



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO  
CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MODELOS PERSONALIZADOS  
DE LA LÍNEA DE CALZADO FEMENINO “PAZ” EN LA EMPRESA  
“CINTHYA COBOS” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2016.**

**AUTORES:**

**Guevara Castillo, Carmen Paola  
Izquierdo De La Cruz, Donnis Leonardo**

**TIPO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**MODELO DE NEGOCIO**

**TUTOR:**

**MBA San Andrés Samaniego, Félix Homero**

**Guayaquil, Ecuador**

**2.016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Carmen Paola, Guevara Castillo** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Ventas**.

**TUTOR:**

---

**MBA Félix Homero, San Andrés Samaniego**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Guillermo Viteri Sandoval**

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2.016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Donnis Leonardo, Izquierdo De La Cruz** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR:**

---

**MBA Félix Homero, San Andrés Samaniego**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Guillermo Viteri Sandoval**

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2.016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Carmen Paola Guevara Castillo**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MODELOS PERSONALIZADOS DE LA LÍNEA DE CALZADO FEMENINO “PAZ” EN LA EMPRESA “CINTHYA COBOS” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2016** previo a la obtención del Título de **Ingeniera en Administración de Ventas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **Modelo de Negocio** referido.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2.016**

**LA AUTORA**

---

**Carmen Paola, Guevara Castillo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Donnis Leonardo Izquierdo De La Cruz**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MODELOS PERSONALIZADOS DE LA LÍNEA DE CALZADO FEMENINO “PAZ” EN LA EMPRESA “CINTHYA COBOS” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2016** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **Modelo de Negocio** referido.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2.016**

**EL AUTOR**

---

**Donnis Leonardo Izquierdo De La Cruz**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Carmen Paola Guevara Castillo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MODELOS PERSONALIZADOS DE LA LÍNEA DE CALZADO FEMENINO “PAZ” EN LA EMPRESA “CINTHYA COBOS” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2016**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2.016**

**LA AUTORA:**

---

**Carmen Paola, Guevara Castillo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Donnis Leonardo Izquierdo De La Cruz**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MODELOS PERSONALIZADOS DE LA LÍNEA DE CALZADO FEMENINO “PAZ” EN LA EMPRESA “CINTHYA COBOS” EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2016**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2.016**

**EL AUTOR:**

---

**Donnis Leonardo, Izquierdo De La Cruz**

## **AGRADECIMIENTO**

Fue mucha la ayuda que recibí al realizar este plan de negocio, por lo que quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron para que este proyecto fuera posible:

A Dios porque sin su guía y la fortaleza que me daba cada día no hubiera sido posible cumplir esta meta

A mis hijos quienes me entendieron y apoyaron mi ausencia, a mi bb que está en mi vientre quien me inyectó esas ganas de llegar a la recta final.

A mi madre quien con sus consejos me ayudaba a no desistir, a mis tías quienes siempre me apoyaron en mis estudios.

A mi compañero, amigo y pareja quien siempre me ayudó en mis estudios en el tiempo de mi formación académica.

A mi amigo y *“partner”* de tesis con quien compartí muchos conocimientos.

A mis docentes quienes me transmitieron todos sus valiosos conocimientos en los 5 años de preparación académica.

A mi tutor quien nos dedicó su valioso tiempo para guiarnos en la preparación de este proyecto.

A mis compañeros de clases con quien compartí momentos emotivos en el salón cada fin de semana.

A la diseñadora CINTHYA COBOS por haber sido quien confió en nosotros para llevar a cabo este plan de negocio con su distinguida y reconocida empresa.

A mi amigo Ramiro quien nos ayudó con sus conocimientos para poder realizar un buen trabajo.

**CARMEN PAOLA GUEVARA CASTILLO**

## **AGRADECIMIENTO**

Expongo mi agradecimiento a todo el staff de docentes que aportaron con sus conocimientos durante estos cinco años, para enriquecer los míos y así conseguir el crecimiento profesional, en especial a mi compañero, amigo y hermano quién estuvo a mi lado siempre dándome fuerzas y apoyo para continuar y no desmayar.

A Dios, a mis padres, hermanos, amigos, compañeros y mi tutor.

A todos muchas gracias

**DONNIS LEONARDO IZQUIERDO DE LA CRUZ**

# **DEDICATORIA**

Dedico esta meta cumplida en primer lugar a Dios ya que él ha sido mi guía y me ha dado las fuerzas para continuar cada día y no desertar en estos 5 años de esfuerzo constante.

A mis hijos quienes han sido mi motor para continuar y esforzarme en toda mi trayectoria de estudios y me supieron comprender el estar ausente de ellos los fines de semana, a mi bebita que está en mi vientre quien me ha acompañado en las madrugadas de estudio y así pude demostrar que un hijo no es un obstáculo para continuar en nuestros objetivos trazados, a mi madre quien con sus consejos me dio siempre los ánimos de continuar en la lucha y concluir mi carrera para poder ser mejor en el ámbito profesional cada día.

**CARMEN PAOLA GUEVARA CASTILLO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a ese gran ser humano que estuvo siempre a mi lado dándome todo su apoyo, quien se convirtió en mi compañero, amigo hermano Carlos Eduardo Herrera Castro, quien no pudo verme culminar mi carrera porque Dios lo ha llamado, sin embargo sé sin ninguna duda que desde el cielo se siente feliz por haber alcanzado este gran logro.

Yoyito, gracias por este maravilloso tiempo que compartiste conmigo, este trabajo va por ti.

**DONNIS LEONARDO IZQUIERDO DE LA CRUZ**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**TUTOR**

**MBA San Andrés Samaniego, Félix Homero**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
IDEA Y OBJETIVO PRINCIPAL.....	5
Breve Contenido del Estudio.....	9
Beneficiarios del Proyecto.....	9
Resultados Esperados .....	10
JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Objetivos Operativos.....	19
CAPÍTULO I .....	20
SEGMENTACIÓN .....	20
1.1    Mercado Meta.....	20
1.2    Macro segmentación.....	22
1.3    Micro segmentación .....	24
1.3.1    Situación de Compra.....	27
1.3.2    Uso Final.....	28

1.3.3	Perfil del Consumidor .....	29
CAPÍTULO II .....		31
INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....		31
2.1	Análisis PESTA.....	31
2.2	Análisis Porter.....	39
2.2.1	Competitividad Dentro de la Industria (Alta) .....	39
2.2.2	Potenciales Nuevos Competidores (Alta) .....	40
2.2.3	Productos Sustitutos .....	43
2.2.4	Proveedores (Medio Alto).....	43
2.2.5	Clientes .....	44
2.3	Población, Muestra .....	45
2.3.1	Universo.....	45
2.3.2	Población .....	45
2.3.3	Muestreo Probabilístico .....	45
2.4	Selección del Tamaño de la Muestra .....	45
2.5	Presentación de los resultados .....	47
2.5.1	Tipo de Calzado de Mayor Valoración.....	47
2.5.2	Valoración de Atributos .....	48
2.5.3	Rango de Edad .....	50

2.5.4	Frecuencia de Compra .....	51
2.5.5	“Top of Mind” Diseñadores .....	52
2.5.6	Motivación Nuevos Lugares de Compra.....	53
2.5.7	Uso Potencial .....	54
2.5.8	Disposición al Precio .....	55
2.5.9	Personalización.....	56
2.5.10	Sitios de Preferencia .....	57
2.6	Análisis e interpretación de los resultados .....	58
CAPÍTULO III .....		60
EL PRODUCTO - SERVICIO .....		60
3.1	Características del producto - servicio a ofrecer.....	60
3.2	Cadena de valor.....	63
3.2.1	Relaciones Públicas .....	63
3.3	ANÁLISIS DAFO.....	64
3.3.1	Debilidades .....	64
3.3.2	Amenazas .....	65
3.3.3	Fortalezas .....	65
3.3.4	Oportunidades.....	66
3.4	ANÁLISIS CAME .....	68

3.4.1	Combatir las debilidades .....	69
3.4.2	Atacar las amenazas .....	69
3.4.3	Mejorar las fortalezas .....	69
3.4.4	Explotar las oportunidades .....	69
CAPÍTULO IV .....		71
PLAN ESTRATÉGICO .....		71
4.1	Plan de ventas .....	71
4.1.1	Premisas Iniciales para Presupuesto Ventas.....	72
4.1.2	Fuerza de ventas .....	76
4.1.3	Perfiles del Personal .....	76
4.1.4	Promociones de ventas .....	78
4.1.5	Política de pedidos .....	79
4.1.6	Políticas de crédito y cobranzas .....	80
4.1.7	Garantías .....	80
4.1.8	Políticas de ventas internas.....	80
4.2	Relación con la mercadotecnia .....	80
4.2.1	Producto.....	81
4.2.2	Precio.....	88
4.2.3	Plaza.....	89

4.2.4 Promoción.....	90
CAPÍTULO V.....	93
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	93
5.1 Determinación de la inversión inicial .....	93
5.1.1 Inversión en Activos Fijos.....	93
5.1.2 Activos Diferidos .....	94
5.1.3 Capital de Trabajo .....	94
5.2 Fuentes de financiamiento .....	95
5.3 Presupuesto de Ingresos y Costos.....	97
5.3.1 Ingresos .....	97
5.3.2 Costos de Materia Prima.....	99
5.3.3 Costos de Mano de Obra Directa .....	100
5.3.4 Punto de Equilibrio .....	102
5.3.5 Costos Fijos .....	103
5.3.6 Gastos de Publicidad .....	106
5.4 Factibilidad Financiera .....	109
5.4.1 Balances .....	109
5.4.2 Flujo del Efectivo.....	110
5.4.3 Periodo de recuperación .....	111

5.4.4	Valor Actual Neto (VAN).....	111
5.4.5	Tasa interna de retorno (TIR) .....	112
5.5	Análisis de Sensibilidad.....	112
5.6	Seguimiento y Evaluación .....	112
5.6.1	Indicadores a evaluar cumplimiento .....	113
CAPÍTULO VI.....		118
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		118
6.1	Base Legal .....	118
6.1.1	Ley Orgánica de Defensa al Consumidor .....	118
6.1.2	Ley de Comercio Electrónico.....	122
6.1.3	Resolución 466 Comex Salvaguardias .....	122
6.2	Medio Ambiente .....	123
6.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	124
6.3.1	Beneficiarios Directos.....	125
6.3.2	Beneficiarios Indirectos .....	126
CONCLUSIONES.....		127
RECOMENDACIONES .....		128
BIBLIOGRAFÍA .....		129

GLOSARIO .....	131
ANEXOS .....	134

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Gasto Corriente Mensual Ecuatorianos .....	3
Figura 2 - Fuente Catálogo Línea PAZ 2.015 .....	7
Figura 3 - Capsula Virtual Propuesta .....	8
Figura 4 - Tendencias de Consumo.....	12
Figura 5 - Justificación Basada en Ejes .....	14
Figura 6 - Necesidad de Nuevo Canal de Comercialización .....	15
Figura 7 - Concepto Línea PAZ .....	21
Figura 8 - Comercialización Ciudad de Guayaquil .....	24
Figura 9 - Grupo por Edad.....	25
Figura 10 - InStore PickUP .....	28
Figura 11 - Perfil de Consumidoras .....	30
Figura 12 - Balanza Comercial Ecuador al 2015.....	33
Figura 13 - Activos Bancarios a Noviembre 2015 .....	34
Figura 14 - Ordenes Compra por Internet.....	35
Figura 15 - Uso Redes Sociales .....	36
Figura 16 - Aplicaciones Sociales Más Utilizadas .....	37
Figura 17 - Ordenes Compra por Internet.....	38

Figura 18 - Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter .....	39
Figura 19 - Calzado Chino.....	40
Figura 20 - Competidor Neverland.....	41
Figura 21 - Calzado Logashian.....	41
Figura 22 - Calzado Liz Quirola .....	42
Figura 23 - Calzado Paula Makiato.....	43
Figura 24 - Informe Gerencial Deloitte 2015 .....	44
Figura 25 - Tipo de Diseño Preferido .....	48
Figura 26 - Valoración Atributos .....	49
Figura 27 - Rango de Edad .....	50
Figura 28 - Frecuencia de Compra .....	51
Figura 29 - "Top of Mind" Diseñadores .....	52
Figura 30 - Motivación Nuevos Lugares Compra.....	53
Figura 31 - Uso Potencial .....	54
Figura 32 - Disposición al Precio .....	55
Figura 33 - Personalización .....	56
Figura 34 - Sitios de Preferencia .....	57
Figura 35 - Características de la Línea "PAZ" .....	60

Figura 36 - Características del Producto.....	61
Figura 37 - Procesos de Manufacturación Calzado .....	62
Figura 38 - Cadena de Valor .....	63
Figura 39 - Análisis DAFO .....	64
Figura 40 - Aranceles de Calzado .....	67
Figura 41 - Opciones de Regalo .....	68
Figura 42 - Empresas Productoras de Calzado Ecuador .....	73
Figura 43 - Facturación CINTHYA COBOS Año 2015 .....	75
Figura 44 - Proyección de Ventas.....	76
Figura 45 - Ejemplo Gift Card .....	79
Figura 46 - Modelo de las 4 P's .....	81
Figura 47 - Cápsula Tienda Virtual Móvil.....	82
Figura 48 - Producto Tienda Virtual .....	83
Figura 49 - Pantalla Táctil.....	84
Figura 50 - Medición Talla Automatizada.....	85
Figura 51 - Personalización de Calzado .....	86
Figura 52 - Personalización Calzado .....	87
Figura 53 - Carro de Compras.....	87

Figura 54 - POS Inalámbrico Móvil .....	88
Figura 55 - Cálculo Precio de Venta .....	89
Figura 56 - Perfil Facebook Cinthya Cobos .....	90
Figura 57 - Estrategia Promocional Redes Sociales .....	91
Figura 58 - Compartir Productos en Redes Sociales .....	91
Figura 59 - Imagen en Medios Masivos .....	92
Figura 60 - Inversión Inicial.....	93
Figura 61 - Inversión en Activos Fijos.....	94
Figura 62 - Activos Diferidos.....	94
Figura 63 - Inversión Inicial Capital de Trabajo.....	95
Figura 64 - Composición del Financiamiento .....	95
Figura 65 - Cálculo de Préstamo .....	95
Figura 66 - Segmentación Población Guayaquil .....	98
Figura 67 - Pronóstico de Ventas en Cantidad Zapatos.....	99
Figura 68 - Pronóstico Ventas en Dólares .....	99
Figura 69 - Costos de Materia Prima .....	100
Figura 70 - Costos de Mano de obra Directa .....	100
Figura 71 - Costos Indirectos de Fabricación.....	101

Figura 72 - Suministros de Fabricación .....	101
Figura 73 - Total de Mano de Obra Directa e Indirecta .....	101
Figura 74 - Punto de Equilibrio .....	102
Figura 75 - Datos del Punto de Equilibrio .....	102
Figura 76 - Punto de Equilibrio .....	103
Figura 77 - Costos Fijos .....	104
Figura 78 - Parámetros de Cálculo Remuneraciones .....	104
Figura 79 - Gastos Fijos Servicios .....	105
Figura 80 - Gastos por Servicios .....	106
Figura 81 - Gastos de Publicidad.....	107
Figura 82 - Proyección de Costos Fijos .....	107
Figura 83 - Costos: Fijos y Variables .....	108
Figura 84 - Estado de Resultados .....	109
Figura 85 - Balance General Proyectado.....	110
Figura 86 - Flujo del Efectivo .....	111
Figura 87 - Datos para Cálculo de VAN.....	111
Figura 88 - Análisis Multivariable.....	112
Figura 89 - Indicadores Claves.....	113

Figura 90 - Liquidez Corriente .....	114
Figura 91 - Endeudamiento del Activo .....	114
Figura 92 - Nivel Apalancamiento.....	115
Figura 93 - Margen Operacional.....	115
Figura 94 - Margen Neto .....	116
Figura 95 - ROE .....	116
Figura 96 – ROA .....	117
Figura 97 - Lineamientos al PNBV 2013.....	125

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Total Gastos de los Ecuatorianos .....	3
Tabla 2 - Situación Sin Proyecto.....	10
Tabla 3 - Situación con Proyecto.....	11
Tabla 4 - Mercado Meta.....	21
Tabla 5 - Variables Geográficas .....	25
Tabla 6 - Variables Demográficas.....	26
Tabla 7 - Variables Socioeconómicas.....	26
Tabla 8 - Variables Psicográficas .....	27
Tabla 9 - Variables Conductuales.....	29
Tabla 10 - Análisis PESTA .....	31
Tabla 11 - Tipo Calzado Mayor Valoración.....	47
Tabla 12 - Valoración de Atributos.....	48
Tabla 13 - Rango de Edad.....	50
Tabla 14 - Frecuencia de Compra .....	51
Tabla 15 - Top of Mind Diseñadores.....	52
Tabla 16 - Motivación Nuevos Lugares de Compra .....	53
Tabla 17 - Uso Potencial Personalización.....	54

Tabla 18 - Disposición al Precio .....	55
Tabla 19 - Personalización .....	56
Tabla 20 - Sitios de Preferencia.....	57
Tabla 21 - División de Consumo Ecuatorianos .....	73
Tabla 22 - Ventas CINTHYA COBOS al Cierre 2015.....	75
Tabla 23 - Perfil Impulsadora-Vendedora .....	76
Tabla 24 - Perfil Community Manager .....	77
Tabla 25 - Tabla de Amortización Préstamo .....	96

## RESUMEN

El presente plan de negocios comprende el estudio de mercado y análisis económico para la introducción de un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado femenino “PAZ” de manufactura nacional y con modelos personalizados a través de una tienda virtual para la empresa CINTHYA COBOS, siendo su área geográfica de implementación los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil para el año 2016. La empresa objeto de estudio tiene dos líneas de calzado vigentes en el mercado que ya gozan de un importante posicionamiento y reconocimiento por parte de las consumidoras de calzado, de las cuales se escogió la línea “PAZ”, porque se enmarca en el concepto de lo urbano, cuyo mercado potencial está entre las mujeres de 14 a 40 años de edad. El nuevo canal de comercialización se establece bajo parámetros de servicio que lo diferencian, si se compara con las tiendas tradicionales de las principales diseñadoras, el mismo se presenta como una tienda virtual con tecnología móvil en forma de calzado, que será rotada de forma temporal en los centros comerciales, otro aspecto diferenciador de especial relevancia es que los clientes pueden darle su propio toque personal, previo a la compra del calzado, con un mecanismo automatizado que incluye desde la medición de la talla, la elección del modelo, color y textura. Después el pago se recepta con medios de cobro móviles, luego la información del calzado se envía digitalmente: factura para la clientela y solicitud de fabricación que se dirige al grupo artesanal y al cabo de 5 días laborables, los clientes deben acudirán a uno de los puntos de exhibición de la marca CINTHYA COBOS para retirar su producto terminado. En la parte económica el proyecto demuestra mediante el estudio de factibilidad que es viable con una TIR de 33% y VAN \$28,878.63 y que beneficia a las mujeres en general, a la empresa CINTHYA COBOS y además como fuente de empleo y generación de canales de producción.

**Palabras Claves: Plan, Negocios, Tienda, Virtual, Calzado, Modelos, Personalizados.**

## ABSTRACT

This business plan includes market research and economic analysis for the introduction of a new marketing channel for the line of women's footwear "PAZ" national manufacturing and custom models through an online store for the company CINTHYA COBOS, the geographic area of implementation the main shopping centers in the city of Guayaquil 2016. The company under study has two lines of footwear current market that already enjoy an important position and recognition by consumers of footwear of women of Guayaquil city, of which "PAZ" line was chosen because it is part of the concept of the urban, whose potential market is among women aged 14-40 years old. The new marketing channel is established under service parameters that differ, compared to traditional stores. This channel is presented as an online store mobile technology in the form of shoes, which will be rotated temporarily in malls, another differentiating aspect of special significance is that clients can give it your own personal touch, pre-purchase footwear with an automated mechanism ranging from the measurement of height, the choice of model, color and texture. After payment is receipted with means of mobile payment, then the information of footwear sent digitally: invoice for customers and application of manufacturing that goes to the artisan group and after 5 days, clients must go to a physical store CINTHYA COBOS to receive your finished product. In the economics of the project it demonstrated through the feasibility study that is viable with an Internal Rate Return (IRR) of 33% and Net Present Value (NPV) of \$28,878.63, which benefits to the company CINTHYA COBOS and women of Guayaquil City, and also as a source of employment and generation of production channels.

**Keywords: Business, Plan, Virtual, Shoes, Store, Customizable, Models.**

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios consiste en la introducción de un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado femenino “PAZ” de manufactura nacional y con modelos personalizados a través de una tienda virtual para la empresa CINTHYA COBOS, siendo su área geográfica de implementación los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil para el año 2016.

La idea central y creativa del plan de negocios propuesto, se sustenta en mejorar el modelo de comercialización existente, el cual está exclusivamente orientado a los puntos de exhibición y redes sociales, perteneciente a la diseñadora CINTHYA COBOS; agregando el elemento diferenciador de que el cliente pueda personalizar el producto en base a sus gustos y preferencias, determinando como resultado una mejorada estética con diseños urbanos y únicos, elevando el nivel de satisfacción hacia el producto y asegurando que el diseño no sea ni común ni accesible para otra persona, característica que es importante en el entorno femenino, al momento de elegir este tipo de accesorio.

CINTHYA COBOS, es un ejemplo de vida empresarial, siendo diseñadora de indumentaria y calzado con más de 10 años de trayectoria en el mercado de la moda nacional; su formación académica la realizó en la “Universidad de Palermo” de Buenos Aires Argentina, en la especialidad de “Diseño de Indumentaria” y en forma paralela realizó estudios en el Instituto Roberto Piazza “Moldería de Calzado”, culminando su carrera en la Universidad de Belgrano de ese mismo país. Inició sus actividades con



la primera marca “Vestíte Chola” en Buenos Aires, Argentina, inspirada en sus propias raíces y siguiendo el concepto del estilo urbano y vanguardista; luego continuó su trayectoria de negocios en Chile, para finalmente retornar a Ecuador, buscando siempre nuevas formas de emprendimiento, mentalizada en la creación de sus propios diseños artísticos, y gracias a la alianza estratégica con un grupo de artesanos locales, quienes reciben los diseños para la elaboración del calzado en base a la moldería propia de la diseñadora.

EL PRINCIPAL E INNOVADOR ELEMENTO DE LA PROPUESTA DEL PRESENTE PROYECTO, ES CONVERTIR AL CLIENTE EN EL DISEÑADOR DE SU PROPIO CALZADO, que tendrá como guía para esa tarea a la diseñadora CINTHYA COBOS y el uso de la tecnología disponible para este tipo de comercio, hemos intercambiado los roles para realmente convertir cada zapato producido, en un zapato único, donde el cliente podrá asegurarse de contar con modelos propios, que incluirá colores, tamaños de tacos, telas o cuerinas, de acuerdo al arquetipo pre definido. El proyecto propuesto se alinea al emprendimiento de un nuevo e innovador canal de comercialización, para complementar los canales actuales de la empresa CINTHYA COBOS, para su calzado con diseño artístico; y con ello ampliar su segmento de mercado para la línea de calzado “PAZ”, generando ventajas diferenciadoras sobre sus competidores que hoy carecen de las mismas, y teniendo como meta el seducir y cautivar las actuales y potenciales compradoras de estos productos definidos en la micro-segmentación.

Desde el punto de vista social y económico tener una balanza comercial deficitaria debido a la disminución de las exportaciones petroleras; exige que el sector comercial e industrial, priorice tanto la producción como el uso de las materias primas de origen nacional, siendo la contribución final del presente plan de negocios en materia económica. El calzado y la línea de prendas de vestir siguen ocupando (en base al Censo Económico INEC año 2012 y estudio de consumo Deloitte 2.015) el tercer y cuarto lugar en importancia de consumo y gasto en la sociedad ecuatoriana.

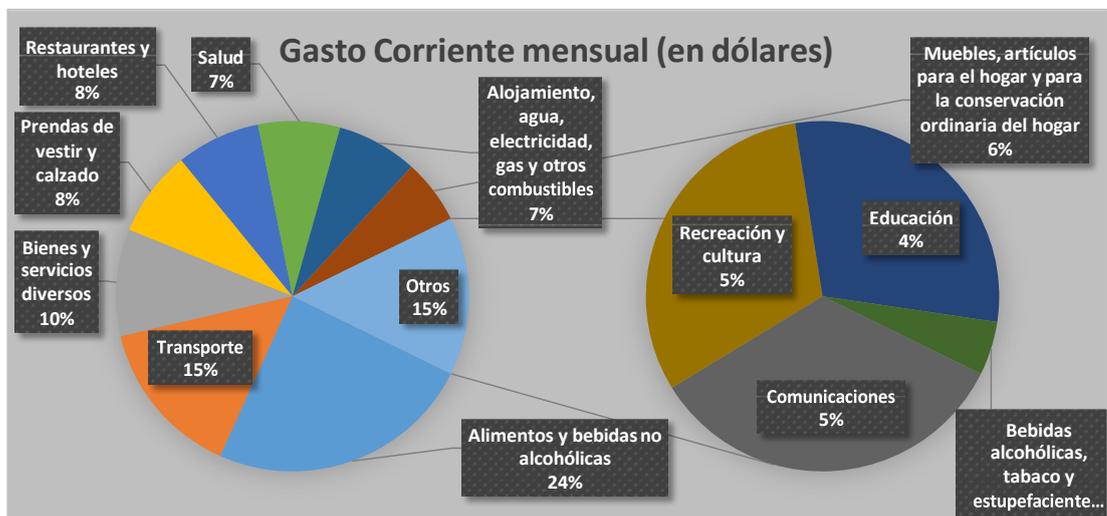
**Tabla 1 – Total Gastos de los Ecuatorianos**

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584,496,341	24.42%
Transporte	349,497,442	14.60%
Bienes y servicios diversos	236,381,682	9.88%
Prendas de vestir y calzado	190,265,816	7.95%
Restaurantes y hoteles	184,727,177	7.72%
Salud	179,090,620	7.48%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177,342,239	7.41%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142,065,518	5.94%
Comunicaciones	118,734,692	4.96%
Recreación y cultura	109,284,976	4.57%
Educación	104,381,478	4.36%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17,303,834	0.72%
<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2,393,571,815</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los Autores, 2.016

Fuente: Censo Económico INEC, 2.012

**Figura 1 - Gasto Corriente Mensual Ecuatorianos**



Elaborado por: Los autores, 2.016  
Fuente: Censo Económico INEC, 2.012

Desde la primera aplicación de las salvaguardias en el año 2.009, el sector del calzado nacional, incrementó el número de sus productores de 600

a 5.000, el 50% está concentrado en la Provincia del Tungurahua, su producción ya está por niveles superiores a los 34 millones de pares por año, comparados con los 15 millones de pares producidos en el año 2.008.

En base a lo anteriormente expuesto, el presente plan de negocios se ha desarrollado en 6 capítulos, en el primero de los cuales, se efectuó la segmentación del mercado, identificando el perfil del cliente al cual nos enfocaremos.

En su capítulo II, se realizó una investigación de mercado, para conocer los gustos y preferencias del consumidor final, previo el análisis de factores externos que puedan afectar su objetivo general y los específicos. También se presenta la sección de los resultados obtenidos tanto a nivel de encuestas a través de internet con formularios electrónicos “*Google Forms*”.

En el capítulo III, se definió las características y composición del producto y servicio a ofrecer, determinando cuales eran sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas u oportunidades que podrían presentarse.

El capítulo IV, establece las estrategias para comercialización, promoción y distribución de la nueva línea de calzado con la sub marca “PAZ”

El capítulo V, contiene la inversión requerida para la operación del plan de negocios, así como su viabilidad financiera.

Finalmente, en el capítulo VI se midió el impacto del desarrollo del plan de negocios basados en los objetivos del Buen Vivir planteado por el gobierno nacional.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### IDEA Y OBJETIVO PRINCIPAL

La idea central se sustenta en el objetivo de incrementar las ventas de una de las líneas de calzado de la diseñadora CINTHYA COBOS (PAZ: PIE, AMOR Y ZAPATO), creando un nuevo canal de comercialización orientado a la promoción y uso de materia prima importada y mano de obra directa nacional, esto apoyado con las medidas implementadas por el Gobierno, tanto a nivel de restricciones en la importación de calzado, así como la imposición de cargas arancelarias a materiales y calzado de fabricación extranjera, que incide en un alza de su precio, nos genera un entorno extremadamente favorable para el éxito del presente Plan de Negocio .

La oportunidad de ofrecer un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado “PAZ”, aprovechando las bondades que brinda hoy en día la tecnología, como una poderosa herramienta para la exhibición y comercialización de productos a través de una tienda virtual, que permitirá que la consumidora se encuentre en todo momento asesorada con el personal de nuestra tienda CYNTHIA COBOS, hasta definir su diseño final de calzado; contando adicionalmente con el uso de las redes sociales y para complementar el modelo de comercialización tradicional, es decir que los modelos de calzado seguirán siendo exhibidos en su puntos de venta físicos (Urdesa, Ceibos y Samborondón), para establecer un mercadeo mixto usando “*webrooming*” y “*showrooming*”.

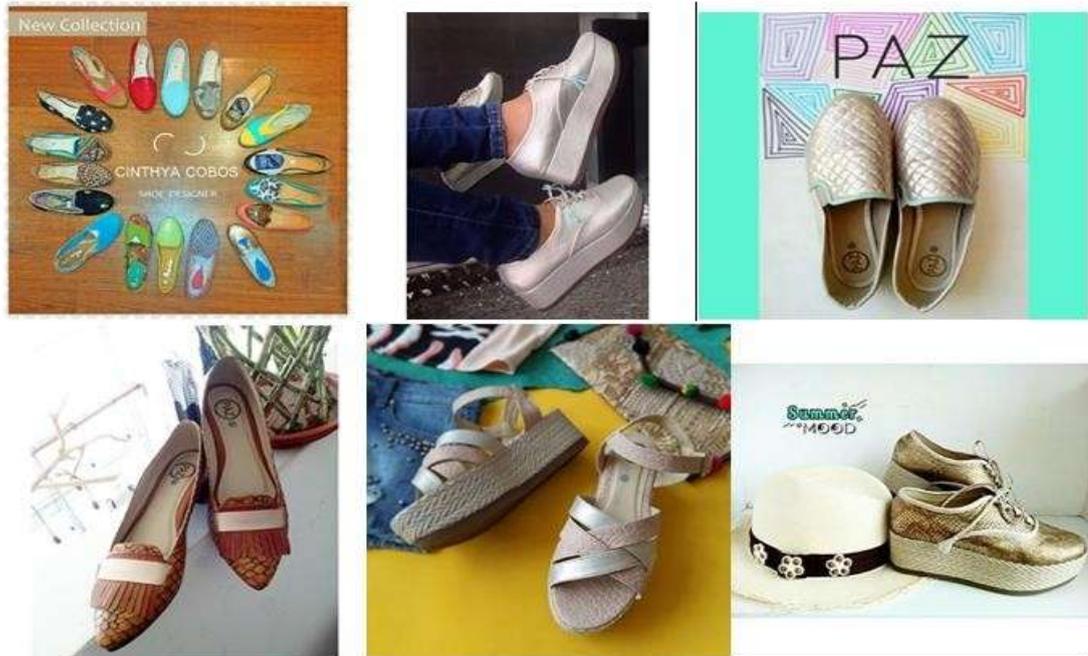
**CINTHYA COBOS** registra dos tiendas en la ciudad de Guayaquil, la primera ubicada en la ciudadela Urdesa central calle 1era #506 y Av. Las Monjas; la segunda ubicada en los Ceibos, en el Centro Comercial “La Piazza” local 14, próximamente contará con una tercera tienda en Samborondón.

Si bien las cargas impositivas han afectado directamente al consumidor de calzado importado, atrás de ellas existe la pretensión de promover el consumo de productos nacionales; por lo cual, la empresa local debe generar los cambios requeridos para mejorar sus condiciones actuales. A su vez, este tipo de medidas pueden tener una etapa muy corta de aplicación, lo que se presenta como una oportunidad para que los empresarios ecuatorianos, generen y creen nuevas líneas de producción nacional, y poder aumentar sus cuotas de participación en el mercado y fidelizar a sus clientes para que una vez que se retiren las salvaguardias, sus productos se hayan posicionado y alcanzado mejores niveles de competitividad, si lo anterior va acompañado de un servicio integral a través del nuevo canal de comercialización de calzado, como el propuesto en el presente Plan de Negocio, el éxito estará asegurado.

Actualmente la diseñadora CINTHYA COBOS, ofrece productos de calzado moda de con materiales origen extranjero, razón por la cual existe una necesidad de realizar ajustes en la diversificación de su catálogo de productos, con la introducción de un nuevo canal de comercialización para línea de calzado femenina "PAZ", con un concepto diferenciador de personalización y manufacturado con mano de obra nacional.

Con este nuevo canal de comercialización para la línea de calzado "PAZ", además "CINTHYA COBOS" podrá mejorar la promoción de esta línea, la que se ha visto afectada en el último período de sus ventas generales. Este nuevo canal debe aprovechar la trayectoria y reconocimiento de sus actuales consumidoras, las cuales además podrán contar con un catálogo virtual de los productos, principalmente en las redes sociales tales como: Facebook e Instagram.

Figura 2 - Fuente Catálogo Línea PAZ 2.015



Fuente: CINTHYA COBOS

En el caso de la empresa CINTHYA COBOS, el impacto de las medidas gubernamentales le ocasionó una disminución importante de ventas de su línea de calzado “PAZ”, que hasta la actualidad representa su segunda principal línea de comercialización, ya que los mismos usan materiales para la fabricación de origen extranjero; por esta razón es muy oportuna y destacable el emprendimiento y decisión de su dueña, de enmarcarse dentro del grupo de empresas “HECHO EN ECUADOR” y empezar a fabricar sus propias colecciones de calzado, con procesos de manufactura netamente nacional, haciendo énfasis en los altos estándares de calidad, comodidad, diseños urbanos únicos, originales y modernos que la industria de calzado a nivel mundial registra, acompañado de una nueva, única y novedosa manera de comercialización .

Ahora para CINTHYA COBOS, es imprescindible ampliar su horizonte comercial y además el de generar una nueva oferta de valor en la línea de calzado creando diseños modernos y basados en las tendencias actuales de

moda que cumplan y ofrezcan ese valor agregado al servicio de personalización, ya que en la actualidad existe una tendencia del mercado ecuatoriano con una participación en ventas digitales de 64%, de acuerdo al informe de (Deloitte Ecuador, 2.015) referente a su encuesta anual de mercado.

En síntesis, el objetivo primordial de este Plan de Negocios es introducir un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado femenino “PAZ” con opción de personalización a través de una tienda y catálogos virtuales en la ciudad de Guayaquil a través de una plataforma web que permita al usuario crear sus propios diseños y elegir los materiales, colores y tipo de tacones de su preferencia.

**Figura 3 - Capsula Virtual Propuesta**



Elaborado por: Los Autores, 2016

## **Breve Contenido del Estudio**

Este estudio tiene como principio rector, la introducción de un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado femenina “PAZ”, cuya perspectiva es la de utilizar un calzado en base al lanzamiento de colecciones que sigan los conceptos y tendencias de la moda urbana y casual, y a la vez cuidando la estética con diseños modernos y que además puedan ser personalizados en línea con tienda y catálogos virtuales.

En este estudio se realiza un análisis de impacto de los factores internos y externos que puedan influir en la comercialización efectiva de la línea de calzado y además se realiza un estudio financiero minucioso, para lograr la sostenibilidad del proyecto en el trayecto del tiempo, asegurando su sustentabilidad y viabilidad económica, con inversiones eficientes y un adecuado control de sus costos a través del modelo CVU Costo de Volumen por Utilidad.

## **Beneficiarios del Proyecto**

En primera instancia, las beneficiarias son las consumidoras cautivas y potenciales de la línea de calzado “PAZ” de la empresa CINTHYA COBOS, las que podrán escoger y adquirir su calzado, cumpliendo parámetros de moda urbana y confección de calzado, que a su vez pueda satisfacer sus gustos en lo relacionado a elegancia, diseño y confort. Un segundo e importante beneficiario, es el sector económico de la ciudad de Guayaquil, en forma específica a la empresa CINTHYA COBOS, puesto que podrá contar con una base sólida para la comercialización y de esta manera, repotenciar su segunda línea de calzado “PAZ” con un nuevo canal de ventas, generando reconocimiento de marca y de esta forma poder aumentar su catálogo de productos y ampliar su cuota de mercado.

En tercer lugar, al tratarse de un proyecto emprendedor se abren nuevas plazas de empleo adecuado, para el sector artesanal del área de confección de calzado y relaciones comerciales con proveedores locales, entre los que destacamos los desarrolladores de software en el medio informático, las agencias de publicidad para el impulso de nuestros productos y servicio, nuestro personal de comunicación que interactuará con nuestros clientes.

El mismo Gobierno Central que ante el pedido de priorizar nuestros bienes y servicios locales, encuentra en empresas como la de CINTHYA COBOS, las inversiones que aseguren este nuevo modelo, adicionalmente entidades de control como el SRI que por estas nuevas ventas podrán captar mayores ingresos por los impuestos imputables a este tipo de transacciones.

## Resultados Esperados

Entre los principales resultados esperados, se plantea el incremento del nivel de ventas de la línea “PAZ” considerando un porcentaje conservador del 7% en forma anual, con respecto al nivel histórico de las ventas de año 2.015.

**Tabla 2 - Situación Sin Proyecto**

<b>SITUACIÓN SIN PROYECTO</b>		
<b>AÑO 2015</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
PARES DE ZAPATO (U)	134	1608
VENTAS (USD)	\$ 10,720.00	\$ 128,640.00

**Elaborado por: Los Autores, 2016**

## SITUACION CON PROYECTO 2016

Tabla 3 - Situación con Proyecto

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES</b>				
<b><u>2016</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>	<b><u>2019</u></b>	<b><u>2020</u></b>
95%	95%	95%	95%	95%
<b>2,761</b>	<b>2,957</b>	<b>3,168</b>	<b>3,394</b>	<b>3,636</b>

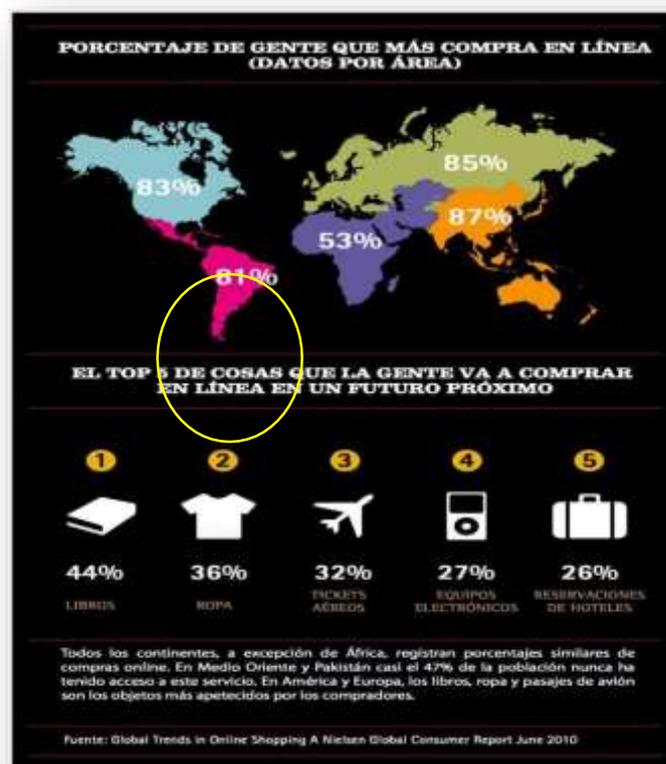
Elaborado por: Los Autores, 2016

De esta forma la línea "PAZ" logrará un sostenimiento que puede ser medible y controlada para que el efecto de supremacía de la línea "CINTHYA COBOS", no logre desaparecer a esta importante línea para el giro del negocio.

## JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El impacto de medidas gubernamentales para mejorar la balanza comercial, entre ellas el alza de aranceles, sobretasas, cupos para las importaciones de productos y materiales, generó un escenario propicio para desarrollar la industria del calzado ecuatoriano, que debe visibilizarse con proyectos de emprendimiento como el propuesto en el presente plan de negocio. La identificación de nuevos canales de inversión, producción y comercialización de bienes y servicios de origen nacional, contribuirán a dinamizar la economía local, con las mejores de otros indicadores socio económicos como contratación con proveedores, contratación de mano de obra y servicios, pago de rentas para el sistema monetario nacional. Datos estadísticos de la revista Ekos dan a conocer cuál es el comportamiento de la gente que compra en línea en Latinoamérica.

Figura 4 - Tendencias de Consumo



Fuente: Global Trends

Los productos tecnológicos ocupan el 27% del pastel de preferencias de las personas y la ropa (prendas de vestir) el 36%, esos son precisamente los productos más apetecidos por los ecuatorianos acorde a fuentes del sector, la comercialización bajo los bienes y servicios de mayor demanda citados anteriormente, constituye la fusión del presente plan de negocios, vendiendo productos (zapatos) que corresponden al de mayor demanda en tiendas virtuales, a través del uso de la tecnología (producto que ocupa la segunda mayor aceptación por parte de los consumidores)

Datos del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE), mencionan que en el país se mueven alrededor de USD 200 millones usando a este canal de ventas logrando una tasa de crecimiento anual del 50%.

En el mercado ecuatoriano y en la ciudad de Guayaquil existen un gran número de empresas y tiendas dedicadas al comercio de calzado con materiales de fabricación de origen extranjero, entre ellas es “CINTHYA COBOS”, la empresa intervenida en el presente Plan de Negocio, quien ha identificado la necesidad de reorientar su medio y forma de comercialización, explorando un plan piloto en los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, que provocará un incremento gradual de la línea de calzado “PAZ”, que luego de su introducción es perfectible su replicación en otras ciudades.

Para lograr una comercialización exitosa, la nueva línea debe cumplir con las siguientes características mínimas:

- Confort
- Elegancia
- Comodidad
- Durabilidad
- Diseños Personalizables a través de Internet (cuero, colores y diseños)

La siguiente Figura brinda un enfoque de los ejes fundamentales que justifican las necesidades de la línea de calzado “PAZ”:

**Figura 5 - Justificación Basada en Ejes**



**Fuente: Elaborado por los autores**

En el caso particular de esta línea de calzado, se debe contar con las configuraciones y revisiones cruzadas de expertos en las áreas de:

- **Diseñador de Calzado.**- un contraste muy importante es obtener diseños que se adapten a los parámetros de confort, moda y estética. Además el diseño debe cumplir valores y tendencias, que resulten novedosas a fin de lograr la aceptación necesaria para su penetración en el mercado, sea de fácil propagación, atendiendo los deseos de las consumidoras en esta materia y creando a la empresa CINTHYA COBOS, como un modelo único en su canal de comercialización .
- **Desarrolladores de páginas de internet.**- medio y vínculo de comunicación que debe ser de fácil navegación, que incluya

aplicaciones que permitan el desarrollo personalizado del calzado, basado en las exigencias de los consumidores en la determinación de sus principales características de composición, de fácil interacción que asegure que la persona tenga la asistencia en línea del personal de la tienda y aclare las inquietudes y dudas que puedan surgir durante el proceso de desarrollo.

- **Diseñadores de modulares.** Generadores del entorno físico que brindará a los consumidores el confort necesario para desarrollar las ideas que aseguren óptimos resultados en los diseños personalizados.

Por otra parte es necesario aprovechar las ventajas que brinda un Sistema Tienda Virtual: desarrollo de medio de comercialización a través de la web, y ofrecer un ambiente de interacción diseñador – cliente. Inclusive, las actuales visitantes de las cuentas de redes sociales de CINTHYA COBOS demandan mayor información para lograr la adquisición de tan hermoso calzado de la diseñadora través del Internet, tal como se lo puede apreciar en la siguiente imagen (extraída del muro de Facebook CINTHYA COBOS):

**Figura 6 - Necesidad de Nuevo Canal de Comercialización**



**Fuente: Muro de Facebook CINTHYA COBOS**

Con los antecedentes descritos, se convirtió en un hecho de especial relevancia incorporar un nuevo canal de comercialización que satisfaga las necesidades actuales del mercado, por ello se adopta el modelo de la Tienda Virtual.

Según lo define Fernández, 2014:

Las tiendas virtuales son páginas web, cuyo objetivo es la venta a terceros de productos o servicios. El conjunto de la actividad de las tiendas online o tiendas virtuales se conoce como comercio electrónico y sus ventas se consideran, legalmente, ventas a distancia (FERNÁNDEZ, 2014, pág. 48).

Sobre la población beneficiaria del proyecto, nuevas plazas de empleo de tipo “adecuado” se promueven, a pesar que la tasa de desempleo en Ecuador es de 4,28%, el empleo inadecuado tiene la cifra que va en tendencia de crecimiento llegando al 49,21% al cierre de noviembre de 2.015.

**Figura 1 – Evolución de la tasa de desempleo**



Fuente: Deloitte

La proposición de esta nueva línea de calzado requiere de la investigación y desarrollo como parámetros principales de innovación y creatividad, puesto que integran los factores claves en el éxito de la comercialización de un producto de calidad, elegancia, comodidad, durabilidad y diseños personalizables. Cabe destacar que actualmente en el mercado nacional no existe un producto que cumpla con esas características y bondades descritas, lo que nos asegura ser pioneros y únicos en el canal.

El estudio de mercado y los resultados obtenidos de las encuestas son de gran relevancia, previo al lanzamiento de un nuevo canal de comercialización línea de calzado femenino “PAZ” que le permitirá a CINTHYA COBOS configurar su producto y comercializarlo de forma efectiva, es decir logrando mitigar las barreras de entrada que puedan afectar el crecimiento de sus ventas. A su vez, es importante para CINTHYA COBOS reimpulsar la línea de calzado “PAZ” cuyo mercado ha decrecido en el último año y ampliar su margen de ventas, para lograr la sostenibilidad y perdurabilidad de la línea en el tiempo.

Con el Diseño del Plan de Negocios se podrán analizar la viabilidad y sostenibilidad para el lanzamiento del nuevo canal de comercialización, considerando estrategias de comercialización efectivas, para lograr un crecimiento de ventas para su línea de calzado “PAZ” y además lograr la fidelización de su clientela.

## **OBJETIVO GENERAL**

Introducir un nuevo canal de comercialización en el mercado guayaquileño para la línea de calzado artesanal femenina “PAZ” de manufactura nacional y con diseños urbanos personalizados a través de una tienda virtual, en los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil para el año 2016, generando un incremento en las ventas anuales de la empresa CINTHYA COBOS en el orden del 58,23%.

### **Objetivos Específicos**

1.- Delimitar e identificar el segmento al cual estará destinado el producto y servicio para orientar estrategias de comercialización efectivas.

2.- Identificar gustos y preferencias del mercado meta, previo al análisis de factores externos que podrían influenciar en su penetración en el mercado.

3.- Definir las características y cualidades del producto a comercializar basadas en los principios de durabilidad, confort y elegancia.

4.- Diseñar las estrategias comerciales necesarias para que el producto logre una importante participación de ventas con el apoyo de las TIC Tecnologías de la Información y Comunicación.

5.- Determinar la inversión inicial requerida y su estructura de costos y gastos para asegurar la factibilidad financiera y la adecuada puesta en marcha del plan de negocios.

6.- Desarrollar el o los medios de comercialización tecnológicos (internet y redes sociales).

## **Objetivos Operativos**

1.- Medir el impacto de la implementación del Plan de Negocios basados en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

2.- Desarrollo de un modular portátil (cabina virtual) dispuesta en los principales centros comerciales, espacios donde los consumidores podrán realizar sus compras con diseños personalizados de calzado.

3.- Disponibilidad de arquetipos desarrollados por la diseñadora CINTTHYA COBOS propios para las edades de nuestros clientes (mercado meta), sobre los cuales se podrá personalizar el diseño en las características establecidas.

4.- Desarrollo de la intranet para cada uno de los modulares portátiles para la navegación de nuestros clientes que aseguren un diseño único en base a sus gustos y preferencias, con la interacción de personal en ventas de la empresa CINTHYA COBOS.

5.- Desarrollo del estudio financiero en lo relacionado al uso de recursos (propios o de terceros) para las inversiones requeridas para el Plan de Negocio, con la debida proyección de sus ventas en el horizonte de tiempo del proyecto, definido en cinco años.

# **CAPÍTULO I**

## **SEGMENTACIÓN**

Según lo definido por Herrero, (2015):

Un método para estudiar un mercado que consiste en clasificar y dividir dicho mercado en partes formando grupos de compradores homogéneos y de consumidores que tienen necesidades comunes o similares, con hábitos que responden a motivaciones comunes y que la importancia del grupo o parte del mercado tenga para la empresa la necesaria importancia para entrar a formar parte de sus objetivos comerciales (Ortiz, 2013, pág. 30).

Bajo esta premisa básica, se plantea la segmentación del mercado, cuya definición es necesaria para la línea de calzado “PAZ” de CINTHYA COBOS, puesto que le permite formar su perfil más idóneo de las consumidoras de un nuevo canal de comercialización para línea de calzado de tipo urbano “PAZ”.

### **1.1 Mercado Meta**

En primera instancia, es necesario destacar que la línea de calzado “PAZ”, proviene del acróstico (Pie, Amor y Calzado), que denota un concepto de moda de tipo urbano enfocado en las consumidoras de espíritu joven:

**Figura 7 - Concepto Línea PAZ**



**Elaborado por: Los autores, 2.016**

La determinación del mercado meta, se logra con la elección del segmento al que se selecciona para colocar el producto, es así que CINTHYA COBOS busca introducir su nueva línea de calzado en la ciudad de Guayaquil específicamente en los centros comerciales ubicados en los sectores urbanos y teniendo en cuenta las siguientes variables:

**Tabla 4 - Mercado Meta**

<b>Por Sexo:</b>	<b>Femenino</b>
<b>Por Edad:</b>	Grupos etarios de mujeres de 14 hasta los 40 años de edad.
<b>Por Uso:</b>	Uso diario, casual
<b>Por Estrato:</b>	Medio-Alto
<b>Por Función:</b>	Compra personalizada de colores, materiales, accesorios.
<b>Por Tipo Calzado:</b>	Urbano
<b>Por Localización:</b>	Guayaquil, parroquias urbanas

**Elaborado por: Los autores, 2016**

Sin embargo, se aborda la segmentación del mercado con mayor amplitud en las siguientes secciones con el fin de configurar las mejores estrategias de comercialización y mitigación de barreras de entrada.

## **1.2 Macro segmentación**

A nivel macro la segmentación se concentra en el mercadeo a través de una tienda física y del comercio electrónico para la sección del calzado.

Se pretende satisfacer el grupo de compradoras y consumidoras y para ellos se plantean dos principales necesidades:

a) cubrir la necesidad de implementar un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado femenino urbano "PAZ", que ayude a CINTHYA COBOS al sostenimiento de esta línea para seguir diversificando su mercado, y para no depender exclusivamente de su otra línea de calzado de tipo vanguardista "CINTHYA COBOS".

b) la segunda necesidad, se basa en el hecho de que no existe una tienda electrónica en la ciudad de Guayaquil, que permita la personalización (en forma pre-configurada) del calzado previo a su compra. Los sitios existentes se fundamentan en la venta mediante catálogo y con arquetipos predeterminados, por eso se busca un aspecto diferenciador, otorgando el poder a las compradoras, que puedan personalizar el o los productos a adquirir.

La construcción de la dinámica de compra con personalización de las compradoras, es posible gracias a la implementación de plataformas de gestión de contenidos, que además de ofrecer el catálogo de productos, permiten parametrizar y agregar valor a los productos, según el poder adquisitivo y gusto de los clientes. También es destacable que las redes

sociales, también se integran como un medio para la atracción de tráfico hacia las potenciales compradoras.

**Figura 2 – Matriz de Macro Segmentación**



**Fuente: Elaborado por los autores**

De momento se plantean tres principales variables de la matriz de entorno macro segmento:

**Funciones:** Calzado para uso diario, casual, eventos informales que puede ser utilizado por adolescentes, mujeres ejecutivas y amas de casa.

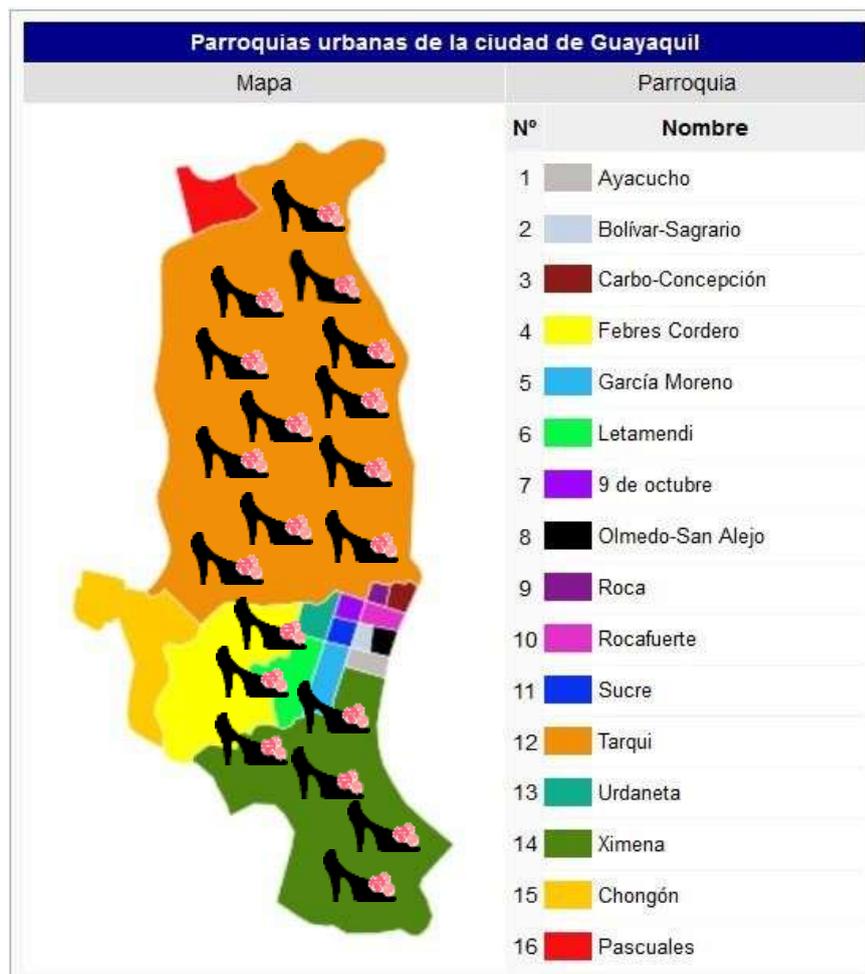
**Tecnologías:** Diseños personalizados creados con tienda y catálogos virtuales y marketing en redes sociales con Facebook e Instagram.

Compradoras: Mujeres amas de casa, empresarias, dependientes económicamente, adolescentes.

### 1.3 Micro segmentación

Se escogió a las parroquias urbanas pertenecientes al cantón Guayaquil como un punto de partida para la introducción y comercialización de la nueva línea de calzado, pese a esto es importante destacar que la visión a mediano plazo es expandirse hacia el mercado guayaquileño, nacional; e internacional a largo plazo:

**Figura 8 - Comercialización Ciudad de Guayaquil**



Elaborado por: Los autores, 2016

**Tabla 5 - Variables Geográficas**

<b>Geográficas</b>	<b>Datos</b>
<b>País</b>	Ecuador
<b>Región</b>	Costa
<b>Provincia</b>	Guayas
<b>Parroquia</b>	Guayaquil

**Elaborado por: Autores, 2015**

A nivel demográfico, se pretende llegar al grupo de mujeres comprendido entre los 14 hasta a los 40 años, para ampliar el giro del negocio de CINTHYA COBOS.

**Figura 9 - Grupo por Edad**



**Fuente: CINTHYA COBOS**

La religión y la identificación son indistintas para este tipo de focalización.

**Tabla 6 - Variables Demográficas**

<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
<b>Edad</b>	14 a 40 años
<b>Sexo</b>	Femenino
<b>Religión</b>	Indiferente
<b>Identificación</b>	Indistinta

**Elaborado por: Autores, 2015**

A nivel socioeconómico, se procura llegar a los grupos de estrato medio-alto con ingresos económicos de medio hacia arriba, la instrucción formal que tengan es indiferente para este tipo de calzado puesto que sirve para varios tipos de ocasiones.

**Tabla 7 - Variables Socioeconómicas**

<b>Socioeconómicas</b>	<b>Datos</b>
<b>Ingreso</b>	Medio
<b>Instrucción</b>	Indiferente
<b>Ocupación</b>	Indiferente
<b>Estrato</b>	Medio-Alto

**Elaborado por: Autores, 2015**

A nivel psicográfico, se determina un nivel medio, puesto que esta línea no se enmarca a un estilo de vida específico, sin embargo deja algunos estilos fuera de su ámbito, tales como: estilo deportivo, estilo industrial, estilo escolar.

**Tabla 8 - Variables Psicográficas**

<b>Pictográficas</b>	<b>Datos</b>
<b>Clase social</b>	Media intermedia
<b>Estilos de vida y valores</b>	Medio

Elaborado por: Autores, 2015

### **1.3.1 Situación de Compra**

La situación de compra definida para este nuevo canal de comercialización para línea de calzado femenino urbana “PAZ”, es que pueda ser adquirida a través del uso de herramientas de tecnologías de la información y comunicación, como un portal de compras web, en el cual puedan ingresar las mujeres de los grupos etarios de 14 a 38 años y puedan escoger uno o varios pares de calzado de tipo urbano, pero empoderándose del producto por medio de la personalización en colores, modelos, tallas y accesorios adicionales y todos los parámetros que se puedan configurar para que adquieran un producto final de acuerdo a su gusto. Al final deberán realizar el pago a través del medio escogido para concretar la compra y acudir al “*ShowRoom*” CINTHYA COBOS para retirar el o los artículos comprados, bajo la modalidad “In-Store Pickup” término anglosajón que significa que el usuario, compra el producto por internet y luego lo retira de la tienda.

**Figura 10 - InStore PickUP**



**Fuente: Barrons**

### **1.3.2 Uso Final**

La línea de calzado propuesta se enmarca en los siguientes casos de utilización:

- Para uso diario.
- Para uso casual.
- Para eventos sociales informales.

#### **Variables de Orden Conductual**

Se pretende una situación de compra constante por parte de las consumidoras, en medida de que el calzado puede ser utilizado con una frecuencia de uso alta.

La marca de la línea "PAZ", ha logrado durante su tiempo de operación un importante posicionamiento a nivel de Guayaquil, en especial para las parroquias urbanas de la ciudad, por lo cual deberá enfatizarse su enfoque de moda urbana.

La sensibilidad al precio por parte de las consumidoras se toma a partir del estudio realizado por Deloitte, que sitúa al precio como principal foco de importancia.

En resumen las principales variables de índole conductual son:

**Tabla 9 - Variables Conductuales**

<b>Situación de compra</b>	<b>Constante</b>
<b>Frecuencia de uso</b>	Alta
<b>Lealtad de marca</b>	Media
<b>Sensibilidad al precio</b>	Alta
<b>Sensibilidad al servicio</b>	Alta sensibilidad
<b>Clase de comprador</b>	Comprador periódico

**Elaborado por: Autores, 2015**

### **1.3.3 Perfil del Consumidor**

En forma de síntesis la línea de calzado con opción personalizable está dirigida hacia el sexo femenino, para consumidores de las parroquias urbanas de Guayaquil, que pertenezcan a los grupos etarios de 14 hasta los 40 años de edad preferentemente y de identificación indistinta. El perfil indicado en cuanto a estrato es medio-alto y para compradoras que sean económicamente independientes y dependientes. En lo identificado como dependencia económica destacamos al grupo de adolescentes y jóvenes en edades comprendidas entre 14 a 18 años, cuyo gasto esta soportado en gran medida por sus padres, lo que se puede comprobar en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

**Figura 11 - Perfil de Consumidoras**



**Fuente: FreePik**

## CAPÍTULO II

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.1 Análisis PESTA

El análisis amplio del panorama de los posibles impactos que tiene el negocio con respecto a las influencias a nivel externo, misma que según el enfoque de los autores (Daniel Martínez Pedros, 2012), este estudio es diferente para cada organización, aun a pesar de que sean de la misma industria.

Con el propósito de no pasar por alto ningún factor clave, que pueda incidir en el éxito de la nueva línea de calzado, se presenta el análisis del entorno basado en la metodología PEST en compendio (tabla 10) y en detalle de los principales puntos:

**Tabla 10 - Análisis PESTA**

<b>P</b> OLÍTICOS	<b>E</b> CONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Aumento de Deuda Pública.</li> <li>2.- Riesgo País: 1.179 puntos.</li> <li>3.- Salvaguardias.</li> <li>4.- Nuevas Enmiendas a la Constitución.</li> <li>5.- Elecciones Próximas año 2.017</li> <li>6.- Recesión económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Baja en precio del crudo WTI 11-oct.-2015 - 49.63 USD.</li> <li>2.- Aumento Morosidad en el Crédito.</li> <li>3.- Inflación anual: 3.78 %</li> <li>4.- Tasas de Interés activa (octubre): 9.11%; Tasa de interés pasiva (octubre): 4.98%</li> <li>5.- Riesgo País 1.179.</li> <li>6. Disponibilidad de recursos para nuevas inversiones.</li> </ul>

SOCIOCULTURALES	ECNOLÓGICOS
<p>1.- Tasa de Desempleo Urbano a Junio 2.015: 5.58%.</p> <p>2.- Cambio de patrones de compras de productos de calzado importado.</p> <p>3. Informalidad de empleos.</p>	<p>1.- La Cobertura Internet 40,4%.</p> <p>2.- El uso de PC 43,6%.</p> <p>3.- El uso de celulares 51,3%.</p> <p>4.- EL uso de redes sociales 50,8%.</p> <p>5.- Nueva normativa para la emisión de comprobantes y facturas electrónicas.</p> <p>6.- Bajo uso órdenes de compra por Internet para negocios de confecciones y calzado es 21.2%.</p> <p>7.- Desconfianza de compradores en línea es del 60%.</p>
<b>AMBIENTAL</b>	
<p>1.- Uso de materiales de fabricación con bajo impacto de huella ecológica.</p>	

Elaborado: Por los autores, 2016

### 2.1.1.1 Factores Políticos

Se debe tomar en cuenta el actual panorama político, puesto que en Ecuador el siguiente proceso electoral está establecido para el año 2.017. Principalmente, se espera que en el primer mes de año 2.016 ya se realicen los primeros movimientos de pre-campaña electoral. Los anuncios y ofrecimientos de campaña, muchas veces la inestabilidad política índice en el plano comercial, en especial en lo que respecta a materia de importaciones y exportaciones. Existe inestabilidad a nivel político, es así que los grupos sociales han anunciado marchas a nivel nacional para el 26 de noviembre de 2.015.

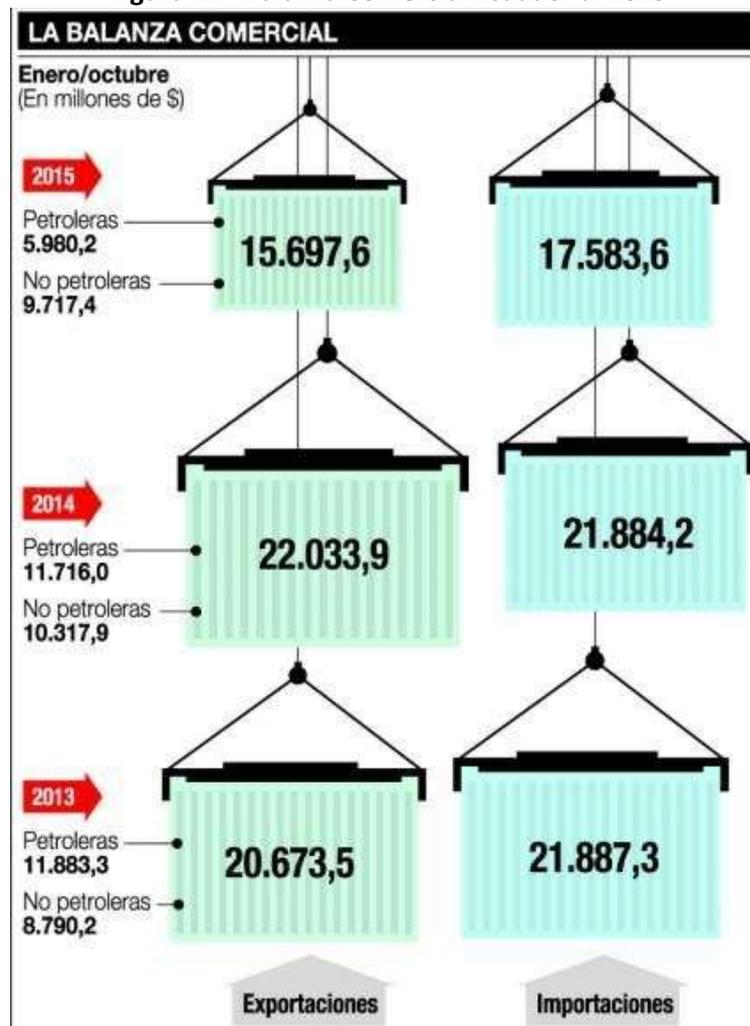
También es relevante considerar la cifra indicadora del riesgo país actual es de 1.179.

### 2.1.1.2 Factores Económicos

De forma indudable la baja de los precios en el barril del crudo a nivel mundial ha impactado fuertemente a los países que dependen de este recurso para mantener su presupuesto económico.

### Balanza Comercial

Figura 12 - Balanza Comercial Ecuador al 2015



Fuente: Expreso

Al presente, existe un déficit comercial que se ha incrementado de 1.886 (a octubre 2.015) a 2.028.3 millones (noviembre 2.015) de dólares, de acuerdo a lo reportado por el (Banco Central, 2015) .Lo cual demuestra un entorno de competitividad desfavorable de 2.28.3, por lo que es necesario la introducción de nuevos productos y servicios y la innovación de los ya existentes para activar el motor productivo.

En el último año se ha producido un aumento de la morosidad al 8,25%, con respecto al 6,53 reportado en el año 2.014.

Figura 13 - Activos Bancarios a Noviembre 2015



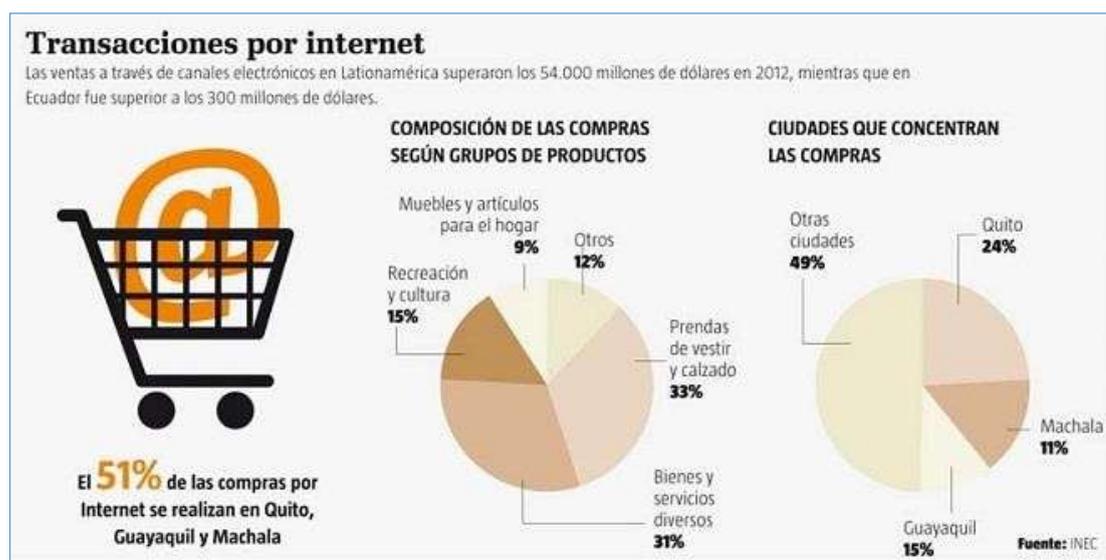
Fuente: Superintendencia de Bancos, 2015

La industria del calzado ecuatoriano al cierre del 2014, obtuvo un crecimiento del 15% y se fabricaron alrededor de 36,8 millones de pares de

zapatos, que representan \$552 millones de dólares en ventas, según cifras de Cámara de Producción de Calzado publicadas por (Universo, 2015).

Generalmente, los ecuatorianos y por ende los habitantes guayaquileños que tienen la tendencia de comprar calzado de origen importado, poco a poco se han visto en la necesidad de buscar otras opciones de compra, puesto que el precio del calzado de origen extranjero se ha encarecido notablemente. Como se evidencia en la Figura 4, en cuanto a las ciudades que concentran las compras Guayaquil se ubica en segundo lugar, representado con el 15% del total de las ventas por canales electrónicos. Y en cuanto a la composición de las compras según los grupos de productos, las prendas de vestir y el calzado

**Figura 14 - Ordenes Compra por Internet**



alcanzan el 33% del total de los 300 millones de dólares.

Fuente: INEC

### 2.1.1.3 Factores Sociales y Demográficos

La tasa de Desempleo Urbano a Junio del 2.015: 5.58%. El sector del calzado ecuatoriano ha tenido un crecimiento importante en los últimos años,

por lo cual todo proyecto de emprendimiento e inversión aporta a reducir la tasa de desempleo.

#### 2.1.1.4 Factores Tecnológicos

La sociedad ecuatoriana en general tiene un excelente nivel de aceptación a la tecnología.- El uso del Internet es del 40,4%, mientras que el uso de PC es de 43,6%, el uso de celulares 51,3%. y el uso de redes sociales es de 41,4% a nivel nacional y de 50,8% en la ciudad de Guayaquil, que según (INEC / EL COMERCIO, 2015) poseen al menos una cuenta de redes sociales.

Figura 15 - Uso Redes Sociales



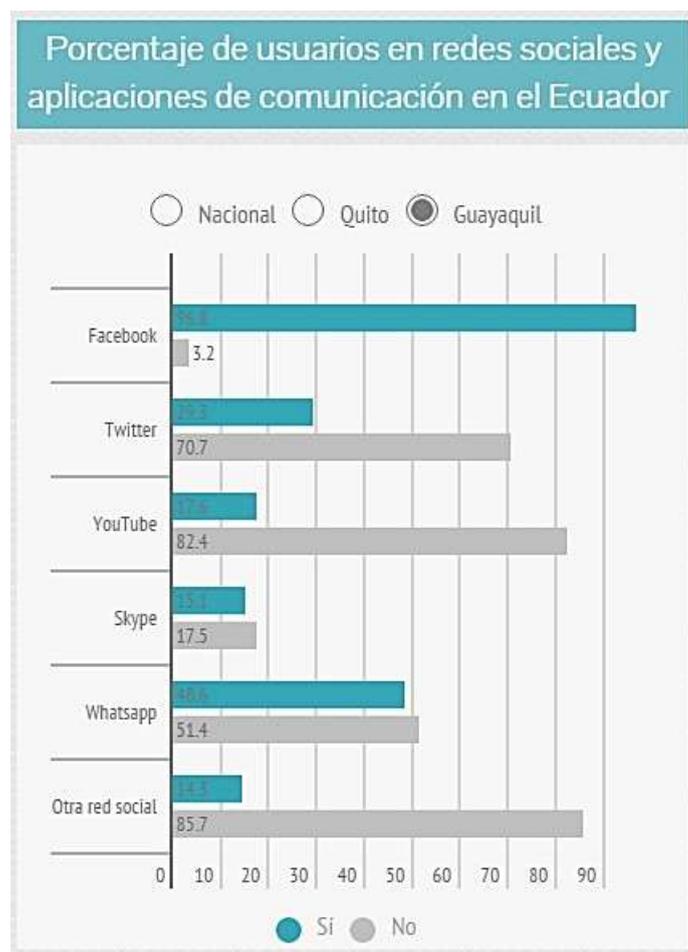
Fuente: INEC / El Comercio

Por tratarse de una propuesta que incluye el uso de la tecnología como base de plataforma para la comercialización, es muy importante tomar en consideración, lo destacado por (Deloitte, 2015):

*“El consumidor de hoy está hiperconectado. Las tiendas no deben olvidar la poderosa influencia del internet.”*

Tanto a nivel nacional, así como también en Guayaquil la red social más utilizada, según el último reporte del (INEC,2015) es Facebook:

**Figura 16 - Aplicaciones Sociales Más Utilizadas**



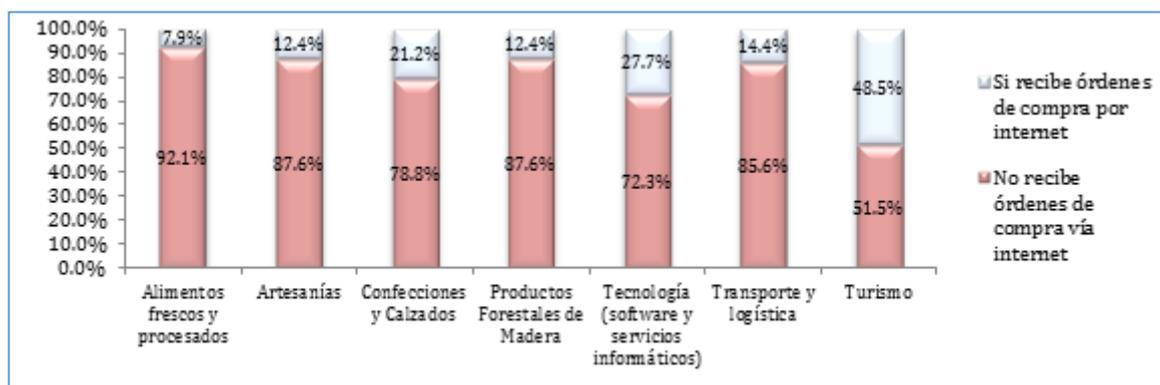
Fuente: INEC, 2015

El 11 de agosto del 2.015 el Servicio de Rentas Internas implementó un nuevo sistema en línea para la emisión de comprobantes usando el portal

[www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Ha denominado a este programa “off line” y este pretende facilitar la verificación de la validez de las facturas que recibe un cliente (Servicio de Rentas Internas, 2015).

Es muy importante considerar que el porcentaje de negocios de confecciones y calzado (sector objeto de estudio) es apenas del 21.2%(véase ilustración 3) según el (Ministerio de Telecomunicaciones, 2015). Esto determina una buena oportunidad para diferenciar el tipo de comercialización que se ofrece.

**Figura 17 - Ordenes Compra por Internet**



**Fuente: Observatorio TIC**

Otro aspecto importante y que tiene estrecha relación con el punto anteriormente expuesto, es el hecho de que los compradores aun sienten mayoritariamente desconfianza en realizar compras por internet, denotando un 60% de nivel desconfianza, mientras que un 33% realizan compras por la falta de conocimiento del uso tecnológico (Ministerio de Telecomunicaciones, 2015).

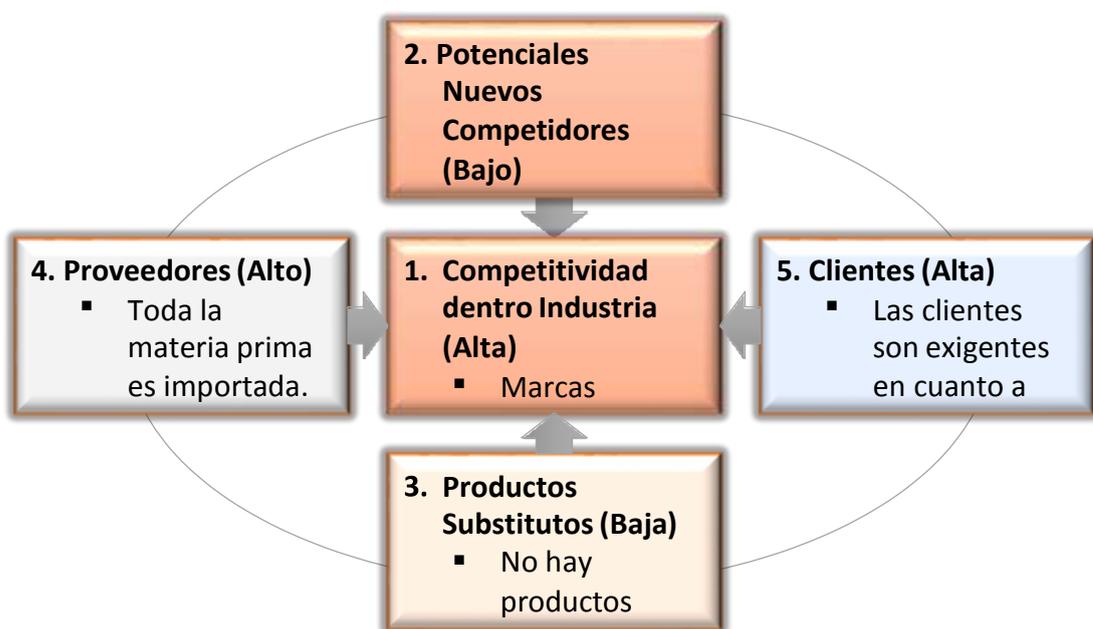
### 2.1.1.5 Factores Ambientales

Por tratarse de una nueva línea de calzado, se debe analizar los materiales de fabricación en cumplimiento a las normas ambientales, de tal modo que se logre minimizar el impacto por la huella ecológica, producto del

desecho de los zapatos toda vez que ya han sido utilizados y ubicados al lugar de los desperdicios.

## 2.2 Análisis Porter

A continuación se presenta el análisis de las Fuerzas Competitivas de **Figura 18 - Modelo de Fuerzas Competitivas de Porter**



Elaborado por: Autores, 2015

### 2.2.1 Competitividad Dentro de la Industria (Alta)

Se considera que dentro de la industria aún existe un nivel alto de competencia, en cuanto a los modelos de calzado para damas con enfoque artesanal.

Entre los principales productos que compiten dentro de este tipo de industria, se pueden contar con el calzado de origen extranjero, principalmente el de origen chino, los cuales ofrecen precios que van desde los \$5 dólares, resultando estar muy por debajo de los costos de fabricación

de los productos nacionales, que a diferencia del cuero y materiales de calidad usados para los calzados de fabricación ecuatorianos, estos utilizan materiales sintéticos, y aunque no ofrecen comodidad y confort de quienes lo utilicen, se venden precisamente por los bajos precios de venta. A pesar del malestar de algunos consumidores de este tipo de productos, se evidencia que dentro del sector existe una diversidad de tiendas de este tipo de productos.

Este tipo de productos, han tenido un repunte significativo desde su incorporación en el mercado ecuatoriano en el año 2.001, lo cual ha impactado de forma significativa

**Figura 19 - Calzado Chino**



**Fuente: El Universo**

### **2.2.2 Potenciales Nuevos Competidores (Alta)**

En este caso se toma en cuenta a todos los productores de zapatos de dama a nivel de Ecuador.

Se estima que en el caso de que el nuevo canal de comercialización para la línea de calzado “PAZ”, llegue a tener éxito, el resto de los potenciales competidores podría llegar a incorporar el modelo de tienda virtual, dado que existen las condiciones favorables en el entorno para realizarlo.

Las marcas ecuatorianas, que han tenido un éxito y reconocimiento a nivel de Guayaquil dedicadas a la fabricación y venta de calzado femenino son: Neverland.

**Figura 20 - Competidor Neverland**



Fuente: [Neverlandmoda.com](http://Neverlandmoda.com)

Logashian, es otro de los competidores directos y ya cuenta con su propia línea de calzado de fabricación nacional.

**Figura 21 - Calzado Logashian**



Fuente Logashian

Otro de los competidores es, Liz Quirola que opera con su tienda física en el sector de Urdesa Central, su marca “LQ”, ya goza de un reconocimiento importante en la moda.

**Figura 22 - Calzado Liz Quirola**



**Fuente: Liz Quirola**

### **Paula Makiato**

Otra diseñadora de un reconocido prestigio es Paula Makiato cuyos diseños compiten en forma directa, con la línea “CINTHYA COBOS”.

**Figura 23 - Calzado Paula Makiato**



**Fuente: Paula Makiato**

### **2.2.3 Productos Sustitutos**

En forma general, no se determina un producto sustituto para el calzado.

### **2.2.4 Proveedores (Medio Alto)**

Se diagnostica un nivel medio alto, dado que por una parte existe una amplia variedad de materiales de origen ecuatoriano para la elaboración y producción de la nueva línea de calzado.

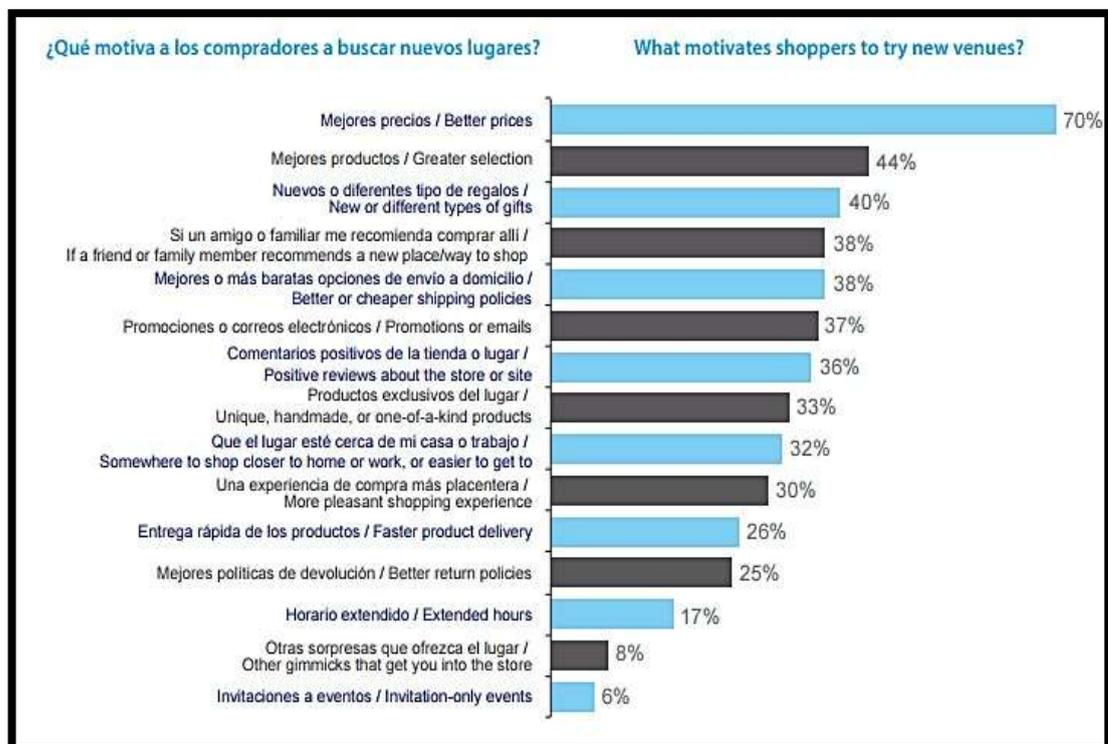
Los principales productores de materiales e insumos para la fabricación de calzado, están en la sierra ecuatoriana. Sin embargo, es necesario resaltar que los materiales para la fabricación de calzado de origen nacional, actualmente están orientados a satisfacer la demanda de materia prima para calzados de tipos: diario, escolar, ejecutivo y de trabajo, es decir que no se enmarcan dentro del mercado objetivo de la línea de moda tipo urbana "PAZ" que comercializa la empresa Cinthya Cobos, la cual requiere de materia prima que por el momento no se consiguen dentro del alcance nacional.

## 2.2.5 Clientes

Las consumidoras de la ciudad Guayaquil, son muy exigentes en lo referente a la moda, generalmente buscan los mejores diseños para sus productos y además siempre buscan los mejores precios.

En base al último informativo de (Deloitte Ecuador, 2.015), es importante destacar que la principal razón que motiva e influye en los compradores a buscar nuevos lugares para la adquisición de productos y servicios, es el precio, seguido por la calidad como el segundo factor influyente en la mente del consumidor.

Figura 24 - Informe Gerencial Deloitte 2015



Fuente: Deloitte

## **2.3 Población, Muestra**

### **2.3.1 Universo**

Habitantes de la Ciudad de Guayaquil: Según (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2010) 2'350.915 habitantes.

### **2.3.2 Población**

Habitantes de La Parroquia Urbana Guayaquil: Según (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2010) 1.050.826 habitantes.

### **2.3.3 Muestreo Probabilístico**

Del total de 1.050.826 habitantes, se seleccionó primeramente un número en base al factor de cálculo teniendo en pleno conocimiento el tamaño de la población, de ese grupo se utilizó un segundo filtro orientando el estudio hacia el grupo generacional mujeres que de acuerdo al último Censo Económico del año 2.010 son el 65,2%.

## **2.4 Selección del Tamaño de la Muestra**

### **CALCULO DE LA MUESTRA**

Para la determinación de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$N$  = Población Universo

$n$  = Tamaño de la muestra

$d$  = Varianza Coeficiente de error (5%)

Z= Nivel de Confianza (Margen de error)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

Tamaño de la muestra (n).- Como tamaño de la muestra se realizará el estudio por medio de encuestas en base a la población al infinito, dado que no se conoce el tamaño actual con exactitud.

Coefficiente de error (d).- Como margen de error se usa el 5%.

Nivel de Confianza (Z).- Como margen de error se usa el 5%.

Probabilidad de Éxito (p).- Como probabilidad de éxito se usa el 95%.

Probabilidad de Fracaso (q).- Como probabilidad de fracaso se usa el 5%.

Población Universo (N).- Para esta investigación se usa como universo el total de habitantes mujeres de la ciudad Guayaquil 685,139 personas.

¿A cuántas personas tendríamos que encuestar para obtener la base del Estudio de Mercado?

Dado que sí se conoce el tamaño de la población, la fórmula base la siguiente:

$$n = \frac{Z_a^2 * \text{?} * \text{?}}{d^2}$$

$$n = \frac{1.962^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384,16$$

Entonces, se requeriría encuestar a no menos de 384 mujeres para poder tener un nivel de confianza del 95% con un margen de error del +/- 5.

## 2.5 Presentación de los resultados

### 2.5.1 Tipo de Calzado de Mayor Valoración

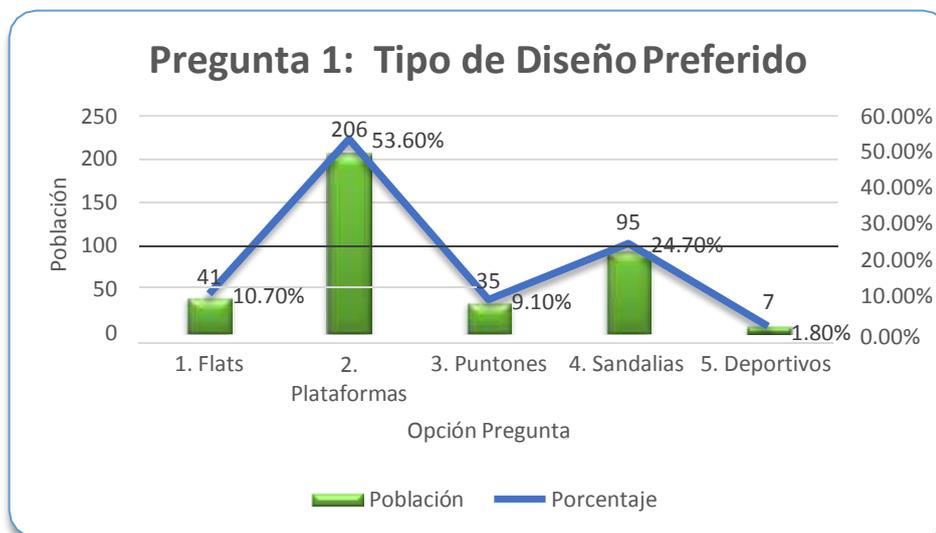
Se consultó acerca del tipo de diseño que más valoran, dando como resultado que la opción “plataformas” es el modelo de mayor aceptación logrando un total de 206 opiniones, equivalentes al 53,60%; seguido a continuación de la opción “sandalias”, que alcanzó 95 opiniones, equivalentes al 24,70%.

**Tabla 11 - Tipo Calzado Mayor Valoración**

Respuesta	Población	Porcentaje
1. Flats	41	10.70%
2. Plataformas	206	53.60%
3. Puntones	35	9.10%
4. Sandalias	95	24.70%
5. Deportivos	7	1.80%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 25 - Tipo de Diseño Preferido**



Elaborado por: Los Autores, 2016

## 2.5.2 Valoración de Atributos

En este caso se buscó identificar cuáles son los atributos que el grupo de encuestados valora más al momento de la compra, dando como resultado que el principal atributo es el precio, logrando 142 opiniones, equivalente al 37%, el segundo punto de valoración es el diseño con un total de 113 opiniones equivalentes al 29.40%; y en tercer lugar está el confort logrando 101 opiniones equivalentes al 26.30%.

**Tabla 12 - Valoración de Atributos**

Respuesta	Población	Porcentaje
1. Diseño	113	29.40%
2. Confort	101	26.30%
3. Precio	142	37%
4. Marca	19	4.90%
5. Origen	9	2.30%

Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 26 - Valoración Atributos**



**Elaborado por: Los autores, 2016**

### 2.5.3 Rango de Edad

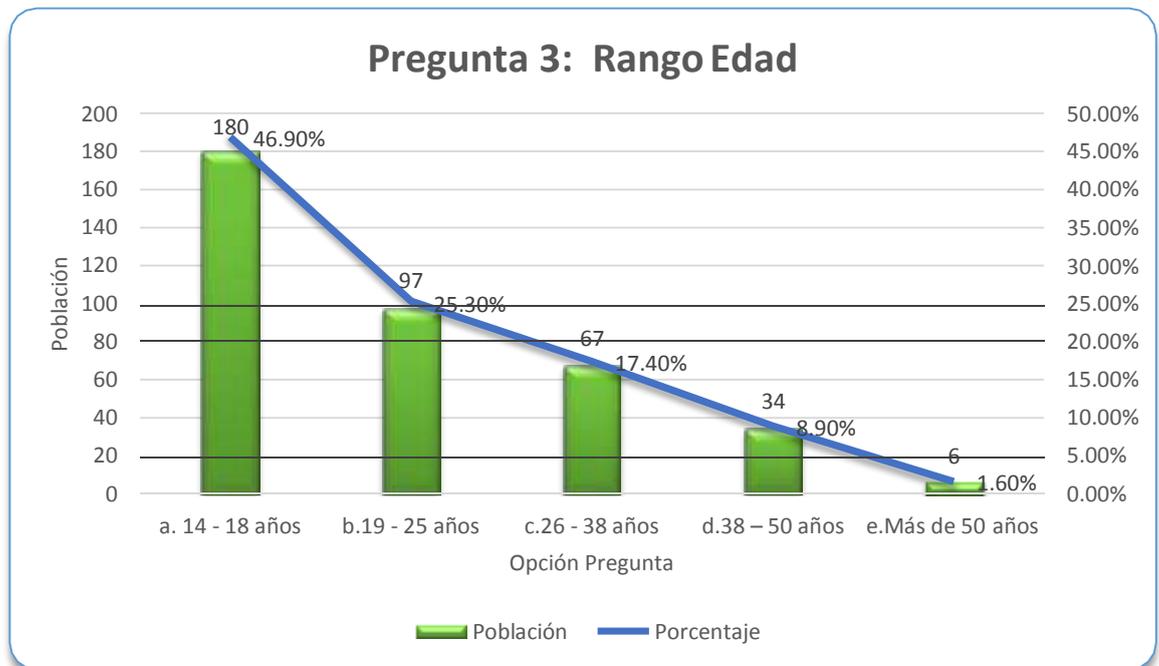
Como un punto de referencia, se buscó identificar los grupos de edades en los que se encuentran como objeto de estudio, resultando que el grupo “14 a 18 años” logró un total de 180 opiniones, equivalentes al 46.90%; mientras que el grupo “19 a 25 años”, logró un total de 97 opiniones, equivalentes al 25.30%; en tercer lugar recae el grupo “26 a 38 años”, que logró 67 opiniones equivalentes al 17.40%.

**Tabla 13 - Rango de Edad**

Respuesta	Población	Porcentaje
a.14 - 18 años	180	46.90%
b.19 - 25 años	97	25.30%
c.26 - 38 años	67	17.40%
d.38 – 50 años	34	8.90%
e.Más de 50 años	6	1.60%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 27 - Rango de Edad**



Elaborado por: Los autores, 2016

## 2.5.4 Frecuencia de Compra

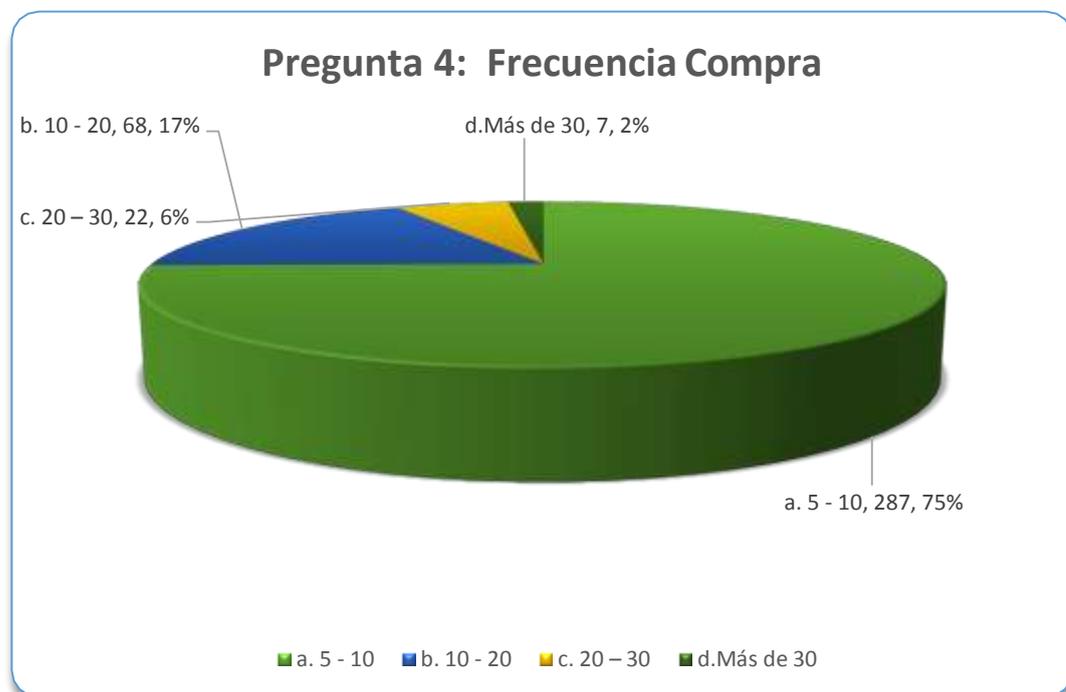
Se buscó identificar además la frecuencia de compra de pares de calzado que adquieren durante un año para el grupo de estudio, determinando que la opción de “5 a 10 pares” alcanzó 287 opiniones, equivalentes al 74.70%; mientras que la opción “10 a 20 pares” alcanzó 68 opiniones, equivalente al 17.70%.

Tabla 14 - Frecuencia de Compra

Respuesta	Población	Porcentaje
a.5 - 10	287	74.70%
b. 10 - 20	68	17.70%
c. 20 – 30	22	5.70%
d. Más de 30	7	1.80%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

Figura 28 - Frecuencia de Compra



Elaborado por: Los autores, 2016

## 2.5.5 “Top of Mind” Diseñadores

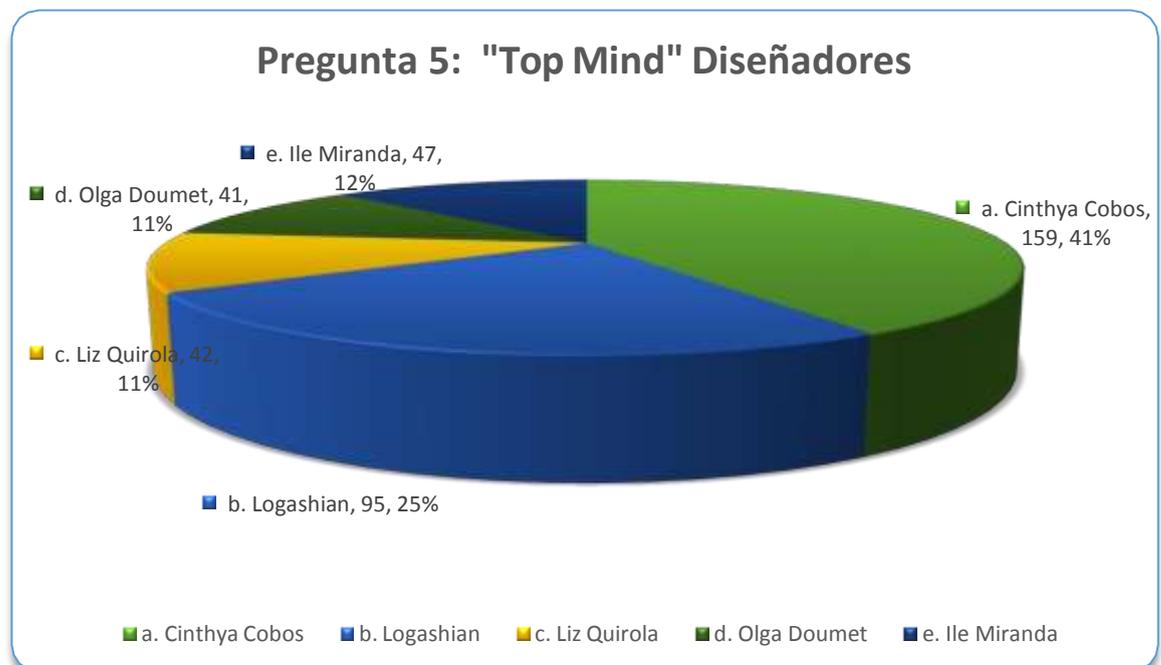
Se planteó al grupo investigado cinco opciones de diseñadores de moda guayaquileños, para conocer la marca que está en el tope de importancia, determinando que “CINTHYA COBOS”, goza del primer lugar con una total de 159 opiniones, equivalentes al 41.40%; mientras que su inmediata seguidora en importancia es “Logashian” con un total de 95 opiniones, equivalente al 24.70%.

Tabla 15 - Top of Mind Diseñadores

Respuesta	Población	Porcentaje
a. CINTHYA COBOS	159	41.40%
b. Logashian	95	24.70%
c. Liz Quirola	42	10.90%
d. Olga Doumet	41	10.70%
e. Ile Miranda	47	12.20%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

Figura 29 - "Top of Mind" Diseñadores



Elaborado por: Los autores, 2016

## 2.5.6 Motivación Nuevos Lugares de Compra

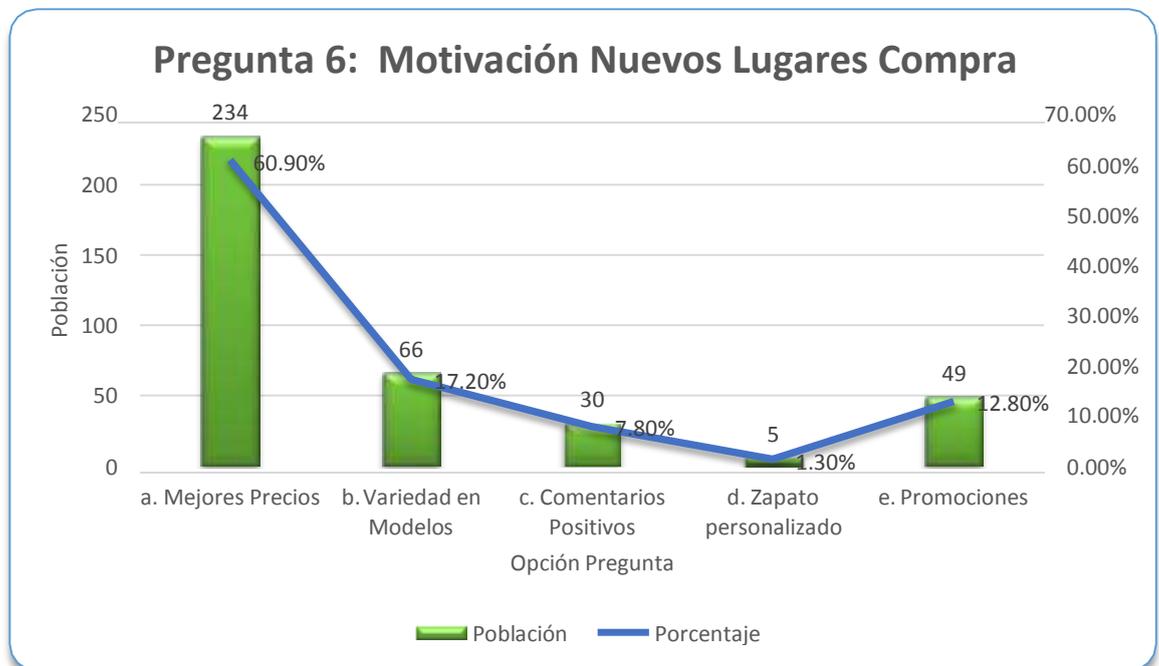
Se indujeron cinco opciones para conocer cuál es el factor de mayor importancia a la hora de buscar nuevos lugares para realizar compras, obteniéndose como resultado que: la opción “Mejores Precios” alcanzó 234 opiniones, equivalente al 60.90%, seguida de la opción “Variedad en Modelos”, que alcanzó 66 opiniones, equivalentes al 17.20%.

**Tabla 16 - Motivación Nuevos Lugares de Compra**

Respuesta	Población	Porcentaje
a. Mejores Precios	234	60.90%
b. Variedad en Modelos	66	17.20%
c. Comentarios Positivos	30	7.80%
d. Zapato personalizado	5	1.30%
e. Promociones	49	12.80%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 30 - Motivación Nuevos Lugares Compra**



Elaborado por: Los autores, 2016

## 2.5.7 Uso Potencial

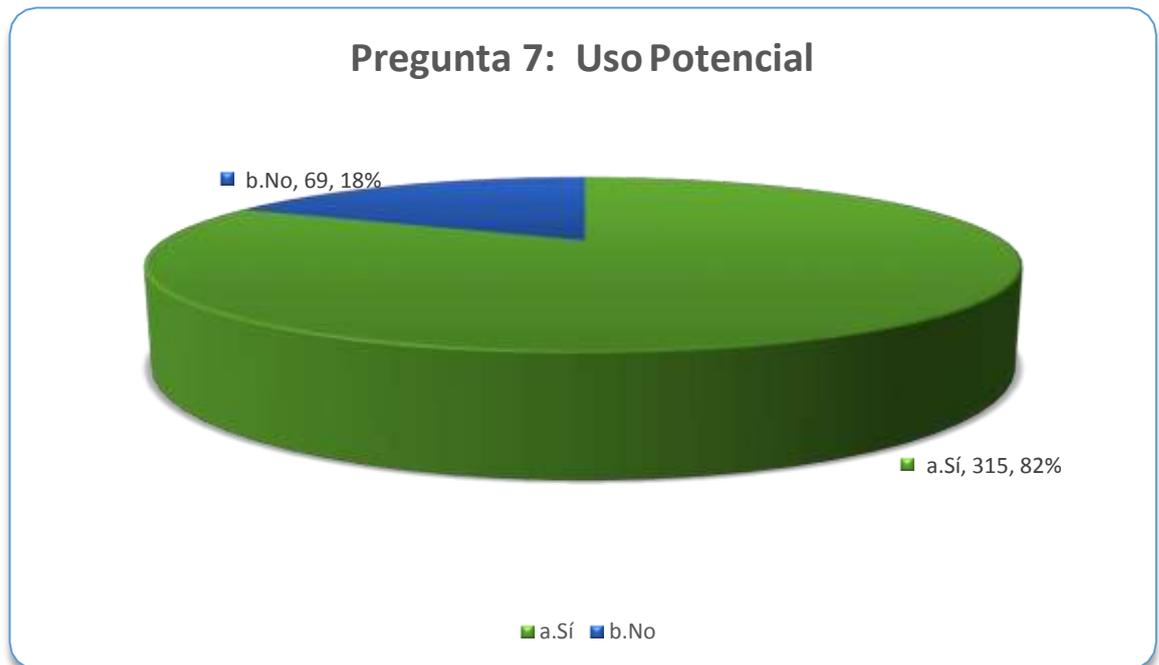
En el caso de este factor se buscó identificar si les gustaría adquirir una nueva línea de calzado personalizado a través de una tienda virtual, en donde el diseñador es Usted, determinándose que la respuesta “Sí” alcanzó 315 votos, equivalente al 82%; mientras que la respuesta “NO”, alcanzó 69 votos, equivalente al 18%.

Tabla 17 - Uso Potencial Personalización

Respuesta	Población	Porcentaje
a.Sí	315	82%
b.No	69	18%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

Figura 31 - Uso Potencial



Elaborado por: Los autores, 2016

## 2.5.8 Disposición al Precio

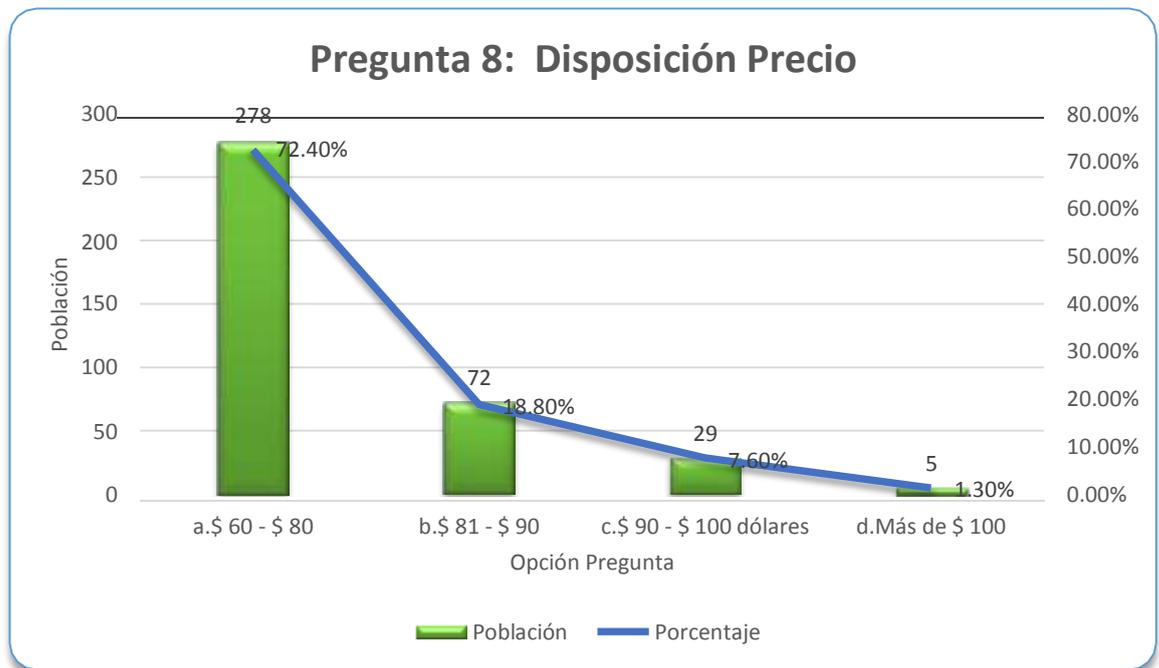
En el caso del precio se buscó determinar cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos de tipo casual, determinándose que la opción “\$60 a \$80” logró 278 opiniones, equivalente al 72.40%; mientras que la opción “\$81 a \$90” alcanzó 72 opiniones, equivalente al 18.80%.

**Tabla 18 - Disposición al Precio**

Respuesta	Población	Porcentaje
a.\$ 60 - \$ 80	278	72.40%
b.\$ 81 - \$ 90	72	18.80%
c.\$ 90 - \$ 100 dólares	29	7.60%
d. Más de \$ 100	5	1.30%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 32 - Disposición al Precio**



Elaborado por: Los autores, 2016

## 2.5.9 Personalización

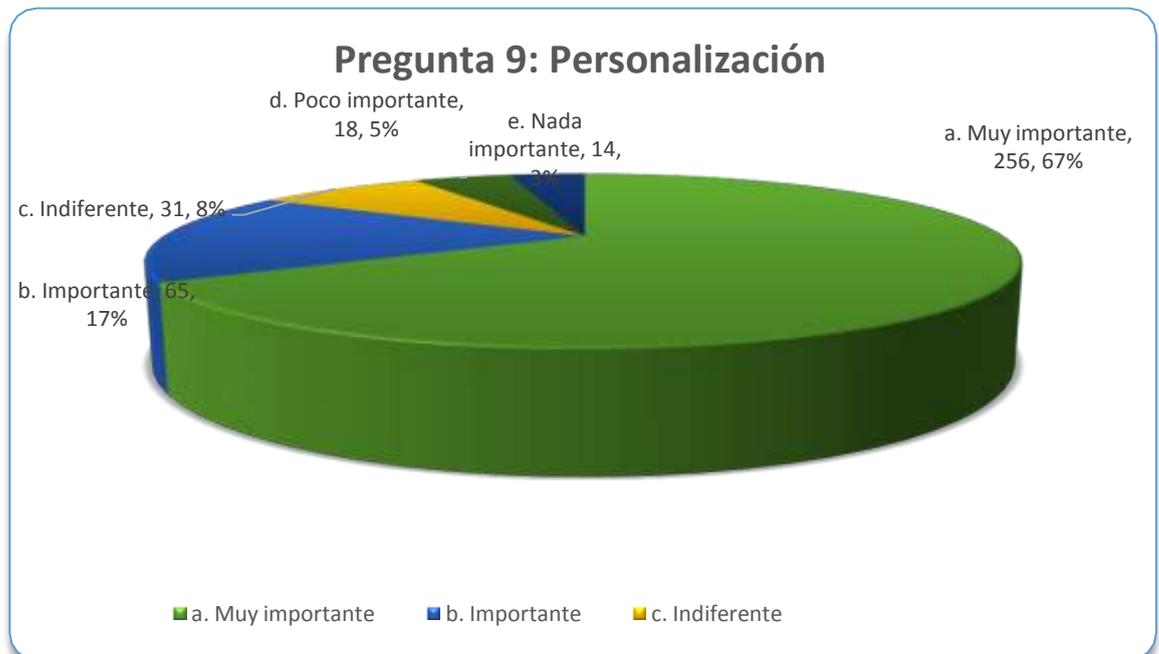
Para esta pregunta se indagó acerca de que toda vez que se haya creado la tienda móvil de calzado, cómo valoraría Usted la opción de personalizar el mismo, con la asesoría de una de las reconocidas diseñadoras de calzado a través de su página en internet. Donde se determinó que la opción “Muy importante” alcanzó 256 opiniones, que equivale al 66.70%; mientras que la opción “importante” alcanzó 65 opiniones, que equivalen al 16.90%.

Tabla 19 - Personalización

Respuesta	Población	Porcentaje
a. Muy importante	256	66.70%
b. Importante	65	16.90%
c. Indiferente	31	8.10%
d. Poco importante	18	4.70%
e. Nada importante	14	3.60%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

Figura 33 - Personalización



## 2.5.10 Sitios de Preferencia

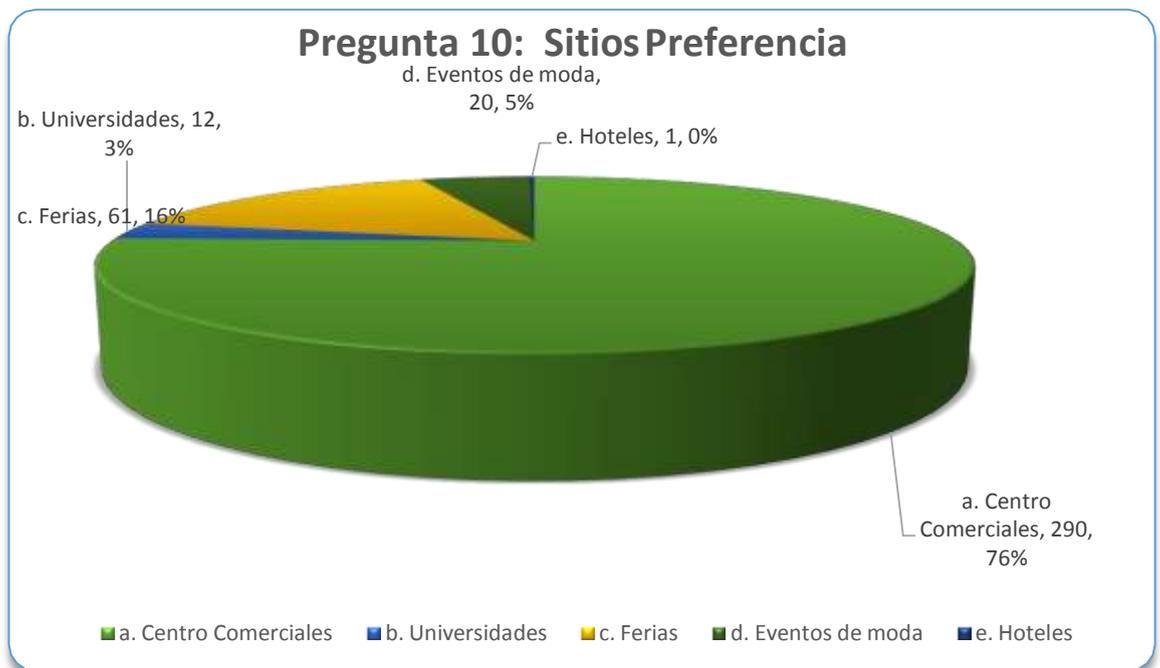
Se indujeron cinco opciones para conocer en que sitios de la ciudad, prefiere que estén ubicadas las tiendas móviles, determinándose que la opción más valorada es “Centros comerciales” que alcanzó 290 opiniones, equivalente al 75.50%, seguido de la opción “Ferias” con 61 opiniones, equivalente al 15.90%.

**Tabla 20 - Sitios de Preferencia**

Respuesta	Población	Porcentaje
a. Centro Comerciales	290	75.50%
b. Universidades	12	3.10%
c. Ferias	61	15.90%
d. Eventos de moda	20	5.20%
e. Hoteles	1	0.30%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 34 - Sitios de Preferencia**



Elaborado por: Los autores, 2016

## **2.6 Análisis e interpretación de los resultados**

Los diseños más valorados por el grupo estudiado son los modelos de plataformas y sandalias; y los atributos más valorados son en primer lugar el precio, seguido por el diseño y luego por el confort. En estos tipos de diseños y atributos se debe hacer énfasis promocional para lograr la proposición efectiva que satisfaga los requerimientos de consumo más valorados por las consumidoras potenciales de la línea de calzado “PAZ”.

Es necesario acotar que el grupo encuestado con mayor representatividad, se ubica entre los grupos etarios de 14 a 18 años, seguido de la opción 19 a 25 años y de 26 a 38 años en tercer lugar; estableciéndose como base de focalización para la comercialización de la línea “PAZ” la edad de 14 hasta 38 años.

En cuanto a la medición de la intención de compra se determina en base al estudio que la mayoría de las opiniones recae en la opción “5 a 10”, lo cual significa que el número potencial de ventas anual de pares de calzado por cada compradora, el cual debe ser considerado para la elaboración del plan de ventas. También se debe considerar en esta parte que en base a la intencionalidad del precio que las consumidoras estarían dispuestas a pagar, recae entre los \$60 a 80 dólares.

Por otra parte se determina que la marca “CINTHYA COBOS”, consta como la primera en cuanto al reconocimiento alcanzado en la mente de las consumidoras, seguido de la marca “Logashian”. Este factor de reconocimiento augura un éxito de sostenibilidad a lo largo de tiempo, y se debe buscar su fortalecimiento y cuidado de la imagen.

En lo que respecta a la usabilidad de la tienda virtual, con la opción de personalización realizada por parte de las consumidoras, goza de una excelente aceptación representada por el 82%; sin embargo el 18% que no

siente aun confianza para el uso de la tienda, es motivo de la elaboración de estrategias que motiven y brinden la seguridad de compra. También se debe considerar que la opción de personalización con la asesoría de una de las diseñadoras más reconocidas en este caso “CINTHYA COBOS”, está considerada como “Muy importante”.

Para el caso el sitio de mayor preferencia para la ubicación de la tienda virtual, se determina que se debe colocar dentro de los centros comerciales y adicionalmente en la ferias, cuando estas se realicen; siendo ambas ubicaciones las que gozan de mayor aceptación por parte del grupo estudiado.

## CAPÍTULO III EL PRODUCTO - SERVICIO

### 3.1 Características del producto - servicio a ofrecer

Para configurar las características del producto a ofrecer, se tomó el modelo “Platforms” en referencia los modelos de la línea “PAZ”, lanzados en las últimas colecciones:

Figura 35 - Características de la Línea “PAZ”



Fuente: CINTHYA COBOS

A continuación se presenta el modelo de desagregación con las características del producto y servicio a ofrecer:

Tipo de calzado a comercializar (en base al catálogo proporcionado por la diseñadora) son:

- Diseños con motivos pieles animales
- Diseños con formas y rayas.
- Diseños con colores clásicos urbanos

**Figura 36 - Características del Producto**



**Elaborado por: Autores, 2015**

El producto es personalizable a través de la tienda electrónica por parte de las consumidoras quienes podrán elegir entre una variedad de modelos, colores y materiales, que también pueden variar en cuanto al precio final, sin embargo lo más importante es ofrecerle una experiencia de compra diferenciada y que sienta que tiene poder sobre el producto que está adquiriendo.

De acuerdo a la información proporcionada por la diseñadora CINTHYA COBOS, tenemos el dato a continuación detallado.

¿Cuál es el costo por cada par de zapato manufacturado con materia prima, mano de obra incluida?

Costo de calzado Materia prima importada

- \$45 dólares cuando Proviene de Colombia
- \$75 dólares cuando proviene de Argentina

La manufactura del calzado cuenta con 5 procesos y se elabora en serie de 700 a 1000 pares de calzado en una semana con 25 obreros, para elaborar un solo calzado personalizado se toma un tiempo de 3 a 4 días debido a que no se puede optimizar los procesos de elaboración.

## 5 PROCESOS DE MANUFACTURACION DE CALZADO.

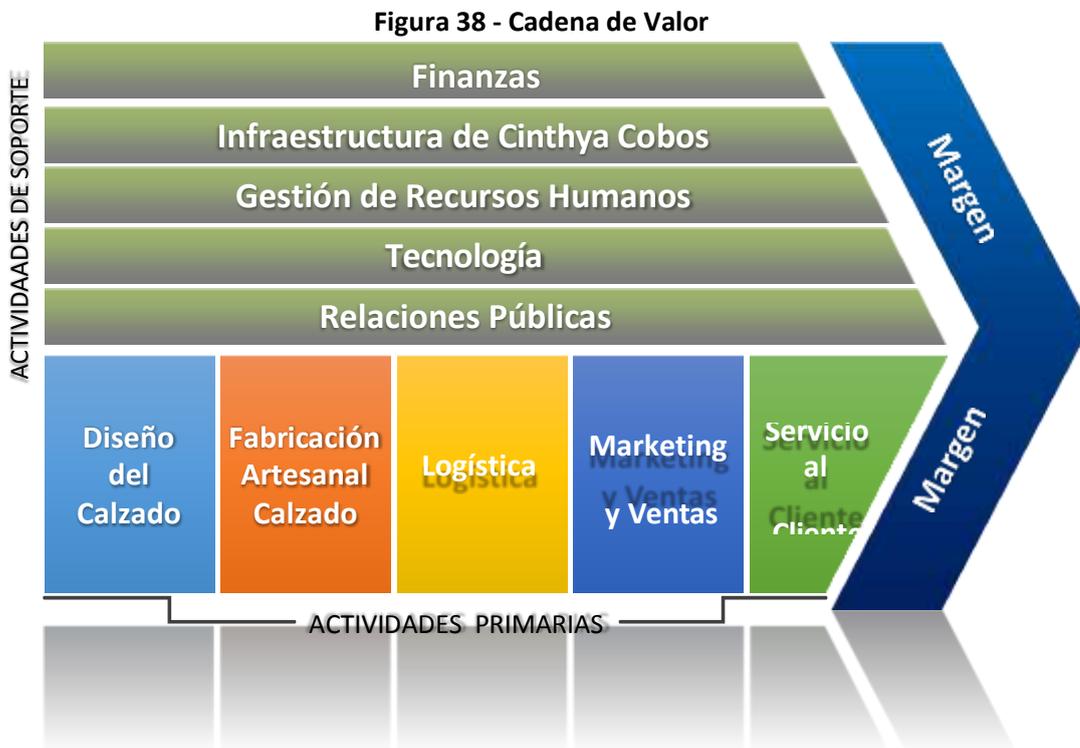
Figura 37 - Procesos de Manufacturación Calzado



Elaborado por: Los Autores, 2.016

### 3.2 Cadena de valor

A continuación se presenta al análisis de cadena de valor:



Elaborado por: Los Autores, 2.016

- **Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas, ha sido un canal de comunicación muy efectivo para la empresa CINTHYA COBOS, donde aparece en entrevistas, eventos sociales y eventos especiales de lanzamiento de sus nuevas colecciones para mostrarlas y describirlas al público en general.

Adicionalmente, se realizan como modelos a las presentadoras de televisión.

Ambos mecanismos, deben mantenerse y robustecerse para que la nueva línea de calzado logre un impacto efectivo en las potenciales consumidoras.

### 3.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis de los factores externos e internos se examina a mayor detalle desde el enfoque de DAFO:

Figura 39 - Análisis DAFO



Elaborado por: Autores, 2016

- **Debilidades**

Por el momento CINTHYA COBOS no ha explotado la comercialización de líneas de calzado, a través canales virtuales, lo cual es un factor a tener en cuenta a la hora de configurar las estrategias.

Por otra parte, CINTHYA COBOS aún no ha formado lazos de relación fuertes con el sector artesanal, por lo cual deberá poner especial énfasis en su incorporación a la cadena de valor.

En cuanto al servicio de postventa, actualmente la empresa no tiene implantada un área dedicada a esta actividad en forma específica, lo cual podría impactar directamente a la fidelización de las consumidoras de sus productos, puesto que podrían sentir que no hay un soporte y respaldo sobre los productos que han adquirido.

- **Amenazas**

El alza de los materiales de elaboración y confección del tipo de calzado proveniente de Argentina, pueden llegar a convertirse en un problema para la manutención del precio final de venta y a su vez afectarían a la continuidad de la comercialización de la línea de calzado "PAZ".

Los costos internos de fabricación y la desventaja que estos ocasionan ante empresas de la región que desarrollarían esquemas similares con introducción de sus productos en nuestro mercado o el fácil desplazamiento por frontera terrestre para su adquisición.

- **Fortalezas**

- Personalización de Modelos**

La personalización de los modelos, está considerada como una de las principales fortalezas, puesto que permite ofrecer un servicio diferenciador y en el cual se empodera a las usuarias a obtener el modelo de calzado con su propio toque de distinción y gusto.

Los modelos de la línea "PAZ" serán exclusivos, lo que asegura a las consumidoras que el calzado a obtener no será utilizado a un nivel masivo.

- **Oportunidades**

Es necesario aprovechar la oportunidad de penetrar en el mercado guayaquileño en las parroquias urbanas, mientras duren esas medidas se debe asegurar una buena cuota de mercado y fidelizar a las consumidoras, en aras de mantenerla, dado que cuando estas medidas fenezcan, ingresará nuevamente el calzado de origen extranjero con precios competitivos, por los cuales las consumidoras podrían llegar a escoger esa opción de compra.

La privacidad de compra de nuestros consumidores para que mediante la tecnología crear sus propios diseños, también es una oportunidad para brindarle un toque personal al calzado a elegir.

### **Las Salvaguardias**

Para el caso de CINTHYA COBOS, las salvaguardias vigentes a partir de marzo de 2.015, al principio pueden estar consideradas como un problema por el encarecimiento de los productos que esta empresa vende en la actualidad, los cuales son de origen extranjero, en el caso del calzado estos llegan a pagar un total de 35% (considerando la sobretasa de 25%) de carga arancelaria y \$6 dólares adicionales por cada par de zapatos; sin embargo, esto a su vez posibilita un entorno de oportunidades para la apertura de nuevas líneas de mercado, con materiales, y mano de obra nacionales. Lo importante de aprovechar esta oportunidad es que CINTHYA COBOS pueda diversificar su mercado, pudiendo tener además de las líneas de calzado, un servicio diferenciado que le permita abrir una nueva pauta hacia un nuevo canal de comercialización con el cual logre captar un mayor número de clientes.

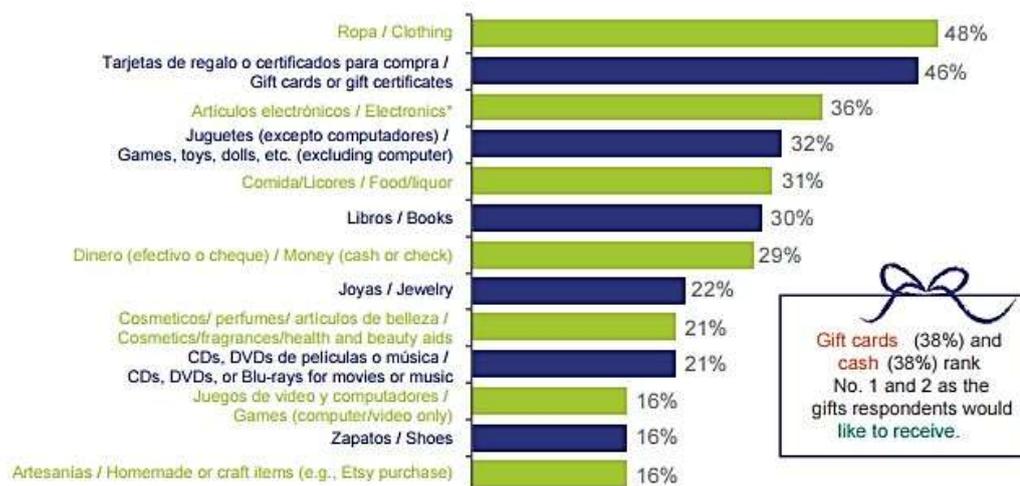
Figura 40 - Aranceles de Calzado



Fuente: El Comercio

Otra oportunidad de especial relevancia, es que las prendas de vestir y calzado gozan del primer lugar a ser considerado como una opción de regalo. En su último informe (Deloitte, 2015) destaca a este sector con un 48% de aceptación, lo que lo ubica en la primera ubicación.

**Figura 41 - Opciones de Regalo**



**Fuente: Deloitte**

Otra especial oportunidad a considerar es la búsqueda en internet, que realizan los usuarios ecuatorianos en forma previa, misma que determina el 51% de la compra, según (Deloitte, 2015):

*El uso de teléfonos inteligentes y tabletas para navegar, revisar comentarios y comparar precios, sigue en crecimiento. Aproximadamente el 78% de usuarios de un teléfono inteligente, lo usarán para sus compras de navidad. Y el 76% utilizarán redes sociales, blogs, foros, previo a su decisión de compra navideña (Deloitte, 2015).*

### 3.4 ANÁLISIS CAME

Se presenta el análisis CAME para dar un seguimiento y ejecución de control estratégico al DAFO.

- **Combatir las debilidades**

En un corto plazo, se debe de establecer un vínculo con los fabricantes de insumos y materiales de calzado ecuatoriano a fin de obtener la materia prima para la confección de la línea de calzado “PAZ”, dentro del ámbito nacional y sin perder la calidad que ofrece el actual producto que usa materiales de origen extranjero. Esto a su vez debe permitir reducir el costo de los materiales de confección del calzado.

Es necesario implantar un área dedicada en forma específica a cumplir con las actividades del servicio de posventa.

- **Atacar las amenazas**

El alza de los materiales debe ser controlada a través de la suscripción de convenios estratégicos y búsqueda de varios proveedores, de tal modo que no exista un alto poder por parte de esta fuerza.

- **Mejorar las fortalezas**

Se debe aprovechar y reforzar el mercadeo en redes sociales, para generar tráfico hacia la tienda virtual y lograr realizar las promociones y ventas a través de los canales electrónicos.

- **Explotar las oportunidades**

Para explotar las oportunidades se deben establecer estrategias agresivas de ventas en aras de penetrar en el mercado de forma rápida, pero a su vez buscando la retención y fidelización de la clientela. De tal forma que de llegarse a terminar el periodo de salvaguardias, se podrá mantener la cuota de mercado.

El hecho de que el calzado y las prendas de vestir estén consideradas como la principal opción de regalo, sirve para agregar el servicio de opción de regalo en la tienda virtual, de tal modo que se pueda aprovechar esta circunstancia a favor de la cuota de ventas, para las personas que busquen comprar un regalo.

Para explotar el criterio analítico previo realizado por las potenciales consumidoras de la nueva línea de calzado, se debe aplicar las mejores estrategias de Marketing Social, en aras de robustecer la parte de esta herramienta que ya está siendo explotada por la empresa CINTHYA COBOS.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.1 Plan de ventas**

De forma directa, CINTHYA COBOS, podrá contar con información de primera mano para diversificar y ampliar su cuota de mercado. Además, con la puesta en marcha de este plan de negocios, le permitirá comercializar una nueva línea de calzado manufacturado totalmente en Ecuador y con reconocimiento de marca, obtener elementos de investigación de mercado para su nueva línea de calzado femenino; necesario para implementar estrategias, planificar y realizar una comercialización efectiva, con el objetivo de posicionar su marca en el mercado guayaquileño y ecuatoriano, captar clientes y obtener rentabilidad en forma sostenible.

Con esto se abre también la oportunidad de generar nuevas plazas de trabajo para el sector artesanal del área de calzado, aportando al crecimiento de la economía del país a través del pago de impuestos y a la matriz productiva del país en un plazo no menor de cinco años.

También se espera un impacto positivo para las consumidoras de calzado femenino, quienes podrán adquirir una nueva línea de calzado que cumpla con parámetros de innovación y moda, donde se mejore su experiencia de compra y consumo.

Cabe mencionar que el plan de ventas fue diseñado segregando la población femenina en la ciudad de Guayaquil, entre las edades de 14 a 40 años, determinando un universo de 9.478 potenciales compradoras, que constituye tan solo el 0,5 % del mercado total que asciende a 758.265, la tasa de crecimiento para la construcción del pronóstico para este proyecto en un

horizonte de 5 años es del 9,07 %, menor a la industria del calzado nacional que es del 15 %

El método seleccionado para el desarrollo del pronóstico es la de la tasa de crecimiento vegetativo, para de esta forma utilizar cifras de proyección conservadoras.

Los pronostico fueron desarrollados con el mismo consumo per cápita que establece la compra de 2.5 pares de zapatos por año, parámetro muy conservador si lo relacionamos a los resultados obtenidos en la encuesta (consumo entre 5-10 pares de zapatos por año).

#### **4.1.1 Premisas Iniciales para Presupuesto Ventas**

Para realizar un presupuesto de ventas se consideran como premisas iniciales:

En caso de existir una demanda superior al esquema actual de comercialización, el hecho de contar con una diversidad de fabricantes de calzados a nivel nacional nos permite asegurar la debida atención a los requerimientos existentes a continuación listamos los nombres de estas empresas por región:

**Figura 42 - Empresas Productoras de Calzado Ecuador**

REGION	CIUDAD	NOMBRE EMPRESA	CAPAC. PRODUCCION MENSUAL 2009-2010
SIERRA	GUARANDA	ZAZI	5.000,00
	AMBATO	EXSES	2.500,00
	AMBATO	ARMANDINY	6.000,00
	AMBATO	LUIGI VALDINI	5.200,00
	AMBATO	KOLE HAN	5.000,00
	CUENCA-GUALACEO	LITARGMODE	7.000,00
	CUENCA-GUALACEO	SHERINAS FACTORY	5.000,00
	QUITO	ASODINA	2.000,00
	QUITO	DOUCAS	3.500,00
COSTA	GUAYAQUIL	MANDARINA	4.500,00
	GUAYAQUIL	ELISA MARTINEZ	3.000,00
	GUAYAQUIL	LLEANA MIRANDA	2.500,00
	GUAYAQUIL	MILU ESPINOZA	2.500,00
	GUAYAQUIL	ILE MIRANDA	8.000,00
	MANABI	ASOC. PRODUCTORES CALZADO	10.000,00

Fuente: Cámara de Comercio de Quito, 2009

Las prendas de vestir y el calzado están en el cuarto lugar de importancia en cuanto la división de la adquisición por parte de los consumidores ecuatorianos.

**Tabla 21 - División de Consumo Ecuatorianos**

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584,496,341	24.42%
Transporte	349,497,442	14.60%
Bienes y servicios diversos	236,381,682	9.88%
Prendas de vestir y calzado	190,265,816	7.95%
Restaurantes y hoteles	184,727,177	7.72%
Salud	179,090,620	7.48%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177,342,239	7.41%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142,065,518	5.94%
Comunicaciones	118,734,692	4.96%

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Recreación y cultura	109,284,976	4.57%
Educación	104,381,478	4.36%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17,303,834	0.72%
Gasto de Consumo del hogar	2,393,571,815	100%

Elaborado por: Los autores, 2016

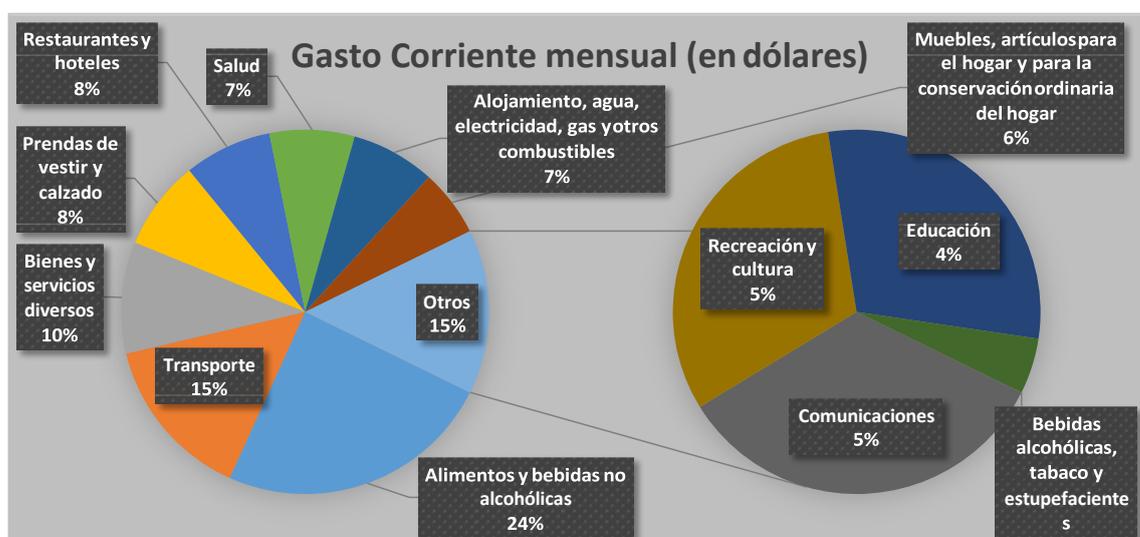


Figura 3 - División de Consumo Ecuatoriano  
Elaborado por: Los autores, 2016

Al término del año 2.015 CINTHYA COBOS alcanzó un monto de facturación anual de \$ 302.600 de los cuales la línea "PAZ" con un valor de \$120.600 representa el 40% de participación en su portafolio de líneas de calzado ; mientras que su principal línea de calzado está representada por la línea "CINTHYA COBOS" con un valor de \$ 182.000 equivalente al 60% del total de facturación; siendo el área de intervención del proyecto la línea de calzado "PAZ", para alcanzar un incremento en su nivel de ventas de un **49.70%** anual. Es importante destacar que para su diseñadora, ambas líneas son igual de importantes para el giro de su negocio, de allí la nueva forma de comercializar traerá los réditos esperados.

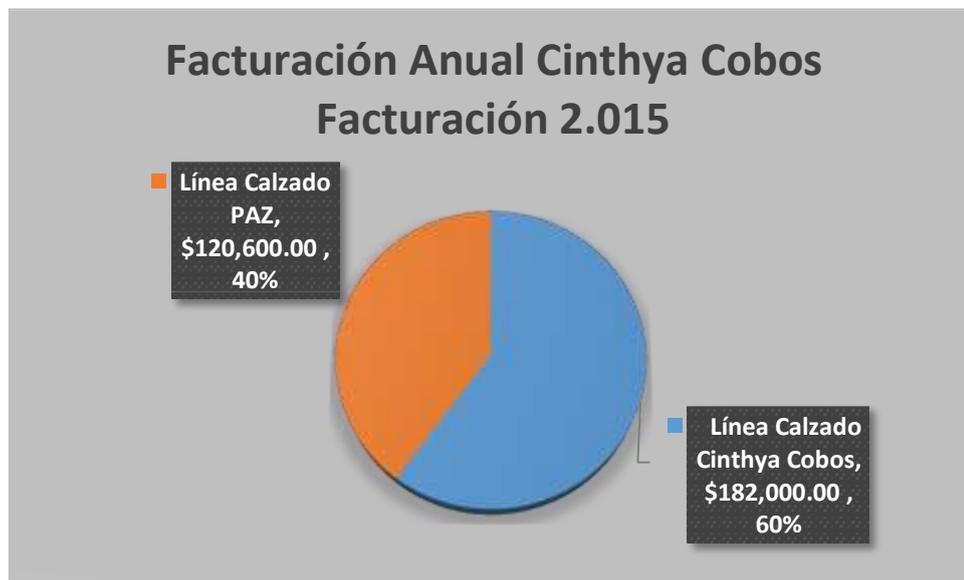
En base a la información histórica de las ventas, facilitada por la empresa, se presenta el cuadro de las ventas al cierre del ejercicio del año 2.015:

Tabla 22 - Ventas CINTHYA COBOS al Cierre 2015

Facturación Anual CINTHYA COBOS		
Líneas de Producto	Facturación 2.015	Porcentaje Representación
Línea Calzado CINTHYA COBOS	\$ 182,000.00	60%
Línea Calzado PAZ	\$ 120,600.00	40%
<b>Total</b>	<b>\$ 302,600.00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

Figura 43 - Facturación CINTHYA COBOS Año 2015



Elaborado por: Los autores, 2016

Para el cálculo del presupuesto de ventas se consideraron los siguientes parámetros:

**Precio Promedio: \$80**

**Porcentaje Crecimiento: 7%**

**Incremento al Finalizar los 5 años: 49,72%**

Figura 44 - Proyección de Ventas

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES</b>				
<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
95%	95%	95%	95%	95%
2,761	2,957	3,168	3,394	3,636

Elaborado por: Los Autores, 2016

Con este plan de ventas el resultante, es la duplicación del total de las ventas de \$220.835 a \$ 290.922, siguiendo una línea de crecimiento de las ventas del 7%.

#### 4.1.2 Fuerza de ventas

Se propone que la fuerza de ventas, se la mantenga con una agencia de publicidad como servicio contratado, de tal forma que las impulsadoras puedan a su vez desempeñar el doble el rol de vendedoras.

#### 4.1.3 Perfiles del Personal

Para lograr una interacción y atención con los clientes y consumidores de la línea "PAZ", se determina el siguiente perfil para lograr una atención y funcionamiento exitoso del plan de ventas y dado que las impulsadoras deben desempeñar un doble rol:

Tabla 23 - Perfil Impulsadora-Vendedora

<b>Características</b>	<b>Perfil Impulsadora-Vendedora</b>
Edad	A partir de los 19 años
Género	Femenino

<b>Características</b>	<b>Perfil Impulsadora-Vendedora</b>
Horario	Rotativos, incluidos fines de semana y feriados
Preparación	Primeros años de universidad
Experiencia	Al menos 6 meses en ventas
Conocimientos Técnicos	Técnicas de ventas, mercadeo visual, servicio al cliente, manejo de POS, facturación electrónica.
Conocimientos Tecnológicos	Informática Nivel Medio
Competencias	Relaciones Interpersonales, Orientación al Logro de Resultados, Adaptabilidad, Flexibilidad, Proactividad y Creatividad.

Elaborado por: Los autores, 2016

Como parte esencial hacia el logro de la sostenibilidad del modelo de ventas planteado, se requiere de la contratación un recurso que cumpla las funciones de la administración del Mercadeo Tecnológico, cargo conocido como “Community Manager”.

**Tabla 24 - Perfil Community Manager**

<b>Características</b>	<b>Perfil “Community Manager”</b>
Edad	A partir de los 19 años
Género	Indistinto
Horario	Rotativos, incluidos fines de semana y feriados

<b>Características</b>	<b>Perfil “Community Manager”</b>
Preparación	Analista en Sistemas y conocimientos de marketing
Experiencia	Al menos 1 año de experiencia en desempeño del puesto de “ <i>Community Manager</i> ”
Conocimientos Técnicos	Redes Sociales, mercadeo visual, servicio pre y posventa, promociones digitales.
Conocimientos Tecnológicos	Sistemas y Marketing Tecnológico
Competencias	Relaciones Interpersonales, Orientación al Logro de Resultados, Adaptabilidad, Flexibilidad, Proactividad y Creatividad.

Elaborado por: Los autores, 2016

#### **4.1.4 Promociones de ventas**

Se planea realizar promociones por medio de tarjetas de regalo “*gift cards*” con motivo de las siguientes fechas estacionales:

- Mes de Febrero (San Valentín)
- Mes de Marzo (Día de la Mujer)
- Mes de Mayo (Día de la Madre)
- Diciembre (Navidad).

Figura 45 - Ejemplo Gift Card



Elaborado por: Los autores, 2016

#### 4.1.5 Política de pedidos

Los pedidos que se realicen a través del uso del nuevo canal de comercialización se recibirán exclusivamente en el punto único de venta (cápsula tienda virtual) y deberían ser retirados en cualquiera de las tiendas físicas de la empresa "CINTHYA COBOS" tales como: Tienda Urdesa, Tienda Ceibos y Tienda Machala.

Una vez que las clientes hayan efectuado la compra del calzado personalizado, se establece un tiempo de entrega de 5 días laborables.

#### **4.1.6 Políticas de crédito y cobranzas**

Las ventas bajo este nuevo canal de comercialización no se efectúan bajo la modalidad de crédito y por ende no se usa gestión de cobranzas, además la empresa “CINTHYA COBOS”, solamente realiza ventas al por menor, por lo cual no se hace necesario el planteamiento de una política de crédito y cobranzas.

#### **4.1.7 Garantías**

Debido a que el nuevo canal de comercialización brinda la opción de personalización, en el cual, las clientes eligen los productos y escogen los modelos, materiales y colores, no se aceptan la devolución.

#### **4.1.8 Políticas de ventas internas**

La empresa CINTHYA COBOS, no realiza ventas bajo la modalidad interna, por lo cual no se hace necesaria su implantación.

### **4.2 Relación con la mercadotecnia**

De acuerdo a la definición de (Belmonte, 2014):

El plan de marketing combina los elementos del marketing-mix y toma decisiones sobre producto, precio, plaza y promoción, también conocidas como las 4 P's del marketing. Se apoya en el conocimiento de la situación de la empresa, tanto a nivel interno, como del entorno que le rodea. (Belmonte, 2014, pág. 28)

Para el establecimiento efectivo de la mercadotecnia de la línea de calzado “PAZ” se utiliza una cápsula virtual, como nuevo canal de comercialización.

**Figura 46 - Modelo de las 4 P's**



**Fuente: Los Autores, 2016**

### **4.2.1 Producto**

Para el establecimiento efectivo de la mercadotecnia de la línea de calzado "PAZ" se utiliza una cápsula virtual, como nuevo canal de comercialización.

**Figura 47 - Cápsula Tienda Virtual Móvil**

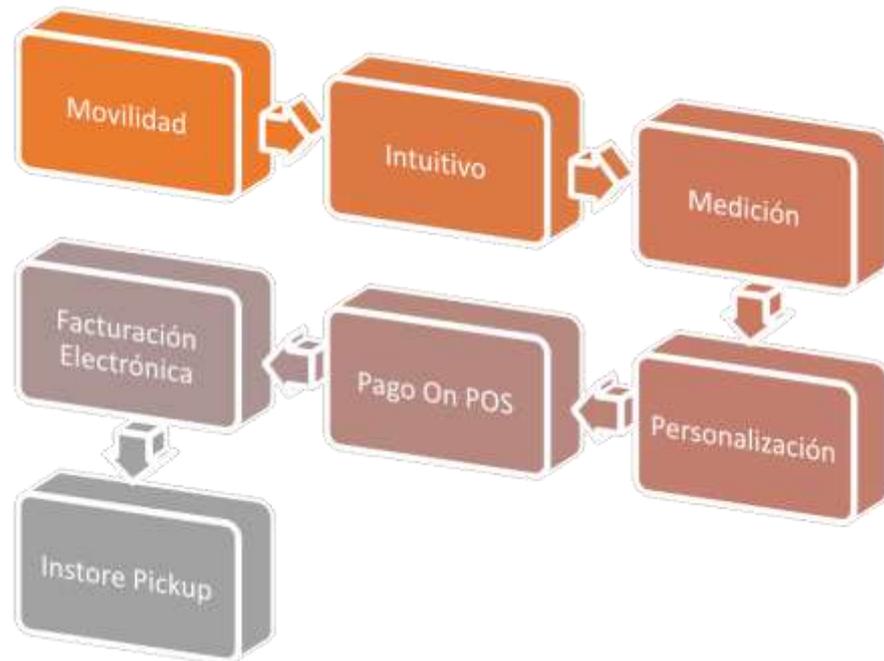


**Elaborado por: Autores, 2016**

Con la fabricación de cápsula móvil para la contención de la tienda virtual, se seguirá la imagen corporativa con la marca CINTHYA COBOS y de la línea "PAZ".

Entre las principales novedades de esta cápsula virtual, como ejes fundamentales (elementos diferenciadores) se tiene:

**Figura 48 - Producto Tienda Virtual**



**Elaborado por: Los autores, 2016**

**Movilidad.**- Es posible trasladarla fácilmente a los Centros comerciales para la rotación.

**Intuitivo.**- A través del uso de una pantalla táctil las clientes podrán acceder, navegar, en pocos pasos antes de poder realizar la compra.

Figura 49 - Pantalla Táctil



Elaborado por: Autores, 2016

**Medición Talla Automatizada.**- La medición de la talla del calzado, se realiza en forma automatizada, basta con que las visitantes a la tienda pongan sus pies en las bandas de medición de calzado y estas se pasan como parámetro al sistema.

Figura 50 - Medición Talla Automatizada



Elaborado por: Los Autores, 2016

**Personalización.**- Toda vez que las clientes han seleccionado su talla, se podrán acercar a la pantalla táctil para personalizar su modelo, pudiendo elegir entre varias opciones de diseños, colores y materiales de confección.

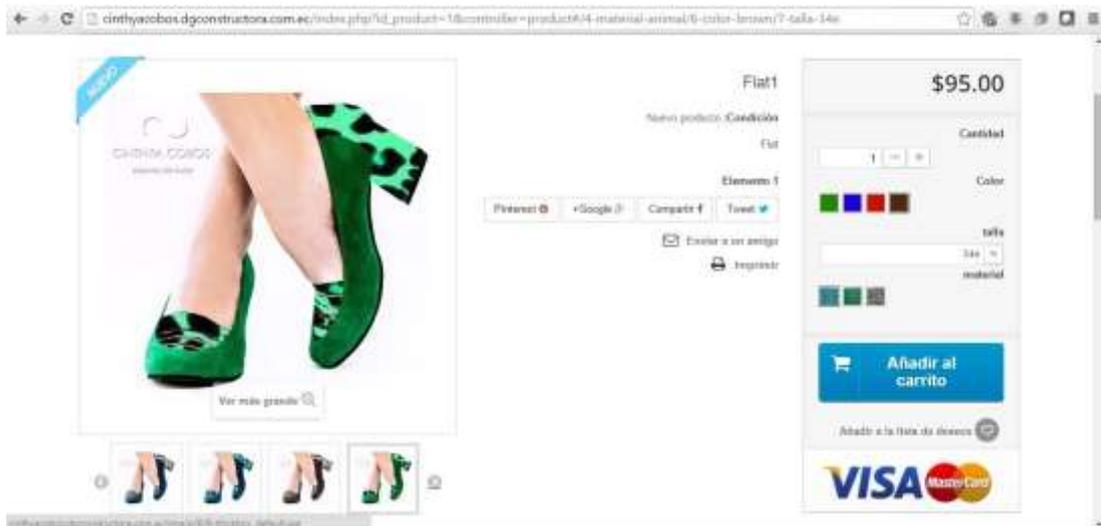
Figura 51 - Personalización de Calzado



Elaborado por: Los Autores, 2016

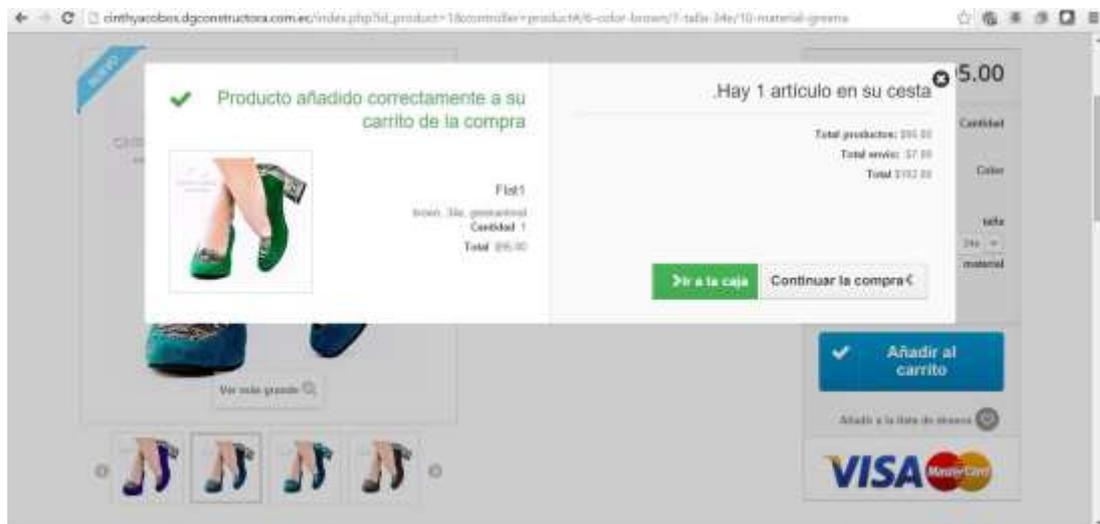
A continuación las clientes pueden elegir entre una gama de colores y texturas para el calzado.

**Figura 52 - Personalización Calzado**



**Elaborado por: Los Autores, 2016**

**Figura 53 - Carro de Compras**



**Elaborado por: Los Autores, 2016**

**Pago a través POS Inalámbrico.-** Para optimizar el uso manejo del efectivo, las clientes deberán cancelar su pedido con tarjeta de crédito y esta será procesada en el POS móvil.

**Figura 54 - POS Inalámbrico Móvil**



**Fuente: Datafast Ecuador**

**Facturación Electrónica.**- Una vez receptado y cancelado el pedido, el sistema enviará la factura electrónica a las clientes.

**Envío de Solicitud de Fabricación.**- En forma paralela a la facturación del pedido, el sistema envía en un proceso interno el detalle del calzado a fabricar en forma electrónica al proveedor externo (artesano).

**In Store Pickup.**- Las clientes deberán retirar su calzado al cabo de los 5 días laborables en cualquiera de los almacenes de la empresa CINTHYA COBOS.

#### **4.2.2 Precio**

El precio base para este tipo de calzado es de \$80 dólares americanos, dado que los diseños son de tipo artísticos y con acabados de excelente calidad. Cabe destacar que este precio se enmarca dentro del rango de precio, obtenido en la fuente primaria de la investigación del mercado.

Figura 55 - Cálculo Precio de Venta

<b>CALCULO DE PRECIO DE VENTA</b>		
Costo de Venta (par de zapato producido)	\$	41.53
Margen de Contribución		48%
<b>PVP</b>	<b>\$</b>	<b>80</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

Cabe mencionar que existe la homologación en el precio del calzado independiente del modelo (flats, plataformas, etc.) debido al trabajo que realiza la diseñadora volviéndose calzados manufacturados de manera individual. Sin embargo, con la opción de personalizar los modelos de calzado, este precio puede ir aumentando conforme se elijan otro de tipos de materiales.

### 4.2.3 Plaza

Para la introducción del nuevo canal de comercialización de la línea “PAZ” se tiene planificado, la rotación temporal de la cápsula virtual de ventas en los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil. Esto también se debe al hecho de que es un servicio que lo diferencia de las tiendas tradicionales.

El periodo de rotación en los centros comerciales es en forma mensual y los centros donde se realizará la rotación son:

- Terminal Terrestre de Guayaquil
- Riocentro Norte
- Riocentro Ceibos
- Riocentro Sur
- City Mall
- Mall del Sol
- Mall del Sur

## 4.2.4 Promoción

### 4.2.4.1 Marketing en Redes Sociales

Se considera como una de las principales tendencias en marketing de la actualidad e integra a las principales aplicaciones de redes sociales como su principal herramienta.

En primera instancia se pretendía que este tipo de marketing, solo serviría para imponer una presencia empresarial en medios digitales, sin embargo hoy en día se ha convertido en un importante canal captación de negocios, por lo cual es importante considerarlo dentro de las acciones a ejecutarse en cuanto a la mercadotecnia.

Generalmente, CINTHYA COBOS realiza la promoción de sus productos a través de las redes sociales. Por ejemplo en Facebook ya tiene más de 25.000 seguidores.

Figura 56 - Perfil Facebook Cinthya Cobos



Fuente: Redes Sociales CINTHYA COBOS

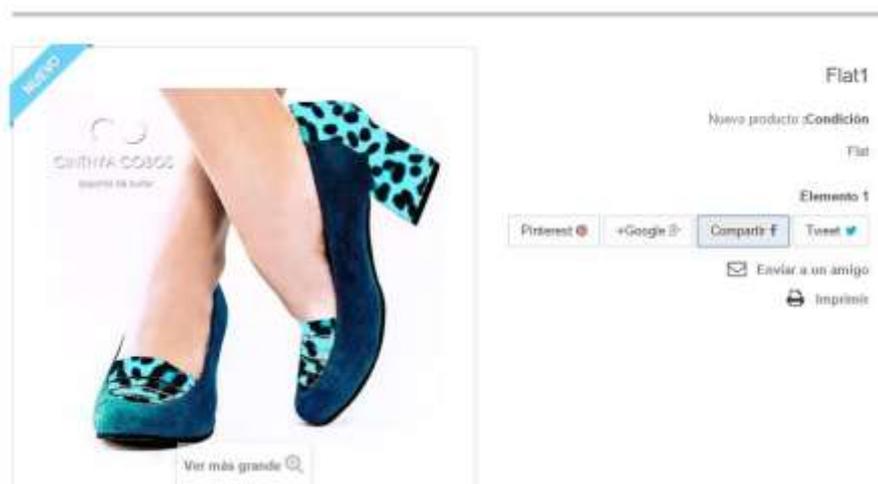
Como una estrategia promocional la tienda virtual mostrará en la pantalla la opción de compartir los artículos a través de las redes sociales, según se puede apreciar en las siguientes imágenes:

**Figura 57 - Estrategia Promocional Redes Sociales**



Elaborado por: Los autores, 2016

**Figura 58 - Compartir Productos en Redes Sociales**



Elaborado por: Los autores, 2016

#### 4.2.4.2 Mercadeo Electrónico o Digital

(Carvajal, Ormeño, & Valverde, 2013), definen como el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación para ejercer las labores del mercadeo, y brindar una adecuada atención al cliente, abriendo una nueva gama de posibilidades para que las empresas puedan emular una presencia *online* para reforzar la imagen corporativa y lograr un añadir valor al servicio con respecto a la competencia.

Se considera el uso del mercadeo electrónico como un canal de mercadeo y publicidad a través del envío de mensajes digitales, a través de una plataforma de correo electrónico, esta responsabilidad estará a cargo del “*Community Manager*”.

#### 4.2.4.3 Campaña en Medios Masivos

Es importante mantener el esquema de publicidad en medios masivos, el cual le ha dado buenos resultados a la empresa CINTHYA COBOS, para difundir su marca de forma inductiva en los televidentes.

**Figura 59 - Imagen en Medios Masivos**



**Fuente: Cuenta Instagram Cinthya Cobos**

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

#### 5.1 Determinación de la inversión inicial

La inversión inicial requerida para la implementación del proyecto asciende a \$ 81,142.45, de los cuales: \$ 63,200 se destina a la compra de los activos fijos; mientras \$ 15,442.45, son destinados para capital de trabajo; finalmente, \$ 2,500 para activos diferidos.

Figura 60 - Inversión Inicial

<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	
Inversión en Activos Fijos	\$ 63,200.00
Capital de Trabajo	\$ 15,442.45
Activos Diferidos	\$ 2,500.00
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 81,142.45</b>

Elaborado por: Los autores, 2.016

##### 5.1.1 Inversión en Activos Fijos

Los Activos Fijos identificados y valorados para el presente Plan de Negocio (\$ 63.400) aseguran dos aspectos fundamentales para el éxito del mismo: crear un entorno de confort y agradable para los clientes finales, y el desarrollo de una plataforma tecnológica que brinde la flexibilidad en la guía y personalización del calzado, uno de los principales elementos de diferenciación y que son único en este tipo de industria nacional. A lo anterior se le agregará un vehículo para las gestiones en ventas planeadas, para asegurar el cumplimiento de los pronósticos determinados durante el horizonte del proyecto (2016 – 2020). La vida útil de este grupo de activos en apego a la entidad de control SRI, oscila entre 3 a 5 años.

Tal como se detalla en la siguiente Figura:

**Figura 61 - Inversión en Activos Fijos**

INVERSION ACTIVOS FIJOS						
CANT.	ACTIVO	C. UNIT.	C. TOTAL	Vida Útil (AÑOS)	DEP. ANUAL %	DEP. ANUAL
3	MODULOS (CAPSULAS)	\$ 8,000.00	\$ 24,000.00	5	20%	\$ 4,800.00
3	SISTEMAS DE COMPUTO (LAPTOPS + IMPRESORAS)	\$ 1,400.00	\$ 4,200.00	3	33%	\$ 1,400.00
3	SISTEMAS DE SEGURIDAD PARA MODULOS (CAPSULAS)	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00	5	20%	\$ 600.00
1	GRAND VITARA SZ	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	5	20%	\$ 6,400.00
<b>TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 63,200.00</b>			<b>\$ 13,200.00</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

### 5.1.2 Activos Diferidos

Para el caso de los activos diferidos, se considera el pago por la licencia del software "Diseña tu Zapato", por \$1,500.00 y el pago para la obtención de los permiso de funcionamiento y operación por \$1000.

**Figura 62 - Activos Diferidos**

<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
CONCEPTO	VALOR
Licencia software "DISEÑA TU ZAPATO"	\$ 1,500.00
Permisos de Operación	\$ 1,000.00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 2,500.00</b>

Elaborado por: Los autores, 2.016

### 5.1.3 Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utiliza como parámetros al costo variable por \$ 9,554.65 y los gastos fijos mensuales por \$ 5,887.80. Determinando de esta forma que la base de capital de trabajo para operar en forma óptima es de \$ 15,442.45, valor que asegura los fondos suficientes y disponibles equivalentes a un mes de operación.

Figura 63 - Inversión Inicial Capital de Trabajo

<b>INVERSION CAPITAL DE TRABAJO (1 MES DE OPERACIÓN)</b>	
Costos Variables	\$ 9,554.65
Gastos Fijos mensuales	\$ 5,887.80
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 15,442.45</b>

Elaborado por: Los autores. 2016

## 5.2 Fuentes de financiamiento

Para la realización de este proyecto de inversión se requiere la suma total de \$81,142.45. Las fuentes de financiamiento se obtienen de recursos propios por el monto de \$32,456.98 equivalente al 40% y con fuentes de financiamiento provenientes de terceros por el monto de \$48,685.47 equivalente al 60%.

Figura 64 - Composición del Financiamiento

<b>Financiamiento de la Inversión</b>		<b>81,142.45</b>
Recursos Propios	32,456.98	40%
Recursos de Terceros	48,685.47	60%

Elaborado por: Los autores, 2016

Para el caso del préstamo, se lo obtiene con una tasa anual del 12.50% pagadero a 5 años, resultando una cuota mensual de \$1,095.32, generando un total de intereses de \$ 17,033.89.

Figura 65 - Cálculo de Préstamo

<b>CAPITAL</b>	<b>\$ 48,685.47</b>
<b>TASA DE INTERÉS ANUAL</b>	<b>12.50%</b>
<b>NÚMERO DE PAGOS (MESES)</b>	<b>60</b>
<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>2-ene.-16</b>
<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>\$ 1,095.32</b>
<b>INTERESES DEL PRÉSTAMO</b>	<b>\$ 17,033.89</b>

Elaborado por: Los autores, 2016

A continuación se presenta el detalle de la tabla de amortización calculada a razón de 60 periodos mensuales:

**Tabla 25 - Tabla de Amortización Préstamo**

Pago	Capital	Amortización	Interés	Pago
0	\$ 48,685.47	-	-	-
1	\$ 48,097.29	\$ 588.18	\$ 507.14	\$ 1,095.32
2	\$ 47,502.98	\$ 594.31	\$ 501.01	\$ 1,095.32
3	\$ 46,902.48	\$ 600.50	\$ 494.82	\$ 1,095.32
4	\$ 46,295.72	\$ 606.76	\$ 488.57	\$ 1,095.32
5	\$ 45,682.65	\$ 613.08	\$ 482.25	\$ 1,095.32
6	\$ 45,063.19	\$ 619.46	\$ 475.86	\$ 1,095.32
7	\$ 44,437.27	\$ 625.91	\$ 469.41	\$ 1,095.32
8	\$ 43,804.84	\$ 632.43	\$ 462.89	\$ 1,095.32
9	\$ 43,165.81	\$ 639.02	\$ 456.30	\$ 1,095.32
10	\$ 42,520.14	\$ 645.68	\$ 449.64	\$ 1,095.32
11	\$ 41,867.73	\$ 652.40	\$ 442.92	\$ 1,095.32
12	\$ 41,208.53	\$ 659.20	\$ 436.12	\$ 1,095.32
13	\$ 40,542.46	\$ 666.07	\$ 429.26	\$ 1,095.32
14	\$ 39,869.46	\$ 673.01	\$ 422.32	\$ 1,095.32
15	\$ 39,189.44	\$ 680.02	\$ 415.31	\$ 1,095.32
16	\$ 38,502.34	\$ 687.10	\$ 408.22	\$ 1,095.32
17	\$ 37,808.09	\$ 694.26	\$ 401.07	\$ 1,095.32
18	\$ 37,106.60	\$ 701.49	\$ 393.83	\$ 1,095.32
19	\$ 36,397.80	\$ 708.80	\$ 386.53	\$ 1,095.32
20	\$ 35,681.62	\$ 716.18	\$ 379.14	\$ 1,095.32
21	\$ 34,957.98	\$ 723.64	\$ 371.68	\$ 1,095.32
22	\$ 34,226.81	\$ 731.18	\$ 364.15	\$ 1,095.32
23	\$ 33,488.01	\$ 738.79	\$ 356.53	\$ 1,095.32
24	\$ 32,741.52	\$ 746.49	\$ 348.83	\$ 1,095.32
25	\$ 31,987.26	\$ 754.27	\$ 341.06	\$ 1,095.32
26	\$ 31,225.14	\$ 762.12	\$ 333.20	\$ 1,095.32
27	\$ 30,455.08	\$ 770.06	\$ 325.26	\$ 1,095.32
28	\$ 29,676.99	\$ 778.08	\$ 317.24	\$ 1,095.32
29	\$ 28,890.81	\$ 786.19	\$ 309.14	\$ 1,095.32
30	\$ 28,096.43	\$ 794.38	\$ 300.95	\$ 1,095.32
31	\$ 27,293.78	\$ 802.65	\$ 292.67	\$ 1,095.32
32	\$ 26,482.77	\$ 811.01	\$ 284.31	\$ 1,095.32
33	\$ 25,663.31	\$ 819.46	\$ 275.86	\$ 1,095.32
34	\$ 24,835.31	\$ 828.00	\$ 267.33	\$ 1,095.32
35	\$ 23,998.69	\$ 836.62	\$ 258.70	\$ 1,095.32

Pago	Capital	Amortización	Interés	Pago
36	\$ 23,153.35	\$ 845.34	\$ 249.99	\$ 1,095.32
37	\$ 22,299.21	\$ 854.14	\$ 241.18	\$ 1,095.32
38	\$ 21,436.17	\$ 863.04	\$ 232.28	\$ 1,095.32
39	\$ 20,564.14	\$ 872.03	\$ 223.29	\$ 1,095.32
40	\$ 19,683.03	\$ 881.11	\$ 214.21	\$ 1,095.32
41	\$ 18,792.74	\$ 890.29	\$ 205.03	\$ 1,095.32
42	\$ 17,893.17	\$ 899.57	\$ 195.76	\$ 1,095.32
43	\$ 16,984.24	\$ 908.94	\$ 186.39	\$ 1,095.32
44	\$ 16,065.83	\$ 918.40	\$ 176.92	\$ 1,095.32
45	\$ 15,137.86	\$ 927.97	\$ 167.35	\$ 1,095.32
46	\$ 14,200.23	\$ 937.64	\$ 157.69	\$ 1,095.32
47	\$ 13,252.82	\$ 947.40	\$ 147.92	\$ 1,095.32
48	\$ 12,295.55	\$ 957.27	\$ 138.05	\$ 1,095.32
49	\$ 11,328.30	\$ 967.24	\$ 128.08	\$ 1,095.32
50	\$ 10,350.99	\$ 977.32	\$ 118.00	\$ 1,095.32
51	\$ 9,363.49	\$ 987.50	\$ 107.82	\$ 1,095.32
52	\$ 8,365.70	\$ 997.79	\$ 97.54	\$ 1,095.32
53	\$ 7,357.52	\$ 1,008.18	\$ 87.14	\$ 1,095.32
54	\$ 6,338.84	\$ 1,018.68	\$ 76.64	\$ 1,095.32
55	\$ 5,309.54	\$ 1,029.29	\$ 66.03	\$ 1,095.32
56	\$ 4,269.53	\$ 1,040.01	\$ 55.31	\$ 1,095.32
57	\$ 3,218.68	\$ 1,050.85	\$ 44.47	\$ 1,095.32
58	\$ 2,156.89	\$ 1,061.79	\$ 33.53	\$ 1,095.32
59	\$ 1,084.03	\$ 1,072.86	\$ 22.47	\$ 1,095.32
60	-\$ 0.00	\$ 1,084.03	\$ 11.29	\$ 1,095.32

Elaborado por: Los autores, 2016

## 5.3 Presupuesto de Ingresos y Costos

### 5.3.1 Ingresos

Para la elaboración del presupuesto de ingresos, se utilizaron parámetros de proyección y asignación muy conservadores, que a pesar de sustentarse en un medio de comercialización único en la industria de calzado nacional, su éxito obedece a la aceptación progresiva de los consumidores.

El primer factor en consideración para el cálculo de los ingresos, es la determinación del tamaño del mercado potencial de Guayaquil que determina un mercado de 368,081 compuesto por las mujeres de los grupos etarios comprendidos entre las edades de 15 a 19 años (106,388) y de 20 a 64 años (261,693). A partir de la cifra del tamaño de mercado, se asigna el 30% para el presente plan y se toma en consideración el consumo per cápita respecto al consumo de pares de calzado por habitante, resultando un 2,5%, obtenido a partir de los datos de INEC, (2012):

**Figura 66 - Segmentación Población Guayaquil**

POBLACION GUAYAQUIL (habitantes)	2,132,834
POBLACION GUAYAQUIL (mujeres)	1,087,745
RANGO: 15 - 19 AÑOS	106,388
20 - 64 AÑOS	261,693
<b>TAMAÑO DE MERCADO</b>	<b>368,081</b>
CONSUMO PER CAPITA (2012 - pares x hab)	2.5
MERCADO BASE (zapatos)	2,761

Fuente: Censo Poblacional, INEC 2010

Previa a la monetización del pronóstico de ventas, se divide la planeación en forma mensual y en base a las cantidades y porcentajes de ventas esperados, se determinó el rango de pares de zapatos partiendo para el año 2016 en 2,761 y para el 2020 en 3.636 pares de zapatos.

Para la construcción de los pronósticos se utilizó la metodología de cálculo de la TCV (Tasa de Crecimiento Vegetativa), por ser la de mejor precisión y confiabilidad para un proyecto relacionado a dos variables muy sensibles como son: el inicio de operación de un negocio y el manejo per cápita de consumo para el producto manufacturado.

**Figura 67 - Pronóstico de Ventas en Cantidad Zapatos**

PRONOSTICO (ZAPATOS)						
MES	%	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	7%	193	207	222	238	255
FEBRERO	10%	276	296	317	339	364
MARZO	7%	193	207	222	238	255
ABRIL	6%	166	177	190	204	218
MAYO	12%	331	355	380	407	436
JUNIO	5%	138	148	158	170	182
JULIO	6%	166	177	190	204	218
AGOSTO	8%	221	237	253	272	291
SEPTIEMBRE	7%	193	207	222	238	255
OCTUBRE	8%	221	237	253	272	291
NOVIEMBRE	8%	221	237	253	272	291
DICIEMBRE	16%	442	473	507	543	582
	100%	2,761	2,957	3,168	3,394	3,636

Elaborado por: Los Autores, 2016

Visto desde el enfoque monetario, se pronostica un total de ventas anuales por \$220,853.02 para el año base 2.016, hasta llegar a la suma de \$290,922.50 para el año 2020.

**Figura 68 - Pronóstico Ventas en Dólares**

PRONOSTICO (USD)						
MES	%	2016	2017	2018	2019	2020
ENERO	6%	\$ 15,459.71	\$ 16,562.27	\$ 17,743.46	\$ 19,008.89	\$ 20,364.58
FEBRERO	10%	\$ 22,085.30	\$ 23,660.39	\$ 25,347.80	\$ 27,155.56	\$ 29,092.25
MARZO	7%	\$ 15,459.71	\$ 16,562.27	\$ 17,743.46	\$ 19,008.89	\$ 20,364.58
ABRIL	6%	\$ 13,251.18	\$ 14,196.23	\$ 15,208.68	\$ 16,293.34	\$ 17,455.35
MAYO	12%	\$ 26,502.36	\$ 28,392.46	\$ 30,417.36	\$ 32,586.68	\$ 34,910.70
JUNIO	5%	\$ 11,042.65	\$ 11,830.19	\$ 12,673.90	\$ 13,577.78	\$ 14,546.13
JULIO	6%	\$ 13,251.18	\$ 14,196.23	\$ 15,208.68	\$ 16,293.34	\$ 17,455.35
AGOSTO	8%	\$ 17,668.24	\$ 18,928.31	\$ 20,278.24	\$ 21,724.45	\$ 23,273.80
SEPTIEMBRE	7%	\$ 15,459.71	\$ 16,562.27	\$ 17,743.46	\$ 19,008.89	\$ 20,364.58
OCTUBRE	8%	\$ 17,668.24	\$ 18,928.31	\$ 20,278.24	\$ 21,724.45	\$ 23,273.80
NOVIEMBRE	8%	\$ 17,668.24	\$ 18,928.31	\$ 20,278.24	\$ 21,724.45	\$ 23,273.80
DICIEMBRE	17%	\$ 35,336.48	\$ 37,856.62	\$ 40,556.48	\$ 43,448.90	\$ 46,547.60
	100%	\$ 220,853.02	\$ 236,603.86	\$ 253,478.03	\$ 271,555.64	\$ 290,922.50

Elaborado por: Los Autores, 2016

### 5.3.2 Costos de Materia Prima

El costo por concepto de materia prima por cada par es de \$ 27.21, de los cuales el rubro más importante y que consume el costo más alto es el

“Cuero Tratado /Forro”, con un valor de \$9.42. El resto de materiales se detallan a continuación:

**Figura 69 - Costos de Materia Prima**

<b>COSTO UNITARIO ZAPATOS - MATERIA PRIMA</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>P.U. (\$)</b>	<b>P.T. (\$)</b>
Cuero Tratado / Forro	1.24	dms.	\$ 7.60	\$ 9.42
Zuela	5.6	lbs.	\$ 1.45	\$ 8.12
Plancha de termoplástico	1	glb.	\$ 5.00	\$ 5.00
Descarner / Bocatapa	1.23	u.	\$ 1.60	\$ 1.97
Materiales varios	1	glb.	\$ 2.70	\$ 2.70
				<b>\$ 27.21</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

### 5.3.3 Costos de Mano de Obra Directa

En el caso del valor de la mano de obra, se considera como un total \$11.88 por cada par de zapatos producido, de los cuales se determina el pago por cada recurso de participación es: “artesano”, \$8.75; “operario”, \$3.13. En lo que respecta al tiempo, por cada par se emplea un total de 6 horas para ser considerado un producto terminado.

**Figura 70 - Costos de Mano de obra Directa**

<b>COSTO UNITARIO ZAPATOS - MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HRS</b>	<b>C X H (\$)</b>	<b>C.T. (\$)</b>
ARTESANO	1	6	\$ 1.46	\$ 8.75
OPERARIO	1	6	\$ 0.52	\$ 3.13
				<b>\$ 11.88</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

Otros conceptos realizados en forma indirecta, para el cálculo de los gastos, se consideran: “suministros de fabricación” por \$2.30 y la mano de obra indirecta por \$0.15, resultando un total de 2.45:

Figura 71 - Costos Indirectos de Fabricación

<b>GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>HRS</b>	<b>TOTAL</b>
SUMINISTROS DE FABRICACION			\$ 2.30
MANO DE OBRA INDIRECTA	1	0.5	\$ 0.15
			<b>\$ 2.45</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

Como detalles adicionales a ser considerados como suministros de fabricación, se debe sumar el costo del empaque por \$0.80 y de la caja por \$1.50 el costo de la envoltura, resultando un total de \$2.30.

Figura 72 - Suministros de Fabricación

<b>SUMINISTROS DE FABRICACION</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>P.U. (\$)</b>
EMPAQUE / ENVOLTURA	\$ 0.80
CAJA	\$ 1.50
	<b>\$ 2.30</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

Luego, se presentan los valores en forma mensual, por concepto de mano de obra directa e indirecta, que totalizan \$545. Para el paro de los recursos de: “artesano”, “operario” y “auxiliar”.

Figura 73 - Total de Mano de Obra Directa e Indirecta

<b>MANO DE OBRA (DIRECTA E INDIRECTA)</b>			
<b>CARGO</b>	<b>VALOR (\$)</b>	<b>Hrs / mes</b>	<b>C x H</b>
Artesano	\$ 350.00	240	\$ 1.46
Operario	\$ 125.00	240	\$ 0.52
Auxiliar 1 (MOI)	\$ 70.00	240	\$ 0.29
	<b>\$ 545.00</b>		

Elaborado por: Los Autores, 2016

### 5.3.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, en el cual se cubren bajo el nivel de ventas los costos fijos y variables, se obtiene al producir y vender la cantidad de 1,837 pares de zapatos, que multiplicados por el precio de venta previamente trazado en \$ 80, se obtiene el punto de equilibrio expresado en forma monetaria por \$146,934.71. Dicha cifra debe ser considerada como base sensible para el control de las ventas y la de toma de decisiones sobre la producción.

Figura 74 - Punto de Equilibrio

<b>Datos iniciales</b>	
Precio Venta	<b>\$ 80.00</b>
Coste Unitario	<b>\$ 41.53</b>
Gastos Fijos Mensual	<b>\$ 70,653.56</b>
Q de Pto. Equilibrio	<b>1,837</b>
\$ Ventas Equilibrio	<b>\$ 146,934.71</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

En el caso de que se alcanzase un nivel de ventas, por debajo de los 1837 pares de calzado, la empresa Cinthya Cobos estará enfrentando pérdidas significativas; por otra parte si se supera este nivel de ventas por encima de los 1837 pares de calzado, recién en ese punto la empresa empezará a obtener ganancias.

Figura 75 - Datos del Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
Q Ventas	0	918	1,837	2,755
\$ Ventas	\$ -	\$ 73,467.36	<b>\$ 146,934.71</b>	<b>\$ 220,402.07</b>
Costo Variable	\$ -	\$ 38,140.58	\$ 76,281.16	<b>\$ 114,421.73</b>
Costo Fijo	\$70,653.56	\$ 70,653.56	\$ 70,653.56	<b>\$ 70,653.56</b>
Costo Total	\$70,653.56	\$108,794.13	<b>\$ 146,934.71</b>	<b>\$ 185,075.29</b>
Beneficio	-70,654	-35,327	<b>0</b>	<b>35,327</b>
<b>Para alcanzar el punto de equilibrio se debe vender 1837 pares de calzado al año</b>				

Elaborado por: Los autores, 2.016

El punto de equilibrio en forma monetaria alcanza los \$146,934.71 y se ubica en el tercer cuartil, Tal como se puede apreciar en la siguiente Figura:

Figura 76 - Punto de Equilibrio



Elaborado por: Los Autores, 2.016

### 5.3.5 Costos Fijos

A nivel de los costos fijos, se considera en primera instancia un pago aumentado (de su sueldo base) proporcional del 15% para los cargos de “Gerente general”, “Analista de Call Center” y “Analista Operativo”.

El segundo costo fijo a considerar es el del cargo del Ingeniero de Sistemas, que es de vital para importancia lograr la sostenibilidad de este proyecto en la administración del desarrollo continuo y soporte de la tienda virtual, para conservar el elemento diferenciador. Para este cargo se determina un sueldo mensual de \$800, dada la relevancia de este cargo lo cual se debe realizar un control eficiente de la tecnología.

En los costos fijos además se considerar los rubros por conceptos pagos normativos de leyes para relación laboral de dependencia, según el detalle presentado en la siguiente Figura:

**Figura 77 - Costos Fijos**

<b>ROLES DE PAGO / Gastos Sueldos y Beneficios Sociales anuales</b>										
<b>Cargo</b>	<b>Sueldo / mes</b>	<b>% Sueldo / mes</b>	<b>Número</b>	<b>Sueldo / año</b>	<b>13ro Sueldo / año</b>	<b>14to Sueldo / año</b>	<b>Vacaciones / año</b>	<b>Fondo de Reserva / año</b>	<b>Aporte Patronal / año</b>	<b>Gasto / año</b>
Gerente General	\$ 3,000.00	\$ 450.00	1	\$ 5,400.00	\$ 450.00	\$ 54.90	\$ 225.00	\$ 450.00	\$ 602.10	\$ 7,182.00
Analista Call Center	\$ 500.00	\$ 75.00	1	\$ 900.00	\$ 75.00	\$ 54.90	\$ 37.50	\$ 75.00	\$ 100.35	\$ 1,242.75
Asistente Operativo	\$ 366.00	\$ 54.90	1	\$ 658.80	\$ 54.90	\$ 54.90	\$ 27.45	\$ 54.90	\$ 73.46	\$ 924.41
Analista en Sistemas	\$ 800.00		1	\$ 9,600.00	\$ 800.00	\$ 366.00	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 1,070.40	\$ 13,036.40
	<b>\$ 4,666.00</b>	<b>\$ 579.90</b>	<b>4</b>	<b>\$ 16,558.80</b>	<b>\$ 1,379.90</b>	<b>\$ 530.70</b>	<b>\$ 689.95</b>	<b>\$ 1,379.90</b>	<b>\$ 1,846.31</b>	<b>\$ 22,385.56</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

**Figura 78 - Parámetros de Cálculo Remuneraciones**

<b>% SUELDO</b>	<b>15%</b>
<b>MESES</b>	<b>12</b>
<b>SBU</b>	<b>\$ 366.00</b>
<b>VACACIONES</b>	<b>24</b>
<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>11.15%</b>
<b>% SERVICIOS BASICOS</b>	<b>20%</b>
<b>SEGURO SALUD PRIVADO</b>	<b>\$ 30.00</b>
<b>NUMERO DE CAPSULAS</b>	<b>3</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

A continuación se presenta el detalle de los gastos por agrupados en el marco de servicios desde el orden mensual y anual:

**Figura 79 - Gastos Fijos Servicios**

<b>GASTOS FIJOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>GASTO ANUAL</b>
TELEFONÍA FIJO Y CELULAR	\$ 40.00	\$ 480.00
INTERNET (BANDA ANCHA - 3 MODEMS)	\$ 240.00	\$ 2,880.00
HOSTING, DOMINIO Y SERVICIO SMS	\$ 30.00	\$ 360.00
ALQUILER DE ISLAS CENTROS COMERCIALES	\$ 2,100.00	\$ 25,200.00
MANTENIMIENTO VEHICULO (INCLUYE COMBUSTIBLE)	\$ 150.00	\$ 1,800.00
SISTEMA DE RATREO SATELITAL VEHICULO	\$ 20.00	\$ 240.00
ALICUOTA CAPSULAS	\$ 120.00	\$ 1,440.00
MANTENIMIENTO CAPSULAS	\$ 120.00	\$ 1,440.00
SERVICIO DE LIMPIEZA	\$ 90.00	\$ 1,080.00
CONTADOR EXTERNO	\$ 50.00	\$ 600.00
	<b>\$ 2,960.00</b>	<b>\$ 35,520.00</b>
<b>SEGUROS Y POLIZAS</b>		
SEGURO RESPONSABILIDAD CIVIL		\$ 948.00
POLIZA VEHICULO		\$ 400.00
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>		<b>\$ 36,868.00</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

**Figura 80 - Gastos por Servicios**

TELEFONÍA FIJO Y CELULAR	\$	40.00
INTERNET	\$	80.00
HOSTING, DOMINIO Y SERVICIO SMS	\$	30.00
ALICUOTA	\$	40.00
MANTENIMIENTO VEHICULO (INCLUYE COMBUSTIBLE)	\$	150.00
MANTENIMIENTO CAPSULAS	\$	40.00
SERVICIO DE LIMPIEZA	\$	30.00
ALQUILER ISLAS	\$	700.00

Elaborado por: Los Autores, 2016

### **5.3.6 Gastos de Publicidad**

Los servicios de gastos de publicidad desempeñan un papel muy importante, en especial para el caso de la agencia de publicidad que será la encargada de seleccionar y colocar a las impulsadoras que a su vez cumplen el doble rol de vendedoras:

**Figura 81 - Gastos de Publicidad**

<b>Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas</b>				
<b>MEDIO</b>	<b>INVERSIÓN MENSUAL</b>	<b>MESES A INVERTIR</b>		<b>Gasto Anual</b>
AGENCIA DE PUBLICIDAD (IMPULSDORAS)	\$ 600.00	12		\$ 7,200.00
RELACIONES PÚBLICAS	\$ -	12		\$ -
PUBLICIDAD ATL	\$ 250.00	12		\$ 3,000.00
PAGINA WEB (ACTUALIZACION DE APLICACIONES)	\$ 100.00	12		\$ 1,200.00
				\$ - \$ 11,400.00

Elaborado por: Los Autores, 2016

Toda vez que se ha planteado los valores de los costos fijos se presenta a continuación su proyección a 5 años:

**Figura 82 - Proyección de Costos Fijos**

<b>PROYECCION COSTOS FIJOS</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales	\$ 22,385.56	\$ 23,135.47	\$ 23,910.51	\$ 24,711.51	\$ 25,539.35
Seguros de operación	\$ 36,868.00	\$ 38,103.08	\$ 39,379.53	\$ 40,698.75	\$ 42,062.15
Gastos de ventas	\$ 11,400.00	\$ 11,781.90	\$ 12,176.59	\$ 12,584.51	\$ 13,006.09
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70,653.56</b>	<b>\$ 73,020.45</b>	<b>\$ 75,466.64</b>	<b>\$ 77,994.77</b>	<b>\$ 80,607.59</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

Luego se realiza el ensamblaje de los costos fijos y variables acumulados según detalle presentado a continuación:

**Figura 83 - Costos: Fijos y Variables**

<b>COSTOS FIJOS &amp; VARIABLES ACUMULADOS</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 70,653.56	\$ 73,020.45	\$ 75,466.64	\$ 77,994.77	\$ 80,607.59
TOTAL GASTOS VARIABLES	\$ 114,655.84	\$ 122,832.89	\$ 131,593.12	\$ 140,978.11	\$ 151,032.42
<b>GASTO VARIABLE MENSUAL</b>	<b>\$ 9,554.65</b>	<b>\$ 10,236.07</b>	<b>\$ 10,966.09</b>	<b>\$ 11,748.18</b>	<b>\$ 12,586.03</b>

**Elaborado por: Los Autores, 2016**

## 5.4 Factibilidad Financiera

### 5.4.1 Balances

La utilidad al término del ejercicio del año 2.016, no representa un valor neto de utilidad muy significativo por cuanto alcanza apenas \$8,845.31; sin embargo, en base a la proyección en el último año esta alcanza una cifra de utilidad neta superior por \$ 24,734.76. Esta cifra aumenta principalmente por el crecimiento de las ventas y por la reducción de los gastos financieros.

Figura 84 - Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS</b>						
Participación de empleados		15%				
Impuesto a la Renta		22%				
		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ventas		\$ 220,853.02	\$ 236,603.86	\$ 253,478.03	\$ 271,555.64	\$ 290,922.50
Costo Variable		\$ 114,655.84	\$ 122,832.89	\$ 131,593.12	\$ 140,978.11	\$ 151,032.42
<b>Utilidad Bruta en Vnetas</b>		\$ 106,197.17	\$ 113,770.97	\$ 121,884.91	\$ 130,577.53	\$ 139,890.09
Costo fijo		\$ 70,653.56	\$ 73,020.45	\$ 75,466.64	\$ 77,994.77	\$ 80,607.59
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 35,543.62	\$ 40,750.52	\$ 46,418.28	\$ 52,582.76	\$ 59,282.49
Depreciación		\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 11,800.00	\$ 11,800.00
Gastos financieros		\$ 5,666.93	\$ 4,676.87	\$ 3,555.70	\$ 2,286.07	\$ 848.32
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		\$ 16,676.68	\$ 22,873.65	\$ 29,662.58	\$ 38,496.69	\$ 46,634.17
15% P.E.		\$ 2,501.50	\$ 3,431.05	\$ 4,449.39	\$ 5,774.50	\$ 6,995.13
<b>Utilidad antes del IR</b>		\$ 14,175.18	\$ 19,442.60	\$ 25,213.19	\$ 32,722.19	\$ 39,639.04
22% I.R.		\$ 3,118.54	\$ 4,277.37	\$ 5,546.90	\$ 7,198.88	\$ 8,720.59
<b>Utilidad del ejercicio</b>		\$ 11,056.64	\$ 15,165.23	\$ 19,666.29	\$ 25,523.30	\$ 30,918.45
Reservas Legales	10%	\$ 1,105.66	\$ 1,516.52	\$ 1,966.63	\$ 2,552.33	\$ 3,091.85
Reservas Especiales	10%	\$ 1,105.66	\$ 1,516.52	\$ 1,966.63	\$ 2,552.33	\$ 3,091.85
<b>Utilidad neta</b>		\$ 8,845.31	\$ 12,132.18	\$ 15,733.03	\$ 20,418.64	\$ 24,734.76

Elaborado por: Los Autores, 2016

El balance del crecimiento a nivel del patrimonio es muy positivo, partiendo desde los \$81,142.45 en el periodo 0, hasta llegar a los \$ 150,502.61 en el año 2.020.

**Figura 85 - Balance General Proyectado**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADOS</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
CAJA	\$ 15,442.45	\$ 37,842.19	\$ 59,828.80	\$ 85,394.78	\$ 114,837.38	\$ 148,002.61
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
DEPRECIACION ACUMULADA		\$ 13,200.00	\$ 26,400.00	\$ 39,600.00	\$ 51,400.00	\$ 63,200.00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 63,200.00	\$ 50,000.00	\$ 36,800.00	\$ 23,600.00	\$ 11,800.00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 81,142.45</b>	<b>\$ 90,342.19</b>	<b>\$ 99,128.80</b>	<b>\$ 111,494.78</b>	<b>\$ 129,137.38</b>	<b>\$ 150,502.61</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
PARTICIPACION DE TRABAJADORES		\$ 2,501.50	\$ 3,431.05	\$ 4,449.39	\$ 5,774.50	\$ 6,995.13
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 3,118.54	\$ 4,277.37	\$ 5,546.90	\$ 7,198.88	\$ 8,720.59
<b>TOTAL A CORTO PLAZO</b>		\$ 5,620.04	\$ 7,708.42	\$ 9,996.29	\$ 12,973.38	\$ 15,715.72
LARGO PLAZO	\$ 48,685.47	\$ 41,208.53	\$ 32,741.52	\$ 23,153.35	\$ 12,295.55	\$ 0.00
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	\$ 48,685.47	\$ 41,208.53	\$ 32,741.52	\$ 23,153.35	\$ 12,295.55	\$ 0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 48,685.47</b>	<b>\$ 46,828.57</b>	<b>\$ 40,449.94</b>	<b>\$ 33,149.64</b>	<b>\$ 25,268.93</b>	<b>\$ 15,715.72</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 32,456.98	\$ 32,456.98	\$ 32,456.98	\$ 32,456.98	\$ 32,456.98	\$ 32,456.98
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 11,056.64	\$ 15,165.23	\$ 19,666.29	\$ 25,523.30	\$ 30,918.45
UTILIDADES RETENIDAS		\$ -	\$ 11,056.64	\$ 26,221.87	\$ 45,888.16	\$ 71,411.46
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 32,456.98</b>	<b>\$ 43,513.62</b>	<b>\$ 58,678.85</b>	<b>\$ 78,345.14</b>	<b>\$ 103,868.44</b>	<b>\$ 134,786.90</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 81,142.45</b>	<b>\$ 90,342.19</b>	<b>\$ 99,128.80</b>	<b>\$ 111,494.78</b>	<b>\$ 129,137.38</b>	<b>\$ 150,502.61</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

## 5.4.2 Flujo del Efectivo

A continuación se presenta el detalle del flujo de efectivo, que no denota un balance negativo para ninguno de los años de proyección:

**Figura 86 - Flujo del Efectivo**

FLUJO DE EFECTIVO					
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESO POR VENTAS</b>	\$ 220,853.02	\$ 236,603.86	\$ 253,478.03	\$ 271,555.64	\$ 290,922.50
<b>EGRESOS</b>					
COSTOS FIJOS	\$ 70,653.56	\$ 73,020.45	\$ 75,466.64	\$ 77,994.77	\$ 80,607.59
COSTO VARIABLE	\$ 114,655.84	\$ 122,832.89	\$ 131,593.12	\$ 140,978.11	\$ 151,032.42
15% P. E.	\$ 2,501.50	\$ 3,431.05	\$ 4,449.39	\$ 5,774.50	\$ 6,995.13
22% I.R.	\$ 3,118.54	\$ 4,277.37	\$ 5,546.90	\$ 7,198.88	\$ 8,720.59
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 190,929.44	\$ 203,561.77	\$ 217,056.04	\$ 231,946.26	\$ 247,355.72
<b>FLUJO CAJA NETO/OPERATIVO</b>	\$ 29,923.57	\$ 33,042.10	\$ 36,421.99	\$ 39,609.38	\$ 43,566.78
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	\$ 13,143.87	\$ 13,143.87	\$ 13,143.87	\$ 13,143.87	\$ 13,143.87
DEPRECIACIÓN	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 11,800.00	\$ 11,800.00
VALOR DE SALVAMENTO					\$ 9,480.00
<b>TOTAL</b>	\$ 81,142.45	\$ 29,979.70	\$ 33,098.22	\$ 38,265.50	\$ 51,702.91

Elaborado por: Los Autores, 2016

### 5.4.3 Periodo de recuperación

### 5.4.4 Valor Actual Neto (VAN)

El valor del VAN es de \$28,878.63, con el cual se evidencia que está en total capacidad de cubrir las expectativas de una inversión muy atractiva y que llega cumplir con las condiciones necesarias para recuperarla y sostener los costos de operación durante todos los cinco tramos proyectados.

**Figura 87 - Datos para Cálculo de VAN**

DATOS PARA EL CÁLCULO DEL VAN	
INVERSIÓN ACTIVO FIJO	\$ 63,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15,442.45
ACTIVO DIFERIDO	\$ 2,500.00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 81,142.45</b>
VALOR SALVAMENTO 15% INV. INI.	\$ 9,480.00

Elaborado por: Los Autores, 2016

### 5.4.5 Tasa interna de retorno (TIR)

El valor de la Interna de Retorno es del 33%, superior en tres puntos porcentuales, respecto a la tasa de oportunidad inicialmente planteado, por lo tanto el proyecto además de factible, rebasa las expectativas de inversión esperadas.

## 5.5 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideran los escenarios de variación con respecto a las variables de base del precio y costo, con la ampliación y reducción del (+/-) 20%. Tal como se puede apreciar en la siguiente Figura,

Figura 88 - Análisis Multivariable

FACTOR	PRECIO	COSTO	VAN	TIR
0.8	\$ 64.00	\$ 33.23	<b>-\$ 71,138.00</b>	<b>-27%</b>
1	\$ 80.00	\$ 41.53	\$ 28,878.63	33%
1.2	\$ 96.00	\$ 49.84	\$ 128,875.00	75%

Elaborado por: Los autores, 2.016

con el factor de reducción del 20% en el precio y el costo, se produce una reacción negativa, tanto en el cálculo del Valor Actual Neto por **-\$71,138.00** así como también en la Tasa Interna de Retorno por **-27%**. Por otra parte, considerando el factor de aumento del 20%, se produce un efecto de rendimiento superior en los indicadores del Valor Actual Neto que en este escenario alcanza los \$ 128,875.00 y la Tasa interna de Retorno alcanza un rendimiento superior del 75%, lo cual equivale a un crecimiento de 42% respecto al indicador de base de la TIR que tan solo alcanza el 33%.

## 5.6 Seguimiento y Evaluación

Para lograr la sostenibilidad del modelo económico planteado, se deberá monitorear y cuidar los siguientes indicadores claves de solvencia y rentabilidad:

Figura 89 - Indicadores Claves

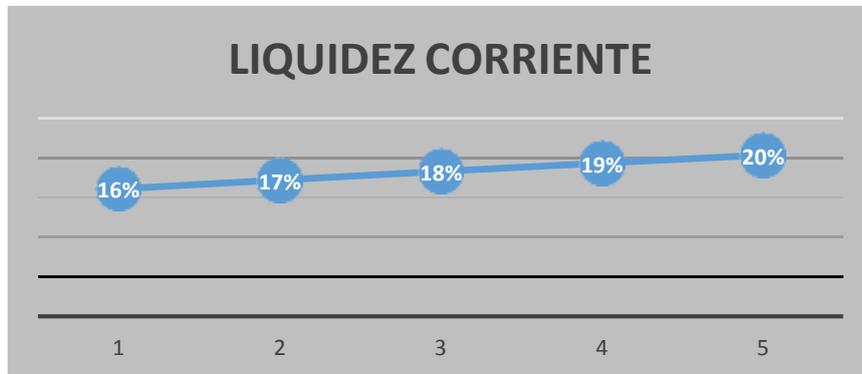
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>SOLVENCIA</b>					
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b>					
Pasivo	\$ 46,828.57	\$ 40,449.94	\$ 33,149.64	\$ 25,268.93	\$ 15,715.72
Activo	\$ 90,342.19	\$ 99,128.80	\$ 111,494.78	\$ 129,137.38	\$ 150,502.61
	<b>52%</b>	<b>41%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>
<b>APALANCAMIENTO</b>					
Activo	\$ 90,342.19	\$ 99,128.80	\$ 111,494.78	\$ 129,137.38	\$ 150,502.61
Patrimonio	\$ 43,513.62	\$ 58,678.85	\$ 78,345.14	\$ 103,868.44	\$ 134,786.90
	<b>2.08</b>	<b>1.69</b>	<b>1.42</b>	<b>1.24</b>	<b>1.12</b>
<b>RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>					
Utilidad Operativa	\$ 35,543.62	\$ 40,750.52	\$ 46,418.28	\$ 52,582.76	\$ 59,282.49
Ventas	\$ 220,853.02	\$ 236,603.86	\$ 253,478.03	\$ 271,555.64	\$ 290,922.50
	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>
<b>MARGEN NETO</b>					
Utilidad Neta	\$ 16,676.68	\$ 22,873.65	\$ 29,662.58	\$ 38,496.69	\$ 46,634.17
Ventas	\$ 220,853.02	\$ 236,603.86	\$ 253,478.03	\$ 271,555.64	\$ 290,922.50
	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>
<b>ROE</b>					
Utilidad Neta	\$ 16,676.68	\$ 22,873.65	\$ 29,662.58	\$ 38,496.69	\$ 46,634.17
Patrimonio	\$ 43,513.62	\$ 58,678.85	\$ 78,345.14	\$ 103,868.44	\$ 134,786.90
	<b>38%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>37%</b>	<b>35%</b>
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta	\$ 16,676.68	\$ 22,873.65	\$ 29,662.58	\$ 38,496.69	\$ 46,634.17
Activos	\$ 90,342.19	\$ 99,128.80	\$ 111,494.78	\$ 129,137.38	\$ 150,502.61
	<b>18%</b>	<b>23%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>

Elaborado por: Los Autores, 2016

### 5.6.1 Indicadores a evaluar cumplimiento

El caso del indicador de liquidez corriente, se muestra una tendencia hacia el crecimiento que parte del 16%, 17%, 18% 19 y 20%, que denota que de mantenerse, la empresa estará en total capacidad de cubrir sus obligaciones financieras de corto y largo plazo, tal como se lo puede apreciar en la siguiente Figura:

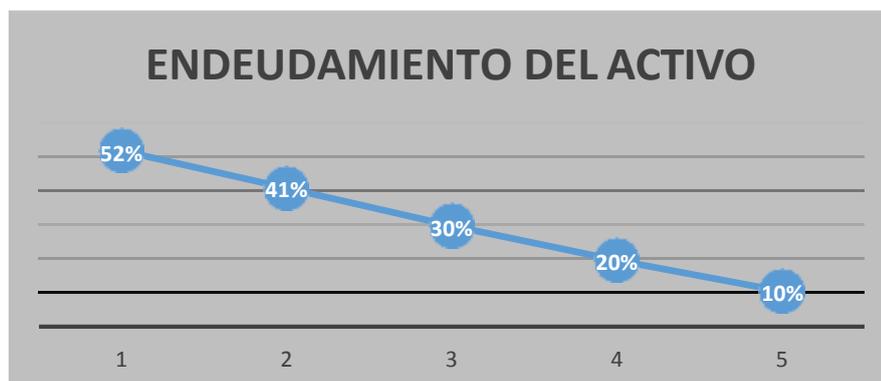
**Figura 90 - Liquidez Corriente**



**Elaborado por: Los Autores, 2016**

Otro indicador clave del buen desempeño y autonomía financiero es el endeudamiento del activo, que denota un porcentaje alto del 52%, sin embargo a medida que se reduce el nivel de pasivos de la empresa y crecen el total de los activos, decae a un 10%, lo cual significa que concluye con un grado bajo de dependencia de los acreedores, tal como se puede apreciar en la siguiente Figura:

**Figura 91 - Endeudamiento del Activo**

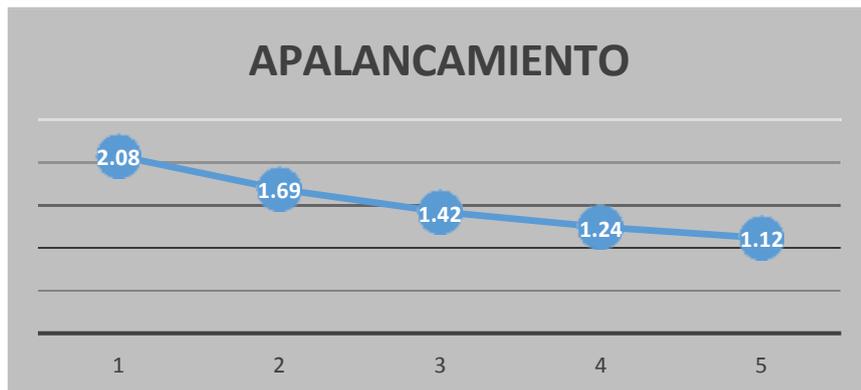


**Elaborado por: Los Autores, 2016**

En lo que respecta al uso del endeudamiento para la financiación de las operaciones, se denota un nivel de apalancamiento positivo, es decir que la tasa para la adquisición de fuentes de capital de inversión de terceros contemplada en este proyecto, es superada por la tasa de rendimiento del

proyecto. Al principio del cálculo del primer año se ubica en 2.08 hasta llegar al 1.12, tal como se demuestra en la siguiente Figura:

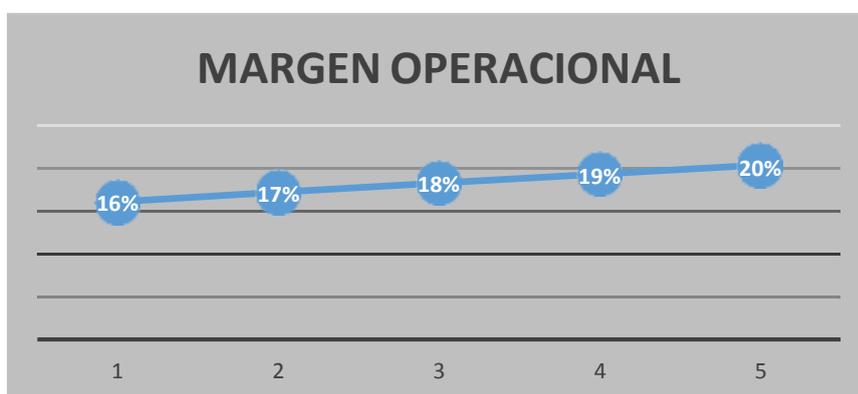
**Figura 92 - Nivel Apalancamiento**



**Elaborado por: Los Autores, 2016**

El margen operacional demuestra una tendencia de crecimiento al alza, iniciando en un 16% hasta llegar al 20%, lo cual demuestra que el modelo establecido va aumentando en el avance del proyecto y por ende es un modelo que cumple su rol lucrativo, tal como se expresa en la siguiente Figura:

**Figura 93 - Margen Operacional**

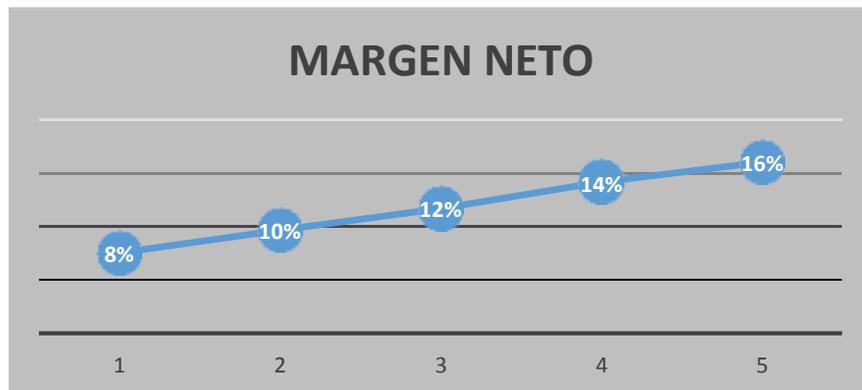


**Elaborado por: Los Autores, 2016**

El margen neto demuestra que el modelo planteado se va optimizando, conforme van creciendo los ingresos, no se ven disminuidos por los gastos de operación, iniciando con un margen estrecho del 8%, sin embargo, al quinto

periodo alcanza el 16% del margen ampliado, esto se lo puede apreciar en la siguiente Figura:

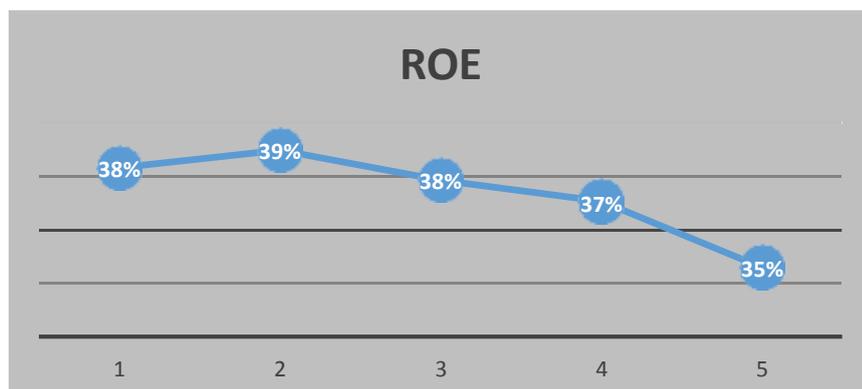
**Figura 94 - Margen Neto**



**Elaborado por: Los Autores, 2016**

La rentabilidad a obtener partiendo de los propios fondos de la empresa Cinthya Cobos para la generación de riqueza, denota una curva de bajo pronunciamiento, que parte desde el orden inferior del 35% hasta conseguir su rendimiento más alto en el 2 año, equivalente al 39%

**Figura 95 - ROE**

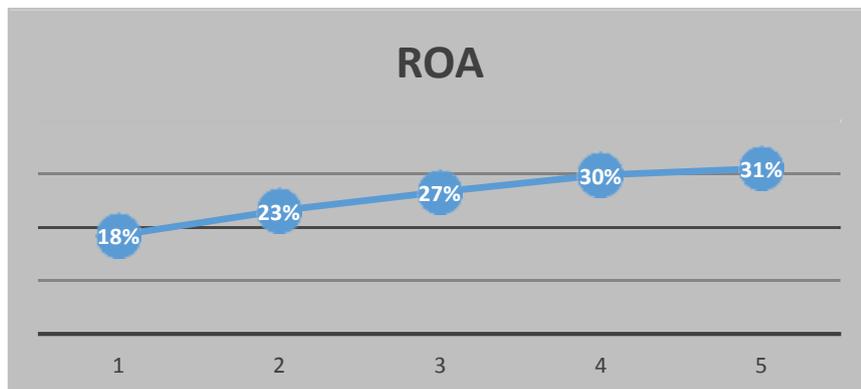


**Elaborado por: Los Autores, 2016**

La rentabilidad sobre los activos, determina que los activos de la empresa Cinthya Cobos, tienen una tasa creciente de desarrollo sostenible para la generación de riqueza por sí mismos, a razón de crecimiento de un

5% (el cual es un valor generalmente aceptado como tope mínimo para ser considerado rentable) al inicio de los 4 primeros años y 1% en el periodo final.

**Figura 96 – ROA**



**Elaborado por: Los Autores, 2016**

## **CAPÍTULO VI**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **6.1 Base Legal**

Hacia el establecimiento de una estrategia de fidelización se debe proponer un marco de trabajo al tenor de las siguientes normativas:

##### **6.1.1 Ley Orgánica de Defensa al Consumidor**

Tiene como alcance público normar las relaciones entre proveedores y consumidores en respeto de la justicia de mercado y en aras de la protección de los derechos del consumidor.

Este marco legal establece en los capítulos 2, 3 y 5 Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor:

#### **Del CAPÍTULO II:**

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

*Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: 1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos; 2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad; 3. Derecho a recibir servicios básicos de*

óptima calidad; 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar; 5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida; 6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales; 7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos; 8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios; 70 9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor; 10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos; 11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y, 12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

## **Del CAPÍTULO III:**

### **REGULACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y SU CONTENIDO**

*Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.*

*Art. 7.- Infracciones publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:*

*1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;*

*2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;*

*3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,*

*4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.*

*Art. 8.- Controversias derivadas de la publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.*

*El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje. (Congreso Nacional Ecuador, 2010, pág. 5)*

### **Del CAPÍTULO III:**

#### **RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR**

*Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.*

*Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento. (Congreso Nacional Ecuador, 2010, pág. 7)*

## **6.1.2 Ley de Comercio Electrónico**

Para el caso del mercadeo tecnológico y el envío de promociones a través del correo electrónico, se debe considerar la Ley de Comercio Electrónico del año 2002. El mercadeo tecnológico, se debe alinear a la Ley del Comercio Electrónico vigente, en virtud de no recaer en causal de correo “SPAM”.

*Este correo ha sido enviado cumpliendo la Ley de Comercio Electrónico del Ecuador y su Reglamento publicado en el Registro Oficial 735 del 31 de diciembre de 2002, Decreto No.3496, Artículo 22. Todo mensaje electrónico que cuente con la opción de ser removido de una lista de correos no se considera SPAM.*

Dichos mensajes deberán contener en su pie de página los siguientes enunciados y deberán permitir a las usuarias cancelar la suscripción para envío de los boletines informativos y publicidad digital.

*“De acuerdo a la Ley de Comercio Electrónico del Ecuador y su Reglamento publicado en el Registro Oficial 735 del 31 de diciembre de 2002.”*

*“Decreto N.- 3496, Artículo 22.- Envío de mensajes de datos no solicitados, usted puede pedir el cese del envío de información en cualquier momento.”*

## **6.1.3 Resolución 466 Comex Salvaguardias**

Por tratarse de un proyecto cuya afectación es a nivel de la balanza de pagos, se encuentra al tenor de la resolución del (Comex, 2013) # 466 que establece:

*Artículo Primero.- Establecer una Salvaguardia por Balanza de Pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter de temporal y por el período de un (1) año, en los siguientes términos.*

*Aplicar un Recargo Ad-Valorem, adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías que constan en el Anexo I de la presente Resolución;*  
*Aplicar un Recargo Específico, adicional al arancel nacional para las importaciones de mercancías que constan en el Anexo II de la presente Resolución;*

*La aplicación de esta salvaguardia por balanza de pagos incluye el establecimiento de una excepción de la aplicación del programa deliberación vigente en el marco de la Comunidad Andina, sí como de las preferencias arancelarias acordadas en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y en los Acuerdos de Complementación Económica y de Alcance Parcial, suscritos por el Ecuador, por lo tanto, a estas importaciones se aplicará no sólo esta salvaguardia, sino también el arancel nacional vigente.*  
(Comex, 2013, págs. 3-4)

## **6.2 Medio Ambiente**

El cuidado del medio ambiente, es uno de los objetivos de responsabilidad social, ya implantados dentro de la empresa CINTHYA COBOS.

Para su consecución la empresa utiliza materiales de fabricación, con el mínimo impacto de huella ambiental.

Por otra parte, esta empresa siempre busca el uso eficiente de la energía, esto se logra perfectamente con el modelo de fabricación, bajo pedido de los modelos personalizados; lo cual es un modelo de optimización energética en comparación de la fabricación industrializada.

Además el modelo de la tienda con tecnología virtual, impacta en el mínimo posible al medio ambiente puesto que se acorta el uso de papelería, y en su reemplazo se utiliza la digitalización y envío de documentos a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

### **6.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

En lo que respecta a los beneficiarios del proyecto, tanto en forma directa así como también en forma indirecta se cumple con los parámetros establecidos por el Plan Nacional del Buen Vivir vigente.

Este proyecto se alinea dentro de las metas trazadas por el Plan Nacional del Buen Vivir:

**Figura 97 - Lineamientos al PNBV 2013**

**Objetivo 1:**

Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

**Objetivo 2:**

Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

**Objetivo 3.**

Mejorar la calidad de vida de la población.

**Objetivo 4.**

Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

**Objetivo 7.**

Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

**Objetivo 9.**

Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

**Objetivo 10.**

Impulsar la transformación de la matriz productiva

**Elaborado por: Autores año 2016**

### **6.3.1 Beneficiarios Directos**

En primera instancia, las beneficiarias son las consumidoras cautivas y potenciales de la línea de calzado “PAZ” de la empresa CINTHYA COBOS, las que podrán escoger y adquirir su calzado, cumpliendo parámetros de moda urbana y confección de calzado, que a su vez pueda satisfacer sus gustos en lo relacionado a elegancia, diseño y confort. Un segundo e importante beneficiario, es el sector económico de la ciudad de Guayaquil, en forma específica a la empresa CINTHYA COBOS, puesto que podrá contar

con una base sólida para la comercialización y repotenciar su segunda línea de calzado con procesos fabriles ecuatorianos, generando reconocimiento de marca y de esta forma poder aumentar su catálogo de productos y ampliar su cuota de mercado.

### **6.3.2 Beneficiarios Indirectos**

En tercer lugar, al tratarse de un proyecto emprendedor se abren nuevas plazas de empleo adecuado, para el sector artesanal del área de confección de calzado y relaciones comerciales con proveedores locales, entre los que destacamos los desarrolladores de software en el medio informático, las agencias de publicidad para el impulso de nuestros productos y servicio, nuestro personal de comunicación que interactuará con nuestros clientes.

## CONCLUSIONES

El proyecto representa un gran valor de beneficio para las consumidoras de calzado de la ciudad de Guayaquil y para la empresa CINTHYA COBOS al cabo de los 5 años le permitirá ampliar su margen de ventas de la línea "PAZ" en alrededor del 50%, es decir que se duplicará la venta de esta línea.

La tienda virtual con el modelo de cápsula, es un servicio de ventas novedoso y con elementos diferenciados que pueden lograr una ventaja competitiva en favor de la empresa CINTHYA COBOS, con respecto a sus demás competidoras.

A nivel económico el proyecto es totalmente sostenible y viable dado que se comprueba en base a los indicadores un VAN de \$28,878.63 y una TIR de 33%.

En base al estudio de sensibilidad realizado, es necesario mantener un control en forma continua sobre los costos y el precio sobre la base superior de los \$80, para mantener los factores de rendimiento, tanto a nivel de TIR y VAN.

Se concluye que el proyecto se enmarca dentro de los parámetros de las leyes y reglamentos ecuatorianos establecidos al momento de su estudio, y por lo tanto brinda un entorno para su fiel cumplimiento y por ende es responsablemente social y es de gran aporte al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir vigente.

## **RECOMENDACIONES**

Para mantener las cuotas de ventas planteadas en el presente instrumento, se recomienda realizar un seguimiento semanal, mensual y anual de los indicadores claves del proceso de ventas, con el fin de identificar posibles bajas en las ventas y corregirlas en forma propicia.

Se recomienda que se mantenga el modelo de la tienda virtual, poniendo especial énfasis en el mejoramiento continuo del servicio para lograr el sostenimiento de esta ventaja competitiva.

Para mantener la TIR y la VAN, se debe tener especial cuidado en no hacer uso de nuevas fuentes de adquisición de capital de terceros, sino reinvertir sobre la base del crecimiento del capital para mantener un modelo sostenible y una mayor base de rentabilidad.

Se recomienda a la Empresa Cinthya Cobos, contemplar una alianza con los productores de insumos y materiales de calzado dentro del ámbito nacional, para obtenerlos sin necesidad de realizar una importación, que en un momento determinado pueden llegar a encarecerse.

Se debe poner especial énfasis en conservar el modelo de la tienda virtual como un servicio diferenciado y que

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central. (10 de 12 de 2015). *Expreso*. Obtenido de Expreso:  
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=8733740&idcat=38269&tipo=2>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Evolución de la Balanza Comercial. *Enero a Noviembre 2.015*, 5.
- Belmonte, A. V. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. ICEditorial.
- Carvajal, L., Ormeño, J., & Valverde, Á. (2013). *Atención al Cliente*. Madrid: Editex.
- Comex. (06 de 2013). <http://www.produccion.gob.ec>. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec>: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/resolucion466.pdf>
- Congreso Nacional Ecuador. (2010). Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor. En C. N. Ecuador, *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor* (pág. 7). Quito.
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Deloitte. (2015). *Informativo Gerencial Diciembre 2015*. Guayaquil.
- Deloitte Ecuador. (2.015). Encuesta Anual Mercado. *Estudio Mercado*, 2.
- FERNÁNDEZ, S. C. (2014). *VENTA ONLINE*.

INEC / EL COMERCIO. (15 de 04 de 2015). <http://www.elcomercio.com/>.  
Obtenido de <http://www.elcomercio.com/>:  
<http://www.elcomercio.com/tendencias/facebook-redessociales-ecuador-inec-usuarios.html>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2010).  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi\\_esGuayaquil\\_cifra\\_a\\_cifra.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf)

Ministerio de Telecomunicaciones. (28 de 10 de 2015).  
[www.observatoriotic.mintel.gob.ec](http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec). Obtenido de  
[www.observatoriotic.mintel.gob.ec](http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec):  
<http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/el-comercio-electronico-permite-que-su-negocio-crezca/>

Ortiz, J. A. (2013). *Monólogo de un vendedor: 5 Temas de marketing integral técnico-empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Servicio de Rentas Internas. (14 de 08 de 2015). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Obtenido de  
[www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec): <http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec/nueva-herramienta-para-emitir-comprobantes-electronicos/>

Universo, E. (19 de 01 de 2015). <http://www.eluniverso.com>. Obtenido de  
<http://www.eluniverso.com>:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/19/nota/4456816/sector-calzado-analiza-medida-cierre-2014>

## GLOSARIO

### Nueva Clasificación de Empleos en Ecuador

Dentro del proceso de mejoras continuas de la Encuesta de Empleo y Desempleo (ENEMDU), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en conjunto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) presentaron el nuevo marco conceptual para clasificar a la población con empleo.

El principal objetivo de este ejercicio es contar con una nueva categorización de los grupos que componen a la población con empleo para seguir las recomendaciones de la Decimonovena Conferencia de Estadísticos del Trabajo del marco de la Organización Internacional del Trabajo, celebrada en octubre del 2013.

#### Empleo Adecuado.-

“El empleo adecuado lo conforma la población que no tiene deficiencias ni de horas ni de ingresos. Sustituye a los antiguos ocupados plenos y suma el grupo de personas denominados “inconformes” que anteriormente se los clasificaba como subempleados solo por tener el deseo y la disponibilidad de querer trabajar más horas sin tener un déficit de horas ni ingresos.”

Dentro de la categoría de empleo inadecuado existirán tres subgrupos:

1. Los **subempleados**: conformado por las personas con empleo pero que presentan alguna deficiencia (de horas o de ingreso); reportan adicionalmente tener el deseo y la disponibilidad de trabajar más. Éste es el tradicional concepto de subempleo que usa la OIT.
2. El **empleo no remunerado** lo conforman los trabajadores que no

perciben ingresos, especialmente trabajadores familiares, aunque laboran en actividades que se transan en un mercado. Actualmente se encuentran clasificados dentro de los subempleados pero sin cumplir con las recomendaciones que para esta población define la OIT.

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-nueva-clasificacion-para-la-poblacion-con-empleo/>

**Comercio Electrónico.-** El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de Internet y otras redes informáticas, usando como forma de pago medios electrónicos, como las tarjetas de crédito.

#### **Tasa de crecimiento vegetativo.-**

El crecimiento vegetativo o natural de la población es la diferencia entre el número de nacidos y el número de fallecidos en un lugar durante un año, expresado normalmente en tantos por 100.

Es positivo cuando el número de nacidos supera al de fallecidos; es negativo cuando las muertes superan a los nacimientos.

Nº de nacidos- Nº de defunciones

Crecimiento vegetativo = ----- x 100

Nº de habitantes

Si al crecimiento vegetativo le sumamos la inmigración y le restamos la emigración, el resultado es el crecimiento real, que puede ser, igualmente, positivo o negativo.

#### **Webrooming**

“Showrooming es cuando un comprador visita una tienda para revisar un producto, pero después lo compra en línea desde casa. Esto sucede porque muchas personas prefieren ver y tocar la mercancía que van a comprar, y varios de estos productos están a menores precios en las tiendas en línea. Las tiendas locales esencialmente se vuelven los salones de muestra de los compradores en línea”

### **ShowRooming**

“Webrooming es el comportamiento opuesto de showrooming. Al hacer showrooming, los vendedores se encuentran con el desafío de que los clientes sólo llegan a la tienda a buscar y probar el producto, para posteriormente ir a casa y comprarlos en línea (a menudo con marcas competencia). Webrooming, por otra parte, es cuando los clientes buscan los productos en línea antes de acudir a una tienda física para una evaluación final, y finalmente realizar la compra”

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 – FOTOGRAFÍAS CINTHYA COBOS

Fotografías de Local Cinthya Cobos



Foto: Cinthya Cobos con Autores

Fotografías de Local Cinthya Cobos:



Fotografía: Tomada de Última colección Línea Calzado "PAZ"



Fotografía: Dentro de la Tienda Física Cinthya Cobos



Fotografía: Tomada de la última colección calzado Línea "PAZ"

## ANEXO 2 – ENCUESTA

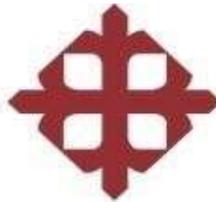
### Encuesta Mercado para Línea de Calzado "PAZ"

Estudio de Mercado para Introducción de Nuevo Canal de Comercialización para la Línea de Calzado "PAZ".

\*Obligatorio

---

Empresa: "CINTHYA COBOS"



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

1. Qué tipo de diseño de calzado valora más : \* Marca solo un óvalo.

- 1. Flats
- 2. Plataformas
- 3. Puntones
- 4. Sandalias
- 5. Deportivos

2. Que atributos valora en el calzado al momento de su compra: \* Marca solo un óvalo.

- 1. Diseño
- 2. Confort
- 3. Precio
- 4. Marca
- 5. Origen

3. ¿En qué rango de edad se encuentra? \* Marca solo un óvalo.

- a. 14 - 18 años
- b. 19 - 25 años
- c. 26 - 38 años
- d. 38 – 50 años
- e. Más de 50 años

4. ¿Cuántas veces al año adquiere pares de zapatos tipo casual? \* Marca solo un óvalo.

- a. 5 - 10
- b. 10 - 20
- c. 20 – 30
- d. Más de 30

5. ¿Cuál de las siguientes diseñadores conoce? \* Marca solo un óvalo.

- a. CINTHYA COBOS
- b. Logashian
- c. Liz Quirola
- d. Olga Doumet
- e. Ile Miranda

6. ¿Cuál de las siguientes opciones le motiva más para explorar nuevos lugares para comprar? \*

Marca solo un óvalo.

- a. Mejores Precios
- b. Variedad en Modelos
- c. Comentarios Positivos
- d. Zapato personalizado
- e. Promociones

7. ¿Le gustaría adquirir una nueva línea de calzado personalizado a través de una tienda virtual, en donde el diseñador es Usted? \* Marca solo un óvalo.

- a. Sí
- b. No

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos de tipo casual? \* Marca solo un óvalo.

- a. \$60 - \$ 80
- b. \$81 - \$ 90
- c. \$90 - \$ 100 dólares
- d. Más de \$ 100

9. Al crear una tienda móvil de calzado, cómo valoraría Usted la opción de personalizar el mismo, con la asesoría de una de las reconocidas diseñadoras de calzado a través de su página en internet? \* Marca solo un óvalo.

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Indiferente
- d. Poco importante
- e. Nada importante

10. En que sitios de la ciudad, prefiere que estén ubicadas las tiendas móviles \*  
Marca solo un óvalo.

- a. Centro Comerciales
- b. Universidades
- c. Ferias
- d. Eventos de moda
- e. Hoteles



**CARTA DE AUTORIZACIÓN EXPRESA**  
**PARA USO DE IMAGEN Y DATOS DE LA EMPRESA**  
**CINTHYA COBOS**

Yo, Cinthya Cobos declaro en forma expresa a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y los autores: Carmen Guevara y Leonardo Izquierdo, mi autorización para el uso de la imagen, nombre, y datos de la empresa, que les fueren necesarios para la investigación del tema:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE COMERCIALIZACIÓN CON MODELOS PERSONALIZADOS DE LA LÍNEA DE CALZADO FEMENINO "PAZ" EN LA EMPRESA "CINTHYA COBOS" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL AÑO 2016.**

---

**CINTHYA COBOS**  
**GERENTE PROPIETARIA**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Guevara Castillo Carmen Paola**, con **C.C: # 091737791-3** autora del trabajo de titulación: Plan de Negocios para la Implementación de un Nuevo Canal de Comercialización con Modelos Personalizados de la Línea De Calzado Femenino “Paz” En La Empresa “Cinthy Cobos” en la Ciudad de Guayaquil Año 2016, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_  
**Nombre: Guevara Castillo Carmen Paola**  
**C.C.: 091737791-3**

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Izquierdo del Cruz Donnís Leonardo**, con **C.C: # 070298756-1** autor del trabajo de titulación: Plan de Negocios para la Implementación de un Nuevo Canal de Comercialización con Modelos Personalizados de la Línea De Calzado Femenino “Paz” En La Empresa “Cinthyá Cobos” en la Ciudad de Guayaquil Año 2016, previo a la obtención del título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_  
**Nombre: Izquierdo De La Cruz Donnís Leonardo**  
**C.I: 070298756-1**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de negocios para la implementación de un nuevo canal de comercialización con modelos personalizados de la línea de calzado femenino "PAZ" en la empresa "Cinthy Cobos" en la ciudad de Guayaquil año 2016.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Guevara Castillo, Carmen Paola Izquierdo de la Cruz, Donnis Leonardo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	San Andrés Samaniego, Félix Homero		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Escuela de Administración de Ventas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero(a) en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	22 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	134
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercialización, Negociación, Ventas, Marketing, Tienda Virtual Como Nuevo Canal de Comercialización		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan, Negocios, Tienda, Virtual, Calzado, Modelos, Personalizados		

#### RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

El presente plan de negocios comprende el estudio de mercado y análisis económico para la introducción de un nuevo canal de comercialización para la línea de calzado femenino "PAZ" de manufactura nacional y con modelos personalizados a través de una tienda virtual para la empresa CINTHYA COBOS, siendo su área geográfica de implementación los principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil para el año 2016. Este canal se presenta como una tienda virtual con tecnología móvil en forma de calzado, que será rotada de forma temporal en los centros comerciales, otro aspecto diferenciador de especial relevancia es que las clientas pueden darle su propio toque personal, previo a la compra del calzado, con un mecanismo automatizado que incluye desde la medición de la talla, la elección del modelo, color y textura. Después el pago se recepta con medios de cobro móviles, luego la información del calzado se envía digitalmente: factura para la clientela y solicitud de fabricación que se dirige al grupo artesanal y al cabo de 5 días laborables, las clientas deben acudir a una tienda física de Cinthy Cobos para retirar su producto terminado. En la parte económica el proyecto demuestra mediante el estudio de factibilidad que es viable y que beneficia a las guayaquileñas a la empresa Cinthy Cobos y además como fuente de empleo y generación de canales de producción.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0996622888 / 0984982289	E-mail: <a href="mailto:carmen.guevara@cnt.gob.ec">carmen.guevara@cnt.gob.ec</a> / <a href="mailto:dlizquie@pacifico.fin.ec">dlizquie@pacifico.fin.ec</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Sempértegui Cali, Mariela Johanna	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 ext. 5046	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec">mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/">http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/</a>