



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA ELABORACIÓN DE ZAPATOS DE TACO DESMONTABLE EN LA CIUDAD  
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

MSc. María Verónica Dávalos

Autor

Ana Cristina Bustillos Alvarez

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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”

---

MSc. María Verónica Dávalos

C.C 1707895767

## DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Ana Cristina Bustillos Alvarez

C.C 1718248725

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida y las bendiciones de cada día. A mis padres, por apoyarme con mi educación y ser mi fuente de inspiración para conseguir mis objetivos.

## DEDICATORIA

A Bryan Josué, por su amor incondicional, consejos y apoyo en mis momentos más difíciles. A Janio, Felipe y Joaquín por creer siempre en mí y ser mi motivo para triunfar.

## RESUMEN

El sector del calzado en el Ecuador ha experimentado un importante crecimiento debido a la sobretasa arancelaria en la importación del mismo, lo que impulsa a la mujer ecuatoriana a comprar zapatos nacionales.

También, el comportamiento de compra de la mujer ecuatoriana no es el mismo que hace diez años y se ve reflejado en que hoy por hoy priorizan su apariencia física, en base a la originalidad y bienestar personal.

Así nace la idea de CMBAG, zapatos de taco desmontable que está diseñado para que la cliente, cambie el tamaño del tacón (de alto – bajo y viceversa) de acuerdo a sus necesidades en cuestión de segundos. El mercado objetivo de este producto, serán mujeres de 25 a 40 años de edad de la ciudad de Quito.

La estrategia general de marketing de CMBAG es desarrollo de productos nuevos en mercados actuales, para lo cual se determina los factores de diferenciación del calzado ya que la presente propuesta de negocio tiene un alto número de competidores.

La inversión para este proyecto es de \$152.424 dólares, que se financiara el 65% con recursos propios y 35% recursos obtenidos de institución financiera a 5 años plazo con una tasa de interés de 14%.

Finalmente, para determinar la viabilidad financiera del plan de negocio se ejecutó un plan financiero con el que concluyó un VAN del Proyecto de \$97.654,07 dólares y el TIR de 33,78%, por lo que se recomienda la ejecución del proyecto.

## ABSTRACT

The footwear industry in Ecuador has experienced a significant growth due to the tariff rate increase towards the import materials, which led Ecuadorian women to buy national shoes.

Another factor is that the purchasing behavior of Ecuadorian women has changed in the last ten years reflecting their physical appearance priority, based on originality and self well - being.

Therefore, the idea of CAMBAG was born. Removable shoe cleats are being designed so that the customer could change the size of the heels (high – low) in seconds, according to women needs. The target market for this product will be women from 25 to 40 years old in the city of Quito.

The overall marketing strategy of CAMBAG is to develop new products for actual markets, considering the different factors in footwear industry, since this business proposal has a high number of competitors.

The investment for this project is \$152.424, financed with 65% of own resources and 35% from a financial institution in a term of 5 years with an interest of 14%.

Finally, to determine the financial viability of this business plan, a financial plan was run and ended up with a NPV of \$97.654,07 and an IRR of 33,78%, which means that the project can be satisfactorily executed.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Justificación del trabajo</b>	<b>1</b>
1.1.1. Objetivo General del trabajo	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	1
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>2</b>
<b>2. ANÁLISIS ENTORNO</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Análisis del entorno externo</b>	<b>2</b>
2.1.1. Entorno externo – Político, Económico, Social, Tecnológico	2
2.1.1.1. Fuerzas Políticas	2
2.1.1.2. Fuerzas Económicas	2
2.1.1.3. Fuerzas Sociales	3
2.1.1.4. Fuerzas tecnológicas	4
2.1.2. Análisis competitivo: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	4
2.1.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras	4
2.1.2.2. Desarrollo potencial de productos sustitutos	5
2.1.2.3. Capacidad de negociación de los consumidores	5
2.1.2.4. Capacidad de negociación de los proveedores	5
2.1.2.5. Ingreso potencial de nuevos competidores	5
2.1.3. Conclusiones	6
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>7</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Investigación cualitativa</b>	<b>7</b>
3.1.1. Entrevista a expertos	7
3.1.2. Grupo de Enfoque	8
3.1.3. Conclusiones Investigación Cualitativa	9
<b>3.2. Investigación cuantitativa</b>	<b>9</b>
3.2.1. Encuesta	9
3.2.2. Conclusiones Investigación Cuantitativa	10
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>11</b>
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y de cliente.</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>11</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING</b>	<b>11</b>
<b>5.1. Estrategia general de marketing</b>	<b>11</b>
5.1.1. Mercado objetivo	12

5.1.2.	Propuesta de valor	13
<b>5.2.</b>	<b>Mezcla de Marketing</b>	<b>13</b>
5.2.1.	PRODUCTO	13
5.2.1.1.	Atributos	13
5.2.1.2.	Branding	14
5.2.1.3.	Empaque	14
5.2.2.	PRECIO	15
5.2.2.1.	Costo de Venta	15
5.2.2.2.	Estrategia de Precio	15
5.2.2.3.	Estrategia de entrada	16
5.2.2.4.	Estrategia de ajuste	16
5.2.3.	PLAZA	16
5.2.3.1.	Estrategia de Distribución	16
5.2.3.2.	Puntos de venta	16
5.2.3.3.	Estrategia del Canal de Distribución	16
5.2.3.4.	Tipo de Canal de Distribución	17
5.2.4.	PROMOCIÓN	17
5.2.4.1.	Estrategia de Promocional	17
<b>5.3.</b>	<b>Costeo de las 4 P' de marketing</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>18</b>
<b>6. PROPUESTA FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>18</b>
<b>6.1. Misión, visión y objetivos de la organización</b>		<b>18</b>
6.1.1.	Misión	18
6.1.2.	Visión	18
6.1.3.	Objetivos de la organización	18
6.1.3.1.	Mediano Plazo	18
6.1.3.2.	Largo Plazo	19
<b>6.2. Plan de Operaciones</b>		<b>19</b>
<b>6.3. Estructura Organizacional</b>		<b>21</b>
6.3.1.	Estructura Legal de la empresa	21
6.3.2.	Diseño Organizacional	22
6.3.2.1.	Detalle de las actividades del personal	22
<b>CAPÍTULO VII</b>		<b>23</b>
<b>7. EVALUCIÓN FINANCIERA</b>		<b>23</b>
<b>7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja</b>		<b>23</b>
7.1.1.	Estado de Resultados	23
7.1.2.	Estado de Situación Financiera	24
7.1.3.	Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	24
<b>7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital</b>		<b>24</b>

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto _____	24
7.4. Índices financieros _____	25
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES</b> _____	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS</b> _____	<b>27</b>
<b>ANEXOS</b> _____	<b>30</b>

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Justificación del trabajo

El sector del calzado en el Ecuador ha experimentado un importante crecimiento en el mercado nacional en base al desarrollo del diseño y variedad de zapatos.

Para el presente trabajo, se pretende plantear un PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE ZAPATOS DE TACO DESMONTABLE EN LA CIUDAD DE QUITO, siendo el principal motivo el bienestar de las mujeres en su vida cotidiana; considerando como ventaja competitiva la comodidad, originalidad y la mejora en la autoestima física de la mujer, lo que genera confianza y seguridad mediante la utilización de un calzado adecuado.

Se realizará un estudio para analizar la situación del sector del calzado en el Ecuador en los últimos dos años; mediante la investigación del entorno, el análisis de los gustos y preferencias de la cliente, el diseño de estrategias de marketing y la factibilidad del negocio mediante la evaluación financiera con el fin de identificar una oportunidad rentable.

##### 1.1.1. Objetivo General del trabajo

Evaluar la viabilidad del plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de zapatos de taco desmontable en la ciudad de Quito, en el periodo 2016- 2017 que sea rentable para los socios.

##### 1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno del sector del calzado en el Ecuador, mediante el estudio de los factores: económico, político, social y tecnológico. Además de la investigación de la industria a través del análisis competitivo de las cinco fuerzas de Michael Porter para el desarrollo del plan de negocio y así determinar oportunidades y amenazas del mismo.
- Determinar el perfil de la cliente, sus gustos y preferencias mediante una exploración cualitativa y cuantitativa para el desarrollo del plan de negocio.
- Identificar la oportunidad de negocio por medio del análisis externo y del perfil socioeconómico de la cliente para el desarrollo del mismo.
- Desarrollar un plan de marketing mediante el análisis general del mercado objetivo y la propuesta de valor, para implementar el mix de marketing del plan de negocio.
- Elaborar una propuesta de filosofía y estructura organizacional mediante la misión, visión, objetivos de la organización, plan de operaciones y estructura organizacional para la creación del plan negocio.
- Analizar la rentabilidad del proyecto mediante los principales indicadores financieros para comprobar la viabilidad del negocio y el retorno para los socios.

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS ENTORNO

#### 2.1. Análisis del entorno externo

“La Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0 califica uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, según la actividad económica principal que realicen” (INEC, 2012). Dado el CIIU, el proyecto se clasifica como se describe en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0

<b>C152</b>	<b>FABRICACIÓN DE CALZADO</b>
C152.0	FABRICACIÓN DE CALZADO
C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

Tomado de: INEC, 2012

#### 2.1.1. Entorno externo – Político, Económico, Social, Tecnológico

##### 2.1.1.1. Fuerzas Políticas

El Gobierno Nacional en funciones, ha buscado fomentar las industrias en el Ecuador impulsando el cambio de MATRIZ PRODUCTIVA; para lo cual el Estado ha identificado 14 sectores productivos importantes para este proceso de transformación, y en la lista (Ver Anexo 1) está la industria de confección y calzado que se encuentra en el puesto tres del total de los sectores principales (SENPLADES, 2013).

De hecho, “el Comité de Comercio Exterior el 6 de marzo de 2015 mediante Resolución No. 011-2015 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 456 del 11 de marzo de 2015, aprobó la aplicación de la Salvaguardia por Balanza de Pagos, conforme al porcentaje ad valorem determinado para las importaciones a consumo” (COMEX, 2015). En particular, la sobretasa arancelaria fijada para el calzado es del 25% sobre el valor ya asignado como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Porcentaje de Salvaguardia

<b>9807301000</b>	<b>-- Prendas de vestir</b>	<b>25%</b>
<b>9807302000</b>	<b>-- Complementos y textiles confeccionados</b>	<b>25%</b>
<b>9807303000</b>	<b>-- Calzado</b>	<b>25%</b>

Tomado de: Comité de Comercio Exterior, 2015

En relación con lo anteriormente señalado, lo que pretende el Estado a través del Ministerio de Industria y Productividad en cuanto a la sustitución de importaciones es fomentar y fortalecer la producción de los bienes elaborados en el país; generando valor agregado diferenciado mediante la creación de unidades de calidad y productividad (MIPRO, 2016). Dentro de la cual, las empresas de zapatos también tienen la posibilidad de ser más competitivas en el mercado ecuatoriano.

##### 2.1.1.2. Fuerzas Económicas

En primer lugar, el Ecuador experimentó una desaceleración del PIB de 0.6% en el año 2015 con un total de USD 98.93 billones, comparado con el año 2014 que fue de USD 100.54 billones (Santander Trade, 2016). Lo que significa que existe una reducción del ritmo de crecimiento del país, acompañada por un aumento del desempleo y reducción de salarios.

También, el PIB per cápita del Ecuador en el año 2015 fue de USD 6.077, con un decremento del 1,96%, comparado con los USD 6.273 del año 2014 (Santander Trade, 2016) ; lo que indica que el país está atravesando por una crisis económica que incide en la calidad de vida de la población.

Con respecto a la inflación, en abril del año 2016 fue de 1,78% comparado con el mismo mes en el año 2015 que fue de 4,32% (INEC, 2016). La inflación anual en los últimos dos años ha disminuido como se muestra en el Anexo 2.

Según datos del Banco Central del Ecuador, en el cuarto trimestre del año 2015 las empresas solicitaron créditos, en su mayoría para requerimiento de capital de trabajo. Las ramas sobresalientes, con valores superiores al 75%, fueron Comercio e Industria, dentro de la cual se encuentra el sector de calzado. Sin embargo, el volumen de crédito otorgado por el sistema financiero, presentó una disminución anual equivalente al 3,69% en el 2015 (BCE, 2015).

En efecto, el ritmo de crecimiento de préstamos para el sector productivo y corporativo es cada vez menor y en un futuro próximo se complicará la adquisición de préstamos para la creación de nuevos negocios en los distintos sectores de la producción.

Uno de los problemas más graves que está enfrentando el sector del calzado es el contrabando principalmente desde Perú y Colombia, por lo cual, desde inicios de marzo de 2015 se implementó medidas de control por parte del Servicio de Aduanas del Ecuador con el fin de prevenir y erradicar este tipo de delitos aduaneros (MIPRO, 2015).

A pesar de lo anterior, un reporte del Ministerio de Industrias y Productividad en el año 2015, señala que la producción anual del sector de calzado ecuatoriano - nacional ha aumentado en 32 millones de pares de zapatos, resultando el consumo per cápita de 2,13 pares de zapatos por ciudadano (MIPRO, 2015). Esta situación obedece a la existencia de las salvaguardias que ha beneficiado a la producción de la industria nacional.

### **2.1.1.3. Fuerzas Sociales**

El desempleo es un problema social progresivo que está afectando al Ecuador. En marzo del año 2016, la tasa de desempleo nacional se ubicó en 5,7%, esta cifra es mayor en comparación con del año 2015 que se cerró en 4,77% (INEC, 2016), perjudicando principalmente a las mujeres debido a que el 6,2% están en situación de desempleo, mientras que en los hombres el desempleo es de 3,9% (INEC, 2015).

Frente a lo cual, en una investigación reciente realizada por el INEC, revela que el trabajo independiente está en aumento, en los sectores de la manufactura, agricultura, construcción y el comercio (INEC, 2016).

Por otro lado, la población total del Ecuador es de 16.214.267 de personas y las mujeres representan el 50,5% del total de la población, es decir 8'087.914 (INEC, 2016). Pichicha se encuentra entre las cinco provincias con mayor esperanza de vida llegando las mujeres a una edad promedio de 81 años, con un crecimiento de la población femenina del área urbana en 2% anualmente. (INEC, 2014)

La tendencia de consumo de los ecuatorianos se basa en los alimentos y bebidas no alcohólicas que representa el 24,4% del total de los gastos, seguido del transporte con un 14,6%, bienes y servicios con un 9,9%, prendas de vestir y calzado con un 7,9%, entre otros (INEC, 2015).

Sin embargo, según datos proporcionados por el INEC (2015), la población no consume lo mismo que hace diez años, esto se debe a que los gustos y preferencias de los ecuatorianos varían según las necesidades y la importancia que tienen

diferentes productos. En el caso de la mujer ecuatoriana, hoy en día prioriza su aspecto físico.

El Índice de Confianza del Consumidor en el Ecuador según datos del Banco Central, en enero del año 2016, presenta un comportamiento decreciente situándose en 33.8 puntos en comparación con el año 2015 que estaba en 41.6 puntos. Es decir, que la confianza de los consumidores está disminuyendo en sus gastos y se están inclinando por el ahorro (BCE, 2016).

La industria del calzado se ha visto marcada por la mala utilización de químicos nocivos para el ambiente, la extremada cantidad de agua en los procesos y los desperdicios tóxicos que han sido arrojados a los ríos o suelos. Es por esto que el Estado junto con el Ministerio del Ambiente han desarrollado estímulos ambientales para erradicar la contaminación, como: Certificación Ecuatoriana por casos de Producción Más Limpia, Autorización Ambiental por adquisiciones de maquinaria, equipo o tecnología (MET's) destinadas a la Producción Más Limpia, entre otras (Ministerio del Ambiente, 2015).

Es así, que “los incentivos ambientales promueven la producción y el consumo sustentable en el Ecuador” (Ministerio del Ambiente, 2015). Hoy en día el enfoque de las industrias se centra principalmente en el uso eficiente de los recursos a través de una sociedad ambientalmente responsable.

#### **2.1.1.4. Fuerzas tecnológicas**

Ecuador como país tiene “tecnología, calidad de producción, construcción de marca” (MIPRO, 2015).

En relación con lo anteriormente mencionado, el sector del calzado se está caracterizando por la innovación a través de la implementación de la tecnología en los procesos de producción. Así pues, el “Instituto Superior Guayaquil junto con la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación han creado la carrera de Tecnología para el calzado, que iniciará operativamente en la ciudad de Ambato con el objetivo de mejorar el conocimiento de artesanos y pequeños productores” (MIPRO, 2015).

El Estado ecuatoriano actual mediante el Ministerio de Industrias y Productividad ha desarrollado estrategias con distintas organizaciones internacionales, en la que se encuentra el proyecto Non-Project, el Gobierno de Japón, el Instituto de Biomecánica de Valencia; los mismos que han permitido el desarrollo de proyectos para la inserción de mayor valor agregado a la producción de calzado, con la implementación de la tecnología para mejorar la fabricación y la calidad de los productos. (MIPRO, 2015).

### **2.1.2. Análisis competitivo: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

#### **2.1.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras**

Quito es una ciudad que abarca el 23% de la producción de calzado nacional (BCE, 2015). El Ministerio de Industria y Productividad en el año 2015 informó que las actividades relacionadas con la producción y distribución de calzado nacional están expuestas a una competencia externa, con productos provenientes de China, Estados Unidos, Brasil y Colombia (FLACSO, 2015).

Sin duda, en el sector del calzado existe una gran cantidad de competidores nacionales potenciales como por ejemplo: DACRIS, Buestán, Cáceres, entre otras; ya que cualquier marca de calzado puede ser un limitante. Por esta razón, las empresas todo el tiempo están innovando sus diseños, apegándose a las nuevas tendencias de moda. También, la industria de calzado compite en base a promociones, descuentos, ofertas y precios bajos. En conclusión, la rivalidad de empresas en la industria del calzado es alta dado las características mencionadas anteriormente.

### **2.1.2.2. Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los principales productos sustitutos del calzado femenino de cuero son los zapatos fabricados con otro tipo de material entre los que destacan los zapatos de cuero sintético, plástico y tela.

Por otro lado, la disponibilidad de zapatos en los distintos materiales y diseños constituyen una amenaza para esta industria, ya que alteran los gustos y preferencias al momento en que las consumidoras decidan qué tipo de calzado comprar. Por tal razón el desarrollo potencial de productos sustitutos es alta.

### **2.1.2.3. Capacidad de negociación de los consumidores**

Existen varias marcas de zapatos nacionales (por ejemplo: DACRIS, Luigi Valdini, Bunkie, Buestan, Cáceres, etc.) e internacionales (por ejemplo: Nine West, Guess, Aldo, etc.) en el Ecuador, cabe resaltar que cada una de las marcas existentes en el mercado nacional tienen sus características propias; lo cual convierte al calzado en un bien elástico y como consecuencia de esto, un cliente puede cambiar de marca fácilmente pensando en sus necesidades personales; tales como, el precio, la calidad o comodidad.

También, hay una influencia considerable de la moda en las personas al momento de comprar; puesto que, los consumidores exigen un mayor nivel de calidad y sofisticación de los productos. Como resultado, la capacidad de negociación de los consumidores en la industria del calzado es alta, porque los clientes pueden influir y presionar en los cambios del precio, diseño y servicio; por esto, los productores de zapatos necesitan adaptarse a las necesidades locales para lograr un posicionamiento efectivo.

### **2.1.2.4. Capacidad de negociación de los proveedores**

Los proveedores en la industria del calzado son todas las empresas dedicadas a la importación, producción y comercialización de maquinaria e insumos para la fabricación de zapatos (por ejemplo: Dublauto, Imporcalza, Importadora Amalusa, etc.); en su mayoría localizadas en la provincia de Tungurahua (Calzado Ecuador, 2015).

Por lo tanto, una empresa dedicada a la elaboración de calzado tiene la ventaja de escoger el o los proveedores que le beneficie en cuanto a mejores costos. Esto reduce el poder de negociación de los abastecedores debido a la facilidad del consumidor de encontrar un nuevo proveedor. Se puede concluir, que el poder de negociación de los proveedores en la industria del calzado es medio, porque son las empresas quienes ponen las condiciones de venta pero también están expuestas al entorno político y económico del Ecuador.

### **2.1.2.5. Ingreso potencial de nuevos competidores**

Para la producción de zapatos en el mercado ecuatoriano existen varias normas y lineamientos que debe seguir el empresario con el objetivo de brindar al cliente un producto de calidad.

Entre los principales requerimientos se encuentran: las normas INEN, control de calidad, etc.; esto, se convierte en barreras de entrada porque no todas las empresas cuentan con la posibilidad de cumplir todas las disposiciones que establece la ley para el consumidor.

De igual manera para ponerse una empresa de producción de zapatos se necesita maquinaria especializada y los requerimientos de capital resultan ser altos. En conclusión, el ingreso potencial de nuevos competidores es medio debido a los obstáculos existentes en el mercado ecuatoriano.

### 2.1.3. Conclusiones

- En el ámbito político, el Ecuador actualmente ha implementado medidas proteccionistas como son las salvaguardias, que fueron aprobadas por el Comité de Comercio Exterior mediante la Resolución No. 011-2015 con el fin de sostener la Balanza de Pagos; para el presente plan de negocios de acuerdo a la información secundaria investigada se encuentra un arancel del 25% sobre el valor del calzado importado, lo que podría favorecer la compra de calzado ecuatoriano.
- Sin embargo, en el ámbito económico, los ecuatorianos se ven afectados por una crisis económica acompañada del desempleo, que se ve reflejada en la calidad de vida de la población y en el desempeño productivo de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación o comercialización de calzado.
- Por otro lado, en el ámbito social, las mujeres representan el 50,5% de la población total, y hoy en día no compran lo mismo que hace diez años debido a que las preferencias de compra han cambiado y están priorizando su aspecto físico.
- La tendencia hacia el cuidado del medio ambiente ha impulsado a las industrias a concientizar sobre el buen manejo de materiales y procesos acorde a las exigencias del Ministerio del Ambiente, para que puedan ser sostenibles en el tiempo.
- Por otro lado, en el entorno tecnológico, el gobierno ecuatoriano se encuentra fomentando la creación de nuevos proyectos científicos para que las empresas ecuatorianas del sector del calzado puedan generar mayor valor agregado en los zapatos.
- La rivalidad entre empresas competidoras en el sector del calzado ecuatoriano es alto, debido a la gran cantidad de compañías internacionales y nacionales que compiten por precios bajos, ofertas y promociones; frente a lo cual, se necesita desarrollar la diferenciación del producto, el mismo que de acuerdo al presente plan de negocio se requiere que el producto se caracterice por su originalidad, comodidad y cuidado de la salud; especialmente para las mujeres quienes son las potenciales clientes del uso de zapatos de taco desmontable.
- El desarrollo potencial de productos sustitutos es alta, debido a que los zapatos de tela, cuero sintético y plástico en distintos diseños son los sustitutos de los zapatos de cuero los mismos que representan una amenaza en esta industria.
- La capacidad de negociación de los consumidores ecuatorianos es alta, debido a que en el Ecuador existe una gran cantidad de marcas de calzado tanto nacional como internacional. A consecuencia de esto las clientes pueden influir en el precio al momento de comprar; por esta razón, para el desarrollo del proyecto es necesario tener conocimiento de las necesidades cambiantes del segmento objetivo y adaptarse a ellas, para lograr una posición en el mercado nacional.
- La capacidad de negociación de los proveedores en la industria del calzado en el Ecuador es media, ya que las empresas pueden escoger a él o los proveedores que más le convenga con el objetivo de conseguir los mejores costos para la producción de zapatos; sin embargo, el entorno externo del Ecuador influye en las decisiones de las empresas.
- El ingreso potencial de nuevos competidores en el sector del calzado en el Ecuador es medio, debido a que existen regulaciones, lineamientos obligatorios para la elaboración y comercialización de zapatos. También, las empresas requieren una inversión monetaria alta.

En el Anexo 4 a través del Gráfico de la “Telaraña”, se muestra la importancia de las fuerzas Política (gubernamental y legal), Económica, Social (cultural, demográfico y ambiental) y Tecnológica en la industria del calzado (1 menos importante – 7 más importante) y también muestra el grado de influencia de las cinco fuerzas de Porter para la Industria del Calzado. Por otro lado, en Anexo 5 se encuentra la Matriz EFE, la cual obtuvo una puntuación de 2,65; lo que significa que se encuentra dentro del intervalo promedio para poder aprovechar las oportunidades existentes y tratar de minimizar los efectos de las amenazas externas.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación cualitativa

##### 3.1.1. Entrevista a expertos

**Metodología.** Los objetivos de las entrevistas son:

- Conocer acerca del desarrollo de la industria del calzado e identificar las ventajas y desventajas de la producción nacional.
- Adquirir información acerca de la tendencia de compra de zapatos con tacón e identificar los procesos de producción de calzado femenino.

Tabla 3. ENTREVISTA 1

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
Marcelo Jara	Calzado D & F	Gerente General	06/04/2016

#### Resultados

- En el 2015, existió un repunte en la industria nacional específicamente en el sector del calzado, a causa de la implementación de medidas proteccionistas como son las salvaguardias al calzado importado, las mismas que han impulsado a los ecuatorianos a preferir los zapatos nacionales; debido a que el producto importado es muy caro. Sin embargo, a finales de diciembre del año 2015 comenzó el problema del contrabando y bajaron las ventas.
- En la última reunión que se desarrolló en Quito entre empresarios y productores de calzado, se mencionó que las ventas nacionales en el 2015 llegaron a 52 millones de pares zapatos. Aproximadamente el 65% de las ventas pertenecieron a las mujeres de clase socioeconómica media y media alta.
- La idiosincrasia de la población ecuatoriana no ha cambiado ya que prefieren lo importado. Por ejemplo, en Quito los consumidores prefieren el calzado extranjero.
- Existen diferentes tipos de calzado y son divididos para las clases: A, B, C+ según los estratos socioeconómicos (Ver Anexo 3).
- El aspecto principal en el que se fija la mujer ecuatoriana al momento de comprar sus tacones es la moda seguida de la calidad. Por otro lado, los gustos y preferencias cambian según la región. Por ejemplo, las mujeres de la costa prefieren colores más llamativos (fucsia, rojo, amarillos, verdes, celestes, etc.) y las mujeres de la sierra son más tradicionalistas (negro, café, azul, etc.).
- Para incursionar en el mercado de calzado se necesita un aproximado de \$90.000 para una fábrica de producción pequeña.
- El proceso de confección es: el diseño, armado y puesta de taco.
- Con respecto, al zapato de taco desmontable es una idea de un modelo no convencional e innovador. Sin embargo, el zapato de taco desmontable es un calzado que implica dificultad para la confección en algunos diseños de zapatos como por ejemplo para el calzado con plataforma y el tamaño del tacón.
- Para desarrollar una empresa para la confección de zapatos es necesario tomar en cuenta las características del mercado local, el segmento al que va dirigirse la empresa (tipo de cliente), las tendencias de compra (gustos y preferencias).
- Finalmente, manifestó que es complejo identificar las empresas internacionales que dominan el mercado ecuatoriano con respecto a la producción de calzado de taco, ya que existen varias pequeñas y medianas empresas en el mercado local.

Tabla 4. ENTREVISTA 2

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA
Olger Núñez	Calzado Fames	Fabricante y comerciante de calzado	10/04/2016

### Resultados

- La producción actual de calzado en el Ecuador, se encuentra en decadencia, ya que la producción nacional se ha reducido en un 50% a partir de enero del año 2016.
- El Ecuador está atravesando una crisis económica fuerte y los materiales para la fabricación de zapatos están escasos.
- Las salvaguardias ayudaron a mantener la producción nacional hasta noviembre del 2015; actualmente se está sintiendo la recesión afectando a la industria nacional del calzado.
- La mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado se encuentran en Ambato y Cuenca.
- Las materias primas para la elaboración del calzado se puede encontrar en el Ecuador, sin embargo los costos de producción son elevados.
- No existe un verdadero control en las fronteras y esto afecta al mercado local debido al incremento del contrabando. Por otra parte, los consumidores prefieren adquirir sus zapatos fuera del país por su bajo costo y calidad, por ejemplo en Colombia.
- La compra de calzado por parte de la mujer ecuatoriana se basa fundamentalmente en la calidad (durabilidad y material) por lo cual prefieren productos extranjeros.
- Los productores de calzado ecuatoriano se enfocan principalmente en las grandes ciudades como Quito (disminución de ventas) y Cuenca (se han mantenido las ventas).
- La idea del zapato de taco desmontable es innovadora, pero recomienda realizar varias pruebas para promocionar la producción de este tipo de calzado.
- La mayoría de las principales empresas internacionales se encuentran en los centros comerciales de las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

#### 3.1.2. Grupo de Enfoque

**Metodología.** Los objetivos del Grupo de Enfoque son:

- Obtener datos para definir y redefinir los problemas que tienen las mujeres al usar tacones.
- Revelar las necesidades, deseos, actitudes, sentimientos, percepciones, conductas y motivaciones de las consumidoras con respecto al producto.

Para el desarrollo del Grupo Focal se consideró tres fases importantes, las mismas que son las siguientes: planear el estudio del grupo de enfoque, realizar las discusiones en grupo y por último analizar los resultados (Hair, Bush, & Ortinaw, 2013). La finalidad del Grupo de Enfoque es discutir de manera dinámica y espontánea sobre la idea de zapatos de taco desmontable. Para lo cual, se reunió nueve mujeres de clase socioeconómica media - alta, alta de 25 a 40 años de edad, que usan tacones, el Sábado 9 de abril del 2016 a las 17H00 pm .

### Resultados

- Las marcas reconocidas por las mujeres del grupo de enfoque fueron las siguientes: Nine West, Louis Vuitton, Pony, Buestan, Cáceres, NafNaf, Aldo, Tommy Hilfiger. Sin embargo, mencionaron que compran su calzado indistintamente de la marca.
- El principal lugar, donde compran los zapatos de tacón las mujeres ecuatorianas son los centros comerciales; y las características que toman en cuenta al momento de comprar son la moda, calidad y comodidad.

- Las marcas ecuatorianas no son reconocidas en su mayoría a nivel nacional, debido a la baja calidad de los productos de calzado y a la falta de publicidad de los mismos.
- Las mujeres del grupo focal compartieron sus anécdotas de las dificultades que tienen al usar tacones; llegando a la conclusión que el usar tacones todo el día causa incomodidad y cansancio a la hora de caminar en lluvia, en empedrados, fiestas, y la molestia de tener que llevar dos pares de zapatos. Por otro lado, los tacones son peligrosos y pueden ocasionar daño en la salud pero las mujeres en general no piensan en este aspecto ya que priman su imagen.
- Ninguna de las mujeres del grupo focal han escuchado o han visto los zapatos de taco desmontable. Por lo que, al momento de presenciar el prototipo del zapato de taco desmontable, fue notable la emoción de las mujeres por este tipo de calzado. Destacando que podrán tener comodidad, alivio, seguridad y estar a la moda; sin la necesidad de llevar dos pares de zapatos.
- A las mujeres del grupo focal les gustaría guardar el taco en un estuche de plástico parecido al de los lentes o brackets, compactos y que sean lavables.
- Las mujeres sugirieron que los colores para los tacones podrían ser combinados, convirtiéndose en un valor agregado para el producto y también los diseños deben ser variados.
- Las mujeres mencionaron que les gustaría conocer este producto a través de redes sociales, radio, ferias y flyers.
- Las mujeres consideran al producto (zapato de taco desmontable) como una inversión y estarían dispuestas a pagar entre un precio mínimo de \$80 y un máximo de \$120.

### **3.1.3. Conclusiones Investigación Cualitativa**

La industria del calzado en el Ecuador fue beneficiada en el año 2015, por las salvaguardias aplicadas a varios productos importados; esta medida proteccionista incentivó a la consumidora ecuatoriana a comprar el producto nacional. Sin embargo, el contrabando y la crisis económica, son un grave problema que afecta al productor ecuatoriano y ocasiona la disminución de las ventas.

Las marcas nacionales no están posicionadas en la mente de la mujer ecuatoriana, por lo que al momento de comprar su calzado lo hacen indistintamente de la marca; sin embargo, prefieren comprar calzado extranjero. Por otro lado, el zapato de taco desmontable es un modelo innovador, y brinda originalidad, seguridad, confianza y glamur a la mujer. Los tacones deben tener un estuche de plástico, lavable y compacto.

Las mujeres que forman parte del estrato socioeconómico medio – alto, alto están dispuestas a pagar por un par de zapatos de taco desmontable un precio que oscila entre \$80 y \$120.

## **3.2. Investigación cuantitativa**

### **3.2.1. Encuesta**

#### **Metodología**

El objetivo de la investigación cuantitativa por medio de encuestas es obtener información de la consumidora acerca de las tendencias de compra de zapatos de taco y el grado de aceptación a la idea de “zapatos de taco desmontable”.

Las encuestas se realizaron a una muestra de 50 mujeres de entre 20 a 50 años de edad, que utilicen tacones y vivan en la ciudad de Quito.

#### **Resultados**

Los resultados que se presentan a continuación, se encuentran en el Anexo 7. De una muestra de 50 mujeres el 62% realizan sus compras de tacones cada seis meses, 20

% cada tres meses, el 14% mensualmente y el 4% semanalmente; también, el 56% de mujeres usa tacones solo para eventos especiales, 22% cada tres días, el 16% todos los días y 6% otros (cada 2 días, de acuerdo a la ocasión, cuando es necesario).

Por lo cual, el 52% de la presente muestra de mujeres compran un par de zapatos de taco, 44% entre 2 y 5 pares y el 4% ninguno par de zapatos de taco. De lo señalado anteriormente se concluye, que la principal razón de uso de tacones es la moda con el 34%, seguido de otros que representa el 24% en relación con la elegancia o gusto, el 20% prefiere la altura la cual consiguen con el tamaño del tacón, el 12% usa el tacón por obligación en el ámbito laboral y el 10% por comodidad.

Por otro lado, la comodidad se considera muy importante a la hora de comprar un calzado de taco representando el 80% de la muestra, el 18% restante considera que es una característica importante y el 2% poco importante. Por otro lado, también el 80% de la muestra investigada considera que es muy importante la calidad del zapato, el 14% supone que es importante y el 6% restante piensa que es una característica poco importante.

El 76% de las mujeres prefieren como material para su calzado el cuero, el 18% la gamuza, el 4% la tela y el 2% charol. También, el 42% de la muestra prefiere que el tacón sea de 7 cm, 28% de 9 cm, el 24% de 3 cm, el 2% de 12 cm y el 4% otro como 5 cm.

Los principales lugares, que la cliente visita para realizar sus compras de calzado son los centros comerciales con el 76%, utilización de catálogos el 14%, internet el 6%, fábricas el 2% y otro como mercados el 2% de la muestra. Con respecto al origen del calzado, el 34% de las mujeres prefieren el calzado de Estados Unidos, seguido del 28% que prefieren calzado ecuatoriano, el 26% colombiano y el 12% de otros países como Brasil.

En cuanto a la frecuencia de uso de calzado de taco, el 48% de mujeres se cambian de zapatos de taco durante el día debido a la incomodidad, y el 52% no. Por otro lado, el 52% de mujeres consideran una excelente idea los zapatos de taco desmontable, el 38% manifestaron que es una buena idea y al 10% una pésima idea; por lo cual, el 78% de las mujeres estarían dispuestas a comprar este tipo de calzado pero el 22% no estarían dispuestas a comprar.

En cuanto al modelo del tacón, el 52% de las mujeres considera que el tacón apropiado para el zapato de taco desmontable es el taco de aguja, el 30% tacón cuadrado, el 10% tacón cubano, el 6% tacón medio y el 2% ninguno.

Para finalizar, el 78% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a pagar de \$75 a \$100 por un par de zapatos de taco desmontable, el 18% menos de \$75 y el 4% de \$101 a \$125. El 54% de la muestra encuestada se encuentran en el rango de edad de 20 a 30 años, el 32% de 31 a 40 años de edad, el 8% de 41 a 50 años y el 6% más de 50 años de edad.

### **3.2.2. Conclusiones Investigación Cuantitativa**

La calidad y comodidad son las características más importantes para las mujeres al momento de comprar calzado. Por otra parte, las mujeres se cambian de zapatos de taco durante el día debido a la incomodidad y cansancio, por lo que mayoría de la muestra de las mujeres están dispuestas a comprar el zapato de taco desmontable.

Dentro de la muestra de mujeres encuestadas de entre 20 a 50 años de edad, las comprendidas entre 25 a 40 años de edad son las que más utilizan los zapatos de taco y el material que prefieren para los mismos es el cuero. Por otro lado, están dispuestas a pagar por un par de zapatos de taco desmontable el precio entre \$75 a \$100.

## CAPÍTULO IV

### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

#### 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y de cliente.

Gracias a la investigación del entorno externo realizado, se pudo encontrar una oportunidad de negocio atractiva; ya que en el Ecuador existen varias empresas dedicadas a la fabricación y/o comercialización de calzado femenino de distintas marcas nacionales e internacionales, diferentes precios y materiales; sin embargo, el calzado de taco actual no cubre en su totalidad las necesidades de la mujer.

La innovación tecnológica y el apoyo a la industria nacional por parte del gobierno ecuatoriano, se convierte en un sustento para emprender un negocio en el mercado local. Además, los altos aranceles de 25% de ad-valorem al calzado importado como medida de salvaguardia impuesta por el Comité de Comercio Exterior (COMEX, 2015), son una ventaja con respecto a los productos importados (calzado) ya que deben pagar elevados impuestos.

También el cuero sintético es un material que debe ser importado incurriendo en la sobre tasa antes mencionada. Por tal razón, el zapato de taco desmontable será de cuero natural el mismo que se lo encuentra a nivel nacional y es de mejor calidad.

Por otra parte, los principales competidores dedicados a la fabricación de calzado femenino se encuentran ubicados en su mayoría en las ciudades de Ambato y Cuenca, en la última se agregan costos adicionales de transporte al momento de distribuir a Quito debido a la distancia que implica la entrega del producto final. Por tal razón, para el presente proyecto se define la ciudad de Quito como matriz para la fábrica de zapatos de taco desmontable, ya que se considera un lugar estratégico en cuanto a costos y tiempos de distribución del producto hasta el consumidor final que son las empresas dedicadas a la venta de zapatos de taco de la capital del Ecuador.

Es importante mencionar que las clientes no tienen una inclinación por alguna marca de zapatos de taco nacional; es decir las marcas no están debidamente posicionadas en la mente de la mujer ecuatoriana, pero lo que si les interesa es la calidad, la comodidad y la moda. Es así, que el zapato de taco desmontable ofrece todas las características necesarias para brindar seguridad, y originalidad a la mujer es su vida diaria, por lo que la diferenciación del producto es una ventaja en la industria del calzado femenino.

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE MARKETING

#### 5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general para el presente proyecto es competir en base a la diferenciación del producto (zapato de taco desmontable) y la experiencia de las mujeres de estar cómodas y seguras durante todo el día, lo que permitirá crear una posición única y exclusiva; por lo cual se debe desarrollar, fortalecer y ofrecer a las clientes una ventaja competitiva sostenible cubriendo sus necesidades de forma innovadora. Para tal motivo, se plantean dos tipos de estrategia, la primera es la estrategia de cartera y la segunda la de posicionamiento.

**Estrategia de cartera:** Para diseñar la estrategia de cartera se aplica la matriz de Ansoff, que se describe a continuación.

Tabla 5. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Productos actuales	Productos nuevos
MERCADOS	Mercados actuales	Estrategias de penetración	<i>Estrategias de desarrollo de producto</i>
	Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

Adaptado de: Espinosa, 2016

Con respecto, a la matriz anteriormente descrita, la conveniencia para el plan de negocio en su estrategia de marketing es ubicarse en la columna de mercados actuales y productos nuevos, ya que ofrece un producto innovador, que es el zapato de taco desmontable; es un producto que tiene un mercado definido. Esta ubicación determina estrategias de desarrollo de producto, con extensión de línea y nuevos productos para el mismo mercado de mujeres entre 25 y 40 años de edad en la ciudad de Quito. Sin embargo, para enfocarse en esta estrategia es necesario establecer un programa de promoción que permita a las consumidoras conocer lo nuevo del producto (zapato con taco desmontable) que ofrece la empresa.

**Estrategia de posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento se ubica en un atractivo de mercado alto y posición competitiva débil; ya que la empresa se encuentra en un mercado con alto potencial y un alto número de consumidoras, pero su posición competitiva es débil ya que cuenta con un presupuesto de publicidad limitado. Frente a lo cual, se debe adoptar una estrategia que permita construir los siguientes aspectos:

- Especializarse en torno a fortalezas limitadas con el aprovechamiento de la imagen de la empresa como innovadora.
- Buscar formas de superar debilidades con la difusión adecuada en el mercado objetivo.

#### 5.1.1. Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por mujeres de edades comprendidas entre 25 y 40 años de edad, quienes son el grupo demográfico que tiene mayor frecuencia de consumo de zapatos de taco. Para cuantificar el mercado objetivo, se utiliza el detalle de la población femenina (25 – 40 años) de la ciudad de Quito que es de 201.331, publicado por el Instituto de Estadísticas y Censos (2016), que se encuentra en la Tabla 6.

Se selecciona la población por edad según el estrato socioeconómico, que son los grupos socioeconómicos A (1,90%), B (11,20%) y C+ (22,80%); que representan al 35,90% del grupo objetivo de la presente investigación, según el Instituto de Estadísticas y Censos (2016).

Tabla 6. Tamaño del mercado objetivo

	Año 2016
Población femenina por edades 25 - 40 años	201.331
Estrato socioeconómico	35,90%
<b>Total Mercado objetivo</b>	<b>72.278</b>
PEA	54,70%
<b>Población por estrato socioeconómico</b>	<b>39.536</b>

Tomado de: INEC, 2016

El número de 72.278 habitantes en el Distrito Metropolitano de Quito se multiplica por el dato de la Población Económicamente Activa (PEA). Al multiplicar la población por estrato socioeconómico por el porcentaje de la Población Económicamente Activa, se obtiene el tamaño del mercado objetivo en el año 2016 que son 39.536 mujeres. Este es el tamaño del mercado objetivo para el proyecto de fabricación de zapatos de taco desmontables.

### 5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del emprendimiento se concentra en determinar factores de diferenciación, ya que el sector donde se desarrollará la presente propuesta de negocio tiene un alto número de competidores formales e informales, es por ello, que estos factores de diferenciación son claves para el éxito del emprendimiento, que son los siguientes:

**Relaciones con los clientes:** En un producto que se basa en la moda es importante conocer la opinión de las clientes, es por ello que la propuesta de valor se concentra en la relación directa con la consumidora y plasmarla en productos innovadores que satisfagan las necesidades de ese grupo de mujeres, que disfrutan de usar una prenda cómoda y elegante.

**Actividades claves:** Corresponden al proceso de producción de zapatos de taco desmontable, la selección de proveedores y distribuidores, con el fin de desarrollar un producto de calidad y que sea un factor de diferenciación frente a la competencia directa e indirecta.

**Asociaciones claves:** Son con los actores que se encuentran alrededor del emprendimiento, esto se enfoca especialmente con los socios, organismos de control y comunidad. Estas alianzas son claves y deben considerarse dentro de un enfoque de responsabilidad social con la comunidad.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. PRODUCTO

El zapato de taco desmontable es un producto que nace de la idea de brindar a la mujer una opción de calzado cómodo y elegante; con el fin de que la cliente disponga de un calzado con las características antes mencionadas en su vida cotidiana. El zapato tiene un novedoso diseño que incluye un tacón que se adapta y se ajusta a dos alturas, de acuerdo al gusto o preferencia de la cliente.

#### 5.2.1.1. Atributos

“El atributo es la ventaja o beneficio que busca la cliente, que a su vez, lo utiliza como criterio de selección” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). El tacón desmontable está diseñado para que la cliente, cambie el tamaño del tacón (de alto – bajo y viceversa) de acuerdo a sus necesidades en cuestión de segundos.

Este producto se caracteriza porque cuenta con dos tipos de tacones que son: cuadrados y agujas; de acuerdo a las preferencias señaladas por las mujeres en el trabajo de campo realizado. Cada tacón tiene una estructura tubular que se acopla por medio de un tornillo a la otra parte del tacón sin afectar el diseño del zapato; además, cuenta con una tapa de caucho que se ajusta al tacón. Como, se observa en la siguiente figura:

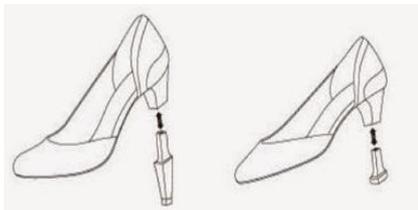


Figura1 . Diseño Zapato de Taco Desmontable

El zapato con tacón desmontable permite a la mujer pasar de un tacón de 6 cm de alto a uno de 1,5 cm; y, de un tacón de 10 cm de alto a uno de 4 cm.

El zapato es de cuero e incluye una plantilla antimicrobiana natural con micro cápsulas con aroma que hidratan la piel, activa la circulación sanguínea y tiene acción antioxidante y una horma flexible que se adapta a la forma del calzado y al peso de la persona.

### 5.2.1.2. Branding

A través del branding se busca crear una identidad para la empresa y lograr en la consumidora una recordación de su marca.

- **Nombre de la empresa:** “CAMBAG”, palabra quichua que significa “Tuyo”.
- **Eslogan :** “Tú pones el estilo”

Para definir el eslogan se buscó transmitir a la cliente los beneficios del producto en una solo frase como son suavidad, calidad, comodidad y versatilidad, a la hora de usar los zapatos de taco desmontable. La usuaria del zapato tiene la ventaja de imponer su propio estilo al usar un solo par de zapatos, ya que CAMBAG le permite a la mujer intercambiar el tacón y obtener diferentes alturas y colores.

- **Logotipo:**



El diseño del logotipo consta de la palabra CAMBAG con tres colores que significan lo siguiente: el color negro es elegancia, el color rojo refleja pasión y el color naranja expresa vitalidad. El logo tiene una letra A en forma de zapato que representa la sensualidad, firmeza, seguridad y la confianza con la que una mujer calzará un zapato de la marca CAMBAG.

La tipografía Corporativa utilizada para el diseño del logo es la siguiente: tipografía Principal: Handwriting – Dakota, tipografía Secundaria: Khmer MN.

### 5.2.1.3. Empaque

El par de zapatos de taco desmontable será presentado a la cliente envuelto con un papel de seda dentro de una caja de cartón couché fino que se caracteriza por su delicadeza y resistencia, la misma que será colocada dentro de una bolsa confeccionada con “Tela sin tejer”, la cual es una tela ligera, duradera y sobretodo amigable con el medio ambiente. Constará el logotipo y eslogan de la empresa, adicionalmente los tacones removibles estarán empacados en un estuche de plástico fuerte que tiene la facilidad de ser lavable.



Figura3 . Empaque para los zapatos de taco desmontable

## 5.2.2. PRECIO

### 5.2.2.1. Costo de Venta

El costo de venta de CMBAG tomando en cuenta materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación es de \$ 49,40, sin tomar en cuenta el margen de ganancia que es del 35%.

Tabla 7. Costo de venta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costo Materia Prima</b>	22,13	22,79	23,47	24,18	24,90
<b>Mano de Obra</b>	24,81	26,28	26,13	25,99	25,84
<b>Costo Indirecto Fabricación</b>	2,46	2,53	2,61	2,69	2,77
<b>Costo de venta</b>	<b>49,40</b>	<b>51,60</b>	<b>52,21</b>	<b>52,85</b>	<b>53,51</b>

### 5.2.2.2. Estrategia de Precio

Para establecer el precio del producto se fundamentará en la estrategia precio – calidad, la misma que tiene la siguiente estructura:

Tabla 8. Estrategia de precio

		P R E C I O		
		ALTO	MEDIO	BAJO
C A L I D A D	ALTO	<b><u>ESTRATEGIA DE RECOMPENSA</u></b>	ESTRATEGIA DE ALTO VALOR	ESTRATEGIA DE SUPER VALOR
	MEDIO	ESTRATEGIA DE MARGEN EXCESIVO	ESTRATEGIA DE VALOR MEDIO	ESTRATEGIA DE BUEN VALOR
	BAJO	ESTRATEGIA DE ROBO	ESTRATEGIA DE FALSA ECONOMIA	ESTRATEGIA DE ECONOMÍA

Tomado de: Kotler & Keller, 2012

De acuerdo a las características establecidas en la segmentación del mercado objetivo que son mujeres que están dentro del rango de edad entre 25 a 40 años. Con respecto al precio, la disposición a pagar de las clientas es entre \$ 75 a \$ 100, que representa al segmento socio económico medio - alto y alto, que buscan sobre todo exclusividad, autenticidad, y marcar su propio estilo. Por lo tanto, las estrategias de precio, serán las estrategias de recompensa que comprende el ciclo y volumen de compra.

**Estrategias de recompensa:** Para establecer este tipo de estrategias, se consideran dos factores: minimizar el efecto del ciclo de compra e incentivar a que los intermediarios adquieran un mayor número de productos. En ese sentido, se establecen dos estrategias:

- **Estrategia de ciclo de compra:** La estrategia es ofrecer descuentos en el productos del zapato de taco desmontable ya que presentan menor rotación en los meses de temporada baja, que son: enero - abril, ya que se reducen las ventas, en la primera parte del año como rezago a las compras navideñas y entre los meses de junio – agosto por la temporada vacacional en la Sierra ecuatoriana, a ellos se suma las compras principalmente de útiles escolares y uniformes.  
Frente a lo cual, se establece un descuento, en ambas condiciones, entre el 20% y 25% en los productos (zapatos con taco desmontable) que tienen algún tiempo en exhibición. Este tipo de promociones se comunica a los intermediarios para que ofrezcan estas promociones a las clientas finales.
- **Estrategia de volumen de compra:** Beneficiar a los intermediarios que compren mayor cantidad del producto, cuyo objetivo es motivar la compra inicial del producto. Por cada diez pares de zapatos, se entrega un par de zapatos de forma gratuita, de esta manera se introduce el producto en el mercado. El tiempo de ejecución de esta estrategia es en los seis meses iniciales del proyecto.

#### 5.2.2.3. Estrategia de entrada

La estrategia de entrada corresponde a una estrategia de especialista producto, en la cual la empresa selecciona un producto específico abarcando todos los grupos del mercado objetivo. CAMBAG se enfocará en un producto específico que es el zapato de mujer con taco desmontable y abarca todo el segmento de mercado objetivo al estar presente en las principales tiendas de zapatos los Centros Comerciales de la ciudad de Quito.

#### 5.2.2.4. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precio corresponde a fijación de precios de descuento y compensación, en donde se reduce los precios para equilibrar las respuestas de las clientes. En temporada de reducción de ventas se establecen promociones para atraer a las consumidoras como se mencionó anteriormente; el ajuste de precio se realiza previo al lanzamiento de la promoción.

### 5.2.3. PLAZA

#### 5.2.3.1. Estrategia de Distribución

CAMBAG utilizará una estrategia de distribución selectiva, la cual consiste en seleccionar un mínimo de distribuidores inferior al total de distribuidores en área geográfica definida (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

#### 5.2.3.2. Puntos de venta

La adecuada localización del producto es fundamental para el progreso de CAMBAG; es necesario considerar el mercado objetivo al que se dirige la empresa que son las mujeres de entre 25 a 40 años de edad que vivan en la ciudad de Quito, para lo cual se han determinado para comenzar la siguiente tienda minorista con varias sucursales que cumple con las características específicas del segmento y estrato social de CAMBAG:

Tabla 9. Puntos de venta

TIENDAS MINORISTAS	COBERTURA
DEPRATI	Quito

#### 5.2.3.3. Estrategia del Canal de Distribución

De acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa se determina que el 76% de las mujeres realizan su compra de calzado en centros comerciales. Frente a lo cual, disponer de un espacio en estos lugares es oneroso e implica una inversión inicial elevada. Por lo que, el proyecto busca enfocarse en la distribución a las tiendas de zapatos (minorista) que se encuentran en los centros comerciales de la ciudad de

Quito; para ello, se establece un esquema de distribución que se basa en la entrega de producto a la tienda minorista para que se encargue a su vez, de la venta a la cliente final. Como se describe en la siguiente figura:



#### 5.2.3.4. Tipo de Canal de Distribución

CAMBAG utilizará un sistema de distribución Indirecta corto, por lo cual el fabricante tendrá la función de mayorista (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

#### 5.2.4. PROMOCIÓN

##### 5.2.4.1. Estrategia Promocional

Las actividades de promoción de la empresa serán responsabilidad del Jefe Comercial de la empresa. Al tratarse de un producto basado en la moda debe existir un flujo constante de información hacia la cliente final. Los medios utilizados para la promoción son medios digitales. Adicionalmente se implementará una estrategia de trade marketing en las tiendas minoristas para promocionar e incentivar la compra del zapato de taco desmontable:

**Medios digitales:** La idea principal es diseñar una página web, con el fin de canalizar las actividades de promoción para que el público objetivo conozca el producto, esta tendrá un costo de \$800 por la generación del contenido y un valor adicional de \$ 150 anuales a partir del segundo año por mantenimiento de la página web, hosting y dominio ( Paginas Web Quito, 2016). La página web sirve de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

También, se creará una página de Facebook con una suscripción de \$30 mensuales (Facebook, 2016) e Instagram, para que las posibles consumidoras mantengan una interactividad con el producto (zapatos de taco desmontable). En estas redes sociales, se crearán promociones y se comunicará los puntos de venta donde están disponibles los zapatos de taco desmontable. Otra opción de medios digitales es contratar espacios en las páginas web de mayor acceso, para promocionar el producto y generar expectativa para su compra.

**Trade Marketing:** Estas serán actividades internas sobre marketing que permitirá comunicar en las tiendas minoristas el nuevo concepto de zapato de taco desmontable que es brindar a la mujer comodidad y tener la posibilidad de cambiar de tamaño de tacón en tan solo segundos; para cumplir con este objetivo se debe equilibrar las estrategias promocionales de cada tienda de zapatos y las estrategias del fabricante.

En este sentido, la principal estrategia de trade marketing es ubicar impulsadoras en los locales comerciales donde exista mayor rotación de clientes, con el fin de acercar el producto al cliente final mediante la comunicación directa entre la impulsadora que tendrá un rol de asesor para las mujeres que están buscando calzado.

Adicional, a la estrategia de impulsadoras para los locales de tiendas de zapato, se debe establecer una campaña de alto impacto en el mayor número de posibles compradoras, para lo cual se debe desarrollar una campaña de email marketing tomando en cuenta la segmentación del mercado objetivo. El contenido de campaña de email marketing es informar a las clientas las ventajas del uso de taco desmontable y comunicar su diferenciación y atributos, que son comodidad, versatilidad y elegancia.

### 5.3. Costeo de las 4 P' de marketing

Tabla 10. Costeo de las 4P'

ESTRATEGIA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROMOCIÓN	Página web	\$ 800	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
	Medios digitales	\$ 360	\$ 360	\$ 480	\$ 480	\$ 480
	Trade Marketing	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 5.600	\$ 5.600	\$ 5.600
PLAZA	Distribución	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 5.760	\$ 5.760
PRECIO	Estrategia volumen	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.500
	Estrategia ciclo compra	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
PRODUCTO	Diseño logotipo	\$ 1.200				
	Diseño empaque	\$ 600				
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 16.580</b>	<b>\$ 14.360</b>	<b>\$ 15.550</b>	<b>\$ 17.490</b>	<b>\$ 17.490</b>

## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

##### 6.1.1. Misión

CAMBAG mediante un trabajo responsable, honesto e innovador en la ciudad de Quito; garantiza la comodidad, la elegancia y la salud de la mujer joven ecuatoriana, que busca tener un estilo auténtico con el uso de zapatos de taco desmontables, manufacturado con altos estándares de calidad prometiendo lo mejor *!todos los días!*

##### 6.1.2. Visión

Liderar la oferta de calzado femenino con taco desmontable para la mujer joven de América Latina en los próximos cinco años (2021) con niveles altos de calidad, que contribuirán a mejorar la salud mediante el compromiso responsable de los colaboradores de CAMBAG, quienes responderán al estilo propio de cada una de ellas.

##### 6.1.3. Objetivos de la organización

###### 6.1.3.1. Mediano Plazo

- Capacitar al 100% del personal de los departamentos de producción y comercialización en temas de fabricación de calzado, técnica de ventas y estrategias de distribución en el primer año de funcionamiento de la empresa CAMBAG.

- Disminuir el desperdicio de material de fabricación en el 15% de los recursos empleados cada año a partir del año 2016.
- Obtener un índice de calidad en el producto, con un mínimo del 80% de satisfacción de las mujeres que adquirieron el producto en el año 2016; para lo cual, se realizarán encuestas, para medir el nivel de aceptación del zapato de taco desmontable.

### 6.1.3.2. Largo Plazo

- Alcanzar el 75% de reconocimiento de la marca CMBAG como líder en el mercado latinoamericano de zapatos con tacos desmontables en los próximos cinco años a partir del año 2016.
- Incrementar la rentabilidad neta de la empresa sobre ventas en el 5% anual, en el período comprendido entre los años 2016 – 2020.
- Designar un presupuesto mensual del 10% de los ingresos por ventas para ser utilizados en la promoción de la empresa CMBAG a través de las estrategias planteadas en el Plan de Marketing en el período comprendido entre los años 2016 – 2020.

## 6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de la empresa CMBAG comprende el siguiente proceso:

Una vez que han sido entregados al área de producción los materiales necesarios para la elaboración de los zapatos de taco desmontable para la mujer joven ecuatoriana se realizarán las siguientes actividades:

- **Corte de Piezas (10 minutos):** Se refiere a la preparación de los patrones y corte de las piezas en cuero que forman el zapato. Las piezas son cortadas de manera manual con el uso de cuchillas y mesa de corte o bastidor, las piezas son capellada, puntera, talón y forros.

- **Aparado (8 minutos):** Esta actividad se encarga de unir las piezas con la utilización de las máquinas aparadoras que permiten unir las capelladas, los talones a los forros y cierre de corte, esta actividad toma un tiempo máximo de 8 minutos.

- **Preparación y fijación de las plantillas (7 minutos):** Se realiza el corte manual de las plantillas según la medida del zapato para posteriormente ser fijadas a la horma, y puede ser realizada simultáneamente con el aparado ya que de antemano se conoce la medida y horma a utilizar.

- **Armado (15 minutos):** Se divide en tres secciones:

- La primera es centrado del corte y armado de flancos: en esta actividad se recibe la horma emplantillada y los cortes aparados y se procede a fijar los cortes a la horma así como los flancos a la horma, debe quedar completamente centrado y fijado.
- La segunda sección es armado de puntas: se armarán las puntas adicionando una puntera entre el forro y la punta capellada con el fin de dar fijeza a la punta del zapato y éste mantenga su forma.
- La tercera sección es armado de talones: una vez fijadas las puntas se procede a adicionar el contrafuerte en el talón entre el cuero y el forro.

- **Fijación de plantas y cocido (15 minutos):** Se fijan las plantas de los zapatos con las plantillas cociendo las dos partes con máquinas para asegurar su fijación y flexibilidad, evitando el desprendimiento, se coloca el taco desmontable fijando la porción de taco que no es removible al calzado.

- **Acabado de los zapatos (15 minutos):** Se procede a retirar los excesos de adhesivos y comprobar que los cocidos se encuentren perfectos, se retocan los cortes, se revisa las plantillas primarias para colocar las plantillas secundarias, se realiza la limpieza del calzado con la aplicación de tintes y esmaltes especiales.

- **Embalado (2 minutos):** Una vez terminada la confección del calzado y después del control de calidad de los mismos, se colocan los formadores y etiquetas en el par de

zapatos y se lo envuelve en un papel de seda. Los tacones desmontables, se colocan en un estuche especial de plástico. Finalmente, se empaacan los zapatos en las cajas de cartón diseñadas para el efecto, señalando el color y número del zapato, adicionalmente se pone la caja en la funda de tela reusable.

El tiempo total para la fabricación de un par de zapatos de taco desmontable es de 70 minutos por persona. En una jornada diaria de 8 horas, en la que se fabricarán 7 pares de zapatos de taco desmontable, y con tres personas en el área de producción se obtendrán aproximadamente 20 pares de zapatos. Todo lo anteriormente señalado, se describe en el flujograma de procesos Anexo 8.

El equipamiento necesario para cumplir con el diagrama de flujo antes mencionado tiene un valor de \$110.662,00. El detalle de la maquinaria y equipos para la empresa se encuentra en el Anexo 9.

### **Conclusiones sobre los procesos**

- En la fase de diseño se evidencia la realización de las actividades de: diseño de horma y testeo de la horma para el calzado con el objetivo de identificar permanentemente las tendencias de la moda del calzado para su innovación; bajo la responsabilidad del Jefe de Diseño y del Diseñador.
- En la fase de producción se realizan las siguientes actividades: solicitud de materiales y bodegaje, bajo la responsabilidad de la Gerente y Logística y Bodega respectivamente. Además, se realizan otras actividades con tiempos específicos para cada una de ellas y son las siguientes: corte de piezas, aparado, preparación y fijación de las plantillas, armado, fijación de plantas y cocido, acabado de los zapatos, embalado, bajo la responsabilidad de los operarios con supervisión del Jefe de Producción.
- En la fase de comercialización, se realizan las siguientes actividades: recepción del producto terminado, mercadeo, planificación de visitas y entrega de muestras, bajo la responsabilidad del Jefe Comercial, el especialista de Marketing y los Vendedores.
- Finalmente, en la fase de venta del producto a las tiendas minoristas ubicadas en los centros comerciales de la ciudad de Quito, se realizan las siguientes actividades: solicitud del producto por parte de las tiendas, abastecimiento del calzado por parte de los vendedores de CAMBAG, y la entrega del producto a la cliente.

Todo lo anteriormente expuesto se describe en el flujograma de procesos Anexo 7.

### **Localización de la empresa**

Para optimizar el tiempo de entrega y recepción del producto se consideran los criterios de eficiencia en el uso de los recursos (gasto contratación de personal, servicios básicos, etc). Por ello, que se elige un sector de localización en base a los siguientes criterios:

- **Cercanía a las tiendas minoristas:** Se entregan los zapatos de taco desmontable, en las principales tiendas de calzado ubicadas en los centros comerciales de la ciudad de Quito: Quicentro Shopping, Mall El Jardín, Condado Shopping, Quicentro Sur, San Luis Shopping y Scala Shopping.
- **Ubicación:** De acuerdo a la investigación realizada para instalar una fábrica de calzado, se encuentran galpones en Carapungo, Calderón y Carcelén Alto, en el norte de la ciudad.
- **Uso del suelo:** La reglamentación del Distrito Metropolitano de Quito determina el uso de suelo de acuerdo a sectorizaciones y según el tipo de uso del terreno o vivienda. En el caso del proyecto de zapatos con taco desmontable, debe disponer

de una instalación amplia, que pueda montar oficinas administrativas, bodega de inventario, línea de producción y producto terminado. En la ciudad de Quito, los sectores antes mencionados son los autorizados para este tipo de instalaciones.

- **Cercanía a los proveedores:** Los proveedores de materia prima para la industria de calzado se encuentran en la ciudad de Ambato y Cuenca; en estas ciudades se fabrica los componentes de suela, forro y empeine. Por lo que, la ubicación de las instalaciones son de fácil acceso desde las carreteras que conectan a la ciudad con el sur del país.
- **Características del punto de venta:** Son las tiendas minoristas de calzado que se ubican en los centros comerciales de la ciudad de Quito. Dentro de cada tienda minorista se debe establecer un espacio adecuado para la exhibición del zapato de taco desmontable poniendo especial énfasis en la diferenciación y atributos con el resto de productos de la tienda minorista.
- **Transporte:** Para distribución de los zapatos de taco desmontable en los centros comerciales, se utilizará vehículos alquilados para cada entrega, con el fin de reducir la inversión inicial al no tener que comprar un vehículo. El costo por entrega tiene un valor de \$ 50 o el alquiler por todo el día del vehículo es \$ 120. En el caso de la entrega de producto por parte de los proveedores, ellos se encargarán de ubicarlos en las instalaciones de la empresa CMBAG.
- **Surtido de productos:** Se refiere a la cantidad de zapatos que se entregará a cada tienda minorista, en los centros comerciales de la ciudad de Quito; según investigaciones preliminares serán entregados entre dieciocho y veinte pares de zapatos, en promedio se iniciará con 19 tiendas de calzado donde se dejará el producto. En otro aspecto, es necesario que se entreguen zapatos en base a las tallas con mayor demanda en el mercado para determinar el número de zapatos que se pueden otorgar. De esta manera, no se produce un inventario en exceso en las tiendas minoristas.

En función de lo anteriormente señalado, la fábrica de zapatos de taco desmontable se ubicará en el sector de Carcelén Alto, con las siguientes características: Bodega, Galpón y Oficinas, construcción mixta, 350 metros cuadrados, caseta de guardianía y uso múltiple que tiene un valor de \$ 1.400 dólares mensuales, incluido el IVA (Plusvalía, 2016). El lugar tiene una ventaja competitiva sobre el resto de sectores por la cercanía a las tiendas minoristas ubicados en los principales centros comerciales de Quito.

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura Legal de la empresa

La empresa CMBAG será una compañía de responsabilidad limitada, porque es una pequeña empresa familiar. Cada uno de los cuatro socios aportará con el 25% de capital para la inversión inicial. Los trámites de constitución de la empresa se realizarán con la unión de las voluntades de los socios, quienes manifiestan su interés de formar la empresa, para lo cual se debe iniciar el proceso en una Notaría Pública del Distrito Metropolitano de Quito.

Para su correcto funcionamiento y apertura de la pequeña empresa, se solicitarán los permisos correspondientes a las autoridades nacionales y municipales. En el caso de las autoridades nacionales, deben solicitarse al Registro Único de Contribuyentes y requerir su clave como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Con las autoridades municipales se tramitará la apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas. Además se deben realizar los trámites de patentes en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual para registrar el nombre de la empresa.

### 6.3.2. Diseño Organizacional

Según el capítulo 7 de Administración Estratégica de David Fred, la estructura recomendada para una nueva y pequeña empresa es de tipo funcional o centralizado, es decir, es la más simple y menos costosa; esta estructura agrupa las tareas y actividades dependiendo las funciones que CAMBAG realice (Fred, 2008, pp 271-272).

En primer lugar, se define la Junta de Socios encargados del control y gestión de CAMBAG, y por consiguiente se desarrollará la distribución de las áreas como se muestra en el organigrama Anexo 10 y el Anexo 11 se detalla la nómina para el primer año de CAMBAG.

#### 6.3.2.1. Detalle de las actividades del personal

Tabla 11. Actividades personal CAMBAG

<p><b>Gerente General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la empresa y tomar decisiones con respecto a la producción, diseño, comercialización y compras.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar objetivos de CAMBAG.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de las políticas y objetivos CAMBAG.</li> <li>• Elegir personal capacitado para las distintas áreas de la empresa.</li> </ul>	<p><b>Asistente administrativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las actividades del gerente general.</li> <li>• Manejar diariamente la agenda del gerente general y coordinar las citas.</li> <li>• Proveer a la empresa de materiales e insumos necesarios para su normal funcionamiento.</li> <li>• Controlar al personal de la empresa.</li> <li>• Elaborar informes para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Contador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilizar las operaciones y llevar la nómina mensual de la empresa.</li> <li>• Legalizar y controlar las conciliaciones bancarias.</li> <li>• Revisar, consolidar y reportar los balances diarios, mensuales y anuales con sus respectivos anexos.</li> <li>• Supervisar el proceso de pagos a proveedores, crédito a las tiendas comerciales, cobro a clientes y pago de tributos.</li> </ul>	<p><b>Jefe de Producción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar a los operarios para que cumplan adecuadamente con las funciones encomendadas.</li> <li>• Responder por el buen uso de los insumos y maquinarias de la empresa</li> <li>• Inspeccionar la línea de producción.</li> <li>• Establecer criterios de control de calidad.</li> <li>• Controlar la calidad del producto terminado.</li> </ul>
<p><b>Operarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación y mantenimiento de las máquinas de producción.</li> <li>• Elaboración y montaje del calzado, desde la fase de recepción de materia prima hasta la entrega del producto final al área de logística y bodega.</li> <li>• Responder por el manejo del producto.</li> </ul>	<p><b>Logística y Bodega</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir a las tiendas comerciales.</li> <li>• Controlar el nivel de inventario de producto final.</li> <li>• Gestionar el aprovisionamiento de los productos.</li> <li>• Desarrollar itinerarios de entrega y optimizar costos.</li> <li>• Recepción y despacho de los productos.</li> <li>• Registrar el ingreso de materia prima.</li> <li>• Actualizar el inventario de bodega.</li> </ul>

<p><b>Jefe Comercial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar con las tiendas comerciales donde se colocará el producto.</li> <li>• Coordinar y supervisar la gestión de los vendedores.</li> <li>• Respalda las gestiones de venta.</li> <li>• Recibir cotizaciones de proveedores.</li> <li>• Supervisar las estrategias de marketing.</li> </ul> <p>Establecer los precios y descuentos para el calzado</p>	<p><b>Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar las redes sociales e inteligencia comercial.</li> <li>• Desarrollo de estrategia precio y promoción.</li> <li>• Buscar oportunidades de nuevos segmentos.</li> <li>• Identificar las oportunidades de CMBAG.</li> </ul>
<p><b>Vendedor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el producto comercializado por la empresa a los clientes, informar oportuna y detalladamente sus características, beneficios, precios y disponibilidad.</li> <li>• Brindar un servicio eficiente a los clientes, prestar atención a sus opiniones y sugerencias.</li> <li>• Realizar las visitas a las tiendas minoristas de calzado</li> <li>• Ejecutar las estrategias comerciales. Mantener la relación operativa con las tiendas comerciales.</li> </ul>	<p><b>Jefe de Diseño:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar las tendencias de la moda femenina actual.</li> <li>• Desarrollar estrategias para el planteamiento de diseño del producto.</li> <li>• Evaluar y aprobar el diseño del producto.</li> </ul>
<p><b>Diseñador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el calzado.</li> <li>• Conocer el mercado objetivo.</li> <li>• Contactar a proveedores y asistir a ferias comerciales.</li> </ul> <p>Elaborar los moldes y zapatos de prueba para la aprobación y puesta en venta.</p>	

## CAPÍTULO VII

### 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

#### 7.1. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

##### 7.1.1. Estado de Resultados

CMBAG por medio de la venta de zapatos de taco desmontable empezará con una producción de 330 unidades mensuales y 3.960 unidades anuales a un precio de \$76,00 el primer año, la tasa de crecimiento promedio de la empresa es 8%, con una inflación proyectada de 2,50%. En el Estado de Resultados, los costos de producción están conformados por materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Cabe señalar, que la capacidad de producción con la que comenzará CMBAG es el 75% hasta llegar a un 90% en el año 5; por lo que la empresa tendrá el siguiente volumen de ventas para el año primer, segundo, tercero, cuarto y quinto año, 3.960, 4.242, 4.482, 4.905, 5.349 respectivamente (Ver Anexo 13). Finalmente, el Estado de Resultados muestra el siguiente nivel de ingresos por ventas año 1 es \$ 300.960,00, año 2 es \$ 330.423,76, año 3 es \$357.844,56, año 4 es \$ 401.402,37 y año 5 es \$

448.701,26. En base a esta información adicional a los gastos de administración y ventas, gastos de interés e impuestos, el proyecto determina una utilidad neta en el año 1 de \$28.905,89, año 2 \$42.737,21, año 3 \$58.945,19, año 4 \$85.416,89 y año 5 \$ 115.735,48. Este detalle se encuentra en el Anexo 12.

### **7.1.2. Estado de Situación Financiera**

El Estado de Situación Financiera refleja la situación contable de la empresa, detallando la disponibilidad de dinero y el estado de las deudas; a través de los valores de activos, pasivos y patrimonio entre el año 1 con proyección al año 5. CAMBAG tiene una política de cuentas por cobrar 20% a 15 días. Mientras que la política de cuentas por pagar es del 25% sobre el valor de la compra de materia prima, y los proveedores concederán créditos a 30 días. (Ver Anexo 14)

### **7.1.3. Flujo de Efectivo y Flujo de Caja**

CAMBAG presenta flujos de efectivo totales positivos, y determina la liquidez del plan de negocio en los 5 años proyectados, con los cuales puede cumplir con sus obligaciones y futuros proyectos de expansión. Por otro lado, se muestra un financiamiento del 65% con recursos propios y 35% recursos obtenidos de institución financiera (Ver Anexo 18) encaminada a la utilización de recursos de forma eficiente. (Ver Anexo 15)

El flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista muestran las entradas y salidas de capital de CAMBAG, resultando los siguientes saldos disponibles entre \$ 44.105,22 en el año 1 hasta \$ 123.043,20 en el año 5; y entre \$48.728,44 en el año 1 hasta \$ 123.753,07 en el años 5 respectivamente. (Ver Anexo 16)

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión inicial necesaria para el proyecto es de \$ 152.424, la cual está compuesta por activos fijos por \$ 110.662, activos intangibles \$ 2.600 y capital de trabajo \$ 31.162 (Ver Anexo 17). La estructura de capital se basa en el financiamiento para solventar la inversión inicial, para lo cual se solicitará un crédito de \$53.348,40 dólares en una institución financiera de la ciudad de Quito, a una tasa de interés de 14% con un plazo de cinco años, la cuota mensual de este financiamiento es \$ 1.241,32 dólares. (Ver Anexo 19)

## **7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto**

Para iniciar con la evaluación financiera se comenzó con el cálculo de la tasa de descuento que se basa en el costo promedio ponderado del capital (WACC) que es de 13,99%, la cual se utiliza para descontar los flujos de caja futuros y poder valorar el proyecto de inversión. Posteriormente, se calculó el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el índice de Rentabilidad que es efectuable porque el valor resultado es superior a la unidad, para el análisis se utilizó la información del flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista, resultando los siguientes valores para el Proyecto: VAN igual a \$97.654,07, el TIR igual a 33,78% y el IR igual a 1,64; y los siguientes valores para el Inversionista: VAN igual a \$161.489,71, el TIR igual a 59,67% y el IR igual a 1,71. Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión para este proyecto y de acuerdo a los flujos de efectivo, es de 2,49 periodos. (Ver Anexo 20)

Los indicadores de la valoración del proyecto determinan su factibilidad y recomiendan su ejecución, ya que, el Valor Actual Neto es positivo luego de haber descontado la

inversión inicial y también porque la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento.

#### **7.4. Índices financieros**

Los parámetros que se utilizaron para evaluar los índices financieros fueron en función de la Súper Intendencia de Compañías. (Ver Anexo 21)

-Liquidez: El índice es uno de los elementos más importantes ya que la operatividad de la empresa dependerá de este índice, CMBAG para el quinto año posee una liquidez de \$2,77 para respaldar las obligaciones, encontrándose por encima de la industria del calzado que tiene \$2,02.

-Prueba Ácida: CMBAG por cada dólar que debe, tiene \$2,21 al quinto año, es decir tiene una capacidad de pago superior al de la industria del calzado que tiene \$1,91.

-Endeudamiento Activo: La participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de CMBAG presenta un valor de 0,36 en año cinco, es decir que no depende en su totalidad de las aportaciones de capital ajeno; frente a la industria de calzado que tiene un valor de 0,46.

-Rentabilidad sobre activos (ROA): CMBAG para el año cinco presenta una rentabilidad del 35%, comparado con la industria del calzado que tiene una rentabilidad de 21,60%.

-Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE): Los dividendos percibidos de capital invertido en CMBAG representan el 54% para el quinto año, ofreciendo una mayor rentabilidad a sus socios que la industria del calzado que representa el 17,97%.

-Rotación de Activos: En el año cinco, en 1,37 días los activos de CMBAG se están convirtiendo en efectivo, por otro lado la industria se tarda 2,31 días.

-Plazo Promedio Cobro: CMBAG para el quinto año posee ciclos positivos de 5 días de cobro, comparado con la industria de calzado que tiene ciclos de 11,5 días.

-Plazo Promedio Pago: En el año cinco CMBAG posee ciclos aceptables de 8,47 días para realizar pagos pendientes, sin embargo la industria tiene un ciclo menor de 6,84 días.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis del entorno muestra que desde el sector público existe una política de apertura para la fabricación de calzado nacional en el país, debido a la existencia de restricciones a las importaciones de este tipo de producto. Por otro lado, el consumo de calzado de los ecuatorianos, según la información disponible, en el país, adquieren un promedio de dos pares de calzado anual. Estos aspectos son los que impulsan a llevar adelante el presente proyecto.
- El análisis del cliente, evidencia que existe un mercado disponible para proveer de un producto innovador como es el zapato de taco desmontable el mismo que será de cuero, ya que existe una alta disposición para pagar y adquirir el producto en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito.
- El mercado objetivo del presente proyecto son las mujeres de 25 a 45 años de edad, cuyo estrato socioeconómico es medio - alto y alto, que viven en la ciudad de Quito; entre sus gustos y preferencias buscan calidad y estilo propio en el uso del calzado.
- El plan de marketing desarrolla estrategias de: recompensa, entrada, ajuste y distribución; que permiten al producto de calzado de taco desmontable ingresar, al mercado de la ciudad de Quito, con el establecimiento de una campaña de promoción de los atributos del producto y la generación de promociones en los centros comerciales. Para complementar esta estrategia se desarrolla la página web y redes sociales de la empresa. El canal de distribución, escogido para llegar al cliente final es a través de las tiendas de calzado ubicadas especialmente en los centros comerciales de la ciudad de Quito.
- La estructura organizacional se basa en el enfoque de procesos que evidencia los tiempos de producción, así pues el proceso de producción determina que se puede elaborar en la empresa CMBAG, hasta 20 pares de calzado al día. Además, la dirección de procesos es eficiente en la medida en que identifica los tiempos del proceso de producción con sus respectivas actividades y responsables.
- La filosofía institucional de la empresa CMBAG, se basa en los valores de responsabilidad y honestidad, que son aplicados por los colaboradores de la empresa, quienes buscan permanentemente atender las demandas, necesidades, gustos y preferencias de las clientes.
- La producción y comercialización del calzado de taco desmontable se realiza en base a una estructura organizacional que prioriza el diseño del calzado, para ofrecer un producto innovador que marque un estilo propio para cada una de las clientes finales
- El plan financiero determina una inversión inicial de \$ 152.424,00. El proyecto es viable, a través del análisis del Valor Actual Neto que corresponde a un valor de \$98.654,07 en el caso del proyecto y \$161.489,71 en el caso del inversionista. La Tasa Interna de Retorno determina 33,78% para el proyecto y 59,67%. para el inversionista. El índice de Rentabilidad es de 1,64 para el proyecto y 1,71 para el inversionista; por otro lado periodo en el que se recuperará la inversión es de 2,49 años. Estos indicadores determinan la viabilidad financiera del proyecto en 5 años por lo que se recomienda su ejecución.

## REFERENCIAS

- Paginas Web Quito. (2016). Obtenido de <http://www.paginaswebquito.com/?gclid=Clr2k-rZ-MwCFcYkhgodvbwIKQ#paginas-web>
- BCE. (2015). *Encuesta Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>
- BCE. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 2016 de marzo de 10, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032015.pdf>
- BCE. (2016). *Índice de Confianza del Consumidor*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de [://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor](http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor)
- Calzado Ecuador. (2015). *Proveedores*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://www.calzadoecuador.com/proveedores>
- COMEX, C. d. (2015). *Resolución N° 016 - 2015*. Recuperado el 02 de marzo de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Resoluci%C3%B3n-016-2015.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson. Recuperado el 02 de marzo de 2016
- Espinoza, R. (2015). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Facebook. (2016). Obtenido de <https://es-la.facebook.com/business/help/209213872548401>
- FLACSO. (11 de Marzo de 2015). *Análisis sectoriales de MYPIMES*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijscz1z8.pdf>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinaw, D. (2013). *Investigación de Mercados: En un ambiente de información digital*. Mexico: Mc Graw Hill.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (2014). *¿Cómo crecía la población del Ecuador?* Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf)
- INEC. (2015). *INDICADORES LABORALES MARZO 2015*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)

- INEC. (2015). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC. (2016). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2016). *INEC publica cifras de mercado laboral*. Recuperado el 10 de abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-de-mercado-laboral/>
- INEC. (2016). *Inflación mensual - AÑO 2016*. Recuperado el 10 de abril de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionAbril2016/Reporte\\_inflacion\\_201604.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionAbril2016/Reporte_inflacion_201604.pdf)
- INEC. (2016). *La mujer ecuatoriana en números*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-mujer-ecuatoriana-en-numeros/>
- INEC. (2016). *Mercado Laboral*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-de-mercado-laboral/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de abril de 2016). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ministerio del Ambiente*. (2015). Obtenido de Incentivos Ambientales: <http://www.ambiente.gob.ec/los-incentivos-ambientales-promueven-la-produccion-y-el-consumo-sustentable-en-el-ecuador/>
- MIPRO. (2015). *BP. 131- "FICCE 2015", oportunidad para conocer a la industria del calzado ecuatoriano con calidad. | Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/>
- MIPRO. (2015). *Capacitación Productores Calzado*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/en-gualaceo-se-capacito-a-productores-de-cuero-y-calzado/>
- MIPRO. (2015). *En Gualaceo se capacitó a productores de cuero y calzado | Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/en-gualaceo-se-capacito-a-productores-de-cuero-y-calzado/>
- MIPRO. (2015). *Producción de calzado de seguridad industrial sustituirá 60 millones en importaciones | Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 03

de marzo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/produccion-de-calzado-de-seguridad-industrial-sustituira-60-millones-en-importaciones/>

MIPRO. (2016). *El MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano*. Recuperado el 02 de marzo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/bp-126-el-mipro-promueve-la-innovacion-del-calzado-en-el-austro-ecuatoriano/>

Plusvalia. (2016). *www.plusvalia.com*. Obtenido de [www.plusvalia.com](http://www.plusvalia.com): <http://www.plusvalia.com/propiedades/bodegas-de-arriendo-10-de-agosto-el-labrador-51786254.html>

Santander Trade, B. S. (2016). *Economía in Ecuador - Santandertrade.com*. Recuperado el 03 de marzo de 2016, de <https://es.santandertrade.com/encontrar-socios/ecuador/economia>

SENPLADES, S. N. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 02 de marzo de 2016, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Industrias Priorizadas

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

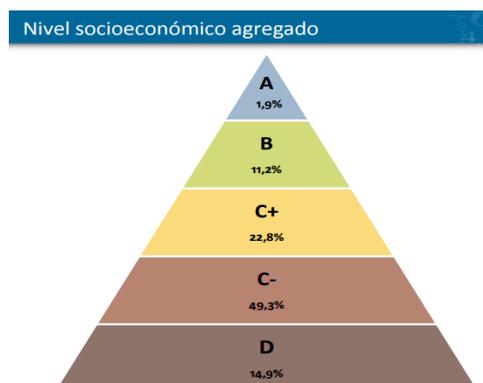
Tomado de: SENPLADES, 2013

## Anexo 2 Evolución de la Inflación anual



Tomado de INEC, 2016

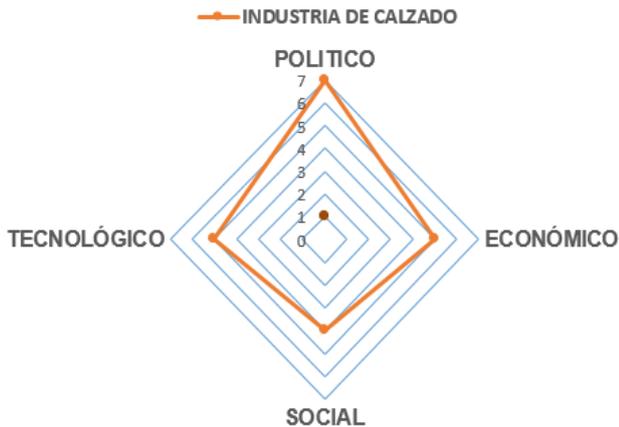
## Anexo 3 Estratificación Socioeconómica



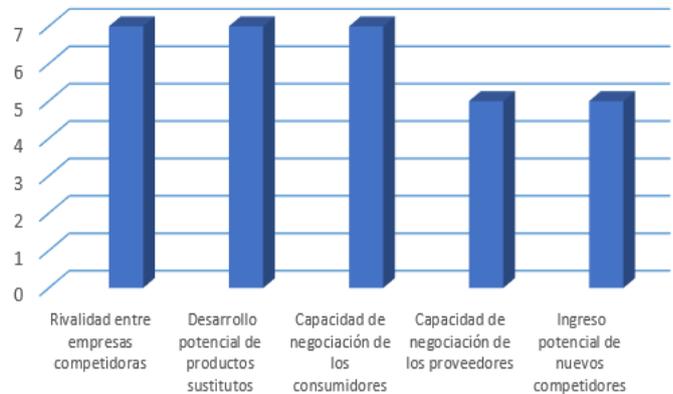
Tomado de INEC, 2015

## Anexo 4 Gráfico “Telaraña” PEST – Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

### PEST

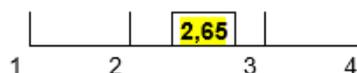


### ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



## Anexo 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE conclusiones

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Salvaguardia: arancel del 25% sobre el valor del calzado importado lo que podría favorecer la compra de calzado ecuatoriano.	0,1	3	0,3
2. Las mujeres representan el 50,5% de la población total, en su tendencia de compra priorizan su aspecto físico.	0,15	4	0,45
3. Proyectos tecnológicos por parte del Estado ecuatoriano para desarrollar zapatos de calidad.	0,15	4	0,45
4. Tendencia al cuidado ambiental	0,1	3	0,25
5. Las empresas de calzado pueden escoger según su conveniencia a sus proveedores con el fin de obtener los mejores costos para la producción de zapatos.	0,15	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
6. Crisis económica que afecta la calidad de vida de la población y al desempeño de productores de calzado.	0,1	2	0,2
7. Alto desarrollo de productos sustitutos en diferentes materiales y nuevos diseños.	0,1	2	0,3
8. Alta rivalidad de empresas competidoras que están posicionadas en la mente de las consumidoras.	0,05	2	0,1
9. Las clientes influyen en el precio del calzado al momento de comprar.	0,05	1	0,1
10. Regulaciones y obligaciones que deben cumplir las empresas para ingresar en el sector del calzado; también una alta inversión monetaria en cuanto a la adquisición de equipos y maquinaria.	0,05	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>2,65</b>



## Anexo 6 Encuesta

1. Marque con una X el rango de edad al que usted pertenece:

- a) De 20 a 30 años
- b) De 31 a 40 años
- c) De 41 a 50 años
- d) Más de 50 años

2. Marque con una X la frecuencia de compra de calzado de taco:

- a) Semanalmente
- b) Mensualmente
- c) Cada tres meses
- d) Más de 6 meses

3. Marque con una X la frecuencia de uso de calzado de taco:

- a) Todos los días
- b) Cada 3 días
- c) Eventos especiales
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

4. Marque con una X ¿Cuántos pares de zapatos de taco suele comprar?

- a) Ninguna
- b) 1
- c) Entre 2 y 5
- d) Más de 5
- e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la razón principal porque, usted usa zapatos de taco?

- a) Obligación
- b) Moda
- c) Comodidad
- d) Altura
- e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

6. Marque con una X, ¿Qué características usted toma en cuenta al momento de comprar sus tacones? Califique según su criterio del 1 al 3, siendo: 1(Poco importante), 2(Importante) y 3(Muy importante).

	1	2	3
Comodidad			
Calidad			
Moda			
Diseño			
Alto del tacón			
Precio			
Marca			

7. Marque con una X, ¿Cuál es el material que usted prefiere en los zapatos de taco?

- a) Cuero
- b) Tela
- c) Gamuza
- d) Charol
- e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

8. Marque con una X, ¿Cuál es la altura de zapato de taco que usted usa?

- a) 3 cm

- b) 7cm
- c) 9 cm
- d) 12 cm
- e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**9. Mencione 2 marcas de zapatos de taco que usted prefiere.**

**10. Marque con una X, ¿Dónde compra usted sus zapatos de taco?**

- a) Centros comerciales
- b) Internet
- c) Catálogos
- d) Fábricas
- e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**11. Marque con una X, ¿Cuál es su preferencia en la procedencia de zapatos de taco?**

- a) Colombia
- b) Perú
- c) Ecuador
- d) Estados Unidos
- e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**12. Marque con una X, ¿Usted se cambia de zapatos durante el día?**

- SI
- NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**13. Marque con una X, ¿Qué opinión le merece a la idea de "zapatos de taco desmontable"?**

- a) Pésima idea
- b) Buena idea
- c) Excelente idea
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**14. Marque con una X ¿Qué apreciación tiene usted sobre los zapatonos con tacones desmontables?**

- a) Compraría
- b) No compraría
- c) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

**15. Marque con una X, ¿Qué tipo de taco usted prefiere para el zapato de taco desmontable?**

a) Tacón de aguja



b) Tacón cubano



c) Tacón medio




d) Tacón cuadrado

e) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_




**16. Indique, ¿Cuánto paga actualmente por un par de zapatos de tacones?**

**17. Marque con una X, ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por el par de zapatos de taco desmontable?**

- a) De \$75 a \$100
- b) De \$101 a \$125
- c) De \$126 a \$150
- d) Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

## Anexo 7

## Resultados Encuesta

### Frecuencia de compra de calzado de taco



### Frecuencia de uso de calzado de taco



### Número de pares de zapatos de taco que suelen comprar las mujeres



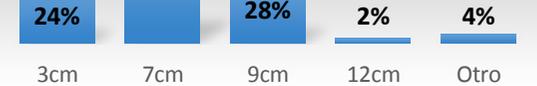
### Principal razón de uso de zapatos de taco



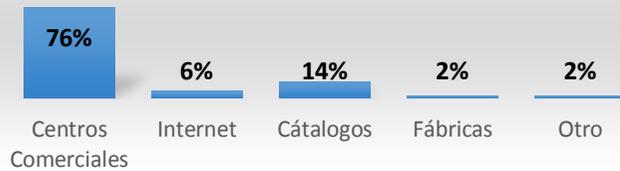
### Material de preferencia para los zapatos de taco



### Altura de tacón que prefieren las mujeres



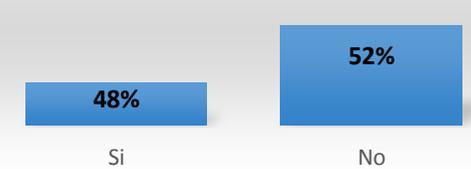
### Lugares de compra de calzado de taco



### Preferencia en la procedencia del zapatos de taco



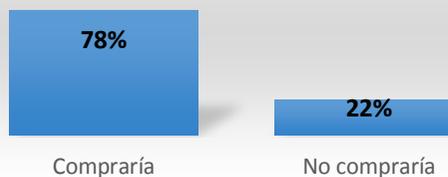
### Mujeres que se cambian de zapatos durante el día



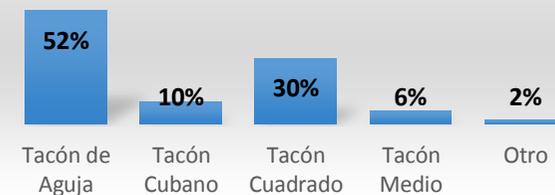
### Opinión a la idea de zapatos de taco desmontable



### Apreciación para el zapato de taco desmontable



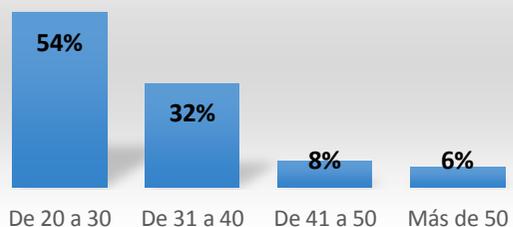
### Preferencia del tipo de taco para el zapato de taco desmontable



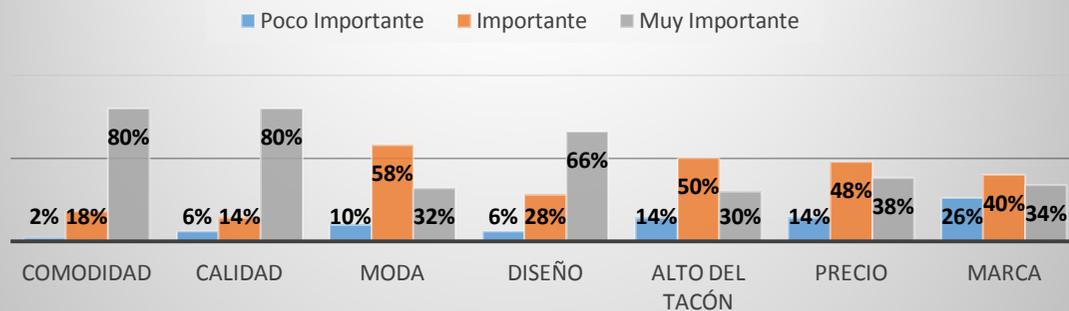
### Cantidad que están dispuestas a pagar las mujeres por un par de zapato de taco desmontable



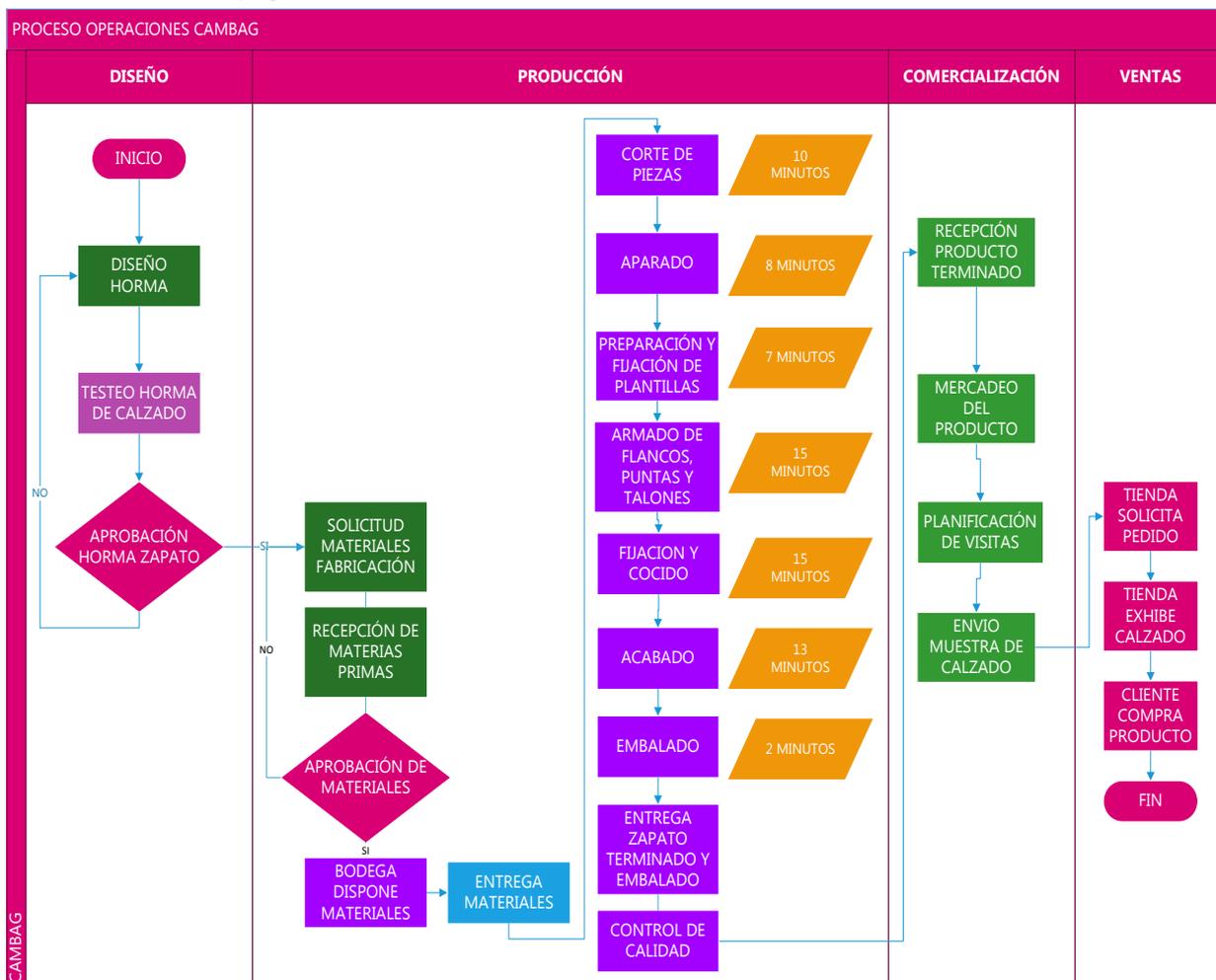
### Rango de edad de las mujeres encuestadas



### Características que las mujeres toman en cuenta al momento de comprar zapatos de taco



## Anexo 8 Flujoograma de procesos CAMBAG

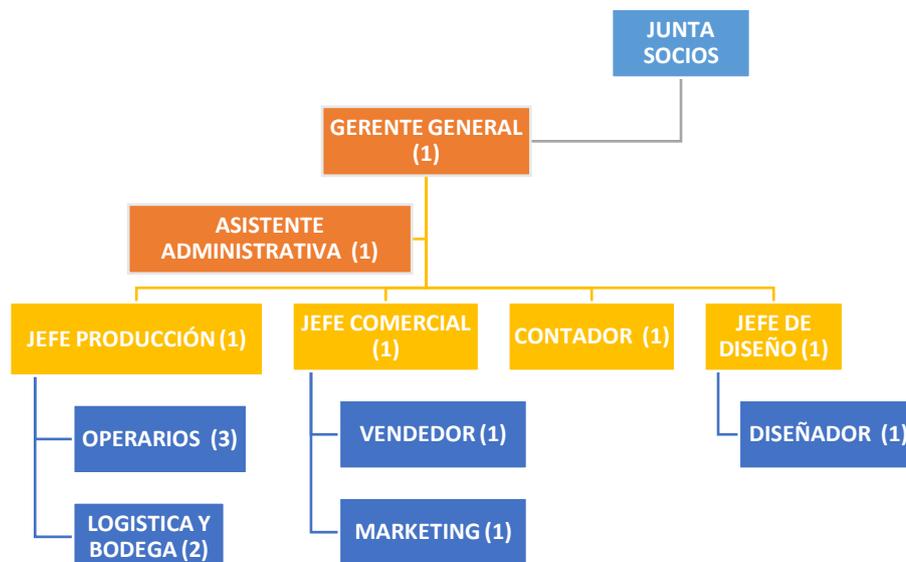


## Anexo 9 Maquinaria y Equipos para la producción de zapatos de taco desmontable en la ciudad de Quito

Activos Fijos	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
<b>Maquinaria y Equipos</b>			<b>\$ 66.600,00</b>
Maquina pega suelas ★	1	\$ 29.800,00	\$ 29.800,00
Banda de transporte	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Troqueladora	1	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Horno	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Maquina preformadora	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Maquina montaje calzado ★	1	\$ 17.800,00	\$ 17.800,00
<b>Equipos menores</b>			<b>\$ 2.292,00</b>
Cuchillos	6	\$ 35,00	\$ 210,00
Martillos	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Alicates	6	\$ 45,00	\$ 270,00
Cepillos	6	\$ 7,00	\$ 42,00
Modelador hormas	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Tijeras	6	\$ 65,00	\$ 390,00
Coche traslado de material	2	\$ 420,00	\$ 840,00
<b>Equipos de Oficina</b>			<b>\$12.970,00</b>
Software Contable	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Equipos de Computación	8	\$ 750,00	\$ 6.000,00

Impresoras Multifuncionales	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
Teléfonos	8	\$ 40,00	\$ 320,00
Útiles de Oficina x kits	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Cámaras de seguridad	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Equipos de Comunicación	4	\$ 120,00	\$ 480,00
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>\$ 10.200,00</b>
Mobiliario oficina	8	\$ 600,00	\$ 4.800,00
Archivo y salas comunes	4	\$ 350,00	\$ 1.400,00
Sillas	16	\$ 45,00	\$ 720,00
Escritorios	8	\$ 350,00	\$ 2.800,00
Activos menores	32	\$ 15,00	\$ 480,00
<b>Instalaciones</b>			<b>\$ 18.600,00</b>
Distribución de Áreas de Trabajo	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Instalación Eléctrica	1	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00
Instalación de sistema de agua	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Adecuaciones civiles	1	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 110.662,00</b>

## Anexo 10 Organigrama CMBAG



## Anexo 11 Nómina anual de la empresa

AÑO 1									
ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL A PAGAR ANUAL
CARGO	SBU mensual	P.	Ingreso Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provis.	
Gerente General	1.200	1	14.400	1.200	366	600	1.750	3.916	18.316
Asistente administrativa	500	1	6.000	500	366	250	729	1.845	7.845
Jefe Comercial	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Vendedor	500	1	6.000	500	366	250	729	1.845	7.845

Jefe Producción	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Operarios	400	3	14.400	1.200	366	600	1.750	3.916	18.316
Logística y Bodega	370	2	8.880	740	366	370	1.079	2.555	11.435
Marketing	500	1	6.000	500	366	250	729	1.845	7.845
Contador	600	1	7.200	600	366	300	875	2.141	9.341
Jefe Diseño	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Diseñador	400	1	4.800	400	366	200	583	1.549	6.349
<b>TOTAL</b>	<b>7.320,00</b>	<b>14</b>	<b>101.880</b>	<b>8.490</b>	<b>4.026</b>	<b>4.245</b>	<b>12.378,42</b>	<b>29.139,42</b>	<b>131.019,42</b>

## Anexo 12 Estado de Resultados

Estado de Resultados Actual y Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	300.960,00	330.423,76	357.844,56	401.402,37	448.701,26
<b>Ingresos Totales</b>	<b>300.960,00</b>	<b>330.423,76</b>	<b>357.844,56</b>	<b>401.402,37</b>	<b>448.701,26</b>
<i>Costo de producción</i>					
Materia Prima	87.623,49	90.252,20	92.959,76	95.748,55	98.621,01
Mano de obra	98.264,57	104.050,85	103.474,60	102.903,21	102.336,61
Costos indirectos fabricación	9.735,94	10.028,02	10.328,86	10.638,73	10.957,89
<b>Costos Totales</b>	<b>195.624,00</b>	<b>204.331,07</b>	<b>206.763,22</b>	<b>209.290,50</b>	<b>211.915,51</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>105.336,00</b>	<b>126.092,68</b>	<b>151.081,33</b>	<b>192.111,87</b>	<b>236.785,75</b>
<i>Gastos Administración y Ventas</i>					
Administración	34.908,00	35.606,16	36.318,28	37.044,65	37.785,54
Ventas	13.980,00	14.360,00	15.550,00	17.490,00	17.490,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>56.448,00</b>	<b>76.126,52</b>	<b>99.213,05</b>	<b>137.577,22</b>	<b>181.510,21</b>
<i>Gasto de Depreciación</i>	5.876,20	5.876,20	5.876,20	5.876,20	5.876,20
<b>Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones</b>	<b>50.571,80</b>	<b>70.250,32</b>	<b>93.336,85</b>	<b>131.701,02</b>	<b>175.634,01</b>
<i>Gastos de Interés</i>	6.973,17	5.789,98	4.430,09	2.867,10	1.070,70
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>43.598,63</b>	<b>64.460,34</b>	<b>88.906,77</b>	<b>128.833,92</b>	<b>174.563,31</b>
<i>15% Participación trabajadores</i>	6.539,79	9.669,05	13.336,01	19.325,09	26.184,50
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>37.058,83</b>	<b>54.791,29</b>	<b>75.570,75</b>	<b>109.508,83</b>	<b>148.378,81</b>
<i>Impuesto a la renta (22%)</i>	8.152,94	12.054,08	16.625,57	24.091,94	32.643,34
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 28.905,89</b>	<b>\$ 42.737,21</b>	<b>\$ 58.945,19</b>	<b>\$ 85.416,89</b>	<b>\$115.735,48</b>

### Anexo 13 Volumen de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección de volumen de ventas	3.960	4.242	4.482	4.905	5.349
Precio	\$ 76,00	\$ 77,90	\$ 79,85	\$ 81,84	\$ 83,89
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$ 300.960,00</b>	<b>\$ 330.423,76</b>	<b>\$ 357.844,56</b>	<b>\$ 401.402,37</b>	<b>\$ 448.701,26</b>

### Anexo 14 Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL Y PROYECTADO						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	<b>152.424,00</b>	<b>231.426,25</b>	<b>246.760,96</b>	<b>262.783,22</b>	<b>292.752,53</b>	<b>326.722,50</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>41.762,00</b>	<b>126.640,45</b>	<b>147.851,36</b>	<b>175.626,02</b>	<b>229.100,13</b>	<b>310.079,70</b>
Efectivo	41.762,00	46.111,54	64.440,47	85.370,66	118.781,06	157.503,33
Cuentas x cobrar		60.192,00	66.084,75	71.568,91	80.280,47	89.740,25
Inventario	\$ 0,00	20.336,91	17.326,14	18.686,45	30.038,59	62.836,13
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>110.662,00</b>	<b>104.785,80</b>	<b>98.909,60</b>	<b>87.157,20</b>	<b>63.652,40</b>	<b>16.642,80</b>
Maquinaria y Equipos	66.600,00	66.600,00	66.600,00	66.600,00	66.600,00	66.600,00
Equipos menores	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00
Equipo oficina	12.970,00	12.970,00	12.970,00	12.970,00	12.970,00	12.970,00
Muebles y Enseres	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00	10.200,00
Instalaciones	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00
Depreciación Acumulada		- 5.876,20	-11.752,40	-23.504,80	-47.009,60	-94.019,20
<b>Pasivos</b>	<b>53.348,40</b>	<b>110.327,40</b>	<b>111.774,44</b>	<b>111.523,95</b>	<b>114.947,10</b>	<b>118.512,93</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>63.598,74</b>	<b>72.805,90</b>	<b>81.652,39</b>	<b>95.739,65</b>	<b>111.806,71</b>
Cuentas x pagar proveedores		48.906,00	51.082,77	51.690,81	52.322,62	52.978,88
Impuestos x pagar		14.692,74	21.723,14	29.961,58	43.417,03	58.827,84
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>53.348,40</b>	<b>46.728,66</b>	<b>38.968,53</b>	<b>29.871,56</b>	<b>19.207,45</b>	<b>6.706,22</b>
Deuda largo plazo	53.348,40	46.728,66	38.968,53	29.871,56	19.207,45	6.706,22
<b>Patrimonio</b>	<b>99.075,60</b>	<b>127.981,49</b>	<b>141.812,81</b>	<b>158.020,79</b>	<b>184.492,49</b>	<b>214.811,08</b>
Capital Social	99.075,60	99.075,60	99.075,60	99.075,60	99.075,60	99.075,60
Utilidad ejercicio		28.905,89	42.737,21	58.945,19	85.416,89	115.735,48
<b>Comprobación</b>	<b>\$ 0,00</b>					

### Anexo 15 Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>38.188,83</b>	<b>55.334,56</b>	<b>74.904,86</b>	<b>106.752,27</b>	<b>143.678,14</b>

Utilidad Neta		28.905,89	42.737,21	58.945,19	85.416,89	115.735,48
+ Depreciación		5.876,20	5.876,20	5.876,20	5.876,20	5.876,20
- Δ CxC Clientes		-60.192,00	66.084,75	71.568,91	-80.280,47	-89.740,25
+ Δ CxP Proveedores		48.906,00	51.082,77	51.690,81	52.322,62	52.978,88
+ Δ Sueldos por pagar						
+ Δ Impuestos		14.692,74	21.723,14	29.961,58	43.417,03	58.827,84
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	-					
	110.662,00					0,00
Adquisición de Activos	110.662,00					
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	152.424,00	7.922,71	9.105,91	10.465,80	12.028,79	13.825,19
+ Δ Deuda Largo Plazo	53.348,40	7.922,71	9.105,91	10.465,80	12.028,79	13.825,19
+ Δ Capital	99.075,60					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	41.762,00	46.111,54	64.440,47	85.370,66	118.781,06	157.503,33
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>41.762,00</b>	<b>46.111,54</b>	<b>64.440,47</b>	<b>85.370,66</b>	<b>118.781,06</b>	<b>157.503,33</b>

#### Anexo 16 Flujo de Caja

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>28.905,89</b>	<b>42.737,21</b>	<b>58.945,19</b>	<b>85.416,89</b>	<b>115.735,48</b>
(+)	GASTOS FINANCIEROS		6.973,17	5.789,98	4.430,09	2.867,10	1.070,70
(-)	ESCUDO FISCAL INTERESES		-2.349,96	-1.951,22	-1.492,94	-966,21	-360,83
(+)	DEPRECIACIÓN		5.876,20	5.876,20	5.876,20	5.876,20	5.876,20
(-)	INVERSION CAP TRABAJO	-39.162,00					
(-)	CAPEX	113.262,00					
=	<b>FLUJO CAJA PROYECTO</b>	<b>-152.424,00</b>	<b>44.105,22</b>	<b>56.354,61</b>	<b>70.744,41</b>	<b>95.126,40</b>	<b>123.043,20</b>
(+)	PRESTAMO	53.348,40					
(-)	GASTOS FINANCIEROS		-6.973,17	-5.789,98	-4.430,09	-2.867,10	-1.070,70
(+)	ESCUDO FISCAL INTERESES		-2.349,96	-1.951,22	-1.492,94	-966,21	-360,83
=	<b>FLUJO CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>-99.075,60</b>	<b>48.728,44</b>	<b>60.193,37</b>	<b>73.681,56</b>	<b>97.027,29</b>	<b>123.753,07</b>

#### Anexo 17 Inversión Inicial

Inversión Inicial	Valor Total	Porcentaje
<b>Activos Fijos</b>	<b>\$ 110.662,00</b>	<b>72,6%</b>
Maquinaria y Equipos	\$ 66.600,00	60,2%

Equipos menores	\$ 2.292,00	2,1%
Equipo oficina	\$ 12.970,00	11,7%
Muebles y Enseres	\$ 10.200,00	9,2%
Instalaciones	\$ 18.600,00	16,8%
<b>Activos Intangibles</b>	<b>\$ 2.600,00</b>	<b>1,7%</b>
Publicidad inicial	\$ 2.600,00	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 39.162,00</b>	<b>25,7%</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 152.424,00</b>	<b>100,0%</b>

#### Anexo 18 Financiamiento

Descripción	Estructura	Total
Recursos Propios	65%	\$ 99.075,60
Financiamiento Directo Institución Financiera	35%	\$ 53.348,40
<b>Total Inversión</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 152.424,00</b>

#### Anexo 19 Monto del Préstamo

<b>Monto Préstamo</b>	<b>\$ 53.348,40</b>
Institución Financiera	Banco Pichincha Ecuador
Tasa de Interés	14,00%
Moneda	Dólares
Tiempo deuda (AÑOS)	5
Frecuencia de pago	Mensual
Número de cuotas o periodos	60
Cuota	\$ 1.241,32
<b>Total a Pagar</b>	<b>\$ 74.479,44</b>

#### Anexo 20 Valuación Financiera

PROYECTO		INVERSIONISTA	
WACC	13,99%	WACC	13,99%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 97.654,07	VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 161.489,71
TASA INTERNA RETORNO (TIR)	33,78%	TASA INTERNA RETORNO (TIR)	59,67%
ÍNDICE DE RENTABILIDAD (IR)	1,641	INDICE DE RENTABILIDAD (IR)	1,710

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>2,49</b>
--------------------------------	-------------

#### Anexo 21 Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Liquidez	1,99	2,03	2,15	2,39	2,77	2,02
Prueba Acida	1,67	1,79	1,92	2,08	2,21	1,91
Endeudamiento Activo	0,48	0,45	0,42	0,39	0,36	0,49
Rentabilidad Activo	12%	17%	22%	29%	35%	21,60%
Rentabilidad Patrimonio	23%	30%	37%	46%	54%	17,97%
Rotación activo	1,30	1,34	1,36	1,37	1,37	2,31
Plazo promedio cobro	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	11,5
Plazo promedio pago	6,15	6,47	6,92	7,67	8,47	6,84