



Universidad Francisco Gavidia
Tecnología, Humanismo y Calidad
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN
CONTINUA

Trabajo de Graduación:

**Diseño del Canal de Venta a través de
Internet para la Tienda de Calzado MD**

Presentan:

Ricardo Nave

Dinora Rivera

Duby Salinas

Para optar al grado de:

**Maestría en Administración de Negocios con
Especialidad en Comercio Electrónico**

San Salvador, 6 de junio de 2010



No. 2259

Universidad Francisco Gavidia

ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACION DE POSTGRADO

Acta No. 02/2010

En la Sala de Usos Múltiples No 1, de la Universidad Francisco Gavidia, a las ocho horas y cero minutos del diecinueve de junio de 2010; siendo estos el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del trabajo de graduación: "Diseño del Canal de Venta a través de Internet para la Tienda de Calzado MD", presentado por los egresados:

Ricardo Javier Nave Lazo
Dinora Judith Rivera García
Duby Marlene Salinas Benitez

De la carrera de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ESPECIALIDAD EN COMERCIO ELECTRÓNICO y estando presentes las interesadas y el Jurado, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Jurado, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

Ricardo Javier Nave Lazo
Nombre

Fallo: APROBADO
(Aprobado ó Reprobado)

Dinora Judith Rivera García
Nombre

Fallo: APROBADA
(Aprobado ó Reprobado)

Duby Marlene Salinas Benitez
Nombre

Fallo: APROBADA
(Aprobado ó Reprobado)

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente

Lic. Mario Antonio Ruiz Aguilar

Vocal

Lic. Pedro José Escalón Calderón

Vocal

Ing. René Eduardo Novellino Hidalgo

Licda. Lidice Ivonne Pérez Abrego

Representante de Dirección de Postgrados y Educación Continua

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que, de alguna manera, ha planificado todo esto para sus propósitos, y me regaló dones, recursos y familia para llevarlo a cabo. De igual forma agradezco a mi familia por el enorme apoyo que representan día a día en mi vida, y que de seguro seguirán siendo. Finalmente, agradezco a fieles y bondadosos amigos como Hilda Villanueva, Enrique Morales, Silvia Melgar y nuestro asesor, Ernesto Montalvo, por todas las horas invertidas en este proyecto.

Ricardo Nave

A mis padres, por todo su cariño y comprensión, a mis hermanos por el apoyo brindado, a mis maestros por su disposición y ayuda y a mis compañeros DUBY y Ricardo por el esfuerzo y empeño para alcanzar este nuevo triunfo.

Dinora Rivera

Total agradecimiento a mis compañeros Dino y Rich, por sus noches y días enteros dedicados a alcanzar este triunfo y a Dios por ponérmelos en mi camino y hacerlo todo posible. Dedico este logro a mis padres por su apoyo incondicional...

DUBY Salinas

CONTENIDO

EXTRACTO.....	1
INTODUCCION.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO I.....	6
MARCO CONCEPTUAL.....	6
<i>Antecedentes de la Empresa.....</i>	<i>6</i>
Misión de MD.biz	6
Servicios	7
Desarrollo.....	7
Estado Legal	8
<i>Análisis de la Industria</i>	<i>9</i>
Una Industria Fuerte y en Expansión.....	9
Nuevos Riesgos	11
Nuevos Proveedores	11
El Comercio Electrónico	12
Marco Regulatorio.....	13
<i>Análisis del Mercado.....</i>	<i>16</i>
Descripción del Mercado.....	16

Características de la Demanda	17
Tamaño del Mercado	18
Tendencias del Mercado	19
Preparación del Mercado	22
<i>Análisis de la competencia</i>	24
Distribución de la Participación de Mercado.....	30
Posiciones Competitivas.....	31
Ventajas Sobre la Competencia.....	32
Barreras de Entrada	33
Oportunidades Estratégicas	33
ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	34
CAPÍTULO II.....	35
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	35
<i>Plan de Mercadeo y Estrategia de Ventas</i>	35
Nuestros distintivos.....	35
Penetración en el mercado	36
Métodos de Mercadeo.....	36
<i>Operaciones</i>	38
Negocio En Línea	38
El Proceso de Distribución.....	39
Ventajas Operativas	40

<i>Organización</i>	41
Empleados Clave	41
Junta Directiva	43
Consultores	43
Estructura y Estilos Administrativos	43
<i>Desarrollo</i>	45
Metas a Largo Plazo	45
Estrategia	45
Riesgos Asociados al Crecimiento	46
<i>Finanzas</i>	47
Costos Iniciales	47
Inventarios	47
Ventas	48
Estados Financieros	48
METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO	50
<i>Objetivos del Proyecto</i>	50
<i>Alcance</i>	51
<i>Limitaciones</i>	52
<i>Estudio de Mercado</i>	53
Google AdWords	53

<i>Riesgos del Proyecto</i>	56
<i>Cómo Iniciar el Negocio a través de Capital de Inversión</i>	58
CAPÍTULO III	59
RESULTADOS ALCANZADOS.....	59
<i>Error Estándar</i>	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA	63
GLOSARIO	67
ANEXOS	A1
DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA EN LÍNEA.....	A1
PRESUPUESTO DE MARKETING	A2
TABLA DE COSTOS INICIALES	A3
VENTAS TOTALES POR LÍNEA	A4
TABLA DE INVENTARIOS – AÑO 1.....	A5
TABLA DE SALARIOS	A6
ESTADO DE RESULTADOS – AÑO 1	A7
ESTADO DE RESULTADOS – AÑO 2	A8
ESTADO DE RESULTADOS – AÑO 3	A9
FLUJO DE EFECTIVO – AÑO 1	A10

FLUJO DE EFECTIVO – AÑO 2	A11
FLUJO DE EFECTIVO – AÑO 3	A12
BALANCE GENERAL – AÑO 1.....	A13
BALANCE GENERAL – AÑOS 2 Y 3	A14
PROTOTIPO DE SITIO WEB.....	A15
INFORMACIÓN DE SERVICIOS DE CORREO POR PAÍS	A16
ENCUESTA SOBRE TENDENCIAS DEL MERCADO DE CALZADO PARA DAMA.....	A23
RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE TENDENCIAS DEL MERCADO DE CALZADO PARA DAMA	A26

EXTRACTO

Los proyectos de inversión que buscan establecer negocios nuevos deben analizarse suficientemente. Tanto los bancos como los inversionistas de capital de riesgo demandan cada vez más documentos de análisis y planificación del negocio, tanto a corto como a largo plazo, y una demostración de la habilidad y experiencia en negocios de los solicitantes. Este trabajo, aunque académico, pretende ser un análisis exhaustivo de las partes necesarias para establecer un plan de negocio de e-commerce para una empresa salvadoreña: MD (tienda de calzado).

El e-commerce ha aumentado en los últimos años en la región, según indican estudios de Visa, Inc. Sin una competencia en la venta de calzado en línea, MD tiene la capacidad de ser pionero en la industria.

A través de un estudio de mercado en forma de encuesta en línea y con alcance regional, se determinó que muchas mujeres comprarían zapatos por Internet, con una aceptación de más del 54% en la población encuestada. La seguridad en las transacciones y las políticas de entrega y devolución son factores que determinarán la compra de estos artículos, por lo que una planeación exhaustiva del proyecto al inicio es un factor crítico para el éxito.

Un negocio de esta naturaleza requiere de una gran inversión al inicio, debido a la inversión en infraestructura tecnológica y marketing para el posicionamiento. El ejercicio financiero en este trabajo se concentra en lograr una liquidez sólida desde el primer año de operación. Las obligaciones por financiamiento se cancelan al cabo de tres años, posibilitando la reinversión en activos.

INTRODUCCIÓN

Los proyectos de inversión que buscan establecer negocios nuevos deben analizarse suficientemente. Tanto los bancos como los inversionistas de capital de riesgo demandan cada vez más documentos de análisis y planificación del negocio, tanto a corto como a largo plazo, y una demostración de la habilidad y experiencia en negocios de los solicitantes. Este trabajo, aunque académico, pretende ser un análisis exhaustivo de las partes necesarias para establecer un plan de negocio de e-commerce para una empresa salvadoreña.

En el capítulo I se analiza el entorno comercial donde se ofrecerá el producto. Se estudian aspectos de la industria a la que pertenece la empresa, del mercado meta y de la competencia. También se provee de un vistazo a MD, la empresa ya establecida.

En el capítulo II se propone las coyunturas básicas del negocio a iniciar: Estructura organizacional, estrategia de operaciones y manejo de finanzas. Todo este análisis se basa en las premisas del capítulo I, información disponible en la Web y referencias de negocio y bibliográficas.

Al final del documento en la parte de anexos, se encuentran descritos todos los estados financieros, un diagrama del flujo de distribución y los resultados de la encuesta en línea de tendencia de compra de calzado en línea.

Finalmente, en el capítulo III se muestran los resultados de la investigación de mercado y se concluye sobre los cursos de acción que MD y un equipo implementador deberán tomar para llevar a cabo el negocio.

RESUMEN EJECUTIVO

Muchos estudios recientes indican un incremento sustancial en el comercio electrónico en América Latina y el Caribe, y muy especialmente en el espacio B2C (*Business-to-Customers*, relaciones entre negocios y clientes). En el año 2008, las transacciones representaron cerca de USD\$16.025 millones, y su crecimiento anual fue casi del 35%. En la región centroamericana, no existen tiendas en la Web que se especialicen en calzado para dama, por lo que una incursión a corto plazo permitiría obtener el liderazgo en el mercado. El aumento en la penetración de tarjetas de crédito internacionales en el sector femenino en la región, crea un mercado potencial de más de dos millones de personas. De estas, cerca del 60% estaría dispuesta a comprar zapatos a través de Internet.

MD es la actual marca de tiendas orientadas a calzado de moda para mujeres entre 18 y 40 años, propiedad de Distribuciones Diversas, S.A. de C.V. El fundador, actual socio mayoritario y presidente es el Ingeniero Carlos Cabrera. Su hija, Amanda Cabrera, diseñó la imagen y estrategia actual de MD que la ha dado una muy buena posición en el mercado de calzado femenino, especialmente en países como Guatemala y El Salvador.

MD.biz será una división de MD, que comercializará calzado a través de Internet, y estará dirigida hacia el mismo mercado objetivo. Operará a nivel de la región centroamericana, y estará establecida en las oficinas centrales de Distribuciones Diversas, S.A. de C.V., en El Salvador. Su misión será la de comercializar calzado y accesorios relacionados en Internet con un alto componente de moda, que cumplan con estándares de calidad, comodidad y diseño, para satisfacer las necesidades del mercado regional y ser reconocida como una empresa comprometida con sus clientes, empleados y accionistas, en los países que opera.

MD.biz enfocará sus productos y estrategias de marketing a mujeres entre 23 y 40 años de edad, que tengan acceso a tarjetas de crédito, familiarizadas con el uso de

Internet para hacer compras en línea y que residan en cualquier ciudad donde llegue el servicio de courier oficial en países de América Central (excepto Belice y Panamá).

Ser reconocidos en el mercado es un factor crítico en el primer año de existencia de MD.biz, por lo que anunciará sus productos en medios de comunicación televisivos y escritos, a través de mensajes creativos e imágenes que capten la atención de nuestro mercado, como ha hecho MD hasta ahora. La publicidad existente deberá modificarse para incluir el vínculo al sitio Web. Se realizarán encuestas en línea, sistemas de rating a productos y envíos de correos electrónicos con promociones e información de tendencias de moda. Se utilizará también el posicionamiento a través de *Google AdWords* y *Facebook*.

Por la naturaleza del canal, la estrategia de *cross-selling* y *up-selling* estará en manos del mismo sitio Web, completamente integrado al CRM, y en los puntos de atención al cliente (centro de llamadas y correo electrónico). La integración con el CRM permitirá emitir sugerencias relacionadas al perfil del cliente, sus compras anteriores y otras interacciones con los canales de servicio.

No existe ningún sitio Web de comercio electrónico que venda zapatos para mujeres, y que tenga facilidades de entrega en la región. Los sitios de alcance global como Amazon.com, no siempre realizan despachos a países centroamericanos, y los costos arancelarios sobre envíos que vienen del exterior, son una queja para estos y otros países de América Latina. MD, dada sus operaciones y posición en todos los países de la región, está en la capacidad de capitalizar en este negocio.

Los competidores más importantes, en cadenas de tiendas a nivel regional, son *Payless Shoe Source*, *ADOC*, *Nine West* y *ALDO NERO*.

MD ya cuenta con el talento gerencial en áreas de negocio y de soporte, como Mercadeo (Marcela Hernández) y Operaciones (Adolfo Moreno). La visión de la familia Cabrera, a lo largo de 30 años, ha contribuido a la expansión regional de la

marca, y a su posicionamiento en cada país. El comercio electrónico (y el negocio electrónico en general) es una experiencia nueva para la alta dirección. La existencia de MD.biz propone la creación de la Gerencia de E-Business (negocio electrónico), que permita administrar los servicios electrónicos y sus sistemas de apoyo, y permita una integración entre los objetivos del negocio y los recursos tecnológicos. Ricardo Nave, con su experiencia en áreas de tecnología y estudios en áreas de negocio, servirá como Gerente de esta propuesta.

MD tiene centros de almacenamiento y distribución en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Esto permite focalizar la estrategia de marketing y adecuar los estilos a las necesidades de cada país. El control de los inventarios estará totalmente integrado y en línea, gracias a las soluciones ERP y SCM de la compañía, y su localización dependerá de decisiones alimentadas directamente de una estrategia de CRM.

Con una adecuada inversión inicial, tanto de capital como de inventario (obtenido del existente de MD), se espera que el sitio Web sea redituable a partir del primer año. Para el primer trimestre de 2011, se esperan ventas mayores a \$57,000; para el del 2012, mayores a \$80,000.00.

Para mantener la liquidez de la división en el primer año, dado las inversiones fuertes en software, se busca un préstamo por \$50,000.00, capitalizable de inmediato, y con facilidad de pago al segundo año. Estos fondos se utilizarán para el pago de planilla del nuevo personal, así como para el diseño y desarrollo del sitio Web y desarrollar la estrategia de marketing.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

MD es una cadena de tiendas especializada en la venta al detalle de calzado femenino. Sus sucursales se encuentran ubicadas en todo el territorio salvadoreño y tiene presencia en países como Costa Rica, Guatemala y Honduras. MD es la principal marca de Distribuciones Diversas S.A. de C.V., sociedad que cuenta con autorización legal para realizar sus operaciones comerciales en cada uno de los países donde se encuentran registradas sus marcas (MD y Easy Buy). Cuenta con la licencia de distribución de la marca Puma de artículos deportivos, en toda Centroamérica y de forma exclusiva en El Salvador. Actualmente, Distribuciones Diversas, S.A. de C.V., cuenta con más de 120 tiendas en toda la región centroamericana. Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en Prolongación Alameda Juan Pablo II, Complejo Industrial San Jorge, Bodega 21, San Salvador, El Salvador.

Distribuciones Diversas, S.A. de C.V., en su afán de expansión, lanzará una nueva división: MD.biz. Esta comercializará calzado a través de Internet, y estará dirigida hacia las mujeres de El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras y Nicaragua.

MISIÓN DE MD.BIZ

Comercializar calzado y accesorios relacionados en Internet con un alto componente de moda, que cumplan con estándares de calidad, comodidad y diseño, para

satisfacer las necesidades del mercado regional y ser reconocida como una empresa comprometida con sus clientes, empleados y accionistas, en los países que opera.

SERVICIOS

MD.biz será una nueva división de la sociedad Distribuciones Diversas S.A. de C.V., que ofrecerá selección y compra de calzado y accesorios relacionados en Internet. Las líneas de productos ofrecidos se dirigirán específicamente al sector femenino y se dispondrá de calzado masculino e infantil.

Mediante una agresiva campaña publicitaria y una logística de distribución que se apoya en las existencias actuales, se espera que en 3 años el volumen de ventas a través de MD.biz permita eliminar las tiendas físicas que no presentan alta rentabilidad anualmente. Además, se espera que, con el incremento del uso de Internet en la región y la mayor penetración de tarjetas de crédito, las ventas a través de MD.biz asciendan a más de USD\$2.5 millones al año a nivel regional, después de cinco años, llegando a tener una participación del mercado de venta de calzado en línea, superior al 70%.

DESARROLLO

Distribuciones Diversas S.A. de C.V. es una sociedad familiar cuyo principal accionista es el señor Carlos Cabrera, quien estableció la primera tienda llamada *Mundo Deportivo*, en el centro de San Salvador en 1978. Originalmente, las tiendas servían al sector atlético de la población al ofrecer calzado e implementos deportivos, incluyendo la línea exclusiva de la marca PUMA, licencia adquirida en 1980. Sin embargo, a partir de 1990, la empresa cambió su enfoque hacia un sector más rentable y cada vez más creciente: mujeres con alto sentido de la moda entre las edades de 18 a 40 años. Con su nuevo concepto “MD” y con una estratégica campaña publicitaria, la compañía ganó fuerte reconocimiento en el mercado. En el

año 2001, Distribuciones Diversas S.A. de C.V. crea una nueva división de venta de calzado en los Estados Unidos: Easy Buy, Inc.

Actualmente, MD cuenta con 90 sucursales en la región centroamericana, específicamente en El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras y Nicaragua. Easy Buy comercializa calzado en 30 sucursales ubicadas en El Salvador y Guatemala. *The PUMA Store*, distribuidora oficial de artículos PUMA, cuenta con 3 sucursales en El Salvador.

ESTADO LEGAL

La sociedad se encuentra debidamente inscrita en el ministerio de Hacienda de El Salvador, y cuenta con los permisos exigidos en los diferentes países de Centroamérica donde realiza sus operaciones de negocio bajo las marcas de MD, Easy Buy y PUMA.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Al considerar tanto la industria del comercio minorista de calzado como la del comercio electrónico, se observan oportunidades interesantes para MD.biz, una extensión de un competidor fuerte en el primero ámbito, y un pionero en el segundo.

UNA INDUSTRIA FUERTE Y EN EXPANSIÓN

El comercio minorista de calzado en la región se caracteriza porque la demanda es fragmentada y diferenciada. La creación de estilos debe ser permanente; es decir, que requiere de más modelos y colores a elegir para distinguirse del consumo masivo. Son muchos los mercados que, de acuerdo a sus características locales, demandan diferentes diseños y estilos. En el mercado físico imperan las cadenas de tiendas fuertemente promocionadas y con gran capacidad de compra, disminuyendo considerablemente el número de pequeñas tiendas al detalle, incapaces de mantener su competitividad. La competencia en la distribución de calzado es cada vez más intensa y hay una presión fuerte en el sector para bajar precios, por el caso de productos de contrabando que entran a los países y compiten en precio con los nacionales.

En cuanto a la producción y proveedores, actualmente se producen en el mundo alrededor de 12 mil millones de pares de calzado, con un promedio de 2 pares por persona, de los cuales China produce 6,500 millones de pares/año y exporta 4 mil millones. India, por su parte, produce 700 millones de pares al año. Las importaciones de calzado a Centroamérica de enero a julio del 2008 fue de USD\$3,943,000. Los plazos de entrega de pedidos son cada vez más cortos, desplazando productores acostumbrados a lentos procesos de planificación, abastecimiento y despacho. El aumento de las importaciones de zapato asiático a menor precio y de mejor calidad que el zapato fabricado a nivel regional, así como el aumento del precio del cuero de importación, ha provocado que la producción de

calzado pase a un segundo plano en favor de la distribución y comercialización. En la mayoría de casos las empresas importan el calzado desde Asia y lo distribuyen localmente a través de cuatro canales:

- Las tiendas: venta de zapatos elaborados en fábricas grandes principalmente.
- Los mercados: tanto zapatos de las fábricas como de los talleres pequeños.
- La venta directa, que es el canal principal de los microempresarios.
- En algunos casos, los microempresarios tienen su propia tienda pequeña.

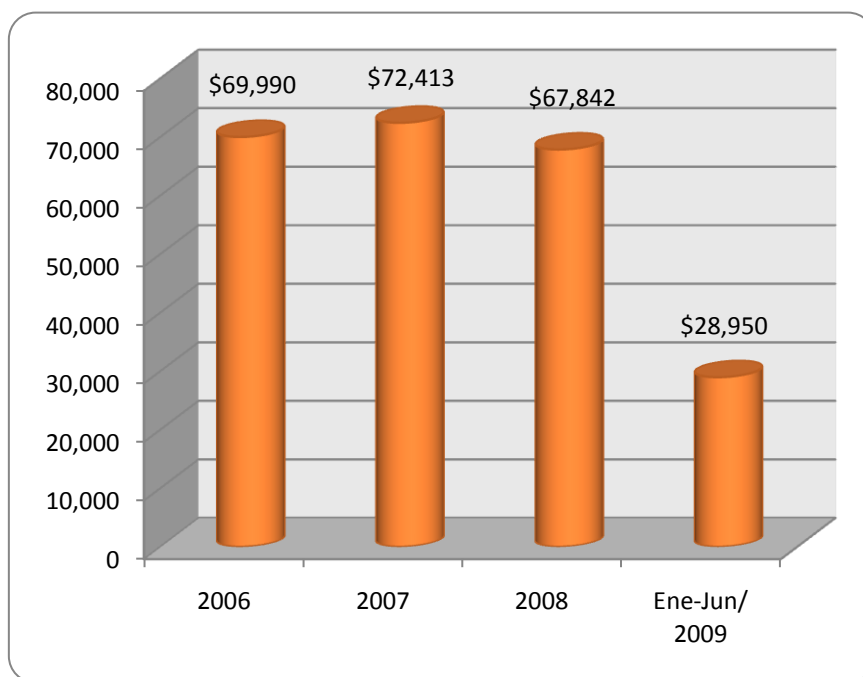


ILUSTRACIÓN 1: IMPORTACIÓN DE CALZADO EN EL SALVADOR, EN MILES DE DÓLARES.
FUENTE: REVISTA TRIMESTRAL DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA.

En la demanda de calzado, según el estudio del subsector cuero y calzado realizado por CONAMYPE (El Salvador), el gasto mensual de los salvadoreños en calzado asciende a USD\$13,194,447; junto con las prendas de vestir, constituye, en promedio, un 4.71% del total de sus gastos mensuales.

En las transacciones B2C, se observa un incremento promedio en los ingresos de 58.67%, en los últimos tres años en América Latina y el Caribe (AméricaEconomía

Intelligence, 2008). En Centroamérica, el e-consumo total asciende a USD\$499 millones, y se espera que la tendencia sea a seguir creciendo, en la medida en que la penetración de las tarjetas de crédito y débito también aumente.

NUEVOS RIESGOS

La crisis financiera mundial ha disminuido considerablemente el consumo de artículos que no son de primera necesidad. Las importaciones para El Salvador en el 2009 cerraron en un 6% menos que el año 2008 (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, 2009), y otros países que dependen mucho del turismo, como Costa Rica, también se ven afectados. Existe mucha presión para obtener liquidez estable en un corto plazo, incrementar las ventas y disminuir los costos de operación. Países como China le apuestan a impulsar el comercio electrónico para lograr esta eficiencia, y marcas como Circuit City se reinventan como detallistas en línea (Wikimedia Foundation, Inc., 2004).

NUEVOS PROVEEDORES

El intercambio de bienes desde países distintos a China e India podría incrementarse en los próximos años. La industria de calzado de Colombia mira a Centroamérica como potencial comprador por la crisis comercial con Venezuela. Brasil, en 25 años, ha triplicado su producción y ha logrado colocarse entre los grandes exportadores mundiales. Sus logros en el comercio internacional son el resultado de la adopción de una estrategia adecuada enfocada en la provisión de zapatos de mujer en el segmento de precio medio a bajo para el mercado de Estados Unidos. Ha comenzado a insertarse en el nicho de calzado de máxima calidad, siendo

actualmente el único proveedor no italiano de marcas como Gucci, Prada y Ralph Lauren.

EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Con el incremento en las transacciones B2C, la apertura del acceso al crédito de consumo, y el aumento de servicios de conectividad a Internet en los hogares centroamericanos, demandan de participantes locales en el comercio electrónico. La falta de un competidor en este mercado, en la región centroamericana, hace posible determinar las reglas del negocio al incursionar en él, y obtener una posición ventajosa. La imagen de confianza establecida por las tiendas MD en Centroamérica dará un respaldo estratégico al negocio en la Web, y permitirá llegar a más clientes, a costos mucho más bajos.

A largo plazo, la incursión en la Web podrá habilitar relaciones B2B, administrar de mejor forma la cadena de suministros y obtener acceso a más proveedores. Esto disminuirá el riesgo de penalidades arancelarias que puedan disminuir la importación del producto chino, que actualmente sostiene el negocio de MD.

En el área de mercadeo y retención de clientes, Internet habilita la obtención de datos por transacción y aumenta la efectividad de las operaciones de cara al consumidor. Empresas como Amazon.com aprovechan la facilidad de integración con sus distribuidores, y obtienen datos de navegación de los visitantes y miembros para enfocar mejor sus estrategias de publicidad, marketing, up-selling y cross-selling.

En Latinoamérica, pese a la crisis financiera internacional, se mantiene un vigoroso crecimiento en transacciones B2C, con un alza anual de 40 a 50 por ciento. Visa Inc. ha reportado un crecimiento de un 42 por ciento en el volumen de pagos de comercio electrónico en la región América Latina y el Caribe (ALC), el cual alcanzó los

US\$10.000 millones para el período anual finalizado en diciembre del 2009 (CentralAmericaData.COM, 2010). Por ejemplo en Guatemala, para el año 2009, las compras en Internet fueron por \$8 millones, 10% superiores que el año 2008. Unos años atrás, los usuarios hacían una o dos compras por año, pero ahora compran 10 ó 15 veces más. Se estima que en Costa Rica 50,000 personas realizaron compras a través de Internet en el primer trimestre del año 2009.

MARCO REGULATORIO

En Honduras, en agosto 2009, fue presentada al Congreso la Ley de Comercio Electrónico que garantizaría las operaciones realizadas a través de Internet. La nueva ley busca regular los documentos y firmas electrónicas, la prestación y seguridad de servicios y certificación de firmas, el proceso de acreditación de los mismos, documentos que necesitan certificarse para su uso en actos y contratos celebrados, entre otros. La Ley de Comercio Electrónico se enmarca de acuerdo con el Código de Comercio, Código Civil, legislaciones institucionales como las de Conatel, la Ahiba, la Dirección Ejecutiva de Ingresos, la nueva Ley de Lavado de Activos, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como de compromisos internacionales contraídos en tratados comerciales y demás relacionadas.

En El Salvador, para el 2008, la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República, con el apoyo de la Comisión Nacional para la Sociedad de la Información y consultores nacionales e internacionales, elaboró una Estrategia Nacional para que el país desarrolle y aproveche sus potenciales informáticos. Fue elaborado un Anteproyecto de Ley de Comunicaciones y Firma Electrónica, la cual fue aprobada y otorga validez probatoria a la firma electrónica, los mensajes de datos y documentos electrónicos. La seguridad de estas transacciones está basada en los principios de: autenticación del remitente, integridad del mensaje, no repudio del mensaje y

confidencialidad, y se logra con la tecnología de firma electrónica y entidades de certificación.

El Anteproyecto permite la incorporación de un estándar abierto de tecnología que le permita a El Salvador ir adecuando el marco normativo a los incesantes cambios en el campo de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Actualmente en Nicaragua, tres nuevas leyes a ser aprobadas en la Asamblea Nacional en el corto plazo, impulsarán el comercio electrónico. Las futuras leyes son la Ley de Protección de Datos Personales, la Ley de Firma Electrónica y la Ley de Comercio Electrónico.

En Guatemala, en el año 2008 fue aprobada la Ley para el Reconocimiento de las Comunicaciones y Firmas Electrónicas. Al reconocer las comunicaciones y firmas electrónicas bajo un marco legal, se consigue que cada negociación o comunicado que se realice de manera digital sea tan particular y efectivo como una firma personal.

En Costa Rica, para 2009, se habilitó el sistema nacional de certificación digital, con lo que una cantidad importante de usuarios puede aprovechar su funcionamiento, nueva herramienta que garantiza la autoría e integridad de los documentos electrónicos.

El lanzamiento del programa se realizó en el Banco Central de Costa Rica (BCCR). El sitio Web oficial es www.firmadigital.go.cr. Dicho portal servirá como base y soporte del sistema de validación y vigencia de los certificados de las entidades que sean autorizadas como certificadores de firma digital.

Al reconocerse la firma digital de los diferentes entes públicos y privados se convierte en un elemento para otorgar seguridad a las transacciones electrónicas,

promoviendo el comercio electrónico seguro y permitiendo la identificación de las personas que realizan este trámite.

ANÁLISIS DEL MERCADO

DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

MD.biz enfoca sus productos y estrategias de marketing a mujeres entre 23 y 40 años de edad, de clase media baja a media alta, que tengan acceso a tarjetas de crédito y que estén familiarizadas con el uso de Internet para hacer compras en línea, que residan en países de América Central (excepto Belice y Panamá) y en cualquier ciudad donde llegue el servicio de courier oficial. Este segmento se caracteriza por la preferencia al estilo, la comodidad y moda, y la baja preferencia por marcas específicas. La fidelidad de marca, en el caso del calzado solamente se presenta a partir de los niveles socioeconómicos altos, donde se aprecia un mayor uso de una marca específica. En nuestro segmento se da una preferencia al estilo, la comodidad y si está el zapato a la moda. Además, debido a que la duración del calzado es de aproximadamente 3 meses se aumenta la posibilidad de cambiar de marca de calzado.

Las características que resaltan en el cliente potencial son:

- Tecnológicamente adepto.
- Responsable con su dinero.
- Innovador, interesado por la moda.
- Buscador de estatus.
- Comprador inteligente.

Su interés por la moda se ve reflejado por su periodicidad de compra de calzado, y su preocupación por tener suficiente variedad a la hora de vestir.

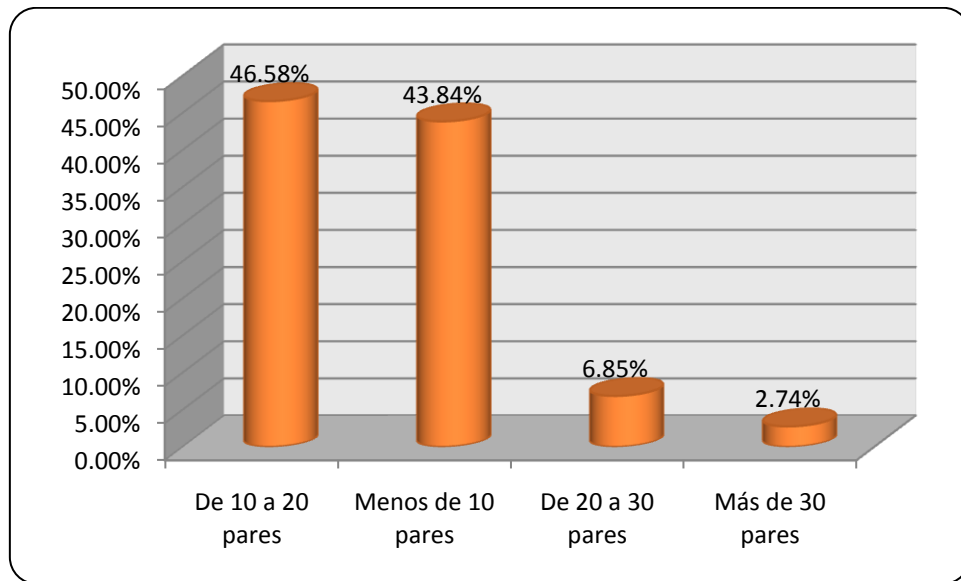


ILUSTRACIÓN 2. CANTIDAD DE PARES POR PERSONA ENCUESTADA. UFG, 2010

CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

El consumo regional de calzado se orienta de manera especial al género de damas, niños y caballeros. Para caballero es el calzado casual y de vestir en piel, para damas estilos casuales (sandalias) y de vestir en materiales sintéticos, en tanto que para niños son comunes el zapato informal, deportivo de lona y de cuero, los cuales se importan desde Colombia, Guatemala y El Salvador. El calzado de importación es más fácil adquirirlo en boutiques y zapaterías de los grandes centros comerciales.

La venta de calzado es estacional, ya que de mayo a octubre es la temporada de lluvias, y de noviembre a abril la época seca, por lo que los distribuidores aprovechan estas últimas fechas para abastecerse en mayor cantidad en comparación con la temporada de lluvias. Sin embargo, no se presenta una gran diferencia en el tipo de calzado que se comercializa en estas épocas.

A nivel regional los meses más bajos en venta son enero, marzo, abril, julio y septiembre. Febrero al ser el mes en que se celebra el día de los Enamorados

presenta un ligero aumento de las ventas junto con octubre, posiblemente causado por las fiestas de graduación. Los picos más altos se presentan en los meses en que se celebra el día de las madres (mayo en El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras, y agosto en Costa Rica), y diciembre, por la festividad navideña.

TAMAÑO DEL MERCADO

En cuanto al acceso a tarjetas de crédito, BAC | Credomatic proporciona las siguientes cifras como la cantidad de mujeres entre los 18 y los 40 años de edad que cuentan con una tarjeta de crédito:

País	Cantidad estimada a finales del 2008	Crecimiento a octubre de 2009 (%) en relación a finales de 2008
El Salvador	428,000	43
Costa Rica	793,000	55
Guatemala	326,000	33
Honduras	356,000	31
Nicaragua	362,000	45

BANCO DE AMERICA CENTRAL. INFORMÁTICA REGIONAL.2008

No se encontraron datos de las otras entidades financieras. Se utilizarán estos valores como mejor aproximación a la población de cada país.

En cuanto los usuarios de Internet en cada país, InternetWorldStats.com indica grandes crecimientos en los últimos diez años (Miniwatts Marketing Group, 2010):

AMERICA CENTRAL	Población (2009)	Usuarios de Internet	% Población (Penetración)	Crecimiento (2000-2009)	% Usuarios C . A .
Costa Rica	4,253,877	1,500,000	35.3 %	500.0 %	4.3 %
El Salvador	7,185,218	975,000	13.6 %	2,337.5 %	2.8 %
Guatemala	13,276,517	1,960,000	14.8 %	2,915.4 %	5.7 %
Honduras	7,833,696	958,500	12.2 %	2,296.3 %	2.8 %
Nicaragua	5,891,199	600,000	10.2 %	1,100.0 %	1.7 %

INTERNET WORLD STATS. WORLD'S INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS.2009.

El último censo de población y vivienda de El Salvador, indica que al menos 31,722 mujeres tienen servicio de Internet en sus hogares y están en el rango de edad de 23 a 40 años (DIGESTYC, 2007), de una población total de 3,024,742 mujeres. Esto no considera el número de mujeres con acceso a Internet desde sus lugares de trabajo, pero indica que no menos del 1% de mujeres del país está en el mercado potencial de MD.biz.

TENDENCIAS DEL MERCADO

Los lanzamientos de diseños europeos, por contar con una tradición y trayectoria reconocida, son tomados por fabricantes y comerciantes de calzado como

indicadores de tendencias. Si bien se reconoce la influencia europea en la moda de la región latinoamericana, también se observa que los principales lineamientos del diseño son modificados y ajustados a las condiciones y necesidades de cada país.

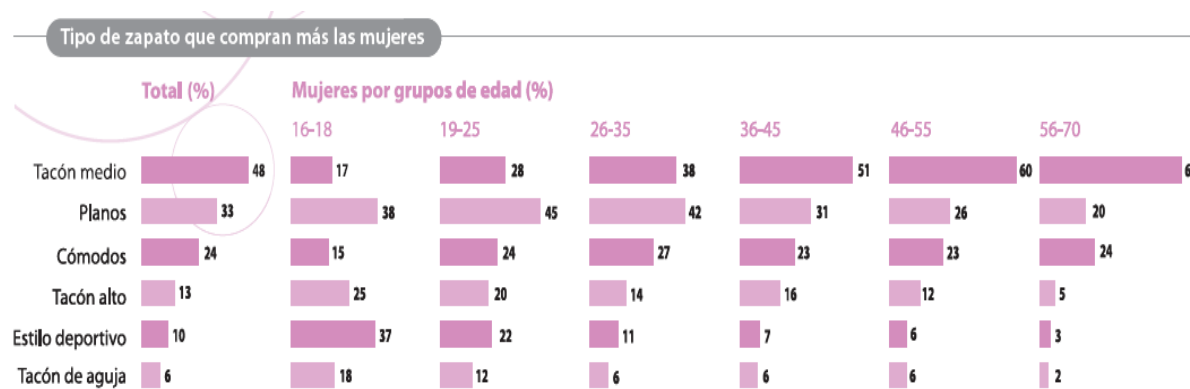


ILUSTRACIÓN 3. TENDENCIA DE ESTILOS DE ZAPATOS ADQUIRIDOS POR MUJERES EN LATINOAMÉRICA, POR EDAD.

Según un estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, El Salvador ofrece 5 tipos de calzado:

1. Calzado de mujer.
2. Calzado de hombre.
3. Calzado para niño.
4. Sandalias de material sintético.
5. Calzado deportivo.

El calzado de mujer es el más demandado. Las mujeres suelen comprar entre 6 y 7 pares de calzado al año, mientras que los hombres compran 2 ó 3 pares al año.

En cuanto a las compras, la tendencia es adquirir calzado de moda, como botines y zapato deportivo, con una demanda más acentuada entre los jóvenes de clase media y alta. Referente a las tendencias en zapatos de mujer se presenta una moda muy variada, se están utilizando el zapato de punta alargada, destalonados, con el talón

descubierto, altos, de plataforma y tacón punta aguja, además de las sandalias de tiritas delgadas. Los colores clásicos predominan (negros, café, beige, azules); sin embargo el rojo ha tenido mucho auge.

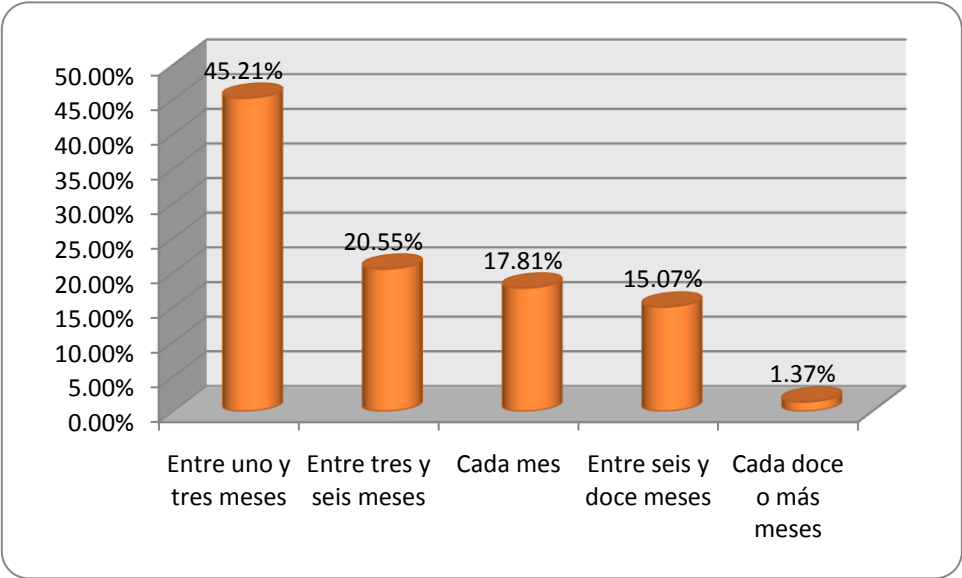


ILUSTRACIÓN 4. FRECUENCIA DE COMPRA DE PERSONAS ENCUESTADAS. UFG, 2010.

Las mujeres son las que más calzado consumen, sobre todo por la influencia del buen vestir: El combinar zapatos con atuendos que acaban de adquirir, mayor variedad de conjuntos para un propósito específico, etc. Mientras tanto, los hombres suelen tener menos pares de zapatos y basan sus decisiones en motivos funcionales. A pesar de ello, dicha clasificación es cada vez menos fiable, porque el consumo se está diversificando. Depende cada vez más del estilo de vida y no tanto de la edad o el género.

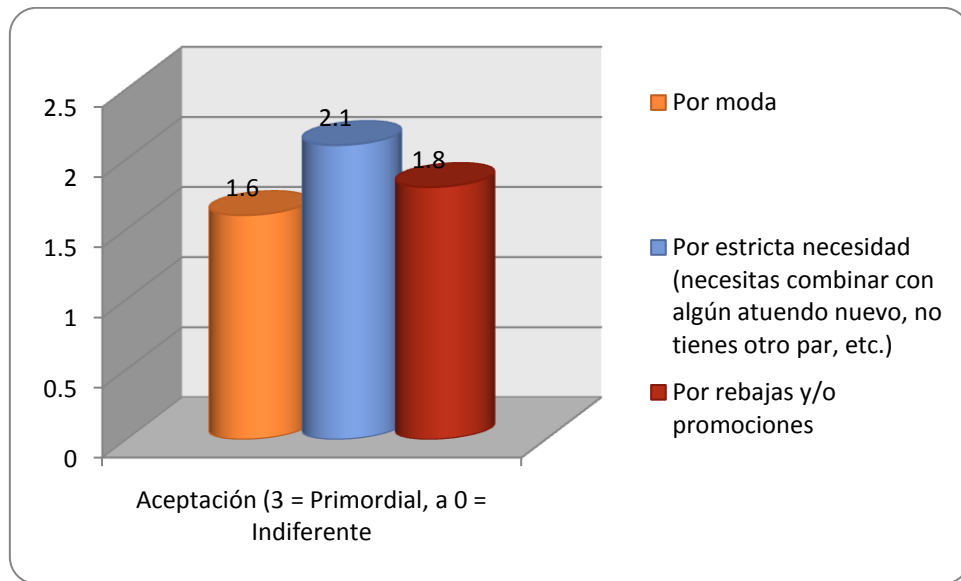


ILUSTRACIÓN 5. RAZONES DE COMPRA DE LAS MUJERES ENCUESTADAS. UFG, 2010.

PREPARACIÓN DEL MERCADO

Existe un gran interés en la compra de calzado a través de Internet. La mayoría estaría dispuesta a hacer la compra, en la medida en que las transacciones en línea sean seguras, y las políticas de devolución y entrega sean flexibles, a costos accesibles y con alcance local.

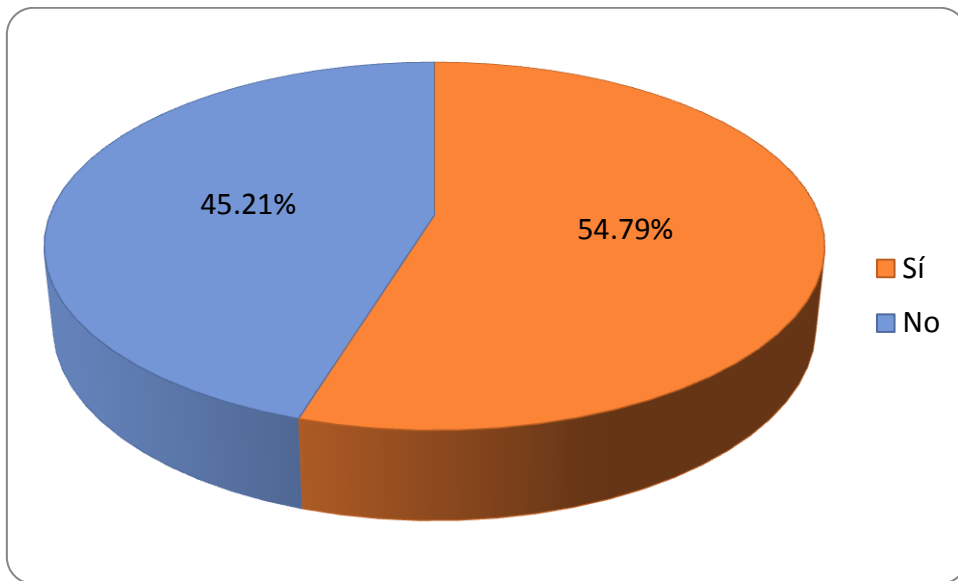


ILUSTRACIÓN 6. INTERÉS POR EL USO DEL SERVICIO DE VENTA EN LÍNEA. UFG, 2010.

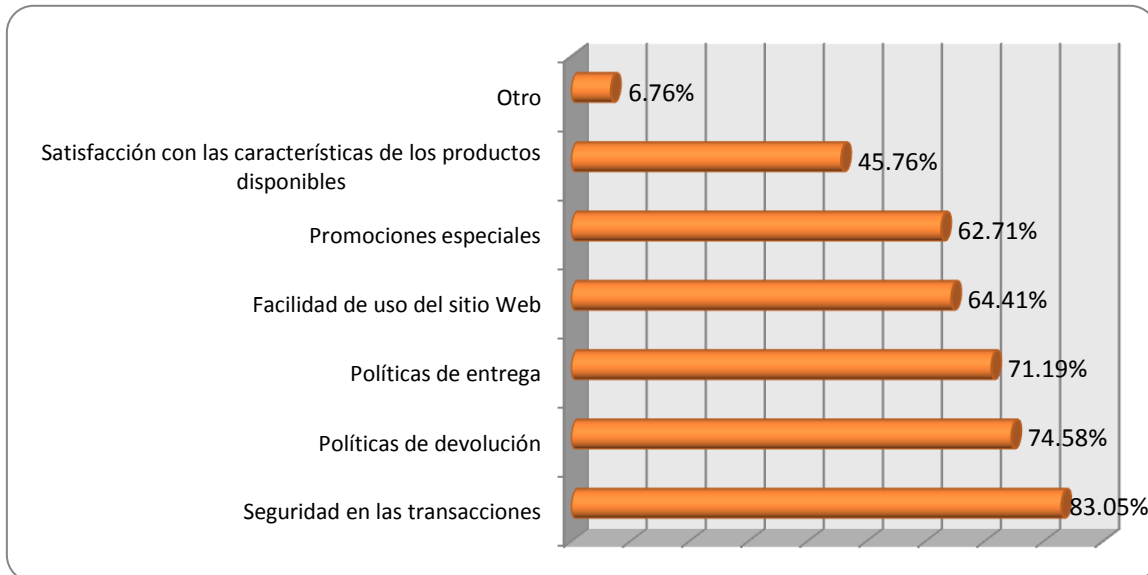


ILUSTRACIÓN 7. CARACTERÍSTICAS QUE DETERMINAN LA INTENCIÓN DE COMPRA DE ZAPATOS EN LÍNEA. UFG, 2010.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el ámbito regional, MD tiene como principales competidores a empresas que cuentan con marcas importantes y con gran experiencia, tanto en el mercado meta como en otros mercados (calzado para hombres y niños). Estas son:

- *Payless Shoe Source*: empresa de origen estadounidense con presencia en la región centroamericana, ofrece múltiples líneas de productos a precios bajos, El enfoque, de acuerdo a sus últimas campañas, se dirige a nuestro mercado meta, convirtiéndolo en un competidor importante.
- *ADOC*: con más de 50 años de experiencia en la venta minorista de calzado y con marcas reconocidas para el mercado femenino como *Reflections*, es el segundo mayor participante de la industria en la región.

MD.biz, dado su enfoque de comercio electrónico, competirá en un segmento más específico que en el que participan los anteriores. Actualmente, ninguna compañía utiliza este canal de ventas en la región. Sólo existen páginas y sitios Web donde solo es posible observar catálogos (en su mayoría, escuetos).

PAYLESS

Payless ShoeSource, Inc., una unidad de Collective Brands, Inc., fue fundada en 1956 en Topeka, Kansas. Su idea original: Vender zapatos en un ambiente de autoservicio. Este formato permite a los clientes buscar y probarse calzado, sin tener que esperar por un vendedor.

La expansión internacional de Payless se inicia cuando abre su primer almacén en Canadá en 1997. Actualmente la empresa opera en más de 5,000 almacenes de las

cuales 236 se encuentran en Estados Unidos, Puerto Rico, Islas Vírgenes, y Canadá, la primera tienda en Centroamérica abrió en Costa Rica en el año 2000.

Ha invertido en otros nueve países: el resto de Centroamérica, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Ecuador, Colombia y Kuwait. Este último estrenó el sistema de franquicias. En el resto, opera con los mismos socios locales con los que inició en Costa Rica: Promérica y empresarios vinculados a esta entidad entre ellos Edgar Zürcher y John Keith.

En Sudamérica la empresa, por medio de franquicias, espera ampliar su red de tiendas a 400 durante este año 2003. Payless Shoes tiene proyectado distribuir 10 millones de pares de zapatos anuales en el mercado latinoamericano y controlar una parte importante del mercado de calzado. En Centroamérica y El Caribe esperan tener 200 tiendas. Actualmente cuenta con 17 locales en Guatemala (1), El Salvador (4), Honduras (2), Costa Rica (3), Panama (3), República Dominicana (3), Trinidad y Tobago (1);

Esta empresa vendió más 215 millones de pares de zapatos a 160 millones de clientes en 1999. Sus ventas en ese mismo año alcanzaron la suma de \$2.7 billones.

La política vital de la compañía es cubrir la mayor parte de mercados posibles. Collective Brands, Inc. posee tres unidades estratégicas que abarcan un gran portafolio de marcas, así como múltiples niveles de precios y canales de venta, incluyendo menudeo, mayoreo, comercio electrónico y licencias. Algunas de estas marcas son American Eagle, Airwalk, Dexter, Champion y las colecciones de diseñadores Abaeté for Payless, Lela Rose for Payless y Alice + Olivia for Payless, entre otras; Stride Rite, orientada al estilo de vida y al calzado atlético de marca, así como a calzado infantil de alta calidad vendido principalmente a través de mayoristas, con marcas que incluyen Stride Rite(R), Keds(R), Sperry Top-Sider(R), Robeez(R) y Saucony(R), entre otras; y Collective Licensing International, la unidad de desarrollo de marcas, gestión y licencias globales, con marcas para un estilo de

vida juvenil tales como Airwalk(R), Vision Street Wear(R), Lamar(R), Sims(R), LTD(R), genetic(R), Dukes(TM), Rage(R), Ultra-Wheels(R) y Skate Attack(R).

Operaciones

Payless tiene un sistema de distribución centralizado para toda Latinoamérica, ubicada en Zona Libre de Colón, Panamá donde recibe los productos de sus fábricas de China y Brasil. El centro de distribución de Payless en Panamá recibe órdenes de la casa matriz ubicada en Kansas, Estados Unidos, y despacha el producto a cada país de la región latinoamericana incluyendo a las islas del Caribe.

Anteriormente, el sistema de distribución de Payless Shoes era complejo y costoso, ya que los productos que salían de China eran enviados a los puertos de Los Ángeles en Estados Unidos, y los que provenían de Brasil llegaban a Miami. De allí, la mercancía pasaba a la sede de Kansas, y luego a Costa Rica, para ser distribuidos vía terrestre a Centroamérica y vía aérea a Sudamérica.

Estrategia

Precios bajos, buen servicio y locales de venta muy bien presentados, con amplias áreas de estacionamiento de vehículos y otras facilidades. Normalmente estas zapaterías se instalan cerca de otras empresas de gran atracción de clientes como son los Almacenes Price Smart - Costco. Ambas empresas atraen clientes de ingresos medios y altos, que son las que hacen la mayor cantidad de las compras, aunque representan un porcentaje pequeño del mercado total de nuestros países. En Estados Unidos, para satisfacer los gustos femeninos, maneja el concepto "parade" (desfile), un autoservicio en el que las clientas escogen modelos diseñados para mujeres de 24 a 44 años, a precios que oscilan entre los \$20 y los \$40, cada par y las clientas tienen acceso a más de 6,500 pares de zapatos en más 400 variados estilos.

Comercio Electrónico

Parte importante de la estrategia de penetración del mercado de Payless la constituye un sitio Web desde donde ofrece todos sus productos, se dan datos de la forma de comprar calzado, se muestran todos los modelos y adicionalmente tiene un carrito de compras, para ordenar y pagar de inmediato. La compra se hace llegar a la tienda más cercana del domicilio del cliente para ser recogida, o bien se envía directamente a su casa. Esto no aplica para Payless Shoe Source en Centroamérica.

ADOC

La empresa Calzado Salvadoreño S.A. conocida como ADOC inició operaciones el 27 de junio de 1953 con 60 trabajadores en una pequeña planta, elaborando 100 o 150 pares por día. Ahora fabrica alrededor de 20,000 pares de zapatos diarios, con una producción anual de 10 millones para el mercado local, regional y mundial, entre ellos, líneas exclusivas para marcas estadounidenses de calzado fino, tales como L.L. Bean, Sebago, G.H. Bass y Hush Puppies.

La empresa mantiene desde los años sesenta una alianza con la que es considerada como la mayor compañía de calzado de los Estados Unidos, *Wolverine*, dueña de las marcas Hush Puppies, Caterpillar, Harley Davidson, Merrell para introducirlas en el mercado de América Central. Esta alianza ha permitido que los zapatos fabricados en ADOC, tanto en El Salvador como en Costa Rica sean vendidos en mercados como los Estados Unidos, Europa y Asia.

Actualmente la marca Hush Puppies representa para ADOC una participación muy significativa en sus ventas totales, pero se planea en el mediano plazo incrementar aún más esa participación, en El Salvador, Guatemala y Costa Rica abriendo más tiendas en los países ya mencionados; en los próximos tres años, el plan continuará e incluirá a Honduras, para que al final de ese período se cuente con una cadena de

tiendas especializadas en Hush Puppies, ubicadas en los principales centros comerciales de Centroamérica. Se espera que se constituyan en su principal fortaleza de mercadeo, junto con sus ya establecidas tiendas ADOC, Par-2 y Shoe City.

Hoy en día la empresa ADOC tiene 416 tiendas en El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Costa Rica, su rango de venta anual oscila entre los 5 y 10 millones de dólares.

ALDO NERO

La Compañía está conformada por un grupo de socios centroamericanos, involucrados en la industria del calzado, tenerías y venta al detalle. Se dirigen al segmento de mercado centroamericano que compra calzado importado buscando calidad y precios razonables. Desde sus inicios manufactura y distribuye calzado, bolsos, chaquetas y accesorios como billeteras, fajas y agendas en toda Centroamérica. Importa de Italia la mayor parte de la materia prima (piel, tacón, hormas, forro) al igual que su maquinaria de producción.

Historia

La marca Aldo Nero nace en Guatemala en los años ochenta como un proyecto de fabricar y vender productos en locales exclusivos. Por su aceptación y la exigencia del mercado abre la primera tienda, al cabo de cinco años se extendió a tres y fue aumentando en número gracias al nacimiento de nuevos centros comerciales. Actualmente el grupo de ventas al detalle está conformado por 33 tiendas ubicadas en todo Centroamérica (23 en Guatemala, 4 en El Salvador y 6 en Costa Rica).

La meta de Aldo Nero es ampliar este sistema de negocio por medio de franquicias, con el fin de ser instaladas en el resto de ciudades donde es potencial dicha la marca.

Sucursales

Guatemala

Ciudad

- A.N. Bosques de San Nicolás
- A.N. C.C. Los Próceres
- A.N. Galerías del Sur
- A.N. Geminis 10
- A.N. Mega centro
- A.N. Metro Norte
- A.N. Miraflores
- A.N. Pacific Center
- A.N. Peri Roosevelt
- A.N. Plaza Atanasio Tzul
- A.N. Plaza San Cristóbal
- A.N. Pradera Concepción
- A.N. Pradera Z.10

Departamentos

- A.N. Pradera Escuintla
- A.N. Plaza Palmeras
- A.N. Plaza Magdalena
- A.N. Pradera Xela
- A.N. Pradera Chiquimula
- A.N. C.C. Intl. Coatepeque
- A.N. Metro Centro
- A.N. Pradera Chimaltenango
- A.N. Plaza Las Américas
- A.N. Antigua

El Salvador

- A.N. Metro Centro
- A.N. Galerías
- A.N. Las Cascadas
- A.N. Multiplaza

Costa Rica

- A.N. Avenida Segunda
- A.N. Mall San Pedro

- A.N. Multiplaza Escazú
- A.N. Multiplaza del Este
- A.N. Paseo de las Flores
- A.N. Terra Mall

NATURALIZER

La compañía Brown Shoe Company dueña de la marca de calzado Naturalizer nace en 1927, la primera tienda Naturalizer se abrió en Jamaica, Nueva York en 1954. Actualmente sus ventas anuales ascienden a los \$2.4 billones a nivel global con operaciones integradas y cuenta con 389 tiendas distribuidas entre Canadá, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala y Costa Rica. En estos últimos opera por el sistema de franquicia.

Esta empresa comercializa calzado en línea a través del sitio Shoes.com en 34 países del mundo sin incluir la región centroamericana donde opera únicamente a través de tiendas físicas:

- **El Salvador:** Centro Comercial Multiplaza, Centro comercial El Paseo.
- **Costa Rica:** Centro Comercial Terramall.
- **Guatemala:** Centro Comercial Miraflores, Centro Comercial Peri-Roosevelt, Centro Comercial Pradera Concepción, Centro Comercial Géminis, Plaza Cemaco.
- **Panamá:** Centro Comercial Vía Israel.

DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

A través de la encuesta de mercado realizada por la empresa en donde participaron 53 mujeres del área centroamericana (Nave, Rivera, & Salinas, 2008), que reúnen las características de nuestro mercado meta, se estima que la participación de mercado entre los participantes, se divide de esta forma:

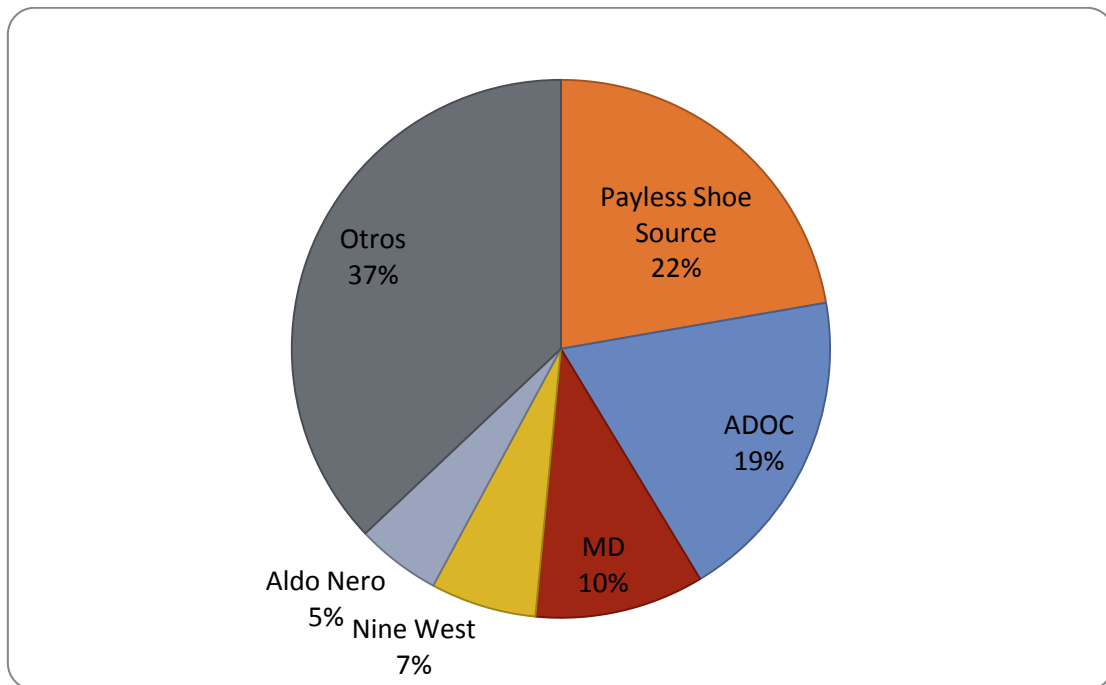


ILUSTRACIÓN 8. TOTAL DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE VENTA DE CALZADO MINORISTA PARA DAMA. UFG, 2008.

POSICIONES COMPETITIVAS

En el canal de tiendas y ventas en salas, la posición de cada competidor de MD es, en orden descendente:

1. PayLess.
2. ADOC.
3. MD.
4. Nine West.
5. Aldo Nero.
6. Otros.

Payless Shoe Source es una cadena de tiendas de calzado originaria de Kansas, Estados Unidos. Tiene más de 50 años en la industria, y distribuye marcas de la talla de *Champion* y *American Eagle*. Su canal de ventas se caracteriza por utilizar outlets, con la facilidad de autoservicio y precios accesibles. En países de la región como Costa Rica, *Payless Shoe Source* tiene mayor liderazgo; en El Salvador, carece del número de puntos de venta para competir con *ADOC*, MD. A nivel regional está bien posicionada en la preferencia de nuestro mercado meta debido a la buena experiencia de compra y a al respaldo de ser una franquicia internacional.

La relación precio-durabilidad que logra *ADOC* en los estilos para nuestro mercado meta, lo hace una fuerza a considerar. Sin embargo, este no es del todo su mercado meta, pues sus campañas publicitarias se orientan a diversos segmentos de la diversidad de sus productos: *Hush Puppies*, *Heartland*, *Truck/Caterpillar*, *Bracos*, y otros. Detrás de esta compañía de origen salvadoreño, están también más de 50 años de experiencia en la fabricación, distribución y venta de sus propios productos.

VENTAJAS SOBRE LA COMPETENCIA

Al considerar el contacto con el cliente a través de las sucursales y el sitio Web, es posible mencionar las ventajas sobre la competencia que MD.biz tendría en la región:

- Capacidad de almacenamiento y distribución de productos en cada país.
- Utilización pionera de una estrategia de comercio electrónico.
- Explotación de la Web como una herramienta para fidelizar y rentabilizar a los clientes.
- Estrategia de marketing agresiva.

BARRERAS DE ENTRADA

Debido a los altos costos de establecer tiendas físicas y expandirlas rápidamente, la diversidad de productos que se ofrecen, y la complejidad de la cadena de distribución, la entrada de competidores nuevos sólo es posible si se tiene el suficiente capital para invertir al inicio. Esto sólo deja como competidores nuevos a empresas transnacionales, con marcas globales, y con gran experiencia en sus mercados de origen y otros similares.

Ante estas barreras, los participantes sólo pueden mejorar sus estrategias actuales, a través de la expansión de canales de ventas, fidelización del mercado, mejoras en la eficiencia y el servicio al cliente, etc. Sabemos que uno de los canales a explotar es el del comercio electrónico, y que este plan le permitirá a MD ser pionero en la región.

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

El estudio de mercado adjunto indica que los cibernautas están cada vez más dispuestos a realizar transacciones en línea. Este tipo de relación comercial (B2C) está creciendo en la región, y se favorecerá de participantes locales. Los sitios de alcance global como Amazon.com no siempre realizan despachos a países centroamericanos, y los costos arancelarios sobre envíos que vienen del exterior, son una queja para estos y otros países de América Latina. MD, dada sus operaciones y posición en todos los países de la región, está en la capacidad de capitalizar en este negocio.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Por la inexistencia de un competidor directo en el mercado regional en el espacio B2C, se presenta la oportunidad de hacer negocio a través de comercio electrónico. MD, con su actual cadena de distribución en Centroamérica, puede aprovecharla.

Los costos iniciales pueden ser muy altos al tener que invertir en una plataforma tecnológica que actualmente no existe, y que expande la operación de la empresa al demandar la existencia de plataformas de E-Business (CRM, Business Intelligence, etc.), además de representar grandes costos en capacitación interna. Sin embargo, si se consideran los bajos costos operativos del sitio Web, es una buena opción para obtener ingresos adicionales para la compañía.

CAPÍTULO II

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PLAN DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

En MD.biz la mujer actual puede adquirir calzado de calidad, a la moda y a precio justo, su innovadora oferta de vender calzado en Internet se respalda con la experiencia y el reconocimiento de MD tiendas físicas, la certificación de la seguridad de las transacciones, la garantía de calidad y de entrega a tiempo de nuestros productos. La variedad de calzado ofrecido por MD.biz permite cubrir los diferentes gustos y necesidades de nuestras clientas. Permitiendo reforzar su estilo de elegancia, belleza y moda.

NUESTROS DISTINTIVOS

Nombre del negocio

Las tiendas de calzado MD son reconocidas, en nuestro mercado meta, por la variedad de estilos y por ser los primeros en introducir la moda en calzado a bajo costo. La marca se retomará para formar el nombre MD.biz, y obtener ventaja de la trayectoria y el reconocimiento de MD.

Nuestro eslogan “*MD te entiende*” afirma el esfuerzo de MD.biz por mantener los estilos actualizados, la variedad de colores de moda, la disponibilidad de hormas en cada estilo, de acuerdo con las necesidades de nuestro mercado meta en cada faceta de su vida: Trabajo, Deporte, Hogar, Ocio y Vida Social.



ILUSTRACIÓN 9. LOGO DE MD.BIZ. SE UTILIZA EL MISMO ESTILO DEL ACTUAL LOGO DE MD EN PUBLICIDAD COMO VALLAS Y GIGANTOGRAFÍAS.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Ser reconocidos en el mercado es un factor crítico en el primer año de existencia de MD.biz, por lo que el enfoque será el ofrecer los productos en medios de comunicación televisivos y escritos a través de mensajes creativos e imágenes que capten la atención del mercado meta. Se realizarán encuestas de satisfacción con el servicio y el sitio Web, sistemas de rating de productos por parte del cliente, y envíos de correos electrónicos con promociones e información de tendencias de moda.

Por las características del negocio la fuerza de venta lo constituye el sitio Web por sí mismo. La integración con el CRM en la backoffice permitirá vender más productos (*up-selling*) a un mismo cliente, y productos relacionados (*cross-selling*) con sus últimas visitas, compras y otros contactos con el escritorio de ayuda.

MÉTODOS DE MERCADEO

DO | Studio y Brand Vision crearán los spots publicitarios para MD.biz. Se prefieren estos sobre la actual agencia de publicidad de MD *Molina Bianchi Ogilvi* por los bajos costos al inicio y la amplia experiencia en campañas Web de ambos proveedores. La campaña de televisión se difundirá por cable a través de Amnet (Tigo Home), a horas específicas, en canales preferidos por el mercado meta (*Cosmopolitan, Warner Channel, etc.*). A nivel regional se anunciará el sitio Web en medios escritos de forma trimestral a través del periódico de mayor circulación y frecuentemente en al menos una revista reconocidas por el mercado objetivo (*Blur, Perfiles, etc.*).

Se usarán recursos ya existentes como el personal y la ubicación de las tiendas físicas MD para promocionar el sitio a través de entregas de volantes a mujeres que visitan centros comerciales frecuentados por la clase media alta. Por la habitualidad del uso de Internet en el mercado meta, se utilizará el servicio de *Google AdWords* para posicionar el sitio en las búsquedas de palabras clave (“*zapatos*”, “*Centroamérica*”, “*shoes*”, etc.).

En el mercado meta las promociones y descuentos constituyen una razón muy determinante para decidirse a realizar una compra de calzado, por lo que se establecerán promociones y descuentos en temporadas específicas.

El contacto con los clientes a través de correos electrónicos se realizará cada semestre para las encuestas de percepción de la calidad de nuestros servicios, y cada trimestre para dar a conocer las rebajas y promociones vigentes.

OPERACIONES

La naturaleza del negocio de MD.biz vuelve primordial a la cadena de distribución. Es importante reducir los tiempos de envío, y mantener bajos los costos, mientras se sirve al área centroamericana.

Actualmente, MD cuenta con un centro de distribución y almacenamiento en cada país de la región, una flota de camiones en El Salvador y Guatemala, y una pequeña flota de vehículos de transporte liviano en los demás países. La distribución de las tiendas es:

- 53 tiendas en El Salvador.
- 23 tiendas en Guatemala.
- 4 tiendas en Costa Rica.
- 3 tiendas en Nicaragua.
- 7 tiendas en Honduras.

Cada tienda tiene su bodega (en aquellas con altos niveles de venta, pueden tener una bodega de almacenamiento adicional), con la capacidad suficiente para su volumen de ventas.

NEGOCIO EN LÍNEA

A través del uso estratégico de la tecnología, se buscará eliminar procesos manuales.

- Un Gateway internacional permite la localización de los productos mostrados y la estrategia de marketing.
- El sitio Web será capaz de sugerir artículos relacionados a los adquiridos o vistos por el cliente, en su visita actual o anteriores. Esto es gracias a la

solución de CRM (Customer Relationship Management) de la compañía, Microsoft Dynamics CRM 4.0, y una integración total al sitio Web.

- El inventario consolidado de la compañía siempre estará actualizado.
- Los artículos empacados son confirmados a su salida, al ser leídos por medio de un lector de código de barras.

Para ejecutar un negocio seguro, MD.biz utilizará certificados de encriptación a 256 bits, provistos por VeriSign. Esto dará, además, una garantía de \$100,000 en caso de fraude.

El desarrollo del sitio Web deberá apegarse a estándares de seguridad de la OWASP (*Open Web Application Security Project*), y será probada en contra de vulnerabilidades que expongan a los clientes a través de McAfee SECURE, trimestralmente. Esto dará al negocio la confianza que los clientes exigen en el ambiente de Internet, y disminuirá el riesgo de fraude.

EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Una vez realizado el proceso de compra del artículo en la página Web, la información alimentará el sistema de *Supply Chain Management* (SCM), Microsoft Dynamics GP 10.5, en el backoffice. La bodega con el inventario disponible que esté más cercana a la dirección del cliente (cuando hay más de una bodega), será la encargada de empacar la orden.

La parte final del proceso corresponde al servicio “puerta a puerta” del courier de preferencia. La integración entre ambas empresas debe ser tal, que permita una alta velocidad de respuesta a las peticiones de servicio.

VENTAJAS OPERATIVAS

Al utilizar el inventario ya disponible para las tiendas MD, no existe inventario ocioso. La reubicación del inventario en la medida en que se detecten incrementos en las ventas de cada línea y en cada canal (tiendas físicas o tienda en línea) permite la eficiencia de la cadena de distribución.

ORGANIZACIÓN

EMPLEADOS CLAVE

Carlos Cabrera, Presidente. Fundó su primer tienda de venta minorista en 1975, que eventualmente evolucionó en *Mundo del Deporte*, y finalmente en MD. Ha incursionado en otros negocios, como la venta de vehículos usados y bienes raíces. Actualmente, Distribuciones Diversas, S.A. de C.V., es su empresa más rentable, y con mayor potencial de expansión.

Amanda Cabrera, Gerente Comercial. Ingresó a Distribuciones Diversas y modificó la estrategia de marketing que se tenía hasta ese momento, y la enfocó hacia los objetivos actuales. Fungió como Vicepresidente Ejecutivo de la división de la empresa en Nueva York, *Easy Buy, Inc.*, en 2001, y actualmente es la Gerente Comercial y segundo Presidente sustituto. Implementó el plan estratégico de Distribuciones Diversas y todas sus divisiones, y mejoró la productividad de la cadena de distribución actual.

Ricardo Nave, Gerente de E-Business. Fungirá como Gerente de E-Business. En su tiempo en la organización, colaboró directamente con áreas de negocio en el análisis de datos y el diseño de reportes. Además, diseñó una aplicación de distribución automática de productos a puntos de venta. Luego de dejar Distribuciones Diversas, participó en la etapa de implementación del piloto de soluciones Enterprise Resource Planner (ERP), Customer Relationship Management (CRM) y Business Intelligence (BI) en Exportadora El Volcán.

Dinora Rivera, Analista de Comercio Electrónico. Ha coordinado la implementación de proyectos de Enterprise Resource Planner (ERP), la implementación y puesta en marcha de sistema de Manejo de la Relación con Clientes (CRM) y la selección y adaptación de nuevas herramientas de desarrollo empresarial. Entre sus éxitos se

encuentran la renovación de la estructura ofimática, la renovación de los servidores corporativos, la conexión segura a Internet, la implantación de un CRM y la selección e implantación de un software ERP en instituciones como el Seguro Salvadoreño del Seguro Social y en empresas privadas como Simán.

Duby Marlene Salinas, Coordinadora de Servicio de Entrega. Participó por 3 años en la compañía DHL El Salvador como Gerente de Distribuciones. En este período aumentó el margen de productividad en un 30%, disminuyendo los tiempos de entrega en un 20% y los errores de entrega en un 15%. En 2007 fue nombrada Gerente de Distribuciones para Centroamérica y el Caribe. Tiene experiencia en áreas de compras administrativas y/o logística y familiaridad con procesos de comercio electrónico. Su principal éxito fue el establecer en menos de un año, quince nuevas rutas de entrega para DHL.

Webmaster (personal a ser agregado). La persona seleccionada debe tener alto conocimiento de tecnologías Web y experiencia en la creación de arquitecturas empresariales. Su contratación será por temporadas, únicamente.

Adolfo Moreno, Gerente de Operaciones y Logística: Ha fungido como Gerente/Jefe de Logística en varias empresas de manufactura. Posee múltiples diplomados y estudios de posgrado en Logística, Administración de la Cadena de Distribución y Administración de Operaciones.

Marcela Hernández, Gerente de Mercadeo: Trabajó en el área de Merchandising de Telecom hasta el año 2003. Ha coordinado toda la estrategia de marketing de MD, a nivel regional.

JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva está conformada por los actuales Presidente y Gerente Comercial. La esposa del Presidente, la Sra. Norma de Cabrera, pertenece a la junta, y toda decisión es consultada a ella.

CONSULTORES

El proyecto de MD.biz requerirá de varios servicios de outsourcing. Estos abarcan áreas críticas como el desarrollo e implementación del sitio Web y los sistemas relacionados, y el diseño visual. Esta estrategia dará a la empresa un mejor tiempo de ejecución, al coordinarse el proyecto desde la Gerencia de E-Business interna. Un asesor clave será **DO | Studio**, que se especializa en animación digital y diseño visual de sitios Web (segundo lugar en concurso *Imagine Cup 2007*, de Microsoft Latinoamérica y primer lugar en la categoría de animación del Festival Ícaro 2009).

ESTRUCTURA Y ESTILOS ADMINISTRATIVOS

La estructura propuesta, al considerar la Gerencia de E-Business, se muestra en el siguiente diagrama:

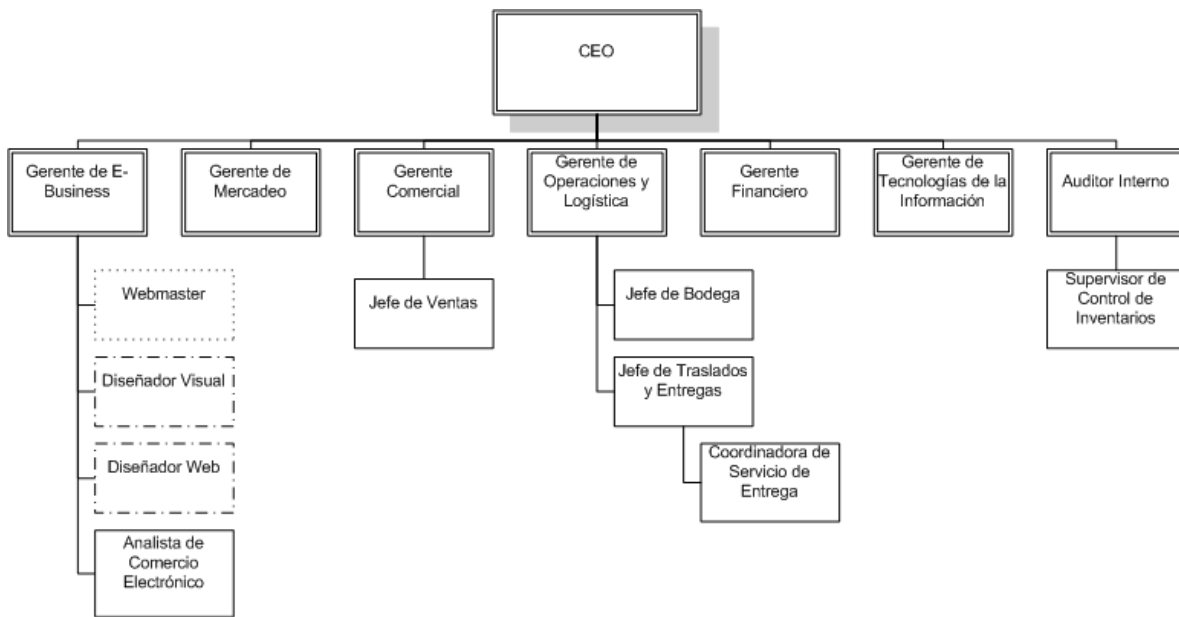


ILUSTRACIÓN 10. DIAGRAMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE MD.BIZ.

La Gerencia de E-Business se encarga de alinear los recursos tecnológicos de la organización a la consecución de sus objetivos estratégicos, y la generación de nuevas oportunidades de negocio a través de la implementación de nuevas tecnologías.

Con un énfasis en la satisfacción del cliente, MD.biz se enfoca en la generación de valor para este, los accionistas y sus colaboradores inmediatos. El trabajo en equipo es reconocido como fundamental para la consecución del proyecto, al ser parte de una organización ya establecida, funcional, y con gran dinamismo.

Para lograr una eficiencia de costos y manteniendo la cultura organizacional de MD, se esperará un crecimiento de personal hasta después de los tres años de operación.

DESARROLLO

METAS A LARGO PLAZO

MD.biz planea ser, dentro de 10 años, la empresa líder en la venta por Internet de calzado y accesorios relacionados en toda Latinoamérica y el Caribe, y posicionarse como la empresa más competitiva y de mayor expansión en el continente americano, en la industria del comercio electrónico.

ESTRATEGIA

Para lograr las metas propuestas, y como prioridad, la compañía establecerá centros de distribución en países de Sudamérica y México, para facilitar el envío. Se contratará personal administrativo y operativo para cubrir estas regiones, y se elaborarán estrategias de marketing por región.

Entre otras de las prioridades principales de expansión, estarán el adicionar nuevas líneas de calzado y diversificar la cartera de proveedores. Esto permitirá localizar y satisfacer la demanda de las diferentes regiones. La siguiente prioridad será aumentar el marketing, para lograr un posicionamiento de marca en países donde la empresa no es conocida.

Finalmente, MD.biz invertirá en modernizar el sitio Web, su diseño visual, funcionalidad y sistemas circundantes, por lo menos cada cinco años. Esto le permitirá mantenerse al día con las últimas tecnologías Web, y mantener una imagen fresca.

RIESGOS ASOCIADOS AL CRECIMIENTO

Entre los riesgos asociados a la expansión de MD.biz, están:

- la dificultad de posicionarse como marca en las regiones fuera de Centroamérica, ya que no cuenta con tiendas en esos países. Se deberán realizar estudios exhaustivos y la suficiente planeación para manejar correctamente la inversión.
- la competencia de venta de calzado por Internet en Estados Unidos y países europeos que cubren regiones del norte y del sur del continente americano; MD.biz deberá competir con la calidad y la moda de los artículos que estos ofrecen.
- la entrada de la competencia a nivel regional, y el incremento de competidores locales en distintos países

FINANZAS

COSTOS INICIALES

Se requerirán lectores ópticos y computadoras para marcar la salida de productos desde las bodegas (“*headquarters*”) de cada país. Para las operaciones relacionadas específicamente con el sitio Web, se adquirirán computadoras para el personal relacionado, así como muebles para las mismas. Para gastos adicionales referentes a las instalaciones, se presupuestan \$200 mensuales durante el primer año.

El software representa la adaptación de software de e-commerce ya existente. El total de \$12,000 es un promedio estimado de servicios de consultoría en Tecnologías de la Información en el país. Este valor puede variar dependiendo del proveedor seleccionado. Para este caso, DO | Studio, quien efectuaría la consultoría de diseño Web, provee este precio en base a socios de negocio que proveen este servicio.

Para un desglose de los costos iniciales, refiérase al anexo *Tabla de Costos Iniciales*.

INVENTARIOS

MD.biz es una división de MD. Como tal, no es una razón social en sí misma. La empresa principal debería manejarla como un centro de costo.

Los artículos para la venta son obtenidos de las bodegas de MD, y sólo cuando existen ventas. Este inventario “justo a tiempo” se representa en los estados financieros como un valor igual al costo de ventas proyectado en la cuenta de compras. El inventario siempre es cero al final del período.

Para el manejo de inventarios, por favor vea el anexo *Tabla de Inventarios – Año 1*.

VENTAS

En base al costo y al margen de ganancia promedio proporcionado por representantes de MD, se calculan los precios de venta promedio para cada una de las líneas. Las ventas se estiman en base al historial de ventas de las tiendas MD, y han sido corroboradas con el actual CEO, Carlos Cabrera. Estas consideran que sus mejores tiendas venden cerca de \$75,000 al mes. No se pudieron obtener estimados para la industria del comercio electrónico en el mercado objetivo, debido a la falta de competidores.

Se debe notar que los costos variables se mantienen bajos, debido a que el manejo y el envío son cargados al cliente en la venta. Se estima un valor de \$2.50 máximo por transacción a través de *3-D Secure* de Visa.

Para ver las proyecciones de ventas, remítase al anexo *Tabla de Ventas Proyectadas*.

ESTADOS FINANCIEROS

Con los datos anteriores, se construyen los estados financieros para el primer año de operación. Para los años subsiguientes, se estiman crecimientos en ventas del 40% al 60% en relación al trimestre del año anterior. Los costos administrativos crecerán en igual proporción, mientras que los salarios se mantienen constantes en los primeros tres años.

Los Estados Financieros pueden observarse en la sección de anexos:

- *Estado de Resultados – Año 1.*
- *Flujo de Efectivo – Año 1.*
- *Balance General – Año 1.*
- *Estado de Resultados – Año 2.*

- *Flujo de Efectivo – Año 2.*
- *Estado de Resultados – Año 3.*
- *Flujo de Efectivo – Año 3.*
- *Balance General – Años 2 y 3.*

METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Específicos

1. Elaborar un plan de negocio para una división de MD, en no más de tres meses, que se encargue de llevar a cabo la estrategia de comercio electrónico de la compañía.
2. Obtener, a través del plan de negocio:
 - a. el monto de la inversión para establecer un negocio de comercio electrónico en la forma MD.biz.
 - b. proyecciones de crecimiento del 40% promedio en las ventas de cada año, a partir del segundo año de operación, a través del sitio MD.biz.
 - c. obtener una utilidad antes de impuestos para la división de MD.biz, que sea mayor al 40% en todos los períodos luego del segundo año, a través del uso eficiente de costos operativos, volumen de ventas sostenido y una estrategia de marketing constante y dirigida.
 - d. identificar a través del análisis del plan de negocio, recomendaciones y conclusiones que den soporte para el diseño futuro del Sitio Web para el canal de venta MD.biz.

ALCANCE

El proyecto se enfocó en establecer un plan para un nuevo canal de negocio que permita a MD realizar comercio electrónico a través de Internet, incrementado sus ventas y expandiendo su mercado hacia un nicho potencial en la región. Al igual que la empresa principal, MD.biz enfocará sus productos y estrategias de marketing a mujeres entre 23 y 40 años de edad, que tengan acceso a tarjetas de crédito y que estén familiarizadas con el uso de Internet para hacer compras en línea, que residan en países de América Central (excepto Belice y Panamá).

La estrategia completa se desarrolló a través de la consideración del ambiente de negocios actual y futuro. Para esto, fue necesario:

- **Un análisis del entorno:** incluye el estudio de la competencia, el mercado objetivo y otros pormenores de la industria.
- **Un diseño de la estrategia en general:** se establece el plan de mercadeo del sitio Web, y la estrategia de ventas y de fidelización de clientes. Esto da inicio a las operaciones del canal de venta, y lo mantiene para cumplir con los objetivos a largo plazo.
- **Una planificación de las operaciones:** se establecen las bases de la cadena de distribución, como la relación con los proveedores y el manejo de los envíos a los consumidores. También se presenta una propuesta de la estructura organizacional que mantendrá el negocio en funcionamiento.
- **Una planificación financiera y de desarrollo a largo plazo:** en esta parte se establecen los costos operativos y de inversión, y se realizan proyecciones de ventas que sustenten los objetivos iniciales de rentabilidad y expansión a largo plazo.

Este proyecto contempla el diseño y la planificación del negocio electrónico a través de MD.biz, para justificar la inversión de capital en el nuevo canal de ventas. Esto se

logra a través de las proyecciones de ventas, los costos de implementación y los gastos operativos.

LIMITACIONES

La limitación que pudo afectar el desarrollo del plan y que impactará en su eficacia, es la falta de acceso a muestras poblacionales significativas y la inexistencia en la región de una competencia de venta de calzado en línea, limitando el acceso a la información estadística del mercado regional. No se tienen los recursos para realizar estudios estadísticos en una población tan grande como Centroamérica, ni de llegar a todo el mercado objetivo para analizar sus características demográficas (nivel de ingresos, preferencias, acceso a crédito de consumo, etc.). Esto hará del análisis de la industria un mero acercamiento a la realidad, y podrá llevar a presunciones débiles al proyectar las ventas.

De igual forma, no se tiene acceso a la información financiera de MD. Datos como margen de ganancia promedio por artículo, costo promedio por línea de calzado, ventas totales anuales y por temporada, son algunos de los que se aproximaron, de acuerdo a la información conocida de ventas al detalle de MD.

ESTUDIO DE MERCADO

Se utilizó SurveyGizmo.com para crear una encuesta en línea de 13 preguntas. Esta se distribuyó a través de:

- Copia dura (papel).
- Correo electrónico.
- Mensajes personales y de muro en Facebook.
- Campaña en Google AdWords.

Esta se mantuvo abierta por cinco meses, desde noviembre de 2009 hasta mayo de 2010. En total participaron 241 personas, de las cuales sólo 73 completaron la encuesta.

Para ver la encuesta y los resultados específicos, refiérase a los anexos *Encuesta sobre Tendencias del Mercado de Calzado para Dama* y *Resultados de Encuesta sobre Tendencias del Mercado de Calzado para Dama*.

GOOGLE ADWORDS

Se inició una campaña en abril de 2010, en Español, enfocada a mujeres en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.



[Estudio de Mercado](#)
Gana certificado de \$30 en
Amazon. Sólo mujeres.
www.sgizmo.com

ILUSTRACIÓN 11. ANUNCIO DISEÑADO PARA GOOGLE ADWORDS.

Para incentivar la participación, se rifó un certificado de \$30 de Amazon.com entre las que dieran su nombre y su correo electrónico.

Las estadísticas son las siguientes:

- 21 palabras clave adquiridas, a un costo por clic (CPC) promedio de \$0.33.
- 730 impresiones en búsquedas en Google, con 2 clics.
- 162,015 impresiones en sitios de contenido relacionado a las palabras adquiridas, con 131 clics.

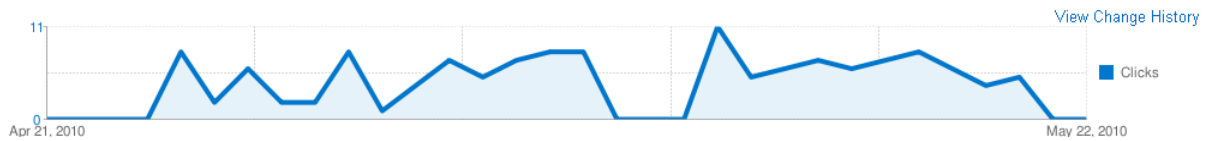


ILUSTRACIÓN 12. HISTORIAL DE CLICS DURANTE LA CAMPAÑA.

Las palabras clave son:

- tiendas zapatos
- zapatos puma
- tienda de zapatos
- zapatos dama
- zapatos mujer
- venta de zapatos
- comprar zapatos
- zapatos moda
- zapatos tacon
- venta zapatos
- tienda zapatos
- zapatos on line
- catalogo zapatos
- zapatos online
- compra zapatos
- zapato mujer

- zapatos para mujer
- zapatos mujeres
- talla zapatos
- ofertas zapatos
- zapatos mujer puma

RIESGOS DEL PROYECTO

Riesgo	Impacto (\$)	Probabilidad (%)	Estrategia de Mitigación
El sitio de E-Commerce compite con las tiendas de retail.	Cerca de \$500,000 en el primer año.	30	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la mayoría de estilos exclusivos en las tiendas físicas. Priorizar las tiendas físicas en tallas y disponibilidad en general.
Altos costos por devoluciones que superan los proyectados.	Cerca de \$54,000 en el primer año.	90	<ul style="list-style-type: none"> Permitir sólo una devolución por compra en las políticas de la empresa. Hacer que el cliente corra con los gastos de envío de la compra y la devolución (si esta última aplica).
Las ventas reales son al menos un 50% inferiores a las proyectadas	\$269,000 en el primer año.	30	Al detectar una tendencia a bajas ventas a pesar de la alta inversión en marketing, el presupuesto debe ser reubicado de los años siguientes en el año en el que se detecta la baja en las ventas. Si es necesario más presupuesto, se debe contemplar la posibilidad de adquirir un segundo préstamo luego al inicio del año 3.
Las ventas decaen debido a una pérdida de confianza en la seguridad de las	\$269,000 en el primer año.	75	<ul style="list-style-type: none"> Obtener una certificación de terceros sobre la seguridad del sitio Web (McAfee SECURE). Garantizar que el desarrollo de la

transacciones			<p>aplicación de e-commerce y el costo del hosting incluya el uso de aplicaciones bancarias en las que las tarjetas de crédito sean manejadas completamente por esta entidad, y que la responsabilidad recaiga en este tercero (servicio similar a Google Checkout o PayPal).</p>
Un incidente de seguridad afecta la continuidad del negocio	Hasta \$1,650 al día después del incidente.	60	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una certificación de terceros sobre la seguridad del sitio Web (McAfee SECURE). • Invertir en planes de contingencia (pueden acarrear el doble de los gastos operativos totales).

CÓMO INICIAR EL NEGOCIO A TRAVÉS DE CAPITAL DE INVERSIÓN

Con un capital de \$50,000 se desarrollará el sitio Web de E-Commerce y se mantendrá el capital de trabajo necesario para mantener el negocio en el primer año. Esto incluye los salarios de los empleados que se agregarán a la división, pago de servicios de mercadeo y otros.

Aunque en el primer año existan dos meses con resultados negativos, la cantidad prestada permite tener liquidez a lo largo del año. El monto se comenzará a cancelar a partir de la segunda mitad del primer año, y los intereses al cabo de los dos años de validez del préstamo.

Se debe de notar que existen muchas tecnologías de bajo costo y que siempre es posible utilizar SaaS (*Software as a Service*, que es software alquilado, no adquirido). Esto puede reducir sustancialmente el uso del préstamo inicial, y permitir mucha más disponibilidad de efectivo en el primer año para responder a esta obligación antes del año 3.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ALCANZADOS

1. Mediante la investigación se logró establecer un marco de referencia que servirá a los directivos de la empresa MD para establecer su canal de ventas en líneas a través del sitio Web propuesto.
2. Se logró caracterizar el mercado meta actual de MD, con la información obtenida a través de la encuesta en línea realizada a 73 mujeres.
3. Se estableció la factibilidad de la venta de calzado en línea en la región centroamericana, al tener un sitio Web seguro con políticas de entrega adecuadas. Casi el 54% de las mujeres encuestadas estaría dispuesta a comprar zapatos en línea.

Para mayor información de la encuesta y los resultados, por favor refiérase al anexo *Encuesta sobre Tendencias del Mercado de Calzado para Dama y Resultados de Encuesta sobre Tendencias del Mercado de Calzado para Dama*.

ERROR ESTÁNDAR

Al considerar la pregunta 12 (*“Incluso si ya lo has hecho, ¿estarías dispuesto a comprar zapatos a través de Internet?”*) con la probabilidad p de que la respuesta sea positiva y utilizando una distribución t de Student, se tiene este error estándar:

$$\rho = \frac{p(1-p)}{N-1} = \frac{0.5479(1-0.5479)}{73-1} = 0.00344$$
$$\text{Error estándar} = \sqrt{\rho} = 5.87\%$$

El coeficiente de la distribución t con un 95% de confiabilidad y grados de libertad de $N - 1 = 72$ es 1.99. Al multiplicar este coeficiente por el error estándar encontrado y sumarlo/restarlo al estimador de la proporción (respuestas positivas a la pregunta 12 de la encuesta), se tiene este intervalo de confianza:

$$\text{Intervalo de confianza de valor} = [43.097\%, 66.483\%]$$

Esto significa que con un 95% de confiabilidad, el valor de la variable puede estar entre 43% y 66%. Este es un error grande (23 puntos porcentuales de diferencia) que pudo ser menor al usar un N mucho mayor.

CONCLUSIONES

- El mercado de Centroamérica está más preparado para el e-commerce de lo que estaba hace dos años. Cada vez existe más confianza en las transacciones realizadas en Internet.
- Un servicio de calidad siempre generará preferencia en los consumidores, sobre todo en este negocio: Políticas de cambio, entrega, respuesta a consultas de clientes, etc. Zappos.com, ahora parte de Amazon.com, se posicionó como líder mundial de venta de zapatos en línea gracias a una cultura organizacional y una estrategia enfocada a generar valor agregado al cliente en cada transacción.
- La venta de calzado en línea es un negocio factible para MD debido a la inexistencia de competencia en el mercado regional. Un crecimiento rápido es difícil de lograr, como también lo demuestra Zappos.com. La estrategia de marketing debe enfocarse en lograr un posicionamiento estable en tres años, generar confianza y capitalizar en la falta de inventario ocioso y gastos operativos importantes.

RECOMENDACIONES

- Iniciar el proyecto con una planificación exhaustiva, de tal forma que se explote la oportunidad que el negocio representa al ser pioneros en la industria, y se mantengan altos niveles de rentabilidad a largo plazo.
- Obtener un financiamiento que permita tener una liquidez sólida durante todos los años de operación. En esta forma, el negocio será sostenible dada la alta inversión inicial en tecnología y en posicionamiento de marca.
- Cancelar las obligaciones por préstamos a partir del primer año de operación para pagar la mínima cantidad de intereses posible.
- Mantener un alto grado de seguridad de tal forma que se mitigue el riesgo de daños a la imagen y pérdida de confianza en la marca y el servicio. Esto requerirá una mayor inversión inicial.
- Mantener una inversión de marketing constante y agresiva, pero que permita mantener los objetivos liquidez y resultados positivos en la mayor parte del año fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

Abrams, R. M. (1993). *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Grants Pass: PSI Research.

AméricaEconomía Intelligence. (2008). *Rompiendo los Pronósticos - Informe sobre Comercio Electrónico (B2C) en América Latina*. Visa.

AméricaEconomía. (13 de Mayo de 2010). *Visa registró volumen de pagos por US\$58.000M en A. Latina y el Caribe*. Recuperado el Mayo de 2010, de AméricaEconomía: <http://www.americaeconomia.com/notas/visa-registro-volumen-de-pagos-por-us58000m-en-latina-y-el-caribe>

AMNET Telecommunications, Ltda. (1 de Julio de 2008). *Publicidad - Tarifas y Paquetes*. Recuperado el 2 de Junio de 2010, de AMNET El Salvador: <http://www.grupoamnet.net/?lang=es&art=1026>

Camacho Sandoval, A. C. (s.f.). *Expansión de Payless en el país a buen paso*. Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de El Financiero, Costa Rica: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/marzo/08/negocios1888186.html

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. (2009). *El Salvador: Indicadores Económicos Seleccionados 2007-2009*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2009, de Cámara de Comercio e Industria de El Salvador: <http://www.camarasal.com/proyecciones2009.php>

CentralAmericaData.COM. (14 de Marzo de 2010). *El Volumen de Comercio Electrónico de Visa en América Latina y el Caribe Alcanza los US\$10.000 Millones*. Recuperado el 6 de Junio de 2010, de CentralAmericaData: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/EI_Volumen_de_Comercio_Electrónico_de_Visa_en_America_Latina_y_el_Caribe_Alcanza_los_US10000_Millones

De León, A. (4 de Septiembre de 2008). *e-comercio más seguro cuando cobre vigencia la ley*. Recuperado el 6 de Junio de 2010, de el Periódico de Guatemala: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20080904/pais/68927>

DIGESTYC. (2007). Censos de El Salvador. San Salvador, El Salvador.

El Diario de Hoy. (30 de Julio de 2001). *Adoc recibe premio mundial de calidad*. Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de El Diario de Hoy: <http://www.elsalvador.com/noticias/2001/7/30/NEGOCIOS/negoc2.html>

El Diario de Hoy. (24 de Marzo de 2010). *Crece el Comercio Electrónico*. Recuperado el 6 de Junio de 2010, de [elsalvador.com](http://www.elsalvador.com) - El Diario de Hoy: http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=6374&idArt=4638766

GoDaddy.com, Inc. (2010). *Business Hosting, Solutions to Start Your Online Business*. Recuperado el 2 de Mayo de 2010, de GoDaddy.com: <http://www.godaddy.com/Business/business-hosting.aspx?isc=nationwr3&ci=9043>

InMotion Hosting, Inc. (2010). *VPS Hosting by InMotion Hosting - Virtual Private Servers*. Recuperado el 2 de Mayo de 2010, de InMotion Hosting: http://www.inmotionhosting.com/vps_hosting.html

LeyLaboral.com. (s.f.). *Normas Laborales - El Salvador*. Recuperado el 23 de Mayo de 2010, de LeyLaboral.com: <http://www.leylaboral.com/elsalvador/intronormaselsalvador.aspx>

McAfee, Inc. (s.f.). *Secure Transactions | PCI Compliance | McAfee Secure for Websites*. Recuperado el 6 de Junio de 2010, de McAfee SECURE: <https://www.mcafeesecure.com/SignUp.sa?lang=EN>

Miniwatts Marketing Group. (Junio de 2010). Recuperado el 6 de Junio de 2010, de Internet Usage World Stats.

Naturalizer. (s.f.). *About Naturalizer.com*. Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de Naturalizer.com: http://www.naturalizer.com/Content.aspx?contentID=About_Us

Naturalizer El Salvador. (2009). Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de Naturalizer | El Salvador: <http://www.naturalizer.com.sv/>

Nave, R., Rivera, D., & Salinas, D. (2008). Plan de Negocio para MD.biz. San Salvador, El Salvador.

OWASP. (Mayo de 2006). Recuperado el 6 de Junio de 2010, de OWASP: http://www.owasp.org/index.php/Main_Page

Perfeto.com. (s.f.). *Empresas ADOC, S.A. DE C.V.* Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de Corporación Perfeto.com: <http://latinoamerica.perfeto.com/empresas-adoc-sa-de-cv/rosapv12200817091226/info/>

Proexport Colombia. (26 de Septiembre de 2007). *Costa Rica Manufacturas de Cuero*. Recuperado el 23 de Mayo de 2010, de Proexport Colombia: <http://www.intelelexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=8771&IDCompany=16>

Terra Networks. (18 de Noviembre de 2009). *Payless Shoesource Trae Felicidad A Los Consumidores En Esta Temporada De Fiestas Permitiéndoles Ahorrar, Sentirse Bien Y Pagar Menos* . Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de Terra: <http://noticias.terra.com/articulos/act2060188/>

USAID. (s.f.). *Anteproyecto de Ley de Comunicaciones y Firma Electrónica de El Salvador*. Recuperado el 6 de Junio de 2010, de Programa Regional de Comercio CAFTA-DR: <http://www.caftartp.com/web/guest/83>

VeriSign, Inc. (2010). *Product Description - Secure Site from VeriSign, Inc.* Recuperado el 6 de Junio de 2010, de VeriSign: <http://www.verisign.com/ssl/buy-ssl-certificates/secure-site-ssl-certificates/index.html>

Web Hosting Geeks, Inc. (2 de Mayo de 2010). *Best Ecommerce Hosting - Best Ecommerce Hosting Award.* Recuperado el 2 de Mayo de 2010, de Web Hosting Geeks: <http://webhostinggeeks.com/bestecommercehosting.html>

Wikimedia Foundation, Inc. (29 de Agosto de 2004). *Circuit City.* Recuperado el 5 de Octubre de 2009, de Wikipedia, the free encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Circuit_City

Wikimedia Foundation, Inc. (15 de Octubre de 2002). *Student's t-distribution.* Recuperado el 23 de Mayo de 2010, de Wikipedia, the free encyclopedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Student_t

GLOSARIO

B2C: (*Business-to-Customers*) Relaciones entre negocios y clientes. Modalidad de comercio electrónico en la cual las operaciones comerciales se realizan entre una empresa y sus usuarios finales.

Comercio Electrónico: Es la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

CRM: (*Customer Relationship Management*) Software para la administración y gestión de la relación con el cliente.

Cross-selling: Se llama **venta cruzada** y es la táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

E-Business: (*Electronic Business*) Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de gestión empresariales resultantes de la incorporación a los negocios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) generales y particularmente de Internet.

ERP: (*Enterprise Resource Planning*) Es un sistemas de **planificación de recursos empresariales** que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

Gateway: Frase usada para describir a una página de Internet diseñada para atraer visitantes y motores de búsqueda a un sitio Web en particular. Es pequeña, simple y altamente optimizada, su principal objetivo es atraer a visitantes en búsqueda de una palabra clave o frase y provee hipervínculos a páginas dentro del sitio Web.

Google AdWords: AdWords es un producto de Google que permite a las empresas publicar anuncios en línea. AdWords permite publicidad en forma textual, gráfica y en videos, de diferentes formas y tipos.

MD.biz: División de MD, que comercializará calzado a través de Internet. Utiliza un dominio de nivel superior (TLD) .BIZ.

SaaS: (Software as a Service) Se alquila un software para su uso en lugar de adquirir licencias permanentes. En muchos casos, puede demostrar ser más económico que adquirir el activo.

SCM: (*Supply Chain Management*) Es una solución de negocios enfocada en optimizar la planeación y las operaciones de la cadena de suministro de la empresa. La cadena de suministro está formada por todos y cada uno de los elementos que colaboran en crear valor agregado al producto o servicio que la empresa comercializa.

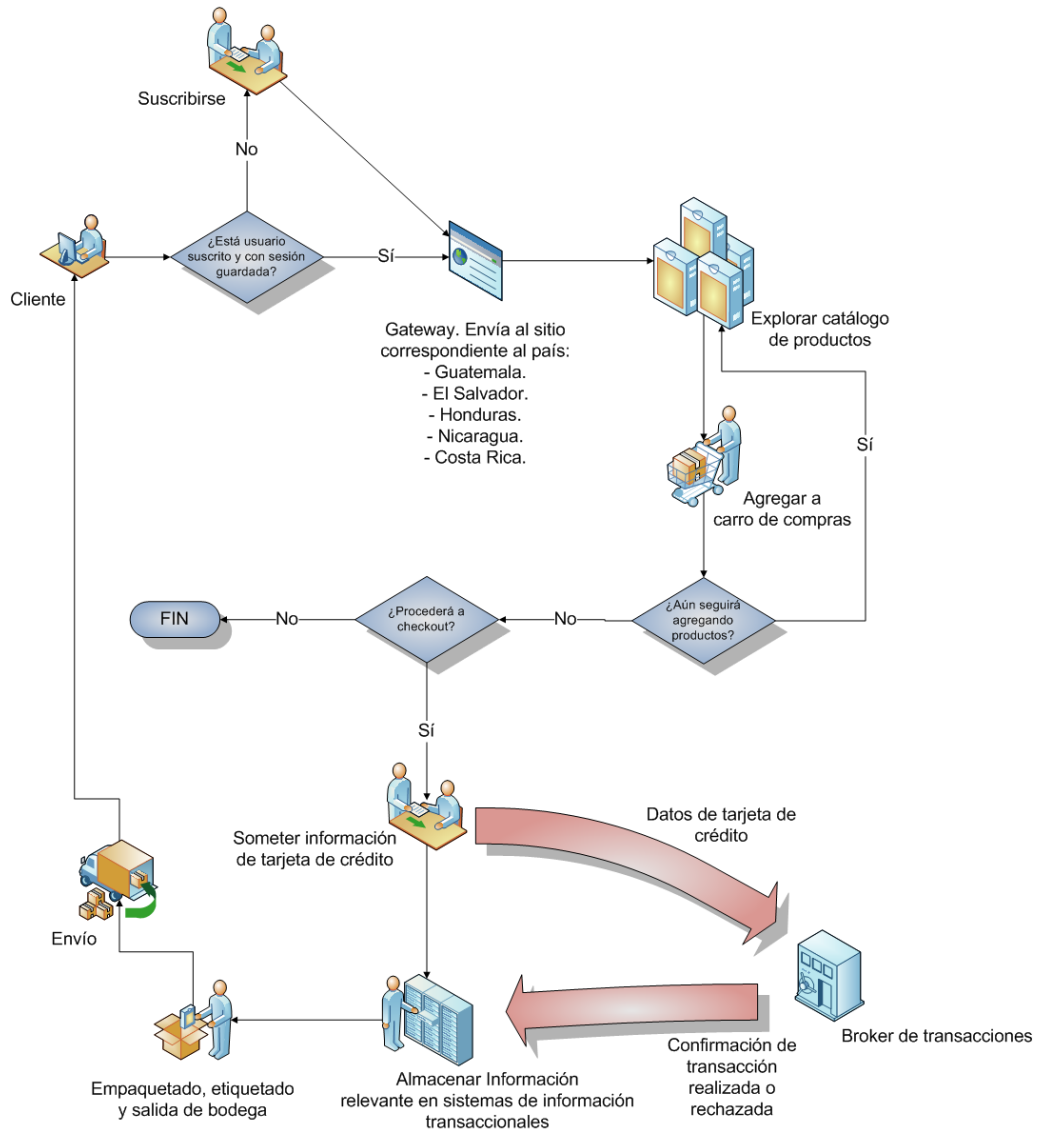
SEM: (*Search Engine Marketing*) Forma de mercadeo en Internet que busca incrementar la visibilidad de los sitios Web en los resultados de motores de búsqueda. Algunos como Google agregan un programa de afiliados desde cuyos sitios Web se pueden mostrar banners publicitarios estáticos o interactivos, dependiendo de la inversión del marketer.

Up-selling: Subir de calidad y atributos de los productos ofertados.

Web Hosting: Es un **alojamiento Web**, servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía Web. Así, los Web Host, son compañías que proporcionan espacio de un servidor a sus clientes.

ANEXOS

DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA EN LÍNEA



PRESUPUESTO DE MARKETING

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Asistencia Profesional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$0.00
Agencias de Publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$0.00
Brochures/Panfletos/Flyers	-	-	-	\$6,000.00	\$6,000.00	-				\$6,000.00	\$6,000.00		\$24,000.00
Publicidad en Medios	\$0.00	\$0.00	\$12,275.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$12,275.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$12,275.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$12,275.00	\$66,500.00
Periódicos (5 países)	-		\$6,000.00	-	-	\$6,000.00			\$6,000.00			\$6,000.00	\$24,000.00
Revistas (5 países)	-	-	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$2,900.00	\$29,000.00
Televisión	-	-	\$3,375.00			\$3,375.00		-	\$3,375.00			\$3,375.00	\$13,500.00
Search Engine Marketing	\$600.00	\$1,200.00	\$750.00	\$1,100.00	\$1,500.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$2,100.00	\$2,400.00	\$3,300.00	\$18,950.00
TOTAL	\$600.00	\$1,200.00	\$13,025.00	\$10,000.00	\$10,400.00	\$13,475.00	\$4,100.00	\$4,700.00	\$14,075.00	\$11,000.00	\$11,300.00	\$15,575.00	\$109,450.00

TABLA DE COSTOS INICIALES

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Instalaciones	Renta inicial/ compra	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Otros gastos (mantenimiento, etc.)	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00
	Mejoras	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Equipo	Muebles	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$750.00
	Equipo: lectores opticos	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$400.00
	Computadoras	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$3,000.00
	Software	\$3,000.00	\$0.00	\$9,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$12,000.00
Materiales / Proveedores	Inventario de inicio	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Materiales para el embalaje	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$312.50	\$312.50	\$312.50	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$437.50	\$437.50	\$437.50	\$4,125.00
	Volantes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$0.00	\$24,000.00
Honorarios y Otros Costos	Consultor de Mercadeo (Brand Vision)	\$0.00	\$0.00	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	\$6,000.00
	Diseño Visual del Sitio Web (DO Studio)	\$5,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,000.00	\$0.00	\$10,000.00
	Publicidad y Actividades Promocionales	\$600.00	\$1,200.00	\$13,025.00	\$4,000.00	\$4,400.00	\$13,475.00	\$4,100.00	\$4,700.00	\$14,075.00	\$5,000.00	\$5,300.00	\$15,575.00	\$85,450.00
	Hosting y otros gastos para sitio Web	\$1,439.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$2,814.00
Capital	Salarios	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$8,866.67	\$82,016.67
TOTAL		\$17,739.00	\$9,025.00	\$32,850.00	\$17,637.50	\$17,937.50	\$21,012.50	\$11,700.00	\$12,300.00	\$21,675.00	\$21,662.50	\$23,962.50	\$25,454.17	\$232,955.67

VENTAS TOTALES POR LÍNEA

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Zapatos para Dama, de Vestir	\$1,875.00	\$5,362.50	\$4,125.00	\$6,847.50	\$13,200.00	\$8,250.00	\$8,250.00	\$10,312.50	\$4,950.00	\$6,600.00	\$10,312.50	\$17,572.50	\$97,657.50
Volumen de Unidades	150	325	250	415	800	500	500	625	300	400	625	1,065	5,955
Costo de Venta Unitario Promedio	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	
Precio de Venta Unitario Promedio	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	
Costos Variables Totales	\$375.00	\$812.50	\$625.00	\$1,037.50	\$2,000.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,562.50	\$750.00	\$1,000.00	\$1,562.50	\$2,662.50	\$14,887.50
Costo de Venta Total	\$1,500.00	\$3,250.00	\$2,500.00	\$4,150.00	\$8,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$6,250.00	\$3,000.00	\$4,000.00	\$6,250.00	\$10,650.00	\$59,550.00
Ingresos Brutos	\$3,750.00	\$9,425.00	\$7,250.00	\$12,035.00	\$23,200.00	\$14,500.00	\$14,500.00	\$18,125.00	\$8,700.00	\$11,600.00	\$18,125.00	\$30,885.00	\$172,095.00
Ingresos Netos	\$1,875.00	\$5,362.50	\$4,125.00	\$6,847.50	\$13,200.00	\$8,250.00	\$8,250.00	\$10,312.50	\$4,950.00	\$6,600.00	\$10,312.50	\$17,572.50	\$97,657.50
Zapatos para Dama, Casuales	\$1,187.50	\$1,900.00	\$2,850.00	\$4,085.00	\$6,175.00	\$2,992.50	\$5,700.00	\$5,035.00	\$2,612.50	\$2,850.00	\$2,375.00	\$8,407.50	\$46,170.00
Volumen de Unidades	125	200	300	430	650	315	600	530	275	300	250	885	4,860
Costo de Venta Unitario Promedio	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	
Precio de Venta Unitario Promedio	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	
Costos Variables Totales	\$312.50	\$500.00	\$750.00	\$1,075.00	\$1,625.00	\$787.50	\$1,500.00	\$1,325.00	\$687.50	\$750.00	\$625.00	\$2,212.50	\$12,150.00
Costo de Venta Total	\$1,000.00	\$1,600.00	\$2,400.00	\$3,440.00	\$5,200.00	\$2,520.00	\$4,800.00	\$4,240.00	\$2,200.00	\$2,400.00	\$2,000.00	\$7,080.00	\$38,880.00
Ingresos Brutos	\$2,500.00	\$4,000.00	\$6,000.00	\$8,600.00	\$13,000.00	\$6,300.00	\$12,000.00	\$10,600.00	\$5,500.00	\$6,000.00	\$5,000.00	\$17,700.00	\$97,200.00
Ingresos Netos	\$1,187.50	\$1,900.00	\$2,850.00	\$4,085.00	\$6,175.00	\$2,992.50	\$5,700.00	\$5,035.00	\$2,612.50	\$2,850.00	\$2,375.00	\$8,407.50	\$46,170.00
Artículos PUMA®	\$1,750.00	\$2,800.00	\$3,850.00	\$5,950.00	\$8,750.00	\$14,000.00	\$10,500.00	\$8,750.00	\$7,875.00	\$7,000.00	\$8,750.00	\$14,000.00	\$93,975.00
Volumen de Unidades	50	80	110	170	250	400	300	250	225	200	250	400	2,685
Costo de Venta Unitario Promedio	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	
Precio de Venta Unitario Promedio	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	\$63	
Costos Variables Totales	\$125.00	\$200.00	\$275.00	\$425.00	\$625.00	\$1,000.00	\$750.00	\$625.00	\$562.50	\$500.00	\$625.00	\$1,000.00	\$6,712.50
Costo de Venta Total	\$1,250.00	\$2,000.00	\$2,750.00	\$4,250.00	\$6,250.00	\$10,000.00	\$7,500.00	\$6,250.00	\$5,625.00	\$5,000.00	\$6,250.00	\$10,000.00	\$67,125.00
Ingresos Brutos	\$3,125.00	\$5,000.00	\$6,875.00	\$10,625.00	\$15,625.00	\$25,000.00	\$18,750.00	\$15,625.00	\$14,062.50	\$12,500.00	\$15,625.00	\$25,000.00	\$167,812.50
Ingresos Netos	\$1,750.00	\$2,800.00	\$3,850.00	\$5,950.00	\$8,750.00	\$14,000.00	\$10,500.00	\$8,750.00	\$7,875.00	\$7,000.00	\$8,750.00	\$14,000.00	\$93,975.00
Zapatos para Caballeros y Niños	\$420.00	\$910.00	\$1,400.00	\$1,820.00	\$4,290.00	\$4,950.00	\$4,125.00	\$3,712.50	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,712.50	\$5,775.00	\$38,375.00
Volumen de Unidades	30	65	100	130	260	300	250	225	220	220	225	350	2,375
Costo de Venta Unitario Promedio	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	\$11.00	
Precio de Venta Unitario Promedio	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	\$27.50	
Costos Variables Totales	\$75.00	\$162.50	\$250.00	\$325.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$812.50
Costo de Venta Total	\$330.00	\$715.00	\$1,100.00	\$1,430.00	\$2,860.00	\$3,300.00	\$2,750.00	\$2,475.00	\$2,420.00	\$2,420.00	\$2,475.00	\$3,850.00	\$26,125.00
Ingresos Brutos	\$825.00	\$1,787.50	\$2,750.00	\$3,575.00	\$7,150.00	\$8,250.00	\$6,875.00	\$6,187.50	\$6,050.00	\$6,050.00	\$6,187.50	\$9,625.00	\$65,312.50
Ingresos Netos	\$420.00	\$910.00	\$1,400.00	\$1,820.00	\$4,290.00	\$4,950.00	\$4,125.00	\$3,712.50	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,712.50	\$5,775.00	\$38,375.00
Accesorios	\$600.00	\$960.00	\$840.00	\$1,200.00	\$2,400.00	\$2,064.00	\$2,040.00	\$2,100.00	\$2,040.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$3,690.00	\$22,074.00
Volumen de Unidades	100	160	140	200	400	344	340	350	340	345	345	615	3,679
Costo de Venta Unitario Promedio	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	
Precio de Venta Unitario Promedio	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	
Costos Variables Totales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costo de Venta Total	\$400.00	\$640.00	\$560.00	\$800.00	\$1,600.00	\$1,376.00	\$1,360.00	\$1,400.00	\$1,360.00	\$1,380.00	\$1,380.00	\$2,460.00	\$14,716.00
Ingresos Brutos	\$1,000.00	\$1,600.00	\$1,400.00	\$2,000.00	\$4,000.00	\$3,440.00	\$3,400.00	\$3,500.00	\$3,400.00	\$3,450.00	\$3,450.00	\$6,150.00	\$36,790.00
Ingresos Netos	\$600.00	\$960.00	\$840.00	\$1,200.00	\$2,400.00	\$2,064.00	\$2,040.00	\$2,100.00	\$2,040.00	\$2,070.00	\$2,070.00	\$3,690.00	\$22,074.00
TOTAL DE INGRESOS NETOS	\$5,832.50	\$11,932.50	\$13,065.00	\$19,902.50	\$34,815.00	\$32,256.50	\$30,615.00	\$29,910.00	\$21,107.50	\$22,150.00	\$27,220.00	\$49,445.00	\$298,251.50

TABLA DE INVENTARIOS – AÑO 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inventario Inicial	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Unidades de Inventario Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	\$4,480.00	\$8,205.00	\$9,310.00	\$14,070.00	\$23,910.00	\$22,196.00	\$21,410.00	\$20,615.00	\$14,605.00	\$15,200.00	\$18,355.00	\$34,040.00
Mercadería Disponible para la Venta	\$4,480.00	\$8,205.00	\$9,310.00	\$14,070.00	\$23,910.00	\$22,196.00	\$21,410.00	\$20,615.00	\$14,605.00	\$15,200.00	\$18,355.00	\$34,040.00
Inventario Final	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Unidades de Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de Ventas	\$4,480.00	\$8,205.00	\$9,310.00	\$14,070.00	\$23,910.00	\$22,196.00	\$21,410.00	\$20,615.00	\$14,605.00	\$15,200.00	\$18,355.00	\$34,040.00

TABLA DE SALARIOS

Para el año 2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Gerencia													
Número de Empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Salario / Remuneraciones	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$2,400.00	\$22,200.00
Cuota para Administración de Fondo de Pensiones	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$112.50	\$150.00	\$1,387.50
Seguro Social	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$10.41	\$124.87
Retención de Renta	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$133.81	\$139.06	\$1,610.97
Costos Totales	\$1,800.00	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,056.72	\$2,699.46	\$25,066.62
Administrativo / Soporte													
Número de Empleados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Salario / Remuneraciones	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$4,800.00	\$44,400.00
Cuota para Administración de Fondo de Pensiones	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$300.00	\$2,775.00
Seguro Social	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$31.22	\$374.61
Retención de Renta	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$221.43	\$341.43	\$2,777.16
Costos Totales	\$3,600.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$3,825.00	\$5,100.00	\$46,950.00
Operaciones / Producción													
Número de Empleados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Salario / Remuneraciones	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,250.00	\$1,666.67	\$15,416.67
Cuota para Administración de Fondo de Pensiones	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$78.13	\$104.17	\$963.54
Seguro Social	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$37.50	\$50.00	\$462.50
Retención de Renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$16.07	\$16.07
Costos Totales	\$1,250.00	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,328.13	\$1,770.83	\$16,302.08
TOTAL													
Número de Empleados	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Salario / Remuneraciones	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$8,866.67	\$82,016.67
Cuota para Administración de Fondo de Pensiones	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$415.63	\$554.17	\$5,126.04
Seguro Social	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$79.12	\$91.62	\$961.98
Retención de Renta	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$355.24	\$496.55	\$4,404.19
COSTOS TOTALES	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$8,866.67	\$82,016.67

ESTADO DE RESULTADOS – AÑO 1

Para el año 2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESO													
Ventas Brutas (incluye costos variables)	\$11,200.00	\$21,812.50	\$24,275.00	\$36,835.00	\$62,975.00	\$57,490.00	\$55,525.00	\$54,037.50	\$37,712.50	\$39,600.00	\$48,387.50	\$89,360.00	\$539,210.00
Ventas Netas	\$11,200.00	\$21,812.50	\$24,275.00	\$36,835.00	\$62,975.00	\$57,490.00	\$55,525.00	\$54,037.50	\$37,712.50	\$39,600.00	\$48,387.50	\$89,360.00	\$539,210.00
Costo de Ventas	\$4,480.00	\$8,205.00	\$9,310.00	\$14,070.00	\$23,910.00	\$22,196.00	\$21,410.00	\$20,615.00	\$14,605.00	\$15,200.00	\$18,355.00	\$34,040.00	\$206,396.00
UTILIDAD BRUTA	\$6,720.00	\$13,607.50	\$14,965.00	\$22,765.00	\$39,065.00	\$35,294.00	\$34,115.00	\$33,422.50	\$23,107.50	\$24,400.00	\$30,032.50	\$55,320.00	\$332,814.00
Gastos Generales y de Administración													
Salarios y beneficios a empleados	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$6,650.00	\$8,866.67	\$82,016.67
Servicios Profesionales	\$5,000.00	\$0.00	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,000.00	\$5,000.00	\$0.00	\$16,000.00
Alquiler de Equipo ¹	\$1,439.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$2,814.00
Papelería y Útiles ²	\$450.00	\$450.00	\$450.00	\$512.50	\$512.50	\$512.50	\$575.00	\$575.00	\$575.00	\$637.50	\$637.50	\$637.50	\$6,525.00
Marketing y Publicidad	\$600.00	\$1,200.00	\$13,025.00	\$10,000.00	\$10,400.00	\$13,475.00	\$4,100.00	\$4,700.00	\$14,075.00	\$11,000.00	\$11,800.00	\$15,575.00	\$109,450.00
Gastos por Pago de Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,125.00	\$2,125.00
Depreciación	\$25.00	\$50.00	\$75.00	\$89.58	\$100.00	\$110.42	\$120.83	\$131.25	\$141.67	\$152.08	\$162.50	\$172.92	\$1,331.25
Amortización	\$0.00	\$0.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$5,000.00
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$14,164.00	\$8,475.00	\$23,825.00	\$17,877.08	\$18,287.50	\$21,372.92	\$12,070.83	\$12,681.25	\$22,066.67	\$22,064.58	\$24,375.00	\$28,002.08	\$225,261.92
Utilidad Neta antes de Impuestos	(\$7,444.00)	\$5,132.50	(\$8,860.00)	\$4,887.92	\$20,777.50	\$13,921.08	\$22,044.17	\$20,741.25	\$1,040.83	\$2,335.42	\$5,657.50	\$27,317.92	\$107,552.08
Impuesto sobre la Renta	\$0.00	\$1,283.13	\$0.00	\$1,221.98	\$5,194.38	\$3,480.27	\$5,511.04	\$5,185.31	\$260.21	\$583.85	\$1,414.38	\$6,829.48	\$30,964.02
Reserva Legal	\$0.00	\$359.28	\$0.00	\$342.15	\$1,454.43	\$974.48	\$1,543.09	\$1,451.89	\$72.86	\$163.48	\$396.03	\$1,912.25	\$8,669.93
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	(\$7,444.00)	\$3,490.10	(\$8,860.00)	\$3,323.78	\$14,128.70	\$9,466.34	\$14,990.03	\$14,104.05	\$707.77	\$1,588.08	\$3,847.10	\$18,576.18	\$67,918.14

¹ Hosting de sitio Web a través de GoDaddy.

² Compra de materiales para embalaje y otros gastos.

ESTADO DE RESULTADOS – AÑO 2

Para el año 2012	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	TOTAL
INGRESO					
Ventas Brutas (incluye costos variables)	\$80,202.50	\$235,950.00	\$209,130.50	\$283,756.00	\$809,039.00
Ventas Netas	\$80,202.50	\$235,950.00	\$209,130.50	\$283,756.00	\$809,039.00
Costo de Ventas	\$30,793.00	\$56,970.00	\$80,414.60	\$108,152.00	\$276,329.60
UTILIDAD BRUTA	\$49,409.50	\$178,980.00	\$128,715.90	\$175,604.00	\$532,709.40
Gastos Generales y de Administración					
Salarios y remuneraciones	\$19,950.00	\$19,950.00	\$19,950.00	\$26,600.00	\$86,450.00
Servicios Profesionales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Alquiler de Equipo ¹	\$694.00	\$375.00	\$375.00	\$375.00	\$1,819.00
Papelería y Útiles ²	\$1,890.00	\$2,306.25	\$2,449.50	\$3,060.00	\$9,705.75
Marketing y Publicidad	\$29,650.00	\$48,450.00	\$66,850.00	\$67,750.00	\$212,700.00
Gastos por Pagos de Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,250.00	\$4,250.00
Depreciación	\$518.75	\$518.75	\$518.75	\$518.75	\$2,075.00
Amortización	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	\$6,000.00
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$54,202.75	\$73,100.00	\$91,643.25	\$104,053.75	\$322,999.75
Utilidad Neta antes de Impuestos	(\$4,793.25)	\$105,880.00	\$37,072.65	\$71,550.25	\$209,709.65
Impuesto sobre la Renta	\$0.00	\$26,470.00	\$9,268.16	\$17,887.56	\$53,625.73
Reserva Legal	\$0.00	\$7,411.60	\$2,595.09	\$5,008.52	\$15,015.20
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	(\$4,793.25)	\$71,998.40	\$25,209.40	\$48,654.17	\$141,068.72

¹ Hosting de sitio Web a través de GoDaddy.

² Compra de materiales para embalaje y otros gastos.

ESTADO DE RESULTADOS – AÑO 3

Para el año 2013	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	TOTAL
INGRESO					
Ventas Brutas (incluye costos variables)	\$120,303.75	\$353,925.00	\$313,695.75	\$425,634.00	\$1213,558.50
Ventas Netas	\$120,303.75	\$353,925.00	\$313,695.75	\$425,634.00	\$1213,558.50
Costo de Ventas	\$46,189.50	\$85,455.00	\$120,621.90	\$162,228.00	\$414,494.40
UTILIDAD BRUTA	\$74,114.25	\$268,470.00	\$193,073.85	\$263,406.00	\$799,064.10
Gastos Generales y de Administración					
Salarios y remuneraciones	\$19,950.00	\$19,950.00	\$19,950.00	\$26,600.00	\$86,450.00
Alquiler de Equipo ¹	\$1,041.00	\$562.50	\$562.50	\$562.50	\$2,728.50
Papelería y Útiles ²	\$2,835.00	\$3,459.38	\$3,674.25	\$4,590.00	\$14,558.63
Marketing y Publicidad	\$51,887.50	\$84,787.50	\$116,987.50	\$118,562.50	\$372,225.00
Gastos por Pago de Intereses	\$0.00	\$2,125.00	\$0.00	\$0.00	\$2,125.00
Depreciación	\$368.75	\$218.75	\$125.00	\$31.25	\$743.75
Amortización	\$1,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,000.00
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$77,082.25	\$111,103.13	\$141,299.25	\$158,346.25	\$487,830.88
Utilidad Neta antes de Impuestos	(\$2,968.00)	\$157,366.88	\$51,774.60	\$105,059.75	\$311,233.23
Impuesto sobre la Renta	\$0.00	\$39,341.72	\$12,943.65	\$26,264.94	\$78,550.31
Reserva Legal	\$0.00	\$11,015.68	\$3,624.22	\$7,354.18	\$21,994.09
UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS	(\$2,968)	\$107,009	\$35,207	\$71,441	\$210,688.83

¹ Hosting de sitio Web a través de GoDaddy.

² Compra de materiales para embalaje y otros gastos.

FLUJO DE EFECTIVO – AÑO 1

Para el año 2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
RECIBOS DE EFECTIVO													
Ingresos por Ventas													
Ventas en Efectivo	\$11,200.00	\$21,812.50	\$24,275.00	\$36,835.00	\$62,975.00	\$57,490.00	\$55,525.00	\$54,037.50	\$37,712.50	\$39,600.00	\$48,387.50	\$89,360.00	\$539,210.00
Acumuladas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Efectivo por Ventas	\$11,200.00	\$21,812.50	\$24,275.00	\$36,835.00	\$62,975.00	\$57,490.00	\$55,525.00	\$54,037.50	\$37,712.50	\$39,600.00	\$48,387.50	\$89,360.00	\$539,210.00
Ingresos por Financiamiento													
Ingresos por Interés	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos por Préstamos	\$50,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50,000.00
Total de Efectivo por Financiamiento	\$50,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50,000.00
Total de Recibos de Efectivo	\$61,200.00	\$21,812.50	\$24,275.00	\$36,835.00	\$62,975.00	\$57,490.00	\$55,525.00	\$54,037.50	\$37,712.50	\$39,600.00	\$48,387.50	\$89,360.00	\$589,210.00
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO													
Gastos													
Adquisición de Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de Operación	\$14,139.00	\$8,425.00	\$23,250.00	\$17,287.50	\$17,687.50	\$20,762.50	\$11,450.00	\$12,050.00	\$21,425.00	\$21,412.50	\$23,712.50	\$25,204.17	\$216,805.67
Pagos de Préstamos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,083.33	\$2,083.33	\$2,083.33	\$2,083.33	\$2,083.33	\$2,083.33	\$12,500.00
Pago de Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pagos de Impuestos sobre la Renta	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Otros Gastos/Compra de Equipo	\$3,600.00	\$600.00	\$9,600.00	\$350.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$250.00	\$16,150.00
Pago de Mercadería	\$4,480.00	\$8,205.00	\$9,310.00	\$14,070.00	\$23,910.00	\$22,196.00	\$21,410.00	\$20,615.00	\$14,605.00	\$15,200.00	\$18,355.00	\$34,040.00	\$206,396.00
Total de Desembolsos de Efectivo	\$22,219.00	\$17,230.00	\$42,160.00	\$31,707.50	\$41,847.50	\$43,208.50	\$35,193.33	\$34,998.33	\$38,363.33	\$38,945.83	\$44,400.83	\$61,577.50	\$451,851.67
Flujo de Caja Neto	\$38,981.00	\$4,582.50	(\$17,885.00)	\$5,127.50	\$21,127.50	\$14,281.50	\$20,331.67	\$19,039.17	(\$650.83)	\$654.17	\$3,986.67	\$27,782.50	
Balance Inicial de Efectivo	\$0.00	\$38,981.00	\$43,563.50	\$25,678.50	\$30,806.00	\$51,933.50	\$66,215.00	\$86,546.67	\$105,585.83	\$104,935.00	\$105,589.17	\$109,575.83	
Recibos de Efectivo	\$61,200.00	\$21,812.50	\$24,275.00	\$36,835.00	\$62,975.00	\$57,490.00	\$55,525.00	\$54,037.50	\$37,712.50	\$39,600.00	\$48,387.50	\$89,360.00	
Desembolsos de Efectivo	\$22,219.00	\$17,230.00	\$42,160.00	\$31,707.50	\$41,847.50	\$43,208.50	\$35,193.33	\$34,998.33	\$38,363.33	\$38,945.83	\$44,400.83	\$61,577.50	
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	\$38,981.00	\$43,563.50	\$25,678.50	\$30,806.00	\$51,933.50	\$66,215.00	\$86,546.67	\$105,585.83	\$104,935.00	\$105,589.17	\$109,575.83	\$137,358.33	

FLUJO DE EFECTIVO – AÑO 2

Para el año 2012	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	TOTAL
RECIBOS DE EFECTIVO					
Ingresos por Ventas					
Ventas en Efectivo	\$80,202.50	\$235,950.00	\$209,130.50	\$283,756.00	\$809,039.00
Acumuladas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Efectivo por Ventas	\$80,202.50	\$235,950.00	\$209,130.50	\$283,756.00	\$809,039.00
Ingresos por Financiamiento					
Ingresos por Interés	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos por Préstamos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Efectivo por Financiamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Recibos de Efectivo	\$80,202.50	\$235,950.00	\$209,130.50	\$283,756.00	\$809,039.00
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO					
Gastos					
Adquisición de Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de Operación	\$52,184.00	\$71,081.25	\$89,624.50	\$97,785.00	\$310,674.75
Pagos de Préstamos	\$6,250.00	\$6,250.00	\$6,250.00	\$6,250.00	\$25,000.00
Pago de Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pagos de Impuestos sobre la Renta	\$30,964.02	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$30,964.02
Otros Gastos/Compra de Equipo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pago de Mercadería	\$30,793.00	\$56,970.00	\$80,414.60	\$108,152.00	\$276,329.60
Total de Desembolsos de Efectivo	\$120,191.02	\$134,301.25	\$176,289.10	\$212,187.00	\$642,968.37
Flujo de Caja Neto	(\$39,988.52)	\$101,648.75	\$32,841.40	\$71,569.00	
Balance Inicial de Efectivo	\$137,358.33	\$97,369.81	\$199,018.56	\$231,859.96	
Recibos de Efectivo	\$80,202.50	\$235,950.00	\$209,130.50	\$283,756.00	
Desembolsos de Efectivo	\$120,191.02	\$134,301.25	\$176,289.10	\$212,187.00	
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	\$97,369.81	\$199,018.56	\$231,859.96	\$303,428.96	

FLUJO DE EFECTIVO – AÑO 3

Para el año 2013	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	TOTAL
RECIBOS DE EFECTIVO					
Ingresos por Ventas					
Ventas en Efectivo	\$120,303.75	\$353,925.00	\$313,695.75	\$425,634.00	\$1213,558.50
Acumuladas	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Efectivo por Ventas	\$120,303.75	\$353,925.00	\$313,695.75	\$425,634.00	\$1213,558.50
Ingresos por Financiamiento					
Ingresos por Interés	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos por Préstamos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Efectivo por Financiamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total de Recibos de Efectivo	\$120,303.75	\$353,925.00	\$313,695.75	\$425,634.00	\$1213,558.50
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO					
Gastos					
Adquisición de Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos de Operación	\$75,713.50	\$108,759.38	\$141,174.25	\$158,315.00	\$483,962.13
Pagos de Préstamos	\$6,250.00	\$6,250.00	\$0.00	\$0.00	\$12,500.00
Pago de Intereses	\$0.00	\$8,500.00	\$0.00	\$0.00	\$8,500.00
Pagos de Impuestos sobre la Renta	\$53,625.73	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$53,625.73
Otros Gastos/Compra de Equipo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Pago de Mercadería	\$46,189.50	\$85,455.00	\$120,621.90	\$162,228.00	\$414,494.40
Total de Desembolsos de Efectivo	\$181,778.73	\$208,964.38	\$261,796.15	\$320,543.00	\$973,082.25
Flujo de Caja Neto	(\$61,474.98)	\$144,960.63	\$51,899.60	\$105,091.00	
Balance Inicial de Efectivo	\$303,428.96	\$241,953.99	\$386,914.61	\$438,814.21	
Recibos de Efectivo	\$120,303.75	\$353,925.00	\$313,695.75	\$425,634.00	
Desembolsos de Efectivo	\$181,778.73	\$208,964.38	\$261,796.15	\$320,543.00	
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	\$241,953.99	\$386,914.61	\$438,814.21	\$543,905.21	

BALANCE GENERAL – AÑO 1

Balance General
Para la División MD.biz
 Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

	Inicial		1er. Trimestre		2o. Trimestre		3er. Trimestre		4o. Trimestre	
	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER
ACTIVO										
Activo Corriente										
Efectivo	\$50,000.00		\$25,678.50		\$66,215.00		\$104,935.00		\$137,358.33	
Inventario	\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00	
Activo Corriente Total	\$50,000.00		\$25,678.50		\$66,215.00		\$104,935.00		\$137,358.33	
Activo Fijo										
Mobiliario y Equipo	\$0.00		\$1,800.00		\$2,650.00		\$3,400.00		\$4,150.00	
Software	\$0.00		\$12,000.00		\$12,000.00		\$12,000.00		\$12,000.00	
Menos depreciación acumulada	\$0.00		(\$650.00)		(\$2,450.00)		(\$4,343.75)		(\$6,331.25)	
Activo Fijo Total	\$0.00		\$13,150.00		\$12,200.00		\$11,056.25		\$9,818.75	
ACTIVO TOTAL	\$50,000.00		\$38,828.50		\$78,415.00		\$115,991.25		\$147,177.08	
PASIVO Y CAPITAL										
Pasivo Corriente										
Sobregiro Bancario		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Cuentas por Pagar		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Cuentas por Pagar - MD		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Impuestos por Pagar		\$0.00		\$1,283.13		\$11,179.75		\$22,136.31		\$30,964.02
Documentos por Pagar a corto plazo		\$50,000.00		\$50,000.00		\$50,000.00		\$43,750.00		\$37,500.00
Intereses por Pagar		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$2,125.00
Pasivo Corriente Total		\$50,000.00		\$51,283.13		\$61,179.75		\$65,886.31		\$70,589.02
Pasivo a Largo Plazo										
Documentos por Pagar a largo plazo		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Pasivo a Largo Plazo Total		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Patrimonio										
Aporte de los Accionistas		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00		\$0.00
Reservas		\$0.00		\$359.28		\$3,130.33		\$6,198.17		\$8,669.93
Utilidades Retenidas		\$0.00		(\$12,813.90)		\$14,104.92		\$43,906.77		\$67,918.14
Patrimonio Total		\$0.00		(\$12,454.63)		\$17,235.25		\$50,104.94		\$76,588.06
PASIVO Y CAPITAL TOTAL		\$50,000.00		\$38,828.50		\$78,415.00		\$115,991.25		\$147,177.08

BALANCE GENERAL – AÑOS 2 Y 3

Balance General
Para la División MD.biz

Del 1 de enero al 31 de diciembre del año correspondiente.

	2012		2013	
	DEBE	HABER	DEBE	HABER
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo	\$303,428.96		\$543,905.21	
Inventario	\$0.00		\$0.00	
Activo Corriente Total	\$303,428.96		\$543,905.21	
Activo Fijo				
Mobiliario y Equipo	\$4,150.00		\$4,150.00	
Software	\$12,000.00		\$12,000.00	
Menos depreciación acumulada	(\$14,406.25)		(\$16,150.00)	
Activo Fijo Total	\$1,743.75		\$0.00	
ACTIVO TOTAL	<u>\$305,172.71</u>		<u>\$543,905.21</u>	
PASIVO Y CAPITAL				
Pasivo Corriente				
Cuentas por Pagar		\$0.00		\$0.00
Cuenta por Pagar - MD		\$0.00		\$0.00
Impuestos por Pagar		\$53,625.73		\$78,550.31
Documentos por Pagar a Corto Plazo		\$12,500.00		\$0.00
Intereses por Pagar		\$6,375.00		\$0.00
Pasivo Corriente Total		\$72,500.73		\$78,550.31
Pasivo a Largo Plazo				
Documentos por Pagar a largo plazo		\$0.00		\$0.00
Pasivo a Largo Plazo Total		\$0.00		\$0.00
Patrimonio				
Aporte de los Accionistas		\$0.00		\$0.00
Reservas		\$23,685.13		\$45,679.21
Utilidades Retenidas		\$208,986.86		\$419,675.69
Patrimonio Total		\$232,671.99		\$465,354.91
PASIVO Y CAPITAL TOTAL		<u>\$305,172.71</u>		<u>\$543,905.21</u>

PROTOTIPO DE SITIO WEB

Logo

Búsqueda [Búsqueda Avanzada](#)

Bienvenida, Jane Doe. Por favor no olvides ver artículos recomendados para ti.

- Los de Noche
- Los de Oficina
- Los Casuales
- Los PUMA®
- Los Relacionados
- Inicio

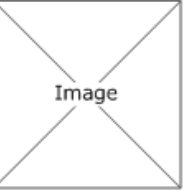



Noticias y Artículos Nuevos

Lorem ipsum onsectetuer adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat.

Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum.





Publicidad Propia, Socio de Negocio, o Información de Interés

Nuevas Adiciones



[Ver más...](#)

Recomendados para Ti



[Ver más...](#)

[Ayuda](#) [Información de la Empresa](#)

INFORMACIÓN DE SERVICIOS DE CORREO POR PAÍS

Correo Nacional de Costa Rica



La solicitud de servicio se hará en cualquiera de las sucursales de Correos de Costa Rica o vía telefónica al Departamento de Servicio al Cliente. Las 122 sucursales en todo el territorio nacional.

Peso

Peso Máximo por envío: 2 Kilogramos

Sucursales

Sucursales área Metropolitana			
Escalón de Peso	Ámbito	Tarifa Colones Costarricenses	Tarifa Dólares
Primer kilogramo	Área Metropolitana	1,200.00	\$2.37
Primer kilogramo	Resto del país	1,600.00	\$3.17
Sucursales Resto del país			
Primer kilogramo	Área Metropolitana	1,600.00	\$3.17
Primer kilogramo	Resto del país	2,000.00	\$3.96

Tiempo de entrega

En las áreas urbanas 24 horas después de su depósito y 2 días en las áreas rurales.

Ventajas

Rapidez: Es un servicio rápido con, tarifas más accesibles del mercado, con más puntos de recepción, mas puntos de entrega, frecuencia de recolección y entrega diaria.

Su prestación se da bajo la modalidad puerta a puerta, con un estricto sistema de rastreo con cobertura nacional.

Consulta de Envíos: Se utiliza para ver los movimientos del paquete dentro del territorio nacional.

https://www.correos.go.cr/servicios_cou3.php

Correo de Guatemala S.A.



Servicio

Empresa concesionada, encargada del manejo de correspondencia en todo el país. Cuenta con 993 rutas de distribución y más de 400 agencias de servicio en toda la república, con el respaldo del Correo de Canadá y líder en la entrega de todo tipo de correspondencia a nivel local, regional y nacional. Cuenta con una Planta de Procesamiento Postal estratégicamente ubicada, más de 27 puntos de consolidación a nivel nacional, una red electrónica y radiofónica con cobertura en todo el país basado en un sistema propio de distribución por rutas.

Los procesos incluyen la recolección, recepción, clasificación y distribución de correspondencia. También procesos especiales de preparación de correo, como etiquetado, insertos, empaque, etc.

La integración de los sistemas de procesamiento y distribución, con la nueva tecnología postal, asegura soluciones óptimas para los requerimientos particulares de cada cliente.

Producto

- Correo Directo con dirección
- Pequeños Paquetes
- Entrega Inmediata
- Servicio "Certificado" (opción de Aviso de Recepción)
- Servicio "Prueba de entrega"
- Servicio de "Preparación de Correo" (doblar, ensobretar, etiquetar, etc.)

Cobertura

El Correo cuenta con cobertura a nivel nacional con más de 400 agencias de servicio en todo el país y 993 rutas de distribución.

Agencias: (25) Ciudad,Guatemala (13) El Progreso (10), Sacatepequez(13),Chimaltenanga (15), Esquintla (13), Santa Rosa (17), Solola (18), Totonicapan (8), Quetzaltenango (19), Suchitepequez (22), Retalhuleu (8), Jutiapa (19), San Marcos (35), Huehuetenango (35), Qhiche (21), Baja Verapaz (8), Alta Verapaz (19), Peten (16), Izabal (17), Zacapa (14), Chiquimula (15), Jalapa (7).

Tarifa

Costo por envío de paquete Q. 22.00, o \$2.75.

Contacto

Dirección: 17 Avenida. (Carril Aux. Periférico) 19-71, zona 11 Guatemala 01011

Teléfono PBX: 2413-0202

E-mail: servicio@elcorreo.com.gt, www.elcorreo.com.gt

Con atención: Ing. Alfredo Armas (Gerente General) aarmas@elcorreo.com.gt.

Ing. Javier Lobo (Gerente Comercial) jlobo@elcorreo.com.gt

Correos de Honduras

Honducor



Actualmente, esta empresa tiene la red más grande de distribución del país con 206 puntos, de estos, 18 son administraciones de primera categoría, 13 de segunda y 175 agencias postales.

En el Distrito Central, Honducor cuenta con sucursales en la cuarta avenida de Comayagüela, aeropuerto Toncontín y colonia Kennedy. En el centro de la ciudad está la oficina principal, la que es visitada mensualmente por dos mil 400 usuarios capitalinos.

Servicio

Honducor proveerá el servicio de correo de paquetes postales y pequeños paquetes en casillas de apartados personales, estos envíos cuentan con el respaldo de la Unión Postal Universal (UPS), a la que Honduras está suscrita desde 1879.

Ventajas

Entre otros aspectos, la UPS garantizará llevar correspondencia al lugar más remoto del país a precios alcanzables a las economías de cada país

Correos de El Salvador



Correos de El Salvador cuenta con Servicio de Currier EMS desde 1989, este es el servicio postal más rápido de los prestados por medio físico, que consiste en recolectar, transmitir y distribuir, documentos y mercadería PUERTA A PUERTA en plazos muy cortos con alta calidad, rapidez, y seguridad, utilizando un Sistema de Seguimiento y Localización de Envíos llamado Control BIT.

Ámbito de Prestación del Servicio EMS

Este servicio se brindará a nivel:

- Nacional

Modalidad a utilizar

Servicio Programado: Con periodicidad, se presta a personas naturales o jurídicas, previo la firma de un contrato de suscripción del servicio.

Ventajas

Se recolectará en domicilio, en atención a horarios y frecuencias previamente establecidas en el Contrato o cuando se solicite telefónicamente.

El valor total del servicio utilizado en el mes, se facturará en los primeros días del mes siguiente.

Después de recibir la factura se contará con 10 días adicionales para la cancelación respectiva.

Atributos del Servicio EMS

Cuantitativos:

- Escalones de peso desde los 250 gramos hasta 30 Kgrs.
- Precios con IVA (los más bajos del mercado).
- Plazos de entrega muy cortos
- Cobertura de Admisión: 31 Oficinas.
- Horario de Atención: de 8:00 a 17:00

Cualitativos:

- Seguridad, Confiabilidad, Rapidez.
- Enlaces diarios a través de Internet vía Correo Electrónico.
- Servicio Puerta a Puerta.
- Crédito.
- Entrega bajo comprobante.
- Se proporciona el Embalaje.
- Profesionalización en el manejo de la carga postal.

Sistema de Seguimiento y Localización de Envíos

El software CONTROL BIT, diseñado por la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), consiste en una aplicación informática local o nacional para ser conectada a una red de seguimiento y localización de envíos EMS.

Cada envío es seguido desde que es confiado a la Administración Postal (depositado en la oficina postal o recogida en la casa del cliente) hasta su entrega final al destinatario

Costo

Servicio	Tarifa
EMS NACIONAL (DOCUMENTOS Y PAQUETES)	\$ 1.94
EMS LOCAL (DOCUMENTOS Y PAQUETES)	\$ 1.29

<http://www.gobernacion.gob.sv/eGobierno/SeccionesPrincipales/Direcciones/Correos/Servicio+Ems>

<http://sistemas.correos.gob.sv:8080/calculadora/index.php>

Correos de Nicaragua



Correos de Nicaragua dispone de una de las mayores redes físicas existente en el mercado, para atender a la población cuenta con una red de 51 oficinas de correos (propias) y 4 centros de distribución que cubren solo parte de los 153 municipios existentes.

Para la distribución de los envíos postales existen 140 carteros, ubicados en áreas urbanas departamentales y cabeceras municipales. Adicionalmente utiliza la figura de contratación de servicios de 115 personas que realizan labores de entrega en áreas rurales, pero que no forman parte del personal directo del operador oficial.

Acceso a atención: Un máximo de un 31% de la población vive en áreas próximas de una sucursal y por tanto dispone de acceso a los servicios postales. La población que vive en áreas urbanas de cada municipio que cuenta con una agencia de correos con servicio de carteros, tiene un servicio de entrega diaria. La población que vive en áreas rurales cuenta con un servicio de entrega no regularizado.

Acceso a Entrega: Un máximo de un 31% de la población total que vive en áreas urbanas dispone de acceso a distribución diaria regular, la distribución solamente ocurre en la cabecera de la comarca, mientras el área restante dispone de distribución domiciliaria no regular o del todo no tiene servicio de entrega de correo.

Tarifas

Telcor o correos de Nicaragua ofrece las tarifas más bajas en relación a la competencia, los operadores privados no se encuentran desarrollados y poseen una limitada infraestructura y tecnología, en lo que a tiempo de entrega se refiere correos de Nicaragua ofrece una oferta de 2 a 3 días al igual que los competidores. Nicaragua presenta índices de distribución por debajo de la mayoría de los países de la región y de las necesidades del mercado, por ello, actualmente se encuentra atravesando una reforma sectorial postal que permitirá aumentar su cobertura en zonas

del país con concentraciones importantes de habitantes que tienen promedios de cobertura entre los 0 y 6%.

Servicios	Precios de Correos de Nicaragua (USD)	Precios de Otros operadores (USD)	Diferencia de precio (USD)
Carta 20g nacional	0,20	0.29	0.09
Carta 20g internacional	0.45	3.5	3.05
Encomienda 2Kg nacional	0.50	0.70	0.20
Encomienda 2Kg internacional	9.90	10.75	0.85

Fuente: Equipo Nacional del PIDEP

<http://www.telcor.gob.ni>

ENCUESTA SOBRE TENDENCIAS DEL MERCADO DE CALZADO PARA DAMA

=====
Tendencias del Mercado de Calzado para Dama
=====

=====
Encuesta
=====

1. ¿De qué país eres?

- Costa Rica
- El Salvador
- Guatemala
- Honduras
- Nicaragua
- Panamá
- Otro (por favor especifica)

2. ¿Qué edad tienes?

3. ¿Cuál es tu estado civil?

4. ¿En qué tipo de empresa trabajas?

5. ¿Cuál es tu nivel de ingresos mensuales (en dólares de los Estados Unidos)?

6. ¿Cuántos pares de zapatos tienes actualmente?

7. ¿Qué tan determinantes son estas razones para decidirte por un par de zapatos?

Determinante	Poco Determinante	Indiferente	Totalmente Determinante
Por moda _____	_____	_____	_____
Por estricta necesidad (necesitas combinar con algún atuendo nuevo, no tienes otro par, etc.) _____	_____	_____	_____
Por rebajas y/o promociones _____	_____	_____	_____

8. ¿Cada cuánto tiempo compras uno o más pares de zapatos?

9. ¿Cuáles son las características más importantes que buscas cuando vas a comprar un par de zapatos?

	Primordial	Muy importante	Poco importante	Indiferente
Estilo	_____	_____	_____	_____
Precio	_____	_____	_____	_____
Durabilidad	_____	_____	_____	_____
Marca	_____	_____	_____	_____
Comodidad	_____	_____	_____	_____

10. Según tu experiencia de compra, califica cada una de las características de los productos de estas tiendas (debes evaluar al menos una característica con al menos una estrella).

	Estilo	Precio	Durabilidad	Marca	Comodidad
ADOC	_____	_____	_____	_____	_____
Aldo Nero	_____	_____	_____	_____	_____
Nine West	_____	_____	_____	_____	_____
Payless Shoe Source	_____	_____	_____	_____	_____
MD	_____	_____	_____	_____	_____
Andare	_____	_____	_____	_____	_____
In Motion	_____	_____	_____	_____	_____

11. ¿Qué características te hacen decidirte por una tienda determinada?

- () Ubicación
- () Garantías y políticas de retorno
- () Ofertas y promociones
- () Precios
- () Amabilidad y atención del personal de ventas
- () Variedad de estilos y marcas
- () Otro (por favor especifica)

12. Incluso si ya lo has hecho, ¿estarías dispuesto a comprar zapatos a través de Internet?

- Si
- No

13. Si comprarías zapatos a través de Internet, ¿cuál de estas características determinaría tu decisión de comprar zapatos a través de Internet?

- Facilidad de uso del sitio Web
- Promociones especiales
- Políticas de devolución
- Satisfacción con las características de los productos disponibles
- Seguridad en las transacciones
- Políticas de entrega
- Otro (por favor especifica)

=====
Datos Personales
=====

14. Nombre

15. Apellido

16. Dirección de correo electrónico

=====
¡Muchas gracias!
=====

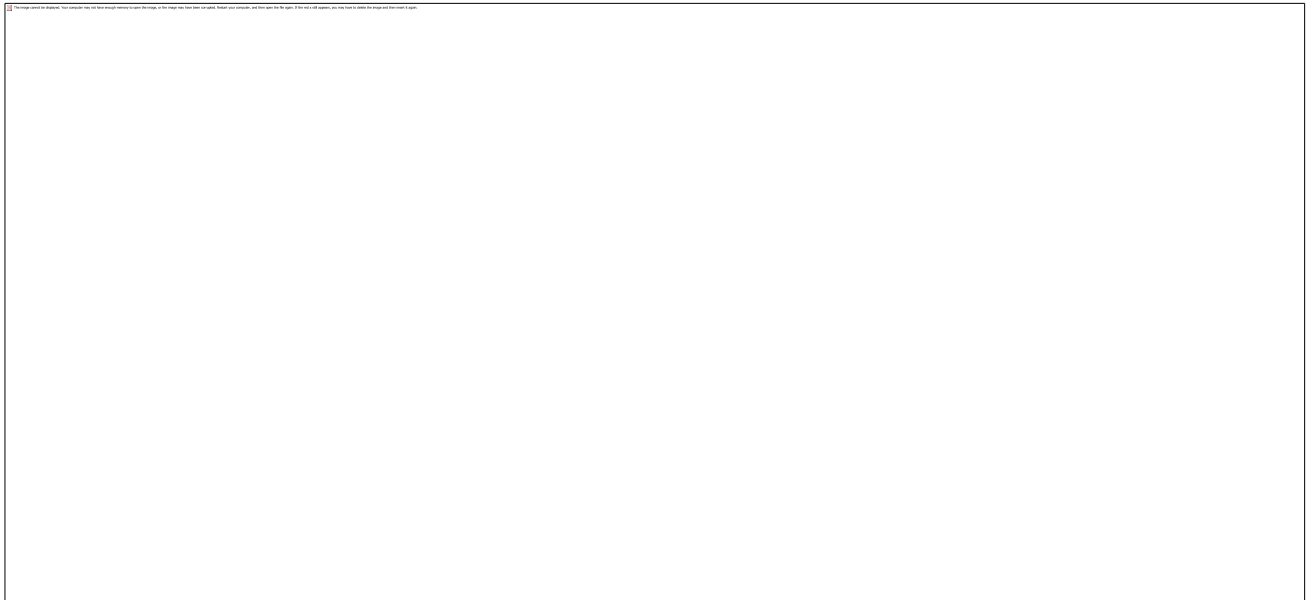
Gracias por llenar nuestra encuesta. Tu respuesta es muy importante para nosotros.

*RESULTADOS DE ENCUESTA SOBRE TENDENCIAS DEL
MERCADO DE CALZADO PARA DAMA*

Response Summary Report

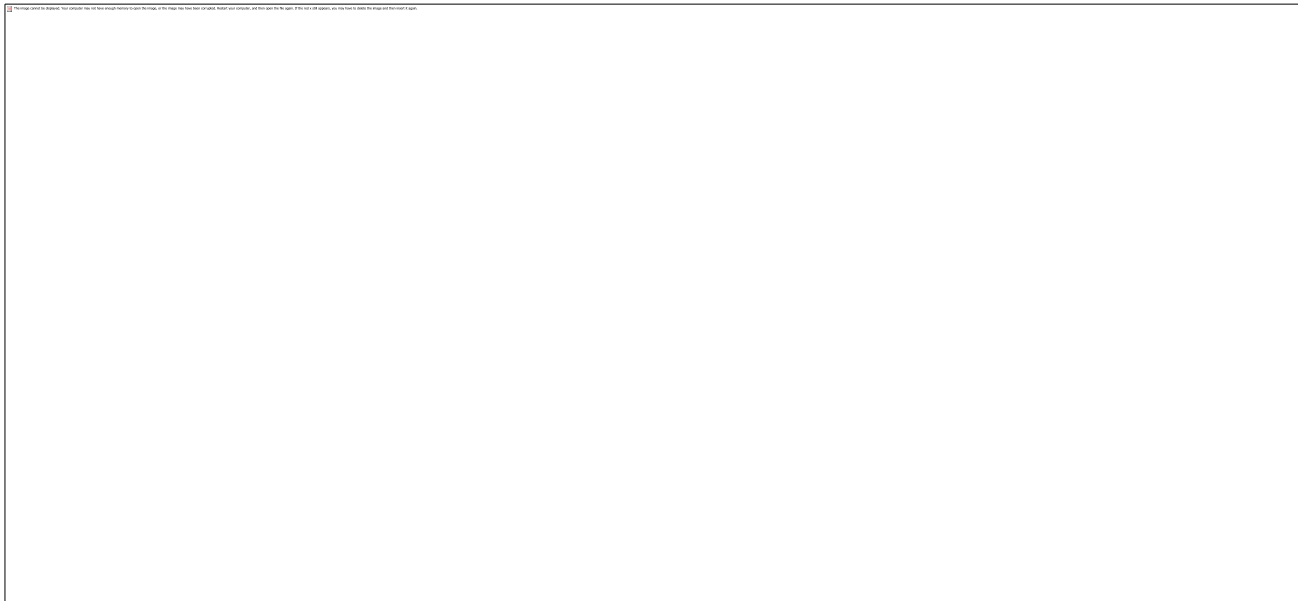
May 20, 2010

1. ¿De qué país eres?



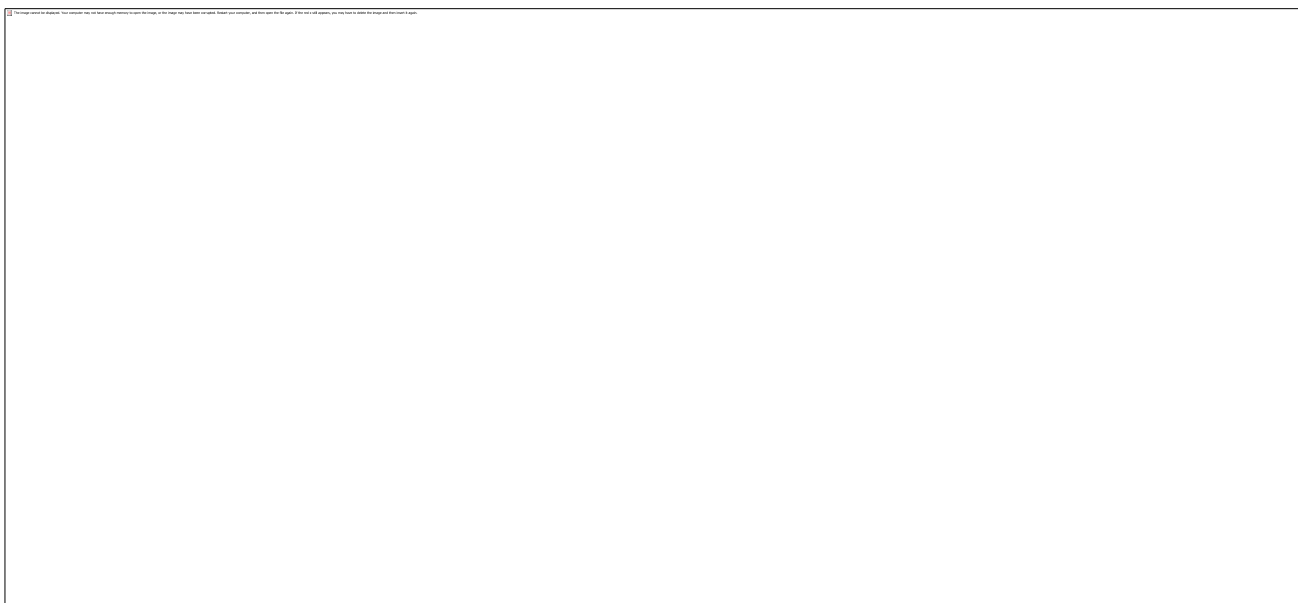
Item	Count	Percent %
El Salvador	54	73.97%
Honduras	6	8.22%
Costa Rica	5	6.85%
Nicaragua	5	6.85%
Guatemala	3	4.11%

2. ¿Qué edad tienes?



Item	Count	Percent %
De 26 a 30 años	25	34.25%
De 31 a 40 años	20	27.40%
De 18 a 25 años	19	26.03%
Más de 40 años	9	12.33%

3. ¿Cuál es tu estado civil?



Item	Count	Percent %
Soltera	45	61.64%
Casada	25	34.25%
Divorciada	3	4.11%

4. ¿En qué tipo de empresa trabajas?

Item	Count	Percent %
Salud / Medicina	12	16.44%
Educación	8	10.96%
Desempleado	7	9.59%
Otro	7	9.59%
Servicios	5	6.85%
Telecomunicaciones	4	5.48%
Farmacéuticos / Químicos	3	4.11%
Legal	3	4.11%
Servicios Profesionales	3	4.11%
Comercial	2	2.74%
Comunicaciones	2	2.74%
Construcción	2	2.74%
Contabilidad	2	2.74%
Gobierno / Milicia	2	2.74%
Sin fines de lucro	2	2.74%
Ventas al por mayor	2	2.74%
Consultoría	1	1.37%
Finanzas / Banca / Seguros	1	1.37%
Ingeniería / Arquitectura	1	1.37%
Investigación / Ciencia	1	1.37%
Manufactura	1	1.37%
Publicidad	1	1.37%
Transporte / Distribución	1	1.37%

5. ¿Cuál es tu nivel de ingresos mensuales (en dólares de los Estados Unidos)?

El propósito de este cuestionario es proporcionar información sobre el uso de los servicios de salud de los empleados y sus familias. Los datos se utilizarán para mejorar los servicios de salud y bienestar de los empleados y sus familias. Los datos no se compartirán con terceros. Los datos se utilizarán para mejorar los servicios de salud y bienestar de los empleados y sus familias. Los datos no se compartirán con terceros.

Item	Count	Percent %
De \$500 a \$1000	27	36.99%
De \$1000 a \$1500	21	28.77%
Menos de \$500	20	27.40%
De \$1500 a \$3000	3	4.11%
Más de \$3000	2	2.74%

6. ¿Cuántos pares de zapatos tienes actualmente?

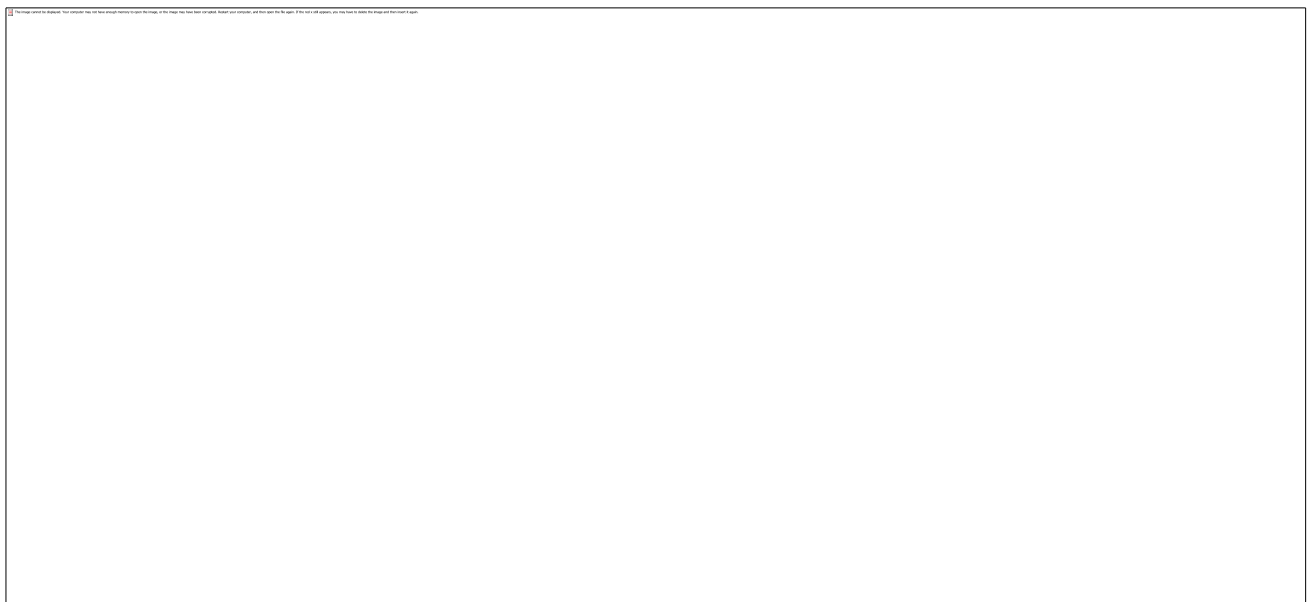
El propósito de este cuestionario es proporcionar información sobre el uso de los servicios de salud de los empleados y sus familias. Los datos se utilizarán para mejorar los servicios de salud y bienestar de los empleados y sus familias. Los datos no se compartirán con terceros. Los datos se utilizarán para mejorar los servicios de salud y bienestar de los empleados y sus familias. Los datos no se compartirán con terceros.

Item	Count	Percent %
De 10 a 20 pares	34	46.58%
Menos de 10 pares	32	43.84%
De 20 a 30 pares	5	6.85%
Más de 30 pares	2	2.74%

7. ¿Qué tan determinantes son estas razones para decidirte por un par de zapatos?

Item	3	2	1	NA	Average	Total
Por moda	9.7% 7	41.7% 30	43.1% 31	5.6% 4	1.6	72
Por estricta necesidad (necesitas combinar con algún atuendo nuevo, no tienes otro par, etc.)	31.9% 23	50.0% 36	15.3% 11	2.8% 2	2.1	72
Por rebajas y/o promociones	18.1% 13	50.0% 36	23.6% 17	8.3% 6	1.8	72
Average %	19.9%	47.2%	27.3%	5.6%	1.8	216.0

8. ¿Cada cuánto tiempo compras uno o más pares de zapatos?



Item	Count	Percent %
Entre uno y tres meses	33	45.21%
Entre tres y seis meses	15	20.55%
Cada mes	13	17.81%
Entre seis y doce meses	11	15.07%
Cada doce o más meses	1	1.37%

9. ¿Cuáles son las características más importantes que buscas cuando vas a comprar un par de zapatos?

Item	3	2	1	NA	Average	Total
Estilo	44.4% 32	43.1% 31	12.5% 9		2.3	72
Precio	31.5% 23	61.6% 45	6.8% 5		2.2	73
Durabilidad	36.1% 26	48.6% 35	15.3% 11		2.2	72
Marca	12.5% 9	15.3% 11	56.9% 41	15.3% 11	1.3	72
Comodidad	61.6% 45	38.4% 28			2.6	73
Average %	37.3%	41.4%	18.2%	3.0%	2.1	362.0

10. Según tu experiencia de compra, califica cada una de las características de los productos de estas tiendas (debes evaluar al menos una característica con al menos una estrella).

Estilo

Item	1	2	3	4	5	Total Stars	Avg Rating
ADOC	27.6% 16	27.6% 16	25.9% 15	13.8% 8	5.2% 3	58	2.4
Aldo Nero	22.0% 13	6.8% 4	25.4% 15	27.1% 16	18.6% 11	59	3.1
Nine West	15.6% 10	6.3% 4	9.4% 6	18.8% 12	50.0% 32	64	3.8
Payless Shoe Source	21.0% 13	14.5% 9	35.5% 22	19.4% 12	9.7% 6	62	2.8
MD	19.4% 12	19.4% 12	19.4% 12	27.4% 17	14.5% 9	62	3.0
andare	30.5% 18	15.3% 9	16.9% 10	16.9% 10	20.3% 12	59	2.8
IN Motion	46.7% 28	15.0% 9	8.3% 5	11.7% 7	18.3% 11	60	2.4

Precio

Item	1	2	3	4	5	Total Stars	Avg Rating
ADOC	15.6% 10	25.0% 16	32.8% 21	14.1% 9	12.5% 8	64	2.8
Aldo Nero	48.2% 27	12.5% 7	17.9% 10	7.1% 4	14.3% 8	56	2.3
Nine West	53.4% 31	19.0% 11	10.3% 6	10.3% 6	6.9% 4	58	2.0
Payless Shoe Source	16.9% 11	12.3% 8	30.8% 20	23.1% 15	16.9% 11	65	3.1
MD	15.0% 9	15.0% 9	28.3% 17	31.7% 19	10.0% 6	60	3.1
andare	48.2% 27	23.2% 13	17.9% 10	5.4% 3	5.4% 3	56	2.0

IN Motion	60.3% 35	20.7% 12	6.9% 4	6.9% 4	5.2% 3	58	1.8
-----------	-------------	-------------	-----------	-----------	-----------	----	-----

Durabilidad

Item	1	2	3	4	5	Total Stars	Avg Rating
ADOC	31.6% 18	15.8% 9	26.3% 15	15.8% 9	10.5% 6	57	2.6
Aldo Nero	27.3% 15	5.5% 3	16.4% 9	32.7% 18	18.2% 10	55	3.1
Nine West	25.4% 15	8.5% 5	13.6% 8	22.0% 13	30.5% 18	59	3.2
Payless Shoe Source	36.2% 21	19.0% 11	24.1% 14	15.5% 9	5.2% 3	58	2.3
MD	30.2% 16	26.4% 14	26.4% 14	13.2% 7	3.8% 2	53	2.3
andare	49.1% 28	8.8% 5	19.3% 11	14.0% 8	8.8% 5	57	2.2
IN Motion	57.4% 31	11.1% 6	14.8% 8	13.0% 7	3.7% 2	54	1.9

Marca

Item	1	2	3	4	5	Total Stars	Avg Rating
ADOC	33.9% 19	30.4% 17	26.8% 15	5.4% 3	3.6% 2	56	2.1
Aldo Nero	25.0% 15	3.3% 2	21.7% 13	28.3% 17	21.7% 13	60	3.2
Nine West	20.7% 12	5.2% 3	8.6% 5	13.8% 8	51.7% 30	58	3.7
Payless Shoe Source	34.5% 19	29.1% 16	18.2% 10	14.5% 8	3.6% 2	55	2.2
MD	39.6% 21	28.3% 15	24.5% 13	7.5% 4	(N/A) 0	53	2.0
andare	34.5% 19	16.4% 9	18.2% 10	21.8% 12	9.1% 5	55	2.5
IN Motion	47.5% 28	16.9% 10	8.5% 5	18.6% 11	8.5% 5	59	2.2

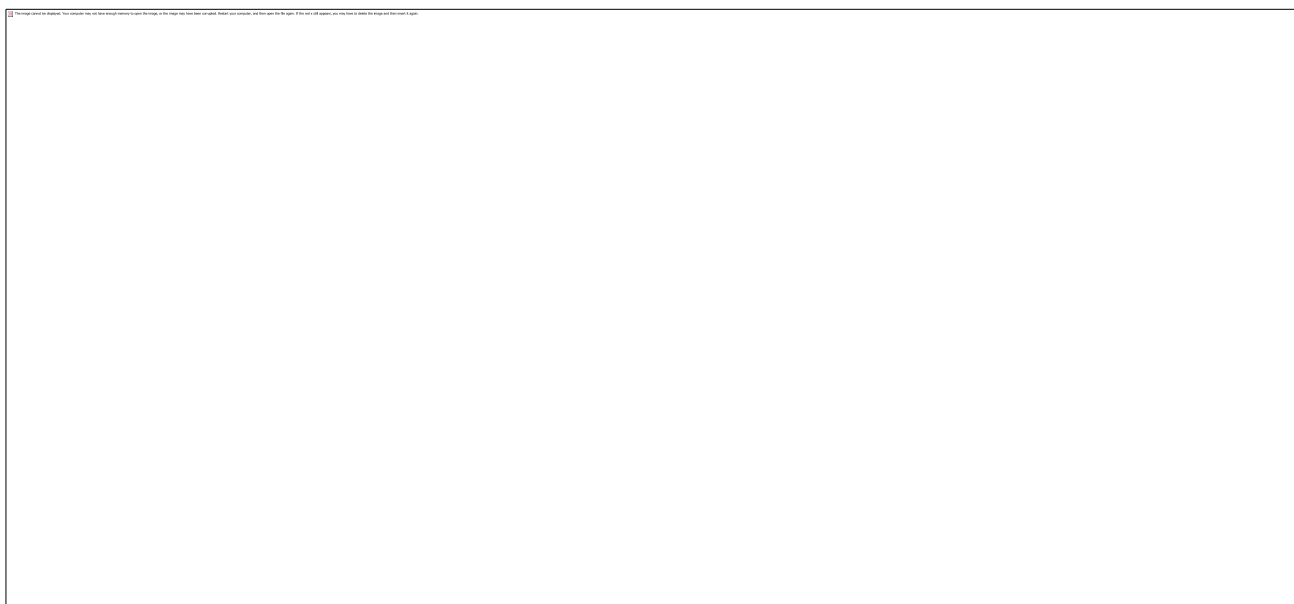
Comodidad

Item	1	2	3	4	5	Total Stars	Avg Rating
ADOC	34.5% 20	19.0% 11	22.4% 13	17.2% 10	6.9% 4	58	2.4
Aldo Nero	30.9% 17	10.9% 6	20.0% 11	21.8% 12	16.4% 9	55	2.8
Nine West	28.8% 17	10.2% 6	3.4% 2	25.4% 15	32.2% 19	59	3.2
Payless Shoe Source	28.1% 16	21.1% 12	21.1% 12	15.8% 9	14.0% 8	57	2.7
MD	32.7% 18	21.8% 12	16.4% 9	25.5% 14	3.6% 2	55	2.5
andare	45.3% 24	15.1% 8	26.4% 14	9.4% 5	3.8% 2	53	2.1
IN Motion	65.4% 34	13.5% 7	7.7% 4	11.5% 6	1.9% 1	52	1.7

11. ¿Qué características te hacen decidirte por una tienda determinada?

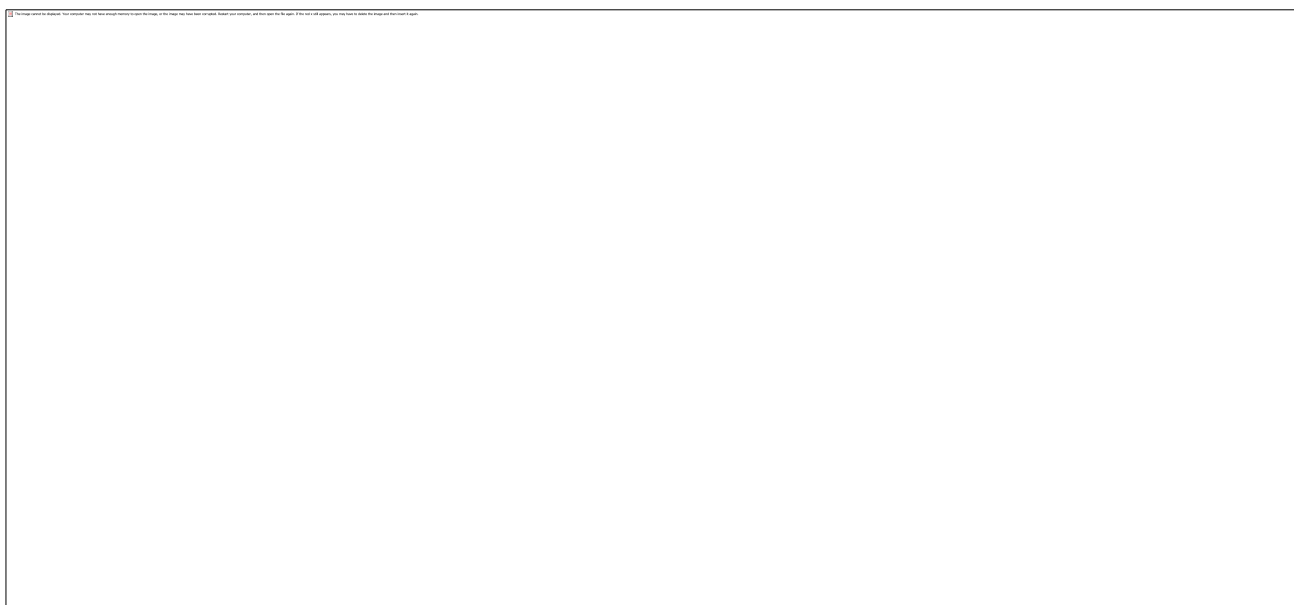
Item	Count	Percent %
Variedad de estilos y marcas	56	76.71%
Precios	55	75.34%
Ofertas y promociones	48	65.75%
Ubicación	31	42.47%
Amabilidad y atención del personal de ventas	21	28.77%
Garantías y políticas de retorno	11	15.07%
Calidad de materiales del calzado	1	1.37%
Calidad y comodidad	1	1.37%
colores y estilos	1	1.37%
exclusividad	1	1.37%
Prefiero tiendas en donde venden calzado hecho de cuero	1	1.37%
promociones y calidad de producto	1	1.37%

12. Incluso si ya lo has hecho, ¿estarías dispuesto a comprar zapatos a través de Internet?



Item	Count	Percent %
Sí	40	54.79%
No	33	45.21%

13. Si comprarías zapatos a través de Internet, ¿cuál de estas características determinaría tu decisión de comprar zapatos a través de Internet?



Item	Count	Percent %
Seguridad en las transacciones	49	83.05%
Políticas de devolución	44	74.58%
Políticas de entrega	42	71.19%
Facilidad de uso del sitio Web	38	64.41%

Promociones especiales	37	62.71%
Satisfacción con las características de los productos disponibles	27	45.76%
Entrega rápida del producto	1	1.69%
nuevos estilos	1	1.69%
poder regisstrarse para recibir informacion a travez de mi correo	1	1.69%
porcentaje de cobro por envio	1	1.69%