

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA E
INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**TEMA:
DESARROLLO DE UN MODELO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE
MERCADEO PARA EL SEGMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN
LAS PYMES DE LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTORES:
NICOLAS DAVID ANDRANGO TÚQUERES
JESSICA CAROLINA CORNEJO AVILA**

**DIRECTOR:
ANDRES RICARDO MOLINA CORDOVA**

Quito, octubre del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, 9 de septiembre 2014

Nicolas David Andrango Túqueres
1715189922

Jessica Carolina Cornejo Avila
1717349326

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico de todo corazón en primer lugar a mi padre celestial Jehová, quien me ha dado todo su amor, la fuerza, paciencia y sabiduría, para desarrollar este trabajo.

A mis padres, a quienes amo con mi vida entera y que gracias a su amor, esfuerzo y apoyo incondicional he podido salir adelante y ser lo que soy. A esa gran mujer mi mamá, gracias por sus oraciones, su ayuda y por darme ánimo cada vez que decaía. A mi padre, mi orgullo y ejemplo de perseverancia, quien con sus palabras ha sabido guiarme por el camino correcto. A mis hermanas por su amor y su apoyo en cada momento de mi vida, a mi ñañita Isabella quien con su ternura e ingenuidad ha llenado mi vida de felicidad, risas y sorpresas. A Diego por darme su amor en todo momento, por apoyarme y darme fuerza para concluir esta etapa de mi vida, gracias amor.

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes. Porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas” Josué 1:7

Jessica Cornejo

DEDICATORIA

Tras culminar esta etapa quisiera agradecer a muchas personas que de una u otra manera han contribuido con el desarrollo de este proyecto.

En primer lugar dedico esta tesis a Dios, por estar presente en mi vida por darme la fortaleza y sabiduría para llegar al lugar donde me encuentro ahora. A mi madre quien me dio la vida, quien me ha apoyado y me ha sabido inculcar los valores y coraje necesario para alcanzar mis objetivos.

David Andrango

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por permitirnos ser parte de este prestigioso establecimiento, en el cual hemos recibido los conocimientos suficientes para desarrollarnos como buenos profesionales .

Un especial agradecimiento a la Ing. Evelyn Navarrete, quien con profesionalismo supo dirigirnos y guiarnos para la elaboración de este trabajo gracias por su tiempo, dedicación y la motivación a nosotros dada.

David y Jessica

ÍNDICE

1	CAPÍTULO 1	3
1.1	Justificación.....	3
1.2	Modelo de estrategias competitivas	4
1.2.1	Procesos de conformación de estrategias competitivas	7
1.2.2	Beneficios de los modelos de estrategias competitivas.....	14
1.2.3	Estructuración de estrategias competitivas	15
1.2.4	Formulación de objetivos, estrategias y tácticas	17
1.2.5	Modelos de evaluación de eficiencia y eficacia de las estrategias competitivas	19
2	CAPÍTULO 2	21
2.1	Diagnóstico externo.....	21
2.1.1	Diagnóstico económico.....	21
2.1.2	Diagnóstico político	27
2.1.3	Diagnóstico social.....	27
2.1.4	Diagnóstico ambiental.....	30
2.1.5	Diagnóstico tecnológico.....	31
2.2	Diagnóstico interno	32
2.2.1	La industria del calzado	32
2.2.2	Ciclo de vida de la industria.....	35
2.2.3	Desempeño de la industria en los tres últimos años.....	37
2.2.4	Participación de las PYMES de calzado en la ciudad de Quito.....	39
2.2.5	Problemas de las PYMES pertenecientes a la industria de calzado.....	41

2.2.6	Condiciones económicas vigentes y su impacto en las PYMES productoras de calzado.....	41
2.2.7	Análisis FODA de las PYMES de calzado de la ciudad de Quito	45
2.2.7.1	Fortalezas	45
2.2.7.2	Debilidades	45
2.2.7.3	Oportunidades.....	46
2.2.7.4	Amenazas.....	47
3	CAPÍTULO 3	51
3.1	Cálculo de la muestra	51
3.1.1	Análisis e interpretación de resultados.....	53
3.2	Análisis e interpretación de resultados de la entrevista.....	65
4	CAPÍTULO 4.....	67
4.1	Marketing mix	67
4.1.1	Producto	67
4.1.2	Precio.....	68
4.1.3	Plaza	68
4.1.4	Promoción	69
4.1.4.1	Publicidad	69
4.1.4.2	Promoción de ventas.....	69
4.1.4.3	Eventos y experiencias.....	70
4.1.4.4	Relaciones públicas.....	70
4.1.4.5	Venta personal	70
4.1.4.6	Marketing directo.....	71
4.2	Diseño de la propuesta	71

4.2.1	Objetivos de la propuesta	71
4.2.2	Fundamentación de la propuesta.....	71
4.2.3	Definición de estrategias	71
4.2.4	Desarrollo de estrategias	73
4.2.5	Planteamiento de estrategias	74
4.3	Desarrollo del Plan Operativo	79
4.4	Proceso de evaluación del cumplimiento de las estrategias	86
4.5	Financiamiento y valoración de la propuesta	87
5	Conclusiones	92
6	Recomendaciones.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Salario mínimo vital.....	22
Tabla 2 Inflación	23
Tabla 3 Desempleo.....	24
Tabla 4 Porcentaje de crecimiento del PIB por sectores.....	26
Tabla 5 Índices de natalidad.....	28
Tabla 6 Crecimiento poblacional	29
Tabla 7 Producción y venta de la Industria de calzado.....	37
Tabla 8 Tasa de comportamiento de la producción de calzado y venta de la industria ...	38
Tabla 9 Matriz FODA	48
Tabla 10 Priorización de factores internos y externos	49
Tabla 11 Matriz de impacto	50
Tabla 12 Segmentación por zonas.....	53
Tabla 13 Ocupación laboral	53
Tabla 14 Rango de edades.....	54
Tabla 15 Zona de residencia	55
Tabla 16 Preferencias de lugares para adquirir calzado.....	56
Tabla 17 Frecuencia de compra de calzado	57
Tabla 18 Presupuesto asignado para la compra de calzado	58
Tabla 19 Aspectos determinantes en la decisión de compra.....	59
Tabla 20 Preferencia de producto	60
Tabla 21 Compra de calzado de fabricación nacional	60
Tabla 22 Nivel de satisfacción del calzado nacional	61
Tabla 23 Impacto en medio de comunicación.....	62

Tabla 24 Percepción del calzado nacional	63
Tabla 25 Inconvenientes en la compra de calzado.....	64
Tabla 26 Definición de estrategias	72
Tabla 27 Plan operativo 1	80
Tabla 28 Plan operativo 2	81
Tabla 29 Plan operativo 3	82
Tabla 30 Plan operativo 4	83
Tabla 31 Plan operativo 5	84
Tabla 32 Plan operativo 6	85
Tabla 33 Indicadores de gestión.....	87
Tabla 34 Presupuesto para estrategias.....	88
Tabla 35 Presupuesto total de estrategias	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de un modelo de estrategias competitivas.....	7
Figura 2 Beneficiarios	14
Figura 3 Estructuración de estrategias competitivas.....	16
Figura 4 Salario Mínimo Vital	23
Figura 5 Inflación.....	24
Figura 6 Tasa de desempleo.....	25
Figura 7 PIB	26
Figura 8 Índices de natalidad (Nacimientos por cada 1000 habitantes).....	28
Figura 9 Crecimiento Poblacional.....	30
Figura 10 Fabricación de Calzado Real	33
Figura 11 Ciclo de Vida de la industria	35
Figura 12 Producción de Calzado	38
Figura 13 Causas y efectos de la baja competitividad	40
Figura 27 Estructura de la Unidad de gestión	73

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Formato de encuesta realizada	99
ANEXO 2 Formato de entrevista realizada	101
ANEXO 3 Entrevistas realizadas	102
ANEXO 4 Cotización recinto ferial	108
ANEXO 5 Diseño y creación de marca	110
ANEXO 6 Cotización página web	111

RESUMEN

El desarrollo del presente estudio está orientado a desarrollar un modelo de estrategias competitivas de mercadeo para el segmento de la producción de calzado de las pymes de la ciudad de Quito. La industria del calzado en el país se encuentra en una etapa de crecimiento con miras a lograr una gran expansión, gracias a las restricciones arancelarias implantadas por el Gobierno Nacional así como a los incentivos promovidos por el mismo para el consumo de productos nacionales.

De la investigación realizada mediante el análisis de factores internos y externos, encuestas y entrevistas se pudo diagnosticar principalmente que el calzado nacional tiene una moderada aceptación en el mercado, sin embargo para su fase de desarrollo requieren mejorar sus procesos para producir un calzado de calidad con variedad de diseños y colores.

Finalmente en este trabajo se plantean varias estrategias de mercadeo y algunas recomendaciones que ponemos en consideración de las PYMES de calzado para su aplicación, con el propósito de mejorar la rentabilidad y su posicionamiento en el mercado, así como la calidad de vida de cada uno de los involucrados en este proceso de la producción de calzado.

ABSTRACT

The development of the present study is focused to develop a model of competitive marketing strategies for the segment of the shoe production of small and medium-sized enterprises in the city of Quito. The footwear industry in the country is in a growth stage, thanks to tariff restrictions implemented by the National Government, as well as the incentives promoted by the same body for the consumption of national products, the footwear industry has a view to achieve a major expansion.

From the research done by analyzing internal and external factors, questionnaires and interviews could diagnose mainly the national footwear has a moderate market acceptance, nevertheless, for their stage of development they need to improve their processes for producing quality footwear with variety of designs and colors.

Finally, in this research are set several marketing strategies as well as some recommendations that we consider of small and medium-sized enterprises of footwear for their application, in order to improve profitability and its positioning in the market, moreover, the quality of life of each of those involved in the process of production of footwear.

INTRODUCCIÓN

Las PYMES son una pieza clave en el desarrollo y crecimiento de la economía nacional, estas mantienen según el SRI al menos el 40% del total de empleo a nivel nacional. Su evolución, innovación y diversificación de bienes y servicios establece una plataforma necesaria para garantizar estabilidad y competitividad, la cual es requerida para atender las necesidades de la población. Uno de los sectores de mayor impacto en la economía es el manufacturero ya que requiere de mayor cantidad de mano de obra, materia prima e innovación en cada uno de sus procesos, generando importantes encadenamientos productivos y una mayor oferta laboral.

La Globalización tanto en Ecuador como en la mayoría de los otros países ha sido un elemento ejecutor de cambios en las diferentes economías, dando lugar a tratados de comercio y apertura de mercados que han fortalecido entre otros el ingreso de empresas transnacionales. Gracias al desarrollo de la ciencia y tecnología se ha logrado reducir las barreras existentes principalmente dadas por las distancias geográficas, proporcionándonos la oportunidad de dar a conocer productos y difundir marcas a nivel mundial a un bajo costo. Como resultado de esta globalización, el mercado en general se vio expuesto a dos tendencias básicas; la primera el ingreso de grandes empresas internacionales y el segundo el aumento de la importación de productos terminados. Debido a estas dos tendencias los consumidores del sector del calzado se han visto aventajados ya que pueden encontrar productos de mejor calidad, con innovación tecnológica, mayor cantidad de diseños, diversidad de precios, etc.; por el contrario la producción local se ve afectada ya que es casi imposible competir con empresas de economías de escala, tecnificadas e industrializadas.

Además de la globalización, hay que tomar en cuenta otro factor que fue crucial para la economía ecuatoriana, la dolarización, factor por el cual ingresó al país todo tipo de productos importados, es así que para el año 2008 uno de los sectores afectados fue el del calzado, soportando una competencia de productos provenientes especialmente de Asia, al punto que según el informe de industrias de calzado del MIPRO, de cada 10 pares de zapatos vendidos en el Ecuador, más de 8 pares eran importados, lo que

impulsó al gobierno nacional a determinar medidas de protección para la producción nacional de este producto, ya que si no lo hacía esta podría desaparecer y causar grandes efectos desfavorables en toda la cadena de producción del calzado y en la economía del país.

El 21 de mayo del 2009 el gobierno nacional decide proteger la manufactura nacional colocando un impuesto exigido al calzado importado, mediante la emisión del Decreto Ejecutivo No. 367, en donde se elevó las tasas arancelarias de \$6,00 usd por par de calzado importado y el 10% de advalorem, lo que permitió una disminución sustancial de importaciones y al mismo tiempo una recuperación de las PYMES productoras de calzado, logrando un incremento en la demanda anual de zapatos, según el Banco Central del Ecuador en 32 millones de pares al año, con una tendencia creciente del 9% anual, y por ende se acrecentó la inversión en este sector, tanto en materia prima, empleo y maquinaria.

Si bien es cierto, las medidas impuestas han permitido una notable recuperación de la producción nacional, en la actualidad la industria local en donde participan las PYMES atienden el 50% del mercado, lo que demuestra que aun los productos importados ocupan una posición elevada. Como es natural, las medidas protectoras deben ser temporales debido a que estas incentivan a los países afectados a responder con medidas similares. Esta situación permite prever que en el corto plazo la industria nacional será objeto a una mayor competitividad de los productos importados lo que genera una necesidad de contar con adecuadas estrategias competitivas que preparen a este importante sector frente a los cambios futuros a presentarse.

En base a lo expuesto, las PYMES productoras y comercializadoras de calzado se enfrentan a un reto fundamental basado en aumentar sus niveles de competitividad para que puedan soportar el término de las barreras arancelarias actualmente vigentes, permitiendo consolidarse a nivel nacional con proyección internacional. Su desarrollo debe sustentarse en la alta calidad de producción y en eficientes estrategias que le permitan alcanzar un posicionamiento que dé lugar al cumplimiento de objetivos y metas de rentabilidad.

CAPÍTULO 1

1.1 Justificación

La globalización ha generado aspectos positivos para la sociedad como la mayor integración y difusión de información entre países, permitiendo establecer mecanismos para compartir mediante el desarrollo del conocimiento la transferencia de tecnología fomentando una igualdad y equilibrio en el desarrollo. No obstante, a nivel económico la globalización ha representado un amplio crecimiento de las empresas de mayor capacidad financiera y productiva, ingresando en los mercados y afectando el desarrollo de las PYMES.

En el sector de la producción de calzado, el crecimiento del comercio exterior ha afectado el mercado local, principalmente con estrategias relacionadas al precio, en donde productos de Asia y otros países industrializados manejan valores inferiores a los costos de producción.

En la ciudad de Quito, las empresas dedicadas a la comercialización del calzado, consideran que el producto que adquieren fuera del país les genera mayor posibilidad de rentabilidad, ya que la preferencia de estos productos por parte del consumidor es alta, lo cual afecta la producción nacional, minimizando las ventas y con ello la producción de calzado y disminución de mano de obra.

Los productores de calzado de las PYMES de la ciudad de Quito, diseñan y producen productos sin tomar en cuenta estrategias de mercadeo, dejando libre varios nichos de mercado los que son aprovechados por empresas extranjeras, como consecuencia de ello este sector no ha podido crecer económicamente ni posicionarse en la ciudad. Esto sin duda representa una pérdida constante de mercados que impiden alcanzar los ingresos presupuestados, estancando las operaciones y aumentando los riesgos de fracaso y quiebra.

El desarrollo del presente estudio está orientado a desarrollar un modelo de estrategias competitivas de mercadeo para el segmento de la producción de calzado en las pymes de la ciudad de Quito, incrementando su nivel de competitividad, dando lugar a mejorar sus economías de escala, incrementar sus segmentos de mercado y optimizar su rendimiento interno. Además les permitirá dar a conocer ampliamente sus productos a los posibles compradores, maximizando su participación y fomentando el desarrollo de un posicionamiento para obtener rentabilidad en sus operaciones.

Desde el punto de vista del mercado, el mejoramiento de las estrategias competitivas de las PYMES genera nuevas alternativas para satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando productos de alta calidad a precios totalmente accesibles.

El desarrollo de este trabajo no pretende solamente mejorar la calidad de vida de los productores de calzado de la ciudad de Quito, sino que trasciende a un crecimiento del aparato productivo, económico y social, debido a que generará nuevas fuentes de empleo en toda la cadena productiva, reduciendo las tasas de desempleo, delincuencia, alcoholismo, prostitución y demás elementos que afectan al desarrollo de la sociedad.

1.2 Modelo de estrategias competitivas

A medida que la sociedad empezó a depender de modelos de gestión que impulsen un desarrollo y crecimiento a través de los diferentes sectores económicos, se inició la competitividad, la cual estableció la necesidad de desarrollar estrategias que permitan un reconocimiento y diferenciación por parte del mercado objetivo.

La competitividad en los mercados genera la necesidad de utilizar los recursos disponibles para maximizar su utilidad en función a los requerimientos que se desean cumplir, basándose en el respeto a normas y procedimientos vigentes que permiten el desarrollo de un entorno adecuado para quienes en él intervienen (Enriquez, 2010, pág. 30)

En el ámbito económico, la necesidad de mejorar la gestión interna de las actividades desarrolladas, generó la obligación de alinear todos los recursos disponibles hacia objetivos específicos, dando lugar a organizaciones productivas que aprovechen las experiencias y conocimientos del talento humano a fin de establecer y sustentar verdaderas ventajas que permitan alcanzar un liderazgo y reconocimiento en el mercado.

De esta manera, el desarrollo de modelos de estrategias competitivas definen acciones necesarias para alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado, generando una planificación, organización, dirección y control eficientes que mejoren el rendimiento y brinden satisfacción a los clientes y rentabilidad a los socios propietarios.

Los modelos de estrategias competitivas son estructuras definidas acorde a las necesidades de una empresa encargadas de establecer acciones que permitan obtener ventajas que sean identificadas por parte de los clientes para que puedan reconocer y diferenciar un producto frente a otros (Manosalvas, 2008. Pág. 12)

Para las pequeñas y medianas empresas PYMES, el diseño de modelos de estrategias es necesario, ya que les permitirá alcanzar un importante posicionamiento en un nicho de mercado determinado el cual posteriormente les generará rentabilidad.

La conformación de un modelo de competitividad en las PYMES, demanda de los mismos procesos de la administración, los cuales trabajan de manera coordinada para conformar estructuras que sustenten acciones diferenciadoras, tal como lo explica Kotler, P. (2010) Los modelos de competitividad agrupan varios elementos sobre los cuales se sustenta un adecuado uso de los recursos para obtener un estado favorable y necesario basado en el crecimiento y desarrollo de una persona natural o jurídica. En este caso, los elementos participan en su desarrollo son los siguientes:

Planificación

Según Peters (2008), en la construcción de un modelo de estrategias competitivas es importante establecer que acciones se deben cumplir y estas ordenarlas secuencialmente a fin de que representen una guía clara que oriente su cumplimiento. Todas las acciones deben dirigirse hacia los objetivos, aportando cada una de ellas hacia su alcance y consecución.

Al ser la planificación determinante en la fijación de las mejores estrategias a desarrollar y como estas van a generar competitividad en la empresa, las PYMES requieren de su desarrollo para maximizar sus recursos y alcanzar una verdadera orientación que les permita disponer de un posicionamiento adecuado

Organización

Todo modelo de estrategias competitivas demanda de una estructura que delimite las acciones a cumplir y defina responsables debiendo mantener una organización capaz de cumplir con cada una de ellas en los tiempos requeridos.

En el Ecuador, las PYMES en su mayoría mantienen una organización jerárquica vertical, aspecto que no puede ser calificado como fortaleza o debilidad, ya que depende de la manera como gestionen sus recursos en la búsqueda de alcanzar un efectivo posicionamiento.

Dirección

El modelo de estrategias competitivas demanda de una constante dirección encargada de la ejecución de las mismas, permitiendo un efectivo cumplimiento de las estrategias planteadas.

Control

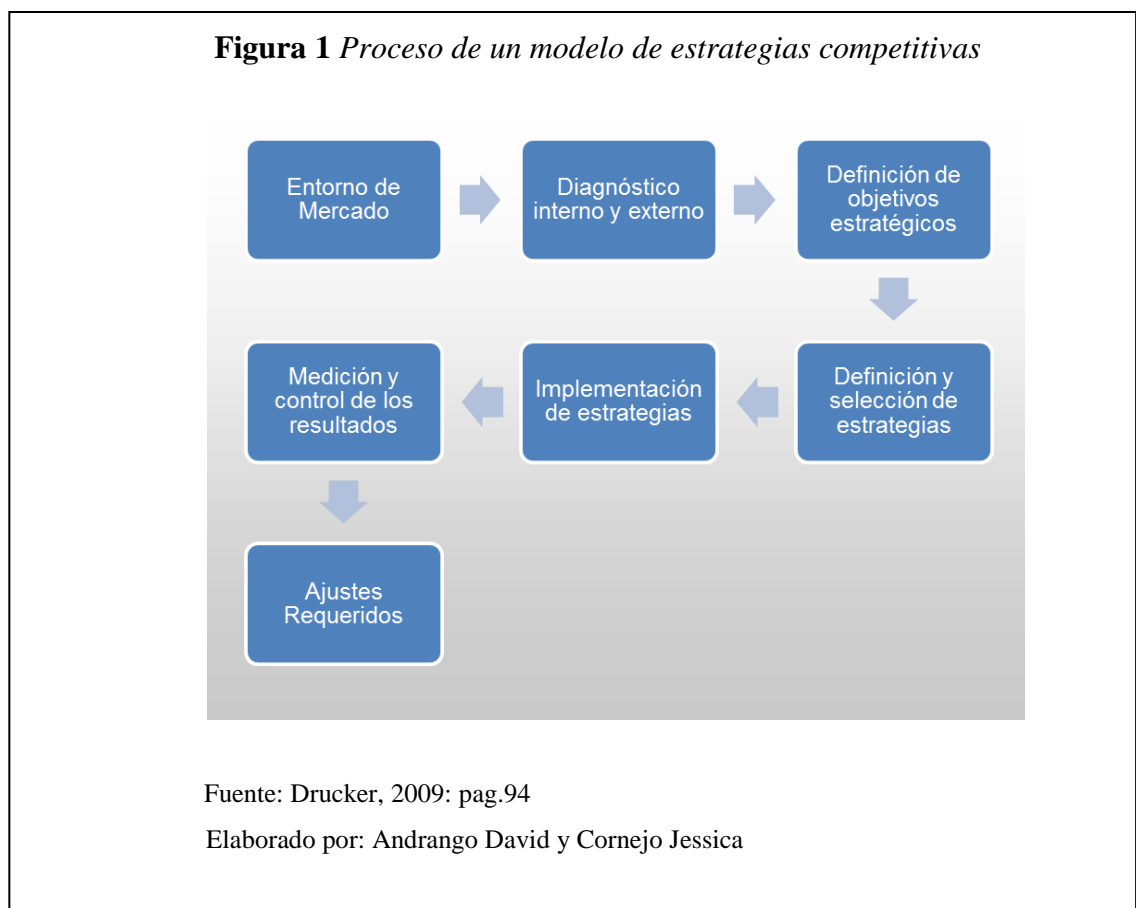
Esta actividad es muy importante dentro de la preparación de un modelo de competitividad, mediante el control evaluaremos las actividades realizadas para el

cumplimiento de los objetivos y si los resultados logrados fueron o no satisfactorios de acuerdo a lo planificado

Las PYMES demandan de control interno para evitar desperdicio de sus recursos, los cuales impiden mantener un adecuado nivel de competitividad. Tasset (2010), las empresas pequeñas y medianas disponen de mayor posibilidad que las grandes de efectuar un modelo integral de control, debido justamente a la disponibilidad de estructuras más pequeñas que abarcan menor cantidad de áreas. No obstante, esta situación depende de su diseño y actividad.

1.2.1 Procesos de conformación de estrategias competitivas

Existen en la actualidad diversos procesos que permiten conformar un conjunto de estrategias competitivas eficientes, las mismas que demandan de un proceso sistémico que incluye los siguientes elementos:



Drucker (2009) afirma que: Para desarrollar estrategias competitivas que permitan a una empresa alcanzar un posicionamiento adecuado en el mercado es importante seguir pasos alineados a objetivos esperados, teniendo la capacidad de realizar cambios conforme demanden la situación interna y externa que rodea a la organización”(p.107).

Conforme indica Drucker, la conformación de estrategias competitivas debe ser flexible y responder a los cambios que exige cada uno de los mercados, permitiendo a la empresa adaptarse para brindar servicios adecuados en todo momento conforme lo requieran. Por lo que las estrategias competitivas no pueden ser estáticas y deben estar en constante cambio para que puedan incentivar a la demanda e identificar los productos o servicios que una determinada empresa oferta.

“La planificación Estratégica parte de un entendimiento completo de la empresa o lugar donde se aplica sumado al entorno donde se desarrolla, para poder plantear estrategias pertinentes que faculten el cumplimiento de objetivos claramente planteados”. (David, F. 2003, pág.34) por cuanto es vital conocer a la empresa en todas sus áreas para poder gestionar un modelo adecuado que permita en base de sus estrategias atender adecuadamente las necesidades del mercado y definir estrategias innovadoras que permitan diferenciar la empresa de su competencia.

El desarrollo de un modelo de estrategias competitivas, está conformada por una serie de actividades y estrategias debidamente formuladas en función de lo que se quiere ser y alcanzar para buscar que los clientes puedan reconocer una marca y preferirla frente a las demás. (Enríquez, M. 2008, pág. 20)

Es necesario establecer equipos debidamente estructurados que se encarguen de la administración del modelo, mismo que debe estar debidamente socializada y en participación activa de todos los involucrados con un pleno conocimiento de sus responsabilidades.

Para crear un modelo competitivo, es necesario entender los elementos que la comprenden y su importancia para la empresa. En este caso, deben tener una total relación con la filosofía corporativa la cual está conformada por la misión, visión, valores y principios. En este ámbito, las PYMES han tenido en el país un desarrollo parcial en la medida que se han formulado las filosofías corporativas de su gestión pero en su mayoría estas no han sido difundidas a los procesos internos y al personal responsable. Según la Cámara de Comercio de Quito CCQ, el principal problema de competitividad en las PYMES es incorporar una filosofía interna en sus procesos que permita su identificación y diferenciación en el mercado. (Comexi, 2012)

Programación y definición de objetivos

Uno de los elementos más importantes en el desarrollo del modelo es la definición de objetivos. Como lo señala Porter, M. (1984), los objetivos son los fines a los que se desea llegar, situación que representará una mejor condición a la actualmente existente (pág.12). Los objetivos son los resultados que se esperan alcanzar o las situaciones a donde se desea llegar con la aplicación de las estrategias formuladas. Deben ser definidos de forma clara, concreta y específica a fin de que sean totalmente entendibles por todo el personal de la organización.

Es importante que los objetivos guarden relación con la razón de ser de la organización, así como con lo que la empresa desea lograr en el futuro. Adicionalmente, deberá respetar todo el marco jurídico legal existente a fin de evitar problemas que puedan comprometer su desarrollo y realización.

Definición de los costos necesarios

Cada una de las actividades que se vayan a desarrollar dentro de una determinada estrategia demanda costos que son utilizados para un adecuado cumplimiento. Los costos generan el presupuesto que va totalmente ligado a la ejecución del modelo. Como es comprensible, para evitar errores, las estrategias deberán necesariamente relacionarse a la situación de quien la desarrolla.

Los costos por lo general representan una de las principales debilidades de las empresas, obligando a formular estrategias más conservadoras que pueden aumentar el riesgo de cumplimiento del objetivo si no son adecuadamente formuladas. En este aspecto, las PYMES pueden tener una ventaja frente a las empresas grandes en el sentido de que sus estructuras más compactas facilitan el control en cuanto a sus costos internos, principalmente debido a la concentración en actividades especializadas con menor diversificación. Esta ventaja debe ser aprovechada para mantener sistemas de mayor información que les faculte una toma de decisiones efectiva.

Implementación de estrategias

Una vez definidas las estrategias correspondientes a cada uno de los objetivos establecidos es necesario implementarlas mediante la aplicación de una serie de actividades debidamente relacionadas y definidas en un tiempo específico, en base al pleno conocimiento de los responsables.

La conformación de un modelo de estrategias competitivas permite tener un modelo, sin embargo debe ejecutarse para que sea efectiva. En este sentido demanda del cumplimiento de las actividades señaladas a fin de que se pueda cumplir lo esperado, debiendo para ello mantener un permanente control de cada proceso, tal como lo señala Goldratt (2004), la implementación es cumplir con lo dispuesto en el modelo de estrategias competitivas acorde los lineamientos expuestos dentro de cada una de las actividades que conforman las propuestas planteadas

La implementación representa la consolidación del modelo propuesto, transformando en tangible lo que en un momento representaron ideas organizadas de los responsables de la misma. En las PYMES, como ya se indicó, sus estructuras son más flexibles, ágiles y de menor cobertura que las grandes empresas permitiendo una implementación en menor tiempo, siendo esto una ventaja que deben aprovechar. No obstante, su beneficio dependerá exclusivamente del cumplimiento de las fases de planificación, organización, dirección y control descritas.

Medición y control de los resultados

Este proceso es fundamental ya que determina si se está o no cumpliendo con los objetivos inmediatos, permitiendo mayor acción para corregir las desviaciones presentadas.

El control debe siempre ser permanente, revisando que todos los recursos participantes se encuentren debidamente alineados en función de sus funciones y responsabilidades. Dentro de estos, los recursos externos compuestos por proveedores e inclusive usuarios y clientes deben ser monitoreados a fin de determinar si sus respuestas se relacionan plenamente a los supuestos desarrollados en el diagnóstico que sustentó la construcción del modelo de estrategias.

Se entiende de esta manera, que el modelo en ninguna forma es un elemento rígido, al contrario demanda de mucha flexibilidad para poder adaptarse a un entorno que cambia constantemente. Mientras mayor capacidad de acción y agilidad se tiene para establecer los cambios necesarios, mayor garantía se tendrá de alcanzar los objetivos señalados.

En la actualidad, debido al avance tanto metodológico como científico, el control se establece mediante indicadores de gestión y desempeño que se enfocan a todas las áreas de cobertura del modelo y permiten monitorear todos los resultados obtenidos.

Procesos como el Balance Score Card por ejemplo, están conformados por una serie de matrices compuestas por indicadores que evalúan permanentemente los resultados empresariales, permitiendo identificar las áreas vulnerables para ejecutar correctivos necesarios a fin de garantizar el cumplimiento de cada estrategia planteada, como lo explican Norton y Kaplan (2004) en todo proyecto, el control es un elemento esencial para identificar y prevenir debilidades que afecten los resultados, no obstante el control debe ser expansivo y abarcar todas las áreas del negocio para que sea útil (pág.67).

En conclusión el modelo debe ser sometido constantemente a una verificación, determinando si las estrategias planteadas han podido incentivar a la demanda a la compra de los productos o servicios ofertados.

Ajustes requeridos

Como se ha expuesto los controles determinan debilidades que pueden afectar el cumplimiento del modelo propuesto, demandando ajustes que representan correctivos para garantizar que las estrategias planteadas permiten mejorar la competitividad de la empresa.

Según Fernández, pág. (2009) los ajustes son acciones aplicables que permiten un alineamiento de todo modelo a las expectativas esperadas (pág.103); todo proceso demanda de ajustes debido a que deben responder a los cambios del mercado y a los diferentes patrones de consumo del cliente objetivo. Sin embargo, la realización de ajustes requiere de una amplia evaluación para ser eficiente ya que debe estudiarse los efectos posibles a presentarse en la realización de las modificaciones o cambios planteados.

Por esta razón, es fundamental que exista un equipo responsable de la ejecución de toda estrategia. Los ajustes son en su gran mayoría requeridos pero deben estar debidamente sustentados a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del modelo.

Como se puede observar, la conformación de un modelo de estrategias competitivas es una herramienta útil y fundamental en todo proyecto ya que permite minimizar los riesgos existentes facultando el cumplimiento de objetivos necesarios para impulsar un crecimiento sólido y sostenido de una empresa, permitiendo obtener una participación de mercado que genere rentabilidad.

Debe no obstante, realizarse en base a un adecuado y completo estudio del entorno y del interior de la empresa que lo aplica a fin de alinear sus fortalezas y recursos a las actividades requeridas.

Debido a los cambios constantes del entorno, la implementación de un modelo de estrategias competitivas demanda de constante evaluación para enfocarse en las debilidades y generar correctivos ágiles y oportunos, por lo que es necesario establecer una estructura permanente para su ejecución. Las PYMES en este aspecto al estar focalizadas generalmente en actividades específicas en el ámbito económico, disponen de la posibilidad de ejecutar modelos de amplia cobertura con menor necesidad de recursos, aspecto que debe ser tomado en cuenta para alcanzar un mejor rendimiento.

Es muy importante que en su desarrollo se cuente con un facilitador, encargado principalmente de la guía necesaria en la aplicación metodológica para maximizar los recursos y permitir que esta herramienta sea realmente útil para el desarrollo y crecimiento de quienes lo aplican.

Herramientas aplicadas

Tanto para el análisis interno como el externo se necesita de varias herramientas de diagnóstico, las cuales ayudan a determinar la situación actual de la organización y la toma de decisiones.

Existen varias herramientas de diagnóstico para la conformación de un modelo de estrategias competitivas, siendo la más utilizada la matriz FODA.

La matriz FODA

Es una herramienta de análisis estratégico y nos permite examinar los factores internos y externos de la organización.

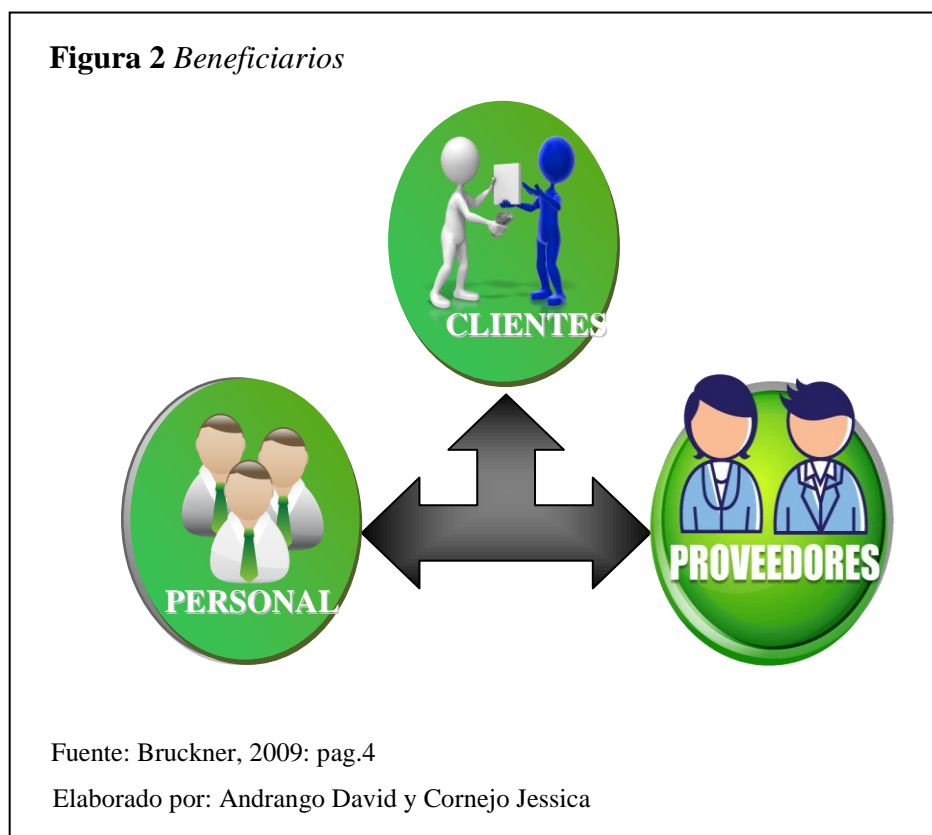
El análisis FODA se representa a través de una matriz de doble entrada en la que se analizan el nivel horizontal como el vertical, atribuyendo a estos niveles factores positivos y negativos, y factores internos controlables y externos no controlables, respectivamente.

1.2.2 Beneficios de los modelos de estrategias competitivas

Cuando una empresa desarrolla un modelo de estrategias competitivas obtiene varios beneficios que se concentran principalmente en alcanzar un posicionamiento basado en la diferenciación. Es decir, el cliente dispone de elementos que le permiten relacionar una determinada marca con su necesidad, generando un proceso de lealtad que permite alcanzar una rentabilidad.

En este caso, la PYME que aplique un modelo de estrategias competitivas dispondrá de un plan de acción que oriente cada una de sus actividades para alcanzar objetivos esperados que permitan su crecimiento y desarrollo.

Técnicamente, se puede indicar que los beneficiarios son:



Los proveedores afianzan sus relaciones comerciales con la empresa, permitiendo conformar relaciones a largo plazo que garantizan un efectivo abastecimiento y calidad en los productos y servicios prestados. En este caso, la conformación del modelo de

estrategias competitivas fomenta el establecimiento de sólidas negociaciones que permiten a los proveedores disponer de negociaciones importantes.

El personal dispone de guías que le permiten conocer lo que se debe hacer. En este caso, el modelo provee de una efectiva organización interna que permite aprovechar de mejor manera los recursos disponibles para alcanzar mejores resultados. Las relaciones con los clientes mejoran y se establecen mecanismos que permiten al personal obtener una efectiva estabilidad en la empresa y una importante proyección de crecimiento.

Los clientes pueden satisfacer sus necesidades de amplia manera contando con productos y servicios de calidad. En este caso, la lealtad del cliente es el resultado de encontrar productos que se diferencien de los demás y permitan cubrir sus requerimientos. El cliente obtiene además mayor capacidad para satisfacer sus necesidades, encontrando factores que se relacionen a sus patrones de consumo y por ende puedan cubrir sus requerimientos.

Los modelos de estrategias permiten a la empresa alcanzar un rumbo competitivo que le permite alcanzar una diferenciación necesaria para disponer de ingresos que sustenten sus actividades. Su implementación evita que se desperdicien recursos y se establezcan acciones que afecten su crecimiento, manteniendo un orden en la gestión basada en una eficiente planificación.

1.2.3 Estructuración de estrategias competitivas

Para definir estrategias competitivas aplicadas a las PYMES productoras y comercializadoras de calzado es fundamental definir en primer lugar la filosofía corporativa, la cual como se indicó anteriormente comprende la misión y visión, las cuales orientan la formulación de los objetivos y las estrategias a desarrollar.

Las PYMES productoras y comercializadoras de calzado tienen ciertas características que deben ser tomadas en cuenta en la estructuración de estrategias, las cuales se citan a continuación:

- Sus procesos se basan en la transformación de materias primas, los cuales cada vez van desarrollándose gracias a sistemas de automatización que permiten una mayor productividad de la empresa y reducción de costos.
- Requieren de mano de obra calificada para el cumplimiento de todos los procesos existentes, generando un incremento en el gasto administrativo.
- Su mayor competencia es el calzado importado, el cual tiene una buena aceptación del mercado y ha logrado influenciar el rendimiento de las PYMES.

En base a los aspectos citados, la estructuración de estrategias competitivas debe basarse en una relación de los elementos internos del sector y del mercado, permitiendo que estas generen altos niveles de competitividad que permitan al cliente identificar y preferir sus productos frente a la competencia. Esta situación da lugar al siguiente esquema:



Sin embargo, el proceso no es sencillo debido a que las grandes industrias establecen de igual manera estrategias, por lo cual es necesario innovar constantemente y conformar nuevas propuestas.

1.2.4 Formulación de objetivos, estrategias y tácticas

Los objetivos establecen los elementos que se desean alcanzar para permitir a través de la misión planteada el cumplimiento de la visión. Los objetivos se pueden clasificar en el corto, mediano y largo plazo.

La formulación de objetivos se basa en definir de manera clara y concreta lo que la empresa desea alcanzar, mediante la relación de los aspectos internos y externos de la empresa, buscando convertir las debilidades en fortalezas y posteriormente estas segundas consoliden las oportunidades existentes. Los objetivos deben ser viables, es decir que puedan alcanzarse en un tiempo determinado, además no son estáticos y su logro permite a la empresa formular nuevas alternativas de desarrollo.

Para un cumplimiento efectivo de los objetivos es necesario establecer estrategias que determinan las acciones concretas que serán ejecutadas para poder alcanzarlos, tal como lo explica Collins (2008), las estrategias son procedimientos a cumplir que permitirán llegar a un fin específico esperado, debiendo detallarse a profundidad para una adecuada aplicación.

La eficiencia de las estrategias evaluada en la medida que los objetivos puedan ser alcanzados. Las estrategias pueden ser clasificadas en función a su tipo en: estrategias agresivas y estrategias defensivas.

Estrategias agresivas son aquellas que se forman en base a la relación de las fortalezas y las oportunidades, estas permiten alcanzar un posicionamiento de mercado buscando la diferenciación.

Las estrategias defensivas se originan de las debilidades y amenazas, estas protegen a la empresa de diversas situaciones que puedan afectar su desarrollo.

Los dos tipos de estrategias son necesarias y permiten a las empresas mejorar su gestión y competitividad.

Al igual que los objetivos la formulación de las estrategias debe realizarse con una activa participación de todo el personal de la empresa o del sector. En este caso, la conformación de asociaciones en las cuales participen las PYMES es una alternativa viable para dar lugar a estrategias adecuadas que permitan a este sector desarrollarse.

Una de las características más importantes de las estrategias es que estas se formulan a largo plazo, por lo cual demandan de tácticas para poder concretarse. Las tácticas son acciones y actividades que se ejecutan dentro de una estrategia en el corto plazo, una de sus características más importantes es la flexibilidad ya que deben renovarse acorde varia el mercado en el cual se enfocan.

El desarrollo de las tácticas establece la conformación de planes operativos los cuales son orientadores de gestión que permitan a los diferentes participantes cumplir con acciones que fomentan el crecimiento empresarial.

Como resultado de la investigación realizada se pudo constatar que la mayor parte de PYMES productoras de calzado no han definido objetivos corporativos, estrategias ni tácticas, por el contrario, se han limitado a realizar acciones sin ninguna planificación muchas de las cuales no aportan valor al producto ni al cliente, generando costos que afectan la rentabilidad del negocio, limitando su capacidad de competitividad, aspecto que aprovechado por la gran industria.

1.2.5 Modelos de evaluación de eficiencia y eficacia de las estrategias competitivas

La evaluación es un elemento básico dentro de todo proceso de administración y se enfoca a evaluar los resultados de las estrategias formuladas. Su desarrollo puede ser preventivo, correctivo y de recuperación:

Evaluación preventiva

Es aquella que se efectúa con el objetivo de prevenir fallas en el desenvolvimiento de los procesos. La evaluación preventiva permite anticiparse a fallos o errores que pueden generar problemas en la obtención resultados óptimos, generando un ahorro en posibles gastos que afecten la rentabilidad.

Evaluación correctiva

Es aquella que actúa para corregir determinados procesos que han presentado fallas o errores. Este tipo de evaluación se enfoca a evitar que vuelvan a suceder nuevamente.

Control de recuperación

Es el control que establece el cumplimiento de las actividades definidas que recuperen los daños producidos por riesgos presentados durante el funcionamiento normal de los procesos.

Mediante la conformación de un modelo de control y evaluación, la empresa puede determinar la validez de las estrategias pudiendo desarrollar correctivos y ajustes que se consideren necesarios a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos. Para su desarrollo, es importante establecer acciones que permitan identificar el rendimiento de las acciones cumplidas, para ello uno de los mecanismos más comúnmente utilizados son los indicadores de gestión los cuales permiten obtener información sobre el desempeño.

Las estrategias solo serán efectivas en la medida que apoyen a las empresas a mejorar su gestión, calidad y rendimiento, aspectos que pueden medirse en función de los niveles de

productividad, utilidad alcanzada, satisfacción del cliente, entre otros. En este caso, la evaluación fomenta la realización de planes de mejora los cuales permiten a las empresas ser más competitivas.

En el caso de las PYMES productoras de calzado, es fundamental que estas dispongan de mecanismos que apoyen su control interno, permitiendo realizar ajustes a sus estrategias para que estas puedan ser más efectivas en el cumplimiento de los objetivos planificados. Para su desarrollo, es importante que los modelos sean el resultado de metodologías y técnicas implementadas las cuales permitan mejorar su gestión permanentemente.

Para maximizar los beneficios de la implementación de estrategias, es importante que estas sean aplicadas a nivel individual es decir enfocada en cada empresa y al conjunto de PYMES, siendo la conformación de asociaciones una alternativa para enfrentarse a las grandes industrias, elevando la competitividad y dando lugar a un entorno más favorable que el actual.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE CALZADO DE LA CIUDAD DE QUITO

2.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico realizado analiza los principales factores que inciden en la economía, política y sociedad tomando en cuenta que estos influyen en la realización de todo tipo de actividad, por lo cual deben ser conocidos para establecer su relación con las PYMES productoras de calzado.

2.1.1 Diagnóstico económico

Según datos del Banco Central del Ecuador durante el año 2013 la economía del país ha alcanzado un crecimiento promedio del 6%, situación que ha provocado un importante desarrollo del aparato productivo nacional. Entre los factores que han producido este escenario es importante resaltar decisiones políticas e inclusive efectos de la crisis económica vivida en el país en la década de los noventa, como por ejemplo la migración a diferentes países, especialmente Estados Unidos y España, lo cual permitió al aparato productivo disponer de un nuevo ingreso dado principalmente por las remesas.

Actualmente estas remesas se han reducido del 25% al 15% y que sin embargo constituyen la tercera fuente de ingreso del país. (Censo. INEC, 2012) otro factor trascendental ha sido la dolarización, que brindó una tranquilidad financiera, permitiendo una reducción considerable de las tasas activas de crédito.

Esta estabilidad financiera, reactivó el crédito bancario y la confianza en el endeudamiento, situación que ha dado origen a importantes productos financieros dirigidos al segmento de consumo, que han motivado a la adquisición de bienes como ropa, zapatos, artefactos eléctricos, viajes, servicios, etc.

En la actualidad es muy común observar productos financieros destinados al incentivo de la compra a crédito principalmente con beneficios en cuanto a tasas y plazos, por ejemplo: tarjetas de crédito, tarjetas comerciales, créditos de todo tipo. De igual manera, las barreras para la obtención del crédito se han minimizado considerablemente, siendo en la actualidad mucho más fácil que en años anteriores.

Las políticas económicas también han favorecido a los diferentes sectores de la economía, como la posibilidad de contar mensualmente con los fondos de reserva a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, lo cual ha provocado un incremento del flujo del efectivo, que en gran parte es destinado al consumo.

Sin duda el incremento de flujo monetario ha reactivado al aparato productivo del país provocando un mayor nivel de competitividad y rendimiento de las empresas.

A continuación se expresan los principales indicadores económicos, su nivel y comportamiento:

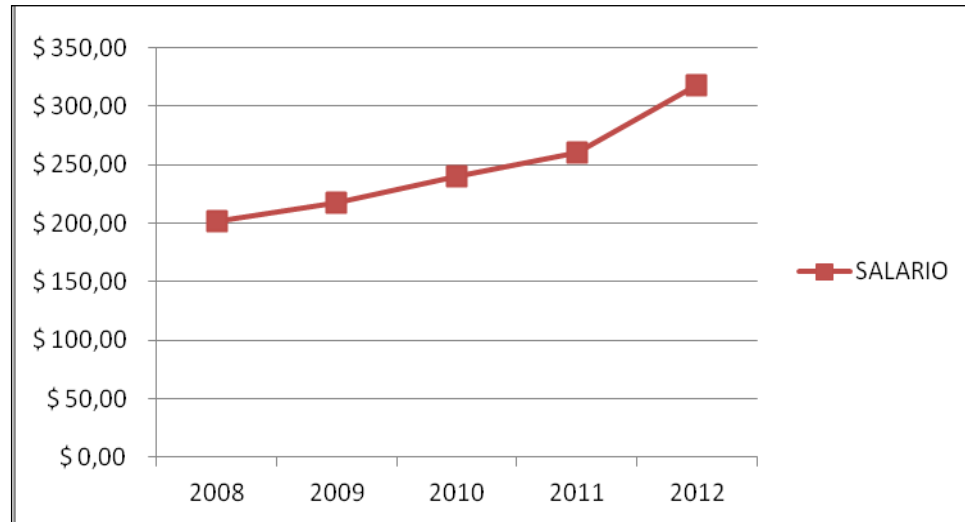
Tabla 1 Salario mínimo vital

	2008	2009	2010	2011	2012
Salario Mínimo Vital	\$ 202,00	\$218,00	\$ 240,00	\$ 260,40	\$ 318,00

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Figura 4 *Salario Mínimo Vital*



Fuente: Banco Central del Ecuador. (BCE). Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM)

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

El salario básico unificado, por disposición del Gobierno Nacional se ajusta al inicio de cada año. Conforme se muestra en el cuadro presentado, este ajuste en promedio es de 8,84%, mismo que busca fortalecer la calidad de vida, principalmente de la población menos favorecida. No obstante, relacionando este valor con el de la canasta familiar que se encuentra en 544,00 dólares, se observa que es insuficiente para cubrir dicho propósito. (BCE, 2012:s/n)

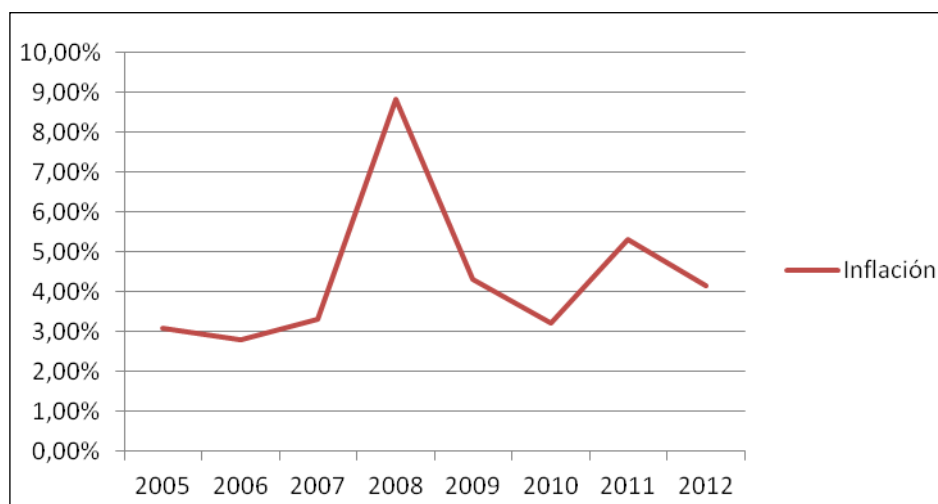
Tabla 2 *Inflación*

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inflación	3,10%	2,80%	3,32%	8,83%	4,31%	3,21%	5,30%	4,16%

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Figura 5 Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

La inflación indica un creciente en el año 2008 de 8,83%.(BCE, 2012: s/n) Posteriormente presenta un descenso en el año 2009, ubicándose en 4,31% para luego mostrar una tendencia creciente hasta el 2012. Su comportamiento no presenta una variabilidad alta, lo que es favorable para los negocios de producción ya que les permite proyectar sus flujos, aspecto que puede ser aprovechado en sectores como del calzado.

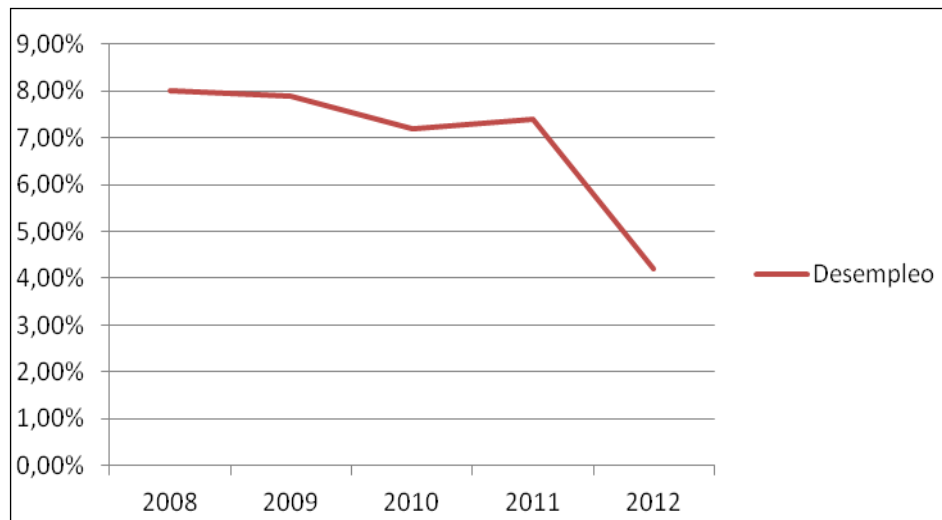
Tabla 3 Desempleo

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Desempleo	8,00%	7,90%	7,20%	7,40%	4,19%

Fuente: Banco Central del Ecuador. 2012

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Figura 6 Tasa de desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2013

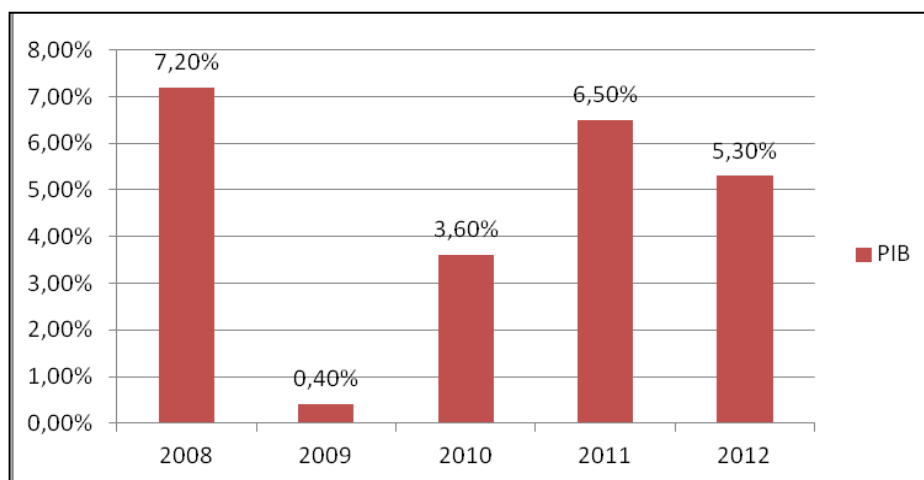
Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

El comportamiento de la tasa de desempleo es variante mostrando crecimientos y decrecimientos constantes con un descenso importante en el año 2012 que determina una clara recuperación de la economía nacional. Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo en el país para el año 2012 es una de las más bajas de toda Latinoamérica, situación que es positiva ya que determina mayor ocupación laboral y por ende posibilidad de desarrollo de todos los mercados.

Es importante citar que industrias como la del calzado generan una importante oferta laboral debido a su demanda de mano de obra.

La economía del país está ligada al desempeño del sector petrolero, la exploración, explotación y comercialización de petróleo y sus derivados, en donde el precio del barril es determinante para la economía.

Figura 7 PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador,2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Tabla 4 Porcentaje de crecimiento del PIB por sectores

Rama de Actividad / Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
B. Explotación de Minas y Canteras	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14	22,8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16	-25,7	13,9	10	11
Papel y Productos de Papel	14,1	3	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3	4,9
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8	5
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

Fuente: Banco Central del Ecuador,2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

La industria manufacturera, en donde se encuentra la producción de calzado, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%, aspecto que permite observar su relevancia en la economía.

2.1.2 Diagnóstico político

En Ecuador la situación política ha mantenido cambios significativos durante los últimos años pasando de un estado altamente inestable desde de década de los 90 hasta el 2005 regido por una serie de cambios de dirección en donde se han incluido el derrocamiento de 3 gobiernos constitucionales en los 10 últimos años hasta una estabilidad que ha provocado la reelección por tercera vez consecutiva del actual régimen gobernado por el Econ. Rafael Correa.

Con la nueva Constitución emitida en la Asamblea Nacional en el año 2008, se definió un nuevo parámetro general que se espera se mantenga por lo menos durante los próximos 15 años basado en el SumakKausay o Plan del Buen Vivir en el cual se han citado derechos y garantías del ser humano para fomentar su desarrollo, tomando varios ámbitos de gestión tanto económicos como sociales, como lo indica Seligson, 2006 (pág. 23), en la actualidad, las políticas se centran en un concepto denominado Socialismo del Siglo XXI que tiende a tener una mayor equidad dentro de las diferentes clases sociales.

Las condiciones políticas que está experimentando el Ecuador conjugan una cierta estabilidad; que además se fundamenta con la seguridad jurídica y un equilibrio en lo concerniente a la toma de decisiones gubernamentales.

2.1.3 Diagnóstico social

Se puede decir que el Ecuador se caracteriza por una mala distribución de la riqueza que ha producido que el 13% del total de la población sea pobre, el 70% sea de clase media, es decir puede cubrir sus necesidades básicas y el 17% de clase alta. (BCE, 2012) Entre

los principales indicadores que determinan el desarrollo de la sociedad se citan los siguientes:

Índices de natalidad.

Esta variable da el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad. La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad y de la estructura por edades de la población.

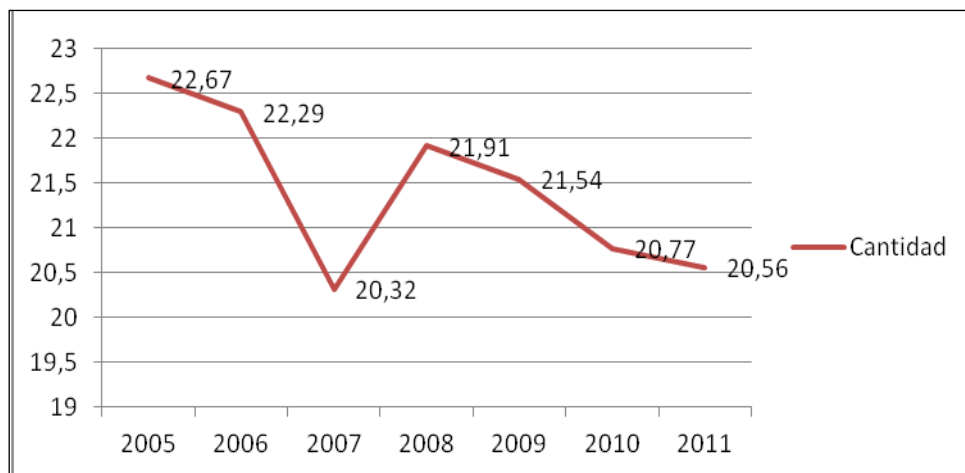
Tabla 5 Índices de natalidad

País	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	22,56	20,77	20,32	19,96	19,6

Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2012

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Figura 8 Índices de natalidad (Nacimientos por cada 1000 habitantes)



Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2012

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

La tasa de natalidad del Ecuador está experimentando un decrecimiento en estos últimos años, registrando un promedio de que por cada 1000 personas nacen 20 bebés al año. Su respuesta se debe principalmente a campañas de educación para evitar el embarazo infantil, entre otros.

Crecimiento poblacional.

La tasa de crecimiento poblacional es el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país.

El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos. En el Ecuador la tasa de crecimiento poblacional en lo que va del año 2012 es de 0,935%. Mientras su evolución se detalla en el siguiente cuadro y gráfico. (Censo INEC, 2012)

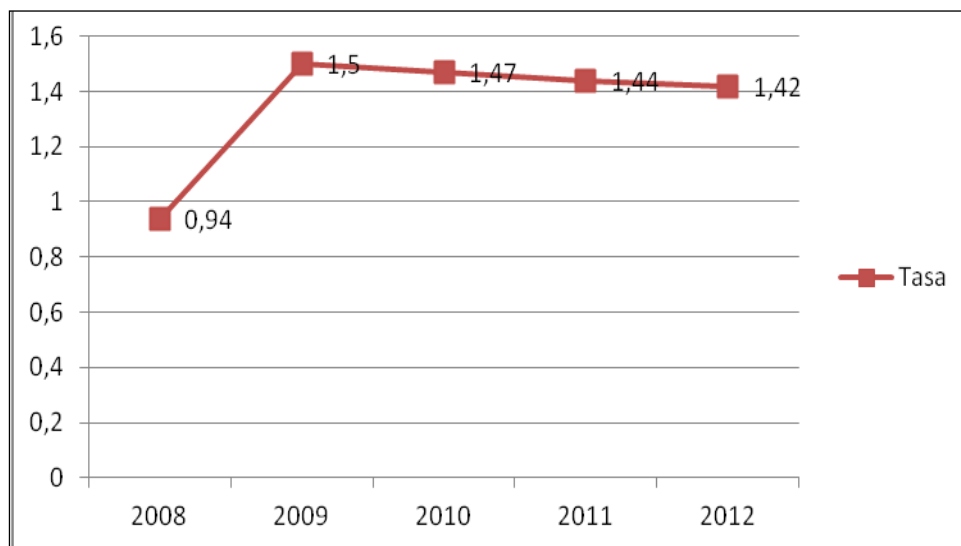
Tabla 6 Crecimiento poblacional

País	2008	2009	2010	2011	2012
Ecuador	0,94%	1,5%	1,47%	1,44%	1,42%

Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Figura 9 *Crecimiento Poblacional*



Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

La condición social del Ecuador, se ha caracterizado por una mala distribución de la riqueza que ha originado que la mayor parte de la población no cuente con los servicios considerados como básicos, por lo cual en la actualidad se ha definido el Plan del Buen Vivir, el mismo que busca una mejor distribución de la riqueza buscando elevar la calidad de vida de los habitantes.

2.1.4 Diagnóstico ambiental

A nivel mundial existe una mayor concientización sobre el cuidado del medio ambiente, donde Ecuador no es la excepción pues ha implantado una serie de políticas para reducir la contaminación y promover la recuperación de áreas afectadas principalmente por el desarrollo de actividades económicas sin control.

En el caso de las empresas productoras de calzado, es fundamental que se adopten medidas protectoras del medio ambiente en donde la transformación de las materias primas no genere contaminación que afecte al entorno.

2.1.5 Diagnóstico tecnológico

La tecnología se ha convertido en un factor que ha transformado el comportamiento de la población en los diferentes ámbitos de la sociedad. Aspectos como la educación, producción, salud, trabajo, etc. tienen en la tecnología un apoyo permanente que ha permitido fortalecer la comunicación e información.

Ecuador no es un país productor de tecnología, al contrario es consumidor de la misma, situación que encarece ampliamente su utilización, restringiéndola a los sectores de mayor poder adquisitivo y constituyendo un limitante que afecta los sectores de la producción al no tener total acceso a la misma.

El internet es una herramienta relevante para los productores de calzado, consolidándose como el principal instrumento de comunicación en el sector urbano, empresarial. Su capacidad de interacción entre emisor y receptor establece amplias oportunidades para informar, entretener, comunicar, promocionar, etc. Sin embargo en el país, su limitación principalmente radica en los costos de servicio, el analfabetismo digital y la infraestructura técnica que demanda la instalación de redes, donde el Ecuador es uno de los países más caros en el mundo para este servicio. La necesidad de equipamiento informático para su uso, representa en la actualidad su principal limitante.

Según la Superintendencia de Telecomunicaciones Supertel, existen en el país 3.333.459 usuarios de este servicio, que representa el 23,3% de la población. Las provincias con mayor concentración de usuarios son Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay, Chimborazo y Manabí. (Supertel, 2012)

Las empresas productoras pueden encontrar en el uso de tecnología un mecanismo para difundir sus productos pudiendo estos abarcar mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, para que sean eficientes demandan de personal calificado.

2.2 Diagnóstico interno

Una vez conocido el entorno que gira alrededor del país y que incide en todas las actividades comerciales, es importante establecer un análisis propio de la industria del calzado. Luego de la investigación de campo realizada se desarrollaron los siguientes puntos:

2.2.1 La industria del calzado

La industria del calzado ha presentado un notable mejoramiento en Ecuador producto de las políticas gubernamentales, de proteger el mercado mediante la imposición de aranceles a la importación. Esta decisión ha permitido recuperar un sector que se encontraba en total recesión desde la década de los noventa, principalmente por la entrada al mercado ecuatoriano de productos importados, principalmente provenientes de China, Colombia y Estados Unidos.

La recuperación de la industria ha aumentado los niveles de competitividad beneficiando en gran medida al cliente objetivo que encuentra una mayor diversidad conforme a sus gustos y preferencias. El incremento de la demanda ha generado también el crecimiento de la oferta, situación que exige innovadoras estrategias de mercado para dar a conocer las ventajas competitivas existentes en cada empresa en busca de alcanzar una diferenciación y liderazgo, es por ello que haremos una fundamentación teórica que nos ayudará a desarrollar un modelo de estrategias competitivas para este segmento de la producción de calzado.

Figura 10 *Fabricación de Calzado Real*



Fuente: Comexi, 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

En la actualidad, la producción de calzado genera de manera directa cien mil plazas de empleo siendo determinante para mejorar la calidad de vida de los habitantes del país. (Caltu, 2012)

Según indica el periódico La Hora, en su edición del 11 de septiembre, las restricciones arancelarias han permitido que actualmente se registre 5000 productores ecuatorianos a nivel nacional, siendo la provincia de Tungurahua la más activa con un 50% de productores, seguida por Guayas con un 18% y Pichincha con un 15%, las más distinguidas.

El Ministerio de Industrias establece que el crecimiento de la industria del calzado es de las mayores registradas en la economía nacional, presentando un incremento del 154% desde el año 2007 al 2012. Según datos del Censo Económico 2010, en la actualidad existen 600 empresas legalmente constituidas que realizan esta actividad, poniendo a

disposición productos altamente competitivos que han incentivado a la demanda, generando un desarrollo en cuanto a la participación del mercado frente al producto importado. En el año 2008 la venta de calzado a nivel nacional fue aproximadamente de 166 millones de dólares mientras que a finales del año 2012 se contaba con 318 millones de dólares, situación que determina un crecimiento en la oferta y demanda.

Los aranceles impuestos a la importación ha sido un factor determinante, sin embargo es temporal, buscando que esta permita la recuperación de este sector que se encontraba casi extinto en el año 2008. Sin embargo, las condiciones de las PYMES no se encuentran totalmente estables, ya que pese a estas medidas la aceptación de los productos importados todavía es alta, y más aún para finales del año 2014 en donde posiblemente se eliminarán las barreras que evitan que productos extranjeros ingresen al país.

Aspectos como el uso de tecnología, la definición de planes de comercialización y la mayor capacidad de recursos han generado un amplio distanciamiento entre las grandes empresas, pequeñas y medianas, situación que obliga a estas dos últimas a mejorar su gestión interna.

Las condiciones de mercado son favorables, sin embargo los resultados a obtenerse dependen de la gestión que cada empresa implemente, aprovechando los beneficios establecidos para fortalecer sus bases que les permitan ser competitivas aun cuando se eliminen las barreras arancelarias impuestas.

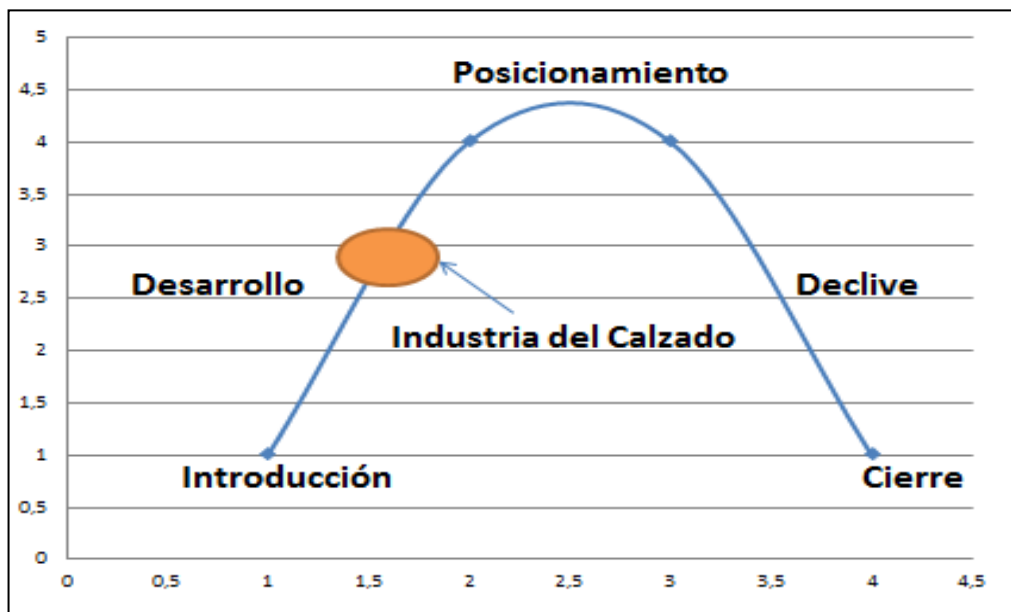
El escenario a corto plazo es determinante y se fundamenta en la eliminación progresiva de los aranceles, entendiéndose que la importación de calzado aumentará, por tal razón la industria del calzado deberá fijar estrategias competitivas y superar sus limitantes en cuanto a la capacidad de producción y recursos, preparándose para poder mantenerse activas en el mercado.

2.2.2 Ciclo de vida de la industria

El ciclo de vida de una industria es similar al del ser humano: nace, crece, declina y muere. (Kotler & Armstrong, 2008), indica que según la capacidad de satisfacción de las necesidades del mercado, cada una de las etapas tendrá una diferente durabilidad, por lo que demanda de estrategias que permitan fomentar negocios duraderos y rentables.

El Ecuador no es un productor masivo de calzado, tampoco exportador de los mismos, por lo tanto su aporte al Producto Interno Bruto PIB no rebasa el 1%, esta situación permite entender que según el ciclo de vida la industria del calzado se encuentra dentro de la etapa de desarrollo y busca una consolidación que en la actualidad no se ha alcanzado.

Figura 11 *Ciclo de Vida de la industria*



Fuente: Comexi, 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

En el Ecuador, entre las principales industrias productoras del calzado podemos mencionar: Plasticaucho, Mundo de las Suelas, Milplast, etc., que han generado varias barreras para el ingreso de las PYMES, afectando en gran medida la consolidación de este sector, y causando un limitante dentro de su desarrollo.

Para mejorar el crecimiento de la industria, es importante considerar los incentivos gubernamentales existentes y la aplicación de técnicas de mercadotecnia que permitan a los productores establecer un adecuado enlace con sus mercados, permitiendo al cliente tener accesibilidad y conocimiento de los productos fabricados. Para la elaboración de estrategias es necesario el conocimiento en técnicas viables que fomenten el desarrollo, al respecto es importante citar la apertura de programas de capacitación dados por organismos como el MIPRO, SECAP, SRI y CFN tendientes a entregar competencias a sus participantes que mejoren la capacidad de introducción de su producción en el mercado.

Los resultados en su ejecución serán posibles de evaluar en el corto plazo, verificando los volúmenes de productividad y comercialización de sus productos, factor que permitirá determinar la efectividad alcanzada. De darse un escenario favorable la Industria del Calzado permitirá disponer de mayores oportunidades de incentivos al aparato productivo nacional, demandando mayor fuerza de trabajo que a su vez permitirá elevar la calidad de vida de la población. Es claro que la industria genera la mayor cantidad de demanda de mano de obra y personal calificado, situación que hace de su impulso una importante alternativa de crecimiento del país.

La producción nacional sigue siendo exclusivamente destinada al consumo local, lo que limita su crecimiento frente a otros países. Ecuador por lo general no es considerado un país exportador de productos manufacturados o industriales, a diferencia de países como Chile, Colombia, Brasil, entre otros, aspecto que es una barrera de crecimiento para el mercado; los aspectos citados anteriormente son una muestra clara de la necesidad de intervención del Estado para permitir su estabilidad.

Mientras las medidas proteccionistas del sector del calzado estén vigentes, las PYMES de esta industria deben alcanzar un posicionamiento adecuado y obtener ventajas que les permitan enfrentarse a productos importados, ya que generalmente este tipo de medidas tienen una vigencia temporal para evitar daños en las relaciones comerciales con otros países.

El sector del calzado es uno de los de mayor desarrollo fomentado por la conformación de asociaciones enfocadas en su producción y comercialización, lamentablemente en la ciudad de Quito aún no se ha presentado este proceso de asociación. La apertura de empresas relacionadas con estos procesos es una medida de reactivación económica útil, que busca mejorar las condiciones de vida de la población con incentivos al aparato productivo nacional.

En base a lo expuesto se concluye que la industria se encuentra en la etapa de desarrollo debido a que existe un incentivo para su producción, manteniendo un alto nivel de competitividad. Esta situación determina nuevas oportunidades para el desarrollo, sin embargo este no solo depende de medidas económicas sino de gestión interna, por lo que cada empresa determinará su aprovechamiento del sector económico en función de las estrategias de mercado que se apliquen.

2.2.3 Desempeño de la industria en los tres últimos años

Analizando los últimos tres años, se observa que la Industria ha mantenido una tasa creciente sostenida lo cual confirma que se encuentra en un proceso de constante desarrollo. En este caso en cifras brutas se observa lo siguiente:

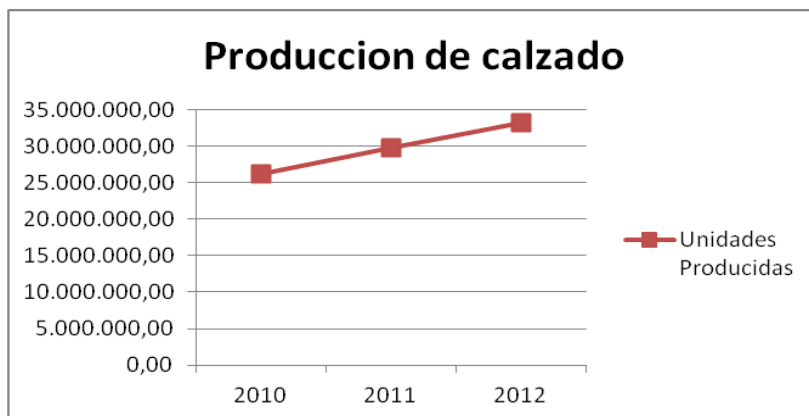
Tabla 7 Producción y venta de la Industria de calzado

Año	Unidades Producidas	Venta (Millones de Usd)
2010	26.250.000,00	250,91
2011	29.870.000,00	286,1
2012	33.305.050,00	318

Fuente: Comexi, 2013

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Figura 12 Producción de Calzado



Fuente: Caltu, Cámara de Calzado Tungurahua
 Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Analizando el comportamiento de la producción y ventas se observan las siguientes tasas:

Tabla 8 Tasa de comportamiento de la producción de calzado y venta de la industria

Año	2010	2011	2012
Unidades Producidas	26.250.000,00	29.870.000,00	33.305.050,00
Tasa		13,79%	11,50%
Año	2010	2011	2012
Venta (Millones de Usd)	250,91	286,1	318
Tasa		14,02%	11,15%

Fuente: Caltu, Cámara de Calzado Tungurahua
 Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Considerando las unidades producidas, podemos observar que en promedio el crecimiento de la industria durante el periodo 2010-2012 fue del 12,65%, destacando el año 2011 como el de mayor crecimiento con el 13,79% con respecto del año 2010.

A nivel de ingreso en promedio se registra un crecimiento del 12,59% siendo de igual manera el 2011 el de mayor desarrollo. Este comportamiento permite concluir lo siguiente:

- La industria se encuentra en crecimiento, aspecto que se indicó en el ciclo de vida descrito.
- Las medidas gubernamentales de establecer aranceles a productos importados, han dado como resultado una tendencia creciente la cual mantuvo su mayor aceleración en el 2010-2011.
- La industria pese a su crecimiento no es representativa a nivel del PIB, situación que establece una necesidad de mayor impulso el cual demanda de estrategias internas a cada participante para obtener una mayor relevancia.

2.2.4 Participación de las PYMES de calzado en la ciudad de Quito

En el sector del calzado la competitividad de las PYMES ubicadas en la ciudad de Quito no es representativa, pese a disponer de amplias ventajas para cumplir sus procesos como por ejemplo: la facilidad de acceso de materias primas, costos preferenciales de producción en base a los parques industriales existentes, alta capacidad de distribución a nivel nacional, por lo cual es necesario definir estrategias para mejorar su participación en el mercado antes del vencimiento de los aranceles impuestos.

Durante la investigación realizada se pudo observar que las causas de los bajos niveles de competitividad actual se pueden describir en los siguientes aspectos:

- No se ha consolidado nichos de mercado. Los productos de las PYMES de la ciudad de Quito no se han posicionado en segmentos en los cuales puedan generar una efectiva diferenciación.
- Las marcas existentes no son ampliamente difundidas lo que impide a los clientes potenciales identificarlas.

- No se ha aprovechado el uso de recursos tecnológicos relacionados a estrategias de mercado lo que no ha permitido hacer de este un recurso para incrementar su participación de mercado.
- Sus procesos productivos no se han focalizado en segmentos en los cuales puedan alcanzar un liderazgo sostenible.

Como se puede observar, la falta de estrategias consolidadas ha afectado la competitividad del calzado en la ciudad de Quito, por lo tanto la fijación de estrategias es sin duda un elemento requerido.

Figura 13 *Causas y efectos de la baja competitividad*



Fuente: Cámara de Comercio, 2012

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

2.2.5 Problemas de las PYMES pertenecientes a la industria de calzado

Las PYMES productoras y comercializadoras de calzado se enfrentan a la mayor cantidad de recursos que poseen las grandes empresas y a los productos importados que aun cuando se encuentran afectados por aranceles en su importación disponen de una importante participación de mercado.

El nivel de producción de las PYMES es inferior a la de las grandes industrias aspecto que puede afectar su precio por generar mayores costos de producción, tomando en cuenta la incidencia del costo variable. De igual manera, la menor diversificación frente a los productos importados genera afección en cuanto a sus ventas. Es importante también citar, los altos niveles de aceptación de la demanda local frente al calzado importado, situación que representa un factor altamente competitivo.

Dadas estas circunstancias, el crecimiento y fortalecimiento de las PYMES focalizadas en este sector solo será efectivo en la medida que encuentren un posicionamiento que les permita crecer y desarrollarse, para lo cual la fijación e implementación de estrategias es un requerimiento.

2.2.6 Condiciones económicas vigentes y su impacto en las PYMES productoras de calzado

Tras la dolarización de la economía en el año 2000, el desempeño económico del país viene mostrando un crecimiento constante, gracias a las condiciones favorables externas y a la estabilidad de los precios a nivel interno que ha favorecido a la industria nacional.

Según el Banco Central del Ecuador la producción total de bienes y servicios, ha presentado escenarios favorables como el ocurrido en el 2008, que gracias al incremento del precio del petróleo el PIB creció en 7,24% con relación al 2007. Existieron también escenarios desfavorables como en el 2009, donde la economía se contrajo alrededor de 6,88 % con respecto al 2008, ello se debió a los efectos de la crisis económica mundial y

a la contracción en las inversiones en el país. A partir del 2009 hasta la actualidad, la economía se ha consolidado, mostrando un desarrollo constante y sostenido aspecto que favorece a la industria en general.

Si se toma como referencia el periodo 2006-2012, el crecimiento promedio es del 4,18%, en tanto que el crecimiento económico nominal es del 9,63%. Como se indicó anteriormente, la economía del país está ligada al desempeño del sector petrolero, su crecimiento presentará comportamientos conforme se incremente las exportaciones de petróleo, pero sobre todo por las variaciones del precio del barril que puedan presentarse.

El mercado ecuatoriano en sus diferentes sectores de la economía ha mantenido una alta presión, producto de la globalización que obliga a elevar constantemente la competitividad.

Las estrategias de las empresas deben necesariamente ser innovadoras y presentar beneficios que no solo satisfagan las necesidades de los clientes sino las superen ampliamente.

El sector del calzado es un ejemplo claro de esta situación, en donde Ecuador compite con empresas transnacionales que han mantenido un alto posicionamiento en el mundo, por ejemplo China se ha caracterizado por productos de bajo precio, que ha ingresado ampliamente en países de centro y sur América. Sus productos no gozan de altos estándares de calidad, no obstante su precio hace atractivo a un mercado de escasos recursos que representa la mayor población en el mundo.

Colombia ha mantenido un alto desarrollo de calzado y textil, al punto que ha establecido la moda en la mayoría de países de Latinoamérica. Su producción se exporta a nivel mundial, siendo un producto considerado de alta calidad en diseño y materiales; la cercanía con Ecuador ha permitido un ingreso amplio de sus productos, lo cual ha

significado una paralización de la industria, al punto que en el año 2008 se tuvo que imponer aranceles para impedir esta situación.

Las medidas arancelarias no son suficientes si no existe a nivel interno procesos de mejoramiento continuo que permitan elevar la calidad de los productos y servicios a fin de recuperar el mercado perdido. En este sentido, la gestión interna de las empresas es fundamental, requiriendo de personal que guíe y oriente adecuadamente todas las actividades desarrolladas.

Adicionalmente, actividades como el contrabando, hacen inviable el bloqueo absoluto de la entrada de productos extranjeros, generando amenazas que deben necesariamente ser superadas con la mayor calidad, diversificación y tecnificación de la industria.

Pese a esta situación, Ecuador dispone de varias ventajas absolutas frente a otros países en relación al sector de calzado, que motivan a inversionistas nacionales e internacionales a participar dentro de este mercado. En primer lugar, es la estabilidad de la moneda, obtenida desde la dolarización en el año 2000, situación que evita procesos económicos orientados principalmente a devaluaciones, permitiendo una estabilidad en los costos de producción y por ende fomentando el crecimiento constante de la demanda.

Además la estabilidad en la inflación, permite disponer de programas de producción más estables y presupuestos controlados, los cuales generan competitividad y desarrollo de los mercados.

La rentabilidad de la industria debe ser analizada en función a varios aspectos, uno de estos es el margen de contribución, dado por la diferencia entre ingresos y costos variables. A medida que los costos bajan, se entiende que la rentabilidad sube. Para ello, es importante indicar que los costos bajan debido a los elementos que inciden en su gestión y a los volúmenes de producción. Ecuador dispone de ciertos indicadores que invitan a invertir en el sector, uno de estos es los costos de mano de obra directa. Como se indicó anteriormente, el salario unificado en el año 2013 fue de 318,00 dólares, uno

de los más bajos de América Latina. Esta situación desde el punto de vista del inversionista, representa una posibilidad de obtención de costos bajos, entendiendo la importancia que tiene este rubro dentro del costo total.

Como principales desventajas se tiene la falta de tecnificación de los procesos de producción sumados a la falta de mano de obra calificada. Por lo general, tanto operarios como encargados del diseño de procesos no disponen de conocimiento de estructuras de producción, cadenas de abastecimiento y optimización de recursos, generando altas cantidades de desperdicio que generan costos innecesarios. La oferta académica existente es bastante limitada en relación a estudios de producción técnica de producción de calzado, generando vacíos que afectan a la mayoría de las empresas participantes. Al respecto la Oficina Económica y Comercial Española (2012) señala lo siguiente En Ecuador, existe una gran carencia de expertos técnicos, así como de diseñadores que actualicen la gama de productos que se fabrican localmente, adaptándolos a las tendencias internacionales.

Otra debilidad existente, es la calidad del producto, misma que es media-baja en la mayoría de los productores, situación que no ha permitido una expansión importante en mercados internacionales, haciendo que muchos productores destinen sus productos al mercado local, generando paralelamente una amenaza basada en la presión de la demanda por la importación de calzado de marca.

Por otra parte la importación del calzado también representa una amenaza la cual, puede ser analizada desde dos perspectivas. La primera, permite definir aspectos positivos, basados en el incremento y crecimiento de la demanda interna, factor que incentiva a la producción, generando competitividad que impulsa el mejoramiento de los productos. La segunda, se basa en la pérdida de posicionamiento de la industria nacional, incapaz de competir con los precios de productos extranjeros.

En base al estudio realizado, se observa que existe un escenario favorable con situaciones que permiten impulsar al sector, aspecto que demanda de acciones internas basadas en estrategias que fomenten un mayor crecimiento en beneficio del país.

2.2.7 Análisis FODA de las PYMES de calzado de la ciudad de Quito

2.2.7.1 Fortalezas

Las principales fortalezas de las PYMES productoras de calzado son las siguientes:

- Sistema de venta directa, productor-cliente, es decir sin intermediarios, proporcionando una atención personalizada al cliente.
- Fabricación de calzado con materia prima local la cual se puede obtener a precios competitivos y cortos plazos de entrega.
- Las PYMES poseen estructuras compactas por lo cual facilitan el control en cuanto a sus costos internos.
- Las personas pueden adquirir el producto, gracias a que los precios son económicos.
- Realizan calzados personalizados.

2.2.7.2 Debilidades

Las principales debilidades de las PYMES productoras de calzado son:

- En su mayoría, no poseen una estructura organizacional, no se encuentran definidos objetivos corporativos, estrategias ni tácticas.

- La baja calidad y falta de diseño e innovación del producto existente, no permite cubrir la expectativa del cliente.
- Falta de una adecuada publicidad y promoción, que ha provocado que sus productos no se posicionen.
- Falta de reconocimiento y diferenciación frente a su competencia.
- Insuficiencia de personal especializado para la fabricación y producción de calzado.
- Falta de capital de trabajo, tecnificación e infraestructura física.
- No ofrece a sus clientes opciones de forma de pago.

2.2.7.3 Oportunidades

Las principales oportunidades de las PYMES productoras de calzado son:

- Acceso a capacitación, mediante programas ejecutados por entidades gubernamentales como el SECAP, MIPRO y CFN.
- Posibilidad de obtener créditos de financiamiento por parte de entidades privadas y gubernamentales.
- Proteccionismo del producto nacional, mediante la imposición de impuestos a la importación de calzado.
- Creación de sellos de calidad de producción nacional, como “¡Mucho mejor! si es hecho en ECUADOR”, generando un sentido de pertenencia y orgullo hacia el producto ecuatoriano.

- Herramientas de comunicación, y estrategias de mercadeo para lograr una difusión y promoción adecuada.
- Alto desarrollo de la tecnología que permite utilizar al internet como una herramienta de difusión y comercialización.
- Existencia de la Cámara Nacional de Calzado, CALTU, que brinda a sus socios beneficios de asesoría, representación, participación en ferias, información de mercados, etc.

2.2.7.4 Amenazas

Las principales amenazas de las PYMES productoras de calzado son:

- Contrabando de productos, principalmente de Colombia y Perú.
- Incremento en el costo de tecnología e insumos.
- Posible eliminación de protecciones arancelarias, colocando nuevamente calzado importado en el mercado, especialmente proveniente de China, Colombia y EEUU.
- Alta aceptación del mercado a productos importados.
- Empresas productoras de calzado con mayor posicionamiento en el mercado por ejemplo Venus.

Tabla 9 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1 Sistema de venta directa y personalizada	O1 Acceso a capacitación con entidades gubernamentales
F2 Fabricación de calzado con materia prima local	O2 Posibilidad de obtener créditos de financiamiento
F3 Estructuras compactas con fácil control de costos internos	O3 Políticas gubernamentales a favor de la industria, como por ejemplo protecciones arancelarias y creación de sellos de calidad de producción nacional.
F4 El precio del producto es económico.	O4 Disponibilidad de herramientas de comunicación y estrategias de mercadeo
F5 Realizan calzado personalizado	O5 Existencia de la Cámara Nacional de Calzado, CALTU
DEBILIDADES	AMENZAS
D1 Falta de estructura organizacional	A1 Contrabando de calzado
D2 Baja calidad y falta de diseño e innovación del producto	A2 Incremento en el costo de tecnología e insumos
D3 Falta de una adecuada publicidad y promoción	A3 Posible eliminación de protecciones arancelarias, permitiendo el fácil acceso de productos importados.
D4 Insuficiente personal especializado en la industria	A4 Alta aceptación del mercado a productos importados
D5 Falta de capital de trabajo, tecnificación e infraestructura	A5 La competencia está mejor posicionada
D6 Falta de reconocimiento y diferenciación frente a su competencia	
D7 Pocas opciones de forma de pago	

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Matriz de Impacto

Para la realización de la matriz de impacto tomaremos en cuenta la priorización de los factores internos y externos, la cual se basa en una relación de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Su desarrollo permitirá determinar los recursos relevantes para el sustento de las estrategias.

Para su evaluación, se ha tomado como base los siguientes parámetros:

Tabla 10 Priorización de factores internos y externos

Parámetro	Valor	Descripción
Alto	1	Los factores evaluados generan un alto impacto entre sí, aspecto que debe tomarse en cuenta en la formulación de estrategias
Medio	0,5	Los factores mantienen un impacto moderado, debiendo evaluarse en función de su utilidad para que permitan sustentar estrategias
Nulo	0	Los factores no mantienen impacto entre sí.

Fuente: (David, 2011, pág. 119)

El proceso de priorización aplicado a los factores internos y externos, facilitó la concentración en los elementos de mayor incidencia, lo cual nos permitirá formular un modelo de estrategias que responda a la realidad de las PYMES productoras de calzado en la ciudad de Quito.

Tabla 11 Matriz de impacto

Fortalezas/ Oportunidades y Amenazas	O1 Acceso a capacitación con entidades gubernamentales	O2 Posibilidad de obtener créditos de financiamiento	O3 Políticas gubernamentales a favor de la industria, como por ejemplo protecciones arancelarias y creación de sellos de calidad de producción nacional.	O4 Disponibilidad herramientas de comunicación y estrategias de mercadeo	O5 Existencia de la Cámara Nacional de Calzado, CALTU	A1 Contrabando de calzado	A2 Incremento en el costo de tecnología e insumos	A3 Posible eliminación de protecciones arancelarias, permitiendo el fácil acceso de productos importados.	A4 Alta aceptación del mercado a productos importados	A5 La competencia está mejor posicionada	TOTAL
F1 Sistema de venta directa y personalizada	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0	0,5	1	3,5
F2 Fabricación de calzado con materia prima local	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	1
F3 Estructuras compactas con fácil control de costos internos	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5
F4 El precio del producto es económico.	0	0	0,5	1	0	1	0	0,5	1	1	5
F5 Realizan calzado personalizado	1	0	0,5	1	1	1	0	0	0,5	1	6
Debilidades/ Oportunidades y Amenazas											
D1 Falta de estructura organizacional	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
D2 Baja calidad y falta de diseño e innovación del producto	1	0	0,5	0	1	0,5	0	0	1	1	5
D3 Falta de una adecuada publicidad y promoción	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0	0	1	1	5,5
D4 Insuficiente personal especializado en la industria	1	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0,5	3
D5 Falta de capital de trabajo, tecnificación e infraestructura	0	1	0	0	0,5	1	0	1	1	1	5,5
D6 Falta de reconocimiento y diferenciación frente a su competencia	0,5	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4,5
D7 Pocas opciones de forma de pago	0	0	0	0,5	0	1	0	0	1	1	3,5
TOTAL	6,5	1,5	4	5,5	5,5	5,5	0	1,5	7,5	9,5	47

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE CAMPO

3.1 Cálculo de la muestra

Como parte de este estudio, vamos a recopilar datos sobre la satisfacción del cliente, a través de una encuesta que contiene variables relacionadas a la edad de las personas, gustos, preferencias y patrones de compra. Para esta investigación es necesario tomar en cuenta la población del Distrito Metropolitano de Quito, la misma que está conformada 2'239,191 habitantes según el Censo realizado por el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador en el año 2010.

Considerando que el levantamiento de la información a toda la población de Quito generaría altos costos, es fundamental obtener una muestra representativa, para lo cual hemos aplicado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nd^2 Z^2}{e^2 (N-1) + d^2 Z^2}$$

VARIABLES REQUERIDAS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA:

n= Tamaño de la muestra requerida

N= Población

d= Desviación estándar de la población

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de las estimaciones.

e= Límite aceptable de error en la muestra

Aplicación de la ecuación:

$$n = ?$$

$$N = 2'239,191 \text{ (población del Distrito Metropolitano de Quito)}$$

$$d = 0.5$$

$$Z = 1.96 \text{ equivalente al 95\% de confianza}$$

$$e = 0.05 \text{ equivalente al 5\% de error en la muestra}$$

$$n = \frac{2239191 * (0.5^2) * (1.96^2)}{(0.05^2) (2239191 - 1) + (0.5 * 1.96^2)}$$

$$n = \frac{2150519.0364}{5599.8958}$$

$$n = 384$$

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder a realizar la encuesta a 384 habitantes de la ciudad de Quito. En los anexos de este trabajo se encuentra el formato de la encuesta realizada, la misma que consta de diez preguntas detalladas en dos páginas.

Para poder realizar las encuestas y abarcar toda ciudad de Quito, nos ayudamos de la segmentación por administraciones zonales aplicada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, agrupándolas de la siguiente manera: norte, sur, centro y valles. A continuación detallamos el número de las encuestas que se deberán desarrollar en las zonas indicadas:

Tabla 12 Segmentación por zonas

Zona	% Población	Encuestas
Norte	41,30%	158
Sur	33,61%	129
Centro	9,81%	38
Valles	15,28%	59
	100,00%	384

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

3.1.1 Análisis e interpretación de resultados

Luego de las encuestas realizadas en la ciudad de Quito, se procede a tabulara y explicar:

- a) La primera parte se orientó a la recopilación del perfil personal de cada encuestado, y constó de las siguientes preguntas:

Ocupación

Tabla 13 Ocupación laboral

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Empleado Privado	70,83%	272
Empleado Público	9,64%	37
Negocio Propio	15,36%	59
No trabaja	4,17%	16
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Luego de realizada la tabulación de los datos podemos observar que el 71% trabaja como empleado privado, el 10% es funcionario público, y el 15% dispone de negocio propio. Quedando apenas el 4% de personas que no trabajan como por ejemplo desempleados, jubilados, amas de casa, etc.

Analizando esta información podemos decir que el 96% de la muestra es una población económicamente activa que posee un ingreso y un tipo de estabilidad laboral que lo habilita como un cliente potencial para las PYMES de calzado.

Edad

Tabla 14 Rango de edades

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
25-35 años	52,08%	200
36-45 años	25,52%	98
46-55 años	18,23%	70
56 años en adelante	4,17%	16
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

El 52% de la población se encuentra en un rango entre 25 a 35 años, el 26% entre 36 a 45 años, el 18% entre 46 a 55 años y el 4% de 56 años en adelante.

La edad puede ser una variable determinante en el comportamiento de compra de calzado. Es importante que las PYMES pongan mayor énfasis en el segmento de la

población más representativa que comprende entre los 25 y 45 años, ofreciendo modelos, tendencias, colores, formas, entre otros para este segmento.

Sector de residencia

Tabla 15 Zona de residencia

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Centro	9,81%	38
Norte	41,30%	158
Sur	33,61%	129
Valles	15,28%	59
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Con el fin de cubrir todas las áreas de Quito, se procedió a segmentar por zonas para la efectiva aplicación de la encuesta. Luego de la realización de estas podemos observar que la mayor parte de posibles clientes se encuentran en el norte y sur de la ciudad, con un 41.30% y 33.61% respectivamente, seguidos por los habitantes de los valles con un 15.28% y en el centro de Quito apenas con el 9.81%. Por lo que podemos determinar que las PYMES deben enfocarse en el sector sur y norte de la ciudad donde existe mayor cantidad de habitantes, sin descuidar a los otros sectores.

**Pregunta 1: ¿Por lo general A qué punto de venta asiste para adquirir calzado?
Elija una opción.**

Tabla 16 Preferencias de lugares para adquirir calzado

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Centros Comerciales	54,95%	211
Comercios Pequeños	25,00%	96
Puntos de Fábrica	5,21%	20
Tiendas de Marca	14,84%	57
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

El 55% prefiere visitar almacenes ubicados en Centros Comerciales, el 25% en comercios pequeños, el 15% en tiendas de marca y el 5% en puntos de venta de fábricas. Los resultados permiten observar una importante preferencia de los clientes para adquirir calzado en centros comerciales, aspecto que sin duda es un factor el cual el cliente relaciona con calidad, seguridad del origen del producto, buena atención, que son requeridos para cerrar la compra, por lo cual las PYMES deben considerar como una excelente inversión la compra o alquiler de un espacio dentro de un centro comercial. Debido al costo que representaría esta inversión podemos considerar aplicar estrategias de mercadeo que incentiven al cliente a comprar en comercios pequeños.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia adquiere calzado para usted o su familia?

Tabla 17 Frecuencia de compra de calzado

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Anual	22,92%	88
Mensual	1,82%	7
Semestral	42,45%	163
Trimestral	32,81%	126
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

El 42% suele comprar calzado semestralmente, seguido por el 33% que lo hace de manera trimestral, el 23% de forma anual y el 2% con una periodicidad de compra mensual.

El estudio realizado permite concluir que la compra de calzado es generalmente periódica, aspecto que es altamente positivo para las PYMES de calzado, ya que al conocer la frecuencia de compra se pueden manejar niveles de stock, tendencias por temporadas y realizar proyecciones de ventas.

Pregunta 3: ¿En base a la frecuencia señalada anteriormente, cuál es el presupuesto promedio que asigna para la compra de un par de zapatos?

Tabla 18 Presupuesto asignado para la compra de calzado

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
\$ 21-30	8,07%	31
\$ 31-40	10,68%	41
\$ 41-50	20,05%	77
\$ 51-70	29,17%	112
Más de \$ 70	30,73%	118
Menos de \$ 20	1,30%	5
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

El 31% de la población encuestada está dispuesta a invertir más de 70 dólares para adquirir un par de zapatos, el 29% asigna entre 51 y 70 dólares, el 20% entre 41 a 50 dólares, el 11% de 31 a 40 dólares, el 8% de 21 a 30 dólares y el 1% menos de 20 dólares.

Conocer el presupuesto asignado para la compra de calzado permitirá a las PYMES establecer precios adecuados para los posibles clientes, además podemos observar que más del 60% de los encuestados pagan un valor superior a los 51 dólares lo que nos permite concluir que el cliente está dispuesto a pagar un buen precio por un producto que esté acorde a sus requerimientos.

**Pregunta 4: ¿Elija el aspecto más determinante en la decisión de compra calzado?
Elija una opción.**

Tabla 19 Aspectos determinantes en la decisión de compra

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Calidad	40,10%	154
Diseño	28,39%	109
Forma de pago	1,04%	4
Precio	24,74%	95
Promoción	1,04%	4
Variedad	4,69%	18
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Es importante conocer las variables que el cliente considera para tomar la decisión de compra, permitiéndole al productor identificar en que aspectos poner énfasis.

Revisando los resultados obtenidos vemos que el 40% de los encuestados antepone la calidad ante cualquier otro factor, seguido por el 28% que se inclina por el diseño, datos que deben ser tomados en cuenta por los productores de calzado de la ciudad de Quito para crear productos de calidad con diseños innovadores y vanguardistas.

En cuanto al precio solamente el 25% de los encuestados considera este factor al momento de la compra, el 5% toma su decisión acuerdo a la variedad de calzado, quedando como últimos factores a considerar por el cliente la promoción y forma de pago con el 1% cada uno.

Pregunta 5: ¿Al comprar calzado que tipo de producto prefiere?

Tabla 20 Preferencia de producto

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Importado	61,98%	238
Nacional	38,02%	146
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

La preferencia de compra del cliente potencial es fundamental para conocer las posibilidades de la industria nacional o la importación de producto. Según los datos de la encuesta realizada el 62% prefiere producto importado y el 38% producto nacional.

Los resultados obtenidos muestran que la población de la ciudad de Quito tiene preferencia por el producto importado, aspecto que debe modificarse no solo en base a medidas arancelarias dictadas por el gobierno nacional, sino al contrario en base a una efectiva competitividad de los productores que permitan satisfacer plenamente los requerimientos de la demanda.

Pregunta 6: ¿Ha adquirido calzado de fabricación nacional?

Tabla 21 Compra de calzado de fabricación nacional

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
No	18,75%	72
Si	81,25%	312
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Como se puede observar, la mayor parte de la población ha adquirido calzado de producción nacional, y solamente el 19% no lo ha hecho.

Podemos concluir que hay apertura y aceptación de la población para adquirir calzado nacional, por lo cual los productores de la ciudad de Quito deben aprovechar esta situación, esforzándose para captar nuevos clientes y mantener a aquellos que ya tienen. Además podemos ver que las PYMES deben manejar estrategias de mercado para llegar a ese 19% de la población que aún no ha probado este producto.

Pregunta 7: En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta número 6 seis. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted ha tenido con el calzado nacional adquirido? Si respondió negativamente continúe hacia la pregunta ocho.

Tabla 22 Nivel de satisfacción del calzado nacional

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Alta	38,14%	119
Baja	8,97%	28
Media	52,88%	165
Total general	100,00%	312

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Este indicador es clave para conocer el estado real del producto en el mercado, al lograr la completa satisfacción del cliente, obtendremos su lealtad para futuras compras, difusión y recomendación, lo que se traduce en un incremento de ventas.

Los resultados de la encuesta indican que el 53% reconoce que llegó a estar medianamente satisfecho luego de usar calzado nacional, el 38% de las personas han tenido un alto nivel de satisfacción, mientras que el 9% indica no estar conforme con el producto.

Podemos concluir que si bien un alto porcentaje de la población quedó satisfecho con el producto, la mayor parte tuvo una experiencia medianamente satisfactoria, por lo cual las empresas deberán trabajar arduamente en el mejoramiento del producto y crear estrategias adecuadas para posicionar el mismo.

Pregunta 8: ¿En qué medio de comunicación usted suele enterarse de productos nuevos, ofertas entre otros?

Tabla 23 Impacto en medio de comunicación

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Internet	22,01%	92
Prensa escrita	8,85%	37
Publicidad impresa	35,65%	149
Radio	4,78%	20
Televisión	28,71%	120
Total general	100,00%	418

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

En los resultados obtenidos podemos ver que la publicidad impresa con un 35% y la televisión con un 29% son las opciones más útiles en la que los posibles clientes podrán enterarse acerca de nuevos productos y promociones.

Es importante notar que medios tradicionales como la televisión mantienen su vigencia, lo contrario sucede con tecnologías modernas como el internet que no han sido explotadas lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos donde solamente el 22% de los encuestados tomo como opción el internet, a pesar de que el 48% de la población utiliza el mismo, lo que nos lleva a concluir que esta herramienta está siendo desperdiciada por las PYMES, ya que tiene un bajo costo y es de difusión masiva.

Finalmente la encuesta nos permite ver que el 9% de ciudadanos se entera mediante la prensa escrita y tan solo el 5% en radio.

Pregunta 9: ¿Qué percepción tiene acerca del calzado nacional? Elija la opción que crea conveniente.

Tabla 24 Percepción del calzado nacional

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Buena calidad	17,45%	67
Diseños Originales	0,52%	2
Escasamente conocidos	30,47%	117
Mala calidad	7,81%	30
Pocos diseños	23,96%	92
Precios módicos	19,79%	76
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Es importante conocer la percepción que el cliente tiene acerca del producto, para poder tomar las acciones necesarias para reafirmar la misma o mejorarla de ser el caso.

Luego de realizar el análisis de datos podemos observar que el 30% de los encuestados opina que el calzado nacional es escasamente conocido, el 24% señala que existen pocos diseños de calzado, seguida por el 20% que cree que el producto tiene precios módicos, el 17% asume que son de buena calidad mientras el 8% piensa lo contrario, finalmente el 1% de los encuestados hace referencia a diseños originales.

Los resultados confirman que no existe una adecuada promoción y difusión del calzado nacional en el mercado, sin embargo la percepción del producto es positiva ya que asocia con la buena calidad a precios módicos.

Pregunta 10: ¿Cuál ha sido el mayor inconveniente que ha tendido en la compra de calzado en general? Por favor elija una opción.

Tabla 25 Inconvenientes en la compra de calzado

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Falta de Colores	4,17%	16
Falta de garantía Inmediata	6,77%	26
Falta de tallas	19,27%	74
Mala atención	13,28%	51
Mala calidad	8,33%	32
Poca variedad de diseños	48,18%	185
Total general	100,00%	384

Fuente: Investigación de campo 2014

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Análisis e interpretación

Un factor determinante para la definición de estrategias competitivas es la identificación de problemas que actualmente impiden tener una satisfacción completa del cliente. Las estrategias por lo tanto establecen mecanismos que permiten transformar las debilidades

en fortalezas siendo su conocimiento un factor para proponer alternativas que solucionen las condiciones actuales.

El 48% indica que existe poca variedad de diseños en los productos ofertados, el 19% que no siempre se dispone de todas las tallas lo que impide que un cliente pueda obtener el producto deseado, el 13% mala atención por parte del personal de los locales de venta, el 9% mala calidad de los productos, el 7% cuestionan la falta de garantía inmediata, y el 4% señala una falta de variedad de colores.

Todos los problemas citados establecen parámetros sobre los cuales se deben definir las estrategias a desarrollarse, principalmente las PYMES deben trabajar en la creación de diseños vanguardistas.

3.2 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

Como parte del levantamiento de información realizamos entrevistas a propietarios de algunas PYMES de calzado en la ciudad de Quito, las mismas que se anexan a este trabajo y de las cuales a continuación presentamos los puntos más relevantes:

- Uno de los factores que llegamos a observar es que las personas entrevistadas tienen conceptos muy básicos en cuanto a la utilización de recursos publicitarios, no cuentan con una marca, slogan o logotipo que los identifique, no utilizan etiquetas o empaques diseñados para la venta de su producto.
- De la información obtenida concluimos que estos productores no tienen creatividad ni una planificación en cuanto a promociones dirigidas a intermediarios o clientes finales como: incentivos a distribuidores, gratificaciones por fidelidad, regalos etc., en el mejor de los casos se limitan a dar un descuento en el precio durante fechas especiales como navidad, día de la madre, etc.

- Los productores no tienen definidas metas de ventas en unidades ni en dólares, por lo cual no controlan ni contabilizan el uso de la materia prima, lo manejan al diario según la marcha del negocio; solamente uno de los entrevistados afirmó que posee un software para el manejo de la materia prima, lo que nos permite constatar la falta de planificación y control.
- Podemos rescatar como un punto positivo que están dispuestos a seguir mejorando su producto, para lo cual recaban información de manera informal acerca de los gustos y preferencia de los clientes mediante conversaciones que se plantean al momento de la negociación.
- No existe interés, criterios ni herramientas para realizar una correcta evaluación de satisfacción al cliente, los cuales han expresado satisfacción en la compra
- También podemos afirmar que desconocen acerca de las estructuras organizacionales que son muy importantes se definan durante el crecimiento del negocio. Durante las entrevistas realizadas nos afirmaron que no les ha sido necesario ya que el trabajo en su mayoría es realizado por el dueño del negocio.
- En cuanto a la asociatividad de productores de calzado nos indican que conocen a cerca de las agrupaciones existentes, pero que el costo no representa la inversión ni el tiempo invertido, adicionalmente constatamos que existe temor en cuanto al plagio de modelos en las actividades que estos grupos realizan.

CAPÍTULO 4

CONCEPTOS APLICABLES Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.

4.1 Marketing mix

Cuando hablamos de marketing mix nos referimos al conjunto de elementos claves que nos ayudaran a cumplir con los objetivos empresariales, estas herramientas son las siguientes:

4.1.1 Producto

La producción de calzado dispone de una amplia diversidad de productos destinados a hombres, mujeres y niños. Por esta razón, su comercialización requiere de una especialización en función del tipo de producto. Para ello, se ha procedido a una clasificación en categorías en función de las siguientes variables:

- Usuario
- Tipo de calzado
- Material

Usuario: El usuario conforme se indicó anteriormente fue clasificado en tres segmentos:

- Hombres
- Mujeres
- Niños(as)

Tipo: El tipo de calzado lo hemos clasificado en categorías, acorde al mercado que se desea atender:

- Casual
- Deportivo

- Elegante

Material: El material utilizado en el calzado es diverso y depende del tipo que se desea desarrollar. Este se clasifica en:

- Cuero
- Cuerina
- Sintético

4.1.2 Precio

El precio depende directamente del material utilizado, el tipo de calzado y el proceso de producción. El desarrollo de la industria en Ecuador fomentada por las medidas de sustitución y restricción de importaciones, ha permitido que los productores dispongan de materia prima local, permitiendo abaratar los costos.

En este caso, el precio del producto nacional es altamente competitivo frente al producto importado, aspecto que representa un elemento necesario a considerar dentro de las estrategias requeridas por las PYMES.

Conforme los resultados de la investigación realizada, el precio referencial oscila entre los 35 a 55usd.

4.1.3 Plaza

La distribución del calzado debe manejar un proceso de expansión coordinado, que relacione tanto la capacidad de producción con la fuerza de ventas. Este mecanismo permitirá que el calzado producido por las PYMES vaya mejorando su capacidad de comercialización.

El proceso de expansión se concentrará en primera instancia en la ciudad Quito, aspecto que reducirá los costos de distribución, permitiendo que el producto alcance niveles de

venta que generen rentabilidad, para posteriormente iniciar su expansión nacional y finalmente internacional.

4.1.4 Promoción

Conforme los resultados de la entrevista realizada, se pudo observar que no existe conocimiento ni planificación de promociones dirigidas a los clientes, por lo cual los productores de calzado deben maximizar la utilización de esta herramienta con el fin de incentivarla demanda y permita un incremento en los volúmenes de venta.

4.1.4.1 Publicidad

Tomando como referencia los resultados de la encuesta, los medios de mayor utilización del cliente objetivo son la publicidad impresa, televisión y el internet. En este caso, es importante que estos sean tomados en consideración para poder difundir el producto, permitiendo que el cliente los identifique y diferencie de los demás.

En la actualidad, el internet permite disponer de una amplia cobertura a menor precio, aspecto representa un importante mecanismo para mejorar los niveles de comercialización de las PYMES.

4.1.4.2 Promoción de ventas

En la encuesta realizada se pudo constatar que el producto nacional es escasamente identificado en el mercado, siendo esta una debilidad que afecta su posicionamiento. La promoción en ventas es un recurso que puede marcar la diferencia en el consumo y debe ejecutarse de manera técnica debidamente respaldada con estudios que garanticen la rentabilidad por parte del productor y la satisfacción del cliente.

4.1.4.3 Eventos y experiencias

El desarrollo de eventos es una alternativa viable para la consolidación y posicionamiento de un producto. Los posibles eventos a desarrollarse deben aprovechar los patrones de consumo, siendo en este caso los Centros Comerciales una alternativa para su desarrollo.

La realización de los eventos genera altos costos para las PYMES productoras y comercializadoras, situación que limita su desarrollo. Es por esto que su planificación debe contar con presupuestos internos que no siempre son viables.

4.1.4.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas apoyan a mejorar la difusión del producto nacional, permitiendo un mayor posicionamiento. En este caso, su desarrollo debe disponer de estrategias definidas para que apoyen a los procesos internos de comercialización.

Es importante citar que las relaciones públicas demandan de una estructura orgánica definida y un plan de ejecución, aspectos que deben ser tomados en cuenta en las estrategias para que sean efectivas.

4.1.4.5 Venta personal

La venta personal es un recurso que ha tomado fuerza en la actualidad producto del desarrollo de la tecnología. Dentro de este tipo, el sistema por catálogo es una estrategia utilizada por diversos productos que puede ser implementada para el calzado nacional.

Su desarrollo sin embargo es costoso, en el sentido de la necesidad de conformar equipos de venta que permitan la oferta del producto en lugares definidos. Además, la creación de catálogos y procesos de venta pueden ser un limitante para los presupuestos de las PYMES.

4.1.4.6 Marketing directo

El marketing directo es un mecanismo rápido y económico para difundir los productos de las PYMES productoras de calzado. Es importante como en todo proceso, que este sea asistido por estrategias definidas y debidamente presupuestadas que permitan dar a conocer las ventajas del producto nacional.

4.2 Diseño de la propuesta

4.2.1 Objetivos de la propuesta

Desarrollar un modelo de estrategias aplicable a las PYMES productoras de calzado para mejorar su posicionamiento y rentabilidad en el mercado de la ciudad de Quito.

4.2.2 Fundamentación de la propuesta

Para la elaboración y sustentación de las estrategias analizaremos factores internos y externos de las PYMES productoras de calzado, los mismos que serán tomados tanto de la matriz FODA como de las encuestas y las entrevistas realizadas.

4.2.3 Definición de estrategias

La definición de estrategias se sostiene en la relación de los factores internos y externos. En este caso, la formulación de las estrategias será apoyada mediante el uso de la Matriz DOFA, la cual permite establecer una combinación de los factores a fin de disponer de estrategias integrales.

Los resultados en la definición de las estrategias se describen a continuación:

Tabla 26 Definición de estrategias

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<p>D1 Falta de estructura organizacional</p> <p>D2 Baja calidad y falta de diseño e innovación del producto</p> <p>D3 Falta de una adecuada publicidad y promoción</p> <p>D4 Insuficiente personal especializado en la industria</p> <p>D5 Falta de capital de trabajo, tecnificación e infraestructura</p> <p>D6 Falta de reconocimiento y diferenciación frente a su competencia.</p> <p>D7 Pocas opciones de forma de pago</p>	<p>F1 Sistema de venta directa y personalizada</p> <p>F2 Fabricación de calzado con materia prima local</p> <p>F3 Estructuras compactas con fácil control de costos internos</p> <p>F4 El precio del producto es económico.</p> <p>F5 Realizan calzados personalizados</p>
OPORTUNIDADES		
<p>O1 Acceso a capacitación con entidades gubernamentales</p> <p>O2 Posibilidad de obtener créditos de financiamiento</p> <p>O3 Políticas gubernamentales a favor de la industria, como por ejemplo protecciones arancelarias y creación de sellos de calidad de producción nacional</p> <p>O4 Disponibilidad de Herramientas de comunicación, y estrategias de mercadeo</p> <p>O5 Existencia de la Cámara Nacional de Calzado, CALTU</p>	<p>(D2, D4; O1) Mejorar las ventas y un efectivo posicionamiento en el mercado, a través de una capacitación adecuada de diseño y calidad.</p> <p>(D5; O2, O3) Obtener créditos financieros aprovechando productos gubernamentales</p>	<p>(F1, F5; O4) Implementar un portal web para la promoción, oferta y comercialización de calzado nacional en la ciudad de Quito</p> <p>(F1, F4; O4) Lograr posicionamiento y diferenciación que le permita ser competente a través de la creación de una marca.</p> <p>(F3, O1) Desarrollar una planificación de capacitación acorde a las necesidades del mercado orientado a la producción de calzado con diseños actuales y variados.</p>
AMENAZAS		
<p>A1 Contrabando de calzado</p> <p>A2 Incremento en el costo de tecnología e insumos</p> <p>A3 Posible eliminación de protecciones arancelarias, permitiendo el fácil acceso de productos importados.</p> <p>A4 Alta aceptación del mercado a productos importados</p> <p>A5 La competencia está mejor posicionada</p>	<p>(D3, D6; A5): Lograr posicionamiento y diferenciación que le permita ser competente a través de una marca.</p> <p>(D7; A5) Implementar el sistema de ventas por medio de tarjetas de crédito</p>	<p>(F4, A4) Organizar una feria del calzado nacional con participación de PYMES productoras.</p> <p>(F4,F5; A4, A5) Diseñar un portal web para la promoción, oferta y comercialización de calzado nacional en la ciudad de Quito</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por Andrango David y Cornejo Jessica

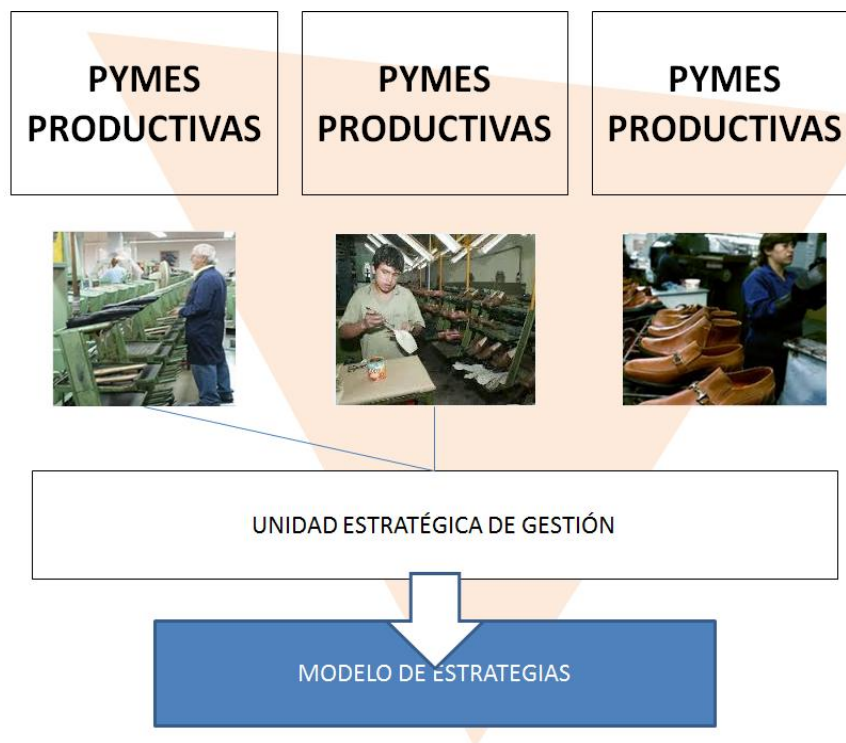
4.2.4 Desarrollo de estrategias

Unidad estratégica común

El desarrollo de este modelo de estrategias propuestas demanda de la participación activa de las diferentes PYMES productoras de calzado de la ciudad de Quito, en consecuencia las estrategias deben ser ejecutadas por PYMES debidamente organizadas y coordinadas.

Por esta situación, su funcionalidad demanda de una unidad estratégica común que verifique el cumplimiento de cada una de las estrategias y permita su ejecución de manera adecuada. Por esta razón, se plantea crear una unidad compartida integrada por personal de cada una de las PYMES participantes con el fin de que todas obtengan beneficios.

Figura 14 Estructura de la Unidad de gestión



Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

La unidad estratégica compuesta permitirá realizar un seguimiento adecuado de las estrategias planteadas permitiendo su implementación, ajuste y corrección acorde a las necesidades propias de las PYMES participantes.

Su desarrollo fomenta la asociatividad y dispondrán de mayores mecanismos de posicionamiento y crecimiento del sector en general.

4.2.5 Planteamiento de estrategias

Estrategia 1: Mejorar las ventas y un efectivo posicionamiento en el mercado, a través de una planificación de capacitación orientada a la producción de calzado con diseños actuales, variados y de calidad.

Es importante que el personal que conforma los diferentes procesos de las PYMES productoras de calzado cuente con programas de capacitación que les permita disponer de conocimientos adecuados para que puedan mejorar sus competencias, habilidades y destrezas a fin de que mejoren los procesos de diseño, producción, atención.

La estrategia se enfoca en crear un programa especializado en las necesidades formativas de este sector, para que con su ejecución puedan superar las debilidades internas, como la mano de obra poco calificada refleja bajos niveles de productividad, competitividad, mala calidad de los productos elaborados y bajos niveles de innovación.

Al ser el sector del calzado es uno de los sectores priorizados por el gobierno para el cambio de la matriz productiva, por lo cual las PYMES productoras de calzado deben aprovechar esta situación para acceder a programas de capacitación que ofrecen instituciones públicas como el Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO).

Para desarrollar esta estrategia, las PYMES productoras de calzado deben buscar la posibilidad de convocar y asociarse con otras PYMES, con el fin que las instituciones públicas mencionadas puedan planificar y poner a disposición una capacitación modular

específica para este grupo, con un temario que incluya conceptos y actualizaciones en diseño y calidad de productos. Dentro de la planificación de esta estrategia se deben considerar entre otras, las siguientes actividades:

- Elaboración de un listado de las posibles PYMES interesadas en participar
- Envío de convocatoria a las PYMES productoras de calzado
- Definición del número de participantes
- Elaboración y envío de solicitud al MIPRO
- Aprobación de realización de la capacitación y definición de temario en conjunto con organismo capacitador.
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación
- Aplicación de conceptos obtenidos.

Estrategia 2: Lograr posicionamiento y diferenciación que le permita ser competente a través de la creación de una marca

La diversidad de opciones de producto nacional en cuanto al calzado hace complicado el posicionamiento. La estrategia propuesta se encamina en establecer una marca para cada productor de la ciudad de Quito a fin de que esta les permita un reconocimiento por parte del mercado objetivo, generando una diferenciación de la competencia, influyendo en la decisión de compra. Esta marca debe ser innovadora, atractiva, clara y fácil de recordar para que se fije en la mente del consumidor.

Dentro del desarrollo de esta estrategia se debe considerar el diseño innovador de empaques, publicidad y promociones.

Estrategia 3: Desarrollo de un portal web para la promoción, oferta y comercialización de calzado nacional en la ciudad de Quito

La estrategia busca aprovechar los recursos tecnológicos disponibles para desarrollar un portal en el cual los clientes potenciales puedan consultar las características, precios, tipos y modelos disponibles. Su desarrollo permitirá establecer una comunicación bidireccional en el cual el cliente pueda identificar cada una de las marcas que conforman la unidad estratégica de gestión, los puntos de venta, ofertas, promociones vigentes, eventos y a futuro compras en línea al por mayor y menor.

Mediante el uso de esta herramienta estas PYMES productoras de calzado podrán tener una carta de presentación dirigida a todo tipo de público, a nivel nacional e internacional, disponible las 24 horas del día los 365 días del año, mediante un costo relativamente bajo en comparación con los beneficios obtenidos, como por ejemplo: promoción de sus marcas, posibilidad de actualizar información, catálogos, precios, diseños y contenidos.

Como se puede observar, el desarrollo de esta estrategia fomentará una mejor promoción, difusión y posicionamiento del producto. El portal web dispondrá internamente de varios procesos de comunicación siendo los principales los siguientes:

- Administración de redes sociales
- Emailing
- Publicidad Web
- Portal de consulta e información
- Portal de comunicación
- Hosting
- Dominio

Estrategia 4: Obtener créditos financieros aprovechando productos gubernamentales

Para lograr un crecimiento de las PYMES productoras de calzado, es importante que estas cuenten con una suficiente liquidez y rentabilidad. Actualmente la obtención de un crédito en instituciones financieras privadas es limitada, ya que a más de solicitar varios

requisitos y garantías para su aplicación, los plazos de pago no son aplicables para la realidad de estas PYMES.

Podemos aplicar la estrategia de obtención de créditos aprovechando productos financieros Gubernamentales, como es el caso de la CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, institución pública que ofrece créditos orientados a diferentes tipos de clientes, entre ellos, a las actividades económicas correspondientes a las cadenas productivas priorizadas, como es el caso de la Fabricación de Calzado. A más de los beneficios directos que obtendremos mediante la concesión de estos créditos, se debe tomar en cuenta otros beneficios como los plazos de pago, asesoría y tiempos de gracia para el pago.

Antes de realizar la precalificación para la obtención de estos créditos deben considerar los siguientes aspectos.

- Definir el destino del crédito, que puede ser para adquisición de activos fijos, como maquinaria, locales, galpones para fabricación, unidades de transporte; capital de trabajo, reestructuración de pasivos; desarrollo tecnológico inversión en infraestructura, etc.
- Asesoría directa de los productos que ofrece la institución financiera, para conocer requisitos términos y condiciones del crédito.
- Definir el plazo y la capacidad de pago de acuerdo a los productos que ofrece las instituciones financieras.
- Aplicación mediante la solicitud con la documentación y requisitos necesarios para el crédito.

Estrategia 5: Desarrollar una feria del calzado nacional con participación de PYMES productoras de calzado.

Las ferias son mecanismos que atraen al mercado objetivo, debido a la concentración de productores y la posibilidad de obtener beneficios acorde a las promociones desarrolladas.

La presente estrategia se enfoca en desarrollar una feria especializada en el calzado nacional producido por PYMES de la ciudad de Quito, siendo esta una plataforma de venta que además permita el reconocimiento de las empresas locales y sus puntos tradicionales de venta.

Su desarrollo apoyará al posicionamiento del producto y fomentar negociaciones con clientes consumidores y distribuidores, las mismas que ayudaran a incrementar las tasas de rentabilidad.

Estrategia 6: Implementar el sistema de ventas por medio de tarjetas de crédito

El ofrecer a los clientes la posibilidad de adquirir el producto mediante tarjetas de crédito, es una estrategia para atraer nuevos clientes, mantener a los actuales y por consiguiente incrementan el volumen de ventas debido a que cada vez son más las personas que cuentan con tarjeta de crédito.

Para desarrollar esta estrategia cada una de la PYMES deberá cumplir algunos requisitos, entre los más importantes tenemos:

- Solicitud de afiliación de establecimientos
- Contrato de afiliación de establecimientos
- Formulario autorización Buró
- Formulario de autorización de débito
- Pago por alquiler o compra de dispositivo
- Copia del registro único de contribuyente RUC del establecimiento actualizado, firmado y completo

- Copia de cédula de identidad del propietario
- Copia del certificado de votación del propietario
- Copia de cédula de identidad del cónyuge del propietario del local, en caso de ser casado
- Copia de la planilla de Servicio Básico del local
- Copia del trámite municipal, en caso de no tener letrero aun en el local
- Copia de la declaración del impuesto a la renta a la fecha
- Copia del pago del IVA a la presente fecha
- Certificado bancario de la cuenta donde indiquen se les depositen las ventas con tarjetas de crédito

4.3 Desarrollo del Plan Operativo

El plan operativo delimita las actividades necesarias a cumplir por cada estrategia, convirtiéndose en una guía a seguir por parte de las PYMES. Se utilizó el diagrama de Gantt para que sea más visible su ejecución y apoye a los responsables en su aplicación:

Tabla 28 Plan operativo 2

Estrategia 2		Lograr posicionamiento y diferenciación que le permita ser competente a través de la creación de una marca															
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Sep '14	Oct '14	Nov '14	Dic '14	Ene '15	Feb '15	Mar					
1	Fase I: Determinación de la marca	20 días	mar 30/09/14	mar 28/10/14													
2	Convocatoria a las PYMES productoras	15 días	mar 30/09/14	mar 21/10/14													
3	Definición de los productos por cada empresa	5 días	mar 21/10/14	mar 28/10/14	2												
4	Fase final I	0 días	mar 28/10/14	mar 28/10/14	3												
5	Fase II: Diseño de la marca	30 días	mar 28/10/14	mar 09/12/14	1												
6	Contratación empresa de diseño gráfico	5 días	mar 28/10/14	mar 04/11/14													
7	Recepción y evaluación de propuestas	20 días	mar 04/11/14	mar 02/12/14	6												
8	Aprobación de marca, logo y diseño de empaque por cada una de las PYMES	5 días	mar 02/12/14	mar 09/12/14	7												
9	Fase final II	0 días	mar 09/12/14	mar 09/12/14	8												
10	Fase III: Presentación de marca	1 día	mar 09/12/14	mié 10/12/14													
11	Incorporación de la marca en la web	1 día	mar 09/12/14	mié 10/12/14													
12	Fase final III	0 días	mié 10/12/14	mié 10/12/14	11												
13	Fase IV: Seguimiento	15 días	mié 10/12/14	mié 31/12/14	10												
14	Evaluación y seguimiento de la marca	15 días	mié 10/12/14	mié 31/12/14	12												
15	Encuestas a mercado objetivo para identificar posicionamiento	10 días	mié 10/12/14	mié 24/12/14	14CC												
16	Fin de proyecto	0 días	mié 24/12/14	mié 24/12/14	15												

Elaborado por:

Andrango David y Cornejo Jessica

Tabla 31 Plan operativo 5

Estrategia		Desarrollar una feria del calzado nacional con participación de PYMES productoras de calzado.																					
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	14 sep '14	05 oct '14	26 oct '14	16 nov '14	07 dic '14	28 dic '14	18 ene '15	08 feb '15	01 mar '15	22 mar '15									
					M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S
1	Fase I: Bases de la feria nacional	20 días	mar 30/09/14	mar 28/10/14																			
2	Convocatoria de las PYMES participantes y confirmación de asistencia	15 días	mar 30/09/14	mar 21/10/14																			
3	Definición de las actividades a incluirse en la feria	10 días	mar 30/09/14	mar 14/10/14																			
4	Selección de lugar de desarrollo	5 días	mar 21/10/14	mar 28/10/14																			
5	Selección de fechas de ejecución	5 días	mar 21/10/14	mar 28/10/14																			
6	Fin de fase I	0 días	mar 28/10/14	mar 28/10/14																			
7	Fase II: Presupuesto y contratación	20 días	mar 28/10/14	mar 25/11/14																			
8	Delimitación de los presupuestos de la feria	10 días	mar 28/10/14	mar 11/11/14																			
9	Determinación de las cuotas de pago y cancelación por PYME	5 días	mar 11/11/14	mar 18/11/14																			
10	Contratación de lugar de realización	5 días	mar 18/11/14	mar 25/11/14																			
11	Fin de fase II	0 días	mar 28/10/14	mar 28/10/14																			
12	Fase III: Publicidad y Promoción	17 días	mar 25/11/14	jue 18/12/14																			
13	Incorporación de la información en el portal	5 días	mar 25/11/14	mar 02/12/14																			
14	Impresión de folletos y publicidad	10 días	mar 02/12/14	mar 16/12/14																			
15	Compra de material POP	8 días	mar 02/12/14	vie 12/12/14																			
16	Visita a medios de comunicación	10 días	mar 02/12/14	mar 16/12/14																			
17	Ubicación de carteles en sectores estratégicos	12 días	mar 02/12/14	jue 18/12/14																			
18	Fin de fase III	0 días	jue 18/12/14	jue 18/12/14																			
19	Fase IV: Preparación de la feria	8 días	jue 18/12/14	mar 30/12/14																			
20	Estructura de la feria	5 días	jue 18/12/14	jue 25/12/14																			
21	Conformación de stands	2 días	jue 25/12/14	lun 29/12/14																			
22	Colocación del producto	1 día	lun 29/12/14	mar 30/12/14																			
23	Fin de fase IV	0 días	mar 30/12/14	mar 30/12/14																			
24	Fase V: Ejecución	7 días	mar 30/12/14	jue 08/01/15																			
25	Cumplimiento de la feria	7 días	mar 30/12/14	jue 08/01/15																			
26	Fin de fase V	0 días	jue 08/01/15	jue 08/01/15																			
27	Fase VI: Evaluación	3 días	jue 08/01/15	mar 13/01/15																			
28	Evaluación de resultados	1 día	jue 08/01/15	vie 09/01/15																			
29	Identificación de fortalezas y debilidades	1 día	vie 09/01/15	lun 12/01/15																			
30	Presentación del informe de desarrollo	1 día	lun 12/01/15	mar 13/01/15																			
31	Fin de proyecto	0 días	mar 13/01/15	mar 13/01/15																			

Elaborado por:

Andrango David y Cornejo Jessica

Tabla 32 Plan operativo 6

Estrategia 6		Implementar el sistema de ventas por medio de tarjetas de crédito											
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	sep '14	oct '14	nov '14	dic '14	ene '15	feb '15	mar		
					31 07 14 21 28	05 12 19 26	02 09 16 23	30 07 14 21 28	04 11 18 25	01 08 15 22	01		
1	Fase I: Aplicación e implementación	22 días?	mar 30/09/14	mié 29/10/14									
2	Solicitud de información	3 días	mar 30/09/14	jue 02/10/14									
3	Recopilación de requisitos	1 día	vie 03/10/14	vie 03/10/14									
4	Presentación de solicitud de afiliación	1 día?	lun 06/10/14	lun 06/10/14									
5	Aprobación de la solicitud	1 día?	mar 07/10/14	mar 07/10/14									
6	Contrato de afiliación	15 días	mié 08/10/14	mar 28/10/14									
7	Cobro por medio de tarjetas de crédito	1 día?	mié 29/10/14	mié 29/10/14									
8	Fin de proyecto	0 días	mié 29/10/14	mié 29/10/14									
Elaborado por:		Andrango David y Cornejo Jessica											

Como se puede observar, se ha definido un tiempo aproximado para la ejecución de cada una de las estrategias planteadas, por lo cual es necesario iniciar con aquellas estrategias que nos permitan obtener una ventaja frente a la competencia en menor tiempo; es decir, podríamos iniciar con la implementación de la estrategia número 2, 4 y 6, mientras el resto de actividades de cada uno de los planes operativos continúan con su tiempo de aplicación respectivo.

4.4 Proceso de evaluación del cumplimiento de las estrategias

La evaluación estará a cargo de la unidad estratégica compuesta y será realizada mediante el uso de indicadores de gestión que permitan controlar el cumplimiento de los planes operativos y la calidad de los resultados obtenidos, verificando si estos están acordes a lo previsto.

Los indicadores formulados se basan en los siguientes aspectos:

Tiempos de cumplimiento: Verificar si los cronogramas se han cumplido satisfactoriamente.

Satisfacción del cliente: Verificar si el mercado objetivo, ha reaccionado favorablemente al modelo de estrategias propuesto, teniendo un mayor conocimiento del calzado producido por las PYMES en la ciudad de Quito.

Costos: Determinar si los costos presupuestados se han cumplido de manera adecuada.

Utilización: Verificar los recursos desarrollados para sustentar al modelo de estrategias propuesto.

En función de las variables definidas, se formulan los siguientes indicadores:

Tabla 33 Indicadores de gestión

Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Frecuencia
Control de Implementación	Cumplir con los tiempos requeridos para la implementación del modelo de estrategias	$\text{Tiempo Cumplido} = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Presupuestado}}$	Semanal
Identificación	Determinar si el mercado objetivo reconoce la marca de las PYMES productoras de calzado en función del cumplimiento de las estrategias	$\text{Identificación} = \frac{\text{Conocimiento real}}{\text{Conocimiento esperado}}$	Trimestral
Porcentaje de Satisfacción del Cliente	Determinar si el servicio de información y atención así como el calzado cubrió los requerimientos del cliente, información obtenida mediante el número de formularios de queja recibidos.	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Quejas Recibidas}}{\text{Clientes Atendidos}}$	Mensual
Costos Incurridos en el proceso	Determinar si los costos incurridos están dentro de los presupuestados	$\text{Costos} = \frac{\text{Costos Incurridos}}{\text{Costos presupuestados}}$	Mensual

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica.

4.5 Financiamiento y valoración de la propuesta

El diseño de las estrategias ha sido establecido buscando generar el menor costo posible y aprovechar los procesos de vinculación que tienen las entidades gubernamentales para conformar los programas de capacitación.

A continuación se presentan los valores necesarios para la implementación de las estrategias y su financiamiento:

Tabla 34 Presupuesto para estrategias

Mejorar las ventas y un efectivo posicionamiento en el mercado, a través de una planificación de capacitación orientada a la producción de calzado con diseños actuales, variados y de calidad.	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos
Visita a Universidades y Escuelas politécnicas	\$200,00			
Aprobación del desarrollo del programa				
Selección de los docentes a cargo (En caso que la capacitación se gestione con instituciones gubernamentales, este rubro no tendría costo)	\$ 2.200,00			
Equipos necesarios				\$ 500,00
Desarrollo de material de apoyo		\$ 500,00		
TOTAL	\$ 3.400,00			

Lograr posicionamiento y diferenciación que le permita ser competente a través de la creación de una marca	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos
Contratación de empresa de diseño Figura que realice la creación de marca, diseño de logo, diseño de empaque y manual de marca.	\$ 5.000,00			
Logística	\$ 100,00			
TOTAL	\$ 5.100,00			

Desarrollo de un portal web para la promoción, oferta y comercialización de calzado nacional en la ciudad de Quito.	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos
Selección de los proveedores de diseño gráfico y tecnología	\$ 50,00			
Desarrollo y diseño del portal web	\$ 195,00			
Configuración y envío del sistema Emailing				\$ 35,00
Conformación del banco de datos	\$ 300,00			
Organización del lanzamiento del portal	\$ 200,00			
Visita a medios de comunicación	\$ 1.200,00			
TOTAL	\$ 1.980,00			

Obtener créditos financieros aprovechando productos gubernamentales	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos
Asesoramiento y recopilación de documentación	\$ 50,00			
Documentos notariados y gastos administrativos	\$ 200,00			
TOTAL	\$ 250,00			

Desarrollar una feria del calzado nacional con participación de PYMES productoras	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recurso Financiero	Recursos Tecnológicos
Recinto ferial, paneles (se obtendrá auspicios de por lo menos el 50% del valor con instituciones públicas)		\$ 14.250,00		
Publicidad y Promoción		\$ 4.500,00		
Impresión de folletos y publicidad		\$ 2.000,00		
Visita a medios de comunicación	\$ 1.200,00			
Ubicación de carteles en sectores estratégicos		\$ 800,00		
Conformación de stands		\$ 4.500,00		
TOTAL	\$ 27.250,00			

Implementar el sistema de ventas por medio de tarjetas de crédito	Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos
Compra de máquina para cobro con tarjeta				\$ 40,00
Gastos administrativos		\$ 10,00		
TOTAL	\$ 50,00			

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Los costos totales de las estrategias propuestas son:

Tabla 35 Presupuesto total de estrategias

Estrategia	Valor Total
Estrategia No.1	\$ 3.400,00
Estrategia No.2	\$ 5.100,00
Estrategia No.3	\$ 1.980,00
Estrategia No.4	\$ 250,00
Estrategia No.5	\$ 27.250,00
Estrategia No.6	\$ 50,00
Total	\$ 38.030,00

Elaborado por: Andrango David y Cornejo Jessica

Conclusiones

Una vez finalizado el estudio a las PYMES de la ciudad de Quito, según los datos obtenidos a lo largo de esta investigación podemos concluir que:

- Con el fin de mejorar la rentabilidad en sus operaciones, las PYMES productoras de calzado deben desarrollar un modelo de estrategias competitivas para incrementar su nivel de competitividad, ganar mayor participación en el mercado, optimizar su rendimiento interno y posicionarse en la mente del consumidor.
- La formulación de estrategias competitivas es un proceso requerido por las PYMES productoras de calzado en la ciudad de Quito, para que puedan no solo mejorar la calidad de vida de los productores de calzado, sino también para orientar eficazmente los recursos disponibles, apoyando de esta manera al crecimiento económico, social y de la matriz productiva.
- La propuesta desarrollada se basa en la creación de un modelo de estrategias que las PYMES productoras de calzado pueden utilizar para posicionarse adecuadamente en el mercado. Para ello, se establecieron estrategias que permitan mejorar las ventas, disponer de créditos financieros que impulsen su productividad, implementar mecanismos de difusión en base al aprovechamiento de la tecnología, crear una marca reconocida en el mercado, ofrecer formas de pago al cliente, capacitar al personal interno y organizar una feria de calzado. Estas estrategias fueron apoyadas con planes operativos para que puedan ser implementadas de manera eficiente.

En base a las vivencias de los consumidores y productores mediante la ayuda de encuestas y entrevistas, podemos concluir lo siguiente:

- El proceso de desarrollo de la industria del calzado en la ciudad de Quito debe basarse en un producto de alta calidad, con variedad de diseños y una eficiente

implementación de estrategias competitivas que les permitan alcanzar un posicionamiento y una mayor rentabilidad.

- Podemos señalar que las PYMES productoras de calzado deben enfocarse en mantener a los clientes cuya edad oscila entre los 25 a 35 años, ya que según el estudio realizado, están dispuestos a invertir a partir de \$51 dólares en adelante y adicionalmente su frecuencia de compra es mayor en comparación al de otras edades.
- Los resultados de los estudios de campo desarrollados confirmaron principalmente que los clientes objetivos prefieren los centros comerciales (55%) para la compra de calzado, debido a su ubicación, formas de pago y la seguridad de poder solicitar una garantía del producto adquirido en caso de requerirlo.
- Las PYMES productoras de calzado deben utilizar todo el potencial de la herramienta del internet para difundir sus productos, promociones y eventos de manera masiva.
- A pesar de que el cliente tiene una buena percepción del producto nacional, el mercado meta continúa teniendo una alta preferencia por el calzado importado, especialmente por la variedad de diseños y colores que ofrecen.
- Los productores de calzado de las PYMES de la ciudad de Quito no tienen conocimientos en el área de marketing, promoción y difusión por lo cual su producto no ha logrado posicionarse en el mercado y en consecuencia ha afectado sus ventas y rentabilidad.
- A lo largo de la investigación se pudo observar que el mercado antepone la calidad al precio. En las encuestas realizadas el público destacó que prefieren adquirir un calzado durable y cómodo a pesar del alto costo.

- En base al diagnóstico realizado se concluye que esta industria se encuentra en una fase de crecimiento que debe aprovechar la coyuntura de las medidas arancelarias para alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado frente al producto internacional.
- Los resultados permitieron confirmar que el calzado nacional es un producto aceptado en el mercado, por lo tanto las PYMES deberían generar un producto de calidad con una amplia diversidad de modelos y precios accesibles logrando una mayor cobertura del mercado meta.

Recomendaciones

Tomando como referencia las conclusiones citadas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- En base al tema planteado se recomienda que las PYMES productoras de calzado conformen asociaciones que les permita coordinar estrategias en conjunto, aprovechando sus recursos para poder establecer acciones efectivas y lograr un mayor impacto. La asociatividad es una gran alternativa para obtener resultado que individualmente no se podrían alcanzar, disponiendo de mayores mecanismos de posicionamiento y crecimiento del sector en general
- Sería propicio que el Gobierno Nacional, Gobiernos Autónomos, Universidades y Escuelas Politécnicas acorde a sus procesos de vinculación con la colectividad desarrollen programas de capacitación al personal de las PYMES productoras de calzado, para que puedan formular modelos de estrategias efectivas que impulsen el crecimiento de las empresas.
- Debido a que las medidas de sustitución y restricción son temporales, es importante que las PYMES productoras se fortalezcan. Por lo que se sugiere que se conforme una Cámara de Producción Nacional de este sector o una entidad mayor que los gremios existentes, el cual organice medidas relacionadas al impulso de la calidad y a la conformación y posicionamiento de marcas.
- Aplicar una vez al año la encuesta desarrollada en el presente trabajo, para analizar las variaciones en el comportamiento del cliente a fin de que las estrategias desarrolladas aporten al crecimiento empresarial.
- Puesto que las PYMES productoras de calzado no están utilizando adecuadamente el internet para promocionarse, sugerimos que se auto capaciten

y exploten esta herramienta para dinamizar sus proceso de difusión, promoción, comercialización y posicionamiento.


- Aprovechar los productos financieros que ofrece el Gobierno Nacional, para adquirir equipos con tecnología de punta y mejorar las plantas de producción con el fin de reducir tiempos de fabricación, mejorar costos, reducir desperdicios, logrando así obtener un producto competitivo que dinamice el cambio de la matriz productiva.
- Asignar un presupuesto para la creación y promoción de marca, logrando así mayor preferencia del consumidor y una diferenciación con la competencia.
- Finalmente las PYMES productoras de calzado de la ciudad de Quito deben analizar, desarrollar, e implementar las estrategias de mercadeo descritas en el presente trabajo, con el objeto de mejorar su posicionamiento en el mercado para incrementar su rentabilidad y mejorar la calidad de vida de cada uno de los intervinientes en el proceso de producción del calzado.

LISTA DE REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador*. (2014). Obtenido de www.bce.fin.ec
- CALTU. (2014). *Cámara Nacional de Calzado*. Obtenido de www.caltuecuador.com
- Collins, J. (2008). *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Comexi. (2012). *Informe del sector economico del Ecuador*.
- Coordinación, M. d. (2012). *Informe Sectorial de productividad Ecuador 2012*. Quito.
- Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico*. España: MCCRAW-HILL.
- David, F. (2003). *Conceptos de la administracion estratégica*. México: Pearson Educación.
- Desbordes, M. (2010). *Plan Estratégico de Comercialización*. Bogotá-Colombia: Estudios de Mercadeo.
- Dess, G. (2003). *Dirección Estratégica Creando ventajas competitvas*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL.
- Enriquez, H. (2010). *Marketing Aplicado*. Lima-Peru: Universal.
- Goldratt, E. (2009). *La meta*. Buenos Aires: Ediciones Granita.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (1999). *Administracion estrategica*. España: International Thomson Publishing.
- Insstituto Nacional de Estadisticas y Censos*. (2014). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Funadmentos del Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Kotler, P. (2010). *Dirección de la Mercadotecnia*. Estados Unidos: Prentice Hal.
- Manosalvas, R. (2008). *El mercadeo de productos manufacturados*. Bogota-Colombia: Planeta.
- Maslow, A. (2008). *La pirámide de las necesidades del ser humano*. Costa Rica: Tommers.
- Ministerio de Industrias y Productividad*. (2014). Obtenido de www.industrias.gob.ec
- Municipio del distrito metropolitano de Quito*. (2014). Obtenido de www.quito.gob.ec
- Norton, & Kaplan. (2009). *Cuadro de Mando Integral o Balance score card*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Peters, T. (2009). *Desarrollo de Negocios*. Estados Unidos: International Studies of América.
- Ries, A. (2006). *Guerra de la Mercadotecnia*. New York: Mc Graw Hill.
- Seligson, M. (2006). *Auditoría de la Democracia*. Quito: CEDATOS.
- Tomass, R. (2009). *Marketing Aplicado*. Estados Unidos: University of California.

ANEXO 1 Formato de encuesta realizada

Universidad Politécnica Salesiana Facultad de Administración de Empresas Encuesta de Investigación		
<p>Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, como trabajo final de carrera estamos realizando un modelo de estrategias competitivas de mercadeo para el segmento de la producción de calzado en las PYMES de la ciudad de Quito. El siguiente estudio tiene fines académicos, por lo cual toda la información proporcionada será manejada confidencialmente.</p> <p>Sírvase responder cada pregunta con una x en la opción que mejor exprese su criterio.</p>		
a) Información Personal		
Ocupación		
Negocio propio	<input type="checkbox"/>	Empleado Público <input type="checkbox"/>
Empleado Privado	<input type="checkbox"/>	No trabaja <input type="checkbox"/>
Edad		
Entre 25 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Entre 46 a 55 años <input type="checkbox"/>
Entre 36 a 45 años	<input type="checkbox"/>	56 años en adelante <input type="checkbox"/>
Sector de su residencia		
Norte	<input type="checkbox"/>	Centro <input type="checkbox"/>
Sur	<input type="checkbox"/>	Valles <input type="checkbox"/>
b) Desarrollo de la Encuesta:		
1. ¿Por lo general a qué punto de venta acude para adquirir calzado?. Elija una opción.		
Centros comerciales	<input type="checkbox"/>	Tiendas de marca <input type="checkbox"/>
Comercios pequeños	<input type="checkbox"/>	Puntos de fábrica <input type="checkbox"/>
2. ¿Con qué frecuencia adquiere calzado para usted o su familia?		
Mensual	<input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual <input type="checkbox"/>
3. ¿En base a la frecuencia señalada anteriormente, cuál es el presupuesto promedio que asigna para la compra de un par de zapatos?		
Menos de 20,00 USD	<input type="checkbox"/>	Entre 41 a 50 USD <input type="checkbox"/>
Entre 21 a 30 USD	<input type="checkbox"/>	Entre 51 a 70 USD <input type="checkbox"/>
Entre 31 a 40 USD	<input type="checkbox"/>	Más de 70,00 USD <input type="checkbox"/>

4. ¿Elija el aspecto más determinante en la decisión de compra de calzado?. Elija una opción.

Precio	Variedad
Calidad	Forma de pago
Diseño	Promoción

5. ¿Al comprar calzado que tipo de producto prefiere?

Calzado importado	Calzado nacional
-------------------	------------------

6. ¿Ha adquirido calzado de fabricación nacional?

Si	No
----	----

7. En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta número 6 seis. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted ha tenido con el calzado nacional adquirido?. Si respondió negativamente continúe hacia la pregunta ocho.

Alta	Baja
Media	

8. ¿En qué medio de comunicación usted suele enterarse de productos nuevos, ofertas entre otros?

Internet	Prensa escrita
Publicidad impresa	Televisión
Radio	

9. ¿Qué percepción tiene acerca del calzado nacional?. Elija la opción que crea conveniente.

Mala calidad	Buena calidad
Pocos diseños	Precios módicos
Escasamente conocidos	Diseños originales

ANEXO 2 Formato de entrevista realizada

Universidad Politécnica Salesiana
Facultad de Administración de Empresas
Entrevista de Investigación

Somos estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, como trabajo final de carrera estamos realizando un modelo de estrategias competitivas de mercadeo para el segmento de la producción de calzado en las PYMES de la ciudad de Quito. El siguiente estudio tiene fines académicos, por lo cual toda la información proporcionada será manejada confidencialmente.

Por favor, responda cada pregunta como considere que se apega más a la realidad.

1. Para iniciar con la entrevista, indíquenos su nombre, el nombre del negocio y el tiempo que está en el mercado del calzado.
2. ¿Qué actividades comerciales ha realizado usted, para mejorar el crecimiento de su negocio en el mercado?
3. ¿Usualmente qué recursos publicitarios utiliza para difundir adecuadamente sus productos en el mercado?
4. ¿Ha realizado algún tipo de promoción, con el fin de captar clientes?
5. ¿Cómo controla y contabiliza el uso de la materia prima en la fabricación de calzado?
6. ¿De acuerdo a su experiencia, cree que el cliente queda satisfecho con el producto entregado?
7. ¿Su negocio posee algún tipo de organización por estructuras?
8. ¿Sus ventas son solo a nivel de la ciudad de Quito o a nivel nacional?
9. ¿Pertenece a algún tipo de asociación o gremio de la industria calzado?

ANEXO 3 Entrevistas realizadas

ENTREVISTA 1

Resultado de las entrevistas

Nombre:	Homero Heres
Cargo:	Gerente propietario
Empresa:	Tecniguante
Entrevista:	12 abril del 2013
Duración:	20 minutos

Desarrollo:

¿Qué actividades comerciales ha realizado usted, para mejorar el crecimiento de su negocio en el mercado?

En primer lugar lo importante es estar atento a las oportunidades y a su vez estar preparado para actuar, ya que las oportunidades no son cuestión de suerte si no de trabajo duro. Lo otro es enfocarnos en lo que mejor sabemos hacer, aprendiendo de los clientes, estando atento a sus requerimientos, para poder ofrecer un buen producto a buen precio.

¿Usualmente qué recursos publicitarios utiliza para difundir adecuadamente sus productos en el mercado?

Realizamos muestrarios impresos de nuestros zapatos y llevamos calzados de muestra.

¿Ha realizado algún tipo de promoción, con el fin de captar clientes?

Cuando ya son compras grandes 5% y 10%, esto con el fin de poder fidelizar al cliente y diferenciar los precios de la competencia

¿Cómo controla y contabiliza el uso de la materia prima en la fabricación de calzado?

Llevamos un registro de lo que se fabrica y de lo que se vende, pero más del producto que de los materiales.

¿De acuerdo a su experiencia, cree que el cliente queda satisfecho con el producto entregado?

Como en todo no podría decir que el cliente este totalmente satisfecho ya que creo que siempre se puede mejorar, pero con los clientes actuales me atrevo a afirmar que existe una alta aceptación por parte del producto que entrego, ya que se ha incrementado el volumen de producción.

¿Su negocio posee algún tipo de organización por estructuras?

Tenemos tres niveles, el gerente propietario, la asistente que nos ayuda con las citas y envío de información, recepción de pedidos, y personal operativo quien se encarga de la fabricación del calzado.

¿Sus ventas son solo a nivel de la ciudad de Quito o a nivel nacional?

Son en la ciudad de Quito, pero también estamos incursionando en mercados como el Oriente, donde también hay una buena apertura por parte los clientes hacia el producto.

¿Pertenece a algún tipo de asociación o gremio de la industria calzado?

No, tratamos de salir con lo que sabemos, y educarnos por nuestra parte, aunque estoy consciente de algunos beneficios que puede conllevar el asociarse, pero como ya tenemos varios años en mercado, sabemos puntos clave que nos han ido ayudando a lo largo del negocio.

ENTREVISTA 2

Resultado de las entrevistas

Nombre: Antonio Achig
Cargo: Propietario
Empresa: Comercial Pepito´s shoes
Entrevista: 11 abril del 2014
Duración: 20 MINUTOS
Desarrollo:

¿Qué actividades comerciales ha realizado usted, para mejorar el crecimiento de su negocio en el mercado?

Cambiar de estrategia de venta del por menor al por mayor, realizamos modelos personalizados. Más que actividades comerciales lo que hemos realizado es mejorar constantemente el producto, de esta manera captamos clientes no por precio si no por la calidad del producto.

¿Usualmente qué recursos publicitarios utiliza para difundir adecuadamente sus productos en el mercado?

Visitamos directamente al cliente, llevando muestras para que constaten la calidad del producto.

¿Ha realizado algún tipo de promoción, con el fin de captar clientes?

No, como le comente nuestro producto se vende por su calidad.

¿Cómo controla y contabiliza el uso de la materia prima en la fabricación de calzado?

La compra de materia prima la realizamos mediante una planificación de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes, y son controlados mediante un software que lo adquirimos, para evitar desperdicios de materia prima.

¿De acuerdo a su experiencia, cree que el cliente queda satisfecho con el producto entregado?

Si, en una escala del uno al diez, un nueve.

¿Su negocio posee algún tipo de organización por estructuras?

No, soy el propietario y me en cargo de realizar las negociaciones.

¿Sus ventas son solo a nivel de la ciudad de Quito o a nivel nacional?

A nivel nacional, por ejemplo, Quito, Santo Domingo y Esmeraldas.

¿Pertenece a algún tipo de asociación o gremio de la industria calzado?

No, porque las afiliaciones son costosas, y el participar en ferias no exponemos a que nos copien los modelos y es una pérdida de tiempo, que no compensa los costos versus los beneficios.

ENTREVISTA 3

Resultado de las entrevistas

Nombre: Luis Alvarado
Cargo: Propietario
Empresa: Sin nombre
Entrevista: 11 abril del 2014
Duración: 20 MINUTOS
Desarrollo:

¿Qué actividades comerciales ha realizado usted, para mejorar el crecimiento de su negocio en el mercado?

Cambiar de estrategia de venta del por menor al por mayor, realizamos modelos personalizados.

Más que actividades comerciales lo que hemos realizado es mejorar constantemente el producto, de esta manera captamos clientes no por precio si no por la calidad del producto.

¿Usualmente qué recursos publicitarios utiliza para difundir adecuadamente sus productos en el mercado?

Visitamos directamente al cliente, llevando muestras para que constaten la calidad del producto.

¿Ha realizado algún tipo de promoción, con el fin de captar clientes?

No, como le comente nuestro producto se vende por su calidad.

¿Cómo controla y contabiliza el uso de la materia prima en la fabricación de calzado?

La compra de materia prima la realizamos mediante una planificación de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes, y son controlados mediante un software que lo adquirimos, para evitar desperdicios de materia prima.

¿De acuerdo a su experiencia, cree que el cliente queda satisfecho con el producto entregado?

Si, en una escala del uno al diez, un nueve.

¿Su negocio posee algún tipo de organización por estructuras?

No, soy el propietario y me en cargo de realizar las negociaciones.

¿Sus ventas son solo a nivel de la ciudad de Quito o a nivel nacional?

A nivel nacional, por ejemplo, Quito, Santo Domingo y Esmeraldas.

¿Pertenece a algún tipo de asociación o gremio de la industria calzado?

No, porque las afiliaciones son costosas, y el participar en ferias no exponemos a que nos copien los modelos y es una pérdida de tiempo, que no compensa los costos versus los beneficios.

ANEXO 4 Cotización recinto ferial

 <p>CENTRO DE EXPOSICIONES QUITO</p>	<p>COTIZACION RECINTO FERAL</p>
--	--

Versión: 00

Quito D. M., 15 de julio de 2014

Srta.

Jessica Cornejo

Universidad Politécnica Salesiana

De mi consideración:

De acuerdo con su requerimiento, me es grato poner a su consideración el costo de arrendamiento del pabellón Simón Bolívar según lo solicitado

FECHAS SOLICITADAS

CONCEPTO	FECHA
DIAS DE MONTAJE – 02 día	16 y 17 de septiembre de 2014
DESARROLLO EVENTO – 03 días	18 al 20 de septiembre de 2014
DIAS DE DESMONTAJE -01 día	21 de septiembre del 2014

AREAS COTIZADAS	AREA M2	COSTO
Pabellón Simón Bolívar Planta Baja	2.904	USD 24.000,00
SUBTOTAL		USD 24.000,00
(+) MONTAJE 01 día		3.000,00
(+) DESMONTAJE 01 día		1.500,00
SUBTOTAL		USD 28.500,00
12 % IVA		3.420,00
TOTAL FACTURA		USD 31.920,00

FORMA DE PAGO	%	FECHA
1ra. Cuota - RESERVA RECINTO	30 %	A la firma del contrato
2da. Cuota - cancelación total	70 %	A convenir
TOTAL CONVENIO DE PAGO	100 %	

CONDICIONES:

- No incluye sillas, pantallas, iluminación, ni sonido.
- La cancelación total del contrato debe efectuarse mínimo con 08 días antes del montaje de la feria.
- Se requiere una garantía de fiel cumplimiento por el valor total del contrato
- Las áreas excluidas (no arrendadas) quedarán a entera disposición del CEQ para su arrendamiento a terceras personas y se tomarán las precauciones necesarias para que no se interfiera un evento con otro.

SERVICIOS INCLUIDOS DENTRO DE LA COTIZACION:

1. Paneles de tablero contrachapado y perfilera de aluminio, para delimitar áreas de stands.(máximo 350 unidades)
2. Un rótulo para cada stand (14 letras no incluye logos ni símbolos).
3. Servicios de mantenimiento y atención de baños.
4. Limpieza interior y exterior del recinto en áreas de circulación.
5. Guardianía del área comunitaria del recinto.
6. Funcionamiento de la pileta e iluminación de la misma.
7. Iluminación de las áreas de circulación.
8. Espacio disponible para una valla promocional de la feria.

OBSERVACIONES:

- La reservación del recinto ferial se confirmará una vez que se firme el contrato y se reciba el depósito económico.
- EL DIA DE MONTAJE O DESMONTAJE ADICIONAL TIENE UN COSTO DE \$ 1.500 MÁS IVA.
- LA SEGURIDAD INTERIOR DE LAS AREAS DE EXPOSICION ES RESPONSABILIDAD DEL ORGANIZADOR DE LA FERIA O EVENTO.
- EL VALOR ENTREGADO CON CARÁCTER DE RESERVA NO SERA DEVUELTO, EN CASO DE NO REALIZARSE LA FERIA O EVENTO.
- NO PROCEDE CAMBIOS DE FECHA EN EL CALENDARIO.

SERVICIOS ADICIONALES A SER COTIZADOS:**Alquiler insumos feriales**

Mesas, sillas, pódium, tarima, estanterías, manteles, extensiones telefónicas, servicio de Internet, puntos de luz, etc.

Validez cotización: 08 días.

Atentamente,

ING. IVAN IBARRA V.

Gerente General

0999 698 262 / 244 7751

gerencia_ceq@expoceq.ec

ANEXO 5 Diseño y creación de marca

CLIENTE ZAPATOS			
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	DISEÑO Y CREATIVIDAD DE MARCA	\$ 5 000,00	\$ 5.000,00
	Incluye: Diseño de manual de Marca y aplicaciones		
	Diseño del Logotipo e Isotipo y aplicaciones		
	Diseño de Caja de Zapatos		
			\$ 5.000,00

* Precio No incluye Iva



