

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Planta de producción de calzado deportivo  
de para uso casual**

**Luis Eduardo Páez Rodríguez**

**Franklin Alberto Gordillo Ortiz**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
“Master of Business Administration (MBA)”

Quito, Octubre del 2009

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Planta de producción de calzado deportivo  
para uso casual**

**Luis Eduardo Páez Rodríguez**

**Franklin Alberto Gordillo Ortiz**

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración y  
Director de la Tesis .....

Matías Santana, PhD (c)  
Miembro del Comité de Tesis .....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité de Tesis .....

Giuseppe Marzano, PhD  
Decano del Colegio de Administración .....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, Octubre del 2009

**© Derechos de Autor**

Luis Eduardo Páez Rodríguez  
Franklin Alberto Gordillo Ortiz  
2009

## **Agradecimientos**

En primer lugar a Dios, que es la fuente de inspiración de todo lo que realizamos, por la oportunidad que nos da de existir y darnos la fortaleza para luchar contra las adversidades.

A nuestros padres, esposas e hijos, por el apoyo incondicional, comprensión y soporte en momentos difíciles durante estos tres años de duro trabajo que nos ha significado la consecución de este tan anhelado objetivo.

A la empresa PRONACA y sus Directivos, por el auspicio y aporte económico prestados para la consecución de esta maestría.

A La Universidad San Francisco de Quito, por el contingente físico y a todos los profesores que a más de compartir sus conocimientos también supieron ser nuestros amigos por el don de gentes que demostraron y de manera particular a los profesores que nos orientaron en la elaboración de la tesis.

A todos nuestros compañeros, con los que compartimos día a día las aulas durante dos años en los buenos y malos momentos y con quienes formamos lazos más estrechos de amistad.

Finalmente a nuestros compañeros de trabajo, personas e instituciones que nos ayudaron con información para la culminación de la presente tesis.

Quito, Octubre del 2009

## **Resumen**

El presente trabajo es el Plan de Negocios de la empresa CONEXION SHOES que estará ubicada en la ciudad de Quito, su visión es convertirse en la primera planta de producción de calzado deportivo para uso casual en el Ecuador en los siguientes 5 años. El calzado que produce es de cuero con plantas de goma y sus referentes son los denominados calzados “Free Style” ofrecidos principalmente por Adidas, Nike y Converse y cuya orientación está hacia la moda más que al desempeño deportivo. El mercado objetivo lo integran los jóvenes comprendidos entre los 15 y 25 años de nivel socio-económico medio que suman 808.449 habitantes en el Ecuador de los cuales el 71%, es decir 574.000 habitantes, usan calzado deportivo como parte de su vestimenta casual.

A pesar de la dura competencia existente en el país, a la entrada legal e ilegal de productos importados y de acuerdo a la coyuntura actual tanto política como económica existe la oportunidad real de emprender a largo plazo en este sector manufacturero que contribuirá a la generación de empleo y desarrollo económico del país.

## **Abstract**

The present work is the Business Plan of CONEXION SHOES Company that will be located in Quito; its vision is to become the first plant producing sports shoes for casual wear in the next 5 years. The shoes leather are produced with gum plants their look alike are the shoes called “Free Style” offered primarily by Adidas, Nike and Converse and whose orientation is toward fashion rather than sporting performance. The target markets is composed of young people between the aged of 15 and 25 years of middle class, the amount of inhabitants add up to 808.449 in Ecuador and of which 71%, that is 574.000 inhabitants, use sport shoes as part of their regular clothing.

In spite of hard existent competition in the country, legal and illegal entrance of imported products and according to the current situation both politically and economically there is a real opportunity to undertake long-term use at this manufacturing sector that will contribute to the generation of employment and economic development in the country.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1.- Oportunidad de Negocio .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 2.- Análisis Externo.....</b>	<b>4</b>
<b>Situación General del Ecuador.....</b>	<b>4</b>
Demografía .....	4
<b>Economía .....</b>	<b>5</b>
PIB Nacional .....	5
Salarios .....	8
Política / Legal.....	8
Tecnología .....	9
Tendencias Sociales.....	11
<b>Análisis Sector Calzado.....</b>	<b>11</b>
Definición .....	11
<b>Análisis de las Fuerza Competitivas de Porter .....</b>	<b>12</b>
<b>Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.....</b>	<b>12</b>
Necesidades de Capital.....	12
Curva de Aprendizaje .....	13
Diferenciación del Producto .....	13
Poder de Negociación del Consumidor .....	13
Amenaza de Productos Sustitutos .....	14
Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
Rivalidad Entre los Competidores Existentes .....	14
<b>Estudio de la Competencia.....</b>	<b>15</b>
Competidores.....	15
Capacidad Instalada.....	16
Tasa de Crecimiento .....	17
Análisis Estratégico .....	17
<b>Análisis FODA .....</b>	<b>18</b>
Fortalezas.....	18
Oportunidades.....	19
Debilidades .....	19
Amenazas .....	19
<b>Capítulo 3.- Plan Estratégico.....</b>	<b>21</b>
Estrategia Genérica.....	21
Estrategias Sectoriales .....	21
Visión .....	22
Misión.....	22
Valores.....	22
Objetivos.....	22
<b>Capítulo 4.- Plan Comercial .....</b>	<b>23</b>
Producto.....	23
Precio.....	23
Plaza .....	24

<b>Publicidad y Promoción</b> .....	24
Frase de Posicionamiento .....	24
Rol de la Publicidad.....	24
Promesa Básica.....	24
Reason Why.....	24
Slogan .....	24
Otros .....	25
<b>Capítulo 5.- Administración y Operaciones</b> .....	26
Plan de Administración .....	26
<b>Plan de Operaciones</b> .....	27
<b>Proceso de Producción</b> .....	27
Modelado, Diseño y Patronaje .....	27
Corte y Troquelado.....	28
Costura y Armado de Piezas.....	28
Montaje.....	28
Acabado .....	28
Empacado .....	28
Maquinaria.....	28
Costo de Producción.....	29
<b>Control de Calidad</b> .....	30
Corte de Piel o Troquelado.....	30
Costura y Armado de Piezas.....	30
Montaje.....	30
Acabado .....	30
Empacado .....	30
Producto terminado .....	30
Materia Prima - Cuero .....	31
<b>Capítulo 6.- Plan Financiero</b> .....	33
Estado de Pérdidas y Ganancias .....	33
Flujo de Caja.....	35
Balance General.....	36
<b>Análisis Financiero</b> .....	37
Estructura de Capital y Financiamiento.....	37
Política de Dividendos.....	37
TIR y VAN .....	37
Análisis de Sensibilidad .....	38
<b>Capítulo 7.- Conclusiones</b> .....	39
<b>Bibliografía</b> .....	40
<b>Anexos</b> .....	43

## Lista de Figuras

### Gráficos

Gráfico No. 1	Producción por tipo de calzado .....	2
Gráfico No. 2	Producción de zapatos deportivos proyectada.....	3
Gráfico No. 3	Tendencia y tasa promedio de crecimiento .....	4
Gráfico No. 4	Producto Interno Bruto (PIB) .....	6
Gráfico No. 5	Producto Interno Bruto (PIB) de la industria .....	7
Gráfico No. 6	Participación de la industria en el PIB nacional.....	7
Gráfico No. 7	Salario real vs. salario nominal .....	8
Gráfico No. 8	Participación de mercado en miles de USD .....	16
Gráfico No. 9	Mapa estratégico.....	17

### Cuadros

Cuadro No. 1	Población del Ecuador por provincias .....	5
Cuadro No. 2	Grado de automatización por sectores .....	10
Cuadro No. 3	Número de computadoras que poseen las empresas .....	10
Cuadro No. 4	Principales productores de calzado .....	16
Cuadro No. 5	Organigrama inicial .....	26
Cuadro No. 6	Proceso de producción .....	27
Cuadro No. 7	Maquinaria .....	28
Cuadro No. 8	Costo de producción .....	29
Cuadro No. 9	Relación de materias primas .....	29
Cuadro No. 10	Inventario de producto terminado .....	31
Cuadro No. 11	Inventario de materia prima (bandas de cuero).....	32
Cuadro No. 12	Estado de Pérdidas y Ganancias .....	33
Cuadro No. 13	Personal de CONEXION SHOES .....	34
Cuadro No. 14	Flujo de Efectivo .....	35
Cuadro No. 15	Balance General .....	36
Cuadro No. 16	Pago de dividendos .....	37
Cuadro No. 17	Sensibilidad al precio de venta .....	38
Cuadro No. 18	Sensibilidad al precio del cuero .....	38
Cuadro No. 19	Sensibilidad a los precios de venta y compra de cuero.....	38

### Anexos

Anexo 1	Investigación exploratoria.....	43
Anexo 2	Tasa de descuento .....	51
Anexo 3	Precio materias primas .....	54
Anexo 4	Instalaciones, maquinaria y equipo .....	55
Anexo 5	Descriptivo de cargos.....	60

## Resumen Ejecutivo

CONEXION SHOES es una planta de producción de calzado deportivo para uso casual estará ubicada en la ciudad de Quito para servir los primeros años a la provincia de Pichincha y después ampliar su distribución hacia el resto de provincias del Ecuador comenzando por Guayas y Manabí. Las ventas son realizadas a través de distribuidores que se encuentren ubicados en lugares de concurrencia masiva de los integrantes del mercado objetivo.

El calzado ofertado tiene como referencia modelos de la línea “FREE STYLE” Adidas, Nike y Converse principalmente y como estrategia mantiene los precios cercanos al 50% del promedio de precios de estas dos marcas y que al momento se ubica en USD\$ 80. De acuerdo al análisis de costos el precio de venta al público es de USD\$ 36 mientras que para el distribuidor es de USD\$ 30 el par.

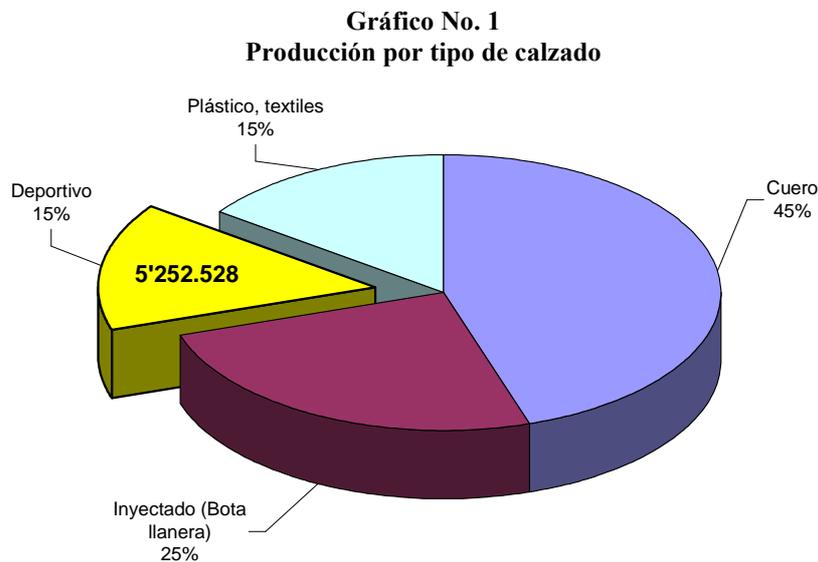
La misión y visión de CONEXION SHOES está orientada a ser la primera empresa de producción de calzado deportivo para servir a un nicho de mercado formado por los jóvenes entre 15 y 25 años del sector urbano pertenecientes al nivel socio-económico medio del Ecuador. Este nicho de mercado está estimado en 808.449 habitantes de los cuales un 71% utiliza calzado deportivo como parte de su vestimenta, utilizando la estimación de la Cámara de Calzado del Tungurahua de 3 pares de consumo per-cápita se tendría un mercado de 1'722.000 pares al año a un precio referencial de USD\$ 39,41 el mercado total se estima en USD\$ 67,8 millones. La promesa básica de CONEXION SHOES es brindar un calzado a la moda de acuerdo a los gustos y tendencias de su comunidad.

CONEXION SHOES basado en sus ventas de 200 pares diarios hasta llegar a una venta de 400 diarios que significan 100.000 al año con una participación dentro del nicho del 5,3% muestra en su análisis financiero una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 35,10%, Margen Bruto del 24,4% y Neto del 7,9% que la hacen muy rentable y atractiva si se considera además que tiene un VAN positivo de USD\$ 104.992 a una tasa de descuento del 28,84% estimada para este sector.

## Capítulo 1.- Oportunidad de Negocio

### *Calzado deportivo para uso casual para jóvenes entre 15 y 25 años de nivel socio-económico medio.*

La demanda de calzado según información de la Cámara de Calzado del Tungurahua (CALTU) tiene una media de consumo de 2,5 pares de zapatos per-cápita por año<sup>1</sup>, con lo que, haciendo una relación con la población del año 2009 de 14'006.741<sup>2</sup>, la demanda estimada sería de 35'016.852 pares<sup>3</sup>, de los cuales un 15% corresponden a calzado deportivo<sup>4</sup>, es decir, que la demanda de este tipo de calzado a nivel nacional se estimaría en 5'252.528 pares por año.



Fuente: CORPEI

La población urbana comprendida entre las edades de 15 y 25 años es de 2'449.846 habitantes distribuidos por provincias en: Pichincha 816.152, Guayas 1'080.988 y 552.706 en el resto. La distribución de la población por nivel socio-económico concentra el 33% en los niveles C1 (medio alto), C2 (medio) y C3 (medio bajo)<sup>5</sup>, con lo

<sup>1</sup> Cf., CALTU (Cámara de Calzado del Tungurahua), presentación en “Foro de la Industria del Calzado de América Latina”, 2006

<sup>2</sup> Cf., INEC – CEPAL, “Ecuador: Estimaciones y proyecciones de Población 1950-2025”, 2003, P-33

<sup>3</sup> Cf., Explored, “Las restricciones alientan a los artesanos”, 23 de junio del 2009, URL:<http://www.explored.com.ec>

<sup>4</sup> Cf., CORPEI – CBI, “Expansión de la oferta exportable del Ecuador”, 2001, P-6

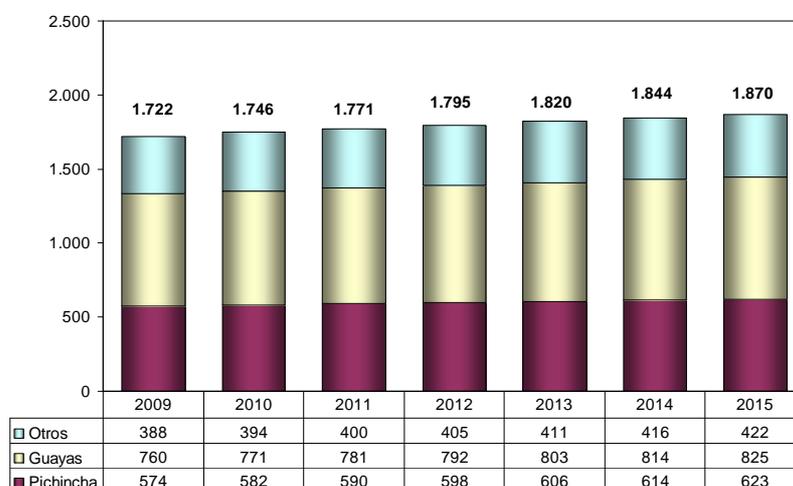
<sup>5</sup> Cf., INEC-Revista Ecuatoriana de Estadística, “Estratificación Socio-Económica para el Ecuador”, 2008, P-32

que el número de habitantes comprendidos entre 15 y 25 años de este nivel socio-económico es de 808.449.

Considerando que una gran parte de estos jóvenes, aproximadamente 315.983 asisten a 73 universidades y escuelas politécnicas del país entre públicas, cofinanciadas y privadas<sup>6</sup>, se decidió hacer un estudio mediante una “investigación exploratoria”<sup>7</sup>, en las universidades Central, Católica, UTE y Salesiana con una muestra de 300 personas para analizar cuantos utilizan calzado deportivo, el resultado fue que el 71% de los jóvenes observados utilizaban este tipo de calzado como parte de su vestimenta casual (Anexo.1).

Utilizando esta cifra se puede estimar que 574.000 jóvenes ( $808.449 * 71\%$ ) con un consumo per-cápita de 3 pares<sup>8</sup>, consumirían 1'722.000 pares de zapatos deportivos al año, a un precio referencial de USD\$ 39,41 cada par<sup>9</sup>, daría como resultado USD 67,8 millones de dólares, que es el mercado estimado para el año 2009.

**Gráfico No. 2**  
**Producción zapatos deportivos proyectada**



**Fuente:** elaborado por los autores

La demanda esperada para el año 2015 es de 1'870.000 pares de zapatos que está atada a la tasa de crecimiento poblacional proyectada por el INEC-CEPAL hasta el año 2025.

<sup>6</sup> Cf., Diario El Universo, “No todo será gratis, pese a la gratuidad”, 19 de octubre 2008, URL:<http://www.eluniverso.com>

<sup>7</sup> Cf., Czincota Kotabe, “Administración de Marketing”, 2da edición-2001, P-128

<sup>8</sup> Se utiliza 3 pares per cápita en vista de que el dato obtenido de CALTU de 2,5 pares incluye toda la población, es decir niños, ancianos, etc. que hacen que el consumo per cápita disminuya.

<sup>9</sup> Cf., Diario El Mercurio, “Norma INEN 1 es incumplible”, 29 de enero del 2009, URL:<http://www.elmercurio.com.ec>

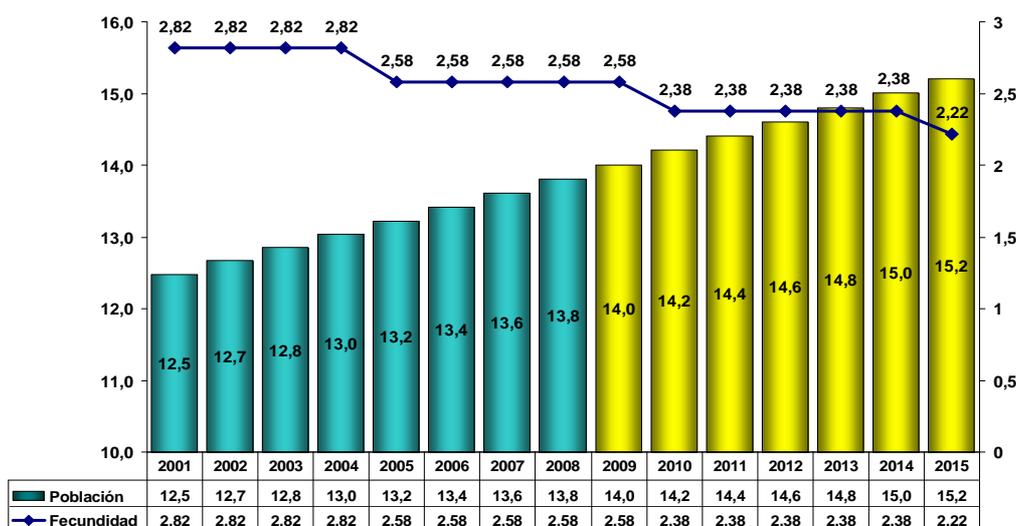
## Capítulo 2.- Análisis Externo

### Situación General del Ecuador

#### Demografía

Según estimaciones del INEC la población pasará de 14,0 millones de habitantes en el año 2009 a 15,2 millones en el año 2015 a una Tasa Global de Fecundidad (TGF) del 2,38<sup>10</sup>, con una reducción al 2,22 de la TGF a partir del 2015, mientras que el promedio de América Latina en el año 2009 es de 2,4 y en el año 2015 será de 2,1<sup>11</sup>, lo que muestra que el Ecuador tiene un crecimiento similar al de la región. Por otro lado, la TGF ha mantenido una clara tendencia hacia la baja considerando que pasó de 2,82 a 2,58 desde el año 2001 hasta el año 2009.

Gráfico No. 3  
Tendencia y tasa promedio de crecimiento



Fuente: INEC

<sup>10</sup> Cf., CEPAL, “Anuario estadístico de América Latina y el Caribe”, 2008, P-31.- **Tasa Global de Fecundidad (TGF)**.- es el número de hijos que en promedio tendría cada mujer de una cohorte hipotética de mujeres que durante el período fértil tuviera sus hijos de acuerdo con las tasas de fecundidad por edades de la población en estudio y no estuvieran expuestas a riesgos de mortalidad desde el nacimiento hasta el término del período fértil.

<sup>11</sup> Cf., CEPAL, “Anuario Estadístico de América Latina y El Caribe”, 2008

La población en el año 2009 muestra que las provincias con más de 500 mil habitantes son: Guayas 3'699.321, Pichincha 2'758.629, Manabí 1'348.430, Los Ríos 768.207, Azuay 702.994, El Oro 631.679 y Tungurahua 520.014<sup>12</sup>.

**Cuadro No. 1**  
**Población del Ecuador por Provincias**

PROVINCIA	TOTAL	URBANA
Azuay	702.994	441.527
Bolívar	183.193	64.639
Cañar	231.528	112.064
Carchi	169.877	96.230
Chimborazo	455.212	230.035
Cotopaxi	416.167	158.257
El Oro	631.679	515.237
Esmeraldas	453.557	200.867
Galápagos	23.863	20.023
Guayas	3.699.321	3.073.430
Imbabura	414.451	239.826
Loja	442.011	235.102
Los Ríos	768.207	452.886
Manabí	1.348.430	828.900
Morona Santiago	135.297	59.364
Napo	100.747	42.888
Orellana	117.896	42.202
Pastaza	79.740	40.198
Pichincha	2.758.629	1.960.931
Sucumbios	173.461	81.989
Tungurahua	520.014	265.300
Zamora Chinchipe	87.663	40.695
No Delimitadas	91.512	0
<b>TOTAL</b>	<b>14.005.449</b>	<b>9.202.590</b>

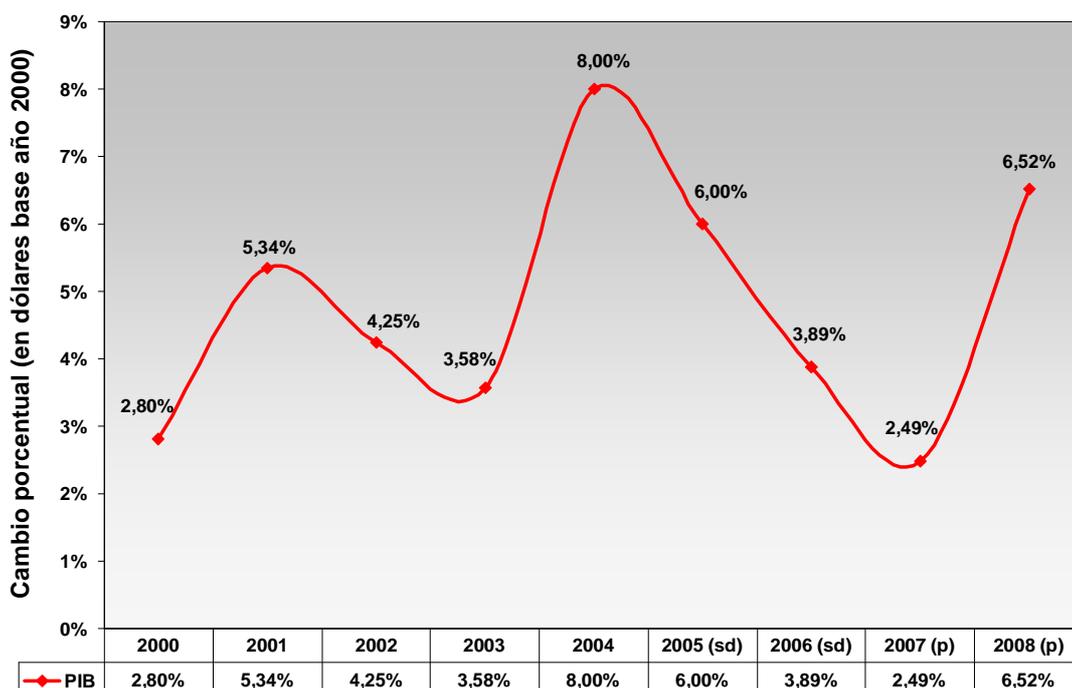
Fuente: INEC

## **Economía**

PIB Nacional.- Se puede apreciar que el Ecuador ha experimentado un continuo crecimiento a lo largo de los últimos nueve años con diferente magnitud, siendo los crecimientos más relevantes los correspondientes a los años 2004, 2005 y 2008 que tuvieron incrementos superiores al seis por ciento.

<sup>12</sup> Cf., INEC, "Proyección de población por provincias, cantones, y áreas urbana y rural para el período 2001-2010", 2004

**Gráfico No. 4**  
**Producto Interno Bruto (PIB)**

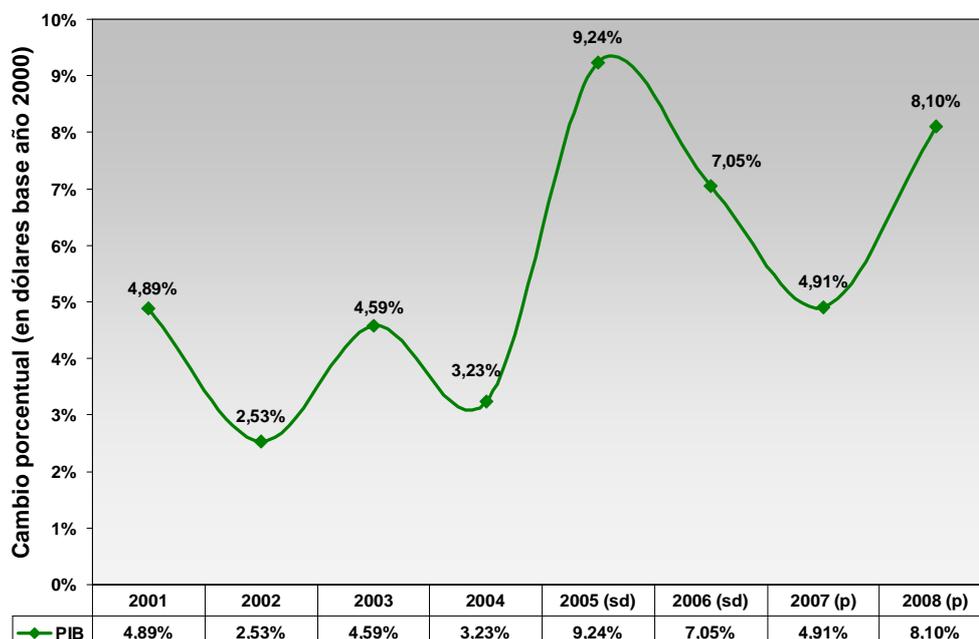


**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
(sd) – semidefinitivo, (p) - provisional

El sector Manufacturero en el Ecuador ha sido un importante contribuyente a este periodo de expansión, puesto que en los últimos nueve años ha presentado incrementos superiores al 7% en los años 2005, 2006 y 2008. Poniendo de manifiesto que esta actividad productiva dentro del Ecuador ha tenido crecimientos superiores al conjunto de la economía, en el siguiente gráfico se puede apreciar que los crecimientos más altos fueron en los años 2005 con 9.24% seguido por el 8,10% del año 2008, generados principalmente por el mayor desempeño de la industria de la construcción y la administración pública<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Cf., BCE, “Evolución de la economía ecuatoriana Marzo 2009”, 2009, P-5

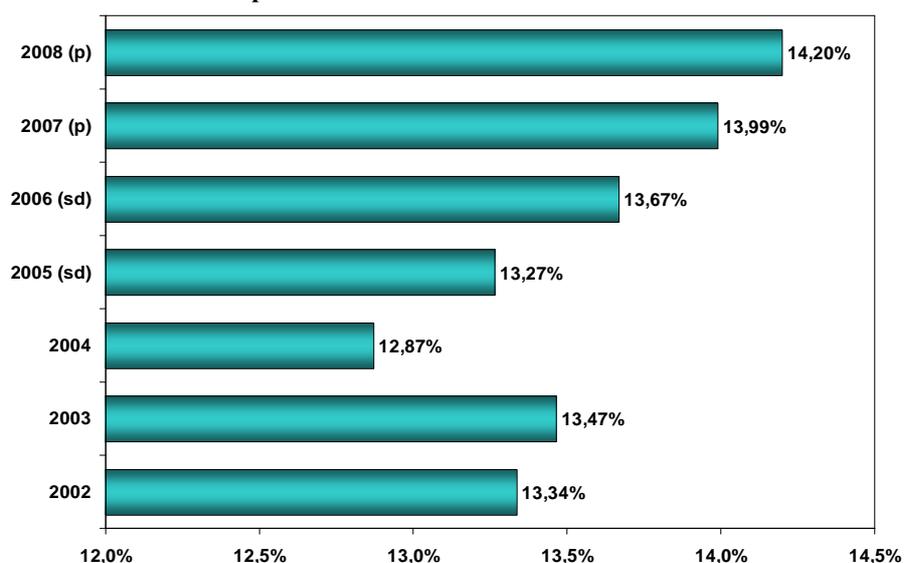
**Gráfico No. 5**  
**Producto Interno Bruto (PIB) de la Industria**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
(sd) – semidefinitivo, (p) - provisional

El PIB del sector Manufacturero con estos crecimientos tiene una participación dentro del PIB nacional que ha subido desde el 13,34% en el año 2002 hasta 14,20% registrado en el año 2008 como se muestra en el siguiente gráfico.

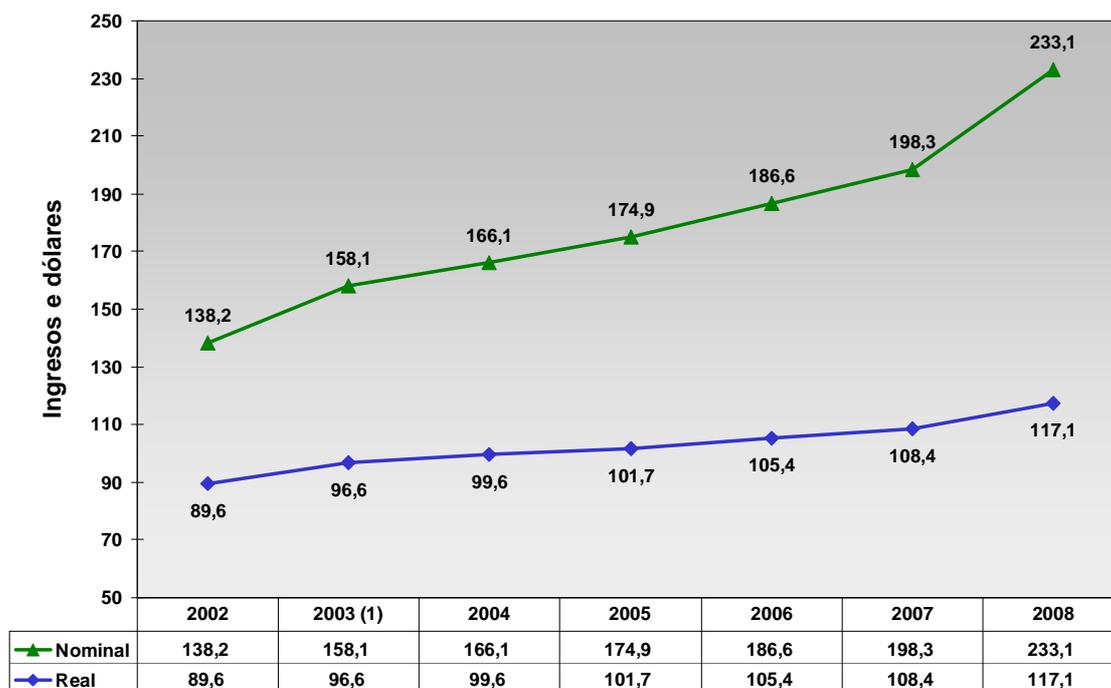
**Gráfico No. 6**  
**Participación de la industria en el PIB Nacional**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
(sd) – semidefinitivo, (p) - provisional

Salarios.- El ecuatoriano ha incrementado su salario real a lo largo de los últimos seis años, pasando de los 96,6 USD en el 2003 a 117,1 USD en el 2008 existiendo un crecimiento para este período del 21,22%. Es posible esperar que este comportamiento en el ingreso de un trabajador le permita incrementar su gasto a lo largo del tiempo.

**Gráfico No. 7**  
**Salario Real vs. Nominal**



Fuente: BCE, "Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 65"

### **Política / Legal**

El Ecuador desde el año 2007 tiene en el poder una tendencia política de izquierda, la misma que permanecerá hasta el año 2013 conforme a los resultados de las elecciones realizadas en el año 2009; adicionalmente, es importante señalar que esta tendencia tiene la posibilidad de hacer mayoría absoluta en la Asamblea Nacional que es la encargada de legislar y aprobar leyes.

El Gobierno, como parte de su política, suspendió el Tratado de Libre Comercio TLC con los Estados Unidos apenas entrado al poder en el año 2007, y ahora dentro de su tendencia proteccionista, y a través del COMEXI con resolución del 19 de enero del 2009, emitió reformas arancelarias que se aplicaron desde el 23 de enero y consisten en establecer salvaguardas a la importación de 627 productos entre los que se encuentra el

calzado con \$10 adicionales por cada par<sup>14</sup>, esto con miras a fomentar la producción local. Con estas salvaguardas, el Ecuador tiene que enfrentar los intereses comerciales de algunos países cuyos productos tienen un mercado en el Ecuador como Colombia y Perú principalmente.

Otro aspecto relevante del manejo político económico tiene que ver con la dolarización que se adoptó desde enero del 2000, de acuerdo a la revista Quantum de febrero del 2009 debido a la caída de liquidez y falta de fuentes de financiamiento ésta estaría en peligro y una de las alternativas que le quedaría al Gobierno sería la emisión de moneda propia y salida de la dolarización<sup>15</sup>, porque con un déficit demasiado alto el Gobierno no podrá pagar sueldos y mantener un nivel básico de gastos<sup>16</sup>, esto sumado a las constantes aclaraciones del gobierno central de que no se saldría de la misma, han creado un ambiente de desconfianza en el sector empresarial, pero esta percepción al parecer estaría cambiando de acuerdo a los últimos datos del índice de confianza empresarial medido y monitoreado por Deloitte de manera mensual y que se colocó en mayo del 2009 en 93,2 puntos de 250 posibles, que son 22 puntos más que los registrados en abril de este mismo año<sup>17</sup>.

### **Tecnología**

Como cita el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC) adjunto al Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Minas (MICIP) en su estudio “Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria (PYMES)” realizado el año 2002 y publicado en el año 2004, el grado tecnológico de las PYMES puede medirse desde dos perspectivas principales: automatización de la maquinaria y utilización de tecnologías de información y comunicación.

De acuerdo al grado de automatización de la maquinaria, las PYMES se han dividido en cuatro grandes grupos: las de accionamiento manual el 29,1%, semiautomáticas el 43,6%, automáticas el 23,6% y computarizadas el 3,7%. En la utilización de maquinaria

---

<sup>14</sup> Cf., Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, “Boletín Informativo 012-009”, Ene 2009

<sup>15</sup> Cf., Revista Quantum, “La liquidez del gobierno se agota y las fuentes de financiamiento son escasas”, 2009, P-21

<sup>16</sup> Cf., Revista Perspectiva, “Desdolarización”, 2009, P-6

<sup>17</sup> Cf., Diario Hoy, “La confianza empresarial subió 22 puntos en mayo”, 3 de junio del 2009, URL:<http://www.hoy.com.ec>

por sectores económicos puede apreciarse que existe un poco o limitado acceso a maquinaria computarizada.

**Cuadro No. 2**  
**Grado de automatización por sectores**

Sectores	accionamiento manual	semi automáticas	automáticas	computarizada	TOTAL
Alimentos	23,4%	47,5%	27,7%	1,4%	100,0%
Madera y muebles	44,6%	44,6%	7,1%	3,6%	100,0%
Papel e imprenta	13,6%	22,0%	55,9%	8,5%	100,0%
Productos químicos	20,5%	42,0%	32,1%	5,4%	100,0%
Minerales no metálicos	42,9%	33,9%	19,6%	3,6%	100,0%
Maquinaria y equipo	37,1%	47,3%	13,8%	1,8%	100,0%
Textil y confecciones	27,0%	46,7%	20,4%	5,8%	100,0%
Cuero y calzado	28,0%	56,0%	16,0%	0,0%	100,0%
Totales	29,1%	43,6%	23,6%	3,7%	100,0%

Fuente: INSOTEC

Por otra parte, de acuerdo a la utilización de tecnologías de información y comunicación este estudio encontró que el 36% de las empresas no tienen computadoras, el 35% que dispone de una sola, el 20% utiliza entre 2 y 3 computadoras y solamente el 3% tendría más de tres. La utilización de computadoras por sectores advierte una débil incorporación de sistemas computarizados.

**Cuadro No. 3**  
**Número de computadoras que posee la empresa**

Sectores	0	1	2 a 3	4 a 6	más de 6	TOTAL
Alimentos	29,5	37,4	19,6	7,0	6,4	99,9
Madera y muebles	43,4	23,5	16,9	10,3	5,9	100,0
Papel e imprenta	21,8	41,8	24,5	9,1	2,7	99,9
Productos químicos	30,8	35,1	24,6	4,9	4,6	100,0
Minerales no metálicos	48,7	35,7	12,2	0,9	2,6	100,1
Maquinaria y equipo	34,1	34,8	24,5	5,0	1,6	100,0
Textil y confecciones	44,9	32,2	16,8	4,0	2,1	100,0
Cuero y calzado	29,7	46,9	14,1	9,4	0,0	100,1

Fuente: INSOTEC

Por consiguiente debido a la poca utilización de tecnología, los procesos de producción se hacen de acuerdo a las instrucciones de jefes de planta en el 56% de las empresas y no con el uso de sistemas de computación, lo que termina en una sub-utilización de capacidades principalmente. En otras áreas como mercadeo el 90% sostiene que conoce los gustos y hábitos del consumidor y que asimismo sabe la calidad y precios de la competencia, aunque esto no estaría sustentado técnicamente puesto que solo el 57% de las PYMES afirmó que realiza investigaciones de mercado de acuerdo al mismo estudio.

## **Tendencias sociales**

Los jóvenes comprendidos entre los 15 y 25 años son los nacidos desde el año 1984 hasta 1994 y estarían inmersos dentro de la conocida *generación de consumo “Y”*. Esta generación ha pasado por grandes cambios tecnológicos que van desde la utilización del sistema operativo para computadoras DOS hasta Windows, son jóvenes que manejan fácilmente estos aparatos y el Internet, charlan y comparten información en el ciberespacio a través de YouTube, MySpace, Hi5, Facebook, etc. Crecieron en un mundo que está saturado de medios y por lo mismo son conscientes de marcas de todo tipo, son grandes impulsores de consumo como la telefonía celular y el Internet. Esta generación en los Estados Unidos de América es una fuerza de 60 millones de jóvenes<sup>18</sup>. En el Ecuador este grupo lo forman aproximadamente 4 millones de jóvenes de acuerdo a los datos de la “Proyección de la población por grupos de edad del INEC, período 2001-2010 (edad comprendida entre 15 y 29 años)”

## **Análisis sector calzado**

### **Definición**

El cuero y calzado es un sector importante para la economía, unido al sector manufactura representa el 14,78% de la contratación de mano de obra nacional y el 14,20% del PIB, en la provincia del Tungurahua está concentrado el 68% de la producción de este cluster<sup>19</sup>, en el subsector calzado, según la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU) la demanda de zapatos en el Ecuador supera los 30 millones de pares al año con un consumo per-cápita promedio de 2,5 pares por habitante, la industria nacional cubre el 40% del mercado, mientras que el calzado importado especialmente desde Asia lo hace con el 60%. A esta actividad están vinculados 1.500 fabricantes artesanales, 500 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y 20 industrias<sup>20</sup>.

La demanda de calzado está compuesta por: 45% calzado de cuero, 25% calzado inyectado (bota llanera, inyectado en lona), 15% calzado deportivo y 15% calzado plástico, eva (conocido como fomix, goma eva, foamy) y otros<sup>21</sup>, con lo que la demanda de calzado deportivo es de aprox. 5'252.528 pares al año.

---

<sup>18</sup> Cf., Czinkota Kotabe, “Administración de Marketing”, 2da edición-2001, P-187

<sup>19</sup> Cf., CORPEI, “Perfiles de productos – Cuero y Elaborados”, Abril 2008, P-2

<sup>20</sup> Cf., Diario El Universo, “Producción Local”, 16 de enero 2009, URL:<http://www.eluniverso.com>

<sup>21</sup> Cf., CORPEI – CBI, “Expansión de la oferta exportable del Ecuador”, 2001

La industria de calzado es considerada como una “estrella en adversidad” por el Ministerio de Comercio Exterior (MICIP) en su informe “Competitividad Industrial en el Ecuador” publicado en el año 2004, lo que significa que esta industria tiene crecimientos menores al promedio mundial pero que a mediano plazo existen perspectivas de crecimiento, como dato adicional en este mismo informe se revela que las exportaciones en el año 2008 fueron de 32 millones de dólares<sup>22</sup>.

### **Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter**

El sector a analizar es el de la fabricación y comercialización de calzado, industria que, como se verá, ofrece un potencial de rentabilidad promedio a largo plazo igual al costo de oportunidad de capital.

#### *1.- Amenaza de ingreso de nuevos competidores*

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja porque las barreras de entrada son altas pudiendo citarse las siguientes en orden de intensidad:

*Necesidades de capital.*- La inversión para montar una planta de producción de calzado estaría en aproximadamente \$3 por cada par de zapatos al año<sup>23</sup>; sin embargo, la falta de capital para invertir por la poca confianza de las entidades financieras desmotivan al sector, puesto que las condiciones y requisitos que solicitan son muy rígidos y de trámite lento. La falta de tecnología más actualizada de acuerdo a un representante de la empresa Plasticaucho es una limitante en calidad y cantidad<sup>24</sup>; de acuerdo al estudio de la INSOTEC este sector tiene el 84% de productores utilizando tecnología semiautomática y de acondicionamiento manual, el 16% posee tecnología automática y menos del 1% tiene tecnología computarizada. Esta es la barrera de entrada más importante y con la mayor intensidad, puesto que sin conseguir financiamiento no se podría llevar adelante ningún proyecto por pequeña que sea la inversión.

---

<sup>22</sup> Cf., Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), “Competitividad Industrial del Ecuador”, Julio 2004.

<sup>23</sup> Cf., Diario Hoy, “Nike Invierte \$1,4 millones en la Argentina”, 4 de junio del 2009, URL:<http://www.hoy.com.ec>. - Nike abrirá una planta para la producción de 2.000 pares diarios a un costo de \$1,4 millones.

<sup>24</sup> Cf., Diario El Universo, “Zapateros y textiles con desazón ante reto”, 22 de febrero del 2009, URL:<http://www.eluniverso.com>

*Curva de aprendizaje.*- Se estima en dos años<sup>25</sup> la curva de aprendizaje para un artesano del calzado, también es una barrera de entrada con una intensidad alta.

*Diferenciación del producto.*- en el mercado existen marcas reconocidas a nivel internacional como Adidas, Converse, Nike, Puma, Reebok, etc. que no tienen plantas de producción en el país y marcas nacionales como Bunky, Venus y Kit principalmente que si las tienen. De acuerdo a la observación realizada (Anexo 1) las marcas Nike, Converse y Adidas son utilizadas por el 25% de los jóvenes observados mientras que el 75% no se pudo determinar, lo que deja ver que existe poca fidelidad a las marcas, convirtiéndose en una barrera de entrada con baja intensidad.

Dado que las barreras de entrada tienden a ser altas, se espera que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector sea superior al costo de oportunidad del capital.

## 2.- Poder de negociación del consumidor

Por un lado, existen alrededor de 2,5 millones de jóvenes en las edades comprendidas entre 15 y 25 años que son los consumidores potenciales para las 20 empresas más grandes y 500 PYMES, lo que haría que la rentabilidad del sector sea alta al no tener los consumidores poder de negociación debido a encontrarse dispersos y ser numerosos; mientras que por otro lado, estos mismos jóvenes pertenecientes al nivel socio-económico medio son sensibles al precio porque en su mayoría todavía dependen de un presupuesto familiar para realizar sus compras, junto a una relativa diferenciación entre marcas y modelos ofrecidos hacen que los consumidores siempre encuentren proveedores alternos antes de realizar una compra, lo que haría que la rentabilidad del sector baje al tener éstos un alto poder de negociación fruto de un gran conocimiento sobre las relaciones precio/calidad dominantes en el mercado.

Como consecuencia existe un relativo balance entre las fuerzas positivas y negativas que afectan a la rentabilidad y la conclusión es que el poder de negociación de los consumidores es medio y por consiguiente haría que la rentabilidad del sector a largo plazo sea igual al costo de oportunidad del capital.

---

<sup>25</sup> Cf., Revista Líderes, “El calzado Nacional ‘Pisa Fuerte’ este año”, 06 de Julio del 2009.

### 3.- Amenaza de productos sustitutos

Dado que la necesidad básica que se cubre en el sector de calzado es la de proteger los pies al caminar, los productos sustitutos podrían ser todos los calzados que cumplen con esta función tales como: calzados de cuero para calle, calzado de deportes, sandalias, zapatos para running, zapatos de plataforma, zapatillas, botas, etc. a precios menores, pero como el calzado deportivo para uso casual (CDUC) está orientado a la moda más que a la eficiencia deportiva o a la mera necesidad de proteger los pies, la amenaza de productos sustitutos se reduce a una intensidad media, inclinando la rentabilidad del sector hacia cubrir los costos de oportunidad del capital.

### 4.- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, puesto que el cuero, principal componente del calzado representa el 45,17% del producto<sup>26</sup>, no puede ser reemplazado por las condiciones propias inherentes al producto, no existe suficiente producción a nivel nacional para abastecer el mercado razón por la cual tiene que ser importado desde otros países principalmente desde Colombia.

Teniendo los proveedores del material central al negocio un poder de negociación alto, se espera que la rentabilidad del sector a largo plazo sea no cubrir el costo de oportunidad del capital.

### 5.- Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad del sector entre competidores actuales es baja debido principalmente a que los actores tienen diferencias significativas en sus productos y se encuentran diversificados; a nivel de industrias los tres principales, Plasticaucho de Tungurahua dueño de la marca VENUS está orientado principalmente a un tipo de calzado deportivo escolar, Plásticos Industriales de Guayaquil (PICA) dueño de la marca KIT está orientado en su mayoría a la línea de sandalias e Inducalsa dueño de la marca BUNKY de Pichincha está orientado al calzado de vestir escolar.

Otro factor que resta rivalidad entre competidores son las barreras de salida: al no utilizar mucha mano de obra y la inversión no ser demasiado alta, el costo de salir no es muy grande para una empresa con un volumen considerable de producción, no así para

---

<sup>26</sup> Cf., CORPEI – CBI, “Expansión de la oferta exportable del Ecuador”, 2001, P-12

las PYMES y artesanos donde las inversiones en máquinas si representan un gran costo de salida, por lo que son pocos los que están dispuestos a arriesgar en el sector.

En consecuencia, la rivalidad en el sector inclina la rentabilidad a largo plazo a superar el costo de oportunidad del capital.

Como conclusión del análisis de las Fuerzas de Porter, el sector presenta una rentabilidad promedio a largo plazo que tendería a ser ligeramente superior al costo de oportunidad del capital. Las fuerzas favorables a la rentabilidad son: la existencia de barreras de entrada para nuevos competidores y la baja rivalidad existente entre los competidores actuales. El poder de negociación que tienen los proveedores es la fuerza contraria a la rentabilidad. Por último, las fuerzas neutras son: el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de productos sustitutos. El desafío estratégico, por tanto, consiste en reducir el impacto de las fuerzas contrarias y neutras a la rentabilidad.

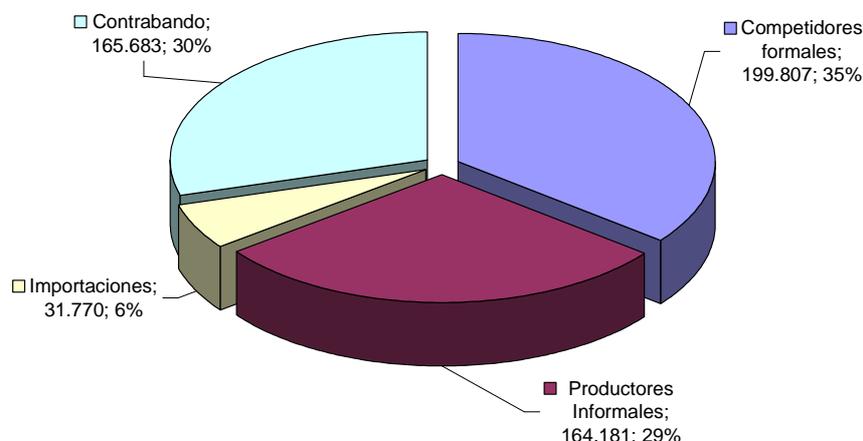
### **Estudio de la Competencia**

Competidores. - La participación de mercado en la industria del calzado se resume en el Gráfico No.8, en el que se puede apreciar que el 29% está cubierto por los productores artesanales o informales y las PYMES, luego sigue el contrabando con una participación del 30%<sup>27</sup>, las importaciones con un 6% y finalmente el 35% lo constituyen los competidores formales o grandes industrias.

---

<sup>27</sup> Cf., Bancomext, “Oportunidades para el sector del cuero y calzado”, 2003

**Gráfico No. 8**  
**Participación de mercado en miles de USD**



**Fuente:** elaborado por los autores

Dentro de la competencia formal existen alrededor de 20 empresas industriales entre medianas y grandes, distribuidas en varias ciudades que manejan el mercado nacional, las más importantes se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 4**  
**Principales productores de calzado**

<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>
Plásticos Industriales C.A. PICA	Guayaquil
Plasticaucho Industrial	Ambato
Buestán	Quito
Calincen	Quito
Fabrical	Quito
Inducalsa (Bunky)	Quito
Industria Ecuatoriana de Calzado	Quito
Pony	Quito
Masther Shoes	Quito
La Mundial	Quito
Masuca	Quito
Tecnistamp	Quito
Factocalza	Quito
Gamos	Ambato
Vecachi	Ambato
Torino	Ambato
Calzado Piavi	Ambato
Calzado Misshell	Ambato
Industria de Calzado Ambato (Ambacalza S.A.)	Ambato
Manufacturas Pachuchos	Guayaquil

**Fuente:** CORPEI, “Expansión de la oferta exportable del Ecuador”

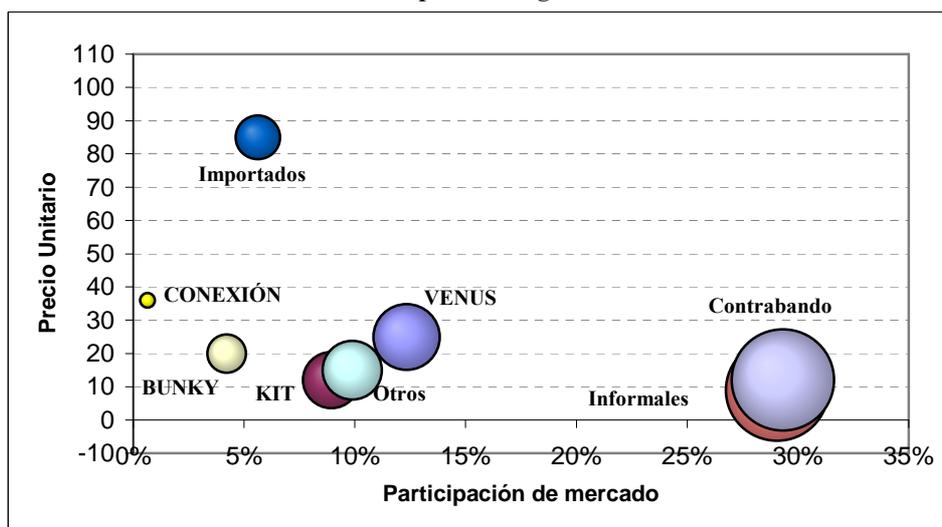
*Capacidad instalada.*- Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato concentran el 97% de los fabricantes de calzado del país, en relación con la capacidad de producción de planta,

los productores más grandes son: Inducalsa de Quito, dueño de la marca BUNKY produce 3.000 pares diarios<sup>28</sup>; Plásticos Industriales de Guayaquil (PICA), dueño de la marca KIT de la cual no se pudo obtener su capacidad instalada; Plasticaucho de Ambato, dueño de la marca VENUS produce 50.000 pares diarios (aunque su capacidad instalada de acuerdo a su publicidad es de 85.000 pares diarios<sup>29</sup>). Por otro lado, la capacidad de producción de la mediana industria es en promedio de 250 pares diarios, las pequeñas industrias producen 80 pares diarios y los talleres artesanales producen una docena diarios en promedio<sup>30</sup>.

Tasa de crecimiento.- Las empresas más representativas y que dominan la industria son Plasticaucho de Ambato, Plásticos Industriales de Guayaquil e Inducalsa de Quito y de acuerdo a datos de ventas obtenidos de la revista Vistazo en sus publicaciones “500 mayores empresas del Ecuador” de los años 2005, 2006 y 2007 se puede determinar que el crecimiento promedio de los tres últimos años ha sido el 14%, pero que tiene cierta distorsión en vista de que estas empresas no se dedican exclusivamente a la producción de calzado.

Análisis estratégico.- Para el análisis se utilizan las variables de participación de mercado y precio.

**Gráfico No. 9**  
**Mapa Estratégico**



<sup>28</sup> Cf., Diario El Universo, “En calzado escolar, lo local se impone”, 12 de abril del 2009, URL:<http://www.eluniverso.com>.

<sup>29</sup> Cf., ShoeInfoNet, “Plasticaucho Industrial”, URL:<http://www.shoeinfonet.com>

<sup>30</sup> Cf., Diario Expreso, “El zapato nacional gana espacio”, 23 de junio del 2009, URL:<http://www.expreso.ec>

En relación con los precios, los actores económicos en el sector del calzado en su mayoría están ubicados en un rango entre 5 - 30 USD/par y más distantes se encuentran los zapatos importados que oscilan entre 60 y 100 con un promedio de 85 USD/par siendo las marcas más representativas Converse, Nike, Adidas, Rebook; mientras que, CONEXION SHOES saliendo de este esquema tiene un precio de 36 USD/par alejándose del promedio pero sin llegar al precio del calzado importado, mostrando que se especializa en un nicho específico de mercado y que es una alternativa a los productos importados.

Con respecto a la participación de mercado, el contrabando y los productores informales tienen el 60% de participación y se encuentran peleando codo a codo cada punto. La razón por la que los productores informales no invierten para tener un crecimiento más acelerado se debe a que no existen líneas de financiamiento para este sector y las pocas que existen son caras. Adicionalmente las restricciones arancelarias impulsan más el contrabando, afectando aún más la precaria situación de estos actores. El grupo de productores formales está peleando aprox. el 35% de participación de mercado. Mientras que, el calzado importado tiene una participación de mercado del 6% y CONEXION SHOES tiene el 1% en concordancia con lo que ya mencionado en el análisis de precios.

En conclusión la mayoría de competidores tienen una producción en serie y están enfocados a la base de la pirámide desde el punto de vista del poder adquisitivo (Nivel Socio Económico - NSE) si tomamos en cuenta el precio de venta, en igual forma los productores informales y el contrabando están enfocados a la base de la pirámide.

#### Análisis FODA.-

##### **Fortalezas:**

- Calzado diferente a la competencia, utiliza cuero en lugar de material sintético.
- Capital humano calificado.
- Conocimiento de clientes al estar enfocados en un nicho específico de mercado.
- Estructura organizacional liviana.

**Oportunidades:**

- Interés en el sector de organismos gubernamentales de apoyo y posible mantenimiento de barreras de salvaguarda.
- No existencia de una empresa especializada en la producción de calzado deportivo para uso casual (CDUC).
- Precio alto de calzado tipo deportivo importado.

**Debilidades:**

- Falta de datos estadísticos y por consiguiente falta de conocimiento total de la industria.
- Falta de poder de negociación con proveedores.

**Amenazas:**

- Déficit de principales materias primas como el cuero.
- Importación de calzado asiático a menor costo.
- Altas tasas de contrabando alrededor del 30% según datos de la CALTU.

A pesar de que todas las amenazas son importantes las más relevantes de acuerdo al enfoque que tiene CONEXION SHOES son: el déficit de materia prima cuero, en vista de que nuestro calzado por diseño y diferenciación será hecho de este material; el acceso a líneas de financiamiento, porque los recursos son necesarios para tener la última tecnología y respaldar los crecimientos proyectados. Las estrategias deben estar orientadas hacia disminuir estas amenazas y minimizar la principal debilidad que es la falta de asociación de nuestra empresa con gremios que le permitan aumentar el poder de negociación con los proveedores.

Las principales relaciones existentes entre fortalezas, debilidades y oportunidades generarán estrategias que permitan maximizar las oportunidades como son: falta de empresas especializadas en la producción de calzado deportivo para uso casual (CDUC); precio alto de calzado de características parecidas de marcas como Converse, Nike, Adidas, Rebook; y el apoyo gubernamental a través de la creación de salvaguardas. Esto será posible maximizando nuestras fortalezas como el conocimiento de nuestros clientes y mantener una estructura liviana principalmente que están

orientadas hacia un nicho de mercado al que se le quiere ofrecer un producto diferente y a menor costo que los importados.

## **Capítulo 3.- Plan Estratégico**

### **Estrategia Genérica**

CONEXION SHOES se especializará en servir al nicho de mercado compuesto por los jóvenes entre 15 y 25 años del sector urbano de nivel socio-económico medio del Ecuador en donde existen aprox. 808.449 habitantes concentrados en su mayoría en las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí. A este segmento les une una gran habilidad para el manejo de tecnología nueva, les encanta formar parte de grupos creados por Internet y mantenerse siempre comunicados, son grandes impulsores del consumo y creen que todo el mundo está a su disposición. Es gente muy sensible a la moda, están atentos a incluir en su vestimenta las últimas tendencias en cuanto a ropa y calzado, al tiempo que buscan la manera de transmitir una imagen informal; de allí su gusto hacia el calzado casual y deportivo.

### **Estrategias Sectoriales**

Con el fin de contrarrestar las fuerzas contrarias a la rentabilidad, y conseguir rendimientos superiores al costo de oportunidad del capital, se ha considerado primordial reducir el poder de negociación del proveedor. Asimismo, se establecen las siguientes estrategias para contrarrestar las fuerzas neutrales a la rentabilidad.

- Desarrollar alianzas estratégicas con por lo menos dos curtiembres de la provincia de Tungurahua, firmando acuerdos de por lo menos dos años (bajo el sistema de provisión) garantizando de esta manera el abastecimiento de cuero. Una de ellas podría ser Quisapincha la misma que exporta a mercados de Italia, España, Gran Bretaña y Estados Unidos por su nivel de calidad.
- Realizar estudios sobre la calidad del cuero proveniente de curtimbres de la provincia de Pichincha buscando disminuir costos de transporte.
- Realizar contactos con la curtiembre Renaciente de Cuenca, la misma que posee tecnología de punta, realiza cortes con láser y tiene una pigmentación adecuada. Se podrían enviar las formas y modelos necesarios y ellos entregarían piezas ya recortadas.
- Afiliarse a la Cámara de Calzado del Tungurahua (CALTU) para negociar de mejor manera la adquisición de materias primas.

## **Visión**

Dentro de los siguientes 5 años después de su creación, CONEXION SHOES se convertirá en la primera compañía de zapatos deportivos para uso casual en el Ecuador.

## **Misión**

Somos una empresa ecuatoriana de producción de zapatos deportivos para uso casual orientado a jóvenes comprendidos entre 15 y 25 años de edad de nivel socio-económico medio; utilizamos toda la tecnología disponible y mano de obra calificada para ofrecerles un producto de acuerdo a su estilo de vida, gustos y tendencias.

## **Valores**

- Innovación
- Honradez
- Compromiso
- Orientación al servicio y calidad
- Respeto al Medio Ambiente

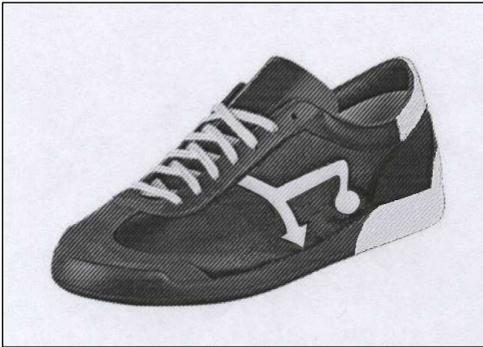
## **Objetivos**

- Llegar a una producción anual de 100.000 pares que significan el 5,3% de participación del mercado estimado en 1'870.000 pares para el año 2015 que son el consumo total de los jóvenes urbanos a nivel nacional.
- Hasta el segundo año capacitar al personal y asegurarse que tienen el conocimiento y destrezas que son propios del negocio, medidos a través de la consecución de una producción diaria de 400 pares.
- Expansión hacia el resto del país a partir del año 5, comenzando por la provincia del Guayas y después a la provincia de Manabí.

## Capítulo 4.- Plan Comercial

### Producto

Calzado de cuero con suela antideslizante de goma se atan con cordones o velcro, tienen plantillas anatómicas de espuma y su interior está forrado con cuero más delgado que



los hacen muy cómodos al caminar. Disponibles en diferentes modelos y colores, tallas promedio: 40 para hombres y 36 para mujeres buscando la estandarización de nuestros procesos<sup>31</sup>. El calzado se entregará en cajas de cartón con diferentes diseños, que por su forma pueden ser utilizadas como organizadores de calzado en el

hogar.

Los modelos tienen como referencia marcas reconocidas como Adidas y Converse principalmente, al comprar este calzado, nuestros clientes sentirán que están adquiriendo un producto agradable y atractivo a la vista, que responde a sus gustos, lucirá bien en sus pies y cambiará su imagen.

Nuestro producto a diferencia de la competencia, no tiene la apariencia de calzado para hacer deportes como el ofrecido por Plasticaucho ni la apariencia del calzado plástico importado desde China, pero tampoco quiere ser una mala copia de otras marcas como las hechas por los mismos fabricantes Plasticaucho y Pica con sus marcas Venus y Kit de la marca Converse.

### Precio

El precio de venta sugerido al público es de USD\$ 36 el par y estará siempre en un nivel cercano al 50% del precio de las marcas que sirven de referencia al nicho de mercado como son: Adidas, Converse, Nike, etc. las mismas que venden modelos equivalentes en un rango de precios comprendido entre USD\$ 60 y USD\$ 100 el par. Mientras que,

---

<sup>31</sup> De las consultas realizadas a Marathon Sports, Athletics Foots y Converse la talla más vendida para hombres es la 40 y menor cantidad se venden las tallas 39 y 41, para el caso de mujeres la talla más vendida es la 36 y menor cantidad las tallas 35 y 37.

el precio de venta hacia el intermediario es de USD\$ 30 permitiéndoles marginarse USD\$ 6 que representan un 20%.

### **Plaza**

Venta a través de tiendas y autoservicios cercanos a lugares de concentración masiva de jóvenes como: universidades y principales centros comerciales entre otros.

### **Publicidad y Promoción**

Nuestra estrategia publicitaria será expresada a través de medios de comunicación tomando en cuenta el siguiente mensaje:

#### **Frase de posicionamiento:**

CONEXION SHOES, la comunidad que camina con la moda.

#### **Rol de la publicidad:**

La publicidad de CONEXION SHOES debe convencer a los jóvenes entre 15 y 25 años del sector urbano de nivel socio económico medio que nuestros zapatos están a la moda y que son diferentes a los hechos por la competencia y que al comprarlos cambiará su imagen, por otro lado hay que generar un afecto que muestre a nuestros consumidores que al comprarlos está entrando en una red de amigos que tienen los mismos gustos y tendencias.

#### **Promesa básica:**

CONEXION SHOES te pone a la moda y así podrás estar junto a tus amigos.

#### **Reason Why:**

Porque el calzado está de acuerdo a los gustos y tendencias de nuestra comunidad.

#### **Slogan:**

¡**CONEXION**ate con tus amigos!

Para la publicidad y promoción de nuestro calzado se invertirá USD\$ 1,00 por cada par y estará asentada sobre la base de las siguientes estrategias:

- Buscar que personajes públicos identificados por el nicho de mercado al cual servimos utilicen nuestros zapatos.
- Crear un grupo en Facebook de Internet, el mismo se mantendrá activo y actualizado con nuestros modelos y novedades<sup>32</sup>. En este portal se aceptarán las sugerencias de diseños de los jóvenes que nos visiten, basados además en la frecuencia de compra y de validaciones hechas a través del mismo portal.

### **Otros**

Crear y mantener base de datos estadísticos de clientes, proveedores, tendencias, etc. que permitan estar bien informados al momento de tomar decisiones.

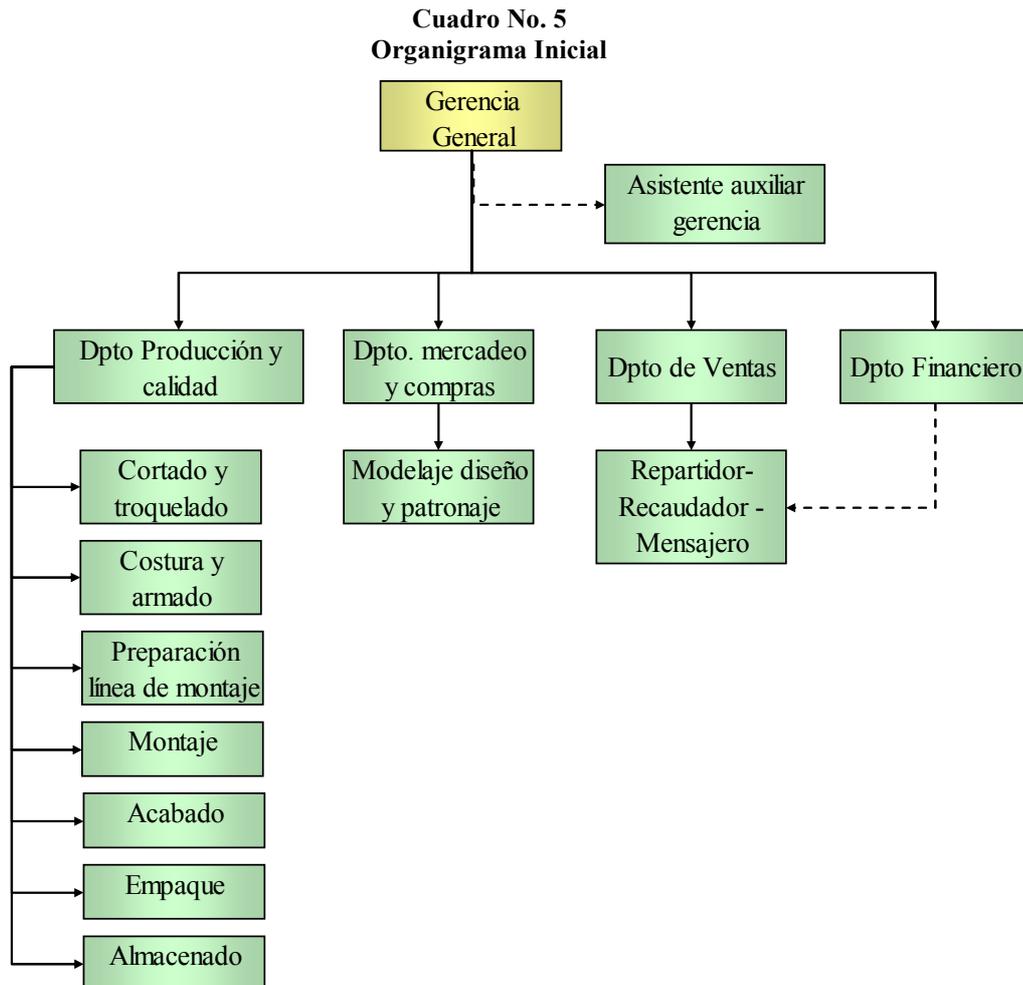
---

<sup>32</sup> Cf., Cook, Scott - Harvard Business Review, “La revolución de la contribución de los usuarios: deje que los voluntarios construyan su negocio”, octubre 2008, P-(56-67). Revista Líderes, “Retroalimentación, la clave en la web 2.0”, 27 de julio del 2009

## Capítulo 5.- Administración y Operaciones

### Plan de Administración

CONEXION SHOES tiene una estructura liviana con el número de empleados y trabajadores necesarios buscando mantener su estrategia de precios menores a los de la competencia como se muestra a continuación:



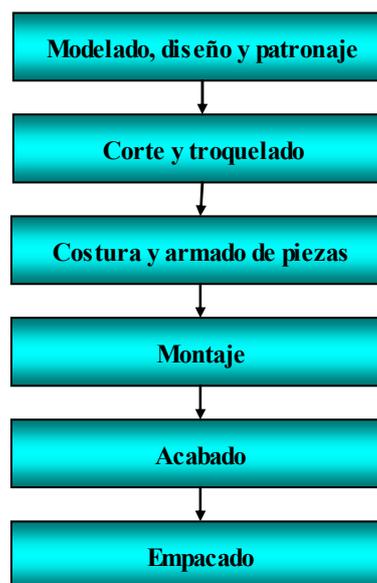
**Fuente:** elaborado por los autores

Entre las principales actividades de los diferentes departamentos se pueden citar las siguientes: La Gerencia General deberá estar orientada a la búsqueda de nuevas oportunidades y supervisión de las actividades propias del negocio, contratación y capacitación de personal y vigilar el cumplimiento de los programas de corto y largo plazo; El Asistente Auxiliar de Gerencia estará encargado de mantener actualizada y de la retroalimentación del grupo creado en el portal de “Facebook” además de ser soporte para la Gerencia y el resto de Departamentos; El Dpto. de Producción es el encargado

de la producción de acuerdo a los planes previstos, de buscar eficiencia en los procesos y obtener los estándares de calidad que se definan; El Dpto. de Compras y Mercadeo deberá manejar las relaciones con los proveedores, entender y conocer los gustos y tendencias de nuestros clientes objetivo y administración del stock de materias primas; El Dpto. de Ventas deberá buscar oportunidades mediante visitas a los clientes potenciales de acuerdo a la temporalidad en las diferentes ciudades de la Provincia de Pichincha en un inicio, promocionando nuestro producto a los principales distribuidores de calzado, administración del stock de producto terminado; El Dpto. Financiero debe contabilizar, manejar roles de pago, cuentas y cumplimiento de obligaciones tributarias entre otras obligaciones.

## **Plan de Operaciones**

**Cuadro No. 6  
Proceso de Producción**



- *Modelado, diseño y patronaje.*- El modelado es en donde inicia el proceso de fabricación del calzado, utilizando varios métodos como el RUSS AND SMALL o el del PARALELOGRAMA<sup>33</sup> siendo este último el más utilizado. La piel se clasifica por tipo, tamaño, calibre y color, conforme el modelo y calidad del calzado a producir, considerando que la piel de menor calidad podrá ser utilizada en partes no muy importantes de un zapato, evitando la pérdida de material sin perder la calidad del producto final. En este proceso se utilizará el software “Shoemaster v7”.

<sup>33</sup> RUSS AND SMALL, PARALELOGRAMA, métodos utilizados para calcular el área de los patrones

- Corte y troquelado.- Los materiales son cortados en segmentos pequeños por una cortadora automática llamada troqueladora, los cortes se los realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel.
- Costura y armado de piezas (corte).- Se unen las piezas, cada zapato lleva 9 piezas (lado derecho, lado izquierdo, soporte talón, talón, refuerzo de cordones, refuerzo delantero, lengüeta, 2 piezas decorativas distintivas de CONEXION). Este proceso se realiza con máquinas de coser similares a las usadas en la industria textil.
- Montaje.- Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar y fijar la planta a base de pegamento, se utiliza una máquina especial que pega los dos componentes. Se montan puntas, talones y se envejece el corte<sup>34</sup> en un horno a 120 grados centígrados.
- Acabado.- Se pule, retira la horma e inspecciona. Este proceso además incluye retirar los residuos del proceso productivo y verificación de posibles defectos de fabricación aquí se hacen costuras finales, remates y emplantillados.
- Empacado.- Proceso en el cual se hace la revisión final, se embellece el producto, embetunado, engrasado, brillos, colorantes, acabados, adornos, notas de calidad, notas de proceso, marcas de revisión, sellos de garantía, etiquetas reglamentarias y se introducen por pares en cajas de cartón.

### Maquinaria:

La capacidad de producción de las principales máquinas (Anexo 4) utilizadas es la siguiente:

**Cuadro No. 7**

Nombre	Capacidad pares/hora
Troqueladora	44
Desbastadora	44
Máquina de coser	20
Prensadora	40
Montadora de talones	125
Montadora de puntas	125
Horno	30
Pulidora	25
Terminadora	125

**Fuente:** elaborado por los autores

<sup>34</sup> CORTE.- son todas las partes que son unidas por medio de costuras para formarlo.

### Costo de producción:

El costo de producción es de \$ 22,13 y está estructurado como se muestra en el cuadro No. 8 en el que se puede apreciar el gran peso que tiene la materia prima.

**Cuadro No. 8**

Componente	USD/Par	%
Materia Prima	20,11	90,8%
Sueldos	0,92	4,1%
Gastos	0,91	4,1%
Depreciaciones	0,21	0,9%
<b>Total costo producción</b>	<b>22,13</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaborado por los autores

La relación de costo de las principales materias primas frente al costo total de materia prima muestra que el cuero, planta (suela de goma) y forro representan el 85,22%:

**Cuadro No. 9**

Materia prima/suministro	%
Cuero	45,16%
Planta	31,08%
Forro	8,98%
Velcro (cordones)	2,16%
Plantilla	1,42%
Caja de Empaque	3,61%
Otros	7,59%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: CORPEI - CBI

- ✚ La piel por lo tanto es el principal componente y viene medido en decímetros, una piel tiene de 170 a 200 decímetros cuadrados y un par de zapatos utiliza aproximadamente entre 19 y 21 decímetros. Para la cubierta se utiliza cuero de primera mientras que para el forro la calidad es menor.
- ✚ Las plantas o suelas de goma son el segundo componente más importante se compran por unidades y son incorporadas directamente al calzado mediante un proceso de vulcanizado o pegado (Anexo 3)

## **Control de calidad**

Con el fin de garantizar un producto de calidad se considera inspeccionar un 5% de la producción para controlar los defectos en los siguientes puntos:

### Corte de piel o troquelado

- Mediciones para obtener áreas
- Cantidad de desperdicios
- Ubicación de moldes sin fallas

### Costura y armado de piezas:

- Costuras abiertas
- Piezas partidas al dobladillar
- Desviación de las costuras en general de 2 a 4 mm desde las marcas
- Dobladillo disperejo  $\pm 4$ mm
- Costura al borde la pieza
- Costuras saltadas (calibración de la puntada)
- Mal asentado en el talón
- Dejar excedentes al recortar
- Recortar forro muy al borde

### Montaje

- Tiempo de armado de piezas
- Tiempo de pegado  $\leq 15$  minutos

### Acabado

- Revisión organoléptico (visual)
- Limpieza y retiro de excedentes de pega en las zonas de uniones con pegamento
- Pasado de ojales y alineación
- Pintura uniforme

### Empacado

- Cada caja debe contener un solo zapato izquierdo y derecho

## **Producto terminado**

La planta de producción de CONEXION SHOES está ubicada en la ciudad de Quito y tiene un camión con capacidad de  $10\text{m}^3$  que es utilizado para la distribución de producto terminado y transporte de materia prima, las ventas de los primeros años están

focalizadas en la provincia de Pichincha y necesitará de una producción diaria que llegará hasta el año 5 a 230 pares diarios. Cada caja de zapatos ocupa un espacio de  $0,0097\text{m}^3$  (12,50cm alto, 22,50cm ancho y 34,50cm de largo) por lo que se requiere 1.030 pares para llenar un camión, para disminuir el número de viajes para distribución de producto y hacer eficiente la carga del camión se prevé que el mismo haga un viaje semanal, esto quiere decir que será necesario mantener el stock de una semana (5 días de 200 pares diarios aprox.) de producto terminado. Conforme se incremente el número de pares de zapatos a distribuir cuando se incorporen las provincias de Guayas y Manabí se incrementará también el número de pares de producción diarios y la frecuencia de viajes del camión por semana.

**Cuadro No. 10**  
**Inventario Producto Terminado (pares)**

<b>Años</b>	<b>Días año</b>	<b>Días Inv.</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Producción</b>	<b>Venta</b>	<b>Saldo Final</b>	<b>Viajes semana</b>
1	250	5	20	40.780	<b>40.000</b>	800	1
2	250	5	800	50.200	<b>50.000</b>	1.000	1
3	250	5	1.000	60.200	<b>60.000</b>	1.200	2
4	250	5	1.200	70.200	<b>70.000</b>	1.400	2
5	250	5	1.400	80.200	<b>80.000</b>	1.600	2
6	250	5	1.600	90.200	<b>90.000</b>	1.800	2
7	250	5	1.800	100.200	<b>100.000</b>	2.000	2
8	250	5	2.000	100.000	<b>100.000</b>	2.000	2
9	250	5	2.000	100.000	<b>100.000</b>	2.000	2
10	250	5	2.000	100.000	<b>100.000</b>	2.000	2

**Fuente:** elaborado por los autores

### **Materia Prima – Cuero**

Siendo este insumo el principal componente del calzado y considerando que nuestros principales proveedores se encuentran en la provincia del Tungurahua, de acuerdo a la capacidad de  $10\text{m}^3$  que tiene el camión y tomando en cuenta que cada banda<sup>35</sup> tiene un área de  $2\text{m}^2$  (1m de ancho x 2m de largo) y que al enrollarse daría un volumen de  $0,04\text{m}^3$  se podría transportar 250 bandas que es el equivalente a la producción de 2.120 pares de zapatos que frente a una producción diaria aprox. de 200 pares cubriría la producción de 10 días que sería el inventario promedio de este insumo.

<sup>35</sup> Banda .- rollo de cuero curtido equivalente a una cabeza de ganado

**Cuadro No. 11**  
**Inventario Materia Prima (bandas)**

<b>Años</b>	<b>Días año</b>	<b>Días Inv.</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Compras</b>	<b>Consumos</b>	<b>Saldo Final</b>	<b>Viajes año</b>
1	250	10	6	5.864	5.644	226	23
2	250	10	226	7.000	6.948	278	28
3	250	10	278	8.388	8.332	333	34
4	250	10	333	9.772	9.716	389	39
5	250	10	389	11.156	11.100	444	45
6	250	10	444	12.540	12.484	499	50
7	250	10	499	13.924	13.869	555	56
8	250	10	555	13.840	13.841	554	55
9	250	10	554	13.841	13.841	554	55
10	250	10	554	13.841	13.841	554	55

**Fuente:** elaborado por los autores

## Capítulo 6.- Plan Financiero

### Estado de Pérdidas y Ganancias

Las ventas han sido estimadas a un precio de USD\$ 30 por par para zapatos de primera mientras que los zapatos con defectos<sup>36</sup> serán vendidos con un 25% de descuento. En lo referente al costo se ha considerado un precio de USD\$ 41,10<sup>37</sup> la banda de cuero de primera y USD\$ 37 la de segunda, USD\$ 7,00 las dos plantas, siendo éstas las materias primas más importantes. Los costos de producción estimados para el año 10 son: Sueldos y Beneficios USD\$ 114.138, Vigilancia USD\$ 27.498, Mantenimiento de Activos USD\$ 9.283, Seguro de Activos USD\$ 232, Energía Eléctrica y Agua USD\$ 16.015 y Otros Gastos USD\$ 3.420.

**Cuadro No. 12**

<b>Conexión Shoes</b>											
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>											
(miles dólares)											
Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas netas	29	1.155	1.444	1.742	2.032	2.334	2.626	2.933	2.933	2.963	2.963
Costo de ventas	38	919	1.124	1.327	1.528	1.791	1.994	2.197	2.198	2.199	2.194
<b>Utilidad (pérdida) bruta</b>	<b>(9)</b>	<b>236</b>	<b>319</b>	<b>415</b>	<b>504</b>	<b>543</b>	<b>632</b>	<b>735</b>	<b>734</b>	<b>764</b>	<b>769</b>
<b>% Margen Bruto</b>	<b>(30,0%)</b>	<b>20,4%</b>	<b>22,1%</b>	<b>23,8%</b>	<b>24,8%</b>	<b>23,3%</b>	<b>24,1%</b>	<b>25,1%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,8%</b>	<b>26,0%</b>
Gastos de administración	22	66	66	66	90	90	90	90	90	90	90
Gastos de venta	29	87	88	95	96	125	122	123	124	125	118
Gastos de mercadeo	1	40	50	60	70	80	90	100	100	100	100
<b>Gastos de operación</b>	<b>52</b>	<b>193</b>	<b>204</b>	<b>221</b>	<b>255</b>	<b>295</b>	<b>302</b>	<b>313</b>	<b>314</b>	<b>315</b>	<b>308</b>
<b>Utilidad (pérdida) operación</b>	<b>(60)</b>	<b>43</b>	<b>115</b>	<b>194</b>	<b>249</b>	<b>248</b>	<b>330</b>	<b>422</b>	<b>420</b>	<b>449</b>	<b>460</b>
Gastos financieros	3	14	12	8	3	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ingresos financieros	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Utilidad (pérdida) antes p.e.i.</b>	<b>(63)</b>	<b>29</b>	<b>103</b>	<b>187</b>	<b>247</b>	<b>249</b>	<b>332</b>	<b>423</b>	<b>422</b>	<b>451</b>	<b>462</b>
Impuesto a la renta y participación trabajadores	0	11	37	68	90	90	120	153	153	163	168
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>(63)</b>	<b>18</b>	<b>65</b>	<b>119</b>	<b>157</b>	<b>159</b>	<b>211</b>	<b>270</b>	<b>269</b>	<b>287</b>	<b>295</b>
<b>% Utilidad Neta</b>	<b>(219,0%)</b>	<b>1,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,8%</b>	<b>6,8%</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,2%</b>	<b>9,7%</b>	<b>9,9%</b>

<sup>36</sup> El porcentaje de calzado con defectos es 15% en los primeros años hasta llegar a un 5% en el décimo año.

<sup>37</sup> USD\$ 0,24 el decímetro cuadrado por 170 dm<sup>2</sup> que tiene una banda más flete. Precio obtenido de Curtiembre QUISAPINCHA de Tungurahua. Cada par de zapatos utiliza entre 19 y 21 decímetros cuadrados.

Los gastos de administración incluyen: Sueldos y Beneficios USD\$ 87.762, USD\$ 1.594 de otros gastos (los más destacados son comunicaciones e internet), Mantenimientos USD\$ 588 y Seguros de Activos USD\$ 29.

Los gastos de venta están formados por: Sueldos, Beneficios y Comisiones por USD\$ 82.036, Mantenimiento de Activos básicamente vehículos USD\$ 7.637, Seguros de Activos USD\$ 1.527, Combustibles USD\$ 8.328, Matrícula de Vehículos USD\$ 3.500, Viáticos y Movilizaciones USD\$ 7.950 y Otros Gastos USD\$ 240. Adicionalmente se estima \$1 por cada par de zapatos para Mercadeo el cual incluye publicidad y promoción, el total es de USD\$ 100.000 en el año 10.

Los sueldos y beneficios sociales de todas las áreas corresponden al personal distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro No. 13**  
**Personal CONEXION SHOES**

<b>Personal</b>	<b>Sueldo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Producción:</b>												
Supervisor	800	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Operarios	220	1	9	9	9	9	18	18	18	18	18	18
<b>Administración</b>												
Gerente General	2.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Administrativo	1.000	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Contador	550	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ayudante Contabilidad	400	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Mensajero	250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Ventas</b>												
Jefe Mercadeo y Compras	1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Modelador	600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas	1.000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Chofer Vendedor	400	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
<b>Total empleados</b>		<b>11</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

Es importante anotar que para cumplir con la estrategia de aprendizaje, en estos gastos se incluye USD\$ 500 por persona de capacitación todos los años.

El impuesto a la renta y participación a trabajadores está calculado sobre la base legal del 25% y 15% respectivamente.

## Flujo de Caja

Para la implementación es necesario incurrir en dos tipos de inversiones: la inversión en activos fijos USD\$ 255.000 y capital de trabajo USD\$ 54.000, lo que suma un total de USD\$ 310.000. Se necesitará de un crédito bancario por USD\$ 124.134 al 15% más el aporte de sus accionistas de USD\$ 186.201 al inicio y de USD\$ 142.977 el primer año para cubrir sus costos de operación.

A partir del segundo año se comienza a generar flujo de operaciones, lo que permite empezar a cancelar el crédito bancario y en el quinto año adquirir un camión adicional además del reemplazo e incremento de hormas ambos por USD\$ 55.000 lo que permitirá atender el crecimiento de ventas estimado desde ese año.

**Cuadro No. 14**

<b>Conexión Shoes</b>											
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>											
<b>(miles dólares)</b>											
<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Flujo de actividades de operación:</b>											
Recibido de clientes	25	1.014	1.408	1.704	1.995	2.296	2.589	2.894	2.933	2.959	2.963
Pagado a proveedores y empleados	(79)	(1.100)	(1.309)	(1.529)	(1.766)	(2.058)	(2.279)	(2.494)	(2.489)	(2.490)	(2.492)
Gastos financieros, neto	(0)	(14)	(13)	(7)	(2)	2	2	2	2	2	2
Imp.renta y particip. trabajadores	0	0	(11)	(37)	(68)	(90)	(90)	(120)	(153)	(153)	(163)
Efectivo actividades operación	(54)	(100)	75	131	159	151	222	282	292	317	309
<b>Flujo de actividades de inversión:</b>											
Venta de propiedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra de otros activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adquisición de propiedades	(255)	0	0	0	0	(55)	0	0	0	0	0
Efectivo actividades inversión	(255)	0	0	0	0	(55)	0	0	0	0	0
<b>Flujo de actividades de financiamiento:</b>											
Obligaciones bancarias, neto	124	(29)	(27)	(32)	(36)	0	0	0	0	0	0
Aportes de capital	186	143	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de dividendos	0	0	(21)	(96)	(120)	(92)	(219)	(279)	(292)	(317)	(309)
Efectivo actividades financiamiento	310	114	(48)	(128)	(156)	(92)	(219)	(279)	(292)	(317)	(309)
<b>Caja y equivalentes:</b>											
Incremento neto durante el período	1	14	27	3	3	4	3	3	(0)	0	0
Inicio período	0	1	15	42	45	48	52	55	58	58	58
Fin de período	1	15	42	45	48	52	55	58	58	58	58

## Balance General

Las cuentas por cobrar reflejan los 45 días que la compañía ofrece a sus clientes para el pago, mientras que los inventarios son una combinación de 5 días de inventario de producto terminado y 10 días de materias primas. Con respecto a los pasivos, el crédito bancario se termina de pagar el tercer año, los proveedores muestran un valor relativamente bajo en razón de que el plazo para el pago de la principal materia prima (cuero) es de 10 días, los gastos acumulados incluyen los beneficios sociales pendientes y la participación a trabajadores e impuesto a la renta.

**Cuadro No. 15**

**Conexión Shoes**  
**BALANCE GENERAL**  
(miles dólares)

Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Activo corriente</b>											
Caja y bancos	1	15	18	21	25	29	32	35	35	35	35
Inversiones corto plazo	0	0	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Cuentas por cobrar comerc.	4	144	180	218	254	292	328	367	367	370	370
Inventarios	2	51	63	75	87	100	112	125	124	124	124
Pagos anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total activo corriente</b>	<b>6</b>	<b>211</b>	<b>285</b>	<b>338</b>	<b>389</b>	<b>444</b>	<b>496</b>	<b>549</b>	<b>549</b>	<b>553</b>	<b>553</b>
<b>Activo fijo</b>											
Al costo	255	255	255	255	255	310	310	310	310	310	310
(-) depreciaciones	(7)	(33)	(59)	(85)	(106)	(136)	(160)	(183)	(207)	(230)	(241)
<b>Total activo fijo</b>	<b>249</b>	<b>222</b>	<b>196</b>	<b>171</b>	<b>149</b>	<b>174</b>	<b>150</b>	<b>127</b>	<b>103</b>	<b>80</b>	<b>70</b>
<b>Activo diferido</b>	<b>0</b>										
<b>Otros activos</b>	<b>0</b>										
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>255</b>	<b>433</b>	<b>481</b>	<b>508</b>	<b>538</b>	<b>618</b>	<b>646</b>	<b>676</b>	<b>652</b>	<b>633</b>	<b>622</b>
<b>Pasivo corriente</b>											
Obligaciones bancarias	124	27	32	36	0	0	0	0	0	0	(0)
Cts por pagar proveedores	1	24	28	34	39	45	51	56	56	56	56
Gastos acumulados por pagar	7	30	56	85	108	115	145	178	178	188	192
Créditos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>132</b>	<b>81</b>	<b>115</b>	<b>156</b>	<b>148</b>	<b>160</b>	<b>196</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>244</b>	<b>248</b>
<b>Obligaciones L/P</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>36</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>						
<b>Jubilación patronal</b>	<b>0</b>										
<b>Otros pasivos largo plazo</b>	<b>0</b>										
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>132</b>	<b>149</b>	<b>152</b>	<b>156</b>	<b>148</b>	<b>160</b>	<b>196</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>244</b>	<b>248</b>
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital Social	186	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329
Utilidades retenidas	(63)	(45)	0	23	61	129	122	113	90	60	45
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>123</b>	<b>284</b>	<b>329</b>	<b>353</b>	<b>390</b>	<b>458</b>	<b>451</b>	<b>442</b>	<b>419</b>	<b>389</b>	<b>374</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>255</b>	<b>433</b>	<b>481</b>	<b>508</b>	<b>538</b>	<b>618</b>	<b>646</b>	<b>676</b>	<b>652</b>	<b>633</b>	<b>622</b>

## Análisis Financiero

### Estructura de capital y financiamiento

Se considera un 60% de aporte de capital tal como maneja la industria (Anexo 2)<sup>38</sup> que servirá para cubrir las necesidades iniciales de capital de trabajo, inversiones de administración, ventas y parte del equipo de producción, mientras que el 40% restante a ser financiado por una entidad bancaria al 15% se utilizará para el desarrollo de construcciones y maquinaria en general.

### Política de dividendos

Serán pagados a los accionistas de acuerdo a la disponibilidad de flujo después de haber cumplido con las obligaciones y vencimientos pendientes de acuerdo al siguiente detalle:

**Cuadro No. 16**

<b>Conexión Shoes</b>											
<b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>											
(miles dólares)											
Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DEL ACCIONISTA:</b>											
Flujo del proyecto	(310)	(100)	80	130	156	89	218	278	291	316	308
Aporte de capital	186	143	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Prestamos:</b>											
Contrataciones	124	95	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Principal	-	124	27	32	36	-	-	-	-	-	-
Pago Interés	0	14	13	9	4	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Ingresos financieros	-	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Ajustes:</b>											
Escudo Fiscal	-	-	5	5	2	1	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>Flujo del Accionista</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>92</b>	<b>219</b>	<b>279</b>	<b>292</b>	<b>317</b>	<b>309</b>
<b>UTILIDADES RETENIDAS:</b>											
Saldo inicial	-	(63)	(45)	-	23	61	129	122	113	90	60
Utilidad Ejercicio	(63)	18	65	119	157	159	211	270	269	287	295
Utilidades retenidas	(63)	(45)	21	119	181	220	340	391	382	377	354
<b>Dividendos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21</b>	<b>96</b>	<b>120</b>	<b>92</b>	<b>219</b>	<b>279</b>	<b>292</b>	<b>317</b>	<b>309</b>
<b>Saldo final</b>	<b>(63)</b>	<b>(45)</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>61</b>	<b>129</b>	<b>122</b>	<b>113</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	<b>45</b>

### TIR - Tasa Interna de Retorno / VAN - Valor Actual Neto

A partir del Flujo de Caja el VAN a una tasa de descuento del 28,84% (Anexo 2) es de USD\$ 104.992, la TIR de 35,10% y el período de recuperación es 8 años.

<sup>38</sup> Relación deuda vs. capital que maneja la industria del calzado

## Análisis de sensibilidad

Después de haber analizado los diferentes componentes de “CONEXION SHOES” se determina que las variables más importantes y con mayor impacto son el precio de compra de cuero y precio de venta de zapatos. Para la sensibilidad se considera en ambos casos un incremento y disminución del 3% del precio actual, como puede apreciarse el impacto de estas variaciones es mucho más alta en el precio de venta.

**Cuadro No. 17**

### Sensibilidad al precio de venta

Precio	VAN	TIR
25,76	(621.987)	#DIV/0!
26,56	(476.757)	#DIV/0!
27,38	(326.934)	6,41%
28,23	(199.923)	17,26%
29,10	(58.414)	26,10%
<b>30,00</b>	<b>104.992</b>	<b>35,10%</b>
30,90	280.119	44,13%
31,83	464.377	53,14%
32,78	659.667	62,24%
33,77	873.542	71,80%
34,78	1.107.929	81,84%

**Cuadro No. 18**

### Sensibilidad al precio del cuero

Precio	VAN	TIR
35,29	349.236	47,66%
36,39	301.029	45,25%
37,51	252.503	42,79%
38,67	203.656	40,28%
39,87	154.487	37,72%
<b>41,10</b>	<b>104.992</b>	<b>35,10%</b>
42,33	56.645	32,51%
43,60	7.983	29,85%
44,91	(41.284)	27,10%
46,26	(71.853)	25,09%
47,65	(127.701)	21,82%

Y que se confirma al realizar un análisis de sensibilidad cruzado de las dos variables juntas.

**Cuadro No. 19**

### Sensibilidad a los precios de: venta calzado y compra de cuero

		PRECIO DE VENTA											
		25,26	25,76	26,56	27,38	28,23	29,10	<b>30,00</b>	30,90	31,83	32,78	33,77	34,78
PRECIO CUERO	35,29	(491)	(394)	(251)	(130)	6	168	349	532	727	940	1.172	1.427
	36,39	(529)	(439)	(295)	(173)	(36)	124	301	484	676	886	1.115	1.366
	37,51	(578)	(485)	(339)	(216)	(79)	79	253	435	624	830	1.056	1.304
	38,67	(620)	(525)	(384)	(233)	(105)	34	204	386	571	774	996	1.239
	39,87	(675)	(577)	(426)	(278)	(152)	(11)	154	334	518	717	935	1.174
	<b>41,10</b>	<b>(686)</b>	<b>(622)</b>	<b>(477)</b>	<b>(327)</b>	<b>(200)</b>	<b>(58)</b>	<b>105</b>	280	464	660	874	1.108
	42,33	(747)	(679)	(520)	(375)	(222)	(86)	57	228	412	604	813	1.043
	43,60	(813)	(692)	(575)	(420)	(267)	(136)	8	175	359	547	753	978
	44,91	(885)	(756)	(623)	(473)	(319)	(188)	(41)	122	304	490	692	913
	46,26	(964)	(827)	(685)	(521)	(371)	(212)	(72)	69	246	432	630	847
	47,65	(1.049)	(903)	(703)	(582)	(421)	(264)	(128)	16	188	374	568	780

## Capítulo 7.- Conclusiones

- Luego de haber realizado un análisis al mercado del calzado en el Ecuador y los factores que lo afectan y después de utilizar herramientas como las fuerzas competitivas de Porter y FODA, se llegó a la conclusión de que los costos de oportunidad son moderados y que la implementación de la planta de producción de calzado deportivo para uso casual de CONEXION SHOES es una oportunidad verdadera en las condiciones de coyuntura actual del país.
- De acuerdo a las proyecciones realizadas a partir de las estimaciones de precios, proyecciones de ventas y elaboración de estados financieros proyectados a 10 años y cuyos resultados son TIR 35,10% y VAN positivo de USD\$ 104.992 con una tasa de descuento del 28,84% y al haber obtenido un margen bruto promedio del 24,4% y rentabilidad promedio sobre ventas del 7,9%, muestran a CONEXION SHOES muy rentable y atractiva.
- Es importante resaltar de acuerdo al análisis de sensibilidad realizado que CONEXION SHOES es más sensible al precio de venta de zapatos que al precio de compra de su principal materia prima cuero, por lo que hay que poner especial atención a las políticas de salvaguarda vigentes al momento y al desenvolvimiento del entorno político económico del país.

## Bibliografía

- 2007 Yearbook Valuation Edition, “Stocks, Bonds, Bills, and Inflation”, 2007
- Bancomext, “Oportunidades para el sector del cuero y calzado”, 2003
- BCE, "Cuentas Nacionales trimestrales del Ecuador No 65"
- BCE, “Evolución de la economía ecuatoriana Marzo 2009”, 2009
- Brealey Myers, “Principles of Corporate Finance”, 2003, Seventh Edition
- CALTU (Cámara de Calzado del Tungurahua), presentación en “Foro de la Industria del Calzado de América Latina”, 2006
- Cook, Scott - Harvard Business Review, “La revolución de la contribución de los usuarios: deje que los voluntarios construyan su negocio”, octubre 2008
- CEPAL, “Anuario Estadístico de América Latina y El Caribe”, 2008
- Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, “Boletín Informativo 012-009”, Ene 2009
- CORPEI – CBI, “Expansión de la oferta exportable del Ecuador”, 2001
- Czinkota Kotabe, “Administración de Marketing”, 2da edición-2001
- Curtiembre QUISAPINCHA, Quisapincha - Tungurahua
- Diario El Mercurio, “Norma INEN 1 es incumplible”, 29 de enero del 2009, URL:<http://www.elmercurio.com.ec>
- Diario El Universo, “No todo será gratis, pese a la gratuidad”, 19 de octubre 2008, URL:<http://www.eluniverso.com>
- Diario El Universo, “Producción Local”, 16 de enero 2009 URL:<http://www.eluniverso.com>
- Diario El Universo, “Zapateros y textileros con desazón ante reto”, 22 de febrero del 2009, URL:<http://www.eluniverso.com>
- Diario El Universo, “En calzado escolar, lo local se impone”, 12 de abril del 2009, URL:<http://www.eluniverso.com>
- Diario Expreso, “El zapato nacional gana espacio”, 23 de junio del 2009, URL:<http://www.expreso.ec>
- Diario Hoy, “La confianza empresarial subió 22 puntos en mayo”, 3 de junio del 2009, URL:<http://www.hoy.com.ec>
- Diario Hoy, “Nike Invierte \$1,4 millones en la Argentina”, 4 de junio del 2009, URL:<http://www.hoy.com.ec>

- Explored, “Pie ecuatoriano, la inspiración”, 4 de enero del 2007, URL:<http://www.explored.com.ec>
- Explored, “Las restricciones alientan a los artesanos”, 23 de junio del 2009, URL:<http://www.explored.com.ec>
- INEC, “Proyección de población por provincias, cantones, y áreas urbana y rural para el período 2001-2010”, 2004
- INEC – CEPAL, “Ecuador: Estimaciones y proyecciones de Población 1950-2025”, 2003
- INEC-Revista Ecuatoriana de Estadística, “Estratificación Socio-Económica para el Ecuador”, 2008
- Michael Miller, “Business Plan”, 2001
- Michael Porter, “How competitive forces shape strategy”, Abril 1979
- Michael Porter, “Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1980
- Michael Porter, “Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance”, 1985
- Michael Porter, “What Is Strategy”, Diciembre 1996
- Michael Porter, “The five competitive forces that shape strategy”, Enero 2008
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas (INSOTEC), “Diagnóstico de la Pequeña y mediana Industria”, 2002
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización , Pesca y Competitividad (MICIP), “Competitividad Industrial del Ecuador”, Julio 2004
- Ministerio de Promoción y Empleo de Perú, “Manual de Plan de Negocios”, 2005
- Sapag Nassir, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 1991, 2da Edición.
- Néstor Jaramillo, “Fundamentos de Publicidad”, 2008
- ONUDI, “Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial”, 2006
- PCR-Ratings, “the emerging markets credit rating agency”, junio 2007
- PROCHILE, “Estudio del Mercado de Ecuador”, 2005
- Revista EKOS, “III Ekos de Oro”, 2006
- Revista Líderes, “El calzado Nacional ‘Pisa Fuerte’ este año”, 06 de Julio del 2009
- Revista Líderes, “Retroalimentación, la clave en la web 2.0”, 27 de julio del 2009

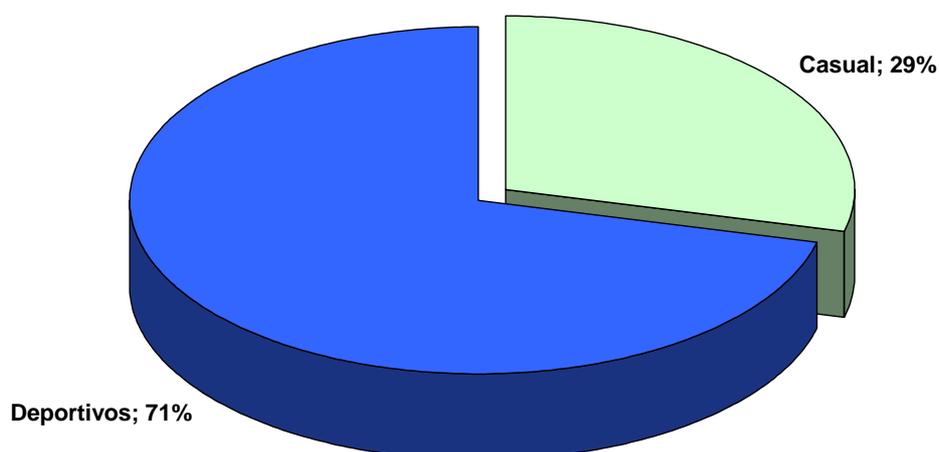
- Revista Perspectiva, “Desdolarización”, 2009
- Revista Quantum, “La liquidez del gobierno se agota y las fuentes de financiamiento son escasas”, 2009
- Revista Vistazo, “500 empresas más grandes del Ecuador”, 2004 – 2007
- Ross Westerfield Jaffe, “Finanzas Corporativas”, 2005, 7ma Edición.
- ShoeInfoNet, “Plasticaucho Industrial”, URL:<http://www.shoeinfo.net.com>
- Small Business: Canada,  
URL:<http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplan/a/bizplanoutline.htm>

## Anexos

### Anexo 1.- Investigación exploratoria

El número habitantes de nivel socio-económico medio comprendido entre 15 y 25 años es de 808.449 considerando que una gran parte de estos jóvenes, aproximadamente 315.983 asisten a 73 universidades y escuelas politécnicas del país entre públicas, cofinanciadas y privadas<sup>39</sup>, se decidió hacer un estudio mediante una “investigación exploratoria”<sup>40</sup>, en las universidades Central, Católica, UTE y Salesiana con una muestra de 300 personas para analizar cuantos utilizan calzado deportivo, el resultado fue que el 71% de los jóvenes observados utilizaban este tipo de calzado como parte de su vestimenta casual:

**Tipo de calzado (en mercado objetivo)**



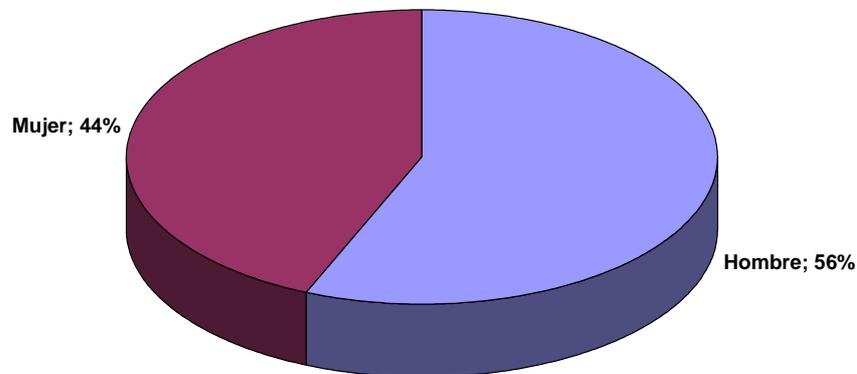
Universidad	Casual	Deportivo	Total
Central	35	65	100
UTE	11	39	50
Católica	20	30	50
Salesiana	21	79	100
<b>Total general</b>	<b>87</b>	<b>213</b>	<b>300</b>
<b>Participación</b>	<b>29%</b>	<b>71%</b>	<b>100%</b>

<sup>39</sup> Cf., Diario El Universo, “No todo será gratis, pese a la gratuidad”, 19 de octubre 2008, URL:<http://www.eluniverso.com>

<sup>40</sup> Cf., Czincota Kotabe, “Administración de Marketing”, 2da edición-2001, P-128

Dentro de los jóvenes que utilizan calzado deportivo el 56% son hombres y el 44% mujeres.

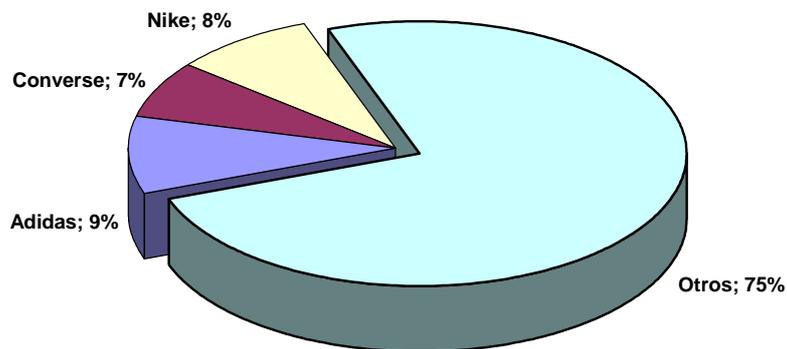
**Participación en el mercado deportivo por sexo**



Genero	Total	%
Hombre	120	56%
Mujer	93	44%
<b>Total general</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>

La distribución por marcas muestra que la población objetivo no tiene mucha fidelidad hacia una marca en particular al contrario el 75% utiliza marcas que no son fácilmente identificables.

**Participación por Marca en deportivos**



Genero	Adidas	Converse	Nike	Otras	Total
Hombre	18	6	15	81	120
Mujer	2	9	3	79	93
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>160</b>	<b>213</b>
<b>Participación</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

Formularios utilizados para la investigación exploratoria.

**Prueba aleatoria casual**

Registro de Observaciones

Lugar: U. Católica

Fecha: 27 Mayo 2009

Nº	Sexo		Talla	Casual	Deportivos						Observación
	Hombre	Mujer			Material		Marca				
					Cuero	Otros	Adidas	Converse	Nike	Otros	
1	✓		41		✓						✓
2	✓		40		✓						✓
3	✓		40		✓						✓
4		✓	37			✓					✓
5		✓	38	✓							✓
6		✓	37	✓							✓
7	✓		40			✓					✓
8	✓		41	✓							✓
9	✓		42	✓							✓
10		✓	37	✓							✓
11	✓		41	✓							✓
12		✓	31	✓							✓
13	✓		43	✓							✓
14	✓		40	✓							✓
15	✓		40	✓							✓
16		✓	37	✓							✓
17	✓		41	✓							✓
18	✓		41			✓					✓
19		✓	39	✓							✓
20	✓		41			✓					✓
21	✓		41								✓
22	✓		42								✓
23	✓		42	✓							✓
24	✓		40	✓							✓
25	✓		42			✓					✓
26		✓	37								✓
27	✓		41			✓					✓
28	✓		41			✓					✓
29	✓		41			✓					✓
30		✓	37								✓
31		✓	38			✓					✓
32		✓	38			✓					✓
33		✓	38			✓					✓
34		✓	37			✓					✓
35		✓	38			✓					✓
36		✓	37			✓					✓
37	✓		39			✓					✓
38	✓		40			✓					✓
39	✓		41			✓					✓
40	✓		42			✓					✓
41		✓	38	✓							✓
42		✓	38			✓					✓
43	✓		41			✓					✓
44		✓	38	✓							✓
45		✓	37	✓							✓
46		✓	38	✓							✓
47		✓	38			✓					✓
48		✓	37	✓							✓
49		✓	37			✓					✓
50	✓		41			✓					✓
Total											

**Prueba aleatoria casual**

Registro de Observaciones

Lugar: Salamanca

Fecha: 27 Mayo 2009

No	Sexo		Talla	Casual	Deportivos						Observación
	Hombre	Mujer			Material		Marca				
					Cuero	Otros	Adidas	Converse	Nike	Otros	
51		✓	37		✓						
52	✓		40		✓						
53		✓	37		✓						
54		✓	37	✓	✓						
55		✓	36		✓						
56	✓		41			✓					
57		✓	38			✓					
58		✓	37		✓						
59	✓		41		✓			✓			
60	✓		42			✓		✓			
61	✓		42		✓		✓				
62	✓		41		✓						
63		✓	37		✓						Nov
64		✓	38	✓							
65		✓	38			✓					
66		✓	38		✓						
67	✓		40			✓					
68		✓	37		✓						
69	✓		41			✓					
70		✓	38		✓						
71	✓		41		✓		✓				
72	✓		41		✓						
73	✓		42			✓					
74		✓	38			✓					
75		✓	38		✓						
76		✓	38		✓						
77		✓	37	✓							
78		✓	36		✓						
79		✓	38			✓					
80		✓	36		✓						
81		✓	36		✓						
82		✓	36			✓					
83		✓	36			✓					
84		✓	37			✓					
85	✓		40		✓		✓				
86		✓	38			✓		✓			
87		✓	36			✓					
88		✓	37	✓							
89		✓	38	✓							
90	✓		40		✓						Nov
91	✓		40		✓						
92	✓		40		✓						
93	✓		30		✓						
94		✓	32			✓					
95	✓		40		✓						
96	✓		41			✓					
97	✓		41		✓						
98		✓	36	✓							
99	✓		41			✓					
100		✓	36		✓						
Total											

**Prueba aleatoria casual**

Registro de Observaciones

Lugar: Solemar

Fecha: 23 Mayo 2009

No	Sexo		Talla	Casual	Deportivos						Observación	
	Hombre	Mujer			Material		Marca					
					Cuero	Otros	Adidas	Converse	Nike	Otros		
101		✓	34		✓						✓	
102		✓	36	✓								
103		✓	36		✓							✓
104	✓		41	✓								
105		✓	37		✓							✓
106	✓		41			✓						✓
107		✓	37	✓								
108		✓	37			✓		✓				
109	✓		41			✓						✓
110	✓		41		✓		✓					
111	✓		40		✓		✓					
112	✓		41		✓							
113	✓		40			✓						Roma
114		✓	36	✓						✓		
115	✓		41			✓				✓		
116		✓	36	✓								
117	✓		41		✓		✓					
118		✓	36			✓						✓
119		✓	36	✓								
120		✓	36	✓								
121		✓	36			✓						✓
122		✓	36			✓						✓
123		✓	37		✓							✓
124		✓	36			✓						✓
125		✓	36			✓						✓
126	✓		40		✓		✓					✓
127	✓		41			✓		✓				
128		✓	36			✓						✓
129		✓	36		✓							✓
130	✓		40	✓								
131		✓	36			✓						✓
132		✓	36	✓								
133		✓	37	✓								
134		✓	36			✓						✓
135		✓	36	✓								
136		✓	36	✓								
137		✓	37		✓							✓
138		✓	36			✓						✓
139		✓	37			✓						✓
140	✓		40		✓		✓					
141		✓	37	✓								
142		✓	37		✓							✓
143		✓	36		✓							✓
144		✓	36		✓							✓
145		✓	36	✓								
146		✓	36			✓						✓
147	✓		41	✓								
148		✓	36			✓	✓					
149	✓		40			✓						✓
150	✓		40		✓		✓					
Total												

**Prueba aleatoria casual**

Registro de Observaciones

Lugar: UNIVERSIDAD CENTRAL

Fecha: 29 DE MAYO DE 2011

No	Sexo		Talla	Casual	Deportivos						Observación
	Hombre	Mujer			Material		Marca				
					Cuero	Otros	Adidas	Converse	Nike	Otros	
1	✓		40		✓						
2	✓		37		✓						
3	✓		40	✓							
4	✓		39	✓							
5		✓	36			✓					✓
6	✓		39		✓						
7	✓		42	✓							
8		✓	34		✓						✓
9		✓	35	✓							
10		✓	36			✓					✓
11	✓		40		✓						✓
12		✓	37			✓					✓
13	✓		35		✓						
14		✓	36			✓					✓
15	✓		33			✓					✓
16	✓		34			✓					
17	✓		37			✓					✓
18		✓	26	✓							
19		✓	32	✓							
20	✓		40		✓		✓				
21	✓		34		✓						✓
22	✓		37			✓					✓
23	✓		38			✓					✓
24	✓		37	✓							
25	✓		42		✓						✓
26	✓		35	✓							
27	✓		33			✓					✓
28		✓	36			✓					✓
29	✓		34	✓							
30	✓		35		✓						✓
31		✓	35	✓							
32	✓		39	✓							
33		✓	36	✓							
34	✓		32		✓						✓
35	✓		40			✓					✓
36	✓		40		✓						✓
37	✓		39		✓						✓
38		✓	37			✓					✓
39	✓		39			✓					✓
40	✓		40		✓						✓
41	✓		40			✓					✓
42		✓	36	✓							
43		✓	35			✓					✓
44	✓		39	✓							
45		✓	34		✓			✓			
46	✓		40		✓						✓
47		✓	36	✓							
48		✓	35	✓							
49	✓		39	✓							
50	✓		34		✓						
Total	33	12		27	10	7	1	2	0	10	

11  
4  
15  
7

**Prueba aleatoria casual**

Registro de Observaciones:

Lugar: UNIVERSIDAD ESTADAL

Fecha: 23 MAYO 2017

No	Sexo		Talla	Casual	Deportivos						Observación
	Hombre	Mujer			Material		Marca				
					Cuero	Otros	Adidas	Converse	Nike	Otros	
51	✓		31		✓						
52	✓		31		✓						
53	✓		40		✓						
54	✓		40		✓						
55	✓		39			✓					
56	✓		34		✓						
57		✓	32	✓							
58		✓	35				✓				
59		✓	34				✓				
60	✓		39		✓						
61	✓		40	✓							
62		✓	32	✓							
63		✓	34				✓				
64	✓		40				✓				
65		✓	32	✓							
66	✓		39	✓							
67	✓		39				✓				
68	✓		40		✓						
69	✓		36		✓						
70		✓	35		✓						
71	✓		38				✓				
72		✓	36	✓							
73		✓	33	✓							
74		✓	35		✓						
75	✓		38	✓			✓				
76		✓	33	✓							
77	✓		34		✓						
78	✓		40	✓							
79		✓	35	✓							
80	✓		34		✓						
81		✓	35		✓						
82	✓		34		✓						
83	✓		40		✓						
84		✓	34	✓							
85		✓	35		✓						
86	✓		40	✓							
87		✓	35				✓				
88		✓	36	✓							
89	✓		40				✓				
90	✓		38	✓							
91	✓		40	✓							
92		✓	36	✓							
93	✓		38				✓				
94	✓		39		✓						
95	✓		40		✓						
96		✓	36		✓						
97		✓	34				✓				
98	✓		39		✓						
99	✓		40	✓							
100		✓	35		✓						
Total	23	21		14	21	11	0	1	2	12	

H  
M  
10  
11  
5

**Prueba aleatoria casual**

Registro de Observaciones

Lugar: UTE  
 Fecha: 23 DE MAYO 2008

No	Sexo		Talla	Casual	Deportivos						Observación	
	Hombre	Mujer			Material		Marca					
					Cuero	Otros	Adidas	Converse	Nike	Otros		
101	✓	✓	37		✓						✓	
102	✓		39		✓							✓
103	✓		38			✓						✓
104	✓		40		✓					✓		
105		✓	39			✓						✓
106		✓	36	✓								
107		✓	36	✓								
108		✓	36			✓						✓
109		✓	36		✓							✓
110	✓		38		✓							✓
111		✓	36		✓							✓
112	✓		40		✓							✓
113		✓	38	✓								✓
114	✓		39		✓					✓		
115		✓	36	✓								✓
116	✓		38	✓								✓
117		✓	35	✓								✓
118	✓		35		✓					✓		
119		✓	36			✓						✓
120		✓	36			✓						✓
121		✓	36			✓						✓
122	✓		40			✓						✓
123	✓		38		✓							✓
124	✓		40	✓								✓
125	✓		40			✓						✓
126		✓	36			✓						✓
127		✓	36	✓								✓
128	✓		38		✓							✓
129	✓		39	✓								✓
130	✓		40		✓							✓
131		✓	36			✓						✓
132	✓		40		✓		✓					✓
133	✓		40		✓			✓				✓
134	✓		40		✓		✓					✓
135	✓		40		✓							✓
136		✓	36			✓						✓
137		✓	36	✓								✓
138	✓		38		✓							✓
139		✓	36					✓				✓
140	✓		40		✓							✓
141	✓		40			✓		✓				✓
142		✓	35			✓		✓				✓
143		✓	36			✓						✓
144	✓		40			✓						✓
145	✓		38		✓							✓
146		✓	36	✓								✓
147	✓		40			✓						✓
148	✓		40		✓		✓					✓
149		✓	36			✓		✓				✓
150	✓		40			✓		✓				✓
Total	12	12		11	20	14	5	5	4	2		

## Anexo 2.- Tasa de descuento

Se estima un costo de oportunidad del capital adecuado (WACC) para el proyecto de inversión CONEXION SHOES en base a la información disponible de: 2007 Valuation Edition Yearbook.

El costo de oportunidad del capital adecuado WACC para CONEXION SHOES es de 28,84%. Los fundamentos para determinar este costo de oportunidad están dados en base a los siguientes cálculos que están dispuestos en el cuadro que se detalla a continuación y la explicación para cada una de las variables se sustenta de la siguiente manera:

USA Shoes (Beta Leverd)	0,9773
USA D/E (Datos del cuadro anexo)	0,0490
USA Tax rate (Datos del cuadro anexo)	0,2494
USA Riesgo CERO, Risk Free (2007 Valuation Edition Yearbook)	0,0526
USA Prima de riesgo	0,0713
<b>Valorar Conexión Shoes</b>	
Deuda = D/ Valor	0,3383
Equity = E/ Valor	0,6617
Taxes Ecuador (Part Trab 15% e Impuesto Renta 25%)	0,3625
USA Tamaño de Decil 7	1,62%
Riesgo país	11,24%
Inflación Ecuador	12,07%
Inflación Usa	2,65%

1. Del anexo “Costo de capital” se ha catalogado a la empresa CONEXION SHOES es como si estuviera dentro de la industria “Shoes” en Estados Unidos de América.
2. Del mismo anexo se ha tomado la relación  $E/(D+E)$  con un valor de 95,33%, así también  $D/(D+E)$  con 4,67%; para luego calcular la relación (Deuda/Equity)  $D/E = 4,67\% / 95,33\%$  ; con un valor de 4,90%.
3. Del anexo “Costo de capital” se toma el Tax rate indicado de la industria en cuestión que es 24,94%.
4. Para la tasa libre de riesgo se toma el promedio de 83 años<sup>41</sup>, desde 1926 al 2008 incluidos, de esta serie se obtiene la tasa de 5,26%, pues de esta manera se incorpora casi todas las crisis financieras más relevantes que se reflejan en este papel.
5. Para la prima de riesgo de Estados Unidos se toma de Ibbotson, en la página 262 donde nos da el valor de indicado, para el decil correspondiente.

<sup>41</sup> 2007 Yearbook Valuation Edition, “Stocks, Bonds, Bills, and Inflation”, 2007

6. Para los datos de ya concretos de CONEXION SHOES lo que se hace es tomar la información disponible de la proporción de Deuda frente al Pasivo y Patrimonio que es 39.15%.
7. Para el Equity se hace 1-D; para darnos 60,85%.
8. La tasa de impuestos y participaciones es de 36.25% tomando en cuenta el 15% de participación trabajadores, pago de impuesto a la renta del 25%.
9. La prima de tamaño esta dada en base a los datos del Anexo C página 262, de Ibbotson, en la cual se ubica a CONEXION SHOES en el decil No 7 el mismo que da 1.62%.
10. En el riesgo país se toma las observaciones mensuales desde el 31 de julio del 2004 hasta el 31 de Agosto del 2009 en base a esta serie, da la tasa de 11.24%.
11. Para la Inflación del Ecuador se ha tomado los datos reales del Inec desde Enero 1995 hasta Julio del 2009 resultando una tasa del 12,07% la misma que incluye los eventos de un proceso de transición de sucres hacia dólares.
12. De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador la inflación de los Estados Unidos del período considerado desde enero del 95 hasta julio del 2009 da como resultado una tasa promedio del 2.65% y ésta se considero para efectos del ejercicio

En base a toda la información anterior se procede ha realizar los cálculos correspondientes en donde se transforma la beta del accionista americano a uno de la industria del calzado en EEUU, para luego transformar en una beta de la industria ecuatoriana. Como siguiente paso es el cálculo del CAPM para el Ecuador; a continuación en base al CAPM se calcula el retorno del accionista ecuatoriano usando las tasas de inflación tanto de EEUU como la del Ecuador y como último paso el cálculo del WACC o costo de oportunidad del Capital para la empresa CONEXION SHOES del Ecuador dando una tasa del 28,84%.

Beta **Leverd** = (del accionista) llevar a la Beta **unleverd** = (empresa) o Industria 0,943

$$\text{Beta de la empresa} = \beta_u = \frac{\beta_L}{1 + \frac{D}{E}(1 - T)}$$

Con los datos de los EEUU, para D, E, T

Beta leverd para el Ecuador 1,250

Transforma r la Beta de la empresa EEUU a Ecuador usando D, E, T (Deuda, Capital e Impuestos) de Ecuador

$$\beta_u \text{ empresa Ecuador} = \frac{\beta_u \text{ empresa EEUU}}{1 + \frac{D}{E}(1 - T_{\text{Impuestos Ecuador}})}$$

Retorno con el CAP-M 27,03%

Se calcula el CAPM para el Ecuador

$$r_i = rf + \beta_L [\text{Prima de riesgo}] + PT + Rp$$

Retorno del Accionista 38,69%

Transforma r el CAPM Ecuador con inflación EEUU a una tasa con inflación de Ecuador llevando a una tasa REAL

$$r_{\text{accionista}} = \frac{(1 + r_{\text{accionista}})}{(1 + \text{inflación EEUU})} * (1 + \text{Inflación Ecuador})$$

Wacc 28,84%

Se aplica el Costo de oportunidad del Capital para la empresa en el Ecuador

$$WACC = \frac{D}{V} r_D (1 - t) + \frac{E}{V} r_{\text{accionista}}$$

### Anexo 3.- Precio de Materias Primas

#### Hormas

De: jose gunther (gunther.jose@gmail.com)  
Enviado: jueves, 17 de septiembre de 2009 12:19:28  
Para: l\_paez@hotmail.com

Hola, las hormas salen nuevas \$ 50, son para alta temperatura, pero por \$ 25 te las llevas, aunque tengo ganas de volver a fabricar, porque me ofrecen capelladas importadas, que aunque estan dificil de entrar, me ofrecen para fabricarlas.

Mis telefonos 011-4277-1448. 011-4878-5078  
Celular 15-3269-0665.

#### Plantas de Goma



"Valeria Marone"  
<ventas@ingratta.com>

23/09/2009 09:34

Please respond to  
"Valeria Marone"  
<ventas@ingratta.com>

To <lpaez@pronaca.com>

cc

bcc

Subject Cotizacion

Buenos dias Sr. Luis Páez

Le informo el precio dolar FOB del articulo Match Bicolor:

- Numeracion del 35 al 38 U\$S 3.14 por par (bulto por 10 pares)
- Numeracion del 39 al 46 U\$S 3.87 por par (bulto por 10 pares)

El plazo de entrega es de 30 dias sobre fecha de pedido y la condicion de pago es a traves de interferencia bancaria.

Lo invito a navegar en nuestra pagina web para que vea los modelos deportivos tanto en caucho como en TR y en el caso de que necesite alguna muestra me tiene que informar el numero de cuenta de la empresa de correo internacional y le hacemos llegar las mismas.

Un abrazo



#### Anexo 4.- Instalaciones, Maquinaria y Equipo

PRODUCCION				
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
<b>Obra Civil</b>				
Nave	200	M2	350,0	70.000,00
Cerramiento y puerta principal	1	U	1.500,0	1.500,00
Compra de terreno	400	M2	50,0	20.000,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>91.500,00</b>
<b>Alcantarillado</b>				
Accesos	1	GLOBAL	800,0	800,00
Alcantarillas y drenes	1	U	350,0	350,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.150,00</b>
<b>Instalaciones eléctricas</b>				
Red AT/BT	1	GLOBAL	5.000,0	5.000,00
Medición	1	GLOBAL	1.500,0	1.500,00
O.Civil	1	GLOBAL	1.500,0	1.500,00
Transformadores 50 KVA	1	u	3.920,0	3.920,00
Planos autorización	1	u	2.500,0	2.500,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>14.420,00</b>
<b>Agua Potable</b>				
Cisternas	40	M3	80,0	3.200,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>3.200,00</b>
<b>Máquinas</b>				
Troqueladora	1	U	8.310,0	8.310,00
Desbastadora	1	U	200,0	200,00
Máquina de coser	2	U	1.500,0	3.000,00
Prensadora	1	U	1.500,0	1.500,00
Montadora de talones	1	U	21.000,0	21.000,00
Montadora de puntas	1	U	21.000,0	21.000,00
Horno	1	U	5.000,0	5.000,00
Pulidora	2	U	700,0	1.400,00
Terminadora	1	U	2.700,00	2.700,00
Equipos menores 2%				1.300,00
Software optimización & Ploter	1	U	10.000,0	10.000,00
Hormas	200	U	50,0	10.000,00
Muebles y enseres	2	GLOBAL	500,0	1.000,00
Computadoras	2	GLOBAL	700,0	1.400,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>87.810,00</b>
<b>Sub-Total</b>				198.080,00
<b>Imprevistos producción</b>			5,00%	9.904,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>207.984,00</b>

ADMINISTRACION				
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Oficinas	20	M2	100,0	2.000,00
Muebles y enseres	3	U	500,0	1.500,00
Computadoras	3	U	700,0	2.100,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.600,00</b>
<b>Sub-Total</b>				5.600,00
<b>Imprevistos administración</b>			5,00%	280,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>5.880,00</b>

VENTAS				
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNITARIO	P. TOTAL
Oficinas ventas	20	M2	100,0	2.000,00
Muebles y enseres	2	U	500,0	1.000,00
Computadoras	2	U	700,0	1.400,00
Camión	1	U	35.000,0	35.000,00
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>39.400,00</b>
<b>Sub-Total</b>				39.400,00
<b>Imprevistos ventas</b>			5,00%	1.970,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>41.370,00</b>

<b>Total inversion</b>	<b>255.234,00</b>
<b>Activos depreciables</b>	<b>223.080,00</b>

### Cotización máquinas

Para la estimación del costo de máquinas se transformó lo Euros a dólares a una cotización USD \$2,50 por euro y se adicionó costos de nacionalización. A continuación se presentan las cotizaciones recibidas vías correo electrónico.

De: Miguel (Vifama S.L.) (info@vifama.com)  
 Enviado: miércoles, 16 de septiembre de 2009 9:14:41  
 Para: Luis Paez Rodriguez (l\_paez@hotmail.com)

Hola Sr Paez, le remito las fotografías de las máquinas de su interés y cotizadas ayer, la GLOBAL LP 971 TD AUT se la podemos poner en 1.000.-euros.  
 Capacidad productiva :  
 Montar talones Mark 3P , Montar Puntas Sincron 4 y sacar hormas M-11 1.000 - 1.200 pares diarios.  
 Troqueladoras Atom estimado 350 - 400 pares diarios  
 Global de aparar dependerá mucho del tipo de zapato y de las piezas , 40 pares dia +/-.  
 Solicito nuevamente sus datos completos, con teléfono por si hubiera necesidad , para pasarle la proforma formal.  
 Aguado sus noticias. Cordiales saludos.  
 Miguel de la Calle.  
 Dpto. Comercial

----- Original Message -----

From: Luis Paez Rodriguez  
 To: info@vifama.com  
 Sent: Tuesday, September 15, 2009 9:23 PM  
 Subject: RE: Cotizaciones de máquinas.

Muchas gracias por su atención

Estoy instalando una planta de producción de calzado deportivo de uso casual de inicio estaré produciendo 200 pares diarios hasta llegar a 400 pares en el corto plazo, me gustaría recibir las fotografías de las máquinas y de ser posible la capacidad de proceso de cada una.  
 Adicionalmente quisiera tener una cotización formal a nombre de CONEXIONSHOES incluida la máquina de coser "GLOBAL LP 971 TD AUT"

Atentamente,

LUIS PAEZ  
ConexionShoes

From: info@vifama.com  
To: l\_paez@hotmail.com  
Subject: Cotizaciones de máquinas.  
Date: Tue, 15 Sep 2009 19:49:11 +0200

Estimado Sr. Paez, con referencia a su solicitud de precios de nuestra maquinaria le informo que podemos suministrarle las siguientes máquinas completamente restauradas :

01. Máquina hidráulica de montar los talones a clavo. Molina Bianchi, modelo Mark-3P.  
7.000.-euros
02. Máquina neumática de sacar de hormas. Ferca, modelo M-11. 900.-euros
03. Máquina electro-neumática de centrar el corte y montar las puntas de nueve pinzas con inyección de termoplástico. Molina Bianchi, modelo Sincron 4 PR 11. 7.000.-euros
04. Troqueladora hidráulica de brazo de 20 Tm de potencia de corte, Atom :  
modelo SE-20 ( cabezal normal ) 2.550.-euros  
modelo SE-20-C ( cabezal ligero ) 2.700.-euros

Todas estas máquinas están en nuestro stock y podemos remitirle fotografías de aquella / s que

sean de su interés.

Atentamente.

Miguel.  
Dpto. Comercial

Recuerde visitar nuestra web / For more information, visit our sites:

<http://www.vifama.com> Maquinaria para calzado / Shoemaking Machinery.

<http://www.used-footwear-machinery.com> Máquinas de ocasión / Used Machines.

Ctra Novelda, Km. 8,420; P.O. Box 118; 03640 Monóvar (Alicante - SPAIN); Tel.(34) 96 5470674; Fax (34) 96 6960655 e-mail: [info@vifama.com](mailto:info@vifama.com)

### Troqueladoras



SE-20 ATOM



SE-20-C ATOM

Maquina de coser



GLOBAL LP971TD AUT

Máquina hidráulica de montar talones



Molina Bianchi Mark 3-P

Máquina electro-neumática de centrar el corte y montar puntas



Molina Bianchi Sincron 4 PR 11

Máquina neumática de sacar hormas



Ferca modelo M-11

## **Anexo 5.- Descriptivo de cargos**

Gerente General.- Cumplir los acuerdos de la junta administrativa (accionistas). Vigilar el cumplimiento de los programas de desarrollo de la compañía. Coordinar las jefaturas junto con el área administrativa. Formular el programa de Planificación Estratégica de la Compañía. Contratar todas las posiciones gerenciales. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes.

Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.

Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Supervisor de Planta.- control y manejo directo de operarios en la línea de producción y herramientas. - Conocimiento, manejo y aplicación de certificación de normas de calidad, conocimiento de troquelado, sueldas, cortes y demás. - Control de Calidad de productos y manejo de desperdicios. - Bodega, ingresos y egresos, soporte de logística, llenado de formularios y hojas de ruta.

Recibir de Planificación de la Producción la Hoja de Procesos, con todas las especificaciones e información garantizar la existencia de los insumos y herramientas requeridas para el buen funcionamiento del área de planta, solicitando al personal de Planificación de la Producción la generación de requisiciones al almacén por los insumos o herramientas requeridos.

Entregar el producto terminado y aprobado por los supervisores de Calidad, al área de almacén, controlando esto mediante una nota de entrega.

Jefe de mercadeo.- identifica nichos de mercado-objetivo que sean rentables y crecientes.

Anticipa necesidades del mercado y clientes e implementa políticas de satisfacción, las cuales son diferentes a las políticas del servicio.

Introduce nuevos productos – características/usos diferentes a través del Mercadeo del bienestar

Promociona marca/empresa – integra estrategias entre cliente, consumidor y usuario

Enfrenta estrategias de la competencia – hacer benchmarking

Planificación de ventas – pronostica y planea sistemas de venta estratégica, y controla la toma pedidos.

Fija políticas de venta – como apoyo al equipo de ventas

Administra la gestión de mercadeo – mejora los procesos y procedimientos, pero pensando en el cliente, no para entorpecer el contacto con él

Propone estrategias diferentes y novedosas - considera que el éxito comercial de ayer no es necesariamente garantía para el éxito de hoy y menos del mañana.

Revisa permanentemente su sistema de mercadeo - hace mercadeo con y para el cliente.

Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.

Servir de enlace como empresa y la agencia de publicidad o de promociones con las cuales se contratan diversas funciones de publicidad o promoción.

Asesorar respecto a la necesidad de publicidad y desarrollar los temas y las presentaciones de publicidad. Seleccionar los medios de comunicaciones con bases objetivas tales como radio, televisión, periódicos, revistas, Internet y publicidad externa para diseminar la publicidad.

Supervisar los especialistas de promociones que se puedan contratar.

Asistente de mercadeo.- auxiliar en las actividades al Gerente de Mercadeo, atender las peticiones de las diferentes tiendas y encargados de tiendas y darles solución, mas que todo con respecto a publicidad

Jefe de Ventas.- definir, junto con el Gerente General o el Jefe de Ventas Nacional, los objetivos de:

Venta para su sector o área, y se responsabiliza de su cumplimiento. Motivar, orientar y apoyar a la fuerza de ventas —vendedores, agentes y distribuidores locales—, participando a menudo en su selección y entrenamiento. Colaborar en la fijación de los márgenes de las operaciones de ventas en función de cada Producto y/o cliente, participando en la definición de la política de precios y de servicios al cliente para su sector. Mantener una relación personal con los clientes importantes, negociando directamente con ellos los precios, plazos y otras condiciones.

Vendedores.- explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales. Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos. Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona. Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.

Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.

Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.

Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

Complementar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.

Repartidor-Recaudador.- entrega del producto en el lugar correcto y el cobro de la misma o, en su caso, la recepción de un justificante o recibo de la entrega realizada.

Contador.- elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.

Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.

Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.

Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.

Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen las empresas y las instituciones.

Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.

Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.

Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes y cumplimiento de metas

Secretaria Auxiliar contable.- tareas propias de la contabilidad, como puede ser la causación de los diferentes hechos económicos de la empresa [compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.], el manejo y control de inventarios, manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.

Mensajero.- mover y distribuir la información, documentos, dentro de las instituciones, y las agencias estatales. Tomar y entregar cartas, documentos de negocio importantes, o los conjuntos que necesitan ser enviados o ser recibidos rápidamente dentro de un área local.