



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN MBA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

*DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS CON INTEGRACIÓN HORIZONTAL  
DE PYMES DE PRODUCTORES DE CALZADO DE LA PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA PARA ESTABLECER EL DISEÑO DE PRODUCTOS QUE  
GARANTICEN LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES  
ACTUALES DE LOS CONSUMIDORES DE LA CIUDAD DE QUITO.*

**Diana Ximena Carranza Rivera**

**Marco Francisco Benítez Duque**

**DIRECTOR**

**Manuel Romero MBA**

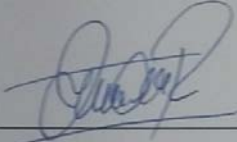
**AGOSTO 2016**

**QUITO-ECUADOR**

## CERTIFICACIÓN

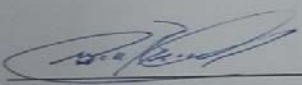
Nosotros Diana Ximena Carranza Rivera y Marco Francisco Benítez Duque, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal nuestra. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos los derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

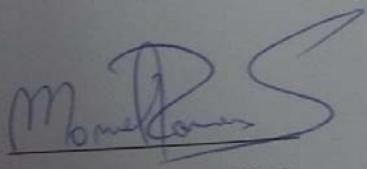
DIANA XIMENA CARRANZA RIVERA  
c.c. 1709593112



---

MARCO FRANCISCO BENÍTEZ DUQUE  
c.c. 171439103-1

Yo, Manuel Romero, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señora Diana Ximena Carranza Rivera y el señor Marco Francisco Benítez Duque, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, autentica y personal.



---

MANUEL ROMERO

## RESUMEN

Este proyecto de investigación, tiene como objetivo a reducir las importaciones de calzado para el Ecuador, propone un modelo de negocios, que dinamice la economía de la ciudad de Quito, e incremente la demanda de calzado a los productores de la provincia de Tungurahua.

El proceso artesanal de elaboración de calzado tiene una curva de aprendizaje basado en la experiencia familiar adquirida tras varias generaciones. La materia prima como el cuero y suelas están disponibles localmente; se importan materiales como plantillas y pegamentos de mejor calidad.

El cambio a la matriz productiva, su alineamiento con el Plan gubernamental del Buen vivir y la campaña publicitaria de PREFIERE LO NUESTRO guio la aplicación de impuestos ad valorem y recortó la participación del calzado importado en el mercado.

Buscamos incrementar fuentes de trabajo para la ciudad de Quito y productores de Tungurahua, con una visión de mejora continua para mantenerse en el mercado a largo plazo. Esto se conseguirá mediante la identificación de las necesidades del consumidor y el fortalecimiento de un canal distribuidor con estilos de calzado casual y ejecutivo.

Las Características esperadas en el calzado son precio, diseño, comodidad y calidad, si enfocamos los elementos en el producto final acompañado con una campaña promocional, aumentará la credibilidad en el consumo de producción local.

En el Ecuador aún existen brechas académicas para el profesionalismo en la producción, diseño y arquitectura. La actualización continua con países cercanos es una gran oportunidad para la industria.

## ABSTRACT

This research aims to reduce the footwear imports for Ecuador, it proposes a business model that energizes the economy of the city of Quito and increases footwear demand for producers in the Tungurahua province.

This handmade shoe process is based on family experience gained after several generations. Raw materials such as leather and soles are locally available meanwhile materials such as templates and other quality adhesives are imported.

The changes made to the productive matrix and its alignment with the government's Plan of Good Living and the advertising campaign PREFER OURS led to the application of ad valorem taxes that downsized the imported footwear market share.

Our research is intend to increase jobs for the city of Quito and the producers of Tungurahua, it is based on a continuous improvement vision that secure a long-term stay in the market. This will be achieved by identifying consumer needs and strengthening a reseller channel focused on casual and executive footwear styles.

The expected footwear features are price, design, comfort and quality, if we put out efforts in these elements for the final product ad mix it a promotional campaign that will increase the credibility in the consumption of local production.

In Ecuador there are still gaps to academic professionalism in production, design and architecture. Continuous update with neighboring countries is a great opportunity for our industry.

## **DEDICATORIA**

A nuestros Padres, por guiarnos con sus enseñanzas de vida y claro ejemplo de arduo trabajo; son nuestra fuente inspiradora para continuar con nuestros peldaños académicos.

A Ian nuestro hijo, que desde sus primeros días de vida, nos inspiraste a superar nuestros retos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su bendición de vida, él nos dio la fuerza que necesitamos para desplegar y culminar los objetivos académicos.

A las autoridades del MBA de la Universidad Internacional del Ecuador por su gestión con los maestros asignados, fortalecieron nuestros conocimientos y consolidaron la fuente de investigación con un alto nivel catedrático.

A nuestros compañeros de la VIII promoción MBA, en dirección estratégica, que con sus experiencias, en las aulas robustecieron nuestros conocimientos, y formamos gratos lazos de amistad.

A nuestra familia, que gracias a su apoyo y cariño nos motivaron a seguir siempre adelante.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. CAPÍTULO I.....  | 13 |
| 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN  |    |
| DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS CON INTEGRACIÓN HORIZONTAL DE PYMES DE PRODUCTORES DE CALZADO DE LA PROVINCIA DE “TUNGURAHUA” PARA ESTABLECER EL DISEÑO DE PRODUCTOS QUE GARANTICEN LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES ACTUALES DE LOS CONSUMIDORES DE LA CIUDAD DE QUITO..... | 13 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 13 |
| 1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 13 |
| 1.2.2. PRONÓSTICO.....  | 14 |
| 1.2.3. DIAGNOSTICO.....   | 15 |
| 1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....  | 15 |
| 1.2.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....  | 15 |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 16 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....  | 16 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....   | 16 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 17 |
| 1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....   | 17 |
| 1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....  | 17 |
| 1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....  | 18 |
| 1.5. MARCO DE REFERENCIA.....   | 19 |
| 1.5.1. MARCO TEÓRICO.....   | 19 |
| 1.5.2. MARCO CONCEPTUAL.....  | 21 |
| 1.5.3. MARCO LEGAL.....   | 22 |
| 1.6. HIPOTESIS DE TRABAJO.....  | 25 |
| 1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....  | 25 |
| 1.7.1. TIPO DE ESTUDIO.....   | 25 |
| 1.7.2. FUENTES.....   | 26 |
| 1.7.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....  | 26 |
| 1.7.4. GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS.....  | 27 |
| 2. CAPÍTULO II : ANALISIS ECONOMICO.....  | 29 |
| 2.1. SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR.....   | 29 |
| 2.1.1. INFLACIÓN.....   | 32 |
| 2.1.2. RIESGO PAÍS.....   | 33 |
| 2.1.3. ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....  | 34 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.4. ANÁLISIS SOCIAL.....                                     | 35 |
| 2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL PYMES DE CALZADO DE TUNGURAHUA.....   | 36 |
| 2.2.1. SITUACIÓN ECONÓMICA DE TUNGURAHUA.....                   | 37 |
| 2.3. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....                             | 38 |
| 2.3.1. PRODUCCIÓN DE DISEÑO EXCLUSIVO.....                      | 39 |
| 2.3.2. PRODUCCIÓN DE DISEÑO PROPIO.....                         | 41 |
| 2.3.3. PROVEEDORES DE EMPAQUES.....                             | 42 |
| 2.3.4. ESTUDIOS SUPERIORES EN FABRICACIÓN DE CALZADO.....       | 42 |
| 2.3.5. ETIQUETAS.....   | 42 |
| 2.4. CINCO FUERZAS DE PORTER.....                               | 42 |
| 2.4.1. PODER DE NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....                 | 42 |
| 2.4.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....                      | 44 |
| 2.4.3. BARRERAS DE ENTRADA.....                                 | 45 |
| 2.4.4. PODER DE NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.....              | 46 |
| 2.4.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....                     | 47 |
| 2.5. ANALISIS FODA.....   | 48 |
| 2.5.1. MATRIZ OA.....   | 49 |
| 2.5.2. MATRIZ FD.....   | 50 |
| 2.5.3. MATRIZ CRUZADA FODA.....                                 | 51 |
| 3.    CAPITULO III: IDENTIFICAR NECESIDADES DEL CONSUMIDOR..... | 53 |
| 3.1. METODOLOGÍA.....   | 53 |
| 3.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....                         | 53 |
| 3.2.1. OBJETIVO GENERAL.....                                    | 53 |
| 3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                               | 53 |
| 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....                                | 54 |
| 3.4. TAMAÑO DE MUESTRA.....                                     | 54 |
| 3.4.1. POBLACIÓN.....   | 54 |
| 3.4.2. UNIDADES Y ELEMENTOS MUÉSTRALES.....                     | 55 |
| 3.4.3. MERCADO .....  | 55 |
| 3.4.4. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.....                           | 56 |
| 3.5. HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 58 |
| 3.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....                               | 58 |
| 3.6.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA.....                               | 59 |
| 3.7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....                        | 59 |
| 3.7.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR.....                               | 60 |
| 3.7.2. TIPO DE CALZADO .....                                    | 61 |
| 3.7.3. CARACTERÍSTICAS DE CALZADO.....                          | 62 |



|   |    |
|---|----|
| 3.7.4. FRECUENCIA DE COMPRA.....  | 62 |
| 3.7.5. MARCAS POSICIONADAS EN EL MERCADO.....   | 63 |
| 3.7.6. LUGARES DE CANAL DE COMPRA.....  | 64 |
| 3.7.7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE CALZADO.....   | 65 |
| 3.7.8. DESTINO DE COMPRA CALZADO.....   | 65 |
| 3.7.9. PRECIO.....  | 66 |
| 3.8. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA EN BASE A LAS NECESIDADES DE<br>LOS USUARIOS DE CALZADO..... | 67 |
| 3.8.1. LUGAR DE RESIDENCIA.....   | 67 |
| 3.8.2. RELACIÓN DE USO .....  | 67 |
| 3.8.3. ESTILO DE CALZADO Y FRECUENCIA DE USO.....   | 67 |
| 3.8.4. COMPETIDORES DE RELEVANCIA .....   | 67 |
| 3.8.5. PREFERENCIA EN PUNTO DE VENTAS.....  | 67 |
| 3.8.6. MOTIVADORES DE COMPRA.....   | 68 |
| 3.8.7. PRECIO.....  | 68 |
| 4. CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO NUEVO MODELO DE NEGOCIOS.....                                | 69 |
| 4.1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....   | 69 |
| 4.2. VISIÓN.....  | 70 |
| 4.3. MISIÓN .....   | 70 |
| 4.4. VALORES.....   | 70 |
| 4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....  | 71 |
| 4.5.1. OPERATIVO.....   | 71 |
| 4.5.2. FINANCIERO.....  | 71 |
| 4.5.3. COMERCIAL.....   | 71 |
| 4.6. MAPA ESTRATÉGICO.....  | 71 |
| 4.6.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.....  | 71 |
| 4.6.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS.....   | 71 |
| 4.6.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....   | 72 |
| 4.6.4. PERSPECTIVA FINANCIERA.....  | 72 |
| 4.7. KPIS DEL MAPA ESTRATÉGICO.....   | 73 |
| 4.8. ESTRATEGIA GENÉRICA.....   | 74 |
| 4.9. ESTRATEGIA SECTOR.....   | 74 |
| 4.10. CADENA DE VALOR.....  | 75 |
| 5. CAPITULO V: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING.....   | 76 |
| 5.1. PUNTOS CONTRACTUALES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN.....                                       | 76 |

|   |    |
|---|----|
| 5.2. CONSTRUCCIÓN DE MARCA.....   | 78 |
| 5.3. TARGET.....  | 79 |
| 5.4. POSICIONAMIENTO.....   | 80 |
| 5.5. LANZAMIENTO.....   | 81 |
| 5.6. PROMESA DE LA MARCA.....   | 81 |
| 5.7. PLAZA.....   | 82 |
| 5.8. PROMOCIÓN.....   | 83 |
| 5.8.1. CAMPAÑA DE EXPECTATIVA – NUEVOS CLIENTES.....                          | 84 |
| 5.8.2. CAMPAÑA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES ACTUALES.....                      | 84 |
| 5.8.3. CAMPAÑA DE CLIENTES VIP.....   | 84 |
| 5.8.4. CANALES DE COMUNICACIÓN .....  | 84 |
| 5.9. PRECIO.....  | 84 |
| 5.10. PERSONAL.....   | 85 |
| 5.11. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING.....                              | 85 |
| 6. CAPITULO VI: ADMINISTRACIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIOS.....              | 86 |
| 6.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....  | 86 |
| 6.2. PROCESO DE VALOR AGREGADO.....   | 86 |
| 6.2.1. GESTIÓN DE COMPRAS.....  | 86 |
| 6.2.2. MERCADEO.....  | 87 |
| 6.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....   | 87 |
| 6.4. PROCESO DE SOPORTE.....  | 87 |
| 6.4.1. ADMINISTRATIVO – FINANCIERO.....                                       | 87 |
| 6.4.2. SOPORTE LEGAL.....   | 88 |
| 6.4.3. GESTIÓN HUMANA.....  | 88 |
| 6.4.4. CONTROL DE CALIDAD Y PROCESOS DE MEJORA CONTINUA.....                  | 88 |
| 7. CAPITULO VII: VIBILIDAD FINANCIERA.....                                    | 90 |
| 7.1. RESUMENDE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES APLICABLES A IANI S.A..... | 90 |
| 7.1.1. INVERSIONES TEMPORALES.....  | 90 |
| 7.1.2. INVENTARIOS.....   | 90 |
| 7.1.3. ACTIVOS FIJOS.....   | 91 |
| 7.1.4. RECONOCIMIENTO DE INGRESOS.....  | 91 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.1.5. VENTA DE BIENES .....                              | 91  |
| 7.1.6. PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....           | 92  |
| 7.2. COSTO DE CAPITAL DE TRABAJO.....                     | 92  |
| 7.3. PRESUPUESTOS GENERALES DEL PROYECTO.....             | 96  |
| 7.3.1. PRESUPUESTOS DE VENTAS-INGRESOS.....               | 97  |
| 7.3.2. PRESUPUESTOS DE COMPRAS-COSTOS.....                | 99  |
| 7.3.3. PRESUPUESTOS DE GASTOS.....                        | 101 |
| 7.3.4. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.....            | 104 |
| 7.3.5. ESTADO FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO.....        | 105 |
| 7.3.6. ESTADO FINANCIERO PRESUPUESTADO.....               | 105 |
| 7.4. EVALUACIÓN FINANCIERA.....                           | 107 |
| 7.4.1. VAN (VALOR ACTUAL NETO).....                       | 107 |
| 7.4.2. TIR (TASA INTERNA DE RETORNO).....                 | 107 |
| 7.4.3. RELACIÓN BENEFICIO-COSTO.....                      | 108 |
| 7.4.4. PRI (PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN)..... | 108 |
| 7.4.5. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN A IANI S.A.....         | 108 |
| 8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....     | 110 |
| 8.1. CONCLUSIONES.....                                    | 110 |
| 8.2. RECOMENDACIONES.....                                 | 113 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 114 |
| ANEXOS.....   | 117 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| CUADRO N°1: SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DEACUERDO AL MIPRO....                           | 14  |
| CUADRO N°2: TABLA DE MONTOS DE VENTAS TOTALES ANUALES PARA CATEGORIZACIÓN.....            | 21  |
| CUADRO N°3: SUELDOS HISTORICOS.....   | 31  |
| CUADRO N°4: ANÁLISIS PODER DE COMPRADORES.....  | 43  |
| CUADRO N°5: ANÁLISIS PODER DE NUEVOS COMPETIDORES.....                                    | 44  |
| CUADRO N°6: BARRERAS DE ENTRADA.....  | 45  |
| CUADRO N°7: ANALISIS PODER DE LOS PROVEEDORES.....  | 46  |
| CUADRO N°8: ANÁLISIS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....  | 48  |
| CUADRO N°9: HABITANTES DE LA POBLACIÓN PROVINCIA PICHINCHA DE 20 A 64 AÑOS EST. 2016..... | 54  |
| CUADRO N°10: FRECUENCIA DE COMPRA POR TIPO DE CALZADO.....                                | 61  |
| CUADRO N°11: CARACTERISTICAS ESPERADAS.....   | 62  |
| CUADRO N°12: MARCAS CALZADO IMPORTADO.....  | 63  |
| CUADRO N°13: MARCAS CALZADO NACIONAL.....   | 64  |
| CUADRO N°14: PRECIOS.....   | 66  |
| CUADRO N°15: MODELO CANVAS.....   | 69  |
| CUADRO N°16: MAPA ESTRATEGICO.....  | 72  |
| CUADRO N°17: KPIS.....  | 73  |
| CUADRO N°18: CADENA DE VALOR.....   | 75  |
| CUADRO N°19: COMPETIDORES.....  | 77  |
| CUADRO N°20: PRESUPUESTO MARKETING.....   | 85  |
| CUADRO N°21: INVERSIÓN REQUERIDA.....   | 93  |
| CUADRO N°22: CAPITAL DE TRABAJO.....  | 94  |
| CUADRO N°23: ANALISIS VENTA DE CALZADO POR AÑO Y SEGMENTO.....                            | 95  |
| CUADRO N°24: ANALISIS DE MARKET SHARE POR SEGMENTO.....                                   | 95  |
| CUADRO N°25: INVENTARIO INICIAL.....  | 96  |
| CUADRO N°26: ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....                              | 96  |
| CUADRO N°27: ESTRUCTURA DEL INVENTARIO.....   | 97  |
| CUADRO N°28: INVENTARIO DE ACCESORIOS.....  | 98  |
| CUADRO N°29: PRESUPUESTO DE VENTAS.....   | 99  |
| CUADRO N°30: PRESUPUESTO DE COMPRAS.....  | 100 |
| CUADRO N°31: PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS.....  | 102 |
| CUADRO N°32: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS.....                                   | 103 |
| CUADRO N°33: ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO.....                                       | 104 |
| CUADRO N°34: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO.....                               | 105 |
| CUADRO N°35: ESTADO FINANCIERO PRESUPUESTADO.....   | 106 |
| CUADRO N°36: CONSIDERACIONES PARA EVALUAR UN PROYECTO.....                                | 108 |
| CUADRO N°37: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....   | 109 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO N°1: CRECIMIENTO DEL PIB.....  | 30 |
| GRÁFICO N°2: PRECIO HISTORICO DEL PETROLEO.....                                  | 31 |
| GRÁFICO N°3: HISTORICO DE LA INFLACIÓN DEL ECUADOR.....                          | 32 |
| GRÁFICO N°4: PARTICIPACIÓN DE LA INFLACIÓN POR SECTOR.....                       | 33 |
| GRÁFICO N°5: HISTORICO DE RIESGO PAÍS.....                                       | 34 |
| GRÁFICO N°6: PIRAMIDE DE SOCIO DEMOGRÁFICO SEGÚN INEC.....                       | 35 |
| GRÁFICO N°7: EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE CALZADO Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS..... | 36 |
| GRÁFICO N°8: SEGMENTACIÓN DE ENCUESTADOS POR EDADES.....                         | 60 |
| GRÁFICO N°9: SEGMENTACIÓN DE ENCUESTADOS SECTOR.....                             | 60 |
| GRÁFICO N°10: PREFERENCIA DE CALZADO SEGÚN SU ORIGEN.....                        | 61 |
| GRÁFICO N°11: FRECUENCIA DE COMPRA.....  | 62 |
| GRÁFICO N°12: LUGAR DE COMPRA.....   | 64 |
| GRÁFICO N°13: MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....  | 65 |
| GRÁFICO N°14: DESTINO DE COMPRA.....   | 65 |
| GRÁFICO N°15: POSICIONAMIENTO.....   | 80 |
| GRÁFICO N°16: FLUJO OPERACIONAL MODELO DE NEGOCIOS.....                          | 89 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO N°1: DISEÑO DE ENCUESTA ON LINE .....                    | 117 |
| ANEXO N°2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS OBTENIDAS DEL SISTEMA.. | 123 |
| ANEXO N°3: PROVEEDOR DE ETUIQUETAS.....                        | 126 |
| ANEXO N°4: PROFORMA PROVEDOR DE SISTEMAS INFORMATICOS.....     | 128 |
| ANEXO N°5: PROFORMA MEDIOS PUBLICITARIOS.....                  | 145 |
| ANEXO N°6: CONSULTA PARA EL REGISTRO DE MARCA EN EL IEPI.....  | 146 |

## **1. CAPÍTULO I**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS CON INTEGRACIÓN HORIZONTAL DE PYMES DE PRODUCTORES DE CALZADO DE LA PROVINCIA DE “TUNGURAHUA” PARA ESTABLECER EL DISEÑO DE PRODUCTOS QUE GARANTICEN LA CALIDAD Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES ACTUALES DE LOS CONSUMIDORES DE LA CIUDAD DE QUITO.

### **1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **1.2.1. Planteamiento Del Problema**

El presente proyecto para la obtención de tesis se plantea basado en el Plan del Buen Vivir articulado desde el año 2013 por el gobierno nacional, en soporte al cumplimiento de los desafíos del objetivo 10 “Impulsar la Matriz productiva” con un enfoque del mejoramiento de la producción del sector de calzado de la provincia de Tungurahua a través de capacitación y promoción de un producto de calidad y competitivo. Indudablemente la investigación buscará incrementar la participación en el mercado del calzado de producción local que permitirá integrar más fuentes de empleo, garantizado a su vez el objetivo 9 “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” mediante un factor de mejora continua a través de planes estructurados de capacitación en base a las necesidades actuales del mercado, con procesos de aprendizaje y lanzamiento de una marca que identifique que los productos ecuatorianos si son competitivos.

### 1.2.2. Pronóstico

Actualmente, existen 196 empresas y 2500 productores de la provincia de Tungurahua que se dedican a la producción de calzado según el Informe No.1 del análisis de ventas MIPYMES INDUSTRIALES, otorgado por MIPRO, segmentadas de la siguiente manera

**CUADRO N°1: SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS DEACUERDO AL MIPRO**

| <b>Tamaño</b> | <b>Total Ventas</b>      | <b>Total Act. Fijos</b>  | <b>Empresas</b> |
|---------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| a)Micro       | \$ 856.458,77            | \$ 1.430.639,40          | 84              |
| b)Pequeña     | \$ 14.622.848,48         | \$ 4.204.275,09          | 40              |
| c)Mediana     | \$ 133.646.665,90        | \$ 47.047.963,44         | 59              |
| d)Grande      | \$ 303.769.761,19        | \$ 126.891.394,76        | 13              |
| <b>Total</b>  | <b>\$ 452.895.734,34</b> | <b>\$ 179.574.272,69</b> | <b>196</b>      |

**Fuente:** MIPRO

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Los segmentos a los que actualmente ofertan los productos de calzado local pertenecen a una población de estrato medio y bajo, cubriendo necesidades en modelos clásicos, principalmente como calzado escolar o de oficina.<sup>1</sup>

En el año 2007, el gobierno implementó el arancel mixto para la importación de calzado según la resolución 578 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones 10% Advalorem y 3 dólares por unidad, motivando de esta forma a la industria local, que durante los primeros años el sector mostró un incremento importante de 600 productores de calzado a 5000 a nivel nacional sin embargo existe una desaceleración del crecimiento de calzado de los últimos años.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>

<sup>2</sup> Revista Ekos, Producción Nacional Sectores estratégicos 2016, Abril 2016, Pag 65.

Hoy en día las importaciones de calzado y sus derivados mantienen un ritmo creciente según datos Trade Nosis entre los años 2009 y el 2014 crecieron el 95%, manteniendo una cifra de crecimiento anual sobre el 10%, lo cual es un reflejo que el consumidor ecuatoriano aún mantiene la preferencia del producto importado.

### **1.2.3. Diagnostico**

De no establecer un modelo de negocio para el mejoramiento de la calidad del calzado ecuatoriano en el periodo de la emisión de salvaguardas y el impulso al cambio de matriz productiva, los productores locales y actividades complementarias frenarían su crecimiento de manera impactante al mantener los mismos estándares de calidad no competitivos, dando mayor espacio a productos importados. Sin embargo al plantear este plan de negocio se propone esquemas de mejoramiento que permitan en las siguientes fases la exportación del calzado ecuatoriano y credibilidad en el consumo de producto local.

### **1.2.4. Formulación Del Problema**

¿Cuáles son los elementos claves de la industria de calzado en la provincia de Tungurahua que permitan el desarrollo del sector mediante la creación de un modelo de negocio?

### **1.2.5. Sistematización Del Problema**

- a) ¿Cuáles son los factores de desarrollo que los productores de la provincia de Tungurahua están trabajando actualmente?
- b) ¿Cuáles son las principales necesidades insatisfechas del consumidor local por lo cual prefiere calzado importado?



- c) ¿Cómo se puede crear un producto de calidad para captar la demanda de la ciudad de Quito?
- d) ¿Qué se debe plantear los productores locales para que su desarrollo sea sostenible y sustentable?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Incrementar la participación de la producción de calzado de la provincia de Tungurahua frente a la competencia mediante el diseño de un modelo de negocio que considera la integración horizontal, garantizando la calidad y la rentabilidad.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Realizar un análisis exploratorio de la situación del sector de productores locales en base a los motivos que limitan plantear planes de mejora continua en la producción de calzado.
- b) Identificar oportunidades de mercado en base a la demanda local insatisfecha y los principales motivos de la preferencia de calzado importado.
- c) Describir el producto que satisfaga las necesidades del mercado de la ciudad de Quito.
- d) Diseñar el Plan de Negocios sostenible y sustentable para el periodo 2016 - 2021 que permita un crecimiento atractivo del sector.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Justificación Teórica**

Para el desarrollo del diseño del modelo de negocios con los productores de calzado de la provincia de Tungurahua, se aplicarán teorías de investigación de mercados, planificación estratégica, marketing, estrategias de precios, medios de comunicación, canales óptimos de distribución, con el fin de diseñar los productos accesibles con la características esperadas por el consumidor, para luego aplicar las herramientas de evaluación financiera y el retorno de inversión.

Con la aplicación de la teoría cubierta apoyamos de manera directa al fortaleciendo la producción nacional de calzado que aporta al Plan del Buen Vivir del gobierno nacional y el dinamismo económico del productor local.

### **1.4.2. Justificación Metodológica**

El presente trabajo de investigación busca conocer y analizar las razones sensibles en la producción calzado para plantear acciones de mejora. Es importante para el desarrollo del presente trabajo la aplicación de entrevistas a profundidad con varios productores asociados a CALTU Cámara de calzado de Tungurahua.

Con ello queremos establecer estrategias de integración de pequeños productores especializados en distintas áreas que permita ampliar la línea de calzado, así como programas de actualización continua para mejorar la calidad de los productos y alcanzar tasas atractivas de crecimiento.

Para conocer las necesidades insatisfechas del consumidor de la ciudad de Quito se desarrollaran encuestas al consumidor actual como al potencial, será nuestra base de información para diseñar productos competitivos.

Mediante la integración horizontal diseñaremos un modelo de negocio en la que la cadena de abastecimiento sea fuertemente posicionada para abarcar varios estilos de calzado a precios accesibles cubriendo las principales necesidades del consumidor de la ciudad de Quito.

### **1.4.3. Justificación Práctica**

El presente trabajo planteará un modelo de negocios sustentable que integrará las Pymes de la provincia de Tungurahua para lograr un crecimiento gradual de producción local de calzado con un nivel competitivo. El modelo fomentará mayores fuentes de empleo así como su mejoramiento continuo, mediante planes de capacitación en productividad e inversión.

Las acciones se plantearán en base a las necesidades del cliente de la demanda actual no satisfecha mediante el diseño de un producto competitivo y accesible con la calidad esperada. La credibilidad física del producto permitirá generar una campaña promocional propuesta para incrementar el consumo de calzado de producción nacional apoyando de manera importante el Plan del Buen Vivir, con el cambio de la Matriz Productiva.

Todas las acciones permitirán mantenerse a en el mercado aun cuando se eliminen los impuestos en el calzado de importación durante los próximos 5 años dinamizando la economía, mediante la generación de empleo, mejorando de manera significativa la calidad de vida de los ecuatorianos.

## **1.5. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1. Marco Teórico**

#### **1.5.1.1. Planificación Estrategia**

En el marco que se presenta la planificación estratégica de las empresas tiene un papel importante y por ello es importante tener en cuenta tanto la problemática de los objetivos de las empresas, puesto que para la consecución de estas, la dirección ha tenido que tomar decisiones y acciones relativas a la búsqueda de medios y recursos.

“La planificación estratégica, por tanto, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno-mercado, así como resguardar sus debilidades”<sup>3</sup>.

#### **1.5.1.2. Plan De Marketing Estratégico**

“Es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia.”<sup>4</sup>

Comprende el esfuerzo de marketing que una empresa se propone realizar enfocando sus resultados más importantes del proceso de marketing referente a las líneas de servicios o productos.

##### *1.5.1.2.1. Objetivos del Plan de Marketing Estratégico*

- a) Fundamentar su actividad en opciones estratégicas sólidas y definidas.

---

<sup>3</sup> Francisco Abascal Rojas, Como Se Hace Un Plan Estratégico, Tercera Edición

<sup>4</sup> KOTLER, P Dirección de Marketing, Décima Edición

- b) Desarrollar sistemas de control del entorno y análisis de la competencia.
- c) Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- d) Prever regularmente la renovación de la cartera de productos - mercados.

### **1.5.1.3. Investigación de Mercados**

“La investigación de mercado es el proceso sistemático, de la obtención, análisis y presentación de datos que reflejan los descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”<sup>5</sup>

### **1.5.1.4. Análisis Financieros y de Gestión**

“Los análisis a los estados financieros sirven para determinar si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal o para identifica las políticas financieras de un competidor o, bien, para examinar la situación y tendencias financieras de in cliente actual posible”<sup>6</sup>

“Para elaborar los indicadores de gestión una organización, con o sin fines de lucro, es necesario utilizar matrices de conocimiento y evaluación del negocio. Como son la matrices del PETS o GESI, del FODA y las recomendadas por el tratadista Michael E. Portes del análisis de las cinco fuerzas, logrando mediante ellos la identificación de los riesgos internos y externos que las afectan”<sup>7</sup>

### **1.5.1.5. Canal de distribución**

“La elección del canal o canales de distribución, que va a utilizar una organización para llevar sus productos o servicios al comprador, dentro de la estrategia de distribución elegida,

---

<sup>5</sup> KOTLER, P Dirección de Marketing, Décima Edición Pág. 103

<sup>6</sup> Rodrigo Estupiñán – Orlando Estupiñán, Análisis Financiero y de Gestión, Primera Edición

<sup>7</sup> Rodrigo Estupiñán – Orlando Estupiñán, Análisis Financiero y de Gestión, Primera Edición

se plante a una empresa en dos situaciones o momentos distintos. En primer lugar, cuando nace se debe desarrollar sus canales de distribución y, en segundo lugar, cuando se considere necesario efectuar una modificación de canales”<sup>8</sup>

## **1.5.2. Marco Conceptual**

### **1.5.2.1. Integración Horizontal**

En microeconomía y dirección estratégica, la integración horizontal es una teoría de propiedad, auto pertenencia y control. Es una estrategia utilizada por una corporación que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados. Para alcanzar esta cobertura de mercado, se crean multitud de empresas subsidiarias. Cada una comercializa el producto para un segmento de mercado o para un área diferente. Esto es lo que se llama integración horizontal de marketing. La integración horizontal de producción se produce cuando una compañía tiene plantas en diferentes puntos produciendo productos similares.

### **1.5.2.2. PYMES**

“Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas”<sup>9</sup>.

### **1.5.2.3. MIPYMES**

Micro, pequeños y medianos productores.

### **1.5.2.4. Artesanos**

---

<sup>8</sup> Enrique Díez de Castro - Distribución Comercial, Segunda Edición

<sup>9</sup> <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Los artesanos realizan su trabajo a mano o con herramientas manuales, por lo que hay que tener cierta destreza y habilidad para realizar su trabajo. Pueden trabajar solos o junto a otras personas que les pueden servir de ayudantes o aprendices.

#### **1.5.2.5. MIPRO**

Ministerio de industrias y productividad.

#### **1.5.2.6. CALTU**

Cámara de Calzado de Tungurahua.

#### **1.5.2.7. JNDA**

Junta Nacional de Defensa del Artesano.

### **1.5.3. Marco Legal**

#### **1.5.3.1. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande**

Según el RUM “Registro Único de MIPYMES” la categoría de la define por montos de ventas anuales según cuadro adjunto.

| <b>CUADRO N°2 TABLA DE MONTOS DE VENTAS TOTALES ANUALES PARA CATEGORIZACIÓN<sup>10</sup></b>  |                |                |
|---|----------------|----------------|
| <b>Categoría</b>  | <b>Desde</b>   | <b>Hasta</b>   |
| <b>Microempresa</b>   | US\$ 1         | US\$ 100.000   |
| <b>Pequeña empresa</b>  | US\$ 100 001   | US\$ 1'000.000 |
| <b>Mediana empresa</b>  | US\$ 1'000.001 | US\$ 5'000.000 |
| <b>Fuente:</b> <a href="http://servicios.industrias.gob.ec/rum/">http://servicios.industrias.gob.ec/rum/</a><br><b>Elaborado por:</b> Diana Carranza, Marco Benítez |                |                |

<sup>10</sup> <http://servicios.industrias.gob.ec/rum/>

### **1.5.3.2. Calificación Artesanal**

Será considerado ARTESANO, al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, será calificado por la JNDA (Junta Nacional de Defensa del Artesano), desarrolle su actividad artesanal, con o sin operarios (15) y aprendices (5), y que hubiera invertido en su taller implementos, maquinaria y materia prima, una cantidad que no supere el (25%) del capital fijado para la pequeña industria, es decir el \$87.500. La JNDA a través de la Unidad de Calificaciones otorga el certificado de calificación artesanal, en las 164 ramas artesanales determinadas en el Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo, divididas en ramas de producción y servicio.

### **1.5.3.3. Estructura Legal de la Empresa**

Al momento de crear una empresa sea esta de carácter familiar o con un capital no muy amplio, se puede crear una Compañía Limitada. Esta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene un capital cerrado y, su monto mínimo de creación es de \$ 400.00 USD.

Al momento de crear una empresa que no tenga límite de socios ni de capital (Acciones las cuales se pueden cotizar en Bolsa de Valores), se puede crear una Compañía Anónima, su monto mínimo de creación es de \$ 800.00 USD.

### **1.5.3.4. Pasos para la Creación de una empresa**

Para crear una empresa en el Ecuador, se debe de realizar diferentes tipos de trámites en diferentes instituciones reguladoras y emitir diferentes tipos de permisos sean estos municipales o dependiendo de la actividad a la que se va a enfocar la empresa, La creación de una empresa puede demorar entre 3 semana a un mes. A continuación se detallan 11 pasos genéricos para la creación de una empresa en el Ecuador.



- 1.5.3.4.1. *Reserva de Nombre.* Este trámite se lo realiza en el balcón de servicios de la superintendencia de compañías.
- 1.5.3.4.2. *Elaborar los Estatutos.* Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
- 1.5.3.4.3. *Apertura de “Cuenta de Integración de Capital”.* Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco.
- 1.5.3.4.4. *Eleva la Escritura Pública.* Esto lo realiza un notario público. Se tiene que tener listo la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
- 1.5.3.4.5. *Aprobación del Estatuto.* Se entrega el estatuto a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
- 1.5.3.4.6. *Publicar en un Diario.* Con la aprobación del estatuto emitido por la Superintendencia de Compañías, esta entrega un extracto el cual debe ser publicado en un diario de circulación Nacional.
- 1.5.3.4.7. *Obtención de Permisos Municipales.* En el municipio se deberá cancelar la Patente Municipal y solicitar un certificado de cumplimiento de obligaciones.
- 1.5.3.4.8. *Inscripción de la Empresa.* Con los documentos obtenidos, se debe presentar en el registro mercantil para su inscripción.
- 1.5.3.4.9. *Realizar Junta General de Accionistas.* Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
- 1.5.3.4.10. *Obtención del RUC.* El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- 1.5.3.4.11. *Liberación de Fondos de la Cuenta de Integración de Capital.* Con el RUC emitido, la Superintendencia de Compañías Emite una carta dirigida al banco

donde se abrió la cuenta, para que se puedan disponer de los valores depositados para la creación de la Empresa sea esta Compañía Limitada o Sociedad Anónima.

## **1.6. HIPOTESIS DE TRABAJO**

¿Se lograra eficiencia en la producción con la integración vertical?

## **1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.7.1. Tipo de Estudio**

Para analizar de forma detallada cuales son las razones que los productores locales no han aprovechado el período de aplicación de salvaguardas, identificaremos las necesidades tecnológicas, materias primas o implementos que sean factores claves para el mejoramiento del producto final mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a un número apropiado de productores de Tungurahua.

Se levantarán de encuestas para el consumidor actual y potencial, con el que identificaremos las razones de preferencia de producto importado y las razones de preferencia del producto local para establecer un modelo de calzado acorde a las necesidades insatisfechas de los dos segmentos. Otras áreas de interés que se buscará conocer son períodos, frecuencia de compra, motivos de compra de calzado.

La interpretación de los estudios nos permitirá plantear un modelo de negocio que identifique los mejores productores que permitan un plan de acción de mejora y ofrecer al público productos con las características esperadas. El tipo de estudio es “Descriptivo”

## **1.7.2. Fuentes**

**1.7.2.1. Primarias:** Los datos de la presente investigación será específicamente de fuente primaria lo que permitirá la recolección de la información del productor y el consumidor actual y potencial de la industria del calzado.

**1.7.2.2. Secundarias:** Los datos secundarios se usaran fuentes de información como los siguientes estudios.

- a) INEC 2010, datos poblacionales económicos
- b) Asociación CALTU, Información de socios o productores de Tungurahua
- c) CAPEIPI Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha – Identificación de competidores actuales
- d) Estadísticas del Comercio Exterior Ministerio de Comercio Exterior.
- e) IEPI, Datos generales para la aplicación de una marca al canal de distribución.

## **1.7.3. Métodos de Investigación**

### **1.7.3.1. Métodos Teóricos:**

El análisis y síntesis serán fundamentales en el desarrollo de investigación iniciando con identificar las necesidades actuales de los productores de la provincia de Tungurahua y enfocar las principales acciones para el mejoramiento de la productividad basado en las necesidades del consumidor.

Otro método teórico será la evaluación de la producción local mediante datos históricos para conocer el desempeño de la producción de calzado antes y después de la aplicación de salvaguardas de importaciones y como se proyectará al futuro de manera lineal.

Los datos tanto investigativos como cronológicos permitirán el desarrollo del método deductivo para el diseño del Plan de Negocios enfocados en el incremento de la productividad de los productores así como llegar a los consumidores mediante un canal cercano con la credibilidad y confianza de un calzado atractivo para consumidores en la ciudad de Quito.

#### **1.7.3.2. Métodos Empíricos**

El método de investigación que se realizará para el proyecto de tesis basados en la experiencia de los expertos serán mediante entrevistas a profundidad con el objetivo de evaluar más allá de las reacciones superficiales y descubrir las razones implícitas a expertos y conocedores de la industria del calzado para considerar acciones de mejora de productividad. Este método se planea realizarlo de manera individual a los productores más representativos que son parte de CALTU.

Otro método de investigación serán las encuestas para consumidores actuales y potenciales que se desarrollará mediante la interrogación verbal con el objetivo de conocer las necesidades satisfechas y no satisfechas del calzado ecuatoriano y las razones de consumo de producto importado. Los resultados nos permitirán medir numéricamente las preferencias de mercado para fortalecer el canal y generar confianza en el mercado local.

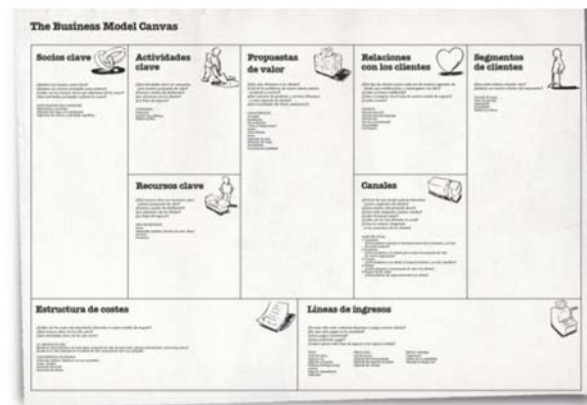
#### **1.7.4. Generación de Modelo de Negocios**

Para determinar un modelo de negocio que cumpla con los objetivos propuestos en el proyecto de investigación se propone usar una de las siguientes metodologías en la definición

adecuada de un Modelo de Negocios sustentable a lo largo plazo con un enfoque de innovación e impacto en el mercado

#### 1.7.4.1 Generación de Modelo de Negocios Canvas

El modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur “Un modelo de negocio que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”<sup>11</sup> el mismo que se estructura en cuatro bloques, actividades claves, asociaciones claves, recursos claves y estructura de costos al responder todos los bloques de información que permiten la creación de un modelo de innovación en pro de un negocio sustentable



#### 1.7.4.2 Modelo de Negocios Start Ups

El modelo de Start up considera un modelo de negocio innovador que genere un rápido crecimiento mediante la aplicación de la traducción de una nueva idea mediante el objetivo de “Crear, medir y aprender”<sup>12</sup> sin embargo la aplicación del modelo recomienda las pruebas pilotos para evaluar el impacto con un feedback inmediato y así evitar el fracaso en grandes escalas.

<sup>11</sup> Generación del Modelo de Negocios, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores

<sup>12</sup> Lean Startups Eric Ries

## **2. CAPÍTULO II : ANALISIS ECONOMICO**

La producción y compra del calzado producido en el Ecuador es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional.

Por lo cual procederemos a analizar los principales indicadores que tienen influencia dentro del mercado.

### **2.1. SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR**

Ecuador ha experimentado periodos de inestabilidad política y económica a finales de los 90's y principios del 2000, los principales factores fueron la crisis económica que enfrento en 1997 por el fenómeno del niño y la caída del precio del petróleo, principal producto de exportación. Esto llevo a una inestabilidad de las principales variables macroeconómicas, especialmente en el tipo de cambio y de los niveles de precios, a consecuencia de esto el sucre experimento una devaluación del 300% de su valor desde 1991, por lo que en el año 2000, Ecuador abolió la moneda local y se formalizo el dólar como moneda oficial del Ecuador a un cambio de 25,000.00 sucres por 1.00 dólar, adicional en el gobierno de Lucio Gutiérrez se dio paso libre a la mercadería china. “competir con el mercado chino es imposible debido a la forma que está estructurado ese país, su industria y su mano de obra barata”<sup>13</sup>, esto afecto directamente a la industria manufacturera esto combinado a una administración fiscal y monetaria deficiente, se produjo el golpe de estado en enero del 2000 contra Jamil Mahuad y luego en el 2005 a Lucio Gutiérrez. Ya que las políticas económicas propuestas por los jefes de las administraciones de esos periodos no garantizaban beneficios ni estabilidad económica a la mayoría de la población.

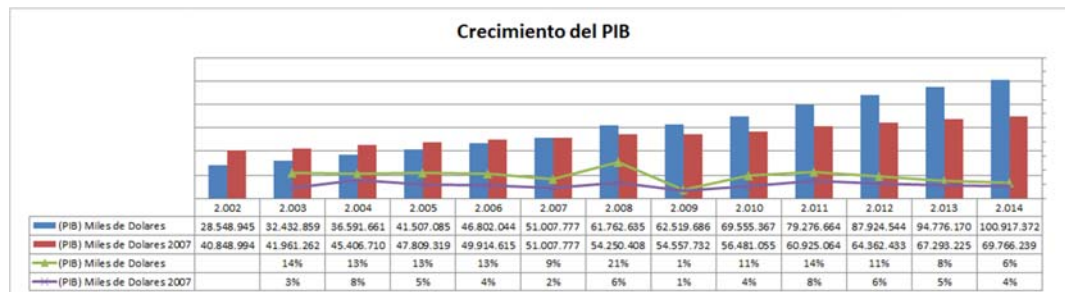
---

<sup>13</sup> Entrevista realizada por el equipo de investigadores del observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simon Bolivar, Septiembre 2010

En el año 2007 con la administración de nuestro actual presidente Economista Rafael Correa, con su propuesta de campaña “Revolución Ciudadana” prometió al pueblo ecuatoriano una reducción de pobreza y mayor igualdad mediante la distribución de la riqueza.

Rafael Correa solicitó la cancelación de la deuda que mantenía Ecuador con el Fondo Monetario Internacional (FMI), para ya no seguir las directrices en el manejo del gasto público. Experimentando un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

### GRÁFICO N°1: CRECIMIENTO DEL PIB



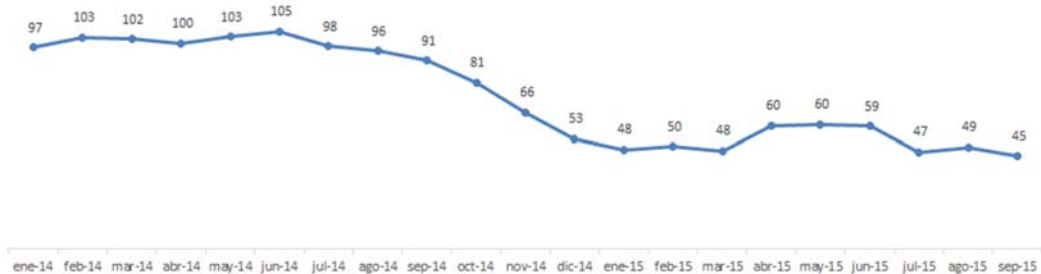
**Fuente:** <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/757>

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Este crecimiento se logra sostener gracias al aumento del precio del petróleo y al aumento en los ingresos fiscales del gobierno. Logrando multiplicar la inversión pública lo que tuvo un efecto positivo a nivel país con la construcción de infraestructura, como hospitales, escuelas del milenio, carreteras, entre otras.

A partir del año 2011 se produce una desaceleración económica. Según gráfico No.1 podemos observar que en el año 2014 la economía solo creció un 4% del PIB real comparado con el 8% del 2011, esto se debe principalmente al estancamiento de los precios del petróleo y a la poca inversión extranjera.

## GRÁFICO N°2: PRECIO HISTORICO DEL PETROLEO



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

El crecimiento económico se ha moderado por la baja en el precio del petróleo, lo que ha disminuido las inversiones en dicho sector, sin embargo la política de gobierno con el excesivo gasto público, ha permitido que los indicadores económico no se vean afectados, como es el caso de la mejora del mercado laboral.

Sumando a existido un gran incremento en el salario básico unificado el cual afecta directamente a la producción afectando el costo de la producción, haciendo que el producto final se menos competitivo con los productos importados.

## CUADRO N°3: SUELDOS HISTORICOS

| AÑO BASE | SALARIO BASICO UNIFICADO | INCREMENTO | % INFLACIÓN ACUMULADA |
|----------|--------------------------|------------|-----------------------|
| 2000     | 56,60                    | -          | -                     |
| 2001     | 85,70                    | 51,41%     | 6,97                  |
| 2002     | 104,88                   | 22,38%     | 1,81                  |
| 2003     | 121,91                   | 16,24%     | 2,49                  |
| 2004     | 135,64                   | 11,26%     | 0,41                  |
| 2005     | 150,00                   | 10,59%     | 0,25                  |
| 2006     | 160,00                   | 6,67%      | 0,48                  |
| 2007     | 170,00                   | 6,25%      | 0,30                  |
| 2008     | 200,00                   | 17,65%     | 1,14                  |
| 2009     | 218,00                   | 9,00%      | 0,71                  |
| 2010     | 240,00                   | 10,09%     | 0,83                  |
| 2011     | 264,00                   | 10,00%     | 0,68                  |
| 2012     | 292,00                   | 10,61%     | 0,57                  |
| 2013     | 318,00                   | 8,90%      | 0,50                  |
| 2014     | 340,00                   | 6,92%      | 0,18                  |

**Fuente:** Ministerio de Trabajo

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez



El incremento constante del salario básico unificado redistribuye la riqueza del país, pero a nivel de la manufactura en el Ecuador sigue existiendo ineficiencias que afectan a la productividad y competitividad de las empresas.

### 2.1.1. Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

A lo largo de varios años las variaciones que han experimentado los precios de los productos ecuatorianos han sido inferiores al 5%, en el 2008 se llegaron a tener tasas de inflación anual que bordeaban el 8%, reduciendo en otros años a un techo del 6% tal como lo observamos en el gráfico 3

**GRÁFICO N°3: HISTORICO DE LA INFACIÓN DEL ECUADOR**

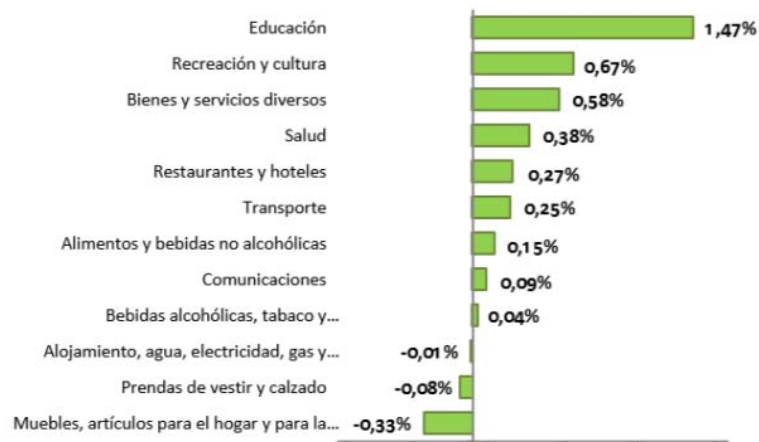


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

La inflación al IPC a enero 2015 cerro en 3.53%, lo que contribuyó a esta variación según las divisiones de productos, fue el alza de precios en la educación, especialmente en la educación Universitaria y Bachillerato. En lo que respecta a bienes y servicios la inflación tuvo una variación de 0.58%.

**GRÁFICO N°4: PARTICIPACIÓN DE LA INFLACIÓN POR SECTOR**



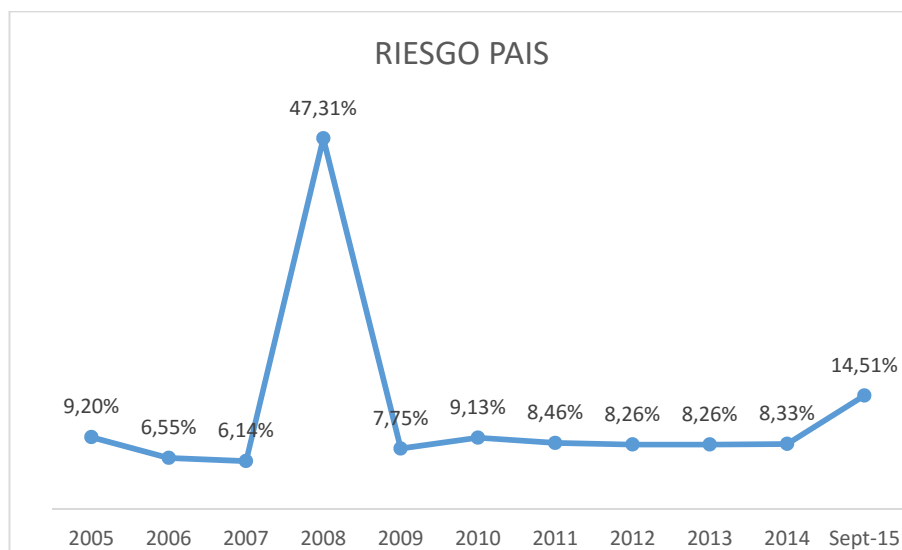
**Fuente y Elaborado por:** Ecuador en cifras (INFLACIÓN MENSUAL Septiembre 2015).

**2.1.2. Riesgo País**

El concepto de riesgo país, hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

El Riesgo País, se mide en puntos básicos (cada 100 puntos equivalen a 1%), y refleja el “spread” (diferencia de tasas de interés) que pagan los bonos públicos de un país respecto de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos, considerados instrumentos de inversión completamente libre de riesgo.

## GRÁFICO N°5: HISTORICO DE RIESGO PAÍS



**Fuente:** Banco Central de Ecuador

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

El resultado del año 2008 cuando supero los 4000 puntos de riesgo país, fue principalmente a la caída del precio del petróleo y la decisión por parte del gobierno de Rafael Correa suspender el pago de la deuda que al momento mantenía con bancos privados internacionales, esto ocasiono a inicios del 2009 todas las inversiones disminuyeran, sin embargo para los próximos años hasta el 2014 el riesgo país disminuyo a un promedio de 800 puntos debido al incremento en el precio del petróleo y la renegociación de deuda con las entidades financieras internacionales.

Para el segundo semestre del año 2015 el gobierno busca reducir el riesgo país, ya que esto ha complicado a conseguir nuevos préstamos para poder cubrir el déficit presupuestario.

### **2.1.3. Análisis Tecnológico**

Ecuador en la última década se ha abierto a la tecnología y se ha visto un despunte en el uso de TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) y un constante crecimiento del

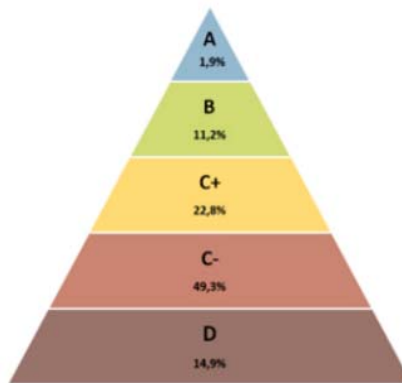
comercio electrónico en el país, sin embargo según el INEC el 33.4% de 2566.512 hogares tienen computadores.

#### **2.1.4. Análisis Social**

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), nos enseñan que los hogares ecuatorianos se dividen en 5 estratos. Dentro del estrato socioeconómico A esta apenas el 1,9% de la población, del B el 11.2%, del C+ el 22.8%, del C- el 49.3% y del D el 14.9%<sup>14</sup>. Los factores que definen las características de las personas en estos estratos son el estilo de vida, el nivel de educación, el tamaño familiar y los hábitos de consumo.

Para el modelo de negocio que se está desarrollando, es de alto interés para la segmentación enfocados en el los estratos A, B y C+ que conforman un 35.9% de la población. El poder adquisitivo permite definir áreas de interés para compras sustentables a largo plazo.

#### **GRAFICO N°6: PIRAMIDE DE SOCIO DEMOGRAFICO SEGÚN INEC**



Fuente y Elaborado por: <http://www.inec.gob.ec>

<sup>14</sup> [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)

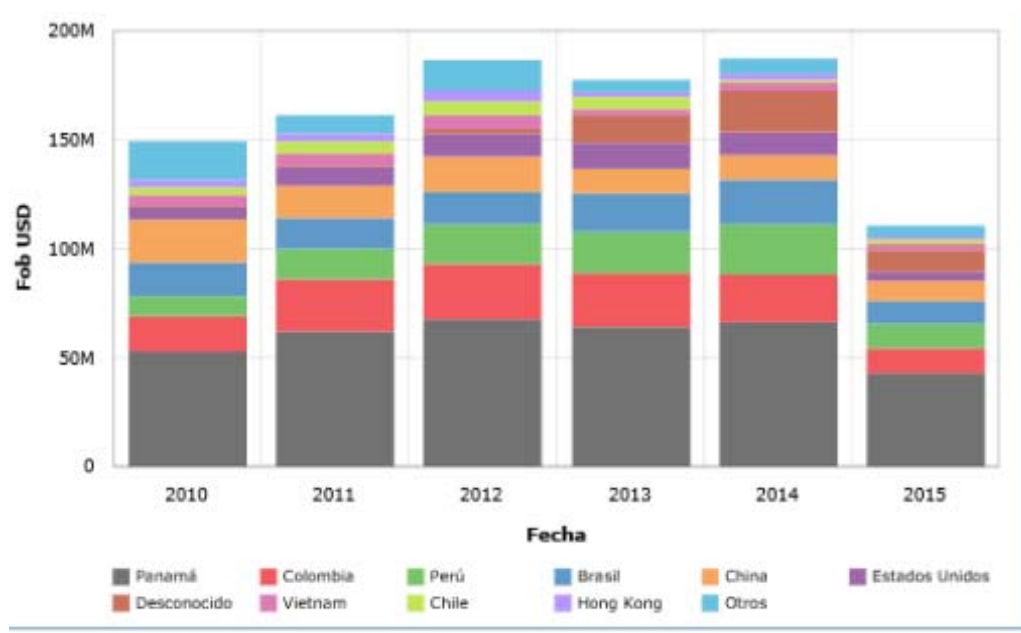
## 2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL PYMES DE CALZADO DE TUNGURAHUA

La industria de calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Según la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), indica que de los 15 Millones de pares de zapatos que se producían en el 2008, paso a 28.8 millones a 2011.

Esto gracias a los aranceles mixtos que imponen 6USD más el 10% ad valoren por cada par importado.

Adicionando las sobretasas que impuso el COMEX impuestas el 6 de marzo del 2015 que adicionan un 25% de sobretasa al calzado. Esto ha generado una disminución en las importaciones de calzado en el año 2015 como se puede visualizar en el siguiente grafico

**GRÁFICO N°7. EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE CALZADO Y ARTÍCULOS ANÁLOGOS**



**Fuente y Elaborado por:** <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/calzado-polainas-y-articulos-analogos-partes-de-estos-articulos/EC/64>

La producción anual del sector calzado ecuatoriano es de 32 millones de pares de zapatos, que representan un monto de USD 560 millones en ventas, con un consumo per cápita de 2,13 pares por habitante al año, generando más de 100 mil fuentes de empleo directas e indirectas.<sup>15</sup>

La Cámara de Calzado de Tungurahua, CALTU revela que en el país existen cerca de 4500 productores de calzado los mismos que abarcan 84% de la oferta global del Ecuador, de los cuales el 50% pertenecen a la provincia de Tungurahua.

### **2.2.1. Situación Económica De Tungurahua**

La provincia de Tungurahua posee una economía con una estructura laboral socialmente inclusiva, con la integración de actividades agropecuarias y potencial en la manufactura. Donde la PEA dentro de este sector corresponde al 15% del total de la provincia, siendo este valor que duplica la media nacional.

Adicional cuenta Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato (CEPIA), con un área total de 659.389,49 m<sup>2</sup>. Con un sector industrial principalmente enfocado a: textiles - alimentos - construcción - curtiembres - carrocerías - plantas de caucho - poliuretano - madera - plásticos - confección - químicos - botas de caucho - balanceados - reencauche - comercializadoras, etc.

Esta es una entidad encargada de velar por los intereses de toda empresa en funcionamiento dentro del denominado Parque Industrial.

---

<sup>15</sup> <http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/>

CEPIA tiene varios objetivos planteados para administrar los servicios comunitarios necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de sus socios y a la vez mantenerse competitivos y cooperarse entre ellos. Esta corporación de empresas ha planteado estrategias para promover el progreso social, técnico, científico y económico de las empresas asociadas.

De las empresas que destacan el crecimiento económico de la provincia están: Plasticaucho que es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de calzado. Fundada en 1931, en la ciudad de Ambato. La misma que a lo largo de su historia un crecimiento sostenido, hasta convertirse en una de las empresas productoras de calzado de lona más importantes del Ecuador y del mundo. También en el año 2013 se inauguró el nuevo Parque Industrial Autopartista ubicado en la parroquia Unamuncho el cual posee la planta ensambladora de CIAUTO, que tiene una extensión de 10.000 m<sup>2</sup>.

### **2.3. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

El método de Investigación Cualitativa, mediante entrevistas a profundidad permitirá explorar la información para la decisión y selección de los mejores productores de la zona de Tungurahua con experiencia y conocimientos especializados en producción y comercialización de calzado.

El método de Entrevistas con Expertos, una técnica exploratoria que permite reconocer características específicas con libertad de expresión.

Los productores de calzado de Tungurahua, han desarrollado su actividad de artesano como herencia familiar, su especialidad es principalmente en calzado ejecutivo, casual y deportivo, la materia prima principal es de origen nacional, sin embargo si existen características

específicas las plantillas, pegamentos entre otras son importadas. En los últimos años hemos crecido en ventas, sin embargo el internet es ahora un medio de inspiración para pensar en nuevas tendencias.<sup>16</sup>

### **2.3.1. Producción de Diseño Exclusivo**

Eduardo Aguilar Artesano, se especializa en calzado ejecutivo, industrial y actualmente con las modificaciones específicas está desarrollando calzado para diabéticos y lo comercializa en la ciudad de Guayaquil.

Su equipo de trabajo lo integra su esposa e hijos en diferentes etapas multidisciplinarias en la producción de calzado. Cuentan con las normas INEN y calificados como artesanos. Gracias a su curva de aprendizaje recomiendan que el proceso productivo, la clave para un calzado duradero están en la costura y pegado.



---

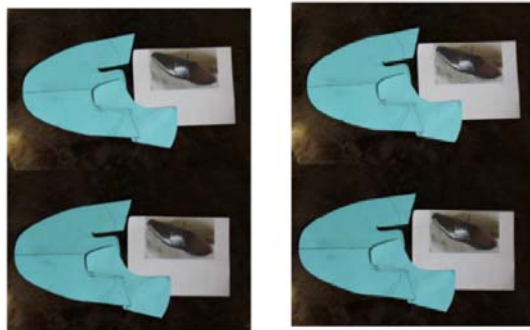
<sup>16</sup> Artesano Sr. Eduardo Aguilar, Sr. Vicente Aguilar producen en el cantón Ambatillo.



Los miembros afiliados a CALTU, se especializan en estilos de calzado de mujer y hombre, con los que ofrecen producir calzado de diseños propios con un tiempo de entrega de 8 días y con diseños exclusivos de 30 días laborables.

En base a la investigación se solicitaron muestras de calzado ejecutivo y de mujer sin embargo en el momento de producción se encontró lo siguiente:

- Producción de un diseño exclusivo excedió los 30 días laborables, sus principales razones fueron. el diseño de y elaboración de las hormas.
- Pedido mínimo 6 pares del mismo modelo.
- Comodidad, diseño acabado cumple 100% las especificaciones.
- Costo promedio 35 USD



- Producción de diseño exclusivo femenino 9 días laborables
- Comodidad, diseño, estilo no cumplen con lo esperado
- Actualmente no producen flats ballerinas con el ingreso de producto de origen chino no son competitivos en precios.
- Costo promedio \$22 USD



### **2.3.2. Producción de Diseño Propio**

Asesor comercial Luigi Valdini afirma que su especialidad se enfoca en calzado ejecutivo masculino, con características que le distinguen frente a su competencia por el uso de materias primas importadas, lo que encarece el producto a un costo promedio de \$ 45 USD a \$ 60 USD dólares dependiendo el modelo. Están dispuestos a fabricar diseños exclusivos y propios con un tiempo promedio de entrega de 8 días laborables con un pedido mínimo de 6 pares por modelo.

Wilson Supe gerente propietario de BULL TERRIER produce calzado casual de hombre y mujer, su diferenciación está en sus diseños exclusivos de suelas, con el paraguas de marca

propia. Sus costos para calzado de mujer están en un promedio de \$ 25 USD a \$ 30 USD y de Hombre de \$ 35 USD a \$ 40 USD.

### **2.3.3. Proveedores de Empaques**

Maria Montenegro Empaques CADALI empresa especialista en todo tipo de empaques en cartulina micro corrugado y acetato. Las cantidades mínimas de producción corresponde de 1000 unidades con un precio promedio de \$ 1.50 USD por caja.

El material que recomiendan para el manejo y cuidado del calzado es cartón corrugado.

### **2.3.4. Estudios Superiores en Fabricación de Calzado**

CALTU y en apoyo a la matriz productiva del país se crea la tecnología Superior de Fabricación de Calzado con un tiempo de duración de 2 años en el Instituto Superior Guayaquil avalado por la secretaria de educación superior ciencia, tecnología e innovación.

### **2.3.5. Etiquetas**

SCREENTM es proveedor que cumple con las normas INEN de etiquetado que está afiliado a CALTU su producción mínima es de mil etiquetas con un precio promedio de \$ 0.05 USD por etiqueta.

## **2.4. CINCO FUERZAS DE PORTER**

Las cinco fuerzas de Porter, es un modelo estratégico que nos permitirá identificar la industria de calzado de Tungurahua, pues este será el entorno que conlleve al diseño de un modelo de negocios sustentable mediante el análisis a profundidad.

### **2.4.1. Poder De Negociador De Los Clientes**

El calzado corresponde a una necesidad básica fisiológica según la pirámide de Maslow una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” de 1943, logró una importante notoriedad, no sólo en el campo de la

psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. El cubrir una necesidad básica existe variedad y estilos pero no existe un producto sustituto al calzado que pueda cubrir la necesidad de protección de los pies, sin embargo para el presente trabajo se podrá evaluar como producto sustituto al importado.

La población de la ciudad de Quito económicamente activa son atractivas alrededor de un millón trescientos respecto a los datos del INEC; los clientes tienen claridad de uso, así como los lugares donde encontrarlos. La oferta de calzado es extensa y son múltiples las opciones donde se lo puede encontrar como centro comerciales, tiendas específicas de calzado, tiendas departamentales, compra por catálogo, y vía on-line.

Los estilos de calzado como deportivo, escolar, casual y ejecutivo, son diversos de acuerdo a su uso, y clima de la ciudad de Quito

El precio es altamente identificado entre diferentes tiendas y estilos. El punto importante que brindaría diferenciación son tendencias mediante una marca con estilos vanguardistas.

#### CUADRO N°4: ANÁLISIS PODER DE COMPRADORES

|   |         | Actual             | Futuro         |        |          |               |   |   |  |
|---|---------|--------------------|----------------|--------|----------|---------------|---|---|--|
| PODER DE LOS COMPRADORES  |         | IMY POCO ATRACTIVO | POCO ATRACTIVO | NEUTRO | ATRATIVO | IMY ATRACTIVO | Impulsor del Cambio   | Oportunidad                                     | Amenaza  |
| Número de compradores   | Escasos |                    |                |        | Actual   | Muchos        | Población de la Ciudad de Quito en Crecimiento 1.8 de acuerdo al INEC | Nuevos consumidores de Calzado                  |  |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria | Alta    |                    |                |        | Actual   | Baja          | Preferencia de Calzado Importado                                      |   | Preferencia en precio y calidad el producto importado              |
| Costo de cambio del comprador                                   | Alto    |                    |                |        | Actual   | Bajo          | Calidad a precios mas bajas   |   | Minimiza volúmenes de producción y reducen condiciones comerciales |
| Amenaza de los compradores de integración hacia atrás           | Alta    |                    |                | Actual |          | Baja          |   |   |  |
| Contribución a la calidad o costos de los compradores           | Pequeña |                    |                |        | Actual   | Grande        | Retroalimentación del calzado actual                                  | Manejo de mejora continua en la cadena de valor | Preferencia del calzado importado                                  |

**Fuente:** Investigación, entrevistas a profundidad  
**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## 2.4.2. Amenaza De Nuevos Competidores

Según data al 2014 de los productores de Tungurahua, entre micro, pequeñas, medianas y grandes existentes son 39 empresas de la provincia, con un crecimiento del 8% de ventas en valores en el período mencionado.

Los fabricantes de calzado se han mantenido tan solo con un crecimiento del 2%, al ser una actividad de tradición familiar que en la actualidad no se disponen actualizaciones formales o escuelas de capacitación superior integral que incluya capacitación, diseño, comodidad, esos es una fuerte amenaza a largo plazo con los países vecinos como Colombia y Perú.

Las grandes plantas productoras de calzados están registradas en el SRI únicamente 4 y se han mantenido en los últimos 4 años.

### CUADRO N°5: ANÁLISIS PODER DE NUEVOS COMPETIDORES

|  |            |      |      |      |  |      |            | Impulsor del Cambio  | Oportunidad  | Amenaza   |
|--|------------|------|------|------|--|------|------------|--|--|---|
| <b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>  |            |      |      |      |  |      |            |  |  |   |
| Número de competidores equilibrados  | Importante |      |      |      |  | <br> | Bajo       | 72 Pequeñas empresas comercializadoras de calzado en Pichincha Mpro                            | Número manejable de empresas comercializadoras en la Ciudad de Quito | Alto número no contabilizado de comerciantes informales |
| Crecimiento relativo de la industria <i>(a mayor crecimiento disminuye la rivalidad)</i> | Lento      |      |      | <br> |  |      | Rápido     | Crecimiento +2%  |  |   |
| Características del producto   | Genéricas  |      |      | <br> |  | <br> | Especiales | Investigación de Mercado refleja la búsqueda de un precio bajo con diseño, comodidad y calidad | Portafolio diferencial por calidad y diseño con precios accesibles   |   |
| Incrementos de capacidad <i>(posible capacidad ociosa en la industria)</i>               | Grandes    | <br> | <br> |      |  |      | Pequeños   | Artesanos dispuestos a producir - Fabricación por obra   | Agilidad de cambio de tendencias y mejoramiento calidad              |   |

**Fuente:** Entrevistas a profundidad e información secundaria CALTU

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 2.4.3. Barreras De Entrada

Las barreras de entrada para el sector productivo de calzado en el Ecuador en general es baja ya que se ha involucrado mano de obra con experiencia que desarrolle las habilidades familiares adquiridas.

El apoyo gubernamental de impuesto mixto y barreras de entrada de importaciones ha dinamizado la producción de calzado e acuerdo a información del Ministerio de Industrias y productividad.

Los montos de cambio son medios y altos comparados con manufactura textil era principalmente por la curva de aprendizaje y nivel bajo de negociación y financiamiento.

La maquinaria es accesible entre pegadoras, moldeadoras sus costos referenciales de mercado están entre \$30.000 y \$45.000 USD.

**CUADRO N°6: ANALISIS BARRERAS DE ENTRADA**

| BARRERAS DE ENTRADA                            |                 |  |  |  |  |  | Impulsor del Cambio | Oportunidad  | Amenaza   |   |
|--|-----------------|--|--|--|--|--|---------------------|--|---|---|
| Economías de Escala                            | Pequeñas        |  |  |  |  |  | Grandes             | Estandarización y Especialización de procesos desde la primera línea de producción con calzado importado |   | Producto Importado, Calzado Chino y Calzado Americano                         |
| Diferenciación del producto                    | Escasa          |  |  |  |  |  | Importante          | Comodidad y Calidad en el Calzado Ecuatoriano  | Calzado ecuatoriano cómodo con diseños vanguardistas    | Productores con ormas clásicas. Tiempo aproximado de cambio de Ormas 40       |
| Identificación de la marca                     | Baja            |  |  |  |  |  | Alta                | Marcas poco o nada identificadas   |   | Informalidad de comercialización de calzado                                   |
| Costo de cambio                                | Bajo            |  |  |  |  |  | Alto                | Los costos entre calzado y textiles por maquinarias y curva de aprendizaje son accesibles                |   |   |
| Selección de productores de calzado Tungurahua | Amplio          |  |  |  |  |  | Restringido         | Productores formales y con acabados de calidad cumplimiento de convenios                                 | Optimizar costos y experiencia de mano de obra          |   |
| Requerimientos de capital                      | Bajos           |  |  |  |  |  | Altos               | El monto de capital que se requiere para ingresar en la industria es medio bajo, bajo                    |   | Ingresos más microproductores sin formación especializada en calzado          |
| Acceso a la última tecnología                  | Amplio          |  |  |  |  |  | Restringido         | Salvaguardas limita el acceso a maquinaria que optimice la producción                                    |   | Altas inversiones para cambio de tecnología, reduce niveles de competitividad |
| Curva de experiencia                           | Sin importancia |  |  |  |  |  | Muy importante      | Canal posicionado para la distribución de Calzado  | Fortalecer una marca especializada en calzado ejecutivo |   |

**Fuente:** Entrevistas a profundidad  
**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

#### 2.4.4. Poder De Negociador De Los Proveedores

En la provincia de Tungurahua de acuerdo a registros de CALTU existen 2500 micro productores que trabajan en calzado entre ejecutivo, seguridad industrial, deportivo, infantil.

El 90% de la materia prima es de proveedores nacionales y depende de la calidad de zapato que se produzca.

Los materiales locales para el calzado son el cuero procesado, e impermeable, hormas, pasadores y cordones. (Entrevista a Profundidad).

El material importando que corresponda al 10% como plantillas, pegamento principalmente de Colombia y Brasil.

**CUADRO N°7: ANALISIS PODER DE LOS PROVEEDORES**

|  |         | IMY POCO ATRACTIVO | POCO ATRACTIVO | NEUTRO | ATRACTIVO | IMY ATRACTIVO | Impulsor del Cambio   | Oportunidad   | Amenaza   |  |
|--|---------|--------------------|----------------|--------|-----------|---------------|---|---|---|--|
| PODER DE LOS PROVEEDORES   |         |                    |                |        |           |               |   |   |   |  |
| Cantidad de proveedores importantes                                | Escasos |                    |                |        |           | Muchos        | 2500 microproductores de calzado en la provincia de Tungurahua "Caltu"  | Seleccionar los mejores productores de Tungurahua en términos de lo que espera los clientes | Disponibilidad de opciones para la importación      |  |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores | Baja    |                    |                |        |           | Alta          | Calzado importado   |   | Reduce la producción local                          |  |
| Costo de sustitución de los proveedores                            | Alto    |                    |                |        |           | Bajo          | Calzado importado   |   | Reduce fuentes de empleo artesanal                  |  |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia delante            | Altas   |                    |                |        |           | Bajas         | Asociaciones de Productores que integre sus ventas Actualmente CALTU y Calza Ecuador, unicamente integridad directorio de contactos | Directorio para evaluar proveedores de calidad  |   |  |
| Contribución de los proveedores a nuestra calidad o servicio       | Alta    |                    |                |        |           | Baja          | Contribución Alta   | Mejora Continua y actualizaciones   | Proceso largo de especialización y formación formal |  |
| Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores | Pequeña |                    |                |        |           | Grande        | Integración/Negociación por volúmenes   |   |   |  |

**Fuente:** MIPRO

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

#### **2.4.5. Amenaza De Productos Sustitutos**

El calzado ha sido históricamente uno de los objetos más usados desde las civilizaciones más antiguas, como protección o reconocimiento de criminales y nobles.

En la cultura americana aún no ha tenido sustitutos culturalmente, es un bien de primera necesidad y con altas tendencias de consumo. Las marcas mundiales que han tomado importante participación en el mercado por sus economías a escala son:

- a) Deportivos, Nike, Reebok, Adidas Skechers, Acsis
- b) Ejecutivos, Aldo, Nine west, Tommy hilfiger. Hugo Boss, Bossi, Kenneth Cole, Coach, La Coste,
- c) Niños: Carters, Oshkosh.

Mientras que la producción nacional que se ha mantenido en el mercado a durante los últimos años son:

- a) Deportivos: Venus, Bunky, Marcelo Sports, Janmart
- b) Ejecutivos: Buestan, Marcelo, Ponny, Cáceres, Bumms, Luigi Valadini, Makiato.
- c) Niños: Giffer, Ponny, Bunky

Las culturas indígenas de cada sector mantienen aún su vestimenta cultural, las sandalias, alpargatas, para el Ecuador corresponde el 7% según la CEPAL segmento que no será evaluado para el presente trabajo.

Por lo tanto los productos sustitutos para el presente de trabajo serían productos importados.



## CUADRO N°8: ANÁLISIS PRODUCTOS SUSTITUTOS

|                                       |            | MUY POCO<br>ACTRATIVO | POCO<br>ACTRATIVO | NEUTRO | ACTRATIVO | MUY<br>ACTRATIVO | Impulsor del<br>Cambio | Oportunidad  | Amenaza  |
|---------------------------------------|------------|-----------------------|-------------------|--------|-----------|------------------|------------------------|--|--|
| <b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>   |            |                       |                   |        |           |                  |                        |  |  |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | Importante |                       |                   |        |           |                  | Escasa                 | Calzado importado  | Reducción de fuentes de empleo en la provic        |
| Costos de cambio para el consumidor   | Bajos      |                       |                   |        |           |                  | Altos                  | Nuevos estilos nuevos precios  | Identificar un calzado para cada estilo            |
| Relación Precio/valor del sustituto   | Alto       |                       |                   |        |           |                  | Bajo                   | Precio accesible en cumplimiento de necesidades actualmente no cubiertas | Alta competencia en precios por canales informales |

**Fuente:** Entrevistas a profundidad

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez.

### 2.5. ANALISIS FODA

El siguiente análisis FODA, nos permitirá diseñar el modelo de negocio que permite obtener una ventaja competitiva <sup>17</sup> al calzado que se produce en la provincia de Tungurahua a fin de maximizar la rentabilidad y mantener un negocio sostenible en el tiempo

<sup>17</sup> Administración Estratégica, un enfoque integrado Charles, W Hill Garet, R. Jones 6ta Edición, 2004

## 2.5.1. Matriz OA

### a) OPORTUNIDADES

| 1. Determinación de las Oportunidades Claves de la Industria |  | Peso relativo | Calificación | Ponderado |
|--|--|---------------|--------------|-----------|
| O1   | • Tamaño del mercado atractivo \$ 388 millones promedio de dólares Data Mipro 2012- 2014<br>Empresas pequeñas 35 millones al año.  | 0,1           | 4            | 0,4       |
| O2   | • Los consumidores de calzado perciben una baja diferenciación al momento de elegir entre calzado de origen importado y local  | 0,1           | 3            | 0,3       |
| O3   | De acuerdo al Código Laboral de Trabajo 42 numeral 29 , es obligación de todo empleador, el proporcionar cada año de forma gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios. | 0,1           | 3            | 0,3       |
| O4   | • Atractiva rentabilidad de la industria 9% sobre las ventas <b>REF</b>  | 0,1           | 4            | 0,4       |
| O5   | • Incentivos y promoción por parte del gobierno Campaña Consume primero lo Nuestro. Aranceles mixtos   | 0,1           | 4            | 0,4       |
| O6   | •Amplio número de productores de calzado concentrados en la provincia de Tungurahua 2500   | 0,1           | 3            | 0,3       |

### b) AMENAZAS

| 2. Determinación de las Amenazas Claves de la Industria |   | Peso relativo | Calificación | Ponderado |
|---|---|---------------|--------------|-----------|
| A1  | • Alta sensibilidad y enfoque en el precio por parte de los consumidores                        | 0,1           | 1            | 0,1       |
| A2  | • Informalidad y bajos procesos de calidad en la producción de calzado limitada especialización | 0,1           | 1            | 0,1       |
| A3  | • Costos y cupos de de importación en los suministros de calidad                                | 0,1           | 2            | 0,2       |
| A4  | Largo proceso en futura de especialización y formación formal en la producción local de calzado | 0,1           | 1            | 0,1       |
| A5  | • Apertura de importaciones - Ingreso de calzado a precios muchos más bajos                     | 0,1           | 2            | 0,2       |

## 2.5.2. Matriz FD.

### a) FORTALEZAS

| 1. Determinación de las Fortalezas Claves de la Empresa |   | Peso relativo | Calificación | Ponderado |
|---|---|---------------|--------------|-----------|
| F1  | • Canal especializado en calzado Ejecutivo ( Encuesta PEA Quito)  | 0,1           | 4            | 0,4       |
| F2  | • Amplio número de artesanos con experiencia en calzado   | 0,1           | 3            | 0,3       |
| F3  | • El cambio de tendencia trimestral en modelos y motivación de compra permitirá motivar la frecuencia de compra | 0,1           | 4            | 0,4       |
| F4  | • Selección de los mejores productores de Tungurahua por experiencia y calidad de calzado                       | 0,1           | 3            | 0,3       |
| F5  | • Accesibilidad en los puntos de venta adecuado al consumidor meta  | 0,1           | 3            | 0,3       |
| F6  | • Alianza estratégica con importadores de suministros de calzado  | 0,1           | 4            | 0,4       |

### b) DEBILIDADES

| 2. Determinación de las Debilidades Claves de la Empresa |  | Peso relativo | Calificación | Ponderado |
|--|--|---------------|--------------|-----------|
| D1   | • Empresa nueva con limitada credibilidad crediticia   | 0,1           | 2            | 0,2       |
| D2   | • Curva de aprendizaje en la selección y compromiso con proveedores                            | 0,1           | 2            | 0,2       |
| D3   | • Limitado abastecimiento de inventario en tiempo requerido para impulsar frecuencia de compra | 0,1           | 1            | 0,1       |
| D4   | • Marca desconocida el mercado   | 0,1           | 1            | 0,1       |

### 2.5.3. Matriz Cruzada FODA

|               |   | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|---------------|---|--|--|
|               |   | 1) Amplio número de artesanos con experiencia en calzado   | 1) Empresa nueva con limitada credibilidad crediticia  |
|               |   | 2) Selección de los mejores productores de Tungurahua por experiencia y calidad de calzado.  | 2) Curva de aprendizaje en la selección y compromiso con proveedores   |
|               |   | 3) Alianza estratégica con importadores de suministros de calzado  | 3) Limitado abastecimiento de inventario en tiempo requerido para impulsar frecuencia de compra                                  |
| OPORTUNIDADES | 1) Tamaño del mercado atractivo \$ 388 millones promedio de dólares Data Mipro 2012- 2014 Empresas pequeñas 35 millones al año. | F1- O1 Canal de distribución de calzado especializado en tendencias “Calzado Ejecutivo a precios accesibles y calidad competitiva. | D2- O1 Procedimientos y relaciones contractuales que garanticen acuerdos entre partes.(Levantamiento de procesos)                |
|               | 2) • Incentivos y promoción por parte del gobierno Campaña Consume primero lo Nuestro. Aranceles mixtos                         | F2- O3 Producción local de calzado con los requerimientos y perfiles esperados por la población económicamente activa de Quito     | D3-O1 Alianza Estratégica con proveedores (tiempo y calidad)   |
|               | 3) Atractiva rentabilidad de la industria 9% sobre las ventas   | F2 – O3 Negociaciones con importadores para disponer de materiales cómodos y elegantes para el consumidor ecuatoriano              | D3-O1 Distribución de tiempos en planificación para cumplir temporadas de calzado en el tiempo que el cliente renueva su calzado |
| AMENAZAS      | 1) Alta sensibilidad y enfoque en el precio por parte de los consumidores.  | F1-A2 Mensajes promocionales cuida tus pasos cuida tus metas cuida tu país.  | D2- A1 Campañas de lanzamiento para renovar el calzado en el trimestre aumentar la frecuencia de compra                          |

|  |   |  |
|--|---|--|
| 2) • Apertura de importaciones - Ingreso de calzado a precios muchos más bajos                     | F2- A3 Especializar a los artesanos productores de calzado y fidelizar a largo plazo para generar mejoramiento continuo | D1- A3 Consolidar las alianzas estratégicas con proveedores que cumplan o superen las expectativas consideradas por el cliente |
| 3) Largo proceso en futura de especialización y formación formal en la producción local de calzado | F1- A3 Escuelas continuas de formación en ámbitos comerciales, atención al cliente,                                     | D3-A3 Fomentar una cultura empresarial de calidad en el servicio, producto y enfoque en la rentabilidad                        |

### **3. CAPITULO III: IDENTIFICAR NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

Conocer la demanda insatisfecha de calzado en la ciudad de Quito, para identificar las necesidades actuales e incrementar la producción de calzado de la provincia de Tungurahua, por ello desarrollaremos el proceso de Investigación de Mercados y las diferentes etapas que nos lleven al diseño de un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

#### **3.1. METODOLOGÍA**

La investigación de mercado a desarrollar busca identificar y conocer la demanda de calzado para la ciudad de Quito, con el propósito de diseñar un producto competitivo, alineado a las necesidades no satisfechas del mercado actual de clase económica media y ser cubierta con producción de calzado Tungurahua.

#### **3.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1. Objetivo General**

Determinar demanda insatisfecha del calzado para la ciudad de Quito, a fin de identificar las necesidades y requerimientos de los clientes actuales y potenciales para cubrirla con la producción de calzado Tungurahua.

##### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar necesidades y aspectos no cubiertas por el calzado ofertado en el mercado.
- b) Identificar las principales líneas de consumo de la Ciudad de Quito, Calzado para niños, ejecutivos, mujeres, deportivos,

- c) Conocer características del producto y razones de compra del calzado importado vs el calzado local.
- d) Conocer las tendencias frecuencia y motivadores al momento de comprar calzado.

### 3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicará para el presente trabajo es investigación exploratoria que permitirá conocer la demanda de calzado, mediante la aplicación de encuestas que proporcionará datos cuantitativos del cliente actual y potencial.

### 3.4. TAMAÑO DE MUESTRA

#### 3.4.1. Población

El mercado que se observará es en base a la población económicamente activa, de la ciudad de Quito, que permitirá conocer las características y comportamientos de consumo de calzado

**CUADRO N°9: Habitantes de la Población Provincia Pichincha de 20 a 64 años est. 2016:**

|  |               |         |             |
|--|---------------|---------|-------------|
| <b>Población Pichincha</b>                 | 1.708.094     |         |             |
| <b>Población Quito</b>                     | 1.503.123 88% |         |             |
| Hombres                                    | 736.530 49%   | Mujeres | 766.593 51% |
| <b>Población Económicamente Activa PEA</b> |               |         |             |

|                     |                    |           |               |
|---------------------|--------------------|-----------|---------------|
| Hombres             | 680.554 92,4%      | Mujeres   | 554.246 72,3% |
| * ABC+35,9%         | 244.319            | ABC+35,9% | 198.974       |
| Población Potencial | 443.293 habitantes |           |               |

\*Estratificación del nivel socioeconómica NSE 2011 - INEC

**Fuente:** INEC-CEPAL, Ecuador: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2025, INEC.

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### **3.4.2. Unidades Y Elementos Muéstrales**

El mercado a identificar son consumidores de calzado de cuero, escolar, ejecutivo, moderno para caballeros y damas bajo las siguientes características:

### **3.4.3. Mercado**

**Geográfica:**

Distrito Metropolitano de Quito

Centro, Sur, Norte y Valles Chillos y Tumbaco

**Demográficas:**

*Actividad:*

Población Económicamente Activa



Ingreso: Clasificación ABC

*Género:*

Hombres – Mujeres

*Edad:*

De 18 a 60 años

**Conductual:**

*Perfil de Encuestado:*

Jefes de Familia

Ejecutivos

Empleados privados – públicos

Empleados independientes

*Frecuencia de Compra:*

Al menos 3 pares de zapatos al año estimado

**3.4.4. Procedimiento De Muestreo**

El procedimiento que desarrollaremos para el presente trabajo es muestreo no probabilístico por conveniencia se basará en seleccionar los elementos muestrales de acuerdo al perfil establecido anteriormente.

El muestreo por conveniencia<sup>18</sup> seleccionará el entrevistador a, clientes actuales y potenciales clientes en empresas, en centros comerciales y donde se comercialice el calzado de Tungurahua.

Población Potencial = 443.293 hab.

- Estimación preferencia de calzado Importado<sup>19</sup> 61% 270.409 hab.
- Estimación calzado producción nacional 39% 172.884 hab.

Mercado Potencial = 172.8844 hab.

Sectores Sur, Centro y Norte 2,2% = 3.800 hab.

Para estimar la muestra necesaria para el desarrollo de encuestas e identificar características de la potencialidad del mercado tantas necesidades satisfechas e insatisfechas se aplicarán la fórmula de cálculo para muestras finitas para una población determinada<sup>20</sup>.

- N: 443.293 habitantes
- Nivel de Confianza: 90%
- Probabilidad de Error 5%

---

<sup>18</sup> Kinner Taylor, *Investigación de Mercados*, 5ta edición, Colombia, McGraw-hill, 2005. Pág 405.

<sup>19</sup> Flacso Centro de Investigaciones económicas y de la Micro, pequeña y mediana empresa Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES Sector Calzado

<sup>20</sup> Allen Webster, *Estadística Aplicada a los Negocios y Economía* 3ra edición, 2001 Irwin MacGraw hill pág 191

- Determinación de la población económicamente activa por el estándar de vestimenta en ejecutivo se considera para el desarrollo del presente trabajo que el 90% usan calzado ejecutivo 10% usan otro tipo de calzado.
- $p=0,8$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1,645^2 * 0,8 * (1 - 0,8)}{0,05^2}$$

Total encuestas a desarrollar: 173

### 3.5. HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las encuestas directas, será el método de investigación para el levantamiento de la información de manera directa con los integrantes de la muestra seleccionada mediante la elaboración de un cuestionario estructurado con el fin de obtener datos confiables de fácil interpretación.

La encuesta será de tipo personal, y por correo ya que proporciona mayor factibilidad en la obtención de la información con el intercambio de opiniones y comentarios.

### 3.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La encuesta se base en identificar los usuarios actuales y potenciales de calzado de la ciudad de Quito:

- a) **Identificación de las Necesidades:** Necesidades que cubre el mercado actual, desde las básicas hasta las esperadas y no compensadas en aspectos y características.
- b) **Identificación del Mercado** identificar el presupuesto destinado para el consumo de calzado y frecuencia de compra.
- c) **Competencia**, identificar empresas que actualmente cubren las necesidades actuales de un calzado local.
- d) **Decisión de Compra**, identificar los motivos y tendencia de compra así como expectativas no cubiertas.
- e) **Ubicación de los Puntos de Venta:** Identificar el mejor lugar de venta para calzado y que características disponer.

### **3.6.1. Diseño de La Encuesta:**

Enlace de la encuesta: <https://www.onlineencuesta.com/s/e1e3b41>,

ADJUNTO ANEXO

### **3.7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

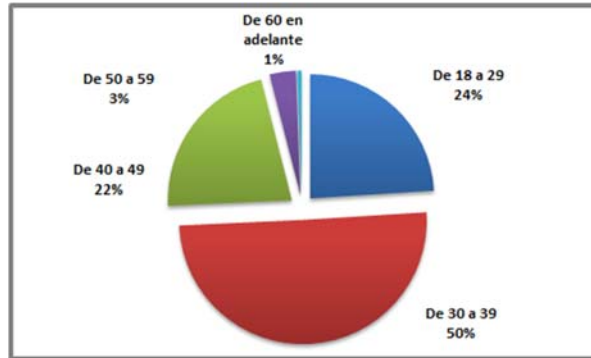
Una vez seleccionadas la población económicamente activa y base de datos de empresas como Telefónica, Takeda del Ecuador, Novartis, IMS Health, Pronaca, Nestle, IECE, Eternit Ecuatoriana, entre otras desarrollado durante 10 días laborables se alcanzó la siguiente información:

Con 182 encuestas realizadas de las cuales 174 se respondieron al 100% se obtuvo la siguientes datos.

### 3.7.1. Perfil del Consumidor:

- Género: Femenino 48% - Masculino 52%

**GRÁFICO N°8: SEGMENTACIÓN DE ENCUESTADOS POR EDADES**

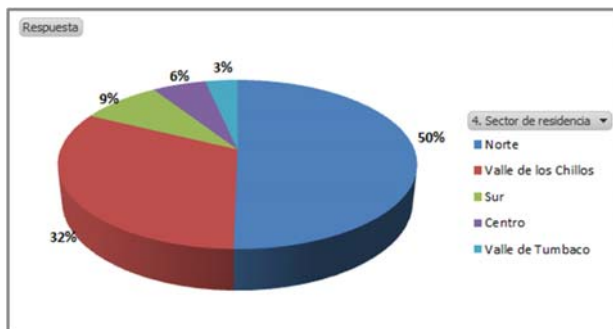


**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

- El 60% de encuestados corresponden a empleados de empresas privadas.
- El sector de residencia que se encuentra la población económicamente activa de Quito esta en:

**GRÁFICO N°9: SEGMENTACIÓN DE ENCUESTADOS SECTOR**

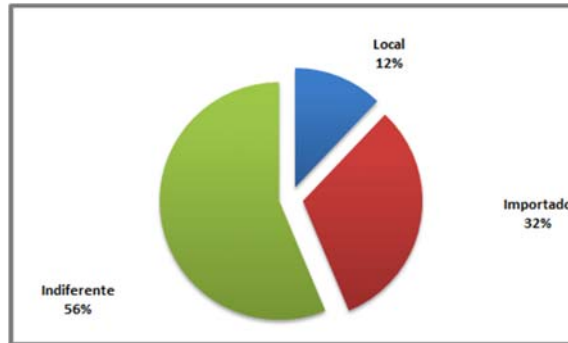


**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

- Entre los encuestados el origen de calzado manifiesta una alta indiferencia del origen de producción que podríamos interpretar como limitada importancia en el origen de calzado.

**GRÁFICO N°10: PREFERENCIA DE CALZADO SEGÚN SU ORIGEN**



**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.2. Tipo de Calzado

El tipo de calzado de mayor frecuencia de compra bajo la puntuación del 1 el más frecuente y 4 el menos frecuente, el estudio de mercado refleja un alto interés en calzado ejecutivo seguido del calzado casual.

**CUADRO N°10: FRECUENCIA DE COMPRA POR TIPO DE CALZADO**

| Tipo de Calzado | Promedio Rnk |
|-----------------|--------------|
| Ejecutivo       | 1,87         |
| Casual          | 2,34         |
| Deportivo       | 2,69         |
| Escolar         | 3,1          |

**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.3. Características de Calzado

En el estudio desarrollado de la ciudad de Quito, las características de calzado en primer lugar el interés está en el precio, con el que podemos interpretar que se enfoca en términos de accesibilidad como implemento de vestir, seguido de diseño y comodidad sin dejar de lado la calidad.

Esta pregunta nos permite confirmar que no existe una marca posicionada en el mercado al momento de elegir calzado.

**CUADRO N°11: CARACTERISTICAS ESPERADAS**

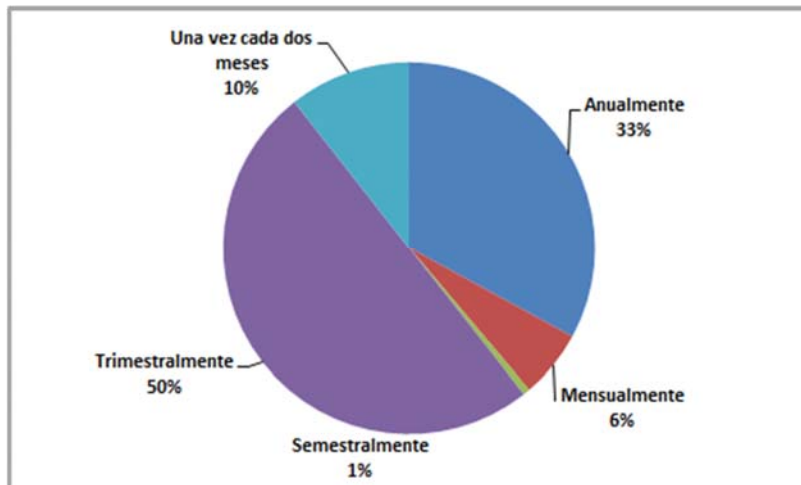
| Rnk de Características | 1     |       | 2     |       | 3     |       | 4     |       | 5     |       | 6     |       | 7     |       | 8     |       | 9     |       | 10    |       | 11    |       | Total |     |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|                        | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | # Enc | %     | Ø     | ±   |
| 1 Precio               | 55    | 31,4  | 24    | 13,7  | 19    | 10,9  | 11    | 6,3   | 18    | 10,3  | 14    | 8,0   | 10    | 5,7   | 8     | 4,6   | 11    | 6,3   | 1     | 0,6   | 4     | 2,3   | 3,8   | 2,8 |
| 2 Diseño               | 25    | 14,3  | 28    | 16,0  | 29    | 16,6  | 31    | 17,7  | 17    | 9,7   | 15    | 8,6   | 18    | 10,3  | 4     | 2,3   | 4     | 2,3   | 2     | 1,1   | 2     | 1,1   | 4,0   | 2,3 |
| 3 Comodidad            | 23    | 13,1  | 22    | 12,6  | 29    | 16,6  | 16    | 9,1   | 18    | 10,3  | 24    | 13,7  | 21    | 12,0  | 12    | 6,9   | 4     | 2,3   | 4     | 2,3   | 2     | 1,1   | 4,5   | 2,5 |
| 4 Calidad              | 24    | 13,7  | 22    | 12,6  | 21    | 12,0  | 22    | 12,6  | 15    | 8,6   | 12    | 6,9   | 20    | 11,4  | 22    | 12,6  | 12    | 6,9   | 4     | 2,3   | 1     | 0,6   | 4,8   | 2,7 |
| 5 Acabados             | 6     | 3,4   | 28    | 16,0  | 26    | 14,9  | 23    | 13,1  | 22    | 12,6  | 23    | 13,1  | 12    | 6,9   | 15    | 8,6   | 8     | 4,6   | 9     | 5,1   | 3     | 1,7   | 5,0   | 2,6 |
| 6 Disponibilidad       | 16    | 9,1   | 17    | 9,7   | 14    | 8,0   | 11    | 6,3   | 9     | 5,1   | 10    | 5,7   | 20    | 11,4  | 21    | 12,0  | 16    | 9,1   | 12    | 6,9   | 29    | 16,6  | 6,5   | 3,4 |
| 7 Colores              | 1     | 0,6   | 5     | 2,9   | 2     | 1,1   | 17    | 9,7   | 21    | 12,0  | 32    | 18,3  | 20    | 11,4  | 25    | 14,3  | 23    | 13,1  | 20    | 11,4  | 9     | 5,1   | 7,0   | 2,3 |
| 8 Tendencias           | 3     | 1,7   | 2     | 1,1   | 6     | 3,4   | 20    | 11,4  | 25    | 14,3  | 12    | 6,9   | 19    | 10,9  | 25    | 14,3  | 24    | 13,7  | 21    | 12,0  | 18    | 10,3  | 7,2   | 2,6 |
| 9 Durabilidad          | 8     | 4,6   | 10    | 5,7   | 17    | 9,7   | 11    | 6,3   | 10    | 5,7   | 14    | 8,0   | 10    | 5,7   | 11    | 6,3   | 16    | 9,1   | 49    | 28,0  | 19    | 10,9  | 7,2   | 3,2 |
| 10 Materiales          | 6     | 3,4   | 6     | 3,4   | 9     | 5,1   | 7     | 4,0   | 11    | 6,3   | 14    | 8,0   | 13    | 7,4   | 26    | 14,9  | 44    | 25,1  | 27    | 15,4  | 12    | 6,9   | 7,5   | 2,7 |
| 11 Marca               | 8     | 4,6   | 11    | 6,3   | 3     | 1,7   | 6     | 3,4   | 9     | 5,1   | 5     | 2,9   | 12    | 6,9   | 6     | 3,4   | 13    | 7,4   | 26    | 14,9  | 76    | 43,4  | 8,5   | 3,3 |
| Total                  | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 | 175   | 100,0 |       |     |

**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor  
**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.4. Frecuencia de compra

En los entrevistados de la ciudad de Quito es trimestral, siendo un determinante atractivo para el nuevo modelo de negocio.

**GRÁFICO N°11: FRECUENCIA DE COMPRA**



**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor  
**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.5. Marcas posicionadas en el mercado

- Al momento de evaluar el nombre de la marca de calzado importado, refleja un bajo Top of Mind ligado directamente con la especialización. La marca de calzado importado que es identificado en el estilo deportivo.
- Sin embargo la marca altamente que identificada fue la marca Bossi en calzado ejecutivo y casual.

#### CUADRO N°12: MARCAS CALZADO IMPORTADO

| IMPORTADO   |              |            |             |              |            |             |              |            |             |              |            |             |
|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|
| Top of Mind | ESCOLAR      | CANT       | %           | EJECUTIVO    | CANT       | %           | DEPORTIVO    | CANT       | %           | CASUAL       | CANT       | %           |
| 1           | DESCONOZCO   | 59         | 34%         | BOSI         | 31         | 18%         | NIKE         | 84         | 48%         | BOSI         | 21         | 12%         |
| 2           | PUMA         | 16         | 9%          | DESCONOZCO   | 28         | 16%         | ADIDAS       | 65         | 37%         | DESCONOZCO   | 21         | 12%         |
| 3           | BUNKY        | 12         | 7%          | ALDO         | 13         | 7%          | PUMA         | 6          | 3%          | Hugo boss    | 11         | 6%          |
| 4           | PONY         | 10         | 6%          | NINE WEST    | 13         | 7%          | SKECHERS     | 4          | 2%          | NINE WEST    | 11         | 6%          |
| 5           | NIKE         | 9          | 5%          | HUGO BOSS    | 11         | 6%          | CONVERSE     | 3          | 2%          | Aldo         | 10         | 6%          |
| 6           | SKECHERS     | 7          | 4%          | PONTI        | 8          | 5%          | DESCONOZCO   | 3          | 2%          | Tommy        | 7          | 4%          |
| 7           | ADIDAS       | 6          | 3%          | TOMMY        | 8          | 5%          | REEBOOK      | 3          | 2%          | Lacoste      | 5          | 3%          |
| 8           | BUBLEGUMM    | 6          | 3%          | CLARKS       | 4          | 2%          | ACSISI       | 2          | 1%          | Skechers     | 5          | 3%          |
| 9           | PAYLESS      | 6          | 3%          | CACERES      | 3          | 2%          | SAUCONY      | 2          | 1%          | Timberland   | 5          | 3%          |
| 10          | BUESTAN      | 5          | 3%          | ZARA         | 3          | 2%          | AURIK        | 1          | 1%          | Clarks       | 4          | 2%          |
|             | OTROS        | 39         | 22%         | OTROS        | 53         | 30%         | OTROS        | 2          | 1%          | OTROS        | 75         | 43%         |
|             | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Al momento de evaluar calzado nacional la realidad tiene tendencias diferentes.

Localmente se identifican marcas que han existido por muchos años Buestan es la marca con alto porcentaje de respuesta.



**CUADRO N°13: MARCAS CALZADO NACIONAL**

| Top of Mind | ESCOLAR      | CANT       | %           | EJECUTIVO         | CANT       | %           | DEPORTIVO    | CANT       | %           | CASUAL       | CANT       | %           |
|-------------|--------------|------------|-------------|-------------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|
| 1           | BUNKY        | 104        | 59%         | BUESTAN           | 35         | 20%         | VENUS        | 78         | 45%         | DESCONOZCO   | 39         | 22%         |
| 2           | VENUS        | 24         | 14%         | DESCONOZCO        | 30         | 17%         | DESCONOZCO   | 34         | 19%         | MARCELO      | 32         | 18%         |
| 3           | PONY         | 15         | 9%          | CACERES           | 26         | 15%         | BUNKY        | 25         | 14%         | PONY         | 22         | 13%         |
| 4           | BUESTAN      | 13         | 7%          | MARCELO           | 23         | 13%         | PONY         | 9          | 5%          | CACERES      | 15         | 9%          |
| 5           | DESCONOZCO   | 13         | 7%          | EJECUTIVO         | 14         | 8%          | ADIDAS       | 5          | 3%          | BUESTAN      | 12         | 7%          |
| 6           | CACERES      | 2          | 1%          | PONY              | 9          | 5%          | KIT          | 3          | 2%          | MAKIATO      | 9          | 5%          |
| 7           | ALDO         | 1          | 1%          | BUNKY             | 8          | 5%          | ASTRO        | 2          | 1%          | BUNKY        | 6          | 3%          |
| 8           | KIT          | 1          | 1%          | MAKIATO           | 7          | 4%          | BATA         | 2          | 1%          | VENUS        | 6          | 3%          |
| 9           | MARCELO      | 1          | 1%          | GIORGIO BOTINELLI | 3          | 2%          | BUESTAN      | 2          | 1%          | PONTI        | 4          | 2%          |
| 10          | OSBO         | 1          | 1%          | ROGERS            | 2          | 1%          | MARCELO      | 2          | 1%          | ADIDAS       | 2          | 1%          |
|             |              |            |             | OTROS             | 18         | 10%         | OTROS        | 13         | 7%          | OTROS        | 28         | 16%         |
|             | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> | <b>Total</b>      | <b>175</b> | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> | <b>Total</b> | <b>175</b> | <b>100%</b> |

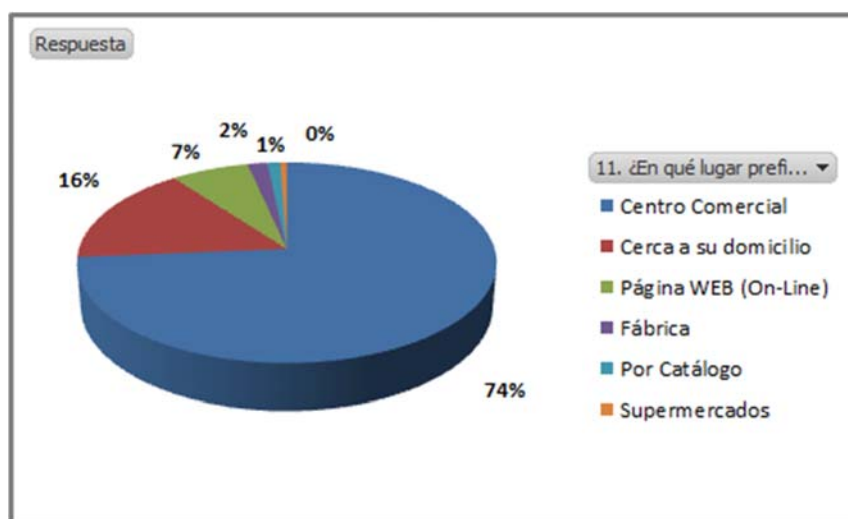
**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

**3.7.6. Lugares de canal de compra:**

- El lugar que predomina para la compra de calzado son los centros comerciales con un 70% de preferencia

**GRÁFICO N°12: LUGAR DE COMPRA**



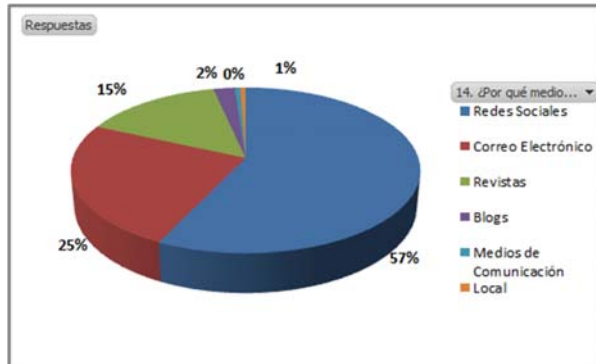
**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.7. Medios de Comunicación de Calzado:

- La preferencia de información en la población económicamente activa de Quito es principalmente por redes sociales y correo electrónico.

**GRÁFICO N°13: MEDIOS DE COMUNICACIÓN**



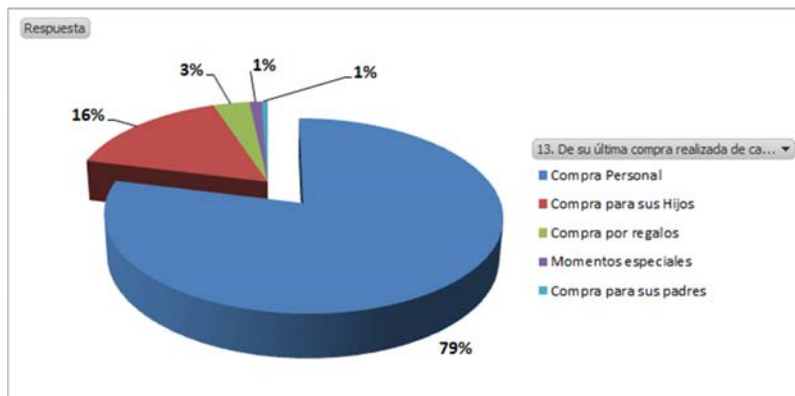
**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.8. Destino de compra calzado:

La tendencia de la PEA, usa calzado y lo compra con una opción altamente personal.

**GRAFICO N°14: DESTINO DE COMPRA**



**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 3.7.9. Precio

Los encuestados mencionaron el rango de precios que están dispuestos a pagar por el calzado que actualmente clasificado por cada estilo evaluado, las respuestas fueron los siguientes.

**CUADRO N°14: PRECIOS**

|           |  | Escolar   |       |                |                |                |                 |              |       |                 |
|-----------|--|-----------|-------|----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|-------|-----------------|
|           |  | No compra | \$ 20 | De 20\$ a 40\$ | De 40\$ a 60\$ | De 60\$ a 80\$ | De 80\$ a 100\$ | Más de 100\$ | Total | Precio Promedio |
| Femenino  |  | 44        | 7     | 14             | 10             | 5              | 3               | 2            | 85    | \$ 26,35        |
| Masculino |  | 33        | 5     | 22             | 19             | 5              | 5               | 1            | 90    | \$ 34,89        |
| Total     |  | 77        | 12    | 36             | 29             | 10             | 8               | 3            | 175   | \$ 30,74        |

|           |  | Ejecutivo |       |                |                |                |                 |              |       |                 |
|-----------|--|-----------|-------|----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|-------|-----------------|
|           |  | No compra | \$ 20 | De 20\$ a 40\$ | De 40\$ a 60\$ | De 60\$ a 80\$ | De 80\$ a 100\$ | Más de 100\$ | Total | Precio Promedio |
| Femenino  |  | 13        | 0     | 10             | 16             | 17             | 16              | 13           | 85    | \$ 69,18        |
| Masculino |  | 3         | 3     | 4              | 14             | 30             | 20              | 16           | 90    | \$ 82,00        |
| Total     |  | 16        | 3     | 14             | 30             | 47             | 36              | 29           | 175   | \$ 75,77        |

|           |  | Deportivo |       |                |                |                |                 |              |       |                 |
|-----------|--|-----------|-------|----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|-------|-----------------|
|           |  | No compra | \$ 20 | De 20\$ a 40\$ | De 40\$ a 60\$ | De 60\$ a 80\$ | De 80\$ a 100\$ | Más de 100\$ | Total | Precio Promedio |
| Femenino  |  | 11        | 2     | 5              | 12             | 12             | 24              | 19           | 85    | \$ 77,65        |
| Masculino |  | 2         | 2     | 3              | 8              | 13             | 28              | 34           | 90    | \$ 95,11        |
| Total     |  | 13        | 4     | 8              | 20             | 25             | 52              | 53           | 175   | \$ 86,63        |

|           |  | Casual    |       |                |                |                |                 |              |       |                 |
|-----------|--|-----------|-------|----------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|-------|-----------------|
|           |  | No compra | \$ 20 | De 20\$ a 40\$ | De 40\$ a 60\$ | De 60\$ a 80\$ | De 80\$ a 100\$ | Más de 100\$ | Total | Precio Promedio |
| Femenino  |  | 5         | 0     | 14             | 19             | 20             | 19              | 8            | 85    | \$ 72,47        |
| Masculino |  | 1         | 4     | 2              | 12             | 27             | 27              | 17           | 90    | \$ 86,44        |
| Total     |  | 6         | 4     | 16             | 31             | 47             | 46              | 25           | 175   | \$ 79,66        |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

En el análisis de datos cruzados entre género, características, medios de comunicación, no existieron datos de relevancia que se puedan destacar en el presente estudio.

### **3.8. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA EN BASE A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS DE CALZADO**

El enfoque para el presente estudio, será la población económicamente activa con las siguientes características demográficas:

#### **3.8.1. Lugar de Residencia**

- Norte
- Valle de los Chillos
- Centro – Sur

#### **3.8.2. Relación de Uso**

El usuario de calzado entre las 76 respuestas generadas se mantiene la preferencia de calzado importado

- Calzado Importado 72%
- Calzado producción local 28%

#### **3.8.3. Estilo de calzado y frecuencia de uso**

El estilo de mayor compra es el calzado ejecutivo y casual, con una frecuencia de compra trimestral.

#### **3.8.4. Competidores de relevancia**

Los competidores a quienes se enfocará la estrategia en seguir en el caso de calzado importado Bossi, Aldo y Hugo Boss.

Las marcas nacionales con los que buscamos quitar mercado serán Buestan Cáceres, Marcelo, Makiatto y Gergeo Botinelli.

#### **3.8.5. Preferencia en Punto de Ventas**

El sitio de mayor preferencia son centros comerciales que se ubiquen cerca de su lugar de residencia.

### **3.8.6. Motivadores de compra**

Los principales motivadores de compra para calzado es personal, es un bien que no se piensa en obsequio o entregas en días especiales.

### **3.8.7. Precio**

Le precio promedio dispuesto a pagar los usuarios que dispongan todas las características esperadas:

Ejecutivos \$ 75 dólares

Casual \$ 79 dólares

#### 4. CAPITULO IV: PLAN ESTRATEGICO NUEVO MODELO DE NEGOCIOS

Para la propuesta de un modelo de negocios para la ciudad de Quito, usaremos el modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder “Canvas el cual describe de manera estructurada la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor”<sup>21</sup>

##### 4.1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

**CUADRO N°15: MODELO CANVAS**

| Socios Claves   | Actividades Claves  | Propuesta de Valor   | Relación con los Clientes   | Segmentos de Clientes  |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Productores de Calzado Tungurahua.</li> <li>*Diseñadores de calzado</li> <li>*Agencia de Publicidad</li> <li>* Proveedores de Material Promocional Impreso Cajas, Volantes</li> <li>* Servicio de Transporte</li> <li>* Community Manager (Redes sociales y correo electrónico)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Selección de productores de calzado.</li> <li>* Identificación de necesidades de los clientes.</li> <li>* Posicionamiento de marcas.</li> <li>*Manejo de redes sociales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Satisfacer la necesidad de calzado ejecutivos y casuales para clientes de la ciudad de Quito con características de calidad, diseño y comodidad hechos por artesanos de la provincia de Tungurahua.</li> <li>*Creamos un canal de integración que fortalece la credibilidad del producto nacional y lo que busca el cliente en el calzado para minimizar el nivel de consumo de producto importado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Escuchamos sus necesidades, para desarrollar el calzado que el cliente espera en cuanto a características y diseño.</li> <li>* Asesoramos su uso, cuidado y tendencias de calzado. (Mantengo informado)</li> <li>* Nos retroalimentamos de sus comentarios. ( Fidelizado)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Hombres y mujeres de 18 años en adelante.</li> <li>* PEA segmento demográfico ABC+ INEC.</li> <li>* Altamente relaciona con el uso de redes sociales.</li> <li>* Segmentos prioritarios clientes fidelizados y que generen feedback que aporten al mejoramiento.</li> </ul> |
| <b>Estructura de Costos</b><br>Manejo, en el margen de rentabilidad por el rendimiento esperado   |   | <b>Flujo de Ingresos</b><br>Forma de Pago Efectivo, Tarjeta de Crédito y Débito<br>Precio Promedio dispuesto a pagar femenino \$ 70,50 USD<br>Precio Promedio dispuesto a pagar masculino \$ 84 USD  |   |  |

**Fuente:** Investigación de mercado al consumidor y Entrevistas a profundidad

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

<sup>21</sup> Desing thinking. Lidera el presente Crea el futuro, Manuel Serrano Ortega, Pilar Blázquez Ceballos, 2014 página 98

## 4.2. VISIÓN

“En los próximos cinco años ser reconocidos como la primera cadena *ecuatoriana de calzado innovadora*, que asegura los pasos del día a día de los ecuatorianos con productos de alta calidad, en pro de la difusión y generación de negocios y empleo”.

## 4.3. MISIÓN

“Asegurar los pasos de los ecuatorianos con calzado y accesorios hechos en Ecuador con diseño, comodidad y estilo innovador, comprometidos con su satisfacción y en consecuencia la producción permanente de fuentes de trabajo tanto en nuestra empresa como la de nuestros”.

## 4.4. VALORES

- a) **Los accionistas:** Ética: Actuar en base a los valores universales del hombre, y aplicarlo en todos los ámbitos, verdad y honradez con las acciones que conduzcan al cumplimiento de los niveles de rentabilidad esperados en el modelo de negocio.
- b) **Los clientes:** Responsabilidad e Integridad con un producto de calidad del calzado adquirido, en la búsqueda constante de la satisfacción de nuestros clientes.
- c) **Los empleados:** Desarrollo humano, enfoque y perseverancia, al cumplimiento de los objetivos de la empresa con un alto trabajo en equipo a fin de promover un crecimiento integral a través de la realización individual.
- d) **Los proveedores:** Honestidad, e integridad es el valor que se demuestra, para las negociaciones y cumplimiento de compromisos con nuestros principales proveedores para el crecimiento y desarrollo mutuo.
- e) **Los competidores:** El valor superior frente a los competidores, será la innovación y la pasión, para ocupar el liderazgo en calzado ejecutivo ecuatoriano.

- f) **La Sociedad:** Contribuir con cadenas de distribución de calzado con un compromiso mutuo con la sociedad inspirados en sus pasos día a día siendo generadores de empleo.
- g) **Medio Ambiente:** Fomentar el respeto y cuidado al medio ambiente en base al uso de materiales que cumplan con las normas de calidad solicitadas por el país.

## **4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **4.5.1 Operativo**

- Ser socios estratégicos reconocidos con los productores de calzado de Tungurahua al cumplimiento en los compromisos comerciales, de calidad y satisfacción. (Abastecimiento e Innovación).

### **4.5.2 Financiero**

- Generar una rentabilidad sobre ventas al tercer año del 10%.

### **4.5.3 Comercial**

- Convertirnos en una experiencia extraordinaria en calzado para nuestros clientes asegurando ingresos anuales de 523 KUSD.

## **4.6. MAPA ESTRATÉGICO**

Para el nuevo modelo de negocio se plantea con el establecimiento de cuatro perspectivas:

### **4.6.1 Perspectiva de aprendizaje**

Un bloque que enfoca el bienestar de las personas que colaboran para la cadena de calzado en pro de soporte de un clima laboral adecuado, retención de empleados y constantes actualizaciones en pro de la innovación y desarrollo de equipos competitivos.

### **4.6.2 Perspectiva de Procesos**



Integra procesos de abastecimiento con la selección profunda de proveedores con la retroalimentación de la calidad del producto esperado para fortalecer alianzas estratégicas duraderas.

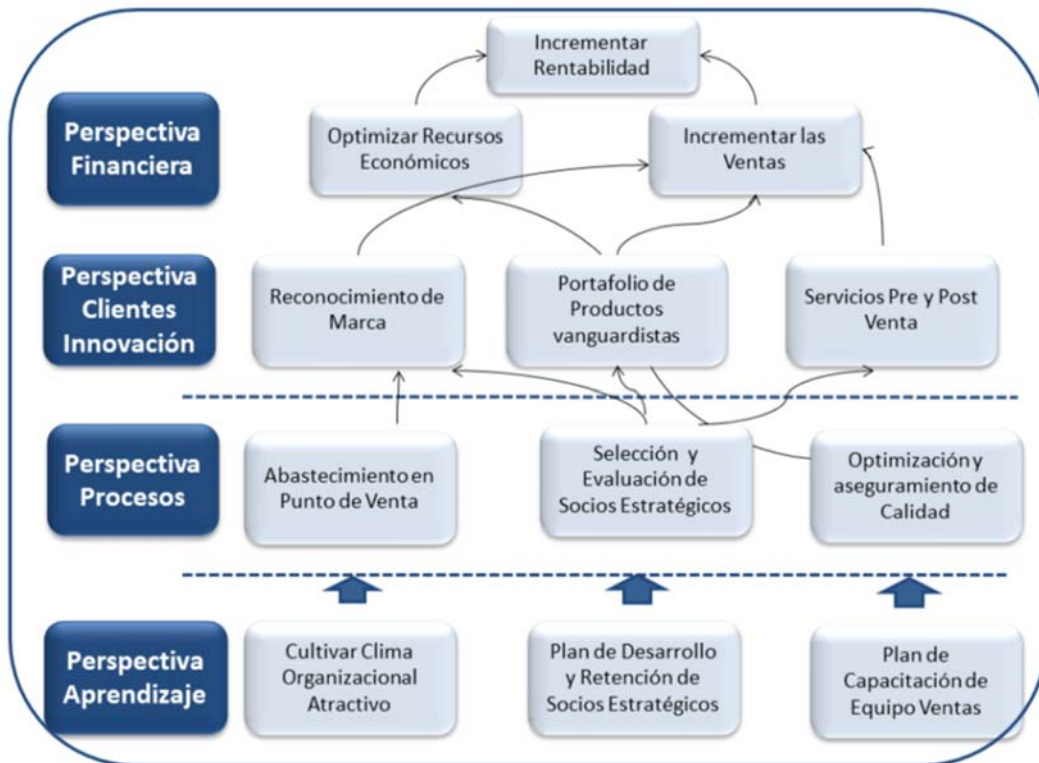
#### 4.6.3 Perspectiva de Clientes

Nuestro eje de mejoramiento continuo e innovación serán siempre los clientes y el posicionamiento de marca respecto al cumplimiento de la promesa de venta así como la retroalimentación y mejora continúa.

#### 4.6.4 Perspectiva Financiera

El alto enfoque en el aseguramiento de las ventas optimizando los recursos para lograr una rentabilidad adecuada para el modelo de negocio.

**CUADRO N°16: MAPA ESTRATEGICO**



Elaborado por: Diana Carranza, Marco Benítez

## 4.7. KPIS DEL MAPA ESTRATÉGICO

**CUADRO N°17: KPIS**

|  | OBJETIVO ESTRATÉGICO   | ACCIÓN ESTRATÉGICA   | INDICADOR ESTRATÉGICO  |
|--|--|--|--|
| PERSPECTIVA ESTRATÉGICA                  | 1.-Sobrepasar consistentemente los presupuestos de Ventas  | Manejo de flujos y cumplimiento de Presupuesto   | *Control Sano de Flujos de Efectivo  |
|  | 2.-Mejorar la Rentabilidad de la Compañía.   | * Evaluación mensual de la rentabilidad obtenida vs el estandar<br>* Maximizar Rentabilidad de Activos<br>* Financiar inversiones con fondos propios | *Rentabilidad<br>*Rentabilidad Inversion (ROA)<br>*Rentabilidad /Capital   |
|  | 3.-Optimizar los recursos económicos   | Plan de Reducción de Costos y Gastos<br>Tiempo de Cobro<br>Control adecuado de stock máximos y mínimos, puntos de reorden                            | *EBITDA<br>*Rotación de Cuentas por Cobrar<br>*Días de inventario  |
| PERSPECTIVA CLIENTE                      | 1.-Incrementar el número de clientes   | Diseño de Planes de Mercadeo y acciones enfocadas de crecer sobre el mercado - Campaña e Imagen de lanzamiento                                       | * Unidades de ventas por tipo de calzado<br>Numeros de unidades de venta por recompra                                    |
|  | 2.-Marca innovadora y tienda diferenciales   | Acciones promocionales diferenciales para impactar al Mercado  | *Opción número de uno de calzado ejecutivo -   |
|  | 3.-Lanzar nuevas líneas de productos   | Preparación de lanzamientos trimestrales con los nuevos diseños acorde a las necesidades   | *Venta y crecimiento sostenido de la línea de vanguardia   |
| PERSPECTIVA DE PROCESO                   | 1.-Asegurar Diseños y Calidad de Calzado   | Verificar el cumplimiento de contratos y fidelizar proveedores de calidad  | *Número de contratos<br>* Cumplimiento en tiempo y calidad de productos.<br>* Evaluación y fidelización de proveedores   |
|  | 2.-Comunicación y campaña de expectativa de nuevos diseños                                       | Activación de campañas para el consumo de nuevas tendencias de mercado   | *Clientes que visitan la tienda<br>*Atención personalizada al momento de la compra<br>* Número de quejas de consumidores |
| PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE | 1.-Cultivar un clima organizacional que sea atractivo y pueda generar una retención de empleados | Realizar una revisión mensual de la rotación de personal   | *Rotación de Personal  |
|  |  | Realizar una revisión mensual de la retención Personal<br>Elaborar planes de acción de corto plazo   | *Retención de Personal<br>*Encuestas de clima laboral  |
|  | 2.- Capacitar a empleados buscando un plan de desarrollo sostenido                               | Elaborar un programa de capacitación académico médico basado en su manual de funciones   | *Programa Capacitación Anual   |

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

#### **4.8. ESTRATEGIA GENÉRICA**

Para ser competitivos en un mercado con un alto número de compradores y ofertantes aplicaremos una “Estrategia de Enfoque”<sup>22</sup> ya que determinamos tanto proveedores como clientes de un target específico, se caracterizará en diseño, comodidad y calidad, será nuestro principal diferencial.

El nuevo modelo de negocio propone una cadena especializada en calzado ejecutivo y casual<sup>23</sup> para consumidores de la ciudad de Quito mediante la producción en el Tungurahua.

El segmento se enfoca en estilos vanguardistas que marquen la diferencia, actualmente usan redes sociales y están altamente informados referente a precios accesibles

#### **4.9. ESTRATEGIA SECTOR**

Con el fin de fortalecernos como un producto de calidad, nuestro puntal será el poder de negociación.

- Trabajaremos con los mejores productores de calzado, seleccionando suministros de calidad en hormas, cuero, acabados y suelas que nos permita cumplir la promesa de accesibilidad, diseño, comodidad y calidad.
- Productores que dispongan alianzas para la disponibilidad de materias primas con los mejores costos del mercado.
- Alianzas estratégicas permitirán afianzar a largo plazo la relación comercial y mantener un crecimiento sustentable en ventas y rentabilidad.

---

<sup>22</sup> Administración estratégica un enfoque integrado Charles W. Hill Gareth R. Jones Sexta Edición 2004

<sup>23</sup> Investigación de Mercados D. Carranza y M. Benítez desarrollada con 175 escuestados de la ciudad de Quito

- Capacitación en países competitivos cercanos al Ecuador en cuanto diseño, producción y estilo como Colombia y Perú

#### 4.10. CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Michael Porter nos permite definir para el actual modelo de negocio se fundamenta en tres principales pilares, Planificación, adquisiciones y comercialización.

El enfoque en las necesidades de nuestros clientes y en el desarrollo del mejoramiento continuo para crear un calzado ecuatoriano altamente reconocido.

Las alianzas estratégicas con productores de calzado de la provincia de Tungurahua será la clave que garantice calidad a los consumidores de calzado.

#### CUADRO N°18: CADENA DE VALOR



**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## **5. CAPITULO V: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING**

Fortalecer un canal de distribución de calzado producido en la provincia de Tungurahua para el mercado de la ciudad de Quito, en estilos ejecutivo y casual con diseño, calidad que integre los mejores materiales para alcanzar la comodidad esperada del consumidor. A su vez un generador en el incremento de empleo y desarrollo de los productores de la provincia de Tungurahua

El canal se caracterizará por los entornos innovadores, estilos cómodos con inclusión de servicio de asesoría de calzado colores, clima, y recomendaciones de su uso y cuidado.

El sistema de canal de marketing para el presente proyecto será contractual, “los miembros se obligan a cooperar por un contrato, la ventaja es la disponibilidad y exclusividad de un diseño de calzado”<sup>24</sup>

La alianza estratégica, con los productores de Tungurahua, se basa en la selección de los diseños, y el control y evaluación de los suministros usados en el calzado, a fin de asegurar la calidad del producto acorde a las necesidades del consumidor.

### **5.1. PUNTOS CONTRACTUALES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN**

- *Capacidad de Producción:* 50 pares por modelo mínimo
- *Tiempo de experiencia en el calzado:* Pre modelos y características de trabajo
- *Tiempo de respuesta producción:* 8 días laborables en producción
- *Manejo de la producción exclusiva:* Convenio de confidencialidad y exclusividad en los diseños propios.






---

<sup>24</sup> Marketig un enfoque global 13ª edición

- Relaciones comerciales: Cumplimiento en tiempos de entrega, calidad y respeto en convenios de producción.
- Calidad materias primas: Comodidad y producto terminado
- Acabados en la confección de calzado (color, costuras, y presentación)
- Principales competidores

#### CUADRO N°19: COMPETIDORES

| Competidores  | Origen   | Slogan                 | Precios promedios en dólares |
|---|----------|------------------------|------------------------------|
|    | USA      | Inspiration Everywhere | \$130 a \$350                |
| NINE WEST   | USA      | Shoes for women        | \$150 a \$300                |
|  | USA      | N/A                    | \$250 a \$400                |
|  | Ecuador  | Demuestra quién eres   | \$40 - \$ 120                |
|  | Colombia | Una persona original   | \$180 a \$350                |
|   | Ecuador  |                        | \$120- \$150                 |

|   |         |                                  |              |
|---|---------|----------------------------------|--------------|
|    |         |                                  |              |
|    | Ecuador | Zapatos                          | \$70- \$90   |
|    | Tienda  |                                  | \$40 - \$ 90 |
|    | Ecuador | En Makiatto<br>pensamos en<br>ti | \$60 - \$80  |
|  | Ecuador | Shoes                            | \$90         |

**Fuente:** Investigación primaria en los puntos de Venta

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## 5.2. CONSTRUCCIÓN DE MARCA

La propuesta de una cadena de calzado en la ciudad de Quito, es posicionar una marca mediante la propuesta de un anagrama simple y fuerte.

El nombre de marca de calzado será **IANI** que en el concepto general integra la parte masculina y femenina del calzado. Es un nombre corto que llevará una imagen limpia de elegancia y sobriedad. (IANI, marca libre de uso IEPI, en proceso de registro).

Ian – Masculino   Ani – Femenino



### 5.3. TARGET

- Hombres y mujeres de 18 años en adelante.
- Población económicamente activa segmento demográfico ABC+ INEC.
- Altamente relaciona con el uso de redes sociales y correo electrónico
- Segmentos prioritarios clientes fidelizados y que generen feedback que aporten al mejoramiento.
- Dispuestos a pagar mediante Efectivo, Tarjeta de Crédito y Débito Precio Promedio Femenino \$ 70,50 USD, masculino \$ 84 USD.

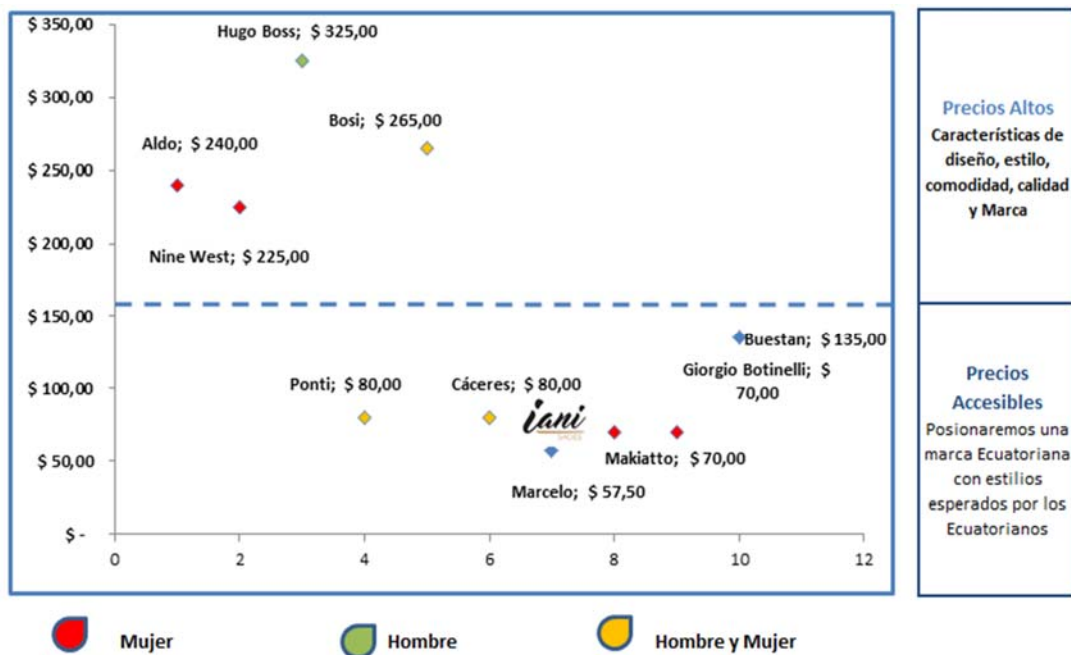
**Slogan:** “Iani Shoes inspira tus retos”.



## 5.4. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de calzado será ubicarnos en la satisfacción de la necesidad de calzado ejecutivo y casual para clientes de la ciudad de Quito con características de calidad, diseño y comodidad hechos por artesanos de la provincia de Tungurahua. Diseños de hombre y mujer con precios accesibles.

**GRÁFICO N°15: POSICIONAMIENTO**



**Fuente:** Investigación primaria en los puntos de venta

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## **5.5. LANZAMIENTO**

El lanzamiento de marca será un evento con personalidades ejecutivas de la ciudad de Quito que representan el mundo de negocios, esta será la punta visible de nuestro calzado a la sociedad.

La marca IANI, se proyecta por su calidad y exclusividad competir con marcas internacionales para posicionarse en la mente del consumidor como los más cómodos con diseños exclusivos pero a la vez accesibles.

La comunicación se canalizará mediante el concepto enfocado en un emprendedor, un empresario, un ejecutivo, estudiante, artista destacado en la rama que se desempeñe, el calzado será su mejor aliado para avanzar hacia las metas que pretende llegar. Los pasos a diario representan los esfuerzos más retadores en su crecimiento profesional.

## **5.6. PROMESA DE LA MARCA**

Nuestro enfoque es diseño, calidad, comodidad con un precio accesibilidad podemos, los procedimientos de calidad nos permitirá asegurar que si no cubren los dos principales esquemas, retornaremos el dinero a nuestro cliente.

## 5.7. PLAZA

La ubicación soportada por una investigación de mercados será en centros comerciales de accesibilidad para clase media, en primera instancia llegaremos a las siguientes sectores.

- CC El Bosque – CC Granados Outlet. Norte
- CC Plaza del Valle
- Centro Histórico



## 5.8. PROMOCIÓN

La comunicación estará aliada a los mensajes de crecimiento, motivacionales que alcancen metas, trabajo y esfuerzo diarios para alcanzar sus metas.



### 5.8.1. Campaña de expectativa – Nuevos clientes

- Temporada de Invierno, Verano, Otoño y Primavera ( Cada época una meta, cada color una experiencia IANI Shoes.

- Mailing de publicidad que se enfoquen a la búsqueda de nuevos clientes, generación de demanda con tendencias actuales para vincular con la visita a la tienda

#### **5.8.2. Campaña de fidelización de clientes actuales**

- Mensajes de descuentos a clientes fieles
- Al 4to par de zapatos el 5to a mitad de precio
- Administración de redes sociales y mensajes de texto

#### **5.8.3. Campaña de clientes VIP**

- Tarjeta de Gold de fidelización
- Descuento por ser usuario de IANI.

#### **5.8.4. Canales de Comunicación**

- Redes Sociales, Revista Ekos, Lideres y Base de datos del target de cazado mailing empresarial

### **5.9. PRECIO**

El calzado es un bien altamente conocido, la estratégica de precios permitirá maximizar ingresos al modelo de negocios, por lo que se fijarán por línea de productos y segmentos de calzado

- Calzado Innovador ejecutivo (Nueva temporada) Estilos

- Calzado clásico ejecutivo (Uso de todo el año) ( Mayor rotación)
- Calzado de temporada ( Moda - Estilo)

### 5.10. PERSONAL

Trataremos tanto los empleados como nuestros clientes con acciones concentradas a siempre ser más, ser mejores, evaluar que más espera el cliente.

Nuestra visión será siempre incrementar fuentes de empleo con el lanzamiento de nuevos diseños, con una visión en mente que siempre nuestros clientes siempre esperan más y diferente.

### 5.11. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING

**CUADRO N°20: PRESUPUESTO MARKETING**

| Actividades                      | Tiempo |    |    |    |    | Inversión        |
|----------------------------------|--------|----|----|----|----|------------------|
|                                  | Q0     | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |                  |
| Evento Lanzamiento               |        |    | X  |    |    | \$ 9.988         |
| Diseño en Tiendas                | X      |    |    |    |    | \$ 14.000        |
| Maillings                        | X      | X  | X  | X  | X  | \$ 5.500         |
| Mensajes de Texto                | X      | X  | X  | X  | X  | \$ 5.000         |
| Imagen Tienda H& M               | X      |    | X  |    | X  | \$ 6.000         |
| Campaña de Publicidad            | X      |    |    |    |    | \$ 12.000        |
| Imagen Personal                  | X      |    |    |    |    | \$ 4.000         |
| <b>Total Inversión Marketing</b> |        |    |    |    |    | <b>\$ 56.488</b> |

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## **6. CAPITULO VI: ADMINISTRACIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIOS**

El nuevo modelo de negocios se inicia en Dirección Estratégica que tomará las decisiones en cumplimiento financiero y rentable.

### **6.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

Será responsable de las propuestas de diseños de calzado, con características esperadas por los consumidores mediante la determinación de tendencias.

Responsable de testear los diseños de manera previa de los nuevos diseños de calzado.

Para satisfacer las necesidades del consumidor se encargará de la selección de materiales adecuados para los diseños propuestos.

La planeación es otra de sus áreas de gestión de las cantidades requeridas en el tiempo ajustado a los que se requiere en los planes de mercadeo.

### **6.2. PROCESO DE VALOR AGREGADO**

El proceso integra dos áreas

#### **6.2.1. Gestión de Compras**

Su principal gestión son las contrataciones con la mano de obra de los productores de Tungurahua con el que se lleguen acuerdos contractuales con las características, materias primas y tiempos tanto en cantidad de producción como en términos de calidad esperada.

El manejo de exclusividad mediante términos de confidencialidad será el soporte que brinde el departamento legal para cumplir los tiempos de abastecimiento que se requieren.

### **6.2.2. Mercadeo**

Trabjará en la identificación de las necesidades de los consumidores para la determinación de la demanda (investigación de mercados). La construcción de una imagen que cumpla con la promesa de negocio (calidad y accesibilidad). Las campañas de lanzamiento de productos serán la llave de ingreso de nuevas temporadas mediante canales de comunicación que reviertan la inversión.

Las técnicas de merchandaising que se aplique en cada tienda se enfocarán en la rentabilidad del modelo de negocios y la rotación de productos por estilo y precio.

Los canales de promoción y comunicación serán usados con un enfoque integral de retorno de inversión.

### **6.3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

La generación de venta se realizará con niveles de promoción y asesoría como agentes de moda de calzado

Pre – Venta: Con la respuesta en mailings y campañas de generación de ventas efectivas.

Post – Venta: Nivel de satisfacción y características de mejora y plan de fidelización de los nuevos consumidores de calzado

Alto enfoque para escuchar al cliente, identificar nuevas necesidades.

### **6.4. PROCESO DE SOPORTE**

#### **6.4.1. Administrativo – Financiero**

Se encargará de evaluar la gestión financiera en el control de negocios, en cuanto a los ingresos, egresos así como el cumplimiento de la rentabilidad esperada.



#### **6.4.2. Soporte legal**

Gestionará contratos, cumplimiento de ley ecuatoriana así como las consideraciones acordadas,

La efectividad de los contratos permitirá fortalecer futuras relaciones comerciales óptimas para el modelo de negocio propuesto.

#### **6.4.3. Gestión Humana**

Gestionará el cumplimiento contractual con el personal tanto en políticas nacionales como los códigos de conducta interno

Los planes de crecimiento, motivarán de manera constante al soporte del cumplimiento de objetivos que le lleven a un clima laboral alineada con la visión de la empresa.

#### **6.4.4. Control de Calidad y Procesos de Mejora Continua**

El control de calidad se enfocará en asegurar el cumplimiento de las actividades principales de cada área y monitorear los niveles de satisfacción de los clientes actuales y futuros clientes.

Monitoreará la calidad del calzado y auditorías de los contratos en los cumplimientos en tiempos y calidad medida mediante encuestas de satisfacción de los clientes.

Reportará a todas las áreas oportunidad de mejora y planes de acción para implementar el mejoramiento continuo.

**GRÁFICO N°16: FLUJO OPERACIONAL MODELO DE NEGOCIOS**



**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## **7. CAPITULO VII: VIABILIDAD FINANCIERA**

La viabilidad financiera es el análisis mediante metodologías y supuestos aplicados al proyecto para determinar si existe suficiente dinero para cubrir las inversiones requeridas y los gastos operativos que implica la puesta en marcha.

En el desarrollo del análisis financiero se mostraran las diferentes fuentes de financiamiento y requerimientos de capital de trabajo los mismos que son propios (aportes de los accionistas) y externos (préstamos con entidades financieras, cooperativas de ahorro y/o entidades gubernamentales).

### **7.1. RESUMENDE LAS PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES APLICABLES A IANI S.A.**

Si bien es cierto que los servicios contables van a ser prestados por una empresa externa. La administración establece las siguientes políticas que están alineadas con los principios de contabilidad generalmente aceptadas y a las NIFF, detallando así las principales políticas aplicadas a IANI S.A.

#### **7.1.1. Inversiones Temporales**

Las inversiones se realizaran cuando al cierre de mes exista un exceso de efectivo al requerido para capital de trabajo y serán registradas a valor de mercado.

#### **7.1.2. Inventarios**

Los inventarios serán valorados por el método FIFO.

### **7.1.3. Activos Fijos**

Deben de estar registrado al costo histórico y las provisiones para la depreciación se calcularan con el método de línea recta con los porcentajes establecidos por la ley de régimen tributario interno.

### **7.1.4. Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos serán contabilizados según como lo determina la NIFF 18 (Ingresos de Actividades Ordinarias), la cual expresa lo siguiente.

### **7.1.5. Venta de bienes**

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes deben ser reconocidos y registrados en los estados financieros cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- (a) la entidad ha transferido al comprador los riesgos y ventajas, de tipo significativo, derivados de la propiedad de los bienes;
  - (b) la entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos, en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;
  - (c) el importe de los ingresos de actividades ordinarias puede medirse con fiabilidad;
  - (d) es probable que la entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción;
- y
- (e) Los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser medidos con fiabilidad.”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%202012/IAS%2018.pdf>

### **7.1.6. Presentación de Estados Financieros**

Los estados financieros se presentaran de acuerdo a la NIC 1 (Presentación de estados financieros) la misma que tiene como objetivo “establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad de ejercicios anteriores, como con los de otras entidades diferentes.”<sup>26</sup>

### **7.2. COSTO DE CAPITAL DE TRABAJO**

El costo general del capital de una empresa es el promedio proporcional de los costos para los distintos elementos del financiamiento de na compañía. “Tasa de rendimiento requerida sobre los distintos tipos de financiamiento. El costo total de capital es un promedio ponderado de cada una de las tasas de rentabilidad requeridas”<sup>27</sup>.

Para la inversión inicial de la empresa IANI S.A. se han determinado los siguientes requerimientos que se detallan en cuadro adjunto.

---

<sup>26</sup> <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC01.pdf>

<sup>27</sup> Van Horne J., Wachowicz J., *Fundamentos de la Administración Financiera*, 11ava. edición, México, Prentice Hall, 2002. Pag. 395

## CUADRO N°21: INVERSIÓN REQUERIDA

|   |             |                      |
|---|-------------|----------------------|
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                              |             |                      |
| Local Centro de Quito                             |             | \$ 20.000,00         |
| Muebles y Enseres *                               |             | \$ 17.000,00         |
| Local Centro Quito                                | \$ 8.000,00 |                      |
| Local Valle de Cumbaya                            | \$ 4.500,00 |                      |
| Local Valle de los Chillos                        | \$ 4.500,00 |                      |
| Equipos de computación y facturación *            |             | \$ 5.400,00          |
| Sistema de seguridad *                            |             | \$ 3.750,00          |
| Sistema Facturación y/o control de inventarios *  |             | \$ 2.688,00          |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>                        |             | <b>\$ 48.838,00</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS - GASTOS DE CONSTITUCION</b> |             |                      |
| Gastos Legales                                    |             | \$ 3.500,00          |
| Marca (IEPI) *                                    |             | \$ 816,00            |
| Creación Pagina WEB *                             |             | \$ 746,00            |
| Estudio Mercado *                                 |             | \$ 1.200,00          |
| Lanzamiento *                                     |             | \$ 4.000,00          |
| <b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>               |             | <b>\$ 10.262,00</b>  |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                         |             |                      |
| Efectivo  |             | \$ 42.048,53         |
| Inventario  |             | \$ 17.473,00         |
| Local Centro Quito                                | 8.286,00    |                      |
| Local Valle de Cumbaya                            | 4.593,50    |                      |
| Local Valle de los Chillos                        | 4.593,50    |                      |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>                   |             | <b>\$ 59.521,53</b>  |
| <b>INVERSION INICIAL</b>                          |             | <b>\$ 118.621,53</b> |
| * las cotizaciones se encuentran en ANEXOS        |             |                      |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Para el cálculo del requerimiento de los activos fijos y gastos de constitución de la empresa IANI S.A. se determinaron en base a las necesidades de cubrir el mercado analizado y a las cotizaciones realizadas a varias empresas nacionales que prestan diferentes servicios.

El capital de trabajo para IANI se ha determinado de acuerdo al análisis realizado tanto para el **flujo de efectivo** que se necesita para cubrir los gastos operacionales de los tres locales, considerando un costo promedio de servicios básicos dependiendo del sector y los sueldos del personal administrativo por un tiempo de tres meses. Y el **inventario** requerido para

cubrir nuestro market share de mercado objetivo y cubrir las necesidades de los consumidores.

En cuadro adjunto se detalla el requerimiento de efectivo para cubrir los gastos operacionales.

## CUADRO N°22: CAPITAL DE TRABAJO

|                                   | Local           |                      |                  | Total        |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------|------------------|--------------|
|                                   | Centro de Quito | Valle de los Chillos | Valle de Cumbaya |              |
| <b>Servicios Basicos</b>          |                 |                      |                  |              |
| Luz                               | \$ 40,00        | \$ 35,00             | \$ 35,00         | \$ 110,00    |
| Agua                              | \$ 40,00        | \$ 20,00             | \$ 20,00         | \$ 80,00     |
| Telefono                          | \$ 28,00        | \$ 28,00             | \$ 28,00         | \$ 84,00     |
| Internet                          | \$ 35,00        | \$ 35,00             | \$ 35,00         | \$ 105,00    |
| Condominio                        | \$ 50,00        | \$ -                 | \$ -             | \$ 50,00     |
| <b>Arriendo Local</b>             | \$ -            | \$ 800,00            | \$ 1.200,00      | \$ 2.000,00  |
| <b>Sueldos *</b>                  |                 |                      |                  |              |
| GERENTE GENERAL                   | \$ 833,33       | \$ 833,33            | \$ 833,33        | \$ 2.500,00  |
| GERENTE COMERCIAL - CALIDAD       | \$ 666,67       | \$ 666,67            | \$ 666,67        | \$ 2.000,00  |
| ADMINISTRADOR DE LOCALES          | \$ 416,67       | \$ 416,67            | \$ 416,67        | \$ 1.250,00  |
| SUPERVISOR DE LOCALES             | \$ 316,67       | \$ 316,67            | \$ 316,67        | \$ 950,00    |
| VENDEDORES                        | \$ 1.300,00     | \$ 650,00            | \$ 650,00        | \$ 2.600,00  |
| HORAS EXTRAS                      | \$ 21,67        | \$ 281,67            | \$ 281,67        | \$ 585,00    |
| IESS                              | \$ 396,38       | \$ 352,90            | \$ 352,90        | \$ 1.102,18  |
| Servicios Contables               | \$ 200,00       | \$ 200,00            | \$ 200,00        | \$ 600,00    |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL</b> | \$ 4.344,38     | \$ 4.635,90          | \$ 5.035,90      | \$ 14.016,18 |
| <b>C.T. PARA TRES MESES</b>       | \$ 13.033,15    | \$ 13.907,69         | \$ 15.107,69     | \$ 42.048,53 |

\* el requerimiento de personal se explicara en el presupuesto de gastos operacionales

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Para el requerimiento de inventario se analizó de acuerdo a la información proporcionada por el MIRPO de las ventas históricas de los últimos 3 años del sector de calzado y artículos de cuero y el análisis socio demográfico de la provincia de pichincha.

### CUADRO N°23: ANALISIS VENTA DE CALZADO POR AÑO Y SEGMENTO

|              |            | Ventas Calzado de la provincia de Pichincha ajustado con la inflación |                          |                          |
|--------------|------------|---|--------------------------|--------------------------|
|              |            | 4,85%   | 4,10%                    | 2,92%                    |
|              |            | 2.012   | 2.013                    | 2.014                    |
| Segmentos    | RUC'S      |   |                          |                          |
| a)Micro      | 82         | \$ 1.593.503,26   | \$ 1.512.861,69          | \$ 1.104.331,99          |
| b)Pequeña    | 72         | \$ 36.308.799,64  | \$ 40.283.667,25         | \$ 29.347.879,11         |
| c)Mediana    | 42         | \$ 92.392.609,55  | \$ 89.202.193,05         | \$ 92.084.728,45         |
| d)Grande     | 25         | \$ 232.325.938,24   | \$ 273.282.860,77        | \$ 275.799.823,35        |
| <b>TOTAL</b> | <b>221</b> | <b>\$ 362.620.850,68</b>  | <b>\$ 404.281.582,77</b> | <b>\$ 398.336.762,90</b> |

\*Se realiza ajuste por devaluación a los valores originales para poder realizar comparación y Sacar una tendencia

**Fuente:** MIRPO (ANALISIS VENTAS MIPYMES INDUSTRIALES)

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Determinando el market share por segmento y la capacidad de inversión de IANI S.A. se determina el objetivo de llegar a cubrir un 0.14% de market share para estar en el segmento de pequeñas empresas.

### CUADRO N°24: ANALISIS DE MARKET SHARE POR SEGMENTO

| Segmentos    | RUC'S      | Promedio Ventas anuales por RUC | Pares de zapatos al año a vender * por RUC | Pares de zapatos diarios a vender * por RUC | Market Share por Segmento | Market Share per capita |
|--------------|------------|---------------------------------|--|---|---------------------------|-------------------------|
| a)Micro      | 82         | \$ 17.200,56                    | 215  | 1   | 0,36%                     | 0,0044%                 |
| b)Pequeña    | 72         | \$ 490.464,56                   | 6.131                                      | 17  | 9,09%                     | 0,13%                   |
| c)Mediana    | 42         | \$ 2.151.568,64                 | 26.895                                     | 75  | 23,49%                    | 0,55%                   |
| d)Grande     | 25         | \$ 10.502.804,06                | 131.285                                    | 365   | 67,06%                    | 2,70%                   |
| <b>TOTAL</b> | <b>221</b> | <b>\$ 13.162.037,83</b>         | <b>164.525</b>                             | <b>457</b>                                  | <b>100%</b>               |                         |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Con estos supuestos, adicional considerando un precio de venta promedio de 60\$ por par de zapato y de acuerdo a los resultados de la encuestas la frecuencia de compra por año son de 3 pares al año la estrategia de venta para IANI S.A se muestra en cuadro adjunto.



### CUADRO N°25: INVENTARIO INICIAL

| Pares de zapatos diarios a vender | Pares de zapatos al año a vender | Promedio Ventas anuales             | Market Share | Habitantes a Vender Ciudad Quito |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--------------|----------------------------------|
| 30                                | 10.800                           | \$ 648.000,00                       | 0,17%        | 3.800                            |
| politica de 15 días de inventario | costo promedio por par de zapato | Requerimeinto de Inventario Inicial | accesorios   | Total Inventario                 |
| 600                               | \$ 27,50                         | \$ 16.500,00                        | \$ 973,00    | \$ 17.473,00                     |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

La estructura del financiamiento de la inversión inicial está compuesta en un 67.04% por capital propio y un 32.96% por entidades financieras obteniendo un costo promedio de capital de trabajo del 19.36%, tal como se muestra en cuadro adjunto.

### CUADRO N°26: ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

| TIPO DE FINANCIAMIENTO                 | MONTO                | % PARTICIPACIÓN | REND.ESPER. | CPPC / WACC   |
|--|----------------------|-----------------|-------------|---------------|
| PROPIO (Local - Inventario - Efectivo) | \$ 79.521,53         | 67,04%          | 22%         | 14,75%        |
| PRESTAMO                               | \$ 39.100,00         | 32,96%          | 14%         | 4,61%         |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                 | <b>\$ 118.621,53</b> | <b>100%</b>     |             | <b>19,36%</b> |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### 7.3. PRESUPUESTOS GENERALES DEL PROYECTO

Un presupuesto no es un plan de estratégico sino más bien una declaración y/o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodea una situación o materia en particular (por ejemplo, el ingreso por ventas), basada en uno o más supuestos explícitos. Un presupuesto

siempre debe manifestar en qué supuestos se basa; por lo tanto, debe verse sólo como uno de los insumos en el desarrollo de un proyecto.<sup>28</sup>

Para la evaluación financiera de IANI S.A. se elaborara un presupuesto a 5 años que va relacionado con la planificación estratégica.

### 7.3.1. Presupuestos De Ventas-Ingresos

IANI S.A. en su mix de ventas considera tener en sus bodegas un stock de zapatos para hombre y mujer en las siguientes tallas.

- Mujer.- talla 34 a 39
- Hombre.- talla 37 a 42

Estas tallas se van a mantener en con 8 modelos disponibles. Dependiendo de la temporada y/o tendencias se irán modificando, en cuadro adjunto se visualiza el inventario en cantidad por modelo y talla.

### CUADRO N°27: ESTRUCTURA DEL INVENTARIO

| Cantidad Zapatos Hombre |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Talla                   | Mod 1     | Mod 2     | Mod 3     | Mod 4     | Mod 5     | Mod 6     | Mod 7     | Mod 8     |
| 37                      | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         |
| 38                      | 7         | 7         | 7         | 7         | 5         | 5         | 5         | 5         |
| 39                      | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        |
| 40                      | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        |
| 41                      | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         |
| 42                      | 3         | 3         | 3         | 3         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>PARES</b>            | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> |

<sup>28</sup> WELSCH, HILTON, GORDON, RIVERA, *Presupuestos Planificación y Control*, 6ta. edición, México, PEARSON EDUCACIÓN, 2005. Pag. 125

| Cantidad Zapatos Mujer |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Talla                  | Mod 1     | Mod 2     | Mod 3     | Mod 4     | Mod 5     | Mod 6     | Mod 7     | Mod 8     |           |
| 34                     | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         |
| 35                     | 7         | 7         | 7         | 7         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         |
| 36                     | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        |
| 37                     | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        |
| 38                     | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         |
| 39                     | 3         | 3         | 3         | 3         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>PARES</b>           | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>40</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

Adicional se estarán vendiendo cuatro tipos de accesorios en 3 modelos diferentes como complemento de la tienda.

### CUADRO N°28: INVENTARIO DE ACCESORIOS

| Accesorios - Mixtos |           |           |           |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| Tipo                | Mod 1     | Mod 2     | Mod 3     |
| Correas             | 6         | 6         | 6         |
| Carteras            | 4         | 4         | 4         |
| Billeteras          | 4         | 4         | 4         |
| Maletines           | 3         | 3         | 3         |
| <b>CANTIDAD</b>     | <b>17</b> | <b>17</b> | <b>17</b> |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

El presupuesto de ventas se determinó mediante el mix de ventas y se consideran los siguientes supuestos

- Las cantidades vendidas al primer año cubrirán un 70% del market share objetivo 0.12%, con un crecimiento anual del 10% de las ventas en pares para llegar al objetivo del 0.17% al 4to año.
- Los precios se ajustaran a partir del 2do año con un incremento del 3.58% que es el promedio de inflación de los últimos 4.
- Las ventas al ser realizadas al contado, ya que están enfocadas al consumidor final, sin embargo la forma de pago puede ser en Efectivo, Tarjeta de Débito y Crédito.

- Se estima que el 40% de las ventas se realicen en efectivo y el 60% con tarjetas. Esto según dato del banco internacional que es la preferencia de pago.
- La política de pago de las entidades financieras es a 7 días con una comisión del 3.50% sobre el monto transaccionado.

## CUADRO N°29: PRESUPUESTO DE VENTAS

| PRESUPUESTO DE VENTAS       |                      |                      |                      |                      |                      |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| AÑO                         | Total 2017           | Total 2018           | Total 2019           | Total 2020           | Total 2021           |
| <b>PRODUCTOS</b>            |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>ZAPATOS HOMBRE</b>       |                      |                      |                      |                      |                      |
| MODELO 1                    | \$ 34.871,43         | \$ 39.731,81         | \$ 45.269,63         | \$ 51.579,32         | \$ 58.768,44         |
| MODELO 2                    | \$ 34.871,43         | \$ 39.731,81         | \$ 45.269,63         | \$ 51.579,32         | \$ 58.768,44         |
| MODELO 3                    | \$ 34.871,43         | \$ 39.731,81         | \$ 45.269,63         | \$ 51.579,32         | \$ 58.768,44         |
| MODELO 4                    | \$ 34.871,43         | \$ 39.731,81         | \$ 45.269,63         | \$ 51.579,32         | \$ 58.768,44         |
| MODELO 5                    | \$ 26.153,57         | \$ 29.798,86         | \$ 33.952,23         | \$ 38.684,49         | \$ 44.076,33         |
| MODELO 6                    | \$ 26.153,57         | \$ 29.798,86         | \$ 33.952,23         | \$ 38.684,49         | \$ 44.076,33         |
| MODELO 7                    | \$ 26.153,57         | \$ 29.798,86         | \$ 33.952,23         | \$ 38.684,49         | \$ 44.076,33         |
| MODELO 8                    | \$ 26.153,57         | \$ 29.798,86         | \$ 33.952,23         | \$ 38.684,49         | \$ 44.076,33         |
| <b>ZAPATOS MUJER</b>        |                      |                      |                      |                      |                      |
| MODELO 1                    | \$ 29.506,60         | \$ 33.619,23         | \$ 38.305,07         | \$ 43.644,04         | \$ 49.727,14         |
| MODELO 2                    | \$ 29.506,60         | \$ 33.619,23         | \$ 38.305,07         | \$ 43.644,04         | \$ 49.727,14         |
| MODELO 3                    | \$ 29.506,60         | \$ 33.619,23         | \$ 38.305,07         | \$ 43.644,04         | \$ 49.727,14         |
| MODELO 4                    | \$ 29.506,60         | \$ 33.619,23         | \$ 38.305,07         | \$ 43.644,04         | \$ 49.727,14         |
| MODELO 5                    | \$ 22.129,95         | \$ 25.214,42         | \$ 28.728,81         | \$ 32.733,03         | \$ 37.295,36         |
| MODELO 6                    | \$ 22.129,95         | \$ 25.214,42         | \$ 28.728,81         | \$ 32.733,03         | \$ 37.295,36         |
| MODELO 7                    | \$ 22.129,95         | \$ 25.214,42         | \$ 28.728,81         | \$ 32.733,03         | \$ 37.295,36         |
| MODELO 8                    | \$ 22.129,95         | \$ 25.214,42         | \$ 28.728,81         | \$ 32.733,03         | \$ 37.295,36         |
| <b>ACCESORIOS</b>           |                      |                      |                      |                      |                      |
| Correas                     | \$ 6.940,76          | \$ 7.908,16          | \$ 9.010,40          | \$ 10.266,27         | \$ 11.697,18         |
| Carteras                    | \$ 6.940,76          | \$ 7.908,16          | \$ 9.010,40          | \$ 10.266,27         | \$ 11.697,18         |
| Billeteras                  | \$ 6.940,76          | \$ 7.908,16          | \$ 9.010,40          | \$ 10.266,27         | \$ 11.697,18         |
| Maletines                   | \$ 6.940,76          | \$ 7.908,16          | \$ 9.010,40          | \$ 10.266,27         | \$ 11.697,18         |
| <b>Total Ventas</b>         | <b>\$ 478.409,24</b> | <b>\$ 545.089,92</b> | <b>\$ 621.064,55</b> | <b>\$ 707.628,53</b> | <b>\$ 806.257,80</b> |
| <b>Total Venta Calzado</b>  | <b>\$ 450.646,21</b> | <b>\$ 513.457,28</b> | <b>\$ 585.022,96</b> | <b>\$ 666.563,46</b> | <b>\$ 759.469,08</b> |
| <b>Market share Calzado</b> | <b>0,12%</b>         | <b>0,13%</b>         | <b>0,15%</b>         | <b>0,17%</b>         | <b>0,20%</b>         |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diana Carranza, Marco Benítez

### 7.3.2. Presupuestos De Compras-Costos

Al ser IANI S.A. una cadena de distribución del modelo de negocio el único costo de ventas es el precio de compra del calzado a los micro-productores de la provincia de Tungurahua.

El presupuesto de compras está alineado al presupuesto de ventas y se considera los siguientes supuestos

- Los precios se ajustaran a partir del 2do año con un incremento del 5% pese que el promedio de la inflación de los últimos 4 años sea 3.58%.
- Al ser una empresa nueva las compras al primer año serán de contado. Esto como objetivo de generar credibilidad a los micro-productores. A partir del segundo año se negociara un plazo de pago de 15 días y al tercer año un plazo de pago de 30 días.

### CUADRO N°30: PRESUPUESTO DE COMPRAS

| PRESUPUESTO DE COMPRAS |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| MES                    | Total 2017           | Total 2018           | Total 2019           | Total 2020           | Total 2021           |
| <b>PRODUCTOS</b>       |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>ZAPATOS HOMBRE</b>  |                      |                      |                      |                      |                      |
| MODELO 1               | \$ 17.703,96         | \$ 20.448,07         | \$ 23.617,52         | \$ 27.278,24         | \$ 31.506,37         |
| MODELO 2               | \$ 17.703,96         | \$ 20.448,07         | \$ 23.617,52         | \$ 27.278,24         | \$ 31.506,37         |
| MODELO 3               | \$ 17.703,96         | \$ 20.448,07         | \$ 23.617,52         | \$ 27.278,24         | \$ 31.506,37         |
| MODELO 4               | \$ 17.703,96         | \$ 20.448,07         | \$ 23.617,52         | \$ 27.278,24         | \$ 31.506,37         |
| MODELO 5               | \$ 13.277,97         | \$ 15.336,05         | \$ 17.713,14         | \$ 20.458,68         | \$ 23.629,77         |
| MODELO 6               | \$ 13.277,97         | \$ 15.336,05         | \$ 17.713,14         | \$ 20.458,68         | \$ 23.629,77         |
| MODELO 7               | \$ 13.277,97         | \$ 15.336,05         | \$ 17.713,14         | \$ 20.458,68         | \$ 23.629,77         |
| MODELO 8               | \$ 13.277,97         | \$ 15.336,05         | \$ 17.713,14         | \$ 20.458,68         | \$ 23.629,77         |
| <b>ZAPATOS MUJER</b>   |                      |                      |                      |                      |                      |
| MODELO 1               | \$ 11.802,64         | \$ 13.632,05         | \$ 15.745,02         | \$ 18.185,49         | \$ 21.004,24         |
| MODELO 2               | \$ 11.802,64         | \$ 13.632,05         | \$ 15.745,02         | \$ 18.185,49         | \$ 21.004,24         |
| MODELO 3               | \$ 11.802,64         | \$ 13.632,05         | \$ 15.745,02         | \$ 18.185,49         | \$ 21.004,24         |
| MODELO 4               | \$ 11.802,64         | \$ 13.632,05         | \$ 15.745,02         | \$ 18.185,49         | \$ 21.004,24         |
| MODELO 5               | \$ 8.851,98          | \$ 10.224,04         | \$ 11.808,76         | \$ 13.639,12         | \$ 15.753,18         |
| MODELO 6               | \$ 8.851,98          | \$ 10.224,04         | \$ 11.808,76         | \$ 13.639,12         | \$ 15.753,18         |
| MODELO 7               | \$ 8.851,98          | \$ 10.224,04         | \$ 11.808,76         | \$ 13.639,12         | \$ 15.753,18         |
| MODELO 8               | \$ 8.851,98          | \$ 10.224,04         | \$ 11.808,76         | \$ 13.639,12         | \$ 15.753,18         |
| <b>ACCESORIOS</b>      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Correas                | \$ 3.244,05          | \$ 3.746,88          | \$ 4.327,64          | \$ 4.998,43          | \$ 5.773,18          |
| Carteras               | \$ 3.244,05          | \$ 3.746,88          | \$ 4.327,64          | \$ 4.998,43          | \$ 5.773,18          |
| Billeteras             | \$ 3.244,05          | \$ 3.746,88          | \$ 4.327,64          | \$ 4.998,43          | \$ 5.773,18          |
| Maletines              | \$ 3.244,05          | \$ 3.746,88          | \$ 4.327,64          | \$ 4.998,43          | \$ 5.773,18          |
| <b>Total</b>           | <b>\$ 219.522,38</b> | <b>\$ 253.548,35</b> | <b>\$ 292.848,34</b> | <b>\$ 338.239,83</b> | <b>\$ 390.667,01</b> |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

### **7.3.3. Presupuestos De Gastos**

#### **7.3.3.1. Gastos De Ventas**

La estructura comercial de IANI al mantener 3 locales comerciales en los cuales atenderá al público en horario extendido, operara con cuatro vendedores y un supervisor. Y se aplicaran los siguientes supuestos.

- Los sueldos de los vendedores y supervisor serán el 60% fijo y 40% variable
- Si cumplen con el presupuesto de ventas al 100% se concederá un 1% de comisión sobre ventas.
- Al tener un horario extendido en los 3 locales, se consideraran 160 horas extras al mes.
- Se consideran todos los beneficios sociales de Ley como son el 13er sueldo, 14to sueldo, Aporte Patronal y la provisión de fondos de reserva a partir del 1 año.
- La inversión en publicidad y promoción será el 7% el primer año y a partir del segundo un 5% del total de las ventas.
- Los servicios básicos el arriendo y/o concesiones de los locales comerciales tendrán un incremento del 5% anual.



## CUADRO N°31: PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS

| GASTOS DE VENTAS                            |        | Total 2017    | Total 2018    | Total 2019    | Total 2020    | Total 2021    |
|---|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>SUELDOS</b>                              |        | \$ 66.600,00  | \$ 69.370,56  | \$ 72.256,38  | \$ 75.262,24  | \$ 78.393,15  |
| Sueldos se proyecta un incremento del 4,16% |        |               |               |               |               |               |
| GERENTE COMERCIAL - CALIDAD                 |        | \$ 24.000,00  | \$ 24.998,40  | \$ 26.038,33  | \$ 27.121,53  | \$ 28.249,78  |
| SUPERVISOR DE LOCAL                         |        | \$ 11.400,00  | \$ 11.874,24  | \$ 12.368,21  | \$ 12.882,73  | \$ 13.418,65  |
| VENDEDOR 1                                  |        | \$ 7.800,00   | \$ 8.124,48   | \$ 8.462,46   | \$ 8.814,50   | \$ 9.181,18   |
| VENDEDOR 2                                  |        | \$ 7.800,00   | \$ 8.124,48   | \$ 8.462,46   | \$ 8.814,50   | \$ 9.181,18   |
| VENDEDOR 3                                  |        | \$ 7.800,00   | \$ 8.124,48   | \$ 8.462,46   | \$ 8.814,50   | \$ 9.181,18   |
| VENDEDOR 4                                  |        | \$ 7.800,00   | \$ 8.124,48   | \$ 8.462,46   | \$ 8.814,50   | \$ 9.181,18   |
|   |        | \$ 0,23       |               |               |               |               |
| <b>HORAS EXTRAS</b>                         |        | \$ 7.020,00   | \$ 7.312,03   | \$ 7.616,21   | \$ 7.933,05   | \$ 8.263,06   |
| <b>COMISIONES</b>                           |        | \$ 4.784,09   | \$ 5.450,90   | \$ 6.210,65   | \$ 7.076,29   | \$ 8.062,58   |
| <b>BENEFICIOS SOCIALES</b>                  |        | \$ 15.552,06  | \$ 22.879,64  | \$ 23.801,01  | \$ 24.768,99  | \$ 25.786,67  |
| 13er Sueldo                                 |        | \$ 5.550,00   | \$ 5.780,88   | \$ 6.021,36   | \$ 6.271,85   | \$ 6.532,76   |
| 14to sueldo                                 |        | \$ 1.260,00   | \$ 2.160,00   | \$ 2.160,00   | \$ 2.160,00   | \$ 2.160,00   |
| Aporte patronal                             | 11,15% | \$ 8.742,06   | \$ 9.157,88   | \$ 9.598,28   | \$ 10.065,28  | \$ 10.561,15  |
| Fondos de Reserva                           |        |               | \$ 5.780,88   | \$ 6.021,36   | \$ 6.271,85   | \$ 6.532,76   |
| <b>PUBLICIDAD</b>                           |        | \$ 33.488,65  | \$ 27.254,50  | \$ 31.053,23  | \$ 35.381,43  | \$ 40.312,89  |
| 7 % DE VENTAS PRIMER AÑO                    | 7%     |               |               |               |               |               |
| 5 % DE VENTAS DESDE SEGUNDO AÑO             | 5%     |               |               |               |               |               |
| <b>SERVICIOS BASICOS</b>                    |        | \$ 5.148,00   | \$ 5.405,40   | \$ 5.675,67   | \$ 5.959,45   | \$ 6.257,43   |
| Luz   |        | \$ 1.320,00   | \$ 1.386,00   | \$ 1.455,30   | \$ 1.528,07   | \$ 1.604,47   |
| Agua  |        | \$ 960,00     | \$ 1.008,00   | \$ 1.058,40   | \$ 1.111,32   | \$ 1.166,89   |
| Telefono                                    |        | \$ 1.008,00   | \$ 1.058,40   | \$ 1.111,32   | \$ 1.166,89   | \$ 1.225,23   |
| Internet                                    |        | \$ 1.260,00   | \$ 1.323,00   | \$ 1.389,15   | \$ 1.458,61   | \$ 1.531,54   |
| Condominio                                  |        | \$ 600,00     | \$ 630,00     | \$ 661,50     | \$ 694,58     | \$ 729,30     |
| <b>ARRIENDO</b>                             |        | \$ 24.000,00  | \$ 25.200,00  | \$ 26.460,00  | \$ 27.783,00  | \$ 29.172,15  |
| <b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>                |        | \$ 156.592,80 | \$ 162.873,03 | \$ 173.073,14 | \$ 184.164,44 | \$ 196.247,93 |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diana Carranza, Marco Benítez

### 7.3.3.2. Gastos Administrativos

La estructura administrativa de IANI S.A. contará con un gerente general y un administrador.

Y se aplicaran los siguientes supuestos.

- Los sueldos del área administrativa son fijos.
- Se consideran todos los beneficios sociales de Ley como son el 13er sueldo, 14to sueldo, Aporte Patronal y la provisión de fondos de reserva a partir del 1 año.
- Los útiles de oficina tienen un incremento del 1% anual.
- Se contrata un seguro para el inventario pagando una prima del 3% sobre las compras del inventario.

- Los servicios contables serán externalizados y tendrán un incremento de 3% a partir del 2 año.

### CUADRO N°32: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>               |        | Total 2017   | Total 2018   | Total 2019   | Total 2020   | Total 2021   |
|---|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>SUELDOS</b>                              |        | \$ 45.000,00 | \$ 46.872,00 | \$ 48.821,88 | \$ 50.852,87 | \$ 52.968,34 |
| Sueldos se proyecta un incremento del 4,16% |        |              |              |              |              |              |
| GERENTE                                     |        | \$ 30.000,00 | \$ 31.248,00 | \$ 32.547,92 | \$ 33.901,91 | \$ 35.312,23 |
| ADMINISTRADOR                               |        | \$ 15.000,00 | \$ 15.624,00 | \$ 16.273,96 | \$ 16.950,96 | \$ 17.656,11 |
| <b>BENEFICIOS SOCIALES</b>                  |        | \$ 9.187,50  | \$ 13.758,23 | \$ 14.300,62 | \$ 14.865,57 | \$ 15.454,03 |
| 13er Sueldo                                 |        | \$ 3.750,00  | \$ 3.906,00  | \$ 4.068,49  | \$ 4.237,74  | \$ 4.414,03  |
| 14to sueldo                                 |        | \$ 420,00    | \$ 720,00    | \$ 720,00    | \$ 720,00    | \$ 720,00    |
| Aporte patronal                             | 11,15% | \$ 5.017,50  | \$ 5.226,23  | \$ 5.443,64  | \$ 5.670,09  | \$ 5.905,97  |
| Fondos de Reserva                           |        | \$ -         | \$ 3.906,00  | \$ 4.068,49  | \$ 4.237,74  | \$ 4.414,03  |
| <b>IMPUESTOS</b>                            |        | \$ 2.500,00  | \$ 2.500,00  | \$ 2.500,00  | \$ 2.500,00  | \$ 2.500,00  |
| <b>UTILIES DE OFICINA</b>                   |        | \$ 2.400,00  | \$ 2.424,00  | \$ 2.448,24  | \$ 2.472,72  | \$ 2.497,45  |
| Incremento anual                            | 1%     |              |              |              |              |              |
| <b>SEGUROS</b>                              |        | \$ 6.585,67  | \$ 7.606,45  | \$ 8.785,45  | \$ 10.147,20 | \$ 11.720,01 |
| 3% DE COMPRAS DE INVENTARI                  | 3%     |              |              |              |              |              |
| <b>SERVICIOS CONTABLES</b>                  |        | \$ 7.200,00  | \$ 7.416,00  | \$ 7.638,48  | \$ 7.867,63  | \$ 8.103,66  |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>         |        | \$ 72.873,17 | \$ 78.076,68 | \$ 81.994,66 | \$ 86.205,99 | \$ 90.743,50 |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez



### 7.3.4. Estado De Resultados Presupuestado

En cuadro adjunto se muestra el estado de resultados presupuestado para los 5 años con el resultado de la planificación estratégica.

El mismo que nos da una visibilidad de cómo se obtiene el resultado planificado.

### CUADRO N°33: ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO

#### ESTADO DE RESULTADOS

IANI S.A.

#### PLAN ESTRATEGICO 2017-2021

|                                 | Total 2017 | Total 2018 | Total 2019 | Total 2020 | Total 2021 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| VENTAS                          | \$ 478.409 | \$ 545.090 | \$ 621.065 | \$ 707.629 | \$ 806.258 |
| - COSTO DE VENTAS               | \$ 219.522 | \$ 253.548 | \$ 292.848 | \$ 338.240 | \$ 390.667 |
| = UTILIDAD BRUTA EN VENTAS      | \$ 258.887 | \$ 291.542 | \$ 328.216 | \$ 369.389 | \$ 415.591 |
| % RENTABILIDAD BRUTA            | 54%        | 53%        | 53%        | 52%        | 52%        |
| - GASTOS OPERACIONALES          | \$ 11.252  | \$ 12.821  | \$ 14.607  | \$ 16.643  | \$ 18.963  |
| - GASTOS DE VENTAS              | \$ 156.593 | \$ 162.873 | \$ 173.073 | \$ 184.164 | \$ 196.248 |
| = UTILIDAD NETA EN VENTAS       | \$ 91.042  | \$ 115.848 | \$ 140.536 | \$ 168.581 | \$ 200.380 |
| % RENTABILIDAD NETA             | 19%        | 21%        | 23%        | 24%        | 25%        |
| - GASTOS DE ADMINISTRACIÓN      | \$ 72.873  | \$ 78.077  | \$ 81.995  | \$ 86.206  | \$ 90.743  |
| - AMORTIZACIÓN                  |            |            |            |            |            |
| - DEPRECIACIÓN                  | \$ 8.846   | \$ 8.846   | \$ 8.846   | \$ 6.150   | \$ 6.150   |
| = UTILIDAD OPERACIONAL          | \$ 9.323   | \$ 28.925  | \$ 49.695  | \$ 76.225  | \$ 103.486 |
| % RENTABILIDAD OPERACIONAL      | 2%         | 5%         | 8%         | 11%        | 13%        |
| INTERES PAGADO                  | \$ 3.074   | \$ 1.129   | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| INTERES GANADO                  | \$ 500     | \$ 484     | \$ 1.363   | \$ 3.283   | \$ 4.927   |
| UTILIDAD ANTES IMP TRABAJADORES | \$ 6.748   | \$ 28.281  | \$ 51.058  | \$ 79.508  | \$ 108.413 |
| 15 % PART. TRABAJADORES         | \$ 1.012   | \$ 4.242   | \$ 7.659   | \$ 11.926  | \$ 16.262  |
| BASE IMP. RENTA                 | \$ 5.736   | \$ 24.039  | \$ 43.399  | \$ 67.582  | \$ 92.151  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA         | \$ 1.262   | \$ 5.289   | \$ 9.548   | \$ 14.868  | \$ 20.273  |
| UTILIDAD NETA                   | \$ 4.474   | \$ 18.750  | \$ 33.852  | \$ 52.714  | \$ 71.878  |
| 10% RESERVA LEGAL               | \$ 447     | \$ 1.875   | \$ 3.385   | \$ 5.271   | \$ 7.188   |
| UTILIDAD A ACCIONISTAS          | \$ 4.027   | \$ 16.875  | \$ 30.466  | \$ 47.443  | \$ 64.690  |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diana Carranza, Marco Benítez

### 7.3.5. Estado Flujo De Efectivo Presupuestado

En cuadro adjunto se muestra el estado de flujo de efectivo presupuestado para los 5 años con el resultado de la planificación estratégica.

#### CUADRO N°34: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO

##### ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

IANI S.A.

##### PLAN ESTRATEGICO 2017-2021

|                                 | Total 2017        | Total 2018        | Total 2019        | Total 2020        | Total 2021        |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ENTRADAS</b>                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| VENTAS EFECTIVO                 | \$ 214.327        | \$ 244.200        | \$ 278.237        | \$ 317.018        | \$ 361.203        |
| COBRO VOUCHERS                  | \$ 314.537        | \$ 366.132        | \$ 416.363        | \$ 474.395        | \$ 540.516        |
| <b>TOTAL COBROS</b>             | <b>\$ 528.864</b> | <b>\$ 610.332</b> | <b>\$ 694.600</b> | <b>\$ 791.413</b> | <b>\$ 901.720</b> |
| <b>SALIDAS</b>                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| PAGO PROVEEDORES                | \$ 245.865        | \$ 272.142        | \$ 312.490        | \$ 374.592        | \$ 432.654        |
| GASTOS DE VENTAS                | \$ 156.593        | \$ 162.873        | \$ 173.073        | \$ 184.164        | \$ 196.248        |
| GASTOS DE OPERACIÓN             | \$ 11.252         | \$ 12.821         | \$ 14.607         | \$ 16.643         | \$ 18.963         |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS          | \$ 72.873         | \$ 78.077         | \$ 81.995         | \$ 86.206         | \$ 90.743         |
| COMPRA DE ACTIVOS FIJOS         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| PAGO DE IVA MENSUAL             | \$ 31.066         | \$ 34.985         | \$ 39.386         | \$ 44.327         | \$ 49.871         |
| PAGO DE PART TRABAJADORES       | \$ -              | \$ 1.012          | \$ 4.242          | \$ 7.659          | \$ 11.926         |
| PAGO IMPUESTO A LA RENTA        | \$ -              | \$ 1.262          | \$ 5.289          | \$ 9.548          | \$ 14.868         |
| PAGO DIVIDENDOS                 | \$ -              | \$ 4.027          | \$ 16.875         | \$ 30.466         | \$ 47.443         |
| <b>TOTAL PAGOS</b>              | <b>\$ 517.650</b> | <b>\$ 567.198</b> | <b>\$ 647.957</b> | <b>\$ 753.606</b> | <b>\$ 862.716</b> |
| SALDO INICIAL DE CAJA           | \$ 42.049         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         |
| <b>TOTAL GENERACIÓN DE CAJA</b> | <b>\$ 53.263</b>  | <b>\$ 63.134</b>  | <b>\$ 66.642</b>  | <b>\$ 57.807</b>  | <b>\$ 59.004</b>  |
| INVERSIONES                     | \$ -              | \$ 161.978        | \$ 34.079         | \$ 82.084         | \$ 123.175        |
| RECUPERACION DE LA INVERSION    | \$ 149.867        | \$ 12.111         | \$ 34.079         | \$ 82.084         | \$ 123.175        |
| COBRO DE INTERES 4% INT         | \$ 500            | \$ 484            | \$ 1.363          | \$ 3.283          | \$ 4.927          |
| CONTRATACION PRESTAMO CORRIE    | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| PAGO DE CAPITAL                 | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| PAGO DE INTERES 12% INT         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| PAGO CAPITAL L/P                | \$ 18.577         | \$ 20.523         |                   |                   |                   |
| PAGO INTERES L/P                | \$ 3.074          | \$ 1.129          |                   |                   |                   |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>      | <b>20.000</b>     | <b>20.000</b>     | <b>20.000</b>     | <b>20.000</b>     | <b>20.000</b>     |
| CONTROL                         | \$ (0)            | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |

Fuente: Investigación

Elaborado por: Diana Carranza, Marco Benítez

### 7.3.6. Estado Financiero Presupuestado

En cuadro adjunto se muestra el estado financiero presupuestado para los 5 años con el resultado de la planificación estratégica.

**CUADRO N°35: ESTADO FINANCIERO PRESUPUESTADO**  
**ESTADO FINANCIERO**  
**IANI S.A.**  
**PLAN ESTRATEGICO 2017-2021**

|   | 20X0              | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>CORRIENTE</b>                                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| EFFECTIVO   | \$ 42.049         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         |
| INVERSIONES   | \$ -              | \$ 12.111         | \$ 34.079         | \$ 82.084         | \$ 123.175        | \$ 167.106        |
| CUENTAS POR COBRAR CLIENTES                         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| CUENTAS POR COBRAR VOUCHERS                         | \$ -              | \$ 6.954          | \$ 7.123          | \$ 8.115          | \$ 9.246          | \$ 10.535         |
| INVENTARIOS   | \$ 17.473         | \$ 17.473         | \$ 17.473         | \$ 17.473         | \$ 17.473         | \$ 17.473         |
| <b>TOTAL ACT. CORRIENTE</b>                         | <b>\$ 59.522</b>  | <b>\$ 56.539</b>  | <b>\$ 78.674</b>  | <b>\$ 127.673</b> | <b>\$ 169.894</b> | <b>\$ 215.114</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| LOCAL   | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         | \$ 20.000         |
| MUEBLES Y ENSERES                                   | \$ 17.000         | \$ 17.000         | \$ 17.000         | \$ 17.000         | \$ 17.000         | \$ 17.000         |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN                              | \$ 5.400          | \$ 5.400          | \$ 5.400          | \$ 5.400          | \$ 5.400          | \$ 5.400          |
| EQUIPOS DE SEGURIDAD Y CONTROL<br>= COSTO HISTORICO | \$ 6.438          | \$ 6.438          | \$ 6.438          | \$ 6.438          | \$ 6.438          | \$ 6.438          |
| DEP. ACUMULADA                                      | \$ -              | \$ 8.846          | \$ 17.692         | \$ 26.538         | \$ 32.688         | \$ 38.838         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                            | <b>\$ 48.838</b>  | <b>\$ 39.992</b>  | <b>\$ 31.146</b>  | <b>\$ 22.300</b>  | <b>\$ 16.150</b>  | <b>\$ 10.000</b>  |
| <b>OTROS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN                              | \$ 10.262         | \$ 10.262         | \$ 10.262         | \$ 10.262         | \$ 10.262         | \$ 10.262         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                | <b>\$ 118.622</b> | <b>\$ 106.793</b> | <b>\$ 120.082</b> | <b>\$ 160.235</b> | <b>\$ 196.306</b> | <b>\$ 235.376</b> |
|   |                   | -10%              | 12%               | 33%               | 23%               | 20%               |
| <b>PASIVOS</b>                                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>CORRIENTE</b>                                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| PROVEEDORES   | \$ -              | \$ -              | \$ 11.832         | \$ 27.333         | \$ 31.569         | \$ 36.462         |
| PRESTAMOS BANCARIOS                                 | \$ 39.100         | \$ 20.523         | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| INTERESES POR PAGAR                                 | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                      | \$ -              | \$ 1.012          | \$ 4.242          | \$ 7.659          | \$ 11.926         | \$ 16.262         |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                             | \$ -              | \$ 1.262          | \$ 5.289          | \$ 9.548          | \$ 14.868         | \$ 20.273         |
| <b>TOTAL CORRIENTE</b>                              | <b>\$ 39.100</b>  | <b>\$ 22.797</b>  | <b>\$ 21.363</b>  | <b>\$ 44.539</b>  | <b>\$ 58.363</b>  | <b>\$ 72.997</b>  |
| <b>LARGO PLAZO</b>                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| OBLIGACIONES BANCARIAS                              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                                | <b>\$ 39.100</b>  | <b>\$ 22.797</b>  | <b>\$ 21.363</b>  | <b>\$ 44.539</b>  | <b>\$ 58.363</b>  | <b>\$ 72.997</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| CAPITAL   | \$ 79.522         | \$ 79.522         | \$ 79.522         | \$ 79.522         | \$ 79.522         | \$ 79.522         |
| RESERVA LEGAL                                       | \$ -              | \$ 447            | \$ 2.322          | \$ 5.708          | \$ 10.979         | \$ 18.167         |
| UTILIDADES RETENIDAS                                | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO                              | \$ -              | \$ 4.027          | \$ 16.875         | \$ 30.466         | \$ 47.443         | \$ 64.690         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                             | <b>\$ 79.522</b>  | <b>\$ 83.996</b>  | <b>\$ 98.719</b>  | <b>\$ 115.696</b> | <b>\$ 137.943</b> | <b>\$ 162.378</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                    | <b>\$ 118.622</b> | <b>\$ 106.793</b> | <b>\$ 120.082</b> | <b>\$ 160.235</b> | <b>\$ 196.306</b> | <b>\$ 235.376</b> |
| CONTROL   | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## **7.4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden a los denominados valor actual neto VAN, la tasa interna de retorno TIR, el periodo de recuperación PRI y la relación beneficio-costos<sup>29</sup>

### **7.4.1. VAN (Valor Actual Neto)**

Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero. Si el resultado es mayor a cero, mostrara cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa que se exija del retorno al proyecto.<sup>30</sup>

### **7.4.2. TIR (Tasa Interna de Retorno)**

Mide la rentabilidad como porcentaje, esto indica que se le puede exigir al proyecto una ganancia superior a la tasa exigible (WACC).

Cabe indicar que la TIR tiene menos aceptación como criterio de evaluación por tres razones principales:<sup>31</sup>

- Entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión obtenida con el VAN.
- No sirve para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no es mejor que una menor, ya que la conveniencia se mide en función de la inversión realizada.

---

29 Sapag, N., *Proyectos de Inversión Formulación y evaluación*°. México, Prentice Hall, 2007. Pag. 253

30 Sapag, N., *Proyectos de Inversión Formulación y evaluación*°. México, Prentice Hall, 2007. Pag. 253

31 Sapag, N., *Proyectos de Inversión Formulación y evaluación*°. México, Prentice Hall, 2007. Pag. 254

- Cuando hay nuevas inversiones durante la operación, pueden encontrarse tantas TIR como los cambios realizados en el flujo de caja.

#### **7.4.3. Relación beneficio-costo**

La relación beneficio-costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión de VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio-costo será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno. Este método no aporta ninguna información importante que merezca ser considerada.<sup>32</sup>

#### **7.4.4. PRI (Periodo de recuperación de la inversión)**

El PRI es el criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objetivo medir en cuánto tiempo se recupera la inversión incluyendo el costo de capital involucrado.<sup>33</sup>

#### **7.4.5. Resultado de la Evaluación a IANI S.A.**

Con los criterios antes expuestos debemos considerar las siguientes características para poder arrancar con el proyecto.

### **CUADRO N°36: CONSIDERACIONES PARA EVALUAR UN PROYECTO**

| PROYECTO VIABLE                                      | PROYECTO NO VIABLE                                   |
|--|--|
| Si el VAN es positivo                                | Si el VAN es Negativo                                |
| Si el TIR es mayor a la tasa exigida por el proyecto | Si el TIR es menor a la tasa exigida por el proyecto |
| Si el Beneficio-Costo es mayor a uno                 | Si el Beneficio-Costo es menor a uno                 |
| Si el PRI es menor al tiempo que dura el proyecto    | Si el PRI es mayor al tiempo que dura el proyecto    |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

<sup>32</sup> Sapag, N., Proyectos de Inversión Formulación y evaluación". México, Prentice Hall, 2007. Pag. 256

<sup>33</sup> Sapag, N., Proyectos de Inversión Formulación y evaluación". México, Prentice Hall, 2007. Pag. 255



El análisis de la viabilidad financiera para IANI S.A. dan positivo en su VAN, un TIR mayor al esperado y un PRI de 5 años que es el tiempo de la planificación estratégica del negocio.

Con estos resultados el riesgo financiero de invertir en IANI S.A. sería mínimo y se estaría aportando a la economía del país.

### CUADRO N°37: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

#### ANÁLISIS VIABILIDAD FINANCIERA

IANI S.A.

#### PLAN ESTRATEGICO 2017-2021

| VALORACIÓN DEL PROYECTO    | 0            | 1           | 2           | 3         | 4         | 5         |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| PERIODOS                   |              |             |             |           |           |           |
| UTILIDAD NETA              |              | \$ 4.474    | \$ 18.750   | \$ 33.852 | \$ 52.714 | \$ 71.878 |
| DEPRECIACION               |              | \$ 8.846    | \$ 8.846    | \$ 8.846  | \$ 6.150  | \$ 6.150  |
| INGRESO REAL               |              | \$ 13.320   | \$ 27.596   | \$ 42.698 | \$ 58.864 | \$ 78.028 |
| INVERSIÓN INICIAL          | \$ (118.622) |             |             |           |           |           |
| PRESTAMO                   | \$ 39.100,00 | \$ (18.577) | \$ (20.523) | \$ -      | \$ -      | \$ -      |
| FLUJO NETO EFECTIVO        | \$ (79.522)  | \$ (5.257)  | \$ 7.074    | \$ 42.698 | \$ 58.864 | \$ 78.028 |
| WACC                       | 19,36%       |             |             |           |           |           |
| VA                         | \$ 86.869    | (4.404)     | 4.965       | 25.107    | 28.998    | 32.203    |
| VAN (VNA-INVERSIÓN)        | \$ 7.347     |             |             |           |           |           |
| TIR                        | 22%          |             |             |           |           |           |
| COSTO BENEFICIO (VA/INVER) | \$ 1,09      |             |             |           |           |           |
| PRI                        | 5            |             |             |           |           |           |

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Diana Carranza, Marco Benítez

## **8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. CONCLUSIONES**

- La demanda de calzado en la provincia de Pichincha es atractiva, el consumo per cápita de 2,84 pares por habitante. Análisis que se realizó con la data de ventas proporcionada por el MIPRO y datos de estimaciones y proyecciones de la población del INEN.
  
- El apoyo a la producción local por parte del gobierno en el plan del buen vivir es la pauta de protección local para el mejoramiento continuo basada en las necesidades no cubiertas por el calzado ecuatoriano actual.
  
- Tungurahua es la provincia que representa el 50% de producción nacional<sup>34</sup>, lo que se considera que su curva de aprendizaje es la más atractiva para la producción de calzado y como socio estratégico de experiencia.
  
- La problemática de los productores de Tungurahua, es que pese a los impuestos proteccionismo de la producción local no han incrementado su producción, consideramos que los motivos son por incumplimiento en los acuerdos de entrega y producción del calzado que no satisface las necesidades actuales del consumidor, lo que genera mayor interés en el calzado importado.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>

<sup>35</sup> Entrevistas a profundidad y muestras pilotos de calzado.

- El cliente de calzado de la ciudad de Quito no tiene preferencias respecto al origen importado o nacional, se considera un factor indiferente, el consumidor busca un producto de calidad, con diseño, comodidad y a precios accesibles.<sup>36</sup>
- La frecuencia de compra trimestral de calzado es atractiva, corresponde al 50% de los entrevistados, nos da una pauta que mediante la canalización de la comunicación efectiva será posible incrementar la recompra.<sup>37</sup>
- La ubicación cerca del consumidor como Centros Comerciales y que estén cerca del domicilio, hacen que las intenciones de compra sean mayores, actualmente la compra online solo tiene un 7% de aceptación, podemos asegurar que actualmente no es un canal atractivo para el elemento de la venta.<sup>38</sup>
- Los motivos de compra de calzado tiene una tendencia altamente personal, no existen motivos como regalos en ocasiones especiales o un motivador específico para incremento de compra de calzado. La campaña de marketing es quien tiene el reto de incentivar a la compra a largo plazo, proceso de fidelización e innovación para integrar nuevos clientes.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Investigación de mercados al consumidor

<sup>37</sup> Investigación de mercados al consumidor

<sup>38</sup> Investigación de mercados al consumidor

<sup>39</sup> Investigación de mercados al consumidor



- El consumidor de la población económicamente activa, tiene una fuerte accesibilidad a información por redes sociales y correo electrónico, para el presente modelo de negocios y por el target este es un canal clave de comunicación y contacto con los clientes.
  
- El modelo de negocio con la aplicación de gestión Canvas, permitió identificar que el canal integración con los productores de Tungurahua tiene una llave que es innovación mediante el mejoramiento continuo, identificando las necesidades de los consumidores.
  
- La participación de mercado de la cadena de calzado IANI, iniciará con el 0,12% de market share el primer año, el segundo año alcanzará la participación promedio de la venta de calzado en pequeñas empresas con un crecimiento en ventas de 14%. Si se proyecta la expansión internacional es necesario identificar las preferencias del consumidor del país objetivo.
  
- El resultado financiero del modelo de negocio propuesto, proyectado a 5 años, da un Valor Actual positivo de \$86,869 USD, el Valor Actual Neto incluyendo la Inversión de \$7,347 USD, la Tasa Interna de Retorno 22% que es mayor al WACC o costo promedio del capital requerido, con un Periodo de Recuperación de la Inversión de 5 años. Generando utilidad desde el primer año. Esto hace al modelo de negocio propuesto sea muy rentable y atractivo para los inversionistas.

## 8.2. RECOMENDACIONES

- La marca de un calzado nacional deberá crearse con la de imagen de marca internacional de calzado con las características esperadas por los consumidores. Una vez cumplida esta promesa podrá identificarse como marca local, esto hará la diferencia e impulsará la credibilidad e incremento de la producción local.
- El crecimiento en ventas puede duplicar el 14% si los inversionistas consideran, una estrategia de expansión a nivel nacional y/o proyecciones internacionales en mercados como Perú y Colombia.
- Aliarse con productores de la provincia de Tungurahua, será la clave para impulsar el desarrollo y empleo en áreas artesanas de producción, sin embargo los términos legales y contractuales, permitirán asegurar el cumplimiento de las características esperadas por los clientes.
- El presente modelo de negocio será una empresa enfocada a fomentar empleo en cada acción que se desarrolle, respirando una cultura de mejora continua.

## BIBLIOGRAFIA

1. Kotler, P., *Dirección de Mercadotecnia*. 10ma edición, México, Prentice Hall, 2001.
2. Sapag, N., *Proyectos de Inversión Formulación y evaluación*". México, Prentice Hall, 2007.
3. Díez de Castro, E., *Distribución Comercial*. Madrid, McGraw- Hill, 1997.
4. McCarthy E. y Perreault, Jr., *Marketing un Enfoque Global*, 13ava edición, México, 1999.
5. Levy, Alberto, *Mayonesa Del Marketing a la estrategia competitiva*, Buenos Aires Granica, 2006.
6. Borello, *El plan de negocios*, México, Mc Graw Hill, 2000.
7. Abascal, *Como se hace un plan estratégico*, 3ra edición, ESIC, 2001.
8. Estupiñan, R. O, *Análisis financiero y de gestión*, ECO, 2005.
9. Van Horne J., Wachowicz J., *Fundamentos de la Administración Financiera*, 11ava. edición, México, Prentice Hall, 2002.
10. Allen L. Webster, *Estadística aplicada a los negocios y la economía*, 3ra edición, Colombia, McGraw – Hill, 2001.
11. Kinner Taylor, *Investigación de Mercados*, 5ta edición, Colombia, McGraw-hill, 2005.
12. W Cham Kim, Renée Mauborgue, *La estrategia del océano azul*, Bogotá, Verticales de Bolsillo
13. Jhon, C. Maxwell, *El mapa para alcanzar el éxito*, USA, 2002
14. Sun-tzu. *El arte de la guerra*, Argentina, Longseller, 2008.
15. Hellriegel, Jackson, Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*. 9na edición, Colombia, Thomsom, 2002.
16. Roger J. Best, *Marketing Estratégico*, 4ta edición, Madrid, Prentice Hall, 2007.

17. Raquel Ayestarán Crespo; Celia Rangel Pérez; Ana Sebastián Morillas, *Planificación estratégica y gestión de la publicidad Conectando con el Consumidor*, 1ra edición, BMS, 2012.
18. Reina M., Silva G, Samper L.F., Fernandez M.P., *Juan Valdez La estrategia detrás de la marca*, Ediciones B, 2012.
19. Hernandez Aguila, Elena de la Paz, *Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado*, 1ra edición, Guadalajara, 2006.

### **Bibliografía Páginas web:**

1. Cámara Nacional del Calzado, Tungurahua, (06 de agosto, 2015) de:  
<http://www.caltuecuador.com/>
2. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (06 de agosto, 2015) de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
3. Ministerio de Comercio exterior (06 de agosto, 2015) de  
<http://www.comercioexterior.gob.ec/>
4. Banco Central del Ecuador, (06 de agosto, 2015), <http://www.bce.fin.ec/>
5. Cámara de la Pequeña y Mediana empresa de Pichincha, Quito, (06 de agosto, 2015),  
<http://www.capeipi.org.ec/>
6. Calzado, Madrid, (06 de agosto, 2015), <http://revistadelcalzado.com/la-industria-del-calzado-en-latinoamerica/>
7. CORPEI tu negocio al mundo, Guayaquil, (06 de agosto, 2015),  
<http://www.corpei.org/>
8. Ministerio de Industrias y Productividad, Quito, (06 de agosto, 2015),  
<http://www.industrias.gob.ec/>
9. Superintendencia de Compañías, valores y seguros, Quito (06 de agosto, 2015),  
<http://www.supercias.gob.ec/portal/>
10. Junta Nacional de Defensa del artesano, JND, Quito, (06 de agosto, 2015),  
<http://www.artesanos.gob.ec/?p=1676>
11. Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual, Quito, (06 de agosto, 2015),  
<http://www.propiedadintelectual.gob.ec>

## ANEXOS

### DISEÑO DE ENCUESTA ON LINE

#### Encuesta

##### Página 1

Gracias por su tiempo para responder nuestro cuestionario, estamos realizando una investigación del consumo de calzado en el país. Sus respuestas son muy importantes y serán de carácter confidencial.

Tiempo Aproximado 3 min

##### Página 2

**Género \***

Por favor, seleccione... 

**Por favor marque el rango de su edad \***

- Menos de 18 años
- De 18 a 29
- De 30 a 39
- De 40 a 49
- De 50 a 59
- De 60 en adelante

**Ocupación \***

- Empleado Público
- Empleado Privado
- Independiente
- Otro

---

**Sector de residencia \***

- Sur
- Centro
- Norte
- Valle de los Chillos
- Valle de Tumbaco

**Página 3**

**¿Al momento de decidir por calzado cuál es el origen de su preferencia? \***

- Local
- Importado
- Indiferente

Del calzado mencionado anteriormente , clasifique las características y/o razones de compra ordene de acuerdo a su preferencia, siendo 1 la mas importante y 11 menos importante \*

- ▲ ▼  Precio
- ▲ ▼  Disponibilidad
- ▲ ▼  Acabados
- ▲ ▼  Diseño
- ▲ ▼  Tendencias
- ▲ ▼  Colores
- ▲ ▼  Comodidad
- ▲ ▼  Calidad
- ▲ ▼  Materiales
- ▲ ▼  Durabilidad
- ▲ ▼  Marca

Qué tipo de calzado es el de mayor frecuencia de compra en un año. Favor ordene del 1 al 4, siendo el 1 el más frecuente 4 el menos frecuente \*

- ▲ ▼  Escolar
- ▲ ▼  Ejecutivo
- ▲ ▼  Deportivo
- ▲ ▼  Casual



**De los siguientes tipos de calzado, favor mencione la primera marca IMPORTADO que recuerde \***

Escolar

Ejecutivo

Deportivo

Casual

**De los siguientes tipos de calzado, favor mencione la primera marca NACIONAL que recuerde \***

Escolar

Ejecutivo

Deportivo

Casual

**¿Con que frecuencia usted compra calzado? \***

Mensualmente

Una vez cada dos meses

Trimestralmente

Anualmente

Más (Indique el número)

¿En qué lugar prefiere realizar las compras de calzado? \*

- Centro Comercial
- Establecimiento cercano a su domicilio
- Supermercados
  
- Fábrica
  
- Por Catálogo
- Página WEB (On-Line)

En su última compra de calzado. ¿Qué tipo de calzado compro y cuánto gasto? \*

|           | De 0\$ a 20\$         | De 20\$ a 40\$        | De 40\$ a 60\$        | De 60\$ a 80\$        | De 80\$ a 100\$       | Más de 100\$          | No Compra             |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Escolar   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ejecutivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Deportivo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Casual    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**De su última compra realizada de calzado. ¿Cuál fue el destino? \***

- Compra Personal
- Compra para sus Hijos
- Compra por regalos
- Compra para sus padres
- Momentos especiales

**¿Por qué medio le gustaría enterarse de tendencias de calzado? \***

- Revistas
- Redes Sociales
- Blogs
- Correo Electrónico
- Otro (Favor especifique)

#### **Página 4**

**Muchas gracias por tu tiempo estamos muy agradecidos.**

**¿Quisieras conocer y recibir información de nosotros? \***

- No
- Si (agradecemos tu correo electrónico)

Ha completado la encuesta. Muchas gracias por su participación.

Puede cerrar la ventana ahora.

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS OBTENIDAS DEL SISTEMA

### Encuesta

#### 1. Género \*

Número de participantes: 174

84 (48.3%): Femenino

90 (51.7%): Masculino



#### 2. Por favor marque el rango de su edad \*

Número de participantes: 175

- (0.0%): Menos de 18 años

42 (24.0%): De 18 a 29

88 (50.3%): De 30 a 39

38 (21.7%): De 40 a 49

6 (3.4%): De 50 a 59

1 (0.6%): De 60 en adelante



#### 3. Ocupación \*

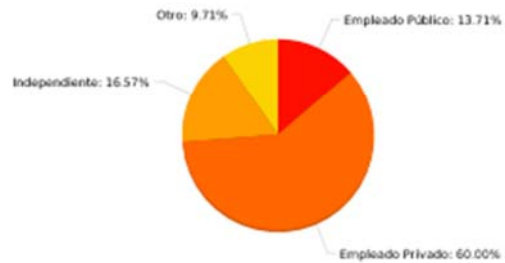
Número de participantes: 175

24 (13.7%): Empleado Público

105 (60.0%): Empleado Privado

29 (16.6%): Independiente

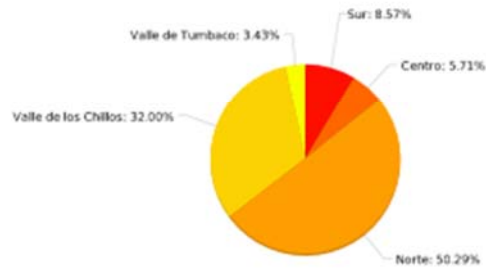
17 (9.7%): Otro



4. Sector de residencia \*

Número de participantes: 175

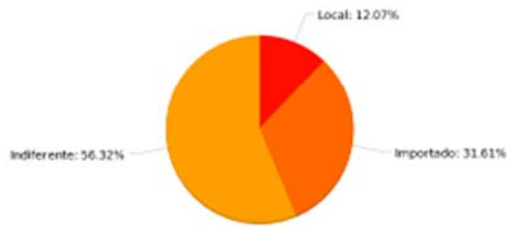
- 15 (8.6%): Sur
- 10 (5.7%): Centro
- 88 (50.3%): Norte
- 56 (32.0%): Valle de los Chillos
- 6 (3.4%): Valle de Tumbaco



5. ¿Al momento de decidir por calzado cuál es el origen de su preferencia? \*

Número de participantes: 174

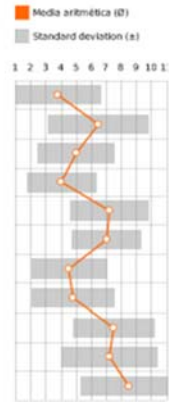
- 21 (12.1%): Local
- 55 (31.6%): Importado
- 98 (56.3%): Indiferente



6. Del calzado mencionado anteriormente, clasifique las características y/o razones de compra ordene de acuerdo a su preferencia, siendo 1 la más importante y 11 menos importante \*

Número de participantes: 175

|                | 1.        |           | 2.        |           | 3.        |           | 4.        |           | 5.        |           | 6.        |      | 7.   |   | 8. |   | 9. |   | 10. |   | 11. |   | D | ± |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|------|---|----|---|----|---|-----|---|-----|---|---|---|
|                | Σ         | %         | Σ         | %         | Σ         | %         | Σ         | %         | Σ         | %         | Σ         | %    | Σ    | % | Σ  | % | Σ  | % | Σ   | % | Σ   | % |   |   |
| Precio         | 55x 31,43 | 24x 13,71 | 19x 10,86 | 11x 6,29  | 18x 10,29 | 14x 8,00  | 10x 5,71  | 8x 4,57   | 11x 6,29  | 1x 0,57   | 4x 2,29   | 3,80 | 2,84 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Disponibilidad | 16x 9,14  | 17x 9,71  | 14x 8,00  | 11x 6,29  | 9x 5,14   | 10x 5,71  | 20x 11,43 | 21x 12,00 | 16x 9,14  | 12x 6,86  | 29x 16,57 | 6,47 | 3,37 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Acabados       | 6x 3,43   | 28x 16,00 | 26x 14,86 | 23x 13,14 | 22x 12,57 | 23x 13,14 | 12x 6,86  | 15x 8,57  | 8x 4,57   | 9x 5,14   | 3x 1,71   | 5,02 | 2,56 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Diseño         | 25x 14,29 | 28x 16,00 | 29x 16,57 | 31x 17,71 | 17x 9,71  | 15x 8,57  | 18x 10,29 | 4x 2,29   | 4x 2,29   | 2x 1,14   | 2x 1,14   | 4,02 | 2,32 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Tendencias     | 3x 1,71   | 2x 1,14   | 6x 3,43   | 20x 11,43 | 25x 14,29 | 12x 6,86  | 19x 10,86 | 25x 14,29 | 24x 13,71 | 21x 12,00 | 18x 10,29 | 7,19 | 2,56 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Colores        | 1x 0,57   | 5x 2,86   | 2x 1,14   | 17x 9,71  | 21x 12,00 | 32x 18,29 | 20x 11,43 | 25x 14,29 | 23x 13,14 | 20x 11,43 | 9x 5,14   | 7,02 | 2,28 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Comodidad      | 23x 13,14 | 22x 12,57 | 29x 16,57 | 16x 9,14  | 18x 10,29 | 24x 13,71 | 21x 12,00 | 12x 6,86  | 4x 2,29   | 4x 2,29   | 2x 1,14   | 4,53 | 2,53 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Calidad        | 24x 13,71 | 22x 12,57 | 21x 12,00 | 22x 12,57 | 15x 8,57  | 12x 6,86  | 20x 11,43 | 22x 12,57 | 12x 6,86  | 4x 2,29   | 1x 0,57   | 4,81 | 2,73 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Materiales     | 6x 3,43   | 6x 3,43   | 9x 5,14   | 7x 4,00   | 11x 6,29  | 14x 8,00  | 13x 7,43  | 26x 14,86 | 44x 25,14 | 27x 15,43 | 12x 6,86  | 7,48 | 2,66 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Durabilidad    | 8x 4,57   | 10x 5,71  | 17x 9,71  | 11x 6,29  | 10x 5,71  | 14x 8,00  | 10x 5,71  | 11x 6,29  | 16x 9,14  | 49x 28,00 | 19x 10,86 | 7,19 | 3,20 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |
| Marca          | 8x 4,57   | 11x 6,29  | 3x 1,71   | 6x 3,43   | 9x 5,14   | 5x 2,86   | 12x 6,86  | 6x 3,43   | 13x 7,43  | 26x 14,86 | 76x 43,43 | 8,47 | 3,25 |   |    |   |    |   |     |   |     |   |   |   |



7. Qué tipo de calzado es el de mayor frecuencia de compra en un año. Favor ordene del 1 al 4, siendo el 1 el más frecuente 4 el menos frecuente\*

Número de participantes: 175

|           | 1.  |       | 2.  |       | 3.  |       | 4.  |       | D    | ±    |
|-----------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|------|------|
|           | Σ   | %     | Σ   | %     | Σ   | %     | Σ   | %     |      |      |
| Escolar   | 25x | 14,29 | 31x | 17,71 | 21x | 12,00 | 98x | 56,00 | 3,10 | 1,14 |
| Ejecutivo | 75x | 42,86 | 57x | 32,57 | 33x | 18,86 | 10x | 5,71  | 1,87 | 0,91 |
| Deportivo | 14x | 8,00  | 54x | 30,86 | 79x | 45,14 | 28x | 16,00 | 2,69 | 0,84 |
| Casual    | 61x | 34,86 | 33x | 18,86 | 42x | 24,00 | 39x | 22,29 | 2,34 | 1,17 |



8. De los siguientes tipos de calzado, favor mencione la primera marca IMPORTADO que recuerde \*

Número de participantes: 175

1. columna

Escolar - TOMY  
 - No conozco  
 - Adidas  
 - Pony  
 - - - - -

9. De los siguientes tipos de calzado, favor mencione la primera marca NACIONAL que recuerde \*

Número de participantes: 175

1. columna

Escolar - BUNKY  
 - Bunky  
 - Bunky  
 - Bunky  
 - bunky  
 - bunky

10. ¿Con que frecuencia usted compra calzado? \*

Número de participantes: 175

10 (5.7%): Mensualmente

18 (10.3%): Una vez cada dos meses

85 (48.6%): Trimestralmente

56 (32.0%): Anualmente

6 (3.4%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- 36-37-38-40
- semestralmente
- 6
- Cuando quiero
- 39
- 41



11. ¿En qué lugar prefiere realizar las compras de calzado? \*

Número de participantes: 175

129 (73.7%): Centro Comercial

28 (16.0%): Establecimiento cercano a su domicilio

1 (0.6%): Supermercados

3 (1.7%): Fábrica

2 (1.1%): Por Catálogo

12 (6.9%): Página WEB (On-Line)



12. En su última compra de calzado. ¿Qué tipo de calzado compro y cuánto gasto? \*

Número de participantes: 175

|           | De 0\$ a 20\$ (1) |      | De 20\$ a 40\$ (2) |       | De 40\$ a 60\$ (3) |       | De 60\$ a 80\$ (4) |       | De 80\$ a 100\$ (5) |       | Más de 100\$ (6) |       | No Compra (7) |       |           |
|-----------|-------------------|------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------------------|-------|---------------------|-------|------------------|-------|---------------|-------|-----------|
|           | Σ                 | %    | Σ                  | %     | Σ                  | %     | Σ                  | %     | Σ                   | %     | Σ                | %     | Σ             | %     |           |
| Escolar   | 12x               | 6,90 | 36x                | 20,69 | 29x                | 16,67 | 10x                | 5,75  | 8x                  | 4,60  | 3x               | 1,72  | 76x           | 43,68 | 4,60 2,31 |
| Ejecutivo | 3x                | 1,71 | 14x                | 8,00  | 30x                | 17,14 | 47x                | 26,86 | 36x                 | 20,57 | 29x              | 16,57 | 16x           | 9,14  | 4,43 1,47 |
| Deportivo | 4x                | 2,29 | 8x                 | 4,57  | 20x                | 11,43 | 25x                | 14,29 | 52x                 | 29,71 | 53x              | 30,29 | 13x           | 7,43  | 4,85 1,40 |
| Casual    | 4x                | 2,29 | 16x                | 9,14  | 31x                | 17,71 | 47x                | 26,86 | 46x                 | 26,29 | 25x              | 14,29 | 6x            | 3,43  | 4,22 1,36 |



13. De su última compra realizada de calzado. ¿Cuál fue el destino? \*

Número de participantes: 175

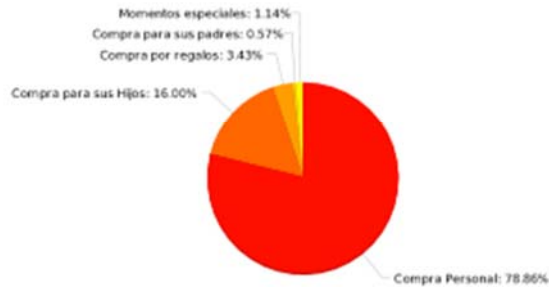
138 (78.9%): Compra Personal

28 (16.0%): Compra para sus Hijos

6 (3.4%): Compra por regalos

1 (0.6%): Compra para sus padres

2 (1.1%): Momentos especiales



14. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de tendencias de calzado? \*

Número de participantes: 175

26 (14.9%): Revistas

100 (57.1%): Redes Sociales

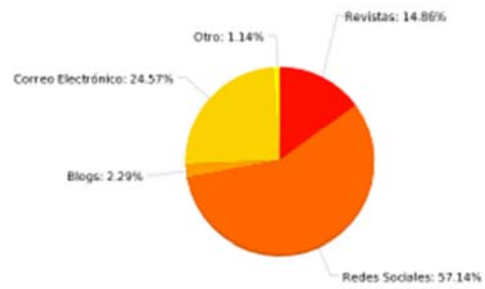
4 (2.3%): Blogs

43 (24.6%): Correo Electrónico

2 (1.1%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- local
- medios de comunicación



15. Muchas gracias por tu tiempo estamos muy agradecidos. ¿Quisieras conocernos y recibir información de nosotros? \*

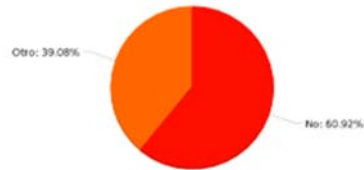
Número de participantes: 174

106 (60.9%): No

68 (39.1%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- marcofb@gmail.com
- Cazdiviv@hotmail.com
- stefy\_toby@hotmail.com
- Valeria\_2mb@hotmail.com
- dcarranza@live.com
- Jorgersf@hotmail.com
- a.yanezpalacios@gmail.com
- egaselizabeth@yahoo.com
- Nemene.aj@gmail.com
- Solo por el contacto de una amiga del colegio
- lsa.sunflower26@hotmail.com
- gfuiteras@gmail.com
- egbducke@gmail.com
- jokalina88@hotmail.com
- dayita113@hotmail.com
- Joconstante@gmail.com





**PROVEEDOR DE ETIQUETAS**

**SCREEN™** Importación & Exportación **CREAMAGEN**

Productos innovadores, insumos y maquinaria para prendas de vestir.

## FABRICACIÓN DE ETIQUETAS TRANSFER BASICA PLANA

**TAMAÑO 1** 4,9 x 4,9 cm(16.000 ET)

**COMPOSICIÓN**  
95 % Algodón / 5% Elastano  
**FABRICADO POR:**  
Mabel Paredes (Shaqul Tropical)  
R.U.C. 9977572424001  
NITE 8488 1875 NITE 1488 013

**INSTRUCCIONES DE CUIDADO**  
Temperatura máxima de lavado 30°C  
Proceso normal  
No usar blanqueador  
No lavar en máquina  
Secado en tambor  
Poner a una temperatura a base de 110°C  
Puede conservar propiedades de la transfer  
No lavar en seco

**TAMAÑO 2** 6,9 x 3,8 cm(20.000 ET)

**VENUS**

SINTÉTICO  
TEXTIL  
TEXTIL  
SINTÉTICO

RECIBO EN ECUADOR  
POR FUENTECHU INDUSTRIAL S.A.  
RUC: 1800010887001

**TAMAÑO 3** 4,3 x 4,9 cm(24.000 ET)

**tennu**  
**SPORTSWEAR**  
100% COTTON / ALGODÓN  
**STANDARD FIT**  
M

MADE IN ECUADOR

**TAMAÑO 6** 3,6 x 3,8 cm(65.000 ET)

**BEBELAND** 00

**TAMAÑO 4** 3,6 x 3,8 cm(35.000 ET)

**BUNKY**

Cuero  
Sin Freno  
Sintético  
Sintético

Recibo en Ecuador por: WIZOZ S.A.  
Instituto Nacional de Estadística S.A.  
RUC: 0000000000000000000

**TAMAÑO 5** 2,3 x 3,8 cm(50.000 ET)

**Zeppelin**  
FABRICADO CON ALGODÓN PERUANO

**TAMAÑO 8** 2,3 x 2,1 cm(80.000 ET)

**Vecachis**  
Súper fino para

**TAMAÑO 9** 5,4 x 3,1 cm(30.000 ET)

**Zimmy**

Composición: 87% Algodón  
13% Elastano

M

Fabricado por: WIZOZ S.A.  
RUC: 0000000000000000000  
Código: 80000000  
Comercio electrónico por:  
Instituto Nacional de Estadística S.A.  
RUC: 1791983030001  
NITE: 8488 1875

**TAMAÑO 10** 5,4 x 3,1 cm(25.000 ET)

**LINEA Premium**  
**L**

ALGODÓN 100% (100% COTTON)  
RUC: 1803430954001  
RECIBO EN ECUADOR  
NITE 8488 1875

**TAMAÑO 7** 2,1 x 3 cm(66.000 ET)

**HAINES**

**PROFORMAS DE PROVEEDOR DE SISTEMAS**

**PROPUESTA LICENCIAMIENTO Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA  
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BEMUS ERP 3 EQUIPOS**

Teléfono: 09 8730 0327

|                      |                              |                   |
|----------------------|------------------------------|-------------------|
| <b>EMPRESA:</b>      | <b>IANI</b>                  | <b>No.</b>        |
| <b>REFERENCIA:</b>   | <b>MARCO BENÍTEZ</b>         | <b>CLDA</b>       |
| <b>VENTAS:</b>       | <b>MAURICIO ARIAS</b>        | <b>113</b>        |
| <b>TIPO CLIENTE:</b> | <b>NUEVO</b>                 | <b>1858</b>       |
| <b>FECHA:</b>        | <b>26 DE FEBRERO DE 2016</b> |                   |
|                      | <b>VÁLIDO HASTA:</b>         | <b>04/03/2016</b> |

Estimados Iani

Aquí encontrará detallada la propuesta en base a su requerimiento:

| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>DETALLE</b> |
|--|----------------|
| <b>BEMUS ERP</b>   |                |
| Sistema informático que suministra las herramientas para la automatización de procesos, optimizando el manejo y administración de la empresa:  |                |
| <b>Características del sistema</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiempresa</li> <li>• Multiusuario</li> <li>• Estructura cliente/servidor</li> <li>• Manejo de lector de código de barras</li> <li>• Reportes en línea</li> </ul>  |                |
| <b>MODULOS SISTEMA BEMUS ERP</b>   |                |
| <b>BEMUS ERP / Contabilidad.-</b> Conjunto de herramientas para optimizar el manejo y administración del negocio, y para analizar y determinar en qué aspectos del negocio puede mejorarse. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manejo de plan de cuentas</b></li> <li>• <b>Manejo de transacciones</b></li> <li>• <b>Manejo de notas de ingresos y egresos de bancos</b></li> <li>• <b>Manejo de comprobantes de compra y venta</b></li> <li>• <b>Manejo de estados de la empresa</b></li> <li>• <b>Cierre de periodo</b></li> <li>• <b>Reportes</b></li> </ul> |                |
| <b>BEMUS ERP / Bancos</b>  |                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de bancos</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de cuentas bancarias</b></li> <li>• <b>Estado de cuenta</b></li> </ul>   |                |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Libro de bancos</b></li> <li>• <b>Conciliación</b></li> </ul>  |  |
| <p><b>BEMUS ERP / FACTURACIÓN</b> Manejo de facturas y notas de venta, permite manejar los datos de los clientes y detalle de cada uno de los productos a ser facturados (<b>PREPARADO PARA FACTURACIÓN ELECTRÓNICA</b>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de facturas</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de notas de venta</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de nota de entrega</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de importaciones</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de proformas</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de devoluciones</b></li> <li>• <b>Retenciones en compra</b></li> <li>• <b>Retenciones en venta</b></li> <li>• <b>Documentos varios</b></li> <li>• <b>Manejo de puntos de venta</b></li> <li>• <b>Manejo de formas de pago</b></li> <li>• <b>Manejo de vendedores</b></li> </ul> |  |
| <p><b>BEMUS ERP / INVENTARIOS:</b> Maneja todo lo relacionado con ingreso y egreso de productos y servicios, dentro de la empresa; se mostrará el movimiento de cada uno de los productos, por fechas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de inventario</b></li> <li>• <b>Métodos de valorización del inventario (Kárdex), FIFO, LIFO, PROMEDIO PONDERADO</b></li> <li>• <b>Categorización (líneas) de productos (crear, modificar y eliminar categorías de productos)</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de productos (crear, modificar y eliminar productos)</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de Bodegas</b></li> </ul>   |  |
| <p><b>BEMUS ERP / Clientes-Proveedores:</b> Manejo de operaciones con la información de los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manejo del Mantenimiento de Clientes</b></li> <li>• <b>Manejo de Cuentas x Cobrar</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de Proveedores</b></li> <li>• <b>Manejo de Cuentas x Pagar</b></li> </ul>  |  |
| <p><b>BEMUS ERP / SRI:</b> Generación automática del anexo transaccional en base a los movimientos de la empresa.</p>  |  |
| <p><b>BEMUS ERP / Usuarios:</b> Módulo que administra los usuarios del sistema, cada usuario pertenece a un grupo determinado y tiene acceso a las funciones definidas para el grupo.</p>  |  |

|   |          |
|---|----------|
| <b>Capacitación:</b> En el uso del programa al personal designado por la empresa contratante durante 12 horas a partir de la fecha de entrega del mismo   |          |
| <b>Garantía:</b> El programa tiene una garantía de 1 año, en el cuál se dará soporte al sistema, la garantía contempla solamente problemas relacionados con el funcionamiento del sistema y más no daños de hardware. |          |
| <b>Horas de Capacitación :</b> (12 horas )  |          |
| <b>Horas Soporte:</b> (3 horas)   |          |
| <b>Configuración Documentos:</b> (1 factura, 1 retención, 1 cheque)   |          |
| <b>Manual:</b> (SI)   |          |
| <b>Equipos: 3 equipos</b>   |          |
| <b>INCLUYE: VPS PARA CONEXIÓN EN DIFERENTES LOCALES</b>   |          |
| <b>SUBTOTAL</b>   | 2.400,00 |
| <b>I.V.A 12%</b>  | 288,00   |
| <b>TOTAL INVERSION</b>  | 2.688,00 |

Atentamente,  
El Equipo Digital Arias



VER OTROS DETALLES SIGUIENTES PÁGINAS

### **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA**

**BEMUS ERP** es un Sistema Informático que suministra las herramientas para la automatización de procesos, optimizando el manejo y administración de la empresa en las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Facturación
- Inventarios
- Clientes/proveedores
- Bancos
- SRI
- Recursos humanos
- Control de horarios

#### **Características del Sistema**

- Multiempresa
- Multiusuario
- Estructura cliente/servidor
- Manejo de lector de código de barras
- Reportes en línea

#### **1.1. BEMUS ERP / Contabilidad**

El objetivo del módulo de contabilidad es el de suministrar al usuario de BEMUS ERP un conjunto de herramientas para optimizar el manejo y administración del negocio, y para analizar y determinar en qué aspectos del negocio puede mejorarse, a fin de que pueda aprovechar las funciones de contabilidad incluidas en el programa y sacar así el mayor provecho del mismo.

Se puede definir la contabilidad como la herramienta que nos permite ver, con el nivel de detalle que deseemos, el estado actual del negocio: cuánto cuesta y cómo está distribuido ese valor, y la historia de cómo se ha llegado a ese valor.

BEMUS ERP / Contabilidad maneja los siguientes aspectos de la Empresa:

### **1.1.1 Manejo de plan de cuentas**

Modulo que tiene por objetivo manejar las siguientes operaciones con cuentas:

- Creación de cuenta
- Modificación de cuentas
- Eliminación de cuentas

### **1.1.2 Manejo de transacciones**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con transacciones.

- Ingreso de transacciones
- Modificación de transacciones
- Anulación de transacciones

### **1.1.3 Manejo de notas de ingresos y egresos de bancos**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con documentos.

- Ingreso de notas de egreso y notas de ingreso
- Modificación de notas de ingreso/egreso
- Anulación de notas de ingreso/egreso

### **1.1.4 Manejo de ingresos egresos de caja**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con documentos.

- Creación de ingresos /egreso de caja
- Modificación de ingreso/egreso de caja
- Anulación de ingreso/egreso de caja

### **1.1.5 Manejo de comprobantes de compra y venta**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con documentos.

- Creación de comprobantes de ventas/compras
- Modificación de comprobantes de ventas/compras
- Anulación de comprobantes de ventas/compras

### **1.1.6 Manejo de estados de la empresa**

- Balances de comprobación
- Estado de situación final
- Estado de resultados

### **1.1.7 Cierre de periodo**

Modulo que tiene como objetivo realizar las operaciones necesarias para realizar el cierre de periodo contable.

### **1.1.8 Reportes**

- Plan de cuentas
- Grafico de ingresos vs egresos
- Diario general
- Mayorización

## **1.2 BEMUS ERP / BANCOS**

### **Conciliación bancaria**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones.

- Mantenimiento de bancos
- Mantenimiento de cuentas bancarias
- Estado de cuenta
- Libro de bancos
- Conciliación

### **1.3 BEMUS ERP / FACTURACIÓN ELECTRÓNICA**

Este módulo tiene por objetivo realizar el manejo de facturas y notas de venta, permite manejar los datos de los clientes y detalle de cada uno de los productos a ser facturados.

El módulo de facturación deberá realizar las siguientes tareas:

- Mantenimiento de facturas
- Mantenimiento de notas de venta
- Mantenimiento de nota de entrega
- Mantenimiento de importaciones
- Mantenimiento de proformas
- Mantenimiento de devoluciones
- Retenciones en compra
- Retenciones en venta
- Documentos varios
- Manejo de puntos de venta
- Manejo de formas de pago
- Manejo de vendedores

### **1.4 BEMUS ERP / INVENTARIOS**

El módulo de inventarios maneja todo lo relacionado con ingreso y egreso de productos y servicios, dentro de la empresa; se mostrará el movimiento de cada uno de los productos, por fechas.

A continuación se detallan las tareas que se van a realizar en este módulo:

- Mantenimiento de inventario de mercaderías (compra, venta, devolución), se presenta una pantalla o formulario que realiza la compra, venta o devolución de productos de la empresa
- Métodos de valorización del inventario (Kárdex), FIFO, LIFO, PROMEDIO PONDERADO. (al menos uno de los tres, o el mejor método), estos métodos permiten revisar el movimiento que se tiene de las facturas
- Categorización (líneas) de productos (crear, modificar y eliminar categorías de productos), las categorías permitirán clasificar los productos o servicios de acuerdo a su naturaleza
- Mantenimiento de productos (crear, modificar y eliminar productos), maneja los productos o servicios que brinda la empresa
- Mantenimiento de bodegas

## **1.5 BEMUS ERP / CLIENTES-PROVEEDORES**

Sistema que maneja los siguientes aspectos de la organización en cuanto a información de clientes:

### **1.5.1. Manejo del mantenimiento de clientes**

Modulo que tiene por objetivo el manejo de las siguientes operaciones con la información de los clientes:

- Creación de un cliente
- Modificación de clientes
- Eliminación de clientes
- Manejo de categorización de clientes

### **1.5.2. Manejo de cuentas x cobrar**

Modulo que tiene como objetivo el manejo de la información de cuentas x cobrar de cada uno de los clientes, mediante las siguientes operaciones.

- Mantenimiento de comprobantes de cobro
- Mantenimiento notas de débito
- Mantenimiento de comprobantes de depósito
- Cheques por cobrar

### **1.5.3 Mantenimiento de proveedores**

Modulo que tiene por objetivo el manejo de las siguientes operaciones con la información de los proveedores:

- Creación de un proveedor
- Modificación de proveedores
- Eliminación de proveedores

### **1.5.4. Manejo de cuentas x pagar**

Modulo que tiene como objetivo el manejo de la información de cuentas x pagar a cada uno de los proveedores, mediante las siguientes operaciones.

- Creación de comprobante de egreso de bancos
- Modificación de comprobante de egreso de bancos
- Eliminación de comprobante de egreso de bancos

## **SUBSISTEMA DE REPORTES**

Permite la generación de reportes gráficos y dinámicos de toda la información manejada por la empresa de una forma rápida y sencilla.

Este módulo presenta la opción de realizar reportes especializados para cada una de las áreas de la empresa.

- Reporte facturas
- Reporte devoluciones



- Reporte cuentas por cobrar
- Reporte cuentas por pagar
- Reporte productos
- Reporte proveedores
- Reporte clientes

#### **1.6 BEMUS ERP / SRI**

Generación automática del anexo transaccional en base a los movimientos de la empresa.

#### **1.7 BEMUS ERP / USUARIOS**

Módulo que administra los usuarios del sistema, cada usuario pertenece a un grupo determinado y tiene acceso a las funciones definidas para el grupo.

#### **CAPACITACIÓN**

En el uso del programa al personal designado por el la empresa contratante durante..... horas a partir de la fecha de entrega del mismo.

#### **GARANTÍA**

El programa tiene una garantía de 1 año, tiempo en el cuál se dará soporte al sistema, la garantía contempla solamente problemas relacionados con el funcionamiento del sistema y más no daños de hardware.

Atentamente,

**El Equipo Digital Arias**



**PROFORMAS DE PROVEEDOR DE SISTEMAS**

**PROPUESTA LICENCIAMIENTO Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA  
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BEMUS ERP 3 EQUIPOS**

Teléfono: 09 8730 0327

|                          |                              |                      |             |
|--------------------------|------------------------------|----------------------|-------------|
| <b>EMPRESA:</b>          | <b>IANI</b>                  |                      | <b>No.</b>  |
| <b>REFERENCIA:</b>       | <b>MARCO BENÍTEZ</b>         |                      | <b>CLDA</b> |
| <b>VENTAS:</b>           | <b>MAURICIO ARIAS</b>        | <b>VÁLIDO HASTA:</b> | <b>113</b>  |
| <b>TIPO<br/>CLIENTE:</b> | <b>NUEVO</b>                 | <b>04/03/2016</b>    | <b>1858</b> |
| <b>FECHA:</b>            | <b>26 DE FEBRERO DE 2016</b> |                      |             |

Estimados Iani

Aquí encontrará detallada la propuesta en base a su requerimiento:

| <b>DESCRIPCIÓN</b>   | <b>DETALLE</b> |
|--|----------------|
| <b>BEMUS ERP</b>   |                |
| Sistema informático que suministra las herramientas para la automatización de procesos, optimizando el manejo y administración de la empresa:  |                |
| <b>Características del sistema</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Multiempresa</li><li>• Multiusuario</li><li>• Estructura cliente/servidor</li><li>• Manejo de lector de código de barras</li><li>• Reportes en línea</li></ul>  |                |
| <b>MODULOS SISTEMA BEMUS ERP</b>   |                |
| <b>BEMUS ERP / Contabilidad.-</b> Conjunto de herramientas para optimizar el manejo y administración del negocio, y para analizar y determinar en qué aspectos del negocio puede mejorarse. <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Manejo de plan de cuentas</b></li><li>• <b>Manejo de transacciones</b></li><li>• <b>Manejo de notas de ingresos y egresos de bancos</b></li><li>• <b>Manejo de comprobantes de compra y venta</b></li><li>• <b>Manejo de estados de la empresa</b></li><li>• <b>Cierre de periodo</b></li><li>• <b>Reportes</b></li></ul> |                |
| <b>BEMUS ERP / Bancos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mantenimiento de bancos</b></li><li>• <b>Mantenimiento de cuentas bancarias</b></li><li>• <b>Estado de cuenta</b></li></ul>   |                |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Libro de bancos</b></li> <li>• <b>Conciliación</b></li> </ul>  |  |
| <p><b>BEMUS ERP / FACTURACIÓN</b> Manejo de facturas y notas de venta, permite manejar los datos de los clientes y detalle de cada uno de los productos a ser facturados (<b>PREPARADO PARA FACTURACIÓN ELECTRÓNICA</b>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de facturas</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de notas de venta</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de nota de entrega</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de importaciones</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de proformas</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de devoluciones</b></li> <li>• <b>Retenciones en compra</b></li> <li>• <b>Retenciones en venta</b></li> <li>• <b>Documentos varios</b></li> <li>• <b>Manejo de puntos de venta</b></li> <li>• <b>Manejo de formas de pago</b></li> <li>• <b>Manejo de vendedores</b></li> </ul> |  |
| <p><b>BEMUS ERP / INVENTARIOS:</b> Maneja todo lo relacionado con ingreso y egreso de productos y servicios, dentro de la empresa; se mostrará el movimiento de cada uno de los productos, por fechas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mantenimiento de inventario</b></li> <li>• <b>Métodos de valorización del inventario (Kárdex), FIFO, LIFO, PROMEDIO PONDERADO</b></li> <li>• <b>Categorización (líneas) de productos (crear, modificar y eliminar categorías de productos)</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de productos (crear, modificar y eliminar productos)</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de Bodegas</b></li> </ul>   |  |
| <p><b>BEMUS ERP / Clientes-Proveedores:</b> Manejo de operaciones con la información de los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manejo del Mantenimiento de Clientes</b></li> <li>• <b>Manejo de Cuentas x Cobrar</b></li> <li>• <b>Mantenimiento de Proveedores</b></li> <li>• <b>Manejo de Cuentas x Pagar</b></li> </ul>  |  |
| <p><b>BEMUS ERP / SRI:</b> Generación automática del anexo transaccional en base a los movimientos de la empresa.</p>  |  |
| <p><b>BEMUS ERP / Usuarios:</b> Módulo que administra los usuarios del sistema, cada usuario pertenece a un grupo determinado y tiene acceso a las funciones definidas para el grupo.</p>  |  |

|   |          |
|---|----------|
| <b>Capacitación:</b> En el uso del programa al personal designado por la empresa contratante durante 12 horas a partir de la fecha de entrega del mismo   |          |
| <b>Garantía:</b> El programa tiene una garantía de 1 año, en el cuál se dará soporte al sistema, la garantía contempla solamente problemas relacionados con el funcionamiento del sistema y más no daños de hardware. |          |
| <b>Horas de Capacitación :</b> (12 horas )  |          |
| <b>Horas Soporte:</b> (3 horas)   |          |
| <b>Configuración Documentos:</b> (1 factura, 1 retención, 1 cheque)   |          |
| <b>Manual:</b> (SI)   |          |
| <b>Equipos: 3 equipos</b>   |          |
| <b>INCLUYE: VPS PARA CONEXIÓN EN DIFERENTES LOCALES</b>   |          |
| <b>SUBTOTAL</b>   | 2.400,00 |
| <b>I.V.A 12%</b>  | 288,00   |
| <b>TOTAL INVERSION</b>  | 2.688,00 |

Atentamente,  
El Equipo Digital Arias



VER OTROS DETALLES SIGUIENTES PÁGINAS

### **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SISTEMA**

**BEMUS ERP** es un Sistema Informático que suministra las herramientas para la automatización de procesos, optimizando el manejo y administración de la empresa en las siguientes áreas:

- Contabilidad
- Facturación
- Inventarios
- Clientes/proveedores
- Bancos
- SRI
- Recursos humanos
- Control de horarios

#### **Características del Sistema**

- Multiempresa
- Multiusuario
- Estructura cliente/servidor
- Manejo de lector de código de barras
- Reportes en línea

#### **1.1. BEMUS ERP / Contabilidad**

El objetivo del módulo de contabilidad es el de suministrar al usuario de BEMUS ERP un conjunto de herramientas para optimizar el manejo y administración del negocio, y para analizar y determinar en qué aspectos del negocio puede mejorarse, a fin de que pueda aprovechar las funciones de contabilidad incluidas en el programa y sacar así el mayor provecho del mismo.

Se puede definir la contabilidad como la herramienta que nos permite ver, con el nivel de detalle que deseemos, el estado actual del negocio: cuánto cuesta y cómo está distribuido ese valor, y la historia de cómo se ha llegado a ese valor.

BEMUS ERP / Contabilidad maneja los siguientes aspectos de la Empresa:

### **1.1.2 Manejo de plan de cuentas**

Modulo que tiene por objetivo manejar las siguientes operaciones con cuentas:

- Creación de cuenta
- Modificación de cuentas
- Eliminación de cuentas

### **1.1.2 Manejo de transacciones**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con transacciones.

- Ingreso de transacciones
- Modificación de transacciones
- Anulación de transacciones

### **1.1.9 Manejo de notas de ingresos y egresos de bancos**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con documentos.

- Ingreso de notas de egreso y notas de ingreso
- Modificación de notas de ingreso/egreso
- Anulación de notas de ingreso/egreso

### **1.1.10 Manejo de ingresos egresos de caja**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con documentos.

- Creación de ingresos /egreso de caja
- Modificación de ingreso/egreso de caja
- Anulación de ingreso/egreso de caja

### **1.1.11 Manejo de comprobantes de compra y venta**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones con documentos.

- Creación de comprobantes de ventas/compras
- Modificación de comprobantes de ventas/compras
- Anulación de comprobantes de ventas/compras

### **1.1.12 Manejo de estados de la empresa**

- Balances de comprobación
- Estado de situación final
- Estado de resultados

### **1.1.13 Cierre de periodo**

Modulo que tiene como objetivo realizar las operaciones necesarias para realizar el cierre de periodo contable.

### **1.1.14 Reportes**

- Plan de cuentas
- Grafico de ingresos vs egresos
- Diario general
- Mayorización

## **1.2 BEMUS ERP / BANCOS**

### **Conciliación bancaria**

Modulo que tiene como objetivo manejar las siguientes operaciones.

- Mantenimiento de bancos
- Mantenimiento de cuentas bancarias
- Estado de cuenta
- Libro de bancos
- Conciliación

### **1.5 BEMUS ERP / FACTURACIÓN ELECTRÓNICA**

Este módulo tiene por objetivo realizar el manejo de facturas y notas de venta, permite manejar los datos de los clientes y detalle de cada uno de los productos a ser facturados.

El módulo de facturación deberá realizar las siguientes tareas:

- Mantenimiento de facturas
- Mantenimiento de notas de venta
- Mantenimiento de nota de entrega
- Mantenimiento de importaciones
- Mantenimiento de proformas
- Mantenimiento de devoluciones
- Retenciones en compra
- Retenciones en venta
- Documentos varios
- Manejo de puntos de venta
- Manejo de formas de pago
- Manejo de vendedores

### **1.6 BEMUS ERP / INVENTARIOS**

El módulo de inventarios maneja todo lo relacionado con ingreso y egreso de productos y servicios, dentro de la empresa; se mostrará el movimiento de cada uno de los productos, por fechas.

A continuación se detallan las tareas que se van a realizar en este módulo:

- Mantenimiento de inventario de mercaderías (compra, venta, devolución), se presenta una pantalla o formulario que realiza la compra, venta o devolución de productos de la empresa
- Métodos de valorización del inventario (Kárdex), FIFO, LIFO, PROMEDIO PONDERADO. (al menos uno de los tres, o el mejor método), estos métodos permiten revisar el movimiento que se tiene de las facturas
- Categorización (líneas) de productos (crear, modificar y eliminar categorías de productos), las categorías permitirán clasificar los productos o servicios de acuerdo a su naturaleza
- Mantenimiento de productos (crear, modificar y eliminar productos), maneja los productos o servicios que brinda la empresa
- Mantenimiento de bodegas

## **1.5 BEMUS ERP / CLIENTES-PROVEEDORES**

Sistema que maneja los siguientes aspectos de la organización en cuanto a información de clientes:

### **1.5.1. Manejo del mantenimiento de clientes**

Modulo que tiene por objetivo el manejo de las siguientes operaciones con la información de los clientes:

- Creación de un cliente
- Modificación de clientes
- Eliminación de clientes
- Manejo de categorización de clientes

### **1.5.2. Manejo de cuentas x cobrar**

Modulo que tiene como objetivo el manejo de la información de cuentas x cobrar de cada uno de los clientes, mediante las siguientes operaciones.

- Mantenimiento de comprobantes de cobro
- Mantenimiento notas de débito
- Mantenimiento de comprobantes de depósito
- Cheques por cobrar

### **1.5.3 Mantenimiento de proveedores**

Modulo que tiene por objetivo el manejo de las siguientes operaciones con la información de los proveedores:

- Creación de un proveedor
- Modificación de proveedores
- Eliminación de proveedores

### **1.5.4. Manejo de cuentas x pagar**

Modulo que tiene como objetivo el manejo de la información de cuentas x pagar a cada uno de los proveedores, mediante las siguientes operaciones.

- Creación de comprobante de egreso de bancos
- Modificación de comprobante de egreso de bancos
- Eliminación de comprobante de egreso de bancos

## **SUBSISTEMA DE REPORTES**

Permite la generación de reportes gráficos y dinámicos de toda la información manejada por la empresa de una forma rápida y sencilla.

Este módulo presenta la opción de realizar reportes especializados para cada una de las áreas de la empresa.

- Reporte facturas
- Reporte devoluciones



- Reporte cuentas por cobrar
- Reporte cuentas por pagar
- Reporte productos
- Reporte proveedores
- Reporte clientes

#### **1.6 BEMUS ERP / SRI**

Generación automática del anexo transaccional en base a los movimientos de la empresa.

#### **1.7 BEMUS ERP / USUARIOS**

Módulo que administra los usuarios del sistema, cada usuario pertenece a un grupo determinado y tiene acceso a las funciones definidas para el grupo.

#### **CAPACITACIÓN**

En el uso del programa al personal designado por el la empresa contratante durante..... horas a partir de la fecha de entrega del mismo.

#### **GARANTÍA**

El programa tiene una garantía de 1 año, tiempo en el cuál se dará soporte al sistema, la garantía contempla solamente problemas relacionados con el funcionamiento del sistema y más no daños de hardware.

Atentamente,

**El Equipo Digital Arias**



## PROFORMA DE MEDIOS PUBLICITARIOS



|  |                     |                            |
|--|---------------------|----------------------------|
| Eloy Alfaro y Alemania, Edf. Fortune plaza piso 11 Of. 1113                  | Nº de Cotización    | 11002                      |
| Tel: 3825205   | Fecha:              | 28/6/16                    |
| <a href="http://www.quattro.com.ec">www.quattro.com.ec</a>                   | Actualizado:        | 28/6/16                    |
| <a href="mailto:paulina.carvajal7@gmail.com">paulina.carvajal7@gmail.com</a> | Facturar a:         | Diana Carranza<br>Personal |
| <a href="mailto:quattro@andinanet.net">quattro@andinanet.net</a>             | Dirección:          |                            |
| <a href="mailto:santiagodzap@yahoo.com">santiagodzap@yahoo.com</a>           | Teléfono:           |                            |
|  | Correo electrónico: |                            |
|  | Fax:                | ..                         |

Conforme a su solicitud, nos es grato cotizar:

| Descripción                 | Unidades | Costo Unitario | Total    |
|-----------------------------|----------|----------------|----------|
| <b>PROPUESTA LOGO</b>       | 1        | \$ 20,00       | \$ 20,00 |
| Diseño gráfico              |          |                |          |
| <b>FOTOMONTAJE TIENDA</b>   | 1        | \$ 20,00       | \$ 20,00 |
| Diseño gráfico              |          |                |          |
| <b>TEMPLATE PPT</b>         | 1        | \$ 40,00       | \$ 20,00 |
| Diseño gráfico              |          |                |          |
| <b>CAJA ZAPATOS</b>         | 1        | \$ 40,00       | \$ 20,00 |
| Diseño gráfico y simulación |          |                |          |
| <b>BOLSA PARA ZAPATOS</b>   | 2        | \$ 40,00       | \$ 20,00 |
| Diseño gráfico              |          |                |          |
| <b>SUBTOTAL</b>             |          | \$             | 100,00   |

NO INCLUYE IVA

Duración de la cotización: 15 días

**LOS VALORES ESTAN SUJETOS A CAMBIOS**



### Resultado de búsqueda fonética

Fecha de búsqueda: 04/03/2016  
 Nombre de usuario: LMORALES  
 Denominación a buscar: IANI CALZADO Y ACCESORIOS  
 Clase: -1 Clases relacionadas: % Parecido: 45

| Denominación | Tramite | Fecha Pres. | Gac. Resolución | Fecha Emi. | Estado del signo. | Título Reg. | Fecha Título. | Vencimiento | Nombre |
|--------------|---------|-------------|-----------------|------------|-------------------|-------------|---------------|-------------|--------|
| SSOR         | 87941   | 27/05/1998  | 400             |            |                   | 1801        | 15/12/1997    | 15/12/2007  | BANCO  |
| ISO          | 68960   | 31/05/1996  |                 |            |                   | 978         | 30/11/1995    | 30/11/2005  | CASA B |
| ISO          | 49578   | 15/08/1994  |                 |            |                   | 977         | 30/11/1995    | 30/11/2005  | CASA B |
|              | 49577   | 15/08/1994  |                 |            |                   | 3512        | 30/11/1995    | 30/11/2005  | CASA B |

### Fonéticos

Fecha de Búsqueda: 04/03/2016 16:44:36  
 Nombre de usuario: Imorales  
 Denominación a buscar: IANI CALZADO Y ACCESORIOS  
 Clase: Todas  
 Clases Relacionadas:  
 Similitud: 40.0%

| Sim.  | Clase Niza | Clases Rel. | Denominación                          | Trámite                      | Fecha Pres. | Gac. | Resol.              | Fecha Emi. | Título Reg. | Fecha Título |
|-------|------------|-------------|---------------------------------------|------------------------------|-------------|------|---------------------|------------|-------------|--------------|
| 43.0% | 14         | 9,94        | KG ACCESORIOS MAS LOGOTIPO            | IEPI-2014-30179              | 2014-12-16  | 600  |                     |            |             |              |
| 40.0% | 25         | 18,94       | CALZADO YANDRI                        | IEPI-UIO-PI-S D-2011-1579-RE | 2011-03-24  | 555  | 110399              | 2011-10-12 | 6982        | 2011-10-12   |
| 40.0% | 12         | 7,39,94     | KMAC Accesorios MAS LOGOTIPO          | IEPI-2014-16209              | 2014-08-28  |      |                     |            |             |              |
| 39.0% | 25         | 18,94       | Calzado HACK                          | IEPI-2015-29566              | 2015-07-13  | 606  | IEPI_2016_RS_001482 | 2016-02-29 |             |              |
| 37.0% | 18         | 25,94       | BACCO Accesorios y DISEÑO DE ETIQUETA | 238629                       | 2010-12-02  | 551  | 106110              | 2011-07-01 | 4795        |              |