque amplio espacio. Para marcas masculinas se recomienda aromas como Armani, Hugo Boss, Hermes los cuales tienen sándalo, cedro, toques frescos y amaderados (Fragancias, 2019).

Para impactar visualmente los escaparates y el diseño del local, estos deben ser modernos y elegantes. Los colores que más predominen dentro del local deben ser blanco en su mayoría y negro en menor porcentaje. El local debe tener muy buena iluminación además de la limpieza impecable.

Tienda online

Debido a que es el segundo canal más aceptado por los encuestados se realizara una tienda online acorde a la imagen que se desea proyectar incluyendo colores corporativos, un diseño minimalista, moderno, elegante, de fácil navegación y una ventanilla de asistencia inmediata para que los clientes deseen solventar dudas.

La plataforma se realizará en uno de las mejores plataformas Ecommerce de nombre Shopify por suscripción mensual desde \$25, no necesita de programación y es fácil de configurar, esta tiene todos los métodos de pago incluido, tarjetas de débito y crédito, PayPal, transferencia bancaria, pago contra-entrega. La tienda online estará anclada a redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube las cuales ayudaran a generar tráfico a la tienda y viceversa. Contará con un blog en donde se publicará contenido interesante en relación al cuidado de los hombres, tendencias, moda y tips de vestir, además de novedades de la empresa.

5.2.3.3 Canales de distribución:

El canal de distribución es una estructura de organizaciones interdependientes que van desde el punto de origen del producto hasta el consumidor final (Vega, 2016). El tipo de canal será directo ya que la venta será a través de canales propios. El proceso empieza con la importación de suelas desde el fabricante y la compra de insumos, para que posteriormente se envíe a la maquila y esta envíe el producto final a Heracles, después se exhibe en el local y las imágenes en la tienda online. Los vendedores son los que entregan el calzado en el local comercial y los repartidores de la empresa Glovo son los que entregan los pedidos online.

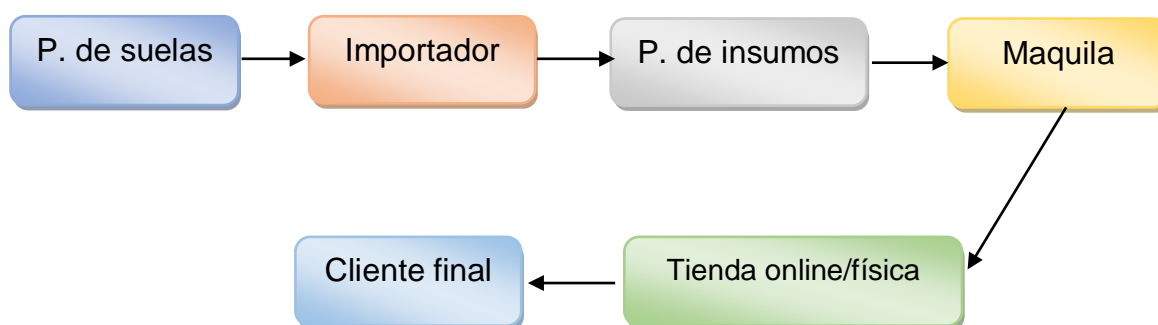


Figura No 9: Canal de distribución.

5.2.3.4 Almacenamiento, transporte e inventario: La bodega está situada en el segundo piso de la construcción. Como transporte del producto terminado e insumos se trabajará con TRAMACO por su eficiencia logística y alcance a todo el país. El transporte cobra \$8 por caja de 24 pares. Para la entrega de pedidos online se trabajará con Glovo, esta es una empresa de mensajería y en menos de 2 horas por un costo de \$4 el paquete entrega al cliente final. El sistema de inventario a utilizar es el Microplus, por ser robusto y completo.

5.2.3.5 Costos de plaza: Todos los costos referentes a la plaza se pueden verificar en el [ANEXO 10](#).

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional (Pull): Esta estrategia implica dirigir la campaña promocional al consumidor final para que este vaya a comprar directamente al canal de distribución (Baena, 2010). Por tanto, toda la publicidad se enfoca a través de la fuerza de ventas, tarjetas de presentación, flyeres, revistas y publicidad digital, incentivando la visita de los clientes al local comercial o a la tienda online.

5.2.4.2 Marketing directo: es una forma de comunicación bidireccional en la que se establece un dialogo mutuo entre la empresa y el cliente, adaptando el contenido a través del uso de base de datos. (Alet, 2019), aquí incluye: fuerza de ventas, redes sociales, email marketing.

Fuerza de ventas

La integración del personal de atención y ventas se realizará en cuanto se haga la apertura del primer local físico. Se utilizará el concepto de venta relacional al no centrarse en los beneficios económicos, sino en una relación fuerte y duradera con el cliente. La venta relacional propone la oportunidad de que exista creación de valor en el cliente (Braidot, 2013). La fuerza de ventas es una herramienta comunicacional eficiente y poderosa, está compuesta por dos hombres de buena presencia, vestidos de traje que persuadan con excelente atención a los clientes utilizando técnicas de neuroventas y programación neurolingüística, información que se les brindará por medio de talleres de terceros y capacitación continua. Son dos asesores se dedican a atender al cliente, limpiar y organizar el local cada día.

Publicidad en Redes Sociales

Las redes sociales son el medio más eficiente y que mayor impacto causa en los encuestados, por tanto, se utilizará publicidad en Facebook e Instagram, estos tienen poderosas herramientas de segmentación en geografía, edad, gustos y preferencias, nivel de educación etc. Se realizará un organigrama de publicación para cada semana con un post por día, los contenidos a compartir serán: imágenes, animaciones, fotografías, videos, infografías etc.

Email marketing: Una vez adquiridos los correos de los clientes que desean recibir información, ya sea a través del local físico o la tienda online, se enviarán novedades sobre la empresa, moda e industria, además de descuentos especiales. Para esto se hará uso del marketing por correo electrónico a través de la plataforma Sendinblue, la cual permite programar el tipo de mensaje y el tiempo de envío de acuerdo al cliente.

Tarjetas de presentación para el local y flyers: Las tarjetas contienen el Imagotipo, la dirección del local, la dirección de la tienda en internet y las redes sociales, para que se integren a la comunidad Heracles y se mantengan informados. De igual manera los flyers contienen información de contacto, de producto y un cupón de descuento recortable dependiendo la temporada y la estrategia publicitaria, este sirve como enganche al cliente.

Publicidad en Google: Pago de publicidad a través de Google AdWords, esta herramienta permite que el cliente encuentre lo que busca al navegar en Google, utilizando palabras clave relacionadas a la marca, como son: calzado casual de hombre en Quito, calzado de cuero, moda para hombre, etc.

5.2.4.3 Relaciones públicas: Son un conjunto de acciones enfocadas en crear y mantener una buena imagen de la empresa ante los distintos grupos de interés (Klein, 2020). Heracles participará anualmente en exposiciones de calzado y anunciará novedades en revistas especializadas.

Exposiciones: Asistencia en exposiciones para exhibir sus últimas colecciones, como la feria internacional del calzado celebrada en Quito entre el 2 al 4 de Julio, lugar Centro de exposiciones Quito.

Publicidad en revistas especializadas: Las Revistas ecuatorianas Ekos y Líderes están enfocadas a un público de clase social media alta, en su mayoría son lectores de género masculino y estos se dividen en: ejecutivos, funcionarios, gerentes, administrativos, emprendedores y dueños de negocio, los cuales conforman el público objetivo

5.2.4.4 Costos de promoción y marketing a 5 años: véase [ANEXO 11](#).

6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

Se planteará la estructura interna de la empresa basada en la implementación de estrategias y acciones encaminadas al corto y largo plazo de los objetivos.

6.1 Filosofía organizacional

La misión es la vocación de la empresa para enfrentar retos, expresa su razón de ser y objetivo primordial. La visión es el conjunto de representaciones que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, actitudes, sentimientos a futuro.

6.1.2 Misión

Heracles brinda una experiencia de exclusividad e identidad, a través de las últimas tendencias de moda en calzado, su excelente relación precio calidad e innovación en su comercialización. Nuestras prácticas de comercio justo se enfocan en el bienestar de la sociedad, creando responsabilidad con el ambiente e impactando de manera positiva a nuestros colaboradores.

6.1.3 Visión

Para el año 2025, ser la marca de calzado masculino líder en Quito, a través de la innovación y las buenas prácticas en el comercio, dando como resultado reconocimiento en nuestros trabajadores, clientes y proveedores.

6.1.4 Objetivos SMART

Son objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo. Analizando los datos obtenidos en el análisis externo referente a la industria del comercio del calzado y la competencia se realizarán objetivos a mediano y largo plazo.

Tabla No 15: Objetivos SMART a mediano plazo

| MEDIANO PLAZO 1-4 AÑOS | ESTRATEGIAS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar la cantidad de ventas en el local comercial para el 2022 en un 8.33% con respecto al 2021. | <p>Nota: Se espera crecer al 8.33 % anual, el cual es un promedio del crecimiento de la competencia directa 9%, crecimiento de la industria del comercio de calzado 2% y crecimiento de la industria de moda para hombres 14%. No se toma el 20% del crecimiento del comercio por internet ya que supera el crecimiento de la competencia, se busca ser realista con un crecimiento menor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en ventas y estrategia de marketing. • Atractivo diseño de local y ambientación que estimula la compra mediante el apoyo del neuromarketing. |
| Incrementar las ventas a través de la tienda en línea para el 2022 en un 15% con respecto al 2021. | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiente uso de redes sociales mediante campañas publicitarias efectivas. • Implementación efectiva del SEO y SEM, para generar tráfico a través de Google. • Uso eficiente del email marketing en clientes. |
| Aumentar la retención de los clientes en al menos un 50% para el 2024 en relación al 2023. | <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por temporada enviados por email. • Compras frecuentes. • Uso de calificadores de servicio junto a la caja y en la página web, para mejorar el servicio. |
| Aumentar compromiso laboral de los trabajadores para el 2024 en un 15% con respecto al 2023. | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un ambiente laboral positivo y agradable, que fomenta el trabajo en equipo. • Uso de registro de asistencias. • Uso de buzón anónimo de quejas o sugerencias, para su respectiva evaluación. • Charlas quincenales sobre asuntos de la empresa. • Charlas trimestrales motivacionales. |
| Aumento de número de diseños de calzado para el 2024 en al menos 50% con respecto al 2022. | <ul style="list-style-type: none"> • Se diseñarán colecciones nuevas, al menos cada 3 meses. El stock por diseño debe ser bajo y óptimo para tener una circulación más rápida de inventario y evitar que la mercadería se quede almacenada. |

Tabla No 16: Objetivos SMART largo plazo

| LARGO PLAZO 5-10 AÑOS | ESTRATEGIAS |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lograr un aumento de conversión de compra en el local comercial de al menos 40% en el 2026. (4 de 10 personas que entran, compran) | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención por parte de los vendedores. • Stock necesario con todas las tallas. • Variedad de opciones de diseño. |
| Lograr un aumento de conversión de compra en la tienda online de al menos 10 % en el 2025. | <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de uso de la tienda virtual. • Facilidad de pago. • Efectivas campañas publicitarias y eficiente segmentación a través de Redes Sociales y Google Ads. |
| Mantener un crecimiento en ventas de al menos 8% en el 2026 con respecto al 2025. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento estricto de todas las políticas de venta. • Acciones orientadas a la filosofía y valores de la empresa. • Atención a la cliente efectiva. |
| Lograr un aumento de ingresos en la tienda online de al menos 75% en el 2025 con respecto al 2021 | <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de datos de clientes como correo electrónico. • Uso de técnicas efectivas de marketing digital. • Promociones exclusivas por compra en la tienda online. |
| Para el 2025 abrir 3 nuevos locales: en la ciudad de Quito ubicados en el Norte, Valles y Centro Norte. Al menos 2 de ellos en centros comerciales de alto tráfico en gente. | <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos locales en las zonas de alto tráfico de compradores que reúnan el perfil del segmento meta. • Amplios locales con el mismo formato de la tienda matriz. |
| Reducir el coste de adquisición del cliente en al menos 50% en el 2027 con respecto al 2026 | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiente uso de recursos publicitarios. • Uso de publicidad viral e impactante en canales publicitarios seleccionados. |
| Aumentar en número de referencias por cliente en un 60% en el 2026 con respecto al 2025. | <ul style="list-style-type: none"> • Generando experiencia memorable e impactante de compra. • Evitando mal entendido y percances, en caso de que se den, solucionarlos efectivamente y en favor del cliente. • Estricto cumplimiento de garantías y servicio post-venta. |

6.2 Estructura organizacional

Es un grupo social estructurado, permanente y con finalidad, tiene ciertos rasgos como: estar dotada de jerarquía de autoridad y responsabilidad, coordinación e interacción con el entorno, aquí se definirá quien hará el trabajo, cómo y dónde. (Fernández, 2007).

6.2.1 Tipo de estructura legal

La sociedad anónima (S.A.) es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones, requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución y sin tener un límite máximo. Su monto mínimo de capital al momento de la constitución es de \$800 (Supercías, 2019). Se ha elegido esta estructura legal debido a que permite la acumulación de grandes masas de capital, lo cual sirve a la expansión de la empresa, ayuda en la flexibilidad de asignación de recursos, coordinación de la producción y la dispersión de la propiedad de capital productivo.

6.2.2 Infraestructura

El lugar en donde se desarrolla el proyecto con sus colaboradores, son dos plantas ubicadas en la Av. Republica del Salvador. El local cuenta con 200 m² con tamaño de mezanine cubre el 90% de la planta baja. La pared del fondo divide a este de las oficinas del personal administrativo. En el segundo piso se encuentra la bodega en donde se almacena la mercadería, suelas e insumos.

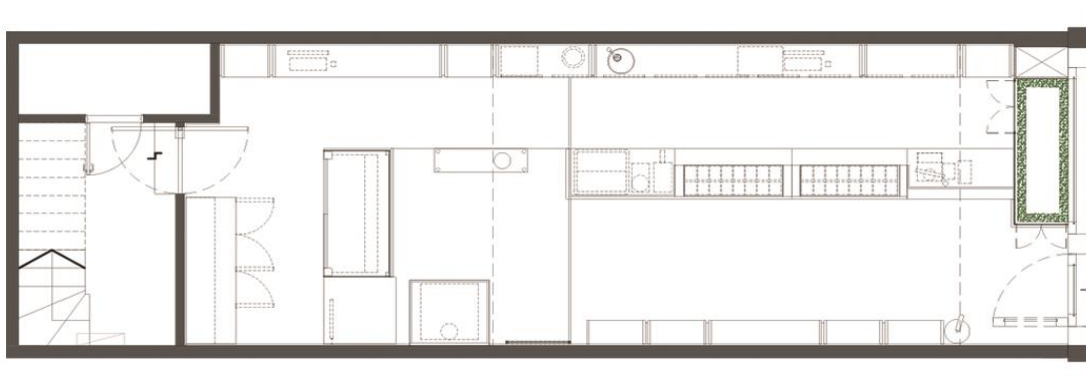


Figura No 10: Plano del local, oficinas y bodega.

6.2.3 Organigrama de la empresa

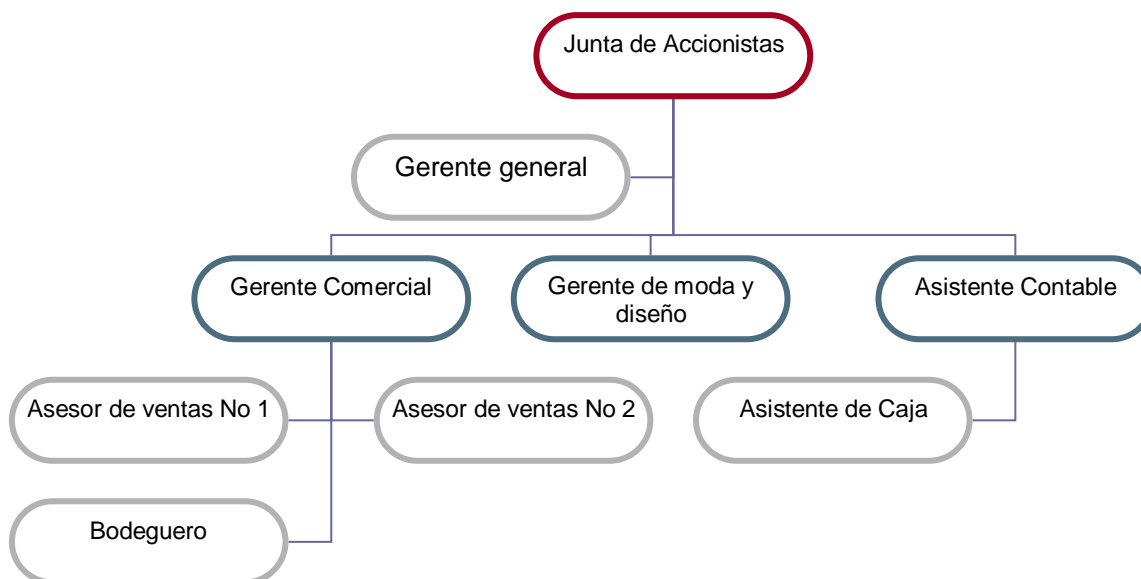


Figura No 11: Organigrama de estructura empresarial Heracles.

El organigrama tiene una estructura funcional/vertical en donde los accionistas son quienes se encuentran en la posición más alta de la organización, a estos le sigue el gerente general, quien a su vez supervisa el trabajo del gerente comercial, gerente de moda y el asistente contable. El gerente comercial supervisa el trabajo de los vendedores y bodeguero. El asistente contable inspecciona el trabajo del asistente de caja. Para visualizar de manera integral los salarios y descripciones de puestos de trabajo, véase [ANEXO 12](#).

6.2.3.1 Comparativa: BUESTÁN S.A., es uno de los competidores nacionales para HERACLES S.A, en Quito. Ambas estructuras organizacionales véase fig. 13 y fig. 14, son muy similares ya que están constituidas como sociedades anónimas y de tipo funcional vertical. Su junta de accionistas está en el primer nivel de jerarquía, ambas organizaciones tienen gerente general y debajo de estos el departamento comercial, aquí se toman decisiones relacionadas a la publicidad y fuerza de ventas. Heracles tiene un departamento contable, mientras que Buestán un departamento financiero, lo que demuestra una estructura más robusta. Buestán cuenta con un departamento de recursos humanos dedicado al reclutamiento. Heracles tiene un asistente de bodegas

mientras que Buestán cuenta con un departamento entero dedicado a logística e inventarios.

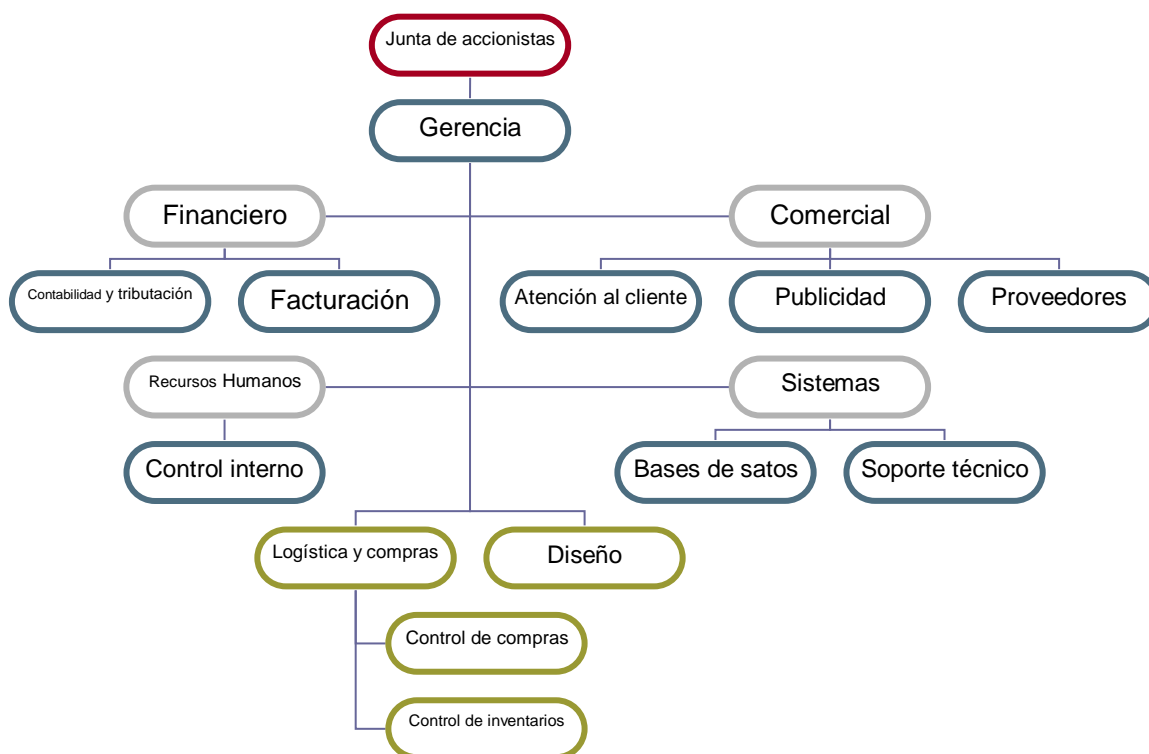


Figura No 12: Organigrama de la estructura organizacional de Buestán

Adaptado de: Sitio web oficial Buestán, (Buestán,2020).

6.2.4 Cadena de valor

La cadena de valor es una sucesión acciones encaminadas al objetivo de instalar y valorizar un producto en un mercado (Porter, 2014). Todos los departamentos están alineados a las estrategias de posicionamiento y diferenciación, además de las 4p's de marketing. El gerente y el departamento comercial son los que cumplen las tareas más importantes ya que se encargan de proveedores, marketing y ventas. Estos trabajan con el de diseño y contabilidad de manera simultánea. Sus subordinados se encargan de la recepción de pedidos, organización de bodegas y local, cobro, empaquetado y venta en la tienda física y online, además el servicio post venta de los clientes.

Tabla No 17: Cadena de valor

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Infraestructura: Las estrategias comerciales y financieras serán planificadas en colaboración de los departamentos y sus subordinados: gerente general, comercial (fuerza de ventas y bodeguero), contable (asistente de caja) y diseño. La importación de suelas desde Brasil se coordinará con la agencia de aduanas. Activos: local comercial, bodega y oficinas</p> |
| <p>Gestión de recursos humanos: El proceso de contratación estará enfocado a la filosofía de la empresa, en la búsqueda de colaboradores comprometidos y con conocimientos que aporten a la organización. Se realizarán capacitaciones al menos cada trimestre en las respectivas especialidades de los colaboradores. Activos: Personal administrativo, vendedores, bodeguero.</p> |
| <p>Desarrollo tecnológico: Implementación de métodos innovadores de comercialización en los campos del comercio electrónico y neuromarketing. Activos: Tienda online, redes sociales, herramientas de marketing digital, sistema Microplus.</p> |
| <p>Aprovisionamiento: Manejo eficiente de la comunicación y logística con los proveedores. Compra de insumos y herramientas necesarias para local, bodega y oficinas. Socios comerciales: Tramaco y Glovo.</p> |

| Logística interna | Operaciones | Logística externa | Marketing y ventas | Servicios |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> -Recepción de insumos y empaque para su posterior envío a la maquila. -Recepción de calzado desde la maquila. -Recepción de insumos para oficina y local. - Recepción de pedidos de la tienda online. | <ul style="list-style-type: none"> -Exhibición de mercadería en escaparates. Organización y limpieza de local, bodega y oficinas. -Proceso de empaque por venta online. Clasificación de mercadería por códigos o diseños en las perchas de bodega, | <ul style="list-style-type: none"> -Envío de empaque por venta online por medio de la empresa Glovo. -Entrega de calzado a clientes que realizan su compra en el local. | <ul style="list-style-type: none"> -Publicidad en redes sociales -Publicidad en Google -Publicidad en revistas Líderes y Ekos. -Entrega de Flyers a público objetivo. -Entrega de tarjetas de presentación a clientes -Realización de ventas por parte de los vendedores. | <ul style="list-style-type: none"> -Garantía por falla de fábrica. -Notificaciones al email y redes sociales de nuevos diseños o descuentos. -Recepción de sugerencias y quejas a través de los medios físicos o digitales. |

6.2.5 Mapa de procesos

Es una representación gráfica de la interrelación que hay entre los procesos y subprocesos de la compañía (Pérez , 2010).



Figura No 13: Mapa de procesos de la empresa Heracles S.A.

Procesos gobernantes: Aquí se establecen las directrices fundamentales que se alinean a los objetivos planteados. Tanto la planeación estratégica por parte del gerente general como la de comercio exterior (importación) de suelas son de vital importancia.

Procesos clave: Tienen impacto en la creación de valor y proporciona los resultados para alcanzar los objetivos de la empresa. Aquí se visualizan los procesos de logística, diseño, gestión comercial, marketing y servicio post venta.

Procesos de soporte: Provee los medios y los recursos para que los procesos gobernantes y clave se desarrollen. Aquí están los de gestión administrativa, gestión contable y gestión tributaria.

6.2.6 Flujograma de procesos

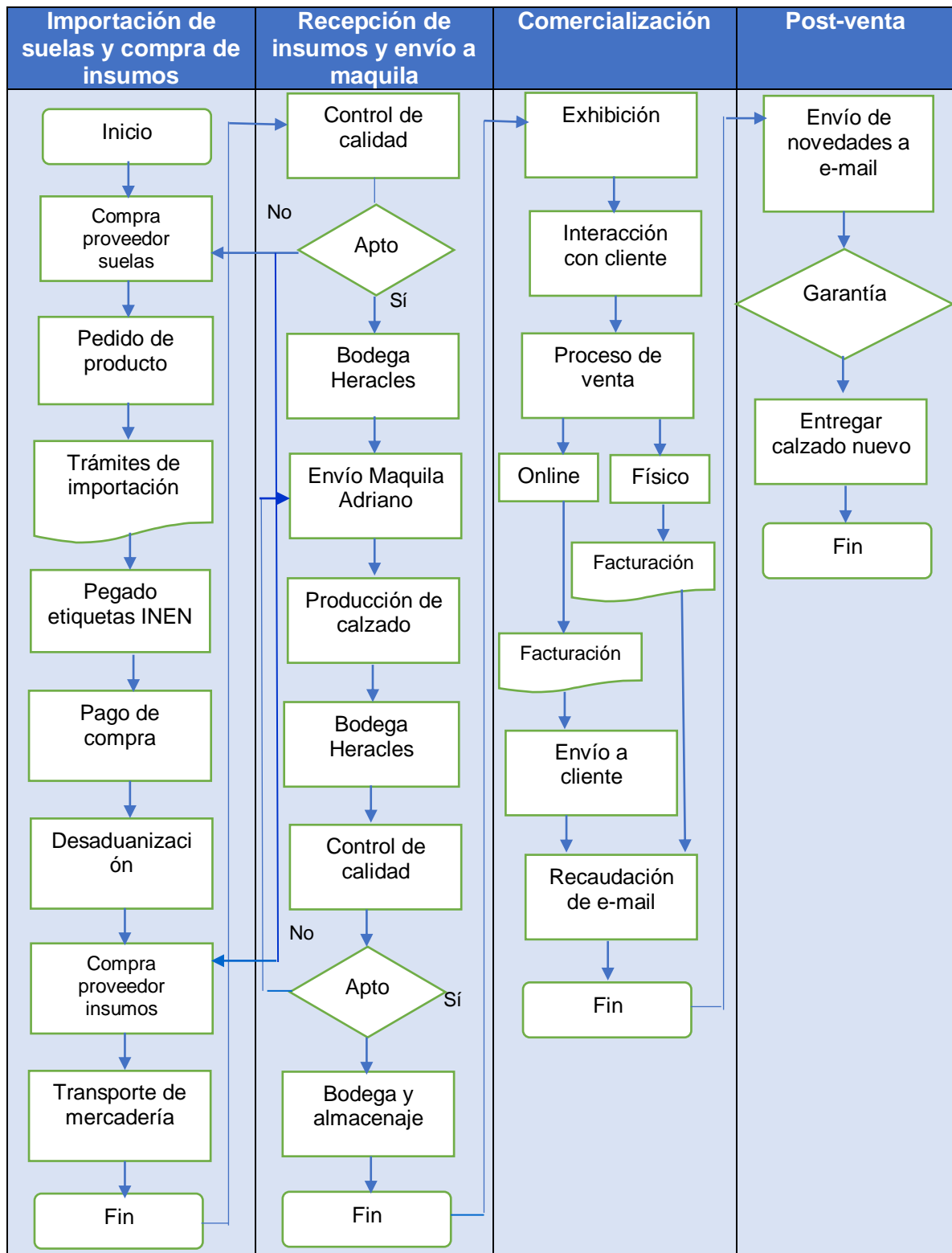


Figura No 14: Flujograma de procesos

Tiempo total del proceso: 3 meses, 15 días.

Total, personas involucradas: 18 de forma directa, 50 de manera indirecta.

6.2.7 Descripción del flujograma de procesos: véase [ANEXO 13](#).

6.2.7.1 Gastos de estructura organizacional: véase [ANEXO 14](#)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Política de cobros y pagos

7.1.1 Política de cobros

En el local comercial y online se cobrará a través de dos formas:

- **Débito:** Se espera que el 50% de los clientes paguen en tarjeta de débito y se espera que no utilicen efectivo ya que el valor del producto es medianamente alto. Heracles S.A. acepta las tarjetas de débito Visa, MasterCard, Discover, Alia o Diners Club de la mayoría de bancos ecuatorianos.
- **Tarjetas de crédito:** El otro 50% pertenece a los clientes que deseen pagar con tarjetas de crédito Visa, MasterCard, Discover, Alia o Diners Club de la mayoría de bancos en Ecuador. El costo promedio para la empresa es del 10% del valor de venta del producto. Los clientes podrán diferir a 3 meses sin intereses o 6, 9 y 12 con intereses. Se utilizará la pasarela de pagos de la empresa Data Fast S.A.

7.1.2 Políticas de pago

La forma de pago a los proveedores será los siguientes.

- **Proveedor de suelas:** La compra se realizará mediante carta de crédito aprobada con el Banco Pichicha. Una vez que las suelas lleguen a puerto y se haya verificado su contenido con un aforador el dinero será liberado de inmediato al proveedor.
- **Proveedor de maquila y otros insumos del calzado:** Una vez entregado el producto se pagará mediante cheque con plazo de 30 días.

7.1.3 Pagos a empleados y servicios

El pago será mediante cheque al final de cada mes, en caso de que el trabajador busque un adelanto se otorgara en la respectiva quincena o un 50% del valor del sueldo mensual, previa autorización. El pago de servicios de terceros se realizará de contado a través de transferencia bancaria o cheque a la fecha.

7.1.4 Políticas de manejo de inventarios:

Se refiere a la revisión y disciplina utilizada para ordenar y controlar los inventarios (Torres, 2011). El método que se utilizará será la revisión continua, debido a que el monitorio se realizará de forma permanente. Una vez que se verifique que al menos el 75% de la cantidad de un diseño está fuera de stock se entiende que ha tenido éxito y se envía a fabricar para su reposición, incluyendo variables en colores y diseños. Con esto se busca tener un mejor nivel de servicio y evitar pérdidas en ventas. El inventario se estructura en 45% modelos oxford, 30% mocasines y 25% botines, la gestión de carga se estructura con el método de almacenamiento FIFO (primero en entrar, primero en salir), el cual es ideal en la industria de la moda. Véase hoja "inventarios" de Excel.

7.2 Ingresos y costos proyectados

De acuerdo con la proyección de ventas se estima comenzar el primer año con un estimado de 5.010 pares de zapatos. El 79% serán vendidos en el local comercial y los restantes 21% a través de la tienda On-line, esto como resultado de las encuestas. De acuerdo con la estrategia de precio, se cobrará por cada unidad \$95. Se espera que el número de unidades vendidas crezca en un 8.33% anual.

Tabla 18: Presupuesto de Venta general de Heracles S.A.

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Precio | | 95.00 | 95.26 | 95.51 | 95.77 | 96.03 |
| Unidades Vendidas | | 5,010 | 5,442 | 5,952 | 6,528 | 7,104 |
| TOTAL INGRESOS VENTAS | | \$ 475,950.00 | \$ 518,385.87 | \$ 568,497.50 | \$ 625,196.87 | \$ 682,198.28 |

7.2.1 Costos y Gastos Proyectados

Para la determinación de los gastos, los mismos fueron desglosados en gastos directos e indirectos. Los costos de directos estarán compuestos por la Mano de Obra Directa, la cual será subcontratada, así como los materiales directos cuyo costo unitario por cada par de zapatos confeccionado asciende a \$46.25. Véase anexo

7.2.2 Gastos Generales

Se incurrirán en gastos por los servicios de pasarela de pagos, los cuales cobran una comisión promedio por volumen de cobros realizados por Tarjeta de Crédito del 10%, y un 4% con tarjetas de débito. Se estima que el 50% de las transacciones sean realizadas con tarjetas de créditos, mientras que los restantes 50% serán realizados con tarjetas de débito, no se toma en cuenta el pago en efectivo debido a los altos precios del producto. Se estiman otros gastos mensuales propios del funcionamiento de la oficina, local comercial y transporte, véase [ANEXO 15](#). Con respecto a los gastos de publicidad los mismos fueron basados en el plan de marketing anteriormente expuesto y se encuentran proyectados en el [ANEXO 11](#).

7.2.3 Mano de Obra Indirecta

Los gastos correspondientes a la mano de obra indirecta están constituidos por el salario y beneficio de ley de los siguientes trabajadores. Pagando \$5.851 en el primer año, en el 2do año \$6.257, en el 3er año \$6.373, 4to año \$6.389 y 5to año \$6.406. Véase [ANEXO 16](#)

7.2.4 Margen de ganancia neto.

Al restar los ingresos totales y egresos totales de la compañía podemos obtener el margen de ganancia neto. Se puede visualizar que desde el primer año hay un margen positivo del 5%, en el 2do año 7%, 3er año 18%, 4to año, 20% y 5to año 16%. Los resultados son financieramente saludables y promete un crecimiento del proyecto al largo plazo.

Tabla No 19: Margen de ganancia neto

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos | | 475.950,00 | 518.385,87 | 568.497,50 | 674.672,96 | 682.198,28 |
| Egresos | | 453.545,19 | 482.760,18 | 467.939,30 | 542.459,11 | 575.164,39 |
| Total | | 22.404,81 | 35.625,69 | 100.558,20 | 132.213,85 | 107.033,89 |
| M. ganancia | | 5% | 7% | 18% | 20% | 16% |

7.3 Capital de trabajo, inversión inicial, financiamiento e inversión en activos.

7.3.1 Necesidad de financiación.

Se ha buscado financiamiento debido a que se necesita dinero para la compra de activos no corrientes tangibles como muebles, equipos de computo entre otros y los activos intangibles como el sistema de inventario Microplus. También para la compra de stock de mercadería, cubrir los gastos operativos del negocio y cubrir los gastos de arranque del negocio.

7.3.2 Capital de trabajo e inversión en activos.

Se ha de tener en cuenta capital de trabajo que se requiere para cubrir los gastos generados en el primer trimestre de la puesta en marcha de la empresa, cuyo monto asciende a \$109,367.02. Este se calculó en base a la suma de todos los costos, gastos generales, gastos de marketing y sueldos del proyecto de los tres primeros meses, esto permitirá trabajar a la empresa durante esos meses en caso de que las ganancias no se den como se espera. Los resultados muestran que el monto necesario para la puesta en marcha de la empresa es de un total de \$144,837.02, de los cuales el 30% será financiado por los propietarios, lo que equivale a \$43,451.10 y los restantes \$101,385.91 serán financiados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) con una tasa de interés del 11.83% a un plazo de 5 años y una amortización mensual.

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere de la adquisición de un grupo de activos tangibles e intangibles necesarios para brindar un servicio de calidad. Además de adecuaciones en el local de la empresa, véase [ANEXO 19](#).

7.4 Proyección de Estado de Resultado, Situación Financiera, Flujo de Caja

7.4.1 Estado de Resultado

Tomando como punto de partida los presupuestos de venta y de gastos se establece el siguiente Estado de Resultado proyectado, en donde la utilidad neta es baja en el primer año, pero en los siguientes años tiene un crecimiento bastante positivo.

Tabla 20: Estado de Resultado proyectado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL | | | | | |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos anuales | 475,950 | 518,386 | 568,497 | 625,197 | 682,198 |
| Costo venta (costo construcción) | 231,713 | 252,372 | 276,769 | 304,372 | 332,123 |
| UTILIDAD BRUTA | 244,238 | 266,014 | 291,729 | 320,825 | 350,075 |
| Gastos sueldos | 70,221 | 75,086 | 75,281 | 75,477 | 75,674 |
| Gastos de marketig | 38,108 | 38,108 | 38,108 | 38,108 | 38,108 |
| Gastos generales | 106,267 | 109,957 | 114,211 | 118,948 | 123,706 |
| Gastos de depreciación | 1,897 | 1,897 | 1,897 | 530 | 530 |
| Gastos de amortización | 5,341 | 5,341 | 5,341 | 5,024 | 5,024 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | 22,405 | 35,626 | 56,892 | 82,738 | 107,034 |
| Gastos de intereses | 11,155 | 9,181 | 6,960 | 4,461 | 1,651 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | 11,250 | 26,445 | 49,932 | 78,276 | 105,383 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 1,687 | 3,967 | 7,490 | 11,741 | 15,807 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 9,562 | 22,478 | 42,442 | 66,535 | 89,576 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | 2,391 | 5,620 | 10,610 | 16,634 | 22,394 |
| UTILIDAD NETA | 7,172 | 16,859 | 31,831 | 49,901 | 67,182 |

7.4.2 Estado de Flujo de Efectivo

A continuación, se muestran el Estado de Flujo de Efectivo del proyecto en los cinco años. En las actividades operacionales se puede ver que la utilidad neta, proveniente del cálculo del estado de resultados tiene un crecimiento positivo. Las actividades de inversión las cuales se refieren en este caso a la adquisición de activos fijos son solo una vez por lo que en los posteriores años están en 0. En actividades de financiamiento esta la deuda que se contrajo a largo plazo para que el proyecto se ponga en marcha. Es puede visualizar que en el año 1 hay un decrecimiento en \$5.952, sin embargo, para el año 2 hay una recuperación de efectivo de \$5.904. Ya para el 3er año hay un incremento del flujo de efectivo con \$18.522, y un crecimiento del 25% y 29% en el 4to y 5to

año de manera respectiva. Véase el estado de flujo de efectivo en el [ANEXO 17](#).

7.4.3 Situación Financiera

El monto de cuentas por cobrar es bajo y no representa gran parte del activo corriente en los primeros años. Esto debido a que el proyecto se enfoca a la venta al detal sin largos periodos de crédito. Eso demuestra que el proyecto es medianamente sensible a la liquidez y de todas formas es necesario contar con capital de trabajo inicial para soportar la política de cobros, véase [ANEXO 18](#)

7.4.4 Flujo de Caja

En el año 1 es un flujo de caja positivo con \$29.959 anual teniendo como consecuencia en el año 5 un total de \$133,987 debido a la suma de los flujos positivos de anteriores años. Partiendo del Estado de Resultados anteriormente expuesto, se establece el siguiente Flujo de Caja.

Tabla 21: Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | | | | | |
|------------------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | 22,405 | 35,626 | 56,892 | 82,738 | 107,034 |
| Gastos de depreciación | | 1,897 | 1,897 | 1,897 | 530 | 530 |
| Gastos de amortización | | 5,341 | 5,341 | 5,341 | 5,024 | 5,024 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 1,687 | 3,967 | 7,490 | 11,741 | 15,807 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | | 2,391 | 5,620 | 10,610 | 16,634 | 22,394 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | | 25,564 | 33,277 | 46,029 | 59,917 | 74,387 |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (109,367) | - | - | - | - | - |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | - | 1,395 | (6,318) | (19,070) | (32,958) | (47,428) |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | - | - | - | - | - | 104,378 |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (109,367) | 1,395 | (6,318) | (19,070) | (32,958) | 56,951 |
| INVERSIONES | (35,470) | - | - | - | - | - |
| RECUPERACIONES | - | - | - | - | - | - |
| <i>Recuperación maquinaria</i> | - | - | - | - | - | 2,650 |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | (35,470) | - | - | - | - | 2,650 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (144,837) | 26,959 | 26,959 | 26,959 | 26,959 | 133,987 |

7.5 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.5.1 Flujo de caja del inversionista

A continuación, se muestra el flujo de caja desde el punto de vista del inversionista, el cual permite medir la rentabilidad de toda la inversión.

Tabla 22: Flujo de Caja del Inversionista

| FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA | | | | | | |
|--------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (144,837) | 26,959 | 26,959 | 26,959 | 26,959 | 133,987 |
| Préstamo | 101,386 | - | - | - | - | - |
| Gastos de interés | - | (11,155) | (9,181) | (6,960) | (4,461) | (1,651) |
| Amortización del capital | - | (15,804) | (17,778) | (19,999) | (22,497) | (25,308) |
| Escudo fiscal | - | 3,759 | 3,094 | 2,345 | 1,504 | 556 |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (43,451) | 3,759 | 3,094 | 2,345 | 1,504 | 107,585 |

7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento

El CAPM es de 22.41%, para el cálculo de este CAPM se tiene en cuenta la tasa de retorno para la inversión, tasa de retorno libre de riesgo, beta apalancada, retorno esperado del mercado y riesgo país. Para el cálculo del WACC se tomó en cuenta el costo de deuda financiera, costo de fondos propios, tasa impositiva, deuda financiera, fondos propios, e inversión, dando como resultado 12.00%.

7.5.3 Criterios de valoración

Para calcular el Valor Actual Neto (VAN) se estableció primeramente la tasa de descuento como resultado rendimiento esperado del activo y el costo de adquisición de este, mostrando un valor de 12,00%. Los resultados del VAN, TIR y Periodo de Recuperación muestran que el proyecto de inversión es factible, donde el Valor Actual de los flujos de efectivos futuros es positivo con un valor de \$13,056.83, con una Tasa Interna de Rentabilidad de 14.72% superior al 12,00% exigido para cubrir el costo del capital, además de recuperar la inversión en 4 año, 7 meses y 6 días aproximadamente.

El Índice de Rentabilidad (IR) es el método de valoraciones que mide el valor actualizado de los cobros generados por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión (Kluwer, 2020). El IR del presente proyecto es de 1.06, este se calculó dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial el cual cumple el requisito de ser mayor que 1, demostrando la factibilidad de la empresa.

7.6 Índices Financieros

En los últimos años la empresa obtiene mejores métricas que el sector, siendo el caso más sobresaliente la liquidez, cuya razón corriente pasa de \$14.51 de activos a corto plazo por cada dólar de pasivos corrientes y llegando a ser de \$20.34 en el quinto año. Mientras que, en la industria, dicha razón es de \$1.23. Para mejorar aún más la liquidez de la empresa se recomienda incentivar más la compra con tarjetas de débito y pagar a proveedores en 90 días.

Tabla 23: Ratios financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | INDUSTRIA |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| LIQUIDEZ | | | | | | |
| Razon corriente | 14.82 | 14.51 | 15.30 | 17.32 | 20.34 | 1.23 |
| Prueba acida | 14.82 | 14.51 | 15.30 | 17.32 | 20.34 | 0.77 |
| ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| Razón deuda / capital | 1.84 | 1.13 | 0.58 | 0.24 | 0.05 | 1.11 |
| ACTIVIDAD | | | | | | |
| Rotación activos fijos | 3.30 | 3.61 | 3.63 | 3.38 | 3.00 | 2.66 |
| RENTABILIDAD | | | | | | |
| Margen Bruto | 0.51 | 0.51 | 0.51 | 0.51 | 0.51 | 0.26 |
| Rentabilidad sobre activos | 0.05 | 0.12 | 0.20 | 0.27 | 0.30 | 0.01 |
| Rentabilidad sobre patrimonio | 0.14 | 0.25 | 0.32 | 0.33 | 0.31 | 0.15 |

En el endeudamiento los valores de la empresa en el primer año son superiores a los del sector, pues en dicho periodo la empresa poseía \$1.84 de deuda por cada dólar en el patrimonio, mientras que en el sector dicha razón era de \$1.11. No obstante en los años posteriores dichos resultados mejoran en la empresa al caer a tan solo \$0.05 de deuda por cada dólar de capital, resultados que muestran que la deuda de la empresa representa solamente el 5% de su capital. Se recomienda disminuir el índice de endeudamiento en el primer año optimizando los activos, planificando mejor las necesidades de financiación y mejorando la estrategia comercial.

En el índice de actividad, la rotación de activos fijos es de \$3.30, más alto que el de la industria, esto muestra la eficiencia relativa con que el proyecto emplea su inversión en estos activos para generar ingresos, muestra el incremento de ventas de la empresa en relación al sector. Por lo tanto, Heracles está siendo eficiente en la administración y gestión de activos, sin embargo, para mejorar

aún más se recomienda aumentar las ventas y disminuir la adquisición de equipos y bienes inmuebles no necesarios.

En el caso de la rentabilidad, en los últimos años de análisis de la empresa las ratios obtenidas por esta, llegan a ser el doble o más de los alcanzados en el sector. Sobresaliendo la rentabilidad sobre los activos en el que la empresa en su quinto año obtendría \$0.30 de utilidad por cada dólar de activos que esta posee, sin embargo, en el sector dicho ratio es apenas de \$0.01. Dicha diferencia se debe en gran medida a la subcontratación que realiza la empresa para la fabricación del calzado, evitándose la inversión en maquinaria y activos que dicho proceso requiere. Para seguir mejorando el proceso se debe evitar compra de maquinaria, instalaciones innecesarias, tener eficiente manejo de inventarios e inversiones.

7.7 Recomendaciones de mejora de viabilidad financiera del proyecto

En general, la empresa presenta índices positivos y alta liquidez en relación a la industria, sin embargo, en caso que se desee aumentar el índice de rentabilidad, se debe incrementar los márgenes de ganancia, esto se da al aumentar el precio de venta de \$95 y las unidades vendidas previstas. También se puede buscar la manera de reducir los costos al encontrar proveedores que entreguen un producto o servicio de similar calidad, pero a un precio menor. Además, llegar a renegociaciones de políticas de pago a proveedores, dando un plazo de pagos mayor al actual. Se puede disminuir los índices de endeudamiento evitando el exceso de capitales improductivos y evitar a adquisición de bienes inmuebles innecesarios.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Luego de finalizar la evaluación financiera se concluye que el proyecto de inversión es factible, donde el monto necesario para la puesta en marcha de la empresa es de un total de \$144,837.02, de los cuales el 30% será financiado por los propietarios, lo que equivale a \$43,451.10 y los restantes \$101,385.91 serán financiados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) con una tasa de interés del 11.83% a un plazo de 5 años y una amortización mensual. El

Valor Actual de los flujos de efectivos futuros es positivo con un valor de \$13,056.83, con una Tasa Interna de Rentabilidad de 14.72% superior al 12,00% exigido para cubrir el costo del capital. Un índice de rentabilidad que demuestra que cada 1 dólar invertido se obtiene \$1,06 de rentabilidad, además de recuperar la inversión en 4 años, 7 meses y 6 días aproximadamente.

Como conclusión, en el análisis de entornos, se observa que la región Sierra se ubica como la mayor generadora de ingresos del sector, también hay un crecimiento en consumo de productos masculinos y compras de calzado a través de internet, lo que demuestra una oportunidad para incursionar en el mercado. El análisis en las 5 fuerzas de Porter, argumenta que hay pocas empresas especializadas en productos masculinos, con una decoración y ambientación alineada al género. Hay escasa presencia digital, e-commerce y baja generación de experiencias que impacten en la compra por parte de los hombres, por lo que se aprovechará esta brecha. La matriz EFE muestra un resultado de 2.64 el cual supera la media, lo que indica que, aunque haya fuertes amenazas de competidores y baja estabilidad económico-política del país, hay oportunidades, además de poder realizar buenas estrategias en el desarrollo de la empresa dando un panorama positivo y optimista.

En la oportunidad de negocios se llega a la conclusión de que la presente marca de calzado se proyectará como exclusiva, elegante, de calidad y experiencia memorable a un segmento potencial debido a que hay un aumento de productos de lujo relacionados a la moda e imagen en el mercado masculino.

La fábrica donde se enviarán las suelas, diseños e insumos para que se produzca el calzado, cumple con altos estándares de calidad y tiene certificación ISO 9001. Debido a su mano de obra calificada, maquinaria italiana y brasileña, cumple con las expectativas para el proyecto. Adriano S.A. tiene larga trayectoria como maquila en la industria y ha trabajado para empresas como De Prati y Ponti.

El público objetivo son hombres quiteños de entre 18 a 60 años y la mayoría vive en la zona norte y centro-norte, son empresarios o trabajadores que forman parte de la PEA y tienen gusto por el calzado formal, con un total de 232.870 personas. El grupo focal y en las encuestas los quiteños prefieren comprar en una tienda física, seguido de una tienda online de la empresa y los medios de publicidad con más preferencia son redes sociales, seguidos de televisión y de revistas especializadas, por lo que Heracles se enfocará en estos canales comerciales y medios de publicidad. Se identificó que la suela brasilera y la esponja de limpieza son valores agregados, muy atractivos para el proyecto, además se concluyó que el público objetivo utiliza calzado casual de cuero más que otros estilos. La frecuencia de compra de la mayoría es de un par por cada 6 meses, con alta inclinación de fidelidad a la marca. El local estará ambientado y decorado para el género masculino con el objetivo de avivar los sentidos durante la compra. La mayoría desea que los asesores de venta sean hombres, también prefirieron como servicio post venta la garantía, notificación de novedades en redes sociales y correo electrónico.

La estrategia de posicionamiento es ofrecer más por lo mismo, es decir ofrecer más valor en producto y experiencia de compra que la competencia de marcas nacionales, a un precio similar. La estrategia de internacionalización se basa en la importación directa de suelas desde Brasil.

En cuanto al mix de marketing la estrategia se destaca que el precio es de \$95 debido a que se busca ofrecer un valor percibido alto, para un producto de lujo con una estrategia con precios de prestigio y descreme. El calzado está hecho con cueros y materiales de alta calidad. Las suelas del calzado se importarán desde uno de los mejores proveedores de Brasil y las colecciones estarán basadas en diseños de alta gama para darle un valor diferenciado. La promoción en mayor parte se mostrará a través de medios digitales y revistas especializadas masculinas. Los canales de venta serán por medio de una tienda física decorada y ambientada, también con una tienda virtual para quienes quieran comprar desde la comodidad del trabajo u hogar.

REFERENCIAS

- ABICALCADOS. (10 de 2019). Obtenido de <http://www.abicalcados.com.br/noticia/fabrica-conceito-apresentara-sistema-de-automacao-para-calcadistas>
- Altahona, T., & Santisteban, D. (2014). *Análisis de la empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander*. Bucaramanga: UDI Universitaria de Investigación y Desarrollo.
- Alvarez del Blanco, R. (2017). Neuromarketing. En *Estímulos sensoriales* (págs. 50-62). Madrid: Prentice Hall.
- ArancelesEc. (130 de 10 de 2019). *Ecomex 360*. Obtenido de <https://arancelesecuador.com/>
- ARANCELESECUADOR. (6 de 10 de 2019). Obtenido de <https://arancelesecuador.com/resultados.html?search=6403.20.00.00&page=1>
- Arenal, C. (2019). Estrategia de precios. En *Políticas de marketing internacional* (págs. 82-83). Madrid: Tutor Formación.
- Arroba, F. O. (2010). *Relaciones comerciales Ecuador-Brasil*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3168/1/09-TC-Ortiz.pdf>
- Banco Central de Ecuador. (Septiembre de 2019). Obtenido de <http://www.asobanca.org.ec/publicaciones/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico/bolet%C3%ADn-macroecon%C3%B3mico-septiembre-2019>
- BCB. (13 de 10 de 2019). *Banco Central de Brasil*. Obtenido de <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicometas>
- BCE. (2 de Julio de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

- BCE. (10 de 2019). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- BCE. (06 de 10 de 2019). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Braidot, N. (2013). Técnicas de ventas. En *Neuroventas* (págs. 70-73). Buenos Aires: Granica.
- CAN. (2013). *Acuerdo de Cartagena*. Obtenido de CAN: <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/acuerdo-can.pdf>
- Carvajal, A. M. (10 de 01 de 2019). Quito se convirtió en la ciudad mas poblada.
- Casanoves Boix, J. (2017). *Fundamentos de Branding*. Barcelona: Profit.
- CECE. (2010 de 2019). *CAMARA DE COMERCIO ELECTRONICO DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.ec/2018/2018/08/03/durante-el-ecommerce-day-ecuador-se-presento-el-2do-estudio-de-comercio-electronico-del-pais/>
- CECE. (2019). *Estudio del comportamiento de compra en internet*. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>
- CFN. (10 de 11 de 2019). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/Tasas-Julio-2019.pdf>
- CIFRAS, E. E. (2018). *ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_U

rb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf

CIFRAS, E. E. (10 de 2019). *APLICATIVO ECUADOR EN CIFRAS*. Obtenido de

https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1520.01&ciiu=12

Comex. (2019). *Importación de calzado*. Obtenido de

<https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/calzado-de-cuero--calzado-con-suela-de-caucho-plastico-cuero-natural-o-regenerado-y-parte-superior-d/EC/6403>

EcommerceDay. (2019). Obtenido de

<http://www.ecommerceday.ec/2017/2017/11/09/se-presento-el-primer-estudio-de-comercio-electronico-en-el-pais-durante-el-ecommerce-day-ecuador-2017/>

EKOS. (12 de 11 de 2019). *Ranking empresas*. Obtenido de

<https://www.ekosnegocios.com/empresa/almacenes-de-prati-sa>

Fabara, A. C. (6 de 10 de 2019). *Derecho Ecuador*. Obtenido de

<https://www.derechoecuador.com/beneficios-legales-para-los-artesanos>

Fernández, F. (2007). La estructura organizativa. En *Estructuras organizativas* (págs. 3-6). Málaga: Vértice.

Fragancias, L. (18 de 12 de 2019). *Don Aire*. Obtenido de

<https://www.aromasdonaire.com/es/reglas-buen-olor/aromas-negocio/aromas-recomendables-para-cada-negocio>

García, A. (20 de 10 de 2019). *El Comercio*. Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/chic/industria-moda-ecuador-innovacion-textil>

Hingston, P. (2018). Empaque. En *Marketing Efectivo*. Ciudad de México: Pearson Education.

- INEC. (2010). *Datos Pichincha*. Quito: Resultados del Censo.
- INEC. (2010). *Fascículo cantón Cuenca*. Cuenca: INEC.
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)*. Quito: INEC.
- INEC. (2017). *Proyecciones referenciales de población a nivel cantonal por grupo de edad 2010-2020*. Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- INEC. (Abril de 2018). *Boletín Técnico IPC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Boletin_tecnico_04-2018.pdf
- INEC. (15 de Abril de 2019). *Encuesta nacional de empleo, desempleo, y subempleo (ENEMDU) marzo 2019*. Obtenido de Boletín Técnico: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf
- INEC. (2019). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de Estadísticas Económicas: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Mezcla de marketing. En *Fundamentos de Marketing* (págs. 162-165). México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Las 4 P's. En *Dirección de Marketing* (págs. 150-151). Ciudad de México: Pearson Education.
- Lara, F. (2018). *Zapatos ecuatorianos, con un mercado cuesta arriba*. Quito: Revista Vistazo.
- Lara, F. (14 de Diciembre de 2018). *ZAPATOS ECUATORIANOS, CON UN MERCADO CUESTA ARRIBA*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/zapatos-ecuatorianos-con-un-mercado-cuesta-arriba>

- Ley de Fomento Artesanal. (2008). *Ley de Fomento Artesanal*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:focbMYYc0FIJ:https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/Ley-de-Fomento-Artesanal.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Mendoza, E., Cruz, M., González, J., & Mancilla, A. (2019). Beneficios de la importación de materia prima para la producción nacional en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, En línea.
- Millán, F. (27 de Octubre de 2019). La Nación. *Quienes son más impulsivos a la hora de comprar*, págs. 15-16.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *NOMENCLATURA DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS DEL ECUADOR* . Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>
- Monroy, A. (12 de Agosto de 2018). *Emprender es la opción ante el desempleo juvenil*. Obtenido de <https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/emprendimiento-ecuador-desempleo-economia>
- Paczkowski, W. (2019). *Pricing Analytics*. New York: Routledge.
- Republica, D. L. (10 de 2019). *La Republica Ec*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/vida-estilo/2018/06/24/vanguardismo-y-tendencias-de-calzado-para-hombres/>
- Sainz, J. M. (2018). ¿Qué es el plan de marketing? En *El Plan de Marketing en la Práctica* (pág. 77). Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Sanchez, J. A. (2016). *Investigar con mapas mentales*. D.F. México: Narcea Ediciones.
- SANTANDER, B. (13 de 10 de 2019). *BRASIL: POLITICA Y ECONOMIA*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

Santander, B. (13 de 10 de 2019). *Perdil del consumidor en Brasil*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/llegar-al-consumidor>

SNEAKERFACTORY. (10 de 2019). *sneakerfactory.net*. Obtenido de <https://sneakerfactory.net/sneakers/2018/04/2equipo-para-una-fabrica-de-calzado-que-es-lo-que-necesito-para-hacer-un-par-de-zapatos/>

SUPERCIAS. (09 de 2018). *Super Intendencia de compañías*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>

Supercías. (12 de 11 de 2019). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de Instructivo estructura empresarial: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

SUPERCIAS. (11 de 2019). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/Portallnfor/consultaPrincipal.zul?id=1>

TELEFONICA. (10 de 10 de 2019). *BUSSINES SOLUTIONS*. Obtenido de https://empresas.telefonica.com.ec/bigdata/?gclid=Cj0KCQjwrfvsBRD7ARIsAKuDvMOEvlhTvRkRPo2Oo3CL-fhd7VpAEa1XkkKQ_yV2hXuP93w-joycBQHsaAi7EEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds

TRADEMAP. (05 de 10 de 2019). *TRADE MAP*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c6403%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c

TRADEMAP. (13 de 10 de 2019). *TRADEMAP*. Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c218%7c%7c6406%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c

Villavicencio, L. (2 de Julio de 2016). *Exportaciones de calzado llegan a \$ 52 millones.* Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/exportaciones-de-calzado-llegan-a-usd-52-millones>

Zhinin, M. (2013). *Auditoria de gestion del talento humano del departamento de operaciones de la empresa L&M SEGURIDAD PRIVADA CÍA. LTDA. .*

Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2724/1/82T00192.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: DESARROLLO DE MATRIZ EFE [\(VOLVER\)](#)

Tabla No 24: Análisis de Matriz EFE.

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calif. | C. pond. |
|-------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|
| OPORTUNIDAD | | | |
| Incentivo a la industria nacional | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Crecimiento en la industria del calzado | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Estabilidad de precios en el país | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Incremento de compras de calzado por los hombres | 0.07 | 4 | 0.28 |
| Aceptación del producto brasileño en Ecuador | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Vanguardia tecnológica de los proveedores de suela | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Maquila proveedora de calzado con know how y maquinaria de punta. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| AMENAZA | | | |
| Inestabilidad política del país. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Número de competidores nacionales e internacionales. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Altas barreras para posicionamiento de marca. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Incremento de compras online en plataformas extranjeras. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| Los proveedores pueden volverse competidores. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| Cantidad de productos sustitutos | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Bajo crecimiento de la economía ecuatoriana. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| TOTAL | 1 | | 2.64 |

ANEXO 2: INCREMENTO DEL SALARIO BASICO EN ECUADOR [\(VOLVER\)](#)

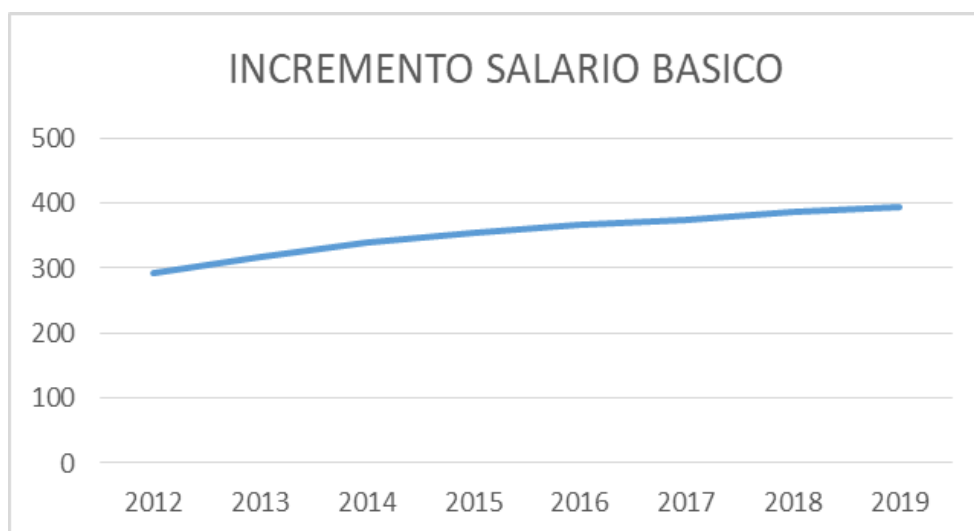


Figura 15: Incremento del salario básico unificado

Adaptado de: (BCE, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2019)

ANEXO 3: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR [\(VOLVER\)](#)

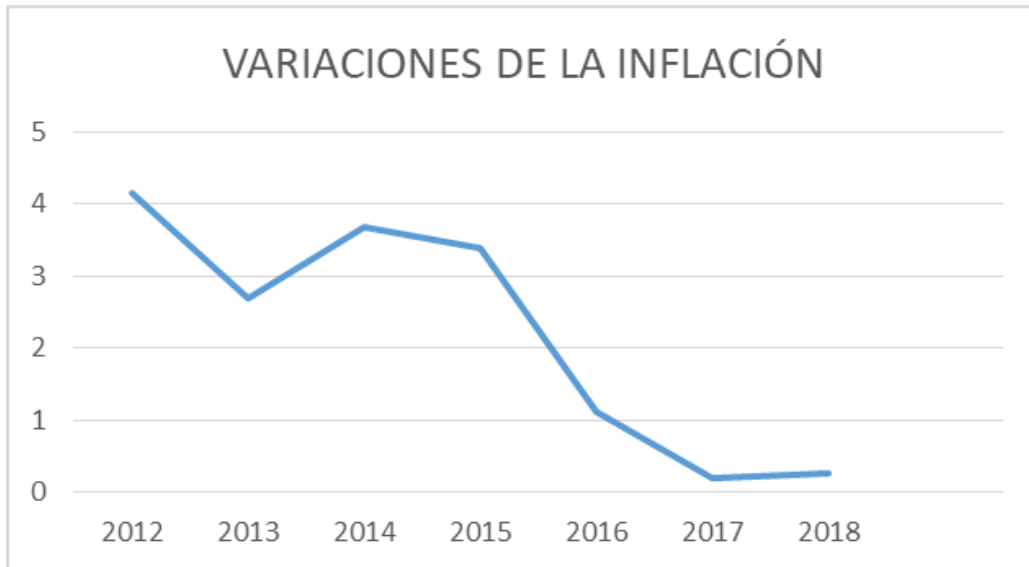


Figura 16: Variación de la inflación en los últimos años

Adaptado de: (BCE, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2019)

ANEXO 4: IMPORTACIONES DE CALZADO EN ECUADOR [\(VOLVER\)](#)

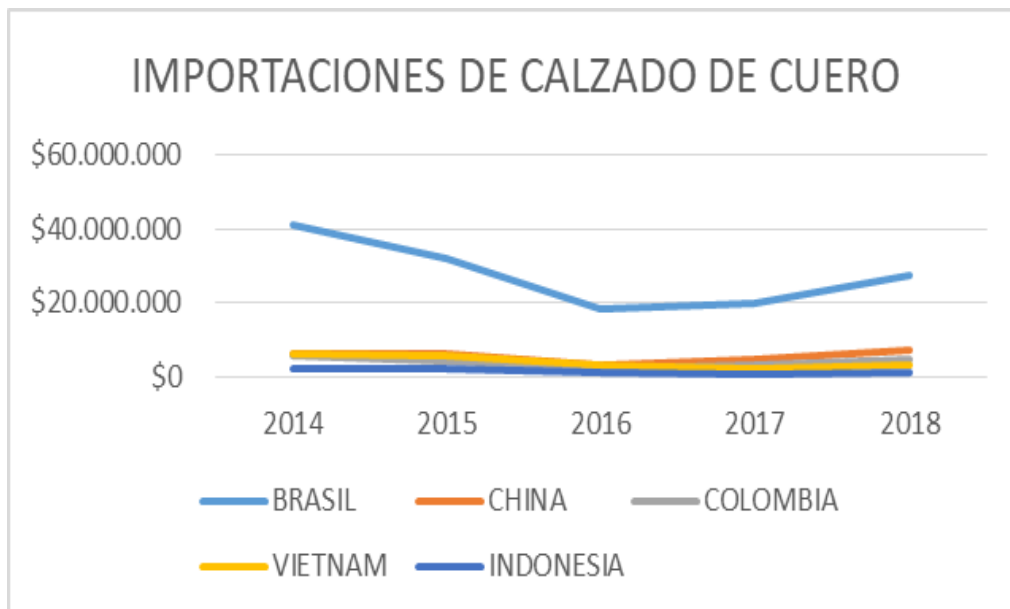


Figura 17: Variaciones de la importación de calzado en los últimos años.

Adaptado de: (TRADEMAP, TRADE MAP, 2019)

ANEXO 5: ANÁLISIS CUALITATIVO CON EL PROGRAMA ATLAS TI (VOLVER)

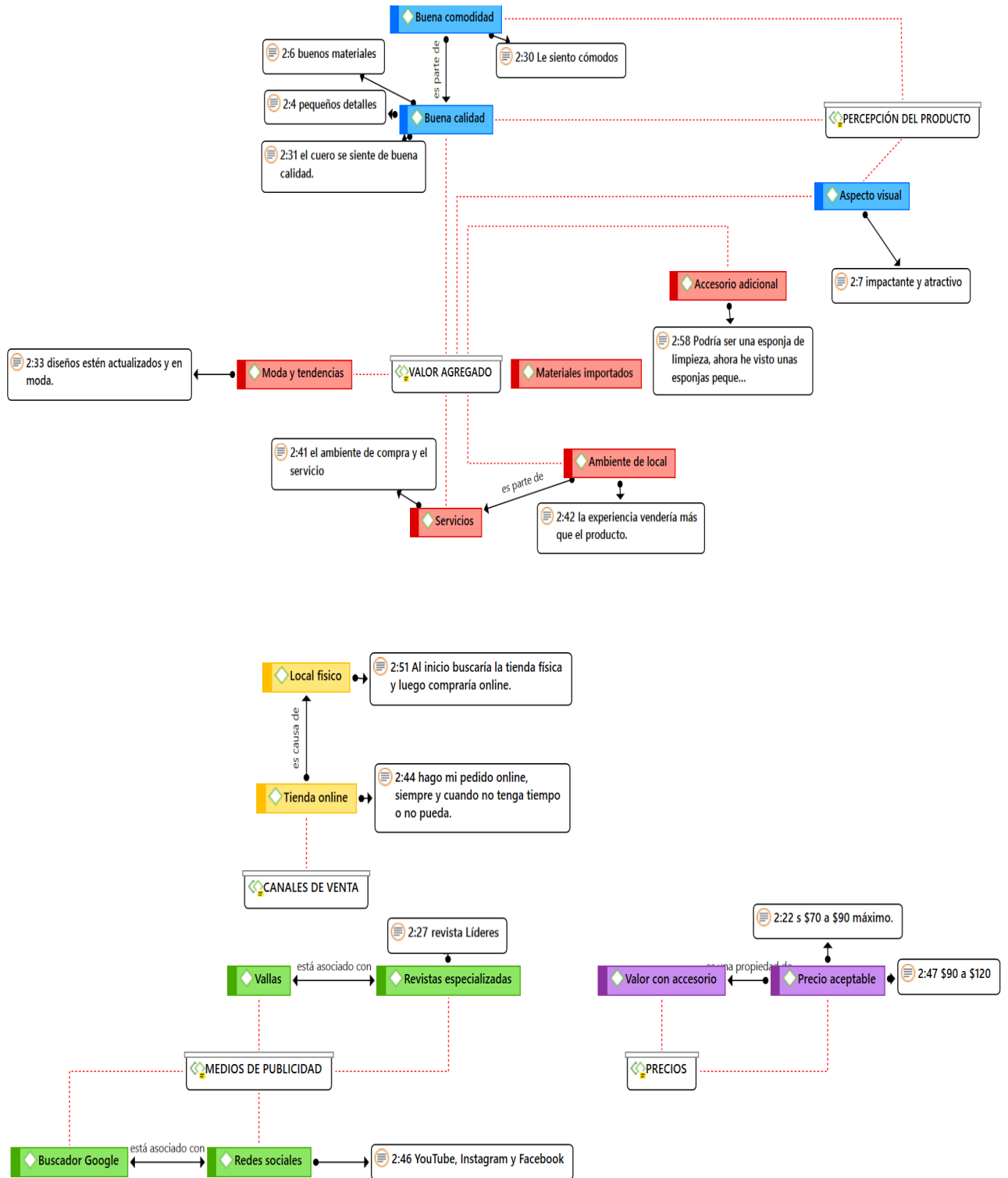


Figura No 18: Reporte de grupos de códigos y citas creado con Atlas TI.

ANEXO 6: MODELO LIENZO CANVAS (VOLVER)

Tabla No 25: Desarrollo de Lienzo Canvas

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | R. con los clientes | Segmento de clientes |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de suelas brasileñas BANNACH. - Proveedor de maquila, Calzado Adriano S.A. - Agente de Aduanas DENKEL SERVICE S.A. - Administrativos y vendedores capacitados. - Proveedor de material publicitario BEECA. | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de colecciones en base a tendencias de moda. - Selección y compra de materiales para calzado. - Utilización de comercio electrónico. -Proceso de comercialización física. - Administración efectiva en los diferentes departamentos. | <p>Tangible:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Calzado 100% cuero con suela importada de Brasil. -Diseños de alta moda. -Confort y comodidad. -Esponja de limpieza para calzado de cuero. -Local moderno, ambientado a hombres y tienda online. <p>Emocional:</p> <p>Experiencia de compra memorable que estimula los sentidos del cliente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Atención de compra eficiente, educada y personalizada. -Experiencia de compra online segura y confiable. -Se busca causar una sensación agradable, placentera y estimulante de compra satisfactoria que permita que la marca sea recomendada y se mantenga fidelidad. | <ul style="list-style-type: none"> - Hombres quiteños de entre 18 a 60 años que forman parte de la probación económicamente activa, que sean trabajadores o dueños de negocio, compren por internet y gusten de vestir con calzado casual de cuero. La mayoría compra en la zona centro-norte de la ciudad. |
| Recursos Clave | | Canales | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tecnológicos: Plataforma Shopify y pluggins para comercio online, plataformas de redes sociales. - Humanos: administradores y vendedores. - Físicos: Local físico de 200 m² en la Republica del Salavador, bodega y oficinas. <p>Económicos: Se solicitará un préstamo financiero del 70% del valor de inversión a una tasa del 11.85% anual en la CFN.</p> | | <ul style="list-style-type: none"> - Tecnológicos: Plataforma Shopify y pluggins para comercio online, plataformas de redes sociales. - Humanos: administradores y vendedores. - Físicos: Local físico de 200 m² en la Republica del Salavador, bodega y oficinas. <p>Económicos: Se solicitará un préstamo financiero del 70% del valor de inversión a una tasa del 11.85% anual en la CFN.</p> | | |
| Estructura de costos | | Fuente de ingresos | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Costos de producto: importacion de suelas, empaque, espuma limpiadora, materiales y mano de obra. - Costos de plaza: arriendo local, que incluye bodega y oficinas. - Costo de promoción: redes sociales, SEM de Google, participación exposiciones Quito, email-marketing, revistas especializadas Ekos y líderes. - Salarios de administrativos y vendedores. | | <ul style="list-style-type: none"> - La principal fuente de ingresos es a través del local comercial, situado en la Av. República del Salvador <p>La segunda fuente de ingresos es través de la plataforma Shopify, la cual acepta tarjetas de crédito, débito, y PayPal. En el local comercial los pagos serán con efectivo, tarjeta de débito o de credito. Para pagos diferidos se aceptan tarjetas de crédito como Visa, Mastercard, Diners Club, Discover y Alia, se podran diferir 3 meses sin intereses o 6 y 12 meses con interés.</p> | | |

ANEXO 7: ESPUMA HIDRATANTE Y LIMPIADORA PARA CALZADO

[\(VOLVER\)](#)



Figura No 19: Espuma hidratante e hidratante para calzado de cuero

ANEXO 8: EMPAQUE Y ETIQUETADO DE CALZADO HERACLES

[\(VOLVER\)](#)

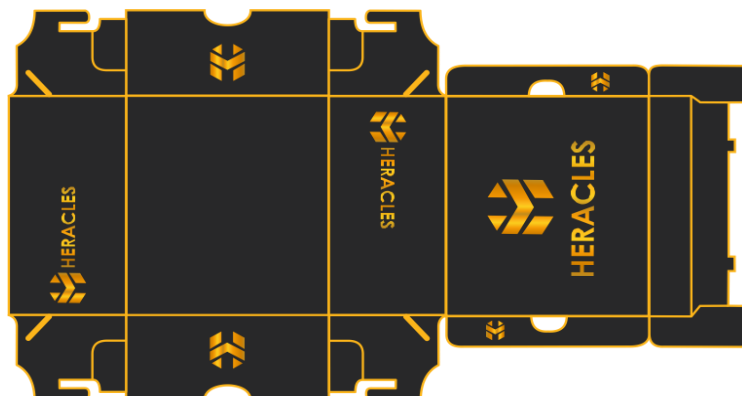


Figura No 20: Diseño de empaque para calzado Heracles



Figura No 21: Etiqueta para calzado de cuero de acuerdo a la normativa INEN

ANEXO 9: COSTOS DE IMPORTACIÓN DE SUELA Y FABRICACIÓN

[\(VOLVER\)](#)

Tabla No 26: Costo importación de suela

| | |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| Cantidad de importación por embarque (cada año) | 5.010 pares de suela |
| Costo por cada par de suela | \$7.50 |
| Costo con seguro y transporte al puerto \$200 (FOB) | \$37.575 |
| Costo +flete seguro marítimo | \$1766 |
| Costo arancel + fondo INFFA (7,5%+0,5%) | \$3147.28 |
| IVA y salida de divisas (12%+5%) | \$6687.97 |
| TOTAL | \$49.176 |
| Costo unitario final | \$9.82 |

Tabla No 27: Costo fabricación del calzado

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Cuero (premium \$0.45 cada dm, 32 dm por par) | \$14.40 |
| Plantillas (cuero tafilete con espuma de poliuretano) | \$1.50 |
| Cordones (de textil encerados) | \$0.50 |
| Empaque (de cartón folding grueso) | \$1.00 |
| Esponja limpiadora para cuero 7 cm x 4 cm x 3 cm + envoltorio de plástico | \$1.00 |
| Suela (caucho vulcanizado) | \$9.82 |
| Mano de obra (incluye hormas y otros gastos) | \$18 |
| TOTAL, POR PAR DE ZAPATOS | \$46.25 |

ANEXO 10: COSTOS DE PLAZA [\(VOLVER\)](#)

Tabla No 28: Costos de plaza

| Servicio | Descripción | Costo |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Glovo | \$4 x 105 unidades. Envío de calzado a todo Quito | \$ 420 mensuales (primer mes) |
| Tramaco express | \$8 x 13 cajas, envío desde maquila en Cuenca a bodega en Quito | \$104 mensuales (primer mes) |
| Local comercial con mezanine para bodega y oficina 200m2 | Quito, sector República del Salvador | \$5000 mensual incluido alícuota. |
| Decoración del local | Escaparates, exhibidores, decoración, iluminación, vidrios, pintura, detalles | \$20000 una sola vez. |
| Plataforma Shopify \$25+ \$10 plugin | Para desarrollo de la tienda online | \$35 mensuales |
| Sistema de inventario Microplus y facturación electrónica | Sistema de control de stock junto a facturación electrónica | \$950 una sola vez. |
| Facebook | \$10 cada día durante un mes. | \$300 mensuales |
| Instagram | \$5 cada día durante un mes. | \$150 mensuales |
| Sendinblue | Plataforma de email-marketing | \$39 |

ANEXO 11: COSTOS DE PROMOCIÓN Y GASTOS DE MARKETING 5 AÑOS (VOLVER)

Tabla No 29: Costos de promoción

| Servicio | Descripción | Costo |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Fuerza de ventas (vendedores) | Equipo de agentes vendedores conformado por dos hombres. \$893 c/u | \$1786 mensual |
| Revistas Ekos y Líderes | Se realizará cada 3 meses durante todo el año, un banner de 10cm x10cm en cada una de las revistas | \$500 cada 3 meses o \$167 mensual |
| Tarjetas para el local | 1000 tarjetas | \$30 mensuales |
| Flyers tamaño A4 | 1000 Flyers | \$80 mensuales |
| Exposiciones | Feria de exposición de calzado nacional e internacional | \$1500 anuales. |
| Google AdWords | Publicidad por Google | \$300 mensuales |

Tabla No 30: Otros gastos de marketing

| | | |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Neuromarketing/ aroma | Frascos de perfume personalizado en Thelab | \$40 mensuales |
| Barras de chocolate negro orgánico Pakari 80% | Se dividirá en pequeñas porciones y se obsequiarán en el local | \$150 mensuales |
| Neuromarketing/ música | Suscripción a Spotify Premium | \$9 mensual |
| Imagotipo | Imagotipo Heracles | \$120 (una sola vez) |
| Pago de servicios en el local | Agua (\$25), luz (\$25) teléfono (\$15), internet (\$50) | \$115 mensuales |
| Mantenimiento y seguridad | Cambios, útiles de limpieza, alarmas, cámaras | \$250 mensuales \$ 300 cámaras un solo pago |

Tabla No 31: Gastos de marketing proyectados a 5 años

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Facebook | | 3,600.00 | 3,600.00 | 3,600.00 | 3,600.00 | 3,600.00 |
| Instagram | | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 |
| Sendinblue | | 468.00 | 468.00 | 468.00 | 468.00 | 468.00 |
| Tarjetas de presentación | | 360.00 | 360.00 | 360.00 | 360.00 | 360.00 |
| Fluyes | | 960.00 | 960.00 | 960.00 | 960.00 | 960.00 |
| Google | | 3,600.00 | 3,600.00 | 3,600.00 | 3,600.00 | 3,600.00 |
| Ferías y exhibiciones | | 1,500.00 | 1,500.00 | 1,500.00 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| Revistas especializadas | | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 | 2,000.00 |
| Fuerza de ventas | | 21,432.00 | 21,432.00 | 21,432.00 | 21,432.00 | 21,432.00 |
| Neuromarketing/ aroma | | 480.00 | 480.00 | 480.00 | 480.00 | 480.00 |
| Neuromarketing/barras de chocolate | | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 | 1,800.00 |
| Neuromarketing/ música | | 108.00 | 108.00 | 108.00 | 108.00 | 108.00 |
| TOTAL PLAN DE MARKETING | | 38,108.00 | 38,108.00 | 38,108.00 | 38,108.00 | 38,108.00 |

ANEXO 12: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y SALARIOS DE COLABORADORES [\(VOLVER\)](#)

Tabla No 32: Descripción de puestos y salarios de colaboradores.

| CARGO | ACTIVIDADES |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerente General Salario: \$845 | <ul style="list-style-type: none"> Planificación, administración, coordinación y control de las actividades más importantes de la empresa, relacionados con todos los colaboradores. Liderazgo enfocado a la visión, misión y objetivos. Motivación y manejo de estrés. Control de finanzas. Comunicación con los proveedores. |
| Gerente come Salario: \$756 | <ul style="list-style-type: none"> Planificación, implementación y control de estrategias de marketing digital y tradicional. Community manager de redes sociales. Comunicación y coordinación con el personal del local comercial. Manejo de tienda online y blog. |
| Gerente de moda y diseño Salario: \$667 | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de colecciones basadas en modelos de calzado de marcas de alta moda. Diseño de post para redes sociales en coordinación con el gerente comercial. |
| Asistente Contable Salario: 667 | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de estados financieros y contables. Recaudación de datos para la elaboración de índices financieros. |
| Asesor de ventas 1 Salario: \$425 | <ul style="list-style-type: none"> Encargado de atención al cliente, limpieza y organización del local. Comunicación de información sobre sugerencias y quejas al gerente comercial. |
| Asesor de ventas 2 Salario: \$425 | <ul style="list-style-type: none"> Encargado de atención al cliente, limpieza y organización del local. Comunicación de información sobre sugerencias y quejas al gerente comercial. |

ANEXO 13: DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA DE PROCESOS [\(VOLVER\)](#)

Fase de importación de suelas y compra de insumos: Se inicia con el proceso de selección del proveedor a través de ferias realizadas en Brasil o por contacto en la web. A continuación, se seleccionan la colección de suelas y se realiza los tramites de importación junto a las etiquetas INEN en formato actualizado (tiempo aprox. 35 días). El pago se realiza a través de carta de crédito la cual ayuda a garantizar que el banco desembolse el monto de dinero una vez que la mercadería llegue al puerto de Manta-Ecuador (tiempo aprox.

30 días). Luego de la desaduanización y la compra de otros insumos para el calzado como: cuero, cordones y plantillas a proveedores ecuatorianos se realiza el transporte de mercadería hacia las bodegas de la empresa Heracles (tiempo aprox. 10 días).

Fase de recepción de insumos y envío a maquila de calzado: Se revisan que las suelas e insumos estén en buen estado, en caso de que no el proveedor debe desembolsar parte del dinero o si es posible aceptar la devolución de mercadería. En caso de que sí, se procede al almacenamiento en la bodega de la empresa (tiempo aprox. 2 días). Posteriormente se envían los materiales a la maquila Calzado Adriano en la ciudad de Cuenca para que fabrique el calzado requerido, cumpliendo con altos estándares de calidad, una vez terminado se hace el envío a la bodega de la empresa Heracles para su respectiva revisión de calidad (tiempo aprox. 15 días). El calzado que no cumple con las expectativas, se devuelve hacia la maquila, mientras los que si cumplen las expectativas se almacenan en la bodega (tiempo aprox. 2 días).

Fase de comercialización: esta fase se divide en dos canales: ventas físicas y ventas online.

Venta física: Se realiza en el local comercial, en donde al inicio se exhiben los diseños en los escaparates, para que luego los asesores en ventas interactúen cuando el cliente esté interesado en la compra (tiempo aprox. 2 horas). Una vez realizada la compra se realiza la facturación, en donde se tomarán los datos del e-mail bajo consentimiento del cliente (tiempo aprox. 10 min).

Venta en línea: Se colocan fotografías de los diseños de calzado en la tienda online (tiempo aprox. 2 horas), el encargado del área de marketing hará de community manager para que interactúe con los clientes que deseen comprar o tengan dudas en redes sociales. Posterior a la compra se hace la facturación para el posterior envío del calzado a cualquier lugar de Quito en menos de 1 hora a través de la empresa de entrega y mensajería Glovo (tiempo aprox. 1 hora).

Fase post-venta: envío de novedades como descuentos y lanzamientos de nuevos modelos al correo de los clientes y redes sociales. En caso de que haya reclamos referentes a la garantía se entrega un nuevo ejemplar similar de calzado al cliente (tiempo aprox. 15 min).

ANEXO 14: GASTOS TOTALES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

[\(VOLVER\)](#)

Tabla No 33: Sueldos del personal

| Personal | Sueldo (no incluye décimos ni aporte al IESS) |
|------------------------|-----------------------------------------------|
| Gerente general | \$845 |
| Gerente comercial | \$756 |
| Gerente diseño y moda | \$667 |
| Asistente contable | \$667 |
| Asesor de ventas 1 y 2 | \$425 cada uno, total \$850 |
| Bodeguero | \$450 |
| Recepcionista de caja | \$435 |

Tabla No 34: Gastos oficina Heracles

| | | |
|----------------------|--------------------------------------------------|-----------------------|
| Muebles | 4 escritorios y 4 sillas. | \$2000 (una sola vez) |
| Computadoras | 4 computadoras de escritorio | \$3200 (una sola vez) |
| Artículos de oficina | Útiles de oficina, carpetas, papelería, limpieza | \$60 mensual |
| Decoración | Pintura, detalles | \$5000 |

Tabla No 35: Otros gastos

| | | |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------|
| Total, de servicios básicos de oficinas y local | Agua (\$40), luz (\$50) teléfono (\$40), internet (\$78) | \$105 mensual |
| Otros Gastos | mantenimiento | \$200 mensual |

ANEXO 15: COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS [\(VOLVER\)](#)

Tabla No 36: Costos y gastos proyectados.

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Costo Unitario | | 46.25 | 46.37 | 46.50 | 46.63 | 46.75 |
| Unidades Vendidas | | 5,010 | 5,442 | 5,952 | 6,528 | 7,104 |
| TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN | | \$ 231,712.50 | \$ 252,372.07 | \$ 276,768.52 | \$ 304,372.16 | \$ 332,122.85 |

Tabla 38: Gastos Generales

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------------------------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Pasarela de pagos | | 33,316.50 | 36,287.01 | 39,794.82 | 43,763.78 | 47,753.88 |
| Glovo (\$4 x unidad) | | 4,344.00 | 4,920.00 | 5,496.00 | 6,072.00 | 6,648.00 |
| Transporte (Tramaco express, \$8 x caja de 24 pares) | | 1,670.00 | 1,814.00 | 1,984.00 | 2,176.00 | 2,368.00 |
| Arrendamiento | | 60,000.00 | 60,000.00 | 60,000.00 | 60,000.00 | 60,000.00 |
| Plataforma Shopify + pluggins | | 420.00 | 420.00 | 420.00 | 420.00 | 420.00 |
| Servicios básicos | | 2,496.00 | 2,496.00 | 2,496.00 | 2,496.00 | 2,496.00 |
| Mantenimiento y útiles de limpieza | | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| Artículos de oficina | | 1,020.00 | 1,020.00 | 1,020.00 | 1,020.00 | 1,020.00 |
| GASTOS GENERALES | | 106,266.50 | 109,957.01 | 114,210.82 | 118,947.78 | 123,705.88 |

ANEXO 16: GASTOS PROYECTADOS DE MANO DE OBRA DIRECTA

[\(VOLVER\)](#)

Tabla 37: Gastos de Mano de Obra Indirecta

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Gerente general | | 1,050,25 | 1,123,61 | 1,126,55 | 1,129,51 | 1,132,47 |
| Gerente comercial | | 943,02 | 1,008,65 | 1,111,29 | 1,113,93 | 1,116,58 |
| Gerente de moda y diseño | | 835,79 | 893,69 | 896,02 | 898,35 | 900,69 |
| Asistente contable | | 835,79 | 893,69 | 896,02 | 898,35 | 900,69 |
| Vendedores | | 1,056,28 | 1,130,06 | 1,133,03 | 1,136 | 1,138,98 |
| Recepcionista | | 574,34 | 613,41 | 614,98 | 616,55 | 618,13 |
| Bodeguero | | 556,27 | 594,03 | 595,55 | 597,07 | 598,6 |
| Total | | 5,851,74 | 6,257,14 | 6,373,44 | 6,389,76 | 6,406,14 |

ANEXO 17: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO [\(VOLVER\)](#)

Tabla 39: Estado de Flujo de Efectivo

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL | | | | | | |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| AÑOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Actividades Operacionales | - | 9,852 | 23,682 | 38,521 | 54,900 | 72,173 |
| Utilidad Neta | | 7,172 | 16,859 | 31,831 | 49,901 | 67,182 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | | 1,897 | 1,897 | 1,897 | 530 | 530 |
| + Amortización | | 5,341 | 5,341 | 5,341 | 5,024 | 5,024 |
| - Δ CxC | | (12,369) | (1,062) | (1,412) | (1,419) | (1,427) |
| - Δ Inventario PT | | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario MP | | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario SF | | - | - | - | - | - |
| + Δ CxP PROVEEDORES | | 7,812 | 648 | 864 | 864 | 864 |
| Actividades de Inversión | (35,470) | - | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (9,400) | - | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 144,837 | - | (17,778) | (19,999) | (22,497) | (25,308) |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 101,386 | 85,582 | (17,206) | (19,999) | (22,497) | (25,308) |
| - Pago de dividendos | | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 43,451 | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 109,367 | (5,952) | 5,904 | 18,522 | 32,403 | 46,865 |
| EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO | | 109,367 | 103,415 | 109,319 | 127,841 | 160,244 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO | 109,367 | 103,415 | 109,319 | 127,841 | 160,244 | 207,109 |

ANEXO 18: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA [\(VOLVER\)](#)

Tabla No 40: Estado de situación financiera

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL | | | | | | |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | 144,837 | 144,017 | 143,746 | 156,442 | 184,710 | 227,447 |
| Corrientes | 109,367 | 115,784 | 122,750 | 142,684 | 176,506 | 224,797 |
| Efectivo | 109,367 | 103,415 | 109,319 | 127,841 | 160,244 | 207,109 |
| Cuentas por Cobrar | - | 12,369 | 13,431 | 14,843 | 16,262 | 17,689 |
| Inventarios Prod. Terminados | - | - | - | - | - | - |
| Inventarios Materia Prima | - | - | - | - | - | - |
| Inventarios Sum. Fabricación | - | - | - | - | - | - |
| No Corrientes | 35,470 | 28,233 | 20,995 | 13,758 | 8,204 | 2,650 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 9,400 | 9,400 |
| Depreciación acumulada | - | 1,897 | 3,793 | 5,690 | 6,220 | 6,750 |
| Intangibles y Adecuaciones | 26,070 | 26,070 | 26,070 | 26,070 | 26,070 | 26,070 |
| Amortización acumulada | - | 5,341 | 10,681 | 16,022 | 21,046 | 26,070 |
| PASIVOS | 101,386 | 93,394 | 76,264 | 57,129 | 35,496 | 11,052 |
| Corrientes | - | 7,812 | 8,460 | 9,324 | 10,188 | 11,052 |
| Cuentas por pagar proveedores | - | 7,812 | 8,460 | 9,324 | 10,188 | 11,052 |
| No Corrientes | 101,386 | 85,582 | 67,804 | 47,805 | 25,308 | - |
| Deuda a largo plazo | 101,386 | 85,582 | 67,804 | 47,805 | 25,308 | - |
| PATRIMONIO | 43,451 | 50,623 | 67,481 | 99,313 | 149,214 | 216,395 |
| Capital | 43,451 | 43,451 | 43,451 | 43,451 | 43,451 | 43,451 |
| Utilidades retenidas | - | 7,172 | 24,030 | 55,862 | 105,763 | 172,944 |

ANEXO 19: INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS [\(VOLVER\)](#)

| Activos Intangibles | Cantidad | Valor unitario | Inversión |
|---------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Sistema de inventario Microplus | 1 | 950.00 | 950.00 |
| Marca Heraclés | 1 | 120.00 | 120.00 |
| | | | - |
| Total | | | 1,070.00 |

| Software y Equipos de Computo | Cantidad | Valor unitario | Inversión |
|----------------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Equipos de computo del local comercial | 1 | 900.00 | 900.00 |
| Equipos de computo de la oficina | 1 | 3,200.00 | 3,200.00 |
| | | | - |
| Total | | | 4,100.00 |

| Mobiliario | Cantidad | Valor unitario | Inversión |
|--------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Mobiliario del local comercial | 1 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| Mobiliario de la oficina | 1 | 2,000.00 | 2,000.00 |
| | | | - |
| Total | | | 5,000.00 |

| Equipos de Seguridad | Cantidad | Valor unitario | Inversión |
|----------------------|----------|----------------|---------------|
| Cámaras de Seguridad | 1 | 300.00 | 300.00 |
| | | | - |
| Total | | | 300.00 |

| Adecuaciones | Cantidad | Valor unitario | Inversión |
|----------------------------------|----------|----------------|------------------|
| Adecuaciones del local comercial | 1 | 20,000.00 | 20,000.00 |
| Adecuaciones de la oficina | 1 | 5,000.00 | 5,000.00 |
| | | | - |
| Total | | | 25,000.00 |

