PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING APLICADA A UNA DISTRIBUIDORA MANUFACTURERA DESDE UN ENFOQUE DEL *BALANCED SCORECARD*

JOHANA CAROLINA BOLAÑOS ERAZO

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS, MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING

QUITO, AGOSTO 2019

DIRECTOR:

Ing. Fernando Rosas, Mgtr.

INFORMANTES:

Mgtr. Pablo Hernández

Dr. Luis Manosalvas

DEDICATORIA

A mi incasable forma de reconstruirme, a todos los que me apoyaron en las buenas y malas, a todos esos amigos los que me animaron a seguir y no rendirme y a todos aquellos que hacen esfuerzos día a día para alcanzar sus sueños.

A Dios, San Josemaría Escriba, La morenita y mi familia.

Johana

AGRADECIMIENTO

Gracias a la vida.

Por crear encuentros con personas que me han animado a conocerme, valorarme y superarme.

Gracias también a esas personas difíciles porque me enseñaron a no ser como ellas.

Gracias a los que me cerraron puertas que no eran para mí y abrirme las que sí lo son.

Gracias a todos los logros vividos y aquellos que están por venir, el cual me hacen seguir creyendo en la magia que hay en mí.

Gracias a la PUCE por formarme como una gran profesional, a mi director Fernando Rosas por guiarme en mis dos trabajos de titulación Pregrado y Postgrado.

Gracias a Hedgehog Brand por su auspicio y a Alis González por la apertura de siempre.

Pero sobre todo Gracias a Dios y sus grandes bendiciones.

Johana

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL 3
1.1 Análisis interno 3
1.1.1 Descripción de la empresa 3
1.1.2 Base legal 3
1.1.3 Estructura organizacional 4
1.1.4 Productos 4
1.2 Análisis del macroentorno 7
1.2.1 Aspectos políticos 7
1.2.1.1 Matriz productiva 7
1.2.1.2 Restricciones comerciales 8
1.2.2 Aspectos económicos 8
1.2.3 Aspectos sociales 10
1.2.4 Entorno tecnológico 11
1.2.5 Conclusiones análisis externo 11
1.3 Análisis del microentorno 12
1.3.1 Clientes 12
1.3.2 Mercado 13
1.3.3 Canales de distribución 14
1.3.4 Competidores 15
1.3.5 Proveedores 16
1.4 Evaluación del cuadro situacional de la empresa 17

2 GESTIÓN DE MARKETING DESDE EL ENFOQUE BSC: MARCO TEÓRICO 20
2.1 Planificación estratégica 20
2.2 Balanced Scorecard 21
2.3 Elementos del Balanced Scoredcard 21
2.3.1 Misión 22

2.3.2 Visión ... 22
2.3.3 Perspectivas ... 23
2.3.4 Objetivos estratégicos ... 23
2.3.5 Mapas estratégicos ... 23
2.3.6 Indicadores ... 23
2.3.7 Metas ... 24
2.3.8 Iniciativas ... 24
2.3.9 Líneas estratégicas ... 24
2.4 Planificación de marketing ... 24
2.4.1 Análisis externo ... 25
2.4.1.1 Microentorno ... 25
2.4.1.2 Macroentorno ... 25
2.4.2 Análisis interno ... 25
2.4.2.1 Matriz DOFA ... 26
2.4.2.2 Factores claves de éxito ... 26
2.4.2.3 Objetivos de marketing ... 26
2.4.2.4 Definición de estrategias ... 26

3 ESTUDIO DE MERCADO ... 27
3.1 Análisis de la oferta ... 27
3.1.1 Competidores actuales ... 27
3.1.2 Amenaza de nuevos competidores ... 31
3.2 Demanda ... 31
3.2.1 Análisis de la demanda ... 31
3.2.2 Proyección de la población ... 33
3.3 Estudio de mercado ... 33
3.3.1 Objetivo de la investigación ... 34
3.4 Estudio descriptivo ... 34
3.4.1.1 Análisis de la encuesta ... 34
3.4.1.2 Formato de encuesta ... 35
3.4.1.3 Resultados ... 35
3.5 Estudio exploratorio ... 42
3.5.1 Enfoque cualitativo ... 42
3.5.1.1 Perfil de entrevistado ... 42

3.5.1.2 Resultados de la entrevista 43
3.5.1.3 Análisis de resultados 45

4 PROPUESTA DE MAKTINKG ESTRATÉGICO BAJO EL MODELO DEL BSC 47
4.1 Lineamientos de la planificación estratégica enfoque BSC 47
4.1.1 Misión 47
4.1.2 Visión 48
4.1.3 Valores 49
4.1.4 Políticas 49
4.1.5 Análisis de la situación 50
4.1.5.1 Análisis interno y externo matriz (DAFO) 50
4.1.6 Perspectivas estratégicas 52
4.1.6.1 Perspectiva de clientes 52
4.1.6.2 Perspectiva financiera 54
4.1.6.3 Perspectiva de procesos internos 56
4.1.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 57
4.1.7 Mapa estratégico 61
4.2 Propuesta de marketing estratégico 62
4.2.1 Análisis situacional 62
4.2.1.1 Matriz DOFA 62
4.2.2 Objetivos de marketing 63
4.2.3 Mercado meta 63
4.2.4 Estrategias de marketing 64
4.2.4.1 Estrategia de crecimiento e inversión 64
4.2.4.1.1 Estrategia de penetración de mercado 65
4.2.4.1.2 Estrategia de desarrollo de productos 66
4.2.4.1.3 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados 66
4.2.4.2 Estrategia genérica de diferenciación 67
4.2.5 Mezcla de marketing 68
4.2.5.1 Producto 69
4.2.5.1.1 Branding 71
4.2.5.1.2 Etiquetado 72
4.2.6 Precio 72

4.2.6.1 Margen de ganancia 73
4.2.6.2 Políticas de descuento 74
4.2.6.3 Condiciones de cobro y pago 75
4.2.7 Plaza 75
4.2.8 Promoción 76
4.2.8.1 Publicidad 77
4.2.8.2 Promociones en puntos de venta 81

5 ESTUDIO FINANCIERO 82
5.1 Gastos iniciales 82
5.2 Fuentes de capital: 83
5.2.1 Fuentes personales de financiamiento 83
5.2.2 Fuentes de financiamiento externo 84
5.2.3 Financiamiento de socios 85
5.3 Pronóstico de venta 85
5.4 Ciclo de producción del producto 86
5.5 Ciclo de caja 88
5.6 Estados de resultados 88
5.6.1 Proyección Estados de Resultados 89
5.7 Estado de flujo de caja 90
5.8 Indicadores financieros 92
5.8.1 Determinación del VAN 92
5.8.2 Determinación del TIR 92
5.9 Tiempo de recuperación de la inversión 93
5.10 Coeficiente Beneficio/ Costo 94
5.11 Análisis de factibilidad financiero 95

6 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN 96
6.1 Conclusiones 96
6.2 Recomendaciones 98

REFERENCIAS 100

ANEXOS 104
Anexo 1: Modelo de la Encuesta 105
Anexo 2: Análisis y desarrollo de la perspectiva del Cliente 109
Anexo 3: Análisis y desarrollo de la Perspectiva Financiera 110
Anexo 4: Análisis y desarrollo de la Perspectiva Financiera 111
Anexo 5: Análisis y desarrollo de la perspectiva de aprendizaje 112
Anexo 6: Indicadores según los objetivos estratégicos 113
Anexo 7: Catálogos 1 114
Anexo 8: Catálogos 2 133
Anexo 9: Resolución INEN 139
Anexo 10: Entrevista super Paco 148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis externo Hedgehog Brand 11
Tabla 2: Evaluación de la orientación al mercado de la empresa 17
Tabla 3: Población por edad en Quito 32
Tabla 4: PEI y PEA de Quito 32
Tabla 5: Proyección de la población económicamente activa 33
Tabla 6: Matriz de estrategias 51
Tabla 7: Estrategia de intimidad con el cliente 53
Tabla 8: Perspectiva procesos internos 56
Tabla 9: Priorización de objetivos Hedgehog Brand 60
Tabla 10: Factores críticos de éxito-matriz DOFA 62
Tabla 11: Objetivos de marketing de Hedgehog Brand 63
Tabla 12: Cuadro de mercado meta 64
Tabla 13: Matriz: Extensión de producto Ansoff 65
Tabla 14: Productos Hedgehog Brand 69
Tabla 15: Productos mejorados Hedgehog Brand 70
Tabla 16: Precios 72
Tabla 17: Precios para intermediarios 74
Tabla 18: Gastos Iniciales 82
Tabla 19: Pronóstico de ventas 85
Tabla 20: Incremento de ventas 2020 86
Tabla 21: Ciclo de la producción de los productos 87
Tabla 22: Proyección de Estados de Resultados 89
Tabla 23: Estado de flujo de caja 91
Tabla 24: Indicadores 92
Tabla 25: Determinación del VAN 92
Tabla 26: Tasa interna de retorno 93
Tabla 27: Flujo Neto de Efectivo 93
Tabla 28: Calculo PR 94
Tabla 29: Tiempo de recuperación de la inversión 94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional HEDGEHOD BRAN 4
Figura 2: Mochilas Clásicas 4
Figura 3: Productos, mochila Élite 5
Figura 4: Productos, cartucheras, mochilas 6
Figura 5: Maleta de viaje Elion Travel Bag 6
Figura 6: Maleta de viaje Elion Travel Bag 6
Figura 7: Evolución y participación del PIB de la industria manufacturera 9
Figura 8: Balanza Comercial de la producción textil 10
Figura 9: Gabriela Jácome 13
Figura 10: Página oficial de la empresa 15
Figura 11: Productos Totto 27
Figura 12: Productos la Junina 29
Figura 13: Productos Mazioni 30
Figura 14: Mochilas Jansport 30
Figura 15: Familiaridad de la demanda con la marca Hedgehog Brand - Pregunta 1 35
Figura 16: Estilo de vida de la demanda de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 2 36
Figura 17: Porcentaje de familiaridad de la demanda con modelos de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 3 36
Figura 18: Frecuencia de compra por tipo de mochila de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 4 37
Figura 19: Ocasión de compra de la demanda de la Marca Hedgehog Brand - Pregunta 5 38
Figura 20: Atributos de fidelidad de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 6 38
Figura 21: Marcas de mochilas conocidas por la demanda - Pregunta 7 39
Figura 22: Puntos de compra de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 8 39
Figura 23: Preferencia de nuevos puntos de venta de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 9 40
Figura 24: Descripción de otros productos adquiridos de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 10 40
Figura 25: Medios de información de Hedgehog Brand - Pregunta 11 41

Figura 26: Recomendación y preferencia de la marca de Hedgehog Brand - Pregunta 12 42
Figura 27: Mapa estratégico 61
Figura 28: Logotipo 71
Figura 29: Analítica anuncios Facebook 78
Figura 30: Estadísticas de interacción en Hedgehog Brand 80
Figura 31: Ciclo de producción 87
Figura 32: Ciclo de maduración 88

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de titulación contempla una propuesta de planificación estratégica de marketing aplicada a una distribuidora manufacturera desde un enfoque del *Balanced Scorecard*, a partir de un análisis sobre el macro ambiente y entorno competitivo que posibilitó contextualizar la situación actual de la empresa; seguido de la instrumentación de una investigación descriptiva aplicada a los clientes de la compañía, cuyo objetivo fue identificar los atributos (diseño, funcionalidad, variedad, entre otros) valorados por los clientes acerca de la oferta de productos tano de la firma como de sus competidores.

Bajo ese sentido, el marco teórico sustancial del trabajo hace referencia al enfoque del *Balanced Score Card*, cuya contribución clave apunta a proporcionar una "fotografía" que permite examinar cómo se ejecuta la estrategia a medio y largo plazo, en consonancia con las perspectivas y estrategias de marketing.

Otro de los aportes del trabajo tiene que ver con la propuesta de marketing estratégico bajo el modelo del BSC. Las estrategias propuestas fueron trazadas procurando elevar el desempeño comercial de la compañía. El estudio de mercado posibilitó auscultar, por una parte, varios componentes de la demanda actual y potencial que enfrenta la empresa; y, por otra indagar las percepciones de los clientes acerca de la competencia de la firma.

Para enfocar la "fotografía" antes mencionada, fue necesario crear la visión y misión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según cuatro perspectivas; financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento, mismas que fueron representadas directamente en forma de un mapa estratégico, desarrollando así mólelos de mejora, al proponer indicadores para medir los objetivos propuestos y estrategias de marketing en base a las necesidades de la empresa, definiendo el mercado meta y el análisis de la mezcla de marketing.

El componente final de la investigación incluyó el estudio financiero, cimentado en la proyección de los estados financieros e indicadores (VAN, TIR, PR, entre otros),

indispensables para conocer la factibilidad del proyecto, aun cuando la creación de Hedgehog Brand corresponde a un emprendimiento familiar.

INTRODUCCIÓN

El reciente estancamiento del sector textil y manufacturero por falta de innovación de diseños, marcas propias y tecnología, ha permitido el ingreso de productos extranjeros. En este sentido, el objetivo del sector textil es mejorar la producción actual e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda. La poca innovación de las mochilas nacionales disminuye su nivel de competitividad en el mercado; y, a la vez, son relegadas por mochilas de origen internacional cuya calidad o diseño son valoradas por el mercado -en mayor o menor medida- frente a las ofertas locales.

Hedgehog Brand una empresa que nace de un emprendimiento en abril de 2016, siendo su fuerte la manufactura de mochilas dirigidas a un mercado enfocado en niños y adolescentes ha logrado tener éxito en su emprendimiento, sin embargo, dicha empresa ha visto la necesidad de tener herramientas el cual logre ser un modelo de planificación y gestión que permita alinear a la organización con sus estrategias y giro del negocio, a partir de sondeos preliminares realizados con la propietaria de la empresa, se puede mencionar que; cualquier emprendedor que inicia su empresa, se enfrenta a diversos problemas antes y después de empezar el negocio, uno de ellos es como administrar los recursos una vez creada y como tener estrategias frente a sus competidores (Gonzalez, 2018).

Muy pocos son los negocios que tienen éxito sin un plan estratégico de marketing, incluso hay un grado de suerte en estos negocios que tienen éxito sin un plan (Treacy & Wleserma, 1995). La realidad obliga a cualquier emprendedor con una idea de negocio, que desarrolle un plan estratégico, que convierta a la idea en algo más tangible. Es clave tener un modelo simple y que priorice lo importante, un lenguaje común, un equipo líder al máximo nivel que empuje el proyecto, un equipo de trabajo adecuado, una buena comunicación y la participación de diferentes personas de la organización (Fernández, 2001). Las empresas deben ser conscientes de los aspectos que las hacen competitivas para esto debe tener conocimiento de cuáles son los factores que permiten serlo; es por ello que, el *Balanced Scorecard* es una herramienta de planificación estratégica,

marketing y gestión que permite alinear a la organización con sus estrategias (Karplan, 1996).

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis interno

1.1.1 Descripción de la empresa

Hedgehog Brand es una empresa que nace de un emprendimiento en abril de 2016. Los erizos, pequeños mamíferos con el dorso cubierto de púas y con alto instinto protector, inspiraron al dueño de la marca a emprender un negocio de fabricación de mochilas con su hermana y su mamá. El dorso de los erizos, le recordó a una mochila y la función que cumple en la vida de quienes la usan. Una mochila puede llevar todo lo que el usuario necesita; y a la vez sentirse protegido. Es por eso, que el mercado de la empresa está enfocado en niños, adolescentes y jóvenes que dan prioridad a mochilas elaboradas con materiales resistentes y semipermeables y cuyas correas son gruesas y acolchadas para repartir de mejor manera el peso (Líderes, 2017).

1.1.2 Base legal

Hedgehod Brand realiza la compra, venta, distribución, importación, exportación y producción de productos de malatería, mochilas, útiles escolares, vestimenta y accesorios de vestimenta.

El domicilio de Hedgehod Brand se establece en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano. Sus oficinas se localizan en el Edificio Salvatore situado en la calles José Tamayo y Mariscal Foch, sector la Mariscal (Garces Almeida, 2016).

El plazo de duración de la sociedad de hecho es de cincuenta años contados, a partir de la suscripción del convenio; sin embargo, las partes unilaterales o mutuamente, ante el in cumplimiento podrán dar por terminada la sociedad en el tiempo en que las partes consideren necesario, previo aviso o conforme a lo establecido en el estatuto (Garces Almeida, 2016).

1.1.3 Estructura organizacional

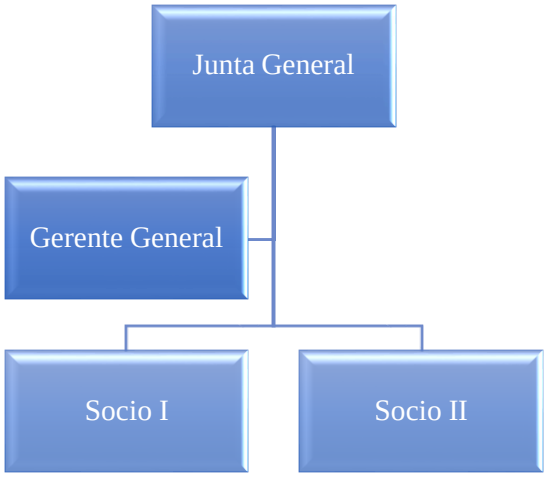


Figura 1: Estructura Organizacional HEDGEHOD BRAN

Fuente: (Garces Almeida, 2016).

En la Figura 1 se observa la estructura organizacional de empresa HEDGEHOG BRAND que está integrada por una Junta General presidida por el Gerente General y los socios quienes conforman su capital societario (Garces Almeida, 2016).

1.1.4 Productos

A continuación, se presentan los productos ofertados por Hedgehog Brand tanto en su tienda virtual como en sus locales de distribución.

Mochilas Clásicas:

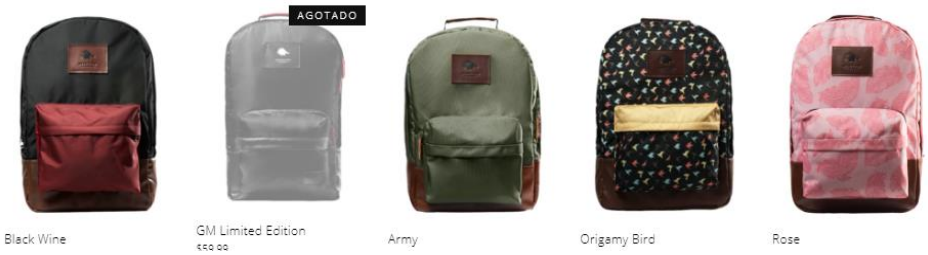


Figura 2: Mochilas Clásicas

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

Como se observa en la Figura 2, las mochilas están disponibles en modelos de colores llanos, o bien, con diseños propios en telas sublimadas, (dibujos impresos en tela) (Líderes, 2018).

Línea Élite:

Un modelos fabricada en cuero y creado por el diseñador Gustavo Moscoso[1] dependiendo de la complejidad, una mochila de este material puede tomar dos semanas o dos meses en realizarse (Líderes, 2018).



Figura 3: Productos, mochila Élite

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

Además la marca ofrece otros productos relacionados con la malatería. El catálogo que está en su tienda *on line*, cuenta con unos 50 ítems, entre porta laptops, cartucheras y maletas de mano para viaje en colores y diseños variados. La última creación de la marca es una mochila, con forro y un canguro, diseñado para fotógrafos, productores o cineastas como se observa en la Figura 6.

[1] Marca de moda masculina más prestigiosa de Ecuador, con sus ideas innovadoras marcadas por un estilo ecléctico y radicalmente atemporal.

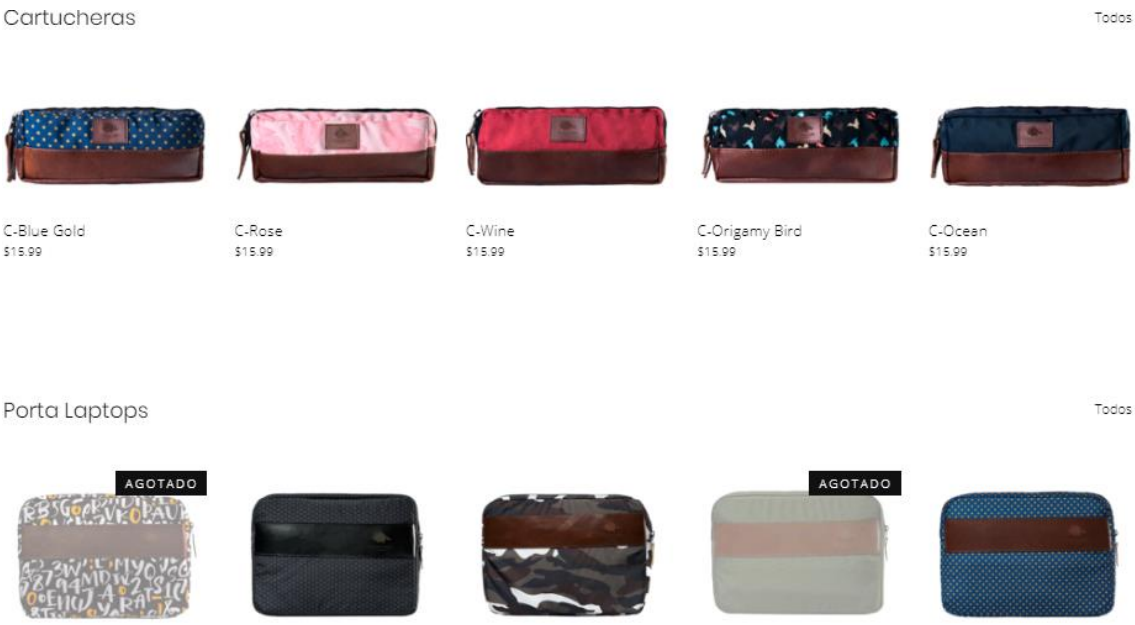


Figura 4: Productos, cartucheras, mochilas

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)



Figura 5: Maleta de viaje Elion Travel Bag

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)



Figura 6: Maleta de viaje Elion Travel Bag

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

1.2 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno de la firma estuvo compuesto por seis variables político legales, socioeconómicas, demográficas, tecnológicas, económicas y ambientales o ecológicas, estas fuerzas incontrolables son determinantes para la planeación de un negocio; en especial, en lo que se refiere a marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

1.2.1 Aspectos políticos

En la actualidad el país vive incertidumbre política y económica, en medio de alzas de precios en algunos productos y servicios de consumo masivo local (p. ej. la gasolina súper) y la promulgación de varias medidas económicas (variaciones en las importaciones de materias primas vinculadas a la elaboración de mochilas); sin embargo, la ciudadanía espera mayores acciones del Ejecutivo para lograr estabilidad económica del país.

1.2.1.1 Matriz productiva

El gobierno actualmente busca introducir cambios en el país. Uno de ellos, hace referencia a la Matriz productiva. La Secretaria Nacional del Buen Vivir busca, enmarcada en sus objetivos principales, impulsar el cambio de la misma, al fomentar la diversificación de las industrias y priorizar segmentos estratégicos para el desarrollo y crecimiento económico (SENPLADES, 2012).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha brindado su apoyo al Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM). Se ha construido el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de los países y diseñar iniciativas y políticas de fomento al emprendimiento. Los emprendimientos dinámicos se caracterizan por crear empleos de calidad, por contribuir a la diversificación de la estructura productiva de la región y, por tener un mayor potencial para convertirse en Pymes (Arraque, 2015). A partir de esta estrategia política la empresa Hedgehog Brand podrá acceder a varias fuentes de financiamiento.

1.2.1.2 Restricciones comerciales

La industria textil es una de las más protegidas por el gobierno. Evidencia un alto porcentaje de injerencia en el PIB del país, mediante la implementación de medidas de salvaguardia a las importaciones, emitidas por el gobierno en el año 2015, tendientes a restringir más de 2000 productos, entre ellos, mochilas de lona, tela y cuero. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones - MCEI, 2015). Con tales antecedentes se esperaría aumentar el consumo de mochilas nacionales.

1.2.2 Aspectos económicos

Los factores económicos afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gasto (Stantion, 2009).

Una crisis aparece cuando el crecimiento económico de un país está por debajo de cero". En cuestiones prácticas, señala con más claridad que "si un trimestre baja, crisis; si el siguiente baja, crisis; si el tercero baja, recesión". (Martínez, 2018)

En sector real de la encomia del país contiene el Producto Interno Bruto (PIB), integrado por el consumo total, la inversión, gasto público y las exportaciones: "Esta es la producción interna del país", dice; pero a ello se le suman las importaciones y se obtiene "el tamaño real de la economía, que es lo que se llama Oferta Final".

La fabricación de mochilas, prendas de vestir, accesorios de ropa y derivados son parte del sector manufacturero del país, cuya participación durante los últimos 11 años, ha fluctuado entre el 1% y 2% del PIB, de acuerdo con los índices del Banco Central del Ecuador (BCE).

El BCE también informó que, en el primer trimestre de 2018, el PIB creció un 1,9 % en relación al mismo lapso de 2017. En la industria manufacturera, se ha experimentado una participación textil promedio de alrededor de 17,03%, Desde el año 2016 el crecimiento de la industria textil ha bordeado el 15.8% en contraste con el comportamiento de la producción de mochilas cuyo incremento ha sido únicamente de un 6,6 % (INEC, 2019).

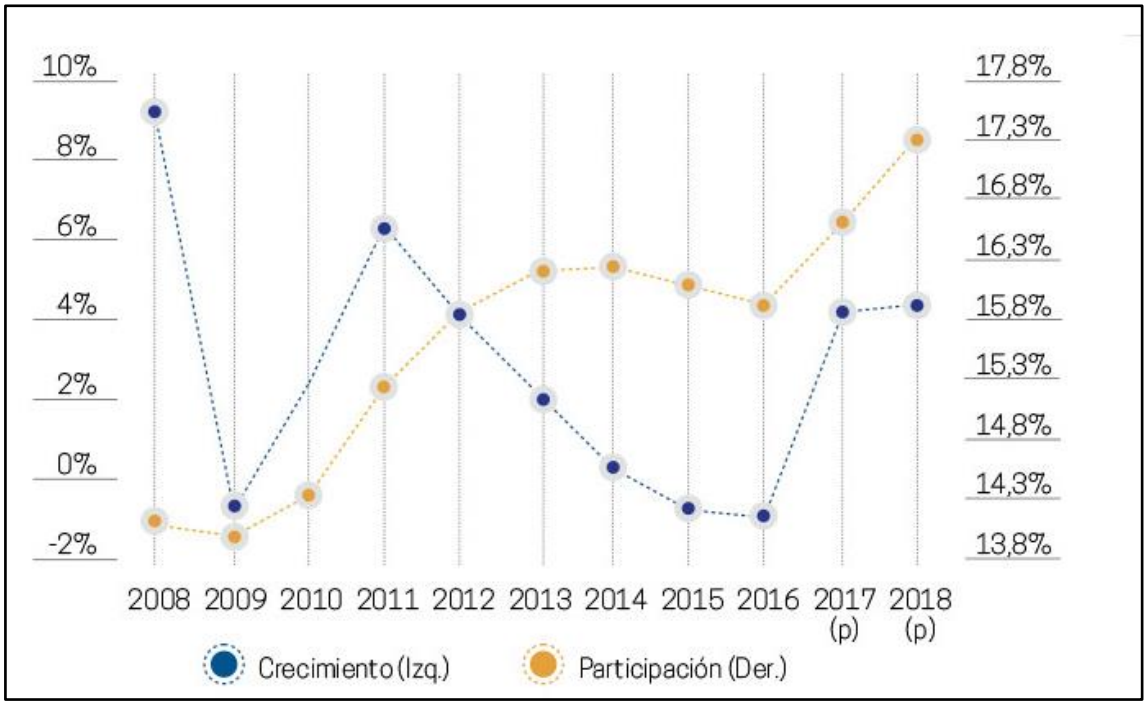


Figura 7: Evolución y participación del PIB de la industria manufacturera

Fuente: Banco Central de Ecuador 2019

Medición de la Balanza Comercial

Según BCE, la Balanza Comercial del Ecuador, evidencia un marco deficitario en los últimos años, debido a la mayor cantidad de importaciones. En el caso de las de mochilas se observa un decrecimiento del 34% a nivel de las importaciones de mochilas así como textiles, debido al efecto de las salvaguardas impuestas desde el año 2015 por el gobierno (Ekos, 2015).

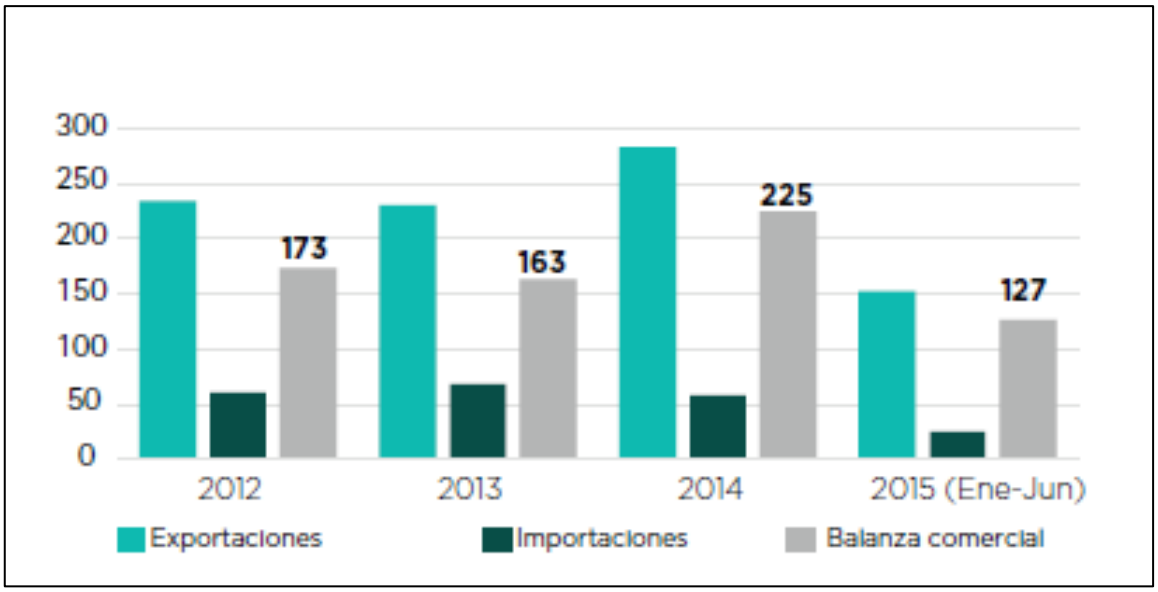


Figura 8: Balanza Comercial de la producción textil

Fuente: (Ekos Negocios, 2015)

El gobierno ha implementado ciertas medidas de proteccionismo, lo que han generado oportunidades a la industria manufacturera mano de obra y producción ecuatoriana), lo que le ha permitido establecer precios competitivos.

1.2.3 Aspectos sociales

Entre los años 2017 y 2018, el desempleo se ha reducido en el país, La tasa de desempleo nacional pasó del 4,6% al 3,7%. El sector textil al contar con 174.125 puestos de trabajo constituye las segunda industria generadora de empleo, equivalente al 21 % de captación de empleo provocada por la industria manufacturera nacional (Enríquez, 2019).

La industria de producción de mochilas en el Ecuador se encuentra ubicado principalmente en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay e Imbabura (INEC, 2019).

El Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 "Todo una vida ", contempla el objetivo cinco que hace referencia a impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria en este contexto la producción textil tuvo a través de haber generado unas ventas de USD 1 313 millones, representando (5 % del sector); convirtiéndose así, área prioritaria para la economía nacional, que supuso el 8 % del producto interno bruto (PIB). Esta contribución del sector textil ha favorecido

el cambio de la actual matriz productiva a la vez ha proporcionado oportunidades a micro empresarios y emprendedores textiles que buscan explotar este tipo de industria.

1.2.4 Entorno tecnológico

El impulso a la productividad y competitividad a través del desarrollo de las nuevas tecnologías, es uno de los temas nacionales de debate en las esferas públicas, académicas y empresariales. El objetivo apunta, por una parte crear nuevas alternativas tecnológicas – y promover su empleo inteligente- en favor de las empresas nacionales para fortalecer su competitividad y, por otra parte, trazar una hoja de ruta de corto y mediano plazo para atraer inversiones nacionales y extranjeras (El Telégrafo, 2018).

Uno de los ejes de la política pública del Gobierno es el impulso del sector productivo para que la industria adopte las nuevas tecnologías de la información y comunicación, conocidas como (TIC), en sus procesos logísticos y comerciales. Aquello, posibilitara que las empresas configuren redes inteligentes que disminuyan los costos de mantenimiento, determinen la planificación de su producción en función de la demanda y logren mayor velocidad en cuanto a la innovación y desarrollo de productos y servicios con valor agregado (El Telégrafo, 2018).

En palabras de la ministra de Industrias las cifras demuestran los logros y retos en materia de penetración de las TIC en el país, "más del 36% de hogares tiene acceso a internet y el 90% a la telefonía celular, del cual el 56% posee teléfonos inteligentes. El 33% de la población tiene acceso a ciertos instrumentos inteligentes, mientras que el 37% tiene en sus hogares internet" (El Telégrafo, 2018).

Bajo ese sentido, es prioritario que el sector de la manufactura vaya de la mano con las nuevas tecnologías; incorporándose a la Industria 4.0, esto conlleva mayores oportunidades para ser más eficientes al momento de generar publicidad o establecer canales de distribución a través de la *web site* de Hedgehog Brand.

1.2.5 Conclusiones análisis externo

Tabla 1: Análisis externo Hedgehog Brand

ASPECTOS	RESUMEN
Político	Aspecto positivo la implementación de salvaguardias en el Ecuador. Los productores de mochilas se ven beneficiados de empresas extranjeras
Económico	El gobierno busca reformar la economía del país dando prioridad a la industria nacional, a través de propiciar el cambio de la matriz productiva y otorgamiento de microcréditos para los empresarios de organismos crediticios internacionales textiles productores de mochilas.
Tecnológico	La producción manufactura de mochilas puede ir de la mano basada en las nuevas tecnologías como se ve en el sector de la Industria 4.0, en el afán de ser más eficientes en la publicidad y distribución a través de la *web site* de la compañía.
Social	La industria textil en el caso de mochilas ha sufrido un crecimiento exponencial, que ha generado un impacto positivo en la generación de empleo en el país..

1.3 Análisis del microentorno

El microentorno está compuesto, en primera instancia, por la misma empresa (ambiente interno), la cual presenta retos y limitaciones a todo proceso de marketing. El análisis de la organización contempló, de acuerdo con Hoyos Ballesteros, (2013) el análisis de la cadena de valor, entendida ésta, como la suma armónica de funciones que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, entregar y servir mochilas, y gestionar la proveeduría, distribución y relación con los públicos de interés.

1.3.1 Clientes

Dentro de los grupos de clientes de la empresa, se encuentran una amplia gama de géneros; niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos, profesionales audiovisuales y viajeros. Hasta el momento, los mayores ingresos en las ventas provienen de los clientes que han tomado el papel de distribuidores mayorista (Megamaxi, Súper Paco, Dilipa, Comisariato del Libro, principalmente). La cobertura Geográfica comprende las ciudades de Quito, Riobamba, Ambato

Ante los expuesto (Rogers, 2012) aboga por un proceso de cuatro fases: identificación de los clientes de forma particular, diferenciación de clientes por valor y necesidades,

interactuación con los mismos; y por último, personalización del diálogo establecido con ellos.

1.3.2 Mercado

Es importante mencionar que para el diseño y personificación tanto del diseño como de la marca y el mercado se cuenta con diseñadores gráficos de acuerdo con el estilo de Hedgehog Brand. Gabriela Jácome Diseñadora Gráfica es la primera referente en plasmar las ideas en papel para luego convertirla en producto final. El diseño de las mochilas prioriza la versatilidad, es decir poder trabajar con diferentes estilos gráficos para poder adaptarse a las diferentes necesidades del cliente.

Cada diseño responde a un concepto previamente definido- que da significado a cada detalle de los productos. Se fortalece su estética bajo los fundamentos del diseño, y la funcionalidad de las mochilas. Al momento de enfocarse al público objetivo, los atributos de la marca valorados por los clientes, se plasma en el papel y así personifica a la mochila (Jacome, 2018).



Figura 9: Gabriela Jácome

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

1.3.3 Canales de distribución y comunicación

La empresa ha incursionada en la venta digital de sus productos a través de un catálogo virtual alojado en su *website*. El desarrollo de las campañas de Publicidad por Internet surgió de la necesidad de responder al reto que enfrentan las compañías actualmente para dar a conocer sus productos localmente y en línea se trata de ser encontrado en el internet.

Las campañas de publicidad por Internet, en aras de priorizar una mayor efectividad, instrumentadas por la compañía se rigen por estos requisitos:

1. Estar dirigida a un público determinado, es decir, un segmento de mercado objetivo definido con un perfil característico. En cuestión de campañas por internet, se necesitan conocimientos altamente especializados respecto a las reglas y guías de publicación de cada motor de búsqueda.

2. Tener un objetivo definido en relación a los intereses de su público consumidores potenciales. La comunicación efectiva del propósito de la campaña depende en gran parte en la cuidadosa selección de medios (páginas de internet, *CPM banners*, anuncios pago por clic, etc.). El uso de especialistas en mercadeo, trae como ventaja el poder aprovechar su experiencia en el aprendizaje de las técnicas de mercadeo que realmente funcionan.

3. Contar con contenido relevante al objetivo de la campaña. La calidad del mensaje es vital para el desarrollo exitoso de la campaña de mercadeo por internet. El contenido de la información debe ser reconocido en los buscadores. La captación de la atención delos clientes potenciales creando una comunicación efectiva de las cualidades y atributos de sus productos y servicios.

La empresa realiza marketing digital en redes sociales como *Facebook Instagram,* página web.

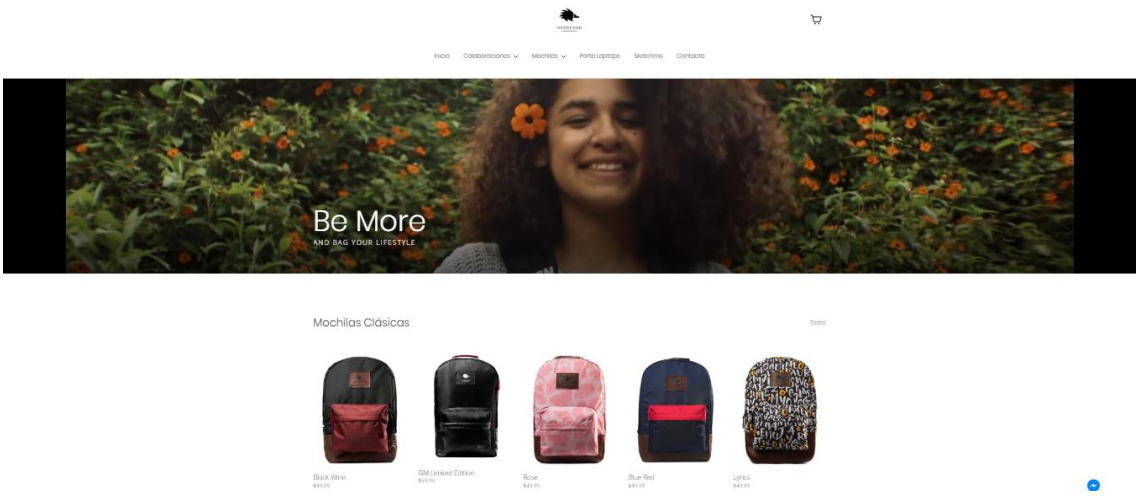


Figura 10: Página oficial de la empresa

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

1.3.4 Competidores

En relación a la marca, hoy en día, enfrenta a una variedad de alternativas competidoras que ofrecen productos personalizados. Debido a la gran cantidad de medianas y pequeñas empresas que están incursionando en el mercado customizado a nivel local, Hedgehog Brand., se concentra en ofrecer precios altamente competitivos. Actualmente, los costos de producción son bajos debido a su producción a gran escala, logrando permanecer en el mercado con precios competitivos.

Entre sus principales competidores están:

- Totto
- La junina
- Mozioni
- Jansport

Sin embargo, la empresa es exclusiva, no se basa en los competidores locales ya que parte de la estrategia que ha utilizado hasta el momento es realizar benchmarking con competidores extranjeros.

1.3.5 Proveedores

Para la adecuada gestión de compras es importante conocer a los proveedores, la empresa Hedgehog Brand cuenta con un proveedor exclusivo el cual es el único y legitimo titular de los derechos de propiedad intelectual, tanto en el arte como en producto final, el proveedor no podrá duplicar ningún modelo de la marca, clausulas determinadas en cada contrato, en el cual se define formas de pago, fechas de entrega, cabe mencionar que el proveedor actual fabrica todos los productos que cuenta la marca.

1.4 Evaluación del cuadro situacional de la empresa

Tabla 2: Evaluación de la orientación al mercado de la empresa

Evaluación	SI	NO	Observaciones
I&D			
Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando sus problemas	☐		
Admiten la participación de los departamentos de marketing,	☐		
Toman los productos de la competencia como referencia y buscan las "mejores soluciones de su clase"	☐		
Buscan reacciones y sugerencias de los clientes conforme al proyecto promesa	☐		
Mejoran y refinan continuamente el producto con base a la retroalimentación del mercado	☐	☐	
COMPRAS			
Buscan la manera proactiva a los mejores proveedores		☐	Los proveedores son el punto débil de la marca
Establecen relaciones a largo plazo con un menos número de proveedores, pero que son más confiables y de mejor calidad		☐	Se mejoró contratos, tiempos de entrega con órdenes de compra
No sacrifican la calidad por el ahorro en precios		☐	No se sacrifica la calidad se buscó a un mejor proveedor, se paga más pero se cumplen las fechas.
MANUFACTURA			
Visitan a las plantas de los clientes		☐	Se puede cumplir visitas si es necesario
Continuamente buscan formas de producir bienes con mayor rapidez y/o a un menor costo	☐		
Continuamente mejoran la calidad del producto persiguiendo la meta de cero defectos	☐		
Cuando es posible, cumplen los requerimientos de" personalización " del cliente		☐	La personalización se sale de los costos por tal razón la empresa no cuenta con este servicio, sin embargo, se puede hacer diseño en grandes producciones.

Evaluación	SI	NO	Observaciones
MARKETING			
Estudian las necesidades y los deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos	☐		
Asignan el esfuerzo de marketing en relación con la rentabilidad potencial en el largo plazo de los segmentos meta		☐	
Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento meta	☐		Se pone de acuerdo con proveedores y se llegan de acuerdo a ofertas y en redes sociales
Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua		☐	
Continuamente recopilan y evalúan ideas para desarrollar nuevos productos, mejoras a productos y servicios.	☐		Se lo hace a través de las redes sociales
Exhortan a todos los departamentos y empleados de la empresa a estar centrados en el cliente.	☐		
VENTAS			
Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente		☐	
Se esfuerzan por dar al cliente la "mejor solución"	☐		Se realizan devolución de dinero si es necesario
Solamente hacen promesas que pueden cumplir	☐		Se prefiere tener al cliente contento
Retroalimentan a los encargados de desarrollo de productos con las necesidades e ideas de los clientes	☐		
Sirven a los mismos clientes durante mucho tiempo	☐		Depende de los contratos
LOGÍSTICA			
Fijan un estándar elevado para el tiempo de entrega del servicio y lo cumplen de manera consistente	☐		Se cumplen políticas de entrega
Operan un departamento de servicio al cliente informado y amigable que puede responder preguntas, atender quejas y resolver problemas de manera satisfactoria y oportuna	☐		Por medio de las redes sociales
CONTABILIDAD			
Preparan informes de “rentabilidad" de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiones territorios de ventas) tamaño de pedidos, canales y clientes individuales		☐	

Evaluación	SI	NO	Observaciones
Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden sus preguntas por cortesía y rapidez.	☐		Facturas electrónicas
FINANZAS			
Entienden y apoyan los gastos de marketing (por ejemplo publicidad de imagen) que producen preferencia y lealtad del cliente a largo plazo		☐	
Adaptan el paquete financiero a los requerimientos financieros del cliente		☐	
Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes	☐		
RELACIONES PÚBLICAS			
Emiten noticias favorables sobre la empresa y controlan las noticias menos propicias		☐	Empatía social
Actúan como, un cliente interno y defensor público de las mejores políticas y prácticas.	☐		

En la Tabla 2, se observan el detalle de los departamentos que al momento cuenta la empresa caso de estudio, dicha información de la obtuvo de una entrevista a la socia mayoritaria de la marca Alison González.

2 GESTIÓN DE MARKETING DESDE EL ENFOQUE BSC: MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación estratégica

Debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo (Karplan, 2010). Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial (Porter, 2009)

Para poder aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno y para realizar el tema a investigar, así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es preciso que la dirección de marketing desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios que se producen en el entorno.

La planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue como objetivo que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada. Según (Kotler, 1996) la planificación consiste en "decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

La planificación debe entenderse como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y de los medios para llevarlas a cabo. Tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

2.2 Balanced Scorecard

El *Balance Scorecard* es una herramienta que basa la ejecución de una organización en la medición de la misma (Kaplan & Norton, Execution Premiun, 2008). La ejecución tiene un impacto sobre los resultados de la empresa. En este sentido, las empresas buscan la maximización de sus resultados; sin embargo, la toma de decisiones se ve afectada por las interacciones entre los agentes al interior de la organización (Kaplan, 2018).

Es importante diseñar una estrategia como marco organizador que represente las características distintivas de desarrollar la misma de esta manera se selecciona metas para cada línea de negocio estratégica compatible con el logro de la visión de la empresa y las metas para cada indicador del BSC asociado a cada objetivo estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

De igual manera, la toma de decisiones se verá afectada en aquellas empresas que no tengan una estrategia explicita, haciendo que sus decisiones y por tanto sus resultados no sean basados en una clara planificación, y por ende no puedan ser sostenidos en el tiempo (Mintzberg, 1997) Para poder aprovechar las oportunidades que se derivan del entorno, así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es preciso que la dirección de marketing desarrolle y mantenga un ajuste adecuado entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios que se producen en el entorno.

La planificación estratégica persigue que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada (Bitar, 2003). Como expreso (Kotler, 1996) la planificación consiste en "decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro", es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

2.3 Elementos del Balanced Scoredcard

Se definieron los elementos que componen el BSC mismos que tratan de los componentes fundamentales que debe contener el BSC y de los cuales servirá de base para el desarrollo del presente trabajo.

2.3.1 Misión

Define específicamente a lo que se dedica la organización, conociendo cual es el motivo fundamental por el que existe, su funcionalidad en el mercado, además de su prestigio organizacional.

La misión es la razón de existir de un ente, aborda la realidad presente de la misma, esta debe ser adaptada a su presente y a proyecciones futuras nada ilusionistas, basarse en los recursos humanos, materiales y económicos con los que la organización cuenta y piensa contar con futuro.

Si bien no existen pasos específicos para elaborar la misión de una organización en general, podemos decir que debe contar con los siguientes elementos:

- Descripción del propósito fundamental para el que fue creada la empresa.
- Descripción de la responsabilidad de la organización hacia sus accionistas.
- Describe la característica o particularidad que diferencia a la entidad.
- Debe ser clara y fácil de entender.

2.3.2 Visión

La visión se enfoca en el futuro de una organización, abarca varios aspectos: hacia donde nos dirigimos, al largo plazo en qué clase de organización nos queremos convertir con esfuerzos y acciones.

Según Karplan R., (1996), para la creación de la visión se toman estas decisiones:

- Ser factible alcanzarla, no una fantasía.

- Decidir trayectorias estratégicas a largo plazo que debe seguir la organización.

- Ser motivadora e inspiradora de fácil comprensión y comunicación a todos los miembros de la organización.

2.3.3 Perspectivas

También llamadas dimensiones, se refiere a las áreas claves de la organización para ofrecer valor a los diferentes grupos que forman la entidad, el BSC centra la actuación de la empresa alrededor de varias perspectivas más básicas para la organización (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

- Finanzas
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

2.3.4 Objetivos estratégicos

Define que se va hacer para que se cumpla, la misión, visión, y valores de la organización. Nos orientan, producen asociación, ayudan a la evaluación permitiendo la coordinación y se crea prioridades (Kaplan & Norton, Conociendo el Balanced Scoredcard, 1992).

2.3.5 Mapas estratégicos

Es la estructura básica de un BSC formada por objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto, en donde los objetivos estratégicos indican, que se quiere conseguir y las relaciones causa efecto son las relaciones que existen entre los objetivos. Son relaciones analizadas en base al conocimiento de la organización (Karplan R. , 1996).

2.3.6 Indicadores

Son los valores que una vez medidos, calculados u obtenidos nos da un resultado que verifica si se ha llegado o cumplido una meta (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

2.3.7 Metas

En el valor o medida preestablecida en un determinado periodo, tienen que ser medibles, realistas, distinguibles. Ayudan de esta manera a la motivación y evaluación de los indicadores (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

2.3.8 Iniciativas

Son acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo determinado, el cual la creación de estas iniciativas seria mediante el uso de recursos financieros, capacidades, habilidades, tiempo y el ambiente de la organización (Karplan R. , 1996).

2.3.9 Líneas estratégicas

Es el conjunto de objetivos estratégicos relacionados entre ellos, formando de esta manera una cadena de relaciones causa-efecto a través de las cuatro perspectivas de un BSC sin excepción, la secuencia de la hipótesis respecto a las relaciones causa- efecto entre las medidas y el resultado y los inductores a la actuación de esos resultados, cada una de las medidas son un elemento en una cadena de relaciones, que comunican el significado de la estrategia de cada área a la organización (Karplan R. , 1996).

2.4 Planificación de marketing

Para entender la importancia del plan de marketing, es necesario tener claro lo que significa planeación, la cual, se entiende como la manera en la que se ajustan los recursos de una organización a los objetivos y un proceso mediante el cual se determina en dónde está una compañía, a dónde quiere llegar y qué debe hacer para llegar a donde quiere, es decir, mediante cuál estrategia quiere pasar de una situación dada a una deseada y posible (Saavedra, Castro, Restrepo y Rojas, 1999). Por su parte, el concepto relativo a lo estratégico hace referencia a tres elementos principalmente; se considera planeación estratégica aquella que compromete los recursos importantes, también aquella que tiene efecto a largo plazo de la organización y aquella que conecta a la organización con su entorno (Hoyos Ballesteros, 2013).

2.4.1 Análisis externo

2.4.1.1 Microentorno

Está compuesto, en primera instancia, por la misma empresa (ambiente interno), la cual presenta retos y limitaciones a todo proceso de marketing; encontramos por ejemplo problemas de presupuesto, problemas de capacidad de producción y tecnología, problemas de recurso humano, problemas de información y especialmente problemas de cultura, es decir organizaciones con poca orientación al mercado y una cultura poco dada a la innovación y a los cambios en general. (Hoyos Ballesteros, 2013). En el micro entorno se encuentran otros elementos relevantes como los proveedores, los canales y los públicos.

2.4.1.2 Macroentorno

Está compuesto por seis variables: las fuerzas políticolegales, las fuerzas socioeconómicas, las fuerzas demográficas, las fuerzas, tecnológicas, las fuerzas económicas y las fuerzas ambientales o ecológicas. Estas fuerzas incontrolables son determinantes para la planeación de un negocio; en especial, en lo que se refiere a marketing, una mala lectura de fuerzas macro pueden llevar a una empresa a realizar inversiones en épocas en donde la economía no es favorable para ello. En el macroentorno se ven con claridad algunas tendencias que se pueden calificar como gruesas, es decir que son evidentes para cualquier persona, lo importante de este análisis es poder encontrar tendencias que no son muy claras para la mayoría de empresas (Hoyos Ballesteros, 2013).

2.4.2 Análisis interno

El análisis interno suministra una relación de las principales debilidades y fortalezas de una empresa en términos de marketing, que luego serán adicionadas a las oportunidades y amenazas provenientes del análisis externo para construir la conocida matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); de ésta se escogen los elementos más importantes y se separan en lo que se conoce como factores críticos de

éxito, es decir, aquellas variables que por su importancia deben ser consideradas para el plan de marketing que se está escribiendo (Hoyos Ballesteros, 2013).

2.4.2.1 Matriz DOFA

Luego de hacer el análisis de cada uno de los elementos del componente interno, se deben reunir los principales hallazgos en lo que se conoce como matriz DOFA, el análisis de situación precisamente lo que busca es que el empresario rompa sus esquemas mentales y haga el esfuerzo de analizar de manera meticulosa la situación actual de la empresa partiendo desde cero (Hoyos Ballesteros, 2013).

2.4.2.2 Factores claves de éxito

Es un resumen de los aspectos más relevantes de la matriz DOFA y se emplea cuando esta última contiene demasiados elementos que en realidad no se pueden manejar dentro de un plan de marketing. Los factores críticos de éxito son los elementos que se deben trabajar prioritariamente para garantizar el éxito del plan. (Hoyos Ballesteros, 2013)

2.4.2.3 Objetivos de marketing

En esta etapa el empresario o estratega de marketing debe revisar el análisis interno, en especial el punto relacionado con el análisis de indicadores, el cual debe conducir a determinar primero cuáles indicadores se tienen; establecer el estatus, es decir qué número están mostrando los indicadores, y determinar si se está o no conforme con la medida que muestra el indicador. En caso de que no se esté de acuerdo con los resultados, en la fase del plan de marketing, la de los objetivos, esa cifra que muestra el indicador hay que convertirla en un objetivo de marketing (Hoyos Ballesteros, 2013).

2.4.2.4 Definición de estrategias

Una estrategia indica cómo se va a cumplir un objetivo, adicionalmente la estrategia se construye con más de una táctica. Cabe aclarar que un objetivo puede ser conseguido mediante la utilización de estrategias alternativas; es el estratega quien, según su experiencia y criterio, escoge la mejor estrategia a seguir. (Hoyos Ballesteros, 2013).

3 ESTUDIO DE MERCADO

Para el siguiente estudio se ha considerado como competencia directa de Hedgehog Brand a las empresas que tienen características similares, adicionalmente, se ha consideró la opinión de los expertos y creadores de la marca.

3.1 Análisis de la oferta

3.1.1 Competidores actuales

Se puede considerar a los competidores aquellas marcas destinadas a la comercialización de mochilas y accesorias, dentro del mercado objetivo y las marcas más reconocidas en el país.

- **Totto**

  Es una marca global de moda líder en Latinoamérica que ofrece la más sofisticada variedad y tecnología en maletines, ropa y accesorios, sus diseños están pensados para adaptarse y satisfacer las necesidades de sus clientes de forma original, cómoda y versátil, garantizando estándares de excelente calidad (Totto, 2017).



Figura 11: Productos Totto

Fuente: (Totto, s.f.)

Todos sus productos proyectan un balance entre lo estético, lo práctico y lo funcional para lograr una imagen fresca, casual y dinámica convirtiéndose en la marca estilo de vida, preferida por el viajero urbano del mundo. El dueño y presidente es Yonatan Bursztyn nacido en Bogotá, Colombia, quién creo Nalsani S.A.S el 1 de diciembre de 1987 luego de comprar una empresa de manufacturas colombiana que estaba en quiebra.

En 1988 tras su visita a Milán fabricó sus primeros maletines en lona y creó la marca TOTTO, entre 1989 y 1991, la marca inició su colección de ropa participando en desfiles y abre su primera franquicia nacional en Cali. En 1992 Totto abre su primera franquicia internacional en Costa Rica. En 2003 Totto fue reconocida como una de las empresas para trabajar en Colombia. (Totto, 2017).

- **La Junina**

La junina es una marca juvenil de ropa y mochilas para hombre y mujer, la empresa busca innovar el diseño textil y gráfico del ecuador creando alianzas y colaboraciones con diferentes artistas nacionales, creando productos de excelente calidad con diseños exclusivos que provienen de diferentes diseñadores y artistas locales, esto hace que la marca se diferencie de la competencia local y extranjera y potenciará el consumo nacional de textiles contrarrestando la alta demanda que existe por marcas internacionales y a la vez creando más plazas de trabajo, el mercado objetivo son hombres y mujeres de entre 16 y 30 años de clase media y media alta.

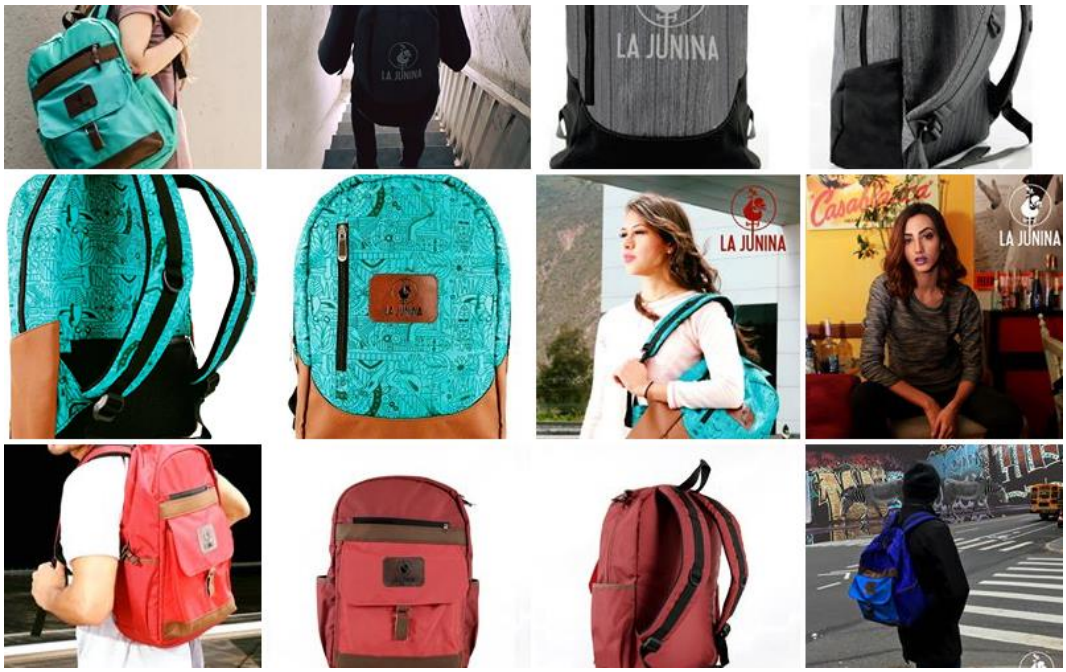


Figura 12: Productos la Junina

Fuente: (Banco de Ideas, s.f.)

Actualmente la empresa tiene instalado un *e-commerce* en su página web donde se puede comprar todo sus productos y la empresa cuenta con distribución en tiendas de diseño independiente como lo es *gallery*, indie ecuador y museo pumanpungo, adicionalmente la distribución nuestras mochilas que han tenido gran acogida en los locales de Super Paco a nivel nacional (La Junina, s.f.).

- **Mozioni**

Es una empresa de la industria VASARI, la misma que vende sus productos por su página web, cuenta con sus propias tiendas en el cual distribuyen en diferentes puntos de venta en centros comerciales de grandes ciudades del Ecuador, la misma se enfoca en vender productos dirigidos a un target juvenil y escolar, su estilo y accesorios tienen tendencias brillantes y exóticas (Mazioni, 2018).



Figura 13: Productos Mazioni

Fuente: (Vasari, s.f.)

- **Jansport**

Jansport es una marca estadounidense, dedicada a la fabricación de mochilas, bolsos y productos escolares. Es el mayor fabricante de mochilas del mundo en Estado Unidos, junto con The North Face, ambas propiedad de VF Corporation, venden la mitad de las mochilas en el mercado (JanSport, 2018).



Figura 14: Mochilas Jansport

Fuente: (Jan Sport, s.f.)

3.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Después del análisis realizado, el mercado de mochilas y accesorios se encuentra desarrollado en el país puesto que existen varios distribuidores y tiendas para cada uno de estos productos, a pesar de esto el negocio que presenta Hedgehog Brand se diferencia al brindar al comprador con su target enfocado a jóvenes que realizan viajes, videos y quieren un estilo diferente en modelos con material ecuatoriano.

Sin embargo, la venta por internet de varias marcas es una gran amenaza para la empresa, sobre todo en marcas que se encuentras posesionadas a nivel internacional, la gama de productos, elección de colores, modelos y posicionamiento de la marca, puede causar grandes amanezcas a la empresa caso de estudio. Finalmente, debido al tipo de material utilizado se considera que la calidad de los mismos no supere a las grandes industrias, como competidor la alta costura a nivel de país.

A pesar de las amenazas previstas, la empresa está proporcionando a sus clientes, diseños de vanguardia con diseños creativos, con nuevos artículos en accesorios creando una imagen y una marca única que haga de los productos ofertados artículos de moda y gran servicio que limiten esta posible competencia.

3.2 Demanda

El INEC establece que la PEA (Población Económicamente Activa) está conformada por las personas entre 10 años y más, que trabajaron como referencia por lo menos una hora a la semana, tuvieron un trabajo, es decir estuvieron ocupados o bien las personas que no tenían empleo; pero que están disponibles para trabajar y que encuentren buscando empleo.

3.2.1 Análisis de la demanda

Los posibles demandantes de la marca Hedgehog se establece entre las edades de 12 a 64 años. Mediante el INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, se obtuvieron de la data de la población de Quito desde 2009 al 2013, mismo que servirá para la proyección

poblacional al total de habitantes, menos el porcentaje de desempleo que tuvo la ciudad en cada año.

Tabla 3: Población por edad en Quito

EDAD	2009	2010	2011	2012	2013
De 12 a 17 años	259002	283377	287982	250552	264306
De 18 a 29 años	438919	468429	450987	444690	437334
De 30 a 64 años	862232	854109	875823	960503	997643
Total	**1560153**	**1605915**	**1614792**	**1655745**	**1699283**

Fuente: Encuesta de Empleo, desempleo y subempleo diciembre 2018-2012. INEC

Los porcentajes de desempleo en la ciudad de Quito, (Banco Central del Ecuador), en los años de 2009 al 2013 fueron de 8.64%, 12.81%, 9.74%, 7.8%, 6.15% respectivamente; con dichos porcentajes se determinará la población económicamente activa (PEA) que cuenta la ciudad de Quito, adicionalmente se conocerá la población económica inactiva (PEI), de los últimos años.

Tabla 4: PEI y PEA de Quito

AÑO	POBLACIÓN 12-64 años	PEI 12- 64 años	PEA 12-64 años
2009	1560153	134797	1425356
2010	1605915	205718	1400197
2011	1614792	157281	1457511
2012	1655745	129148	1526597
2013	1699283	1045006	1594777

Fuente: INEC

3.2.2 Proyección de la población

Para establecer los posibles consumidores se realizará la proyección de la PEA.

Tabla 5: Proyección de la población económicamente activa

AÑO	PEA
2009	1425356
2010	1400197
2011	1457511
2012	1526597
2013	1594777
2014	1620460
2015	1666984
2016	1713509
2017	1760033
2018	1806557
2019	1853081
2020	1899605

Fuente: INEC (2019-2013)

En la Tabla 5, se observa que la población económicamente activa de la ciudad de Quito desde el año 2009 se ha ido incrementado en un porcentaje del 75% hasta el 2020.

3.3 Estudio de mercado

Para la investigación del trabajo de titulación se utilizó el estudio cualitativo y cuantitativo donde la investigación cuantitativa sirvió para examinar los datos de formar numérica, especialmente en el campo estadístico obteniendo la recolección de datos y la investigación cualitativa facilitó conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad.

3.3.1 Objetivo de la investigación

Desarrollar una propuesta de planificación estratégica y gestión de marketing de una distribuidora manufacturera, a través de las perspectivas del modelo BSC y proyectar los resultados económicos y financieros en el periodo 2018-2020.

3.4 Estudio descriptivo

3.1.1 Enfoque cuantitativo

3.4.1.1 Análisis de la encuesta

Uno de los métodos más reconocidos de recolección de datos, es una herramienta muy importante al momento de la investigación (mercados, involucra a los clientes, proporciona valiosa información acerca de los comportamientos, actitudes y/o características de los entrevistados) (Pérez López, 2005).

Con el fin de obtener información adecuada para tabular y ocupar el menor tiempo en el posible entrevistado, se utilizaron preguntas alternativas múltiples y cerradas, para calcular el número de encuestados fue utilizada la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_\alpha^2 Npq}{e^2(N-1) + Z_\alpha^2 pq}$$

Donde:

Z: es el nivel de confianza (1.82)
N: universo o población
p: probabilidad a favor (0.75)
q: probabilidad en contra (0.25)
e: error muestral (0.06)

La población fue 1´594.777 habitantes entre los 12 a 64 años de edad en la ciudad de Quito desde el año 2009, después de aplicar la formula el número de personas entre las edades entes mencionadas a encuestar es de 173.

3.4.1.2 Formato de encuesta

Este fue el formato de encuesta que se realizó a los posibles consumidores para efectos de la misma se hizo por medio del programa *Google Drive* y se posteo en la página web de la marca. Anexo 1.

3.4.1.3 Resultados

1. Familiaridad con la marca

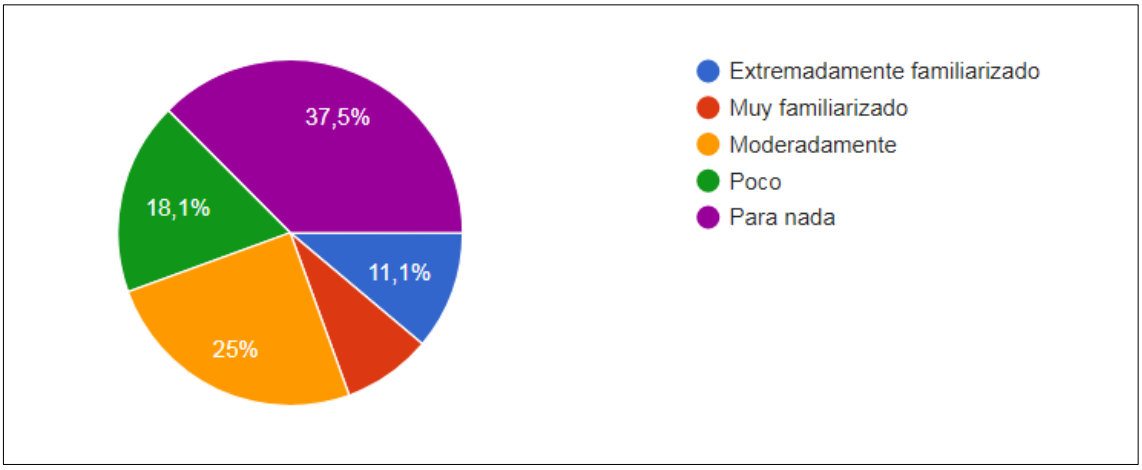


Figura 15: Familiaridad de la demanda con la marca Hedgehog Brand - Pregunta 1

En la Figura 15 se observa que la mayoría de los encuestados no están familiarizados con la marca, por lo tanto es importante armar una estrategia para que la demanda de mercado pueda conocer a Hedgehog Brand es decir posicionarse en el mercado.

2. Estilo de vida

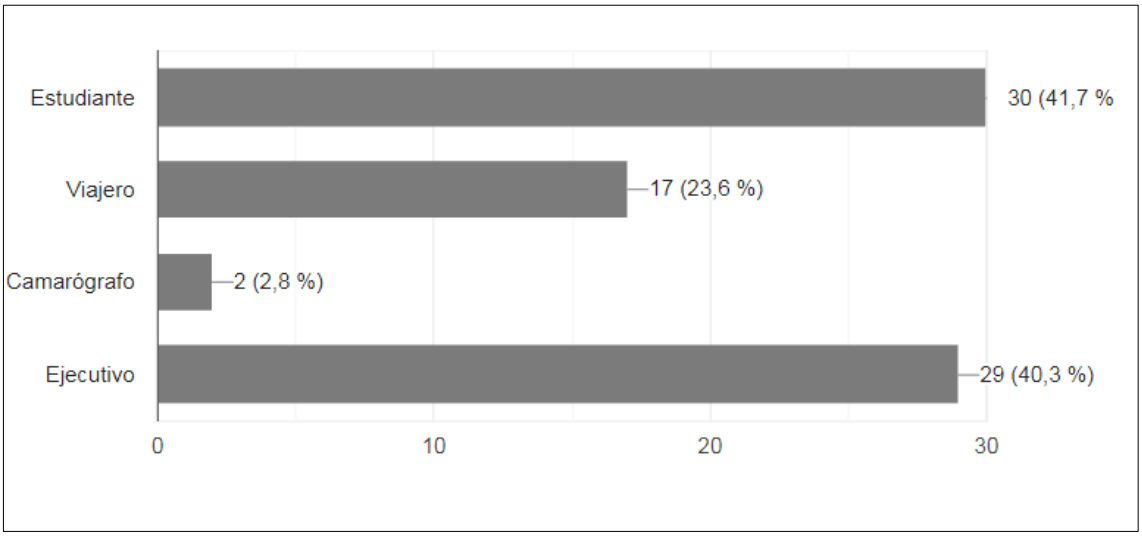


Figura 16: Estilo de vida de la demanda de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 2

Como se observa en la Figura 16, los clientes de la empresa, en su mayoría, son ejecutivos y, luego, estudiantes. Este hallazgo deberá guiar el diseño de la oferta de productos de la compañía.

3. Familiaridad con los modelos de mochilas Hedgehog Brand

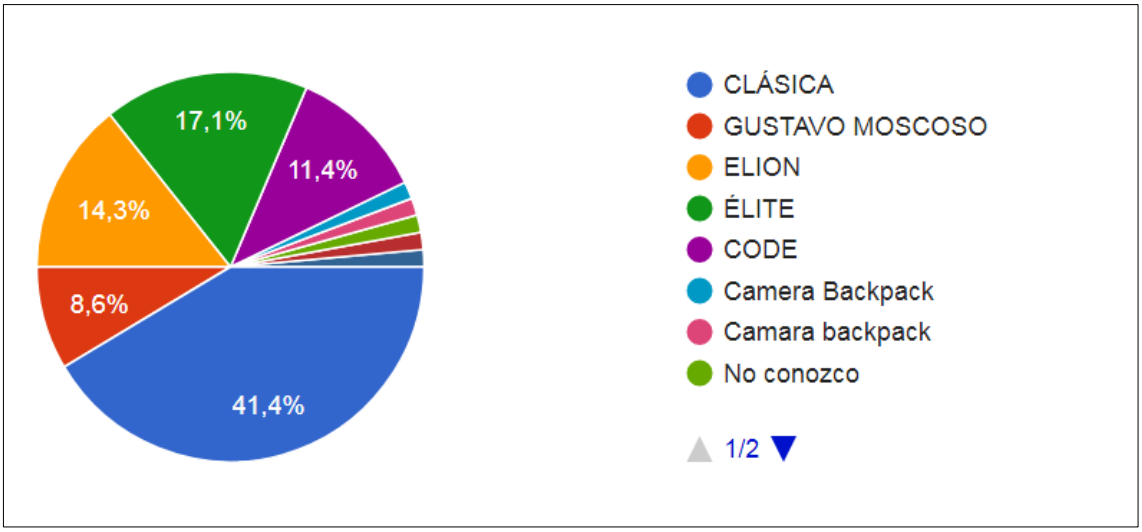


Figura 17: Porcentaje de familiaridad de la demanda con modelos de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 3

En la Figura 17 se observa que la mochila de modelo clásico es la más conocida entre los consumidores ocupando el primer lugar, seguido de la mochila Élite como segundo, la mochila Élion en tercero, con estos resultados se logra conocer el producto estrella de la marca, por lo tanto, es importante enfocarse en las estrategias, mejoras y ofertas del mismo, sin embargo, los porcentajes más bajos del resultado permitirán poner énfasis al momento de exponer los nuevos productos al mercado.

4. Frecuencia de compra por tipo de mochila.

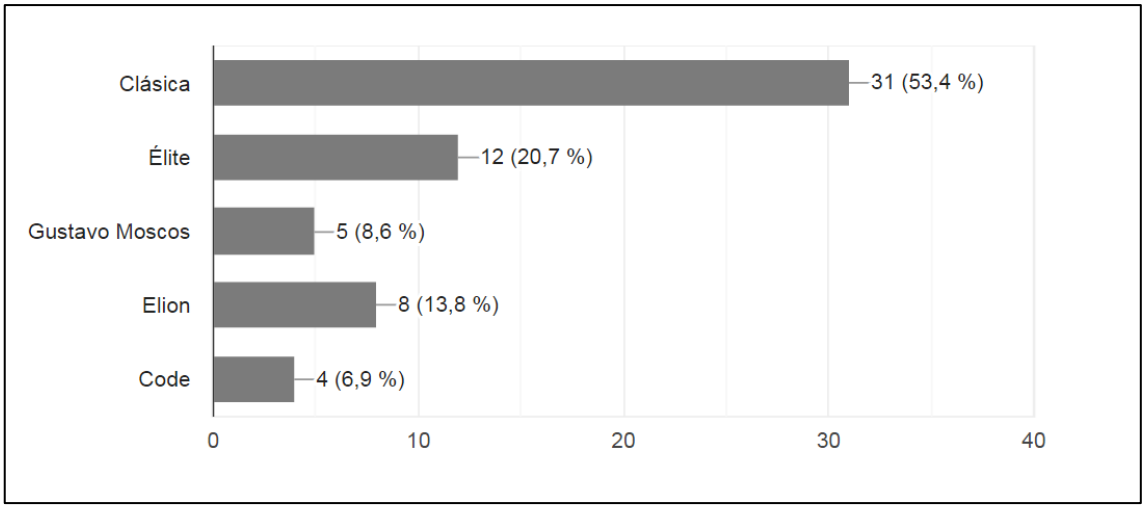


Figura 18: Frecuencia de compra por tipo de mochila de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 4

En la Figura 18 se observa que el volumen más alto de las ventas son las mochilas de modelo clásico, resultado que se enlaza a la pegunta anterior, por ende dicho resultado servirá para armar las estrategias en base a los clientes.

5. Ocasión de compra

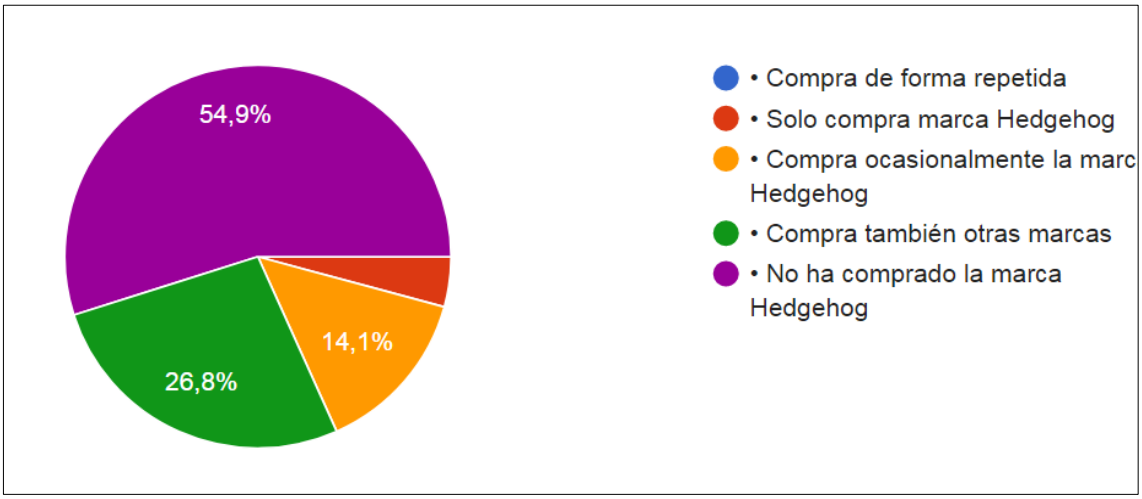


Figura 19: Ocasión de compra de la demanda de la Marca Hedgehog Brand - Pregunta 5

En la Figura 19 se evidencia el nivel de compra de la demanda, el cual servirá al momento de enfocarse en nuevas alternativas de venta y nuevos mercados.

6. Atributos de fidelidad de la marca

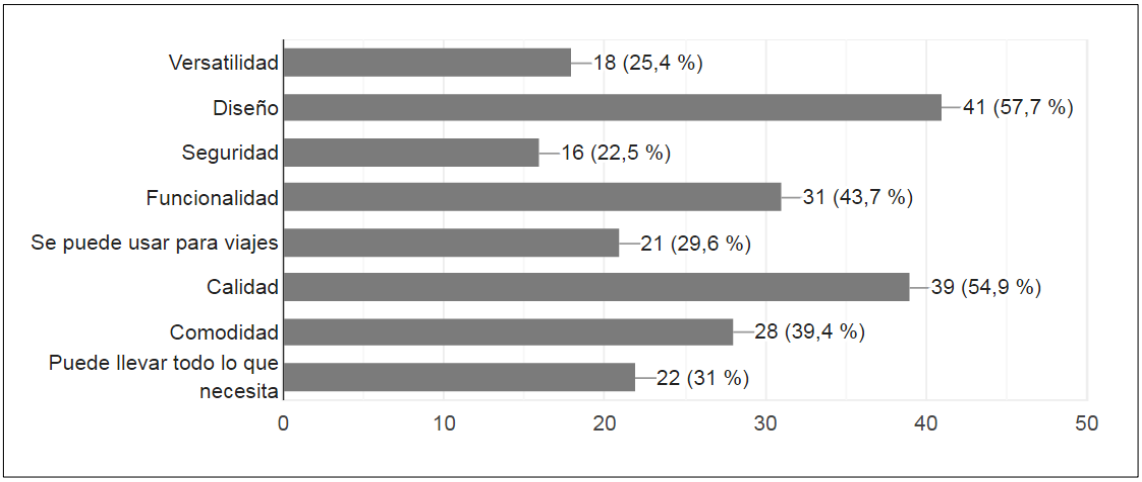


Figura 20: Atributos de fidelidad de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 6

En la Figura 20 se da a conocer que entre los atributos más importantes para convertirse en fiel comprador de la marca son: diseño, calidad, funcionalidad y comodidad, resultado

que determinará las características en las que nos debemos enfocar al momento elegir las estrategias del producto.

7. Conocimiento de competencia

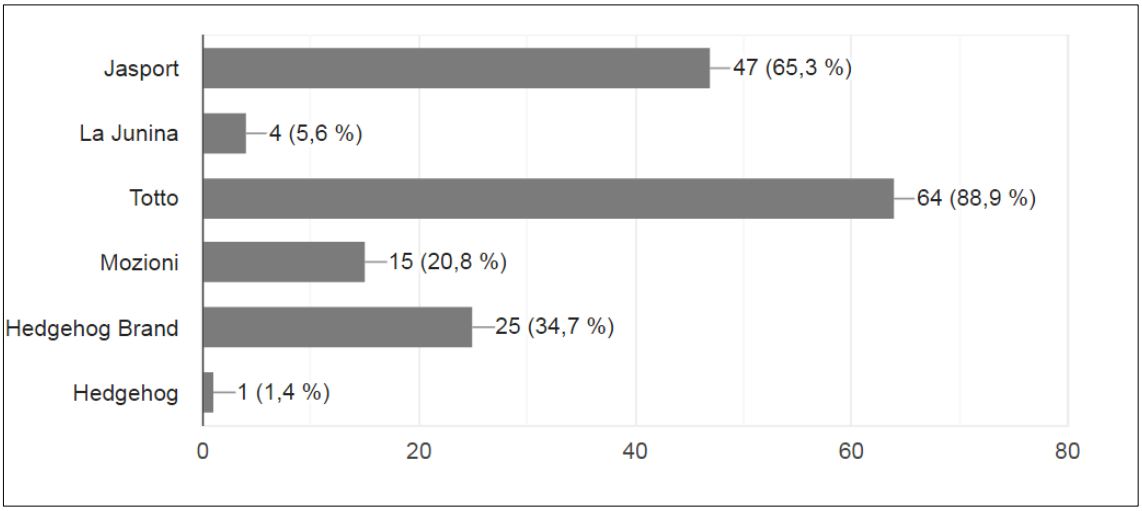


Figura 21: Marcas de mochilas conocidas por la demanda - Pregunta 7

En la Figura 21 se evidencia que entre los competidores potenciales frente a la marca son Totto y Jansport, dato importante al momento de implementar benchmarking como una de las estrategias impulsadoras frente a los competidores.

8. Puntos de compra

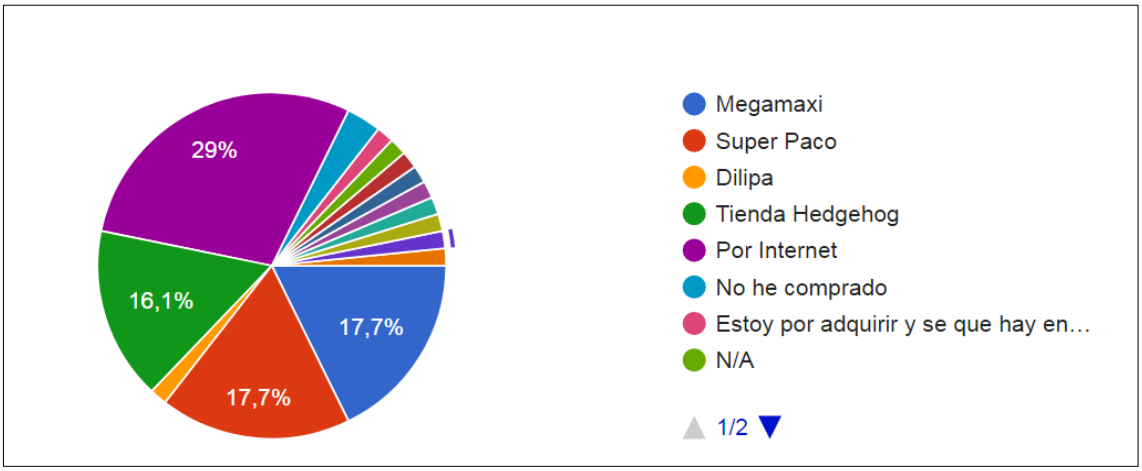


Figura 22: Puntos de compra de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 8

En la Figura 22 se muestra la preferencia por los puntos de compra de la marca, el cual, demuestra que la mayoría lo hace por internet, seguido de las tiendas Súper Paco y Megamaxi respectivamente.

9. Nuevos puntos de venta

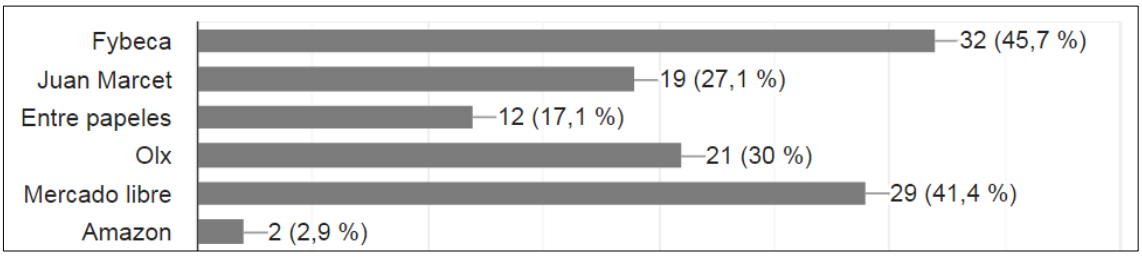


Figura 23: Preferencia de nuevos puntos de venta de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 9

Los resultados de esta pregunta contribuyen a analizar la posibilidad de abrir nuevos puntos de distribución de la marca con respecto a las estrategias de clientes potenciales, se sugiere que Fybeca y nuevos sitios on line como Olx y Mercado libre tendrían acogida.

10. Otros productos adquiridos

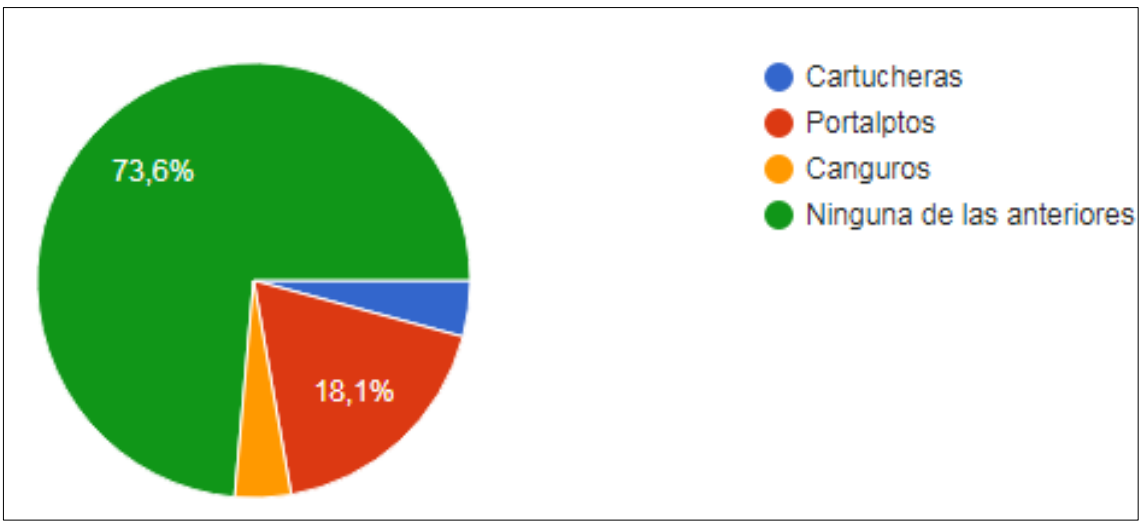


Figura 24: Descripción de otros productos adquiridos de la marca Hedgehog Brand - Pregunta 10

En la Figura 24 según los resultados la mayoría de los encuestados no ha adquirido productos adicionales a los existentes, sin embargo, los porta laptops y cartucheras muestran acogida, información esencial para la producción de nuevos productos de Hedgehog Brand.

11. Medios de información

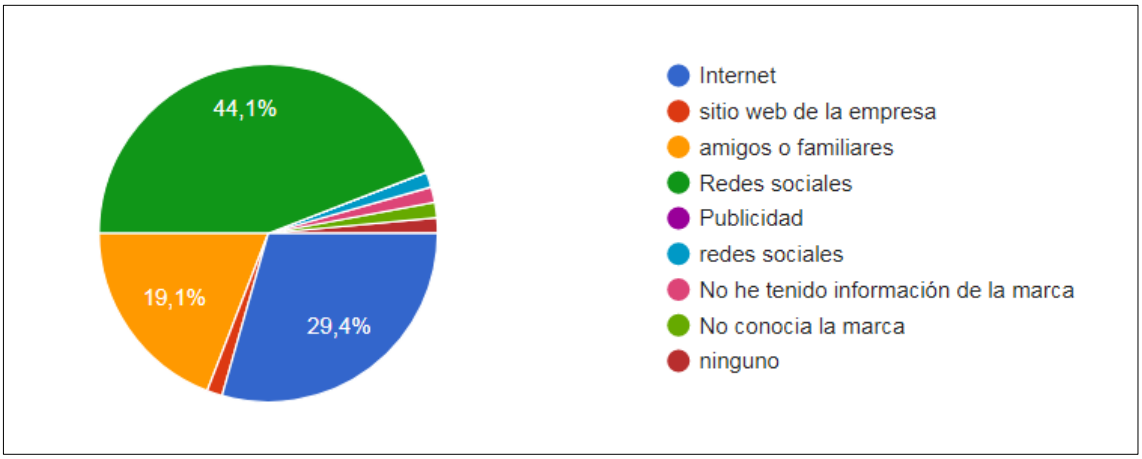


Figura 25: Medios de información de Hedgehog Brand - Pregunta 11

Según los resultados el canal de distribución por el cual tiene los clientes tienen mayor de información de la marca son las redes sociales, este resultado es un buen indicador que permitirá enfocarse en estrategias asociadas a ese tipo de canal de distribución.

12. Recomendación

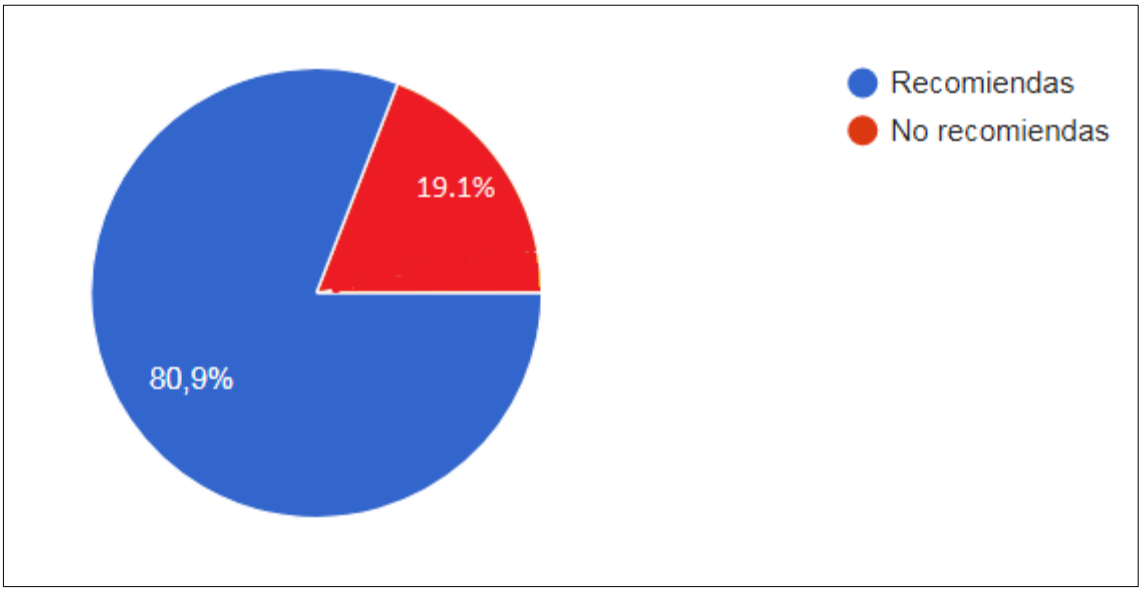


Figura 26: Recomendación y preferencia de la marca de Hedgehog Brand - Pregunta 12

La preferencia de la marca por los encuestados se evidencia como recomendable, respuesta positiva de la investigación.

3.5 Estudio exploratorio

3.5.1 Enfoque cualitativo

Para el estudio cualitativo se realizó una entrevista a profundidad, al cliente estrella de la marca.

3.5.1.1 Perfil de entrevistado

Ingeniero Giovanny Tupiza, Director de Ventas Súper Paco.

3.5.1.2 Resultados de la entrevista

1. ¿Cómo conocieron nuestra marca?

De acuerdo a la entrevista, la marca fue conocida por un tema de emprendimiento, postulado por el programa de Gobierno IEPI, Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, Giovanny comenta que él no estaba muy convencido de la marca, sin embargo, el Gerente General aposto por la misma y en la actualidad se mantiene con modalidad de consignación y un tema de exclusividad.

2. ¿Qué tan importante es nuestro producto para su empresa?

El Director comenta que la marca es importante, ya que Súper Paco es una vitrina para otros mercados hay productos que son exclusivos y en la tienda son conocidos por los clientes, sin embargo una de las debilidades es no contar con total exclusividad en los productos.

3. ¿Dentro de los productos que existen en Súper Paco que producto considera usted como amenaza hacia las mochilas Hedgehog Brand?

Según el cliente, no considera que Hedgehog Brand tiene competencia directa, ya que son diferentes marcas y modelos, sin embargo, por motivos de precios mas no por segmento es la marca Head.

En relación a la competencia directa, Súper Paco no trabaja con las marcas Totto ni Jasport, ya que estas marcas no ofrecen exclusividad de los productos, no dan alternativas de promociones ni precios y negociaciones.

4. ¿En el sector de mochilas cuál de las marcas considera que tiene mayor potencial de ingresos?

Uno de los ingresos más importantes lo tiene Hedgehog ya que está en su top 5 de ventas, el potencial de ventas más fuertes son mochilas y cartucheras, Giovanny considera que

en la siguiente temporada escolar, los ingresos serán similares o mayores, la empresa ya ha considerado un cronograma de pedidos hacia Hedgehog Brand.

5. ¿Qué mejoras considera que se deben priorizar antes de la entrega de los productos Hedgehog Brand?

En el tema de entregas, no se ha tenido problemas, se cumplen todos los protocolos de empaque, se considera a Hedgehog Brand uno de los proveedores más puntuales.

6. ¿Qué características de nuestro producto considera importantes para el público objetivo?

Está enfocada más al segmento juvenil, se cuenta con modelos elegantes, son modelos que gustan a los clientes.

7. ¿Qué es lo que más te gusta de tu proveedor actual?

Uno de los atributos que más le gusta a Súper Paco, es la atención personalizada de la empresa, la ayuda que brinda la marca, más que proveedor consideran a la empresa como un socio de negocios, adicionalmente, uno de los valores que más aprecia es la lealtad, la innovación y desarrollo de nuevos productos.

8 ¿De todos los productos, cual es el producto estrella en ventas?

Se considera que son las mochilas, sin embargo, el volumen de ventas se ha visto en las cartucheras, ya que el movimiento en volumen de rotación del producto es mayor al de una mochila, en temporada escolar alta se venden alrededor de 2500 mochilas y 6500 cartucheras, una vez adquirido el pedido se vende en periodos muy cortos el 50% del producto sin contar lo de perchas.

8. ¿Qué es lo que no les agrada de la marca?

Los precios, el producto no está dentro del segmento más económico, pero eso no ha sido un impedimento para tener ventas altas.

9. ¿Cuáles serían las mejoras que deberíamos tener como marca?

Desarrollar nuevos productos, considerar productos más económicos, sin embargo, el entrevistado no sugirió mayor recomendación ya que Súper Paco tiene gran confianza en la marca Hedgehog Brand.

3.5.1.3 Análisis de resultados

Generalidades

A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más importantes que se pudo obtener de los encuestados en la demanda de la marca Hedgehog Brand, dicho resumen muestra la información recopilada en las encuestas antes expuestas.

- La mayor parte de los encuestados no están familiarizados con la marca, adicionalmente no han comprado la marca y han preferido otra.

- Sin embargo, el target de consumidores de mochilas Hedgehog Brand son estudiantes y personas ejecutivas, mismas que tienen mayor familiaridad con las mochilas clásicas y elite (mochila 100% cuero), resultado que tiene injerencia al tipo de personas con mayor cantidad en la demanda.

- El diseño, la calidad, y la funcionalidad son los atributos que los encuestados esperan de los productos para fidelizarse en la marca.

- Al momento de analizar la competencia, Totto y Jasport son las marcas más conocidas por los encuestados, convirtiéndose en nuestros competidores potenciales.

- En referencia al canal de compra de las mochilas Hedgehog Brand la mayoría de usuarios ha adquirido los productos por internet y Súper Paco, uno de los clientes potenciales de nuestra marca.

- Cabe mencionar que la alternativa más votada como nuevo punto de venta donde los encuestados comprarían mochilas fue Fybeca y Juan Marcet.

- Hedgehog Brand no solo cuenta con fabricación de mochilas por tal razón era importante conocer que producto o productos de la oferta también ha sido adquirido por los encuestados, el cual los porta laptops y cartucheras han tenido gran acogida del total de productos ofertados.

- En cuanto a los medios de información, las redes sociales dan la mayor fuente de publicidad de la marca Hedgehog Brand.

- Como punto muy positivo de la encuesta la mayoría de los encuestados recomiendan la marca.

- La empresa está comprometida con sus clientes potenciales, el cual se considera a más que un proveedor un socio de negocio.

- Los valores más importantes de la empresa considerados por su cliente potencial son; lealtad, la innovación y desarrollo.

- Se recomienda analizar los precios de los productos o tener productos mas económicos.

4 PROPUESTA DE MARKETING ESTRATÉGICO BAJO EL MODELO DEL BSC

El *Balanced Scorecard* (BSC) posibilitó orientar la planificación de las estrategias de marketing, no sin antes, haber formulado la correspondiente propuesta de valor de la oferta de la compañía. El desarrollo del BSC brinda el marco referencial para realizar la Planificación Estratégica de Marketing el cual consiste en tomar decisiones pertinentes, para llevar a la marca a lo que todos sus accionistas anhelan.

4.1 Lineamientos de la planificación estratégica enfoque BSC

Al ser uno de los objetivos de este trabajo el desarrollo de una propuesta de planificación estratégica para la marca Hedgehog Brand, acorde a su tiempo en el mercado, empieza con el establecimiento de, la misión, visión, valores y políticas. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos (Kaplan & Norton, 2000).

4.1.1 Misión

La estructuración de la misión que, sirvió de base para la primera parte de la planificación estratégica, siguió las condiciones elementales planteadas teoréticamente. En base a lo dicho, se describe, continuación, algunas de las características importantes sobre la empresa:

- Actualmente, Hedgehog Brand fabrica unas 2.400 mochilas para escolares y para universitarios al año.

- Una de las estrategias que utilizaron fue lanzar mochilas con telas en las que se sublimaron creaciones de diseñadores ecuatorianos.

- Una de las fortalezas del emprendimiento es que la marca maneja una imagen juvenil y ofrecen diseños que están innovándose constantemente.

- Un erizo, pequeño mamífero con el dorso cubierto de púas, con alto instinto protector, inspiro el nombre de la marca, Hedgehog Brand (erizo en inglés).

A la luz de las premisas descritas en párrafos anteriores se propone la siguiente, la misión:

"Somos una marca ecuatoriana que busca crear productos con calidad y estética, para sobre pasar las expectativas de nuestros clientes; garantizar altos estándares de manufactura cumpliendo con nuestros proveedores; generar un ambiente agradable de trabajo que propicie el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados; brindar alta rentabilidad y perspectivas de crecimiento a nuestros accionistas; respetar las normativas vigentes y cumplir con nuestras obligaciones con el país, utilizando materias primas que no afecten el cuidado del ambiente".

4.1.2 Visión

La formulación de la visión de HEDGEHOG BRAND contempla los elementos clave descritos en la investigación del giro del negocio de la marca.

Debe ser factible alcanzarla: La marca lleva tres años en el mercado y espera seguir creciendo tanto en producción como a nivel monetario.

Trayectoria estratégica a largo plazo: Innovar constantemente los productos de la marca, manteniendo una producción de calidad y alto estándar.

La visión propuesta para HEDGEHOG BRAND para los próximos cinco años queda estructurada así:

"Nuestra visión es convertirnos en una empresa con concepto innovador y novedoso, con diseños exclusivos. Nuestro horizonte es la proyección nacional e internacional, adquiriendo mayores niveles de calidad y alto estándar, proporcionando un servicio excelente al cliente."

4.1.3 Valores

Otra de las propuestas aplicables en la administración estratégica de la empresa hace referencia a la formulación de los siguientes valores.

Responsabilidad: cumplir con nuestras obligaciones, haciendo el uso correcto de recursos, con nuestros clientes y proveedores.

Honestidad e Integridad: La competencia honesta con la competencia, nos hace más fuertes y nos obliga a mejorar constantemente.

Lealtad: con nuestros proveedores, clientes y el país.

Innovación: buscar crear nuevos productos constantemente, tanto en detalle como acabados.

4.1.4 Políticas

Otro de los aportes de la investigación, estriba en la formulación de políticas organizacionales inexistentes al momento de efectuar la investigación.

- Hedgehog Brand es una empresa dedicada a satisfacer a sus consumidores por medio de su producto mochilas.

- Crear y cultivar una empresa comprometida con todos nuestros clientes entorno, calidad, diseño e imagen.

- Diseñar una gama de mochilas y nuevos productos diferentes, creativos, en cuanto a su diseño.

- Detectar las necesidades y expectativas de los clientes en forma permanente, y , socializada en toda la organización.

- Generar una experiencia del cliente agradable con miras a generar promotores de marca.

- Establecer acuerdos con distribuidores que se materialicen en convenios comerciales.

- Escuchar atentamente a las necesidades de nuestros consumidores.

- Mantener una comunicación constante por medio de las redes sociales con nuestros clientes unitarios.

- Interactuar con nuestra red de expertos que nos permita reunir inputs de los consumidores que garanticen el éxito de nuestros nuevos proyectos.

- Contamos con atención personalizada socio cliente para cualquier duda o aclaración que necesite.

4.1.5 Análisis de la situación

4.1.5.1 Análisis interno y externo matriz (DAFO)

El análisis de la situación de la empresa fue realizado en base a los datos recopilados durante la investigación de mercado, traducidos en la matriz de impacto cruzado para la marca Hedgehog Brand como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6: Matriz de estrategias

ANÁLISIS INTERNO / ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Capacidad de desarrollar nuevos productos 2) Precios competitivos. 3) Atención personalizada por parte de la gerencia 4) Buena comunicación con proveedores, clientes y aliados estratégicos. 5) Productos innovadores y a la vanguardia del mercado actual. 6) Las diferentes opciones de compra que se ofrece gracias a la tecnología, en su tienda virtual.	1) Escasez de experiencia en el mercado 2) Falta de posicionamiento en el mercado. 3) Ser una empresa nueva en el mercado 4) Falta de recursos financieros para la expansión del negocio. 5) Limitadas capacidades estratégicas y operativas de cliente 6) Limitada orientación al mercado
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS F.O**	**ESTRATEGIAS D.O**
1) Las redes sociales como medio de marketing y publicidad 2) Constante desarrollo de mercado potencial. 3) Obtener patrocinadores o inversionistas. 4) Busca alternativas para ser competitivos en el mercado 5) Al ofrecer mano de obra 100% ecuatoriana, impulsa al desarrollo de la matriz productiva.	*Innovar nuevos productos para llegar a nuevos mercados objetivos. *Captar posibles clientes potenciales para generar planes de visita y vender la gama de productos que ofrece la marca. *Explotar al 100% la publicidad en redes sociales.	*Realizar un plan estratégico que pueda aprovechar las oportunidades del mercado que anticipe a las amanezcas que puedan suceder *Obtener patrocinadores potenciales con apoyo del gobierno para micro empresarios y emprendedores
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS F.A.**	**ESTRATEGIAS D.A.**
1) Competencia que incide en el mercado en cuanto a productos del target juvenil. 2) Competencia de precios. 3) Imitación por parte de competidores. 4) Constante cambio de gustos y preferencias de los consumidores. 5) Inversión fuerte en la industria por parte de la competencia.	*Brindar servicio de calidad enfocado a clientes potenciales para garantizar su fidelidad. *Continuar ofreciendo productos de calidad para contrarrestar el ingreso de productos de nivel inferior. *Innovar en la gama de productos dirigido al target más acogido por la demanda.	*Formar alianzas estratégicas con otras organizaciones para mejorar los costos de fabricación y evitar precios altos. *Generar nuevas líneas de negocios.

4.1.6 Perspectivas estratégicas

Son las diversas categorías en las que está dividida toda una organización, con las cuales es posible lograr exitosamente la visión de una empresa, es decir, son las dimensiones claves para garantizar la creación del valor y las metas trazadas en el tiempo.

Es por ello que se ha trabajado con las cuatro perspectivas básicas del BSC de la siguiente manera:

1. Perspectivas del cliente
2. Perspectivas Financieras
3. Perspectivas procesos internos
4. Perspectivas de formación y crecimiento.

4.1.6.1 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se desarrolló aportes para obtener la satisfacción del cliente y como consecuencia su fidelidad.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basado en el mercado que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

Bajo ese sentido es importante analizar muy bien a los socios y todo lo propuesto debe estar alineado con los objetivos que la marca aspira conseguir.

En el Anexo 2 se presenta la propuesta de valor realizada para satisfacer la perspectiva del cliente, para esto se realizó tres estrategias y los siguientes atributos en los cueles Hedgehog Brand se puede enfocar.

- Estrategia de excelencia operativa: esta estrategia hace mención a la calidad y selección en categoría clave con precios imbatibles (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

- Estrategia de intimidad con el cliente: se refiere al servicio personal hecho a medida para obtener resultados para el cliente y construir relaciones a larga duración (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

- Estrategia de liderazgo con el producto: Productos y servicios exclusivos (Karplan & Norton, The Balanced Scorecard (BSC), 1996).

Después de analizar la orientación de Hedgehog Brand, con su misión, visión se determinó que la mejor estrategia planteada por la cadena de valor en la cual nos vamos a enfocar es;

Tabla 7: Estrategia de intimidad con el cliente

Atributos producto / servicio				Relación		Imagen
Precio	Calidad	Tiempo fácil. compra	Funcionalidad Selección	Servicio	Relaciones	Marca

Como se observa en la Tabla 7 la estrategia elegida permitirá optimizar los procesos para brindar un servicio de calidad con productos innovadores, y así mantener una relación cercana con los clientes potenciales, enfocándonos con más énfasis en las características de:

- Servicio
- Relación
- Marca

A la luz de la encuesta de mercado, las expectativas que se plantean a nivel de cada uno de los atributos, fueron éstos:

Precio:

- Precios Competitivos

Calidad:

- Servicios eficaces.

- Calidad en el producto.

Tiempo:

- Puntualidad en entregas.
- Eficiencia en el servicio de venta.

Funcionalidad:

- Aumento en el volumen de negocio.

Servicio:

- Brindar servicio eficiente.
- Brindar servicio a la medida.

Relaciones:

- Fidelización del cliente.

Marca:

- Incremento de participación en el mercado.

4.1.6.2 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas, el principal objetivo es crear valor de los mismos, este aspecto se ha considerado por muchas compañías mucho antes que considerar otras perspectivas, ya que la misma da una fotografía de la situación económica de la empresa.

Con la propuesta de valor planteada en esta perspectiva se desea obtener la satisfacción al cliente y como consecuencia su fidelidad.

Esta perspectiva se enfoca en lo siguiente:

- Aumentar el valor de la empresa.
- Estrategia de productividad.
- Estrategia de crecimiento.

En la estrategia financiera de largo plazo el cual busca generar valor para los accionistas se ha aportado con la siguiente propuesta:

- Participación en el mercado.

La estrategia de productividad considera dos aspectos y en cada uno de ellos se formula nuevas propuestas para la marca, como se observa en el Anexo 3 mismos que se presentan a continuación:

Estrategias de crecimiento en los ingresos.

En la intención de alcanzar una mayor participación en el mercado que derive unos superiores niveles de ventas (Unidades monetarias o en volumen) las estrategias- basadas en las de crecimiento de intensivo, contribuyen nuevas fuentes de ingreso con los clientes actuales. Las opciones estrategias serían las siguientes:

- Aumentar nuevos productos (ampliación y variedad de mix de productos)
- Penetrar en nuevos mercados
- Aumentar nuevos clientes.

En cuanto a la gestión de clientes, se proponen estrategias orientas a crear y mantener relaciones con los clientes.

Con respecto a mayor relación con los clientes:

- Captación de nuevos clientes
- Fidelización de Clientes

En términos de la productividad se plantea lograr una maximización de la eficiencia operativa y una mayor lealtad de los clientes, para el efecto, se proponen las siguientes estrategias:

- Minimizar la rotación de proveedores
- Alta rotación de productos
- Gestionar la rentabilidad de clientes (medir para reducir costoso ofertar promociones)

4.1.6.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva ayuda a determinar los procesos claves de la organización, mismos que tienen influencia en conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en procura de la misión.

En el Anexo 4 [2] se puede observar el desarrollo de los objetivos para cuyo desarrollo se proponen desplegar estos procesos; Innovación. Gestión de Clientes, Operativos.

Tabla 8: Perspectiva procesos internos

Procesos de Innovación		**Proceso de Gestión de los Clientes**	**Procesos Operativos**
Investigación de mercado	**Diseño y desarrollo**		
Tamaño de mercado	Investigación básica: *Nuevos Productos *Nuevos usos	Conocimiento de las necesidades del cliente	Desde la solicitud hasta la entrega
Preferencia del cliente			
Precios tentativos	Investigación aplicada: *Nuevos Productos con tecnología existente	Procesos de creación de vínculos con el cliente	Servicio post-venta
Costos			
Propuesta de Valor	Desarrollo	Desarrollo de Soluciones	

[2] Se referencia a mayor detalle de desarrollo de procesos

En la Tabla 8 se despliegan los procesos clave para Hedgehog Bran, obtenidos de acuerdo al nivel de impacto sobre el desarrollo de la empresa, con este antecedente y orientándolos al BCS se plantearon los siguientes procesos estratégicos.

Proceso de innovación:

Es el que se transforma una idea en un producto en el mercado, o bien por el que se incorpora un novedoso proceso de fabricación o nuevos métodos de organización o de comercialización en la empresa, por tal razón se propone la Calidad del producto como uno de los objetivos en la perspectiva del cliente.

Procesos de gestión de cliente:

Son todos los aspectos que se refieren a la asesoría, fidelización y servicios del cliente socio y un nivel más alto con el consumidor final:

- Trasmitir imagen moderna
- Satisfacer y fidelizar al cliente.

Procesos operativos:

Son los cuales agregan valor para el socio canal, las propuestas apunta a mejorar los procesos internos y la difusión de servicios.

4.1.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los recursos humanos y materiales son las principales prioridades para las organizaciones en su intención de alcanzar su visión y ser competitivos en el mercado, en esta perspectiva se detallan las fuentes primarias de la creación de valor. El cuadro de Mando Integral considera el talento humano como elemento de buena gestión, tanto para clientes internos y externos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es importante mantener como prioridad la consolidación de la cultura organizacional. Tras ellos, se contaran con los cimientos necesarios para promover cambios en la empresa.

A continuación de desarrollas las propuestas estratégicas[3] de capital humanos, organizacional y tecnológicas.

Es por ello que en el Anexo 5 se presentan las propuestas de valor, para Hedgehog Brand, mismas que contienen tres estrategias importantes:

- **Estrategias de capital humano**

  En términos de potenciar las habilidades y conocimientos de los empleados, se propone a través de preparar y capacitar al talento humano, bajo un estilo de gestión y liderazgo, estos objetivos:

  - Tener una visión global de negocio.

  - Estilo de gestión y liderazgo

- **Estrategias de tecnologías**

  Esta estrategia está enfocada, tanto en sistemas informáticos de la organización aplicaciones y en la infraestructura adecuada.

  - Contar con una infraestructura adecuada para un óptimo rendimiento, en manejo de datos y *software*.

  - Bridar soporte y asesoría a los clientes distribuidores

  - Proporcionar la calidad y seguridad en beneficio de los clientes finales.

[3] En el anexo 5 se presenta la descripción más detallada sobre el procesos desarrollados para escoger las estrategias propuestas

- **Estrategias de capital organizacional**

  Se dirige al desarrollo de una cultura y valores organizacionales que permitan el logro de los objetivos:

  - Hacer las cosas simples y eficientes
  - Someterse a desafíos
  - Realizar un buen trabajo
  - Negocio en operación
  - Trabajo duro
  - Inventar soluciones
  - Flexibilidad
  - Crecimiento personal
  - Alta motivación

Bajo estos antecedentes, una vez definidos los objetivos, se evaluó su grado de injerencia sobre los aspectos estratégicos (misión, visión, propuesta de valor y valores organizacionales), desde el análisis del grado de impacto de cada uno de los objetivos sobre las estrategias establecidas. .

La Tabla 9 ilustra los objetivos establecidos de acuerdo con las cuatro perspectivas establecidas.

Tabla 9: Priorización de objetivos Hedgehog Brand

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Participación en el mercado
	Incremento de producción
	Aumento el consumo de productos
	Alianzas estratégicas en nuevos productos
	Eficiencia en operaciones
	Reducir costos
	Ampliar promociones
Cliente	Precios competitivos
	Servicios eficaces
	Calidad en el los productos
	Puntualidad en entregas
	Eficiencia en el servicio de venta
	Aumento del volumen de negocio
	Brindar servicio eficiente
	Brindar servicio a la medida
	Fidelización del cliente
	Incremento de la participación de mercado
Procesos	Transmitir imagen moderna
	Satisfacer y fidelizar al cliente
	Mejorar procesos internos
	Mejorar la difusión de servicios
	Crear políticas con proveedores
	Establecer alianzas de innovación
Aprendizaje	Trabajar en equipo
	Implementar el trabajo cruzado y rotación
	Preparar y Capacitar al TH
	Visión global del negocio
	Infraestructura para óptimo rendimiento
	Calidad y seguridad
	Hacer las cosas simples y eficientes
	Someter a los empleados a desafíos
	Realizar un buen trabajo
	Orientarse en el negocio de operación
	Trabajar duro
	Inventar Soluciones

4.1.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico permite desplegar las la estrategia de la empresa de una manera efectiva; en este instrumento se analizan los objetivos, sus inter relaciones y su afectación entre ellos, al estableciendo una relación causa- efecto. Las rutas de causa efecto ayudan a enfocarse en la organización para seguir la formulación estratégica (Kaplan & Norton, Execution Premiun, 2008).

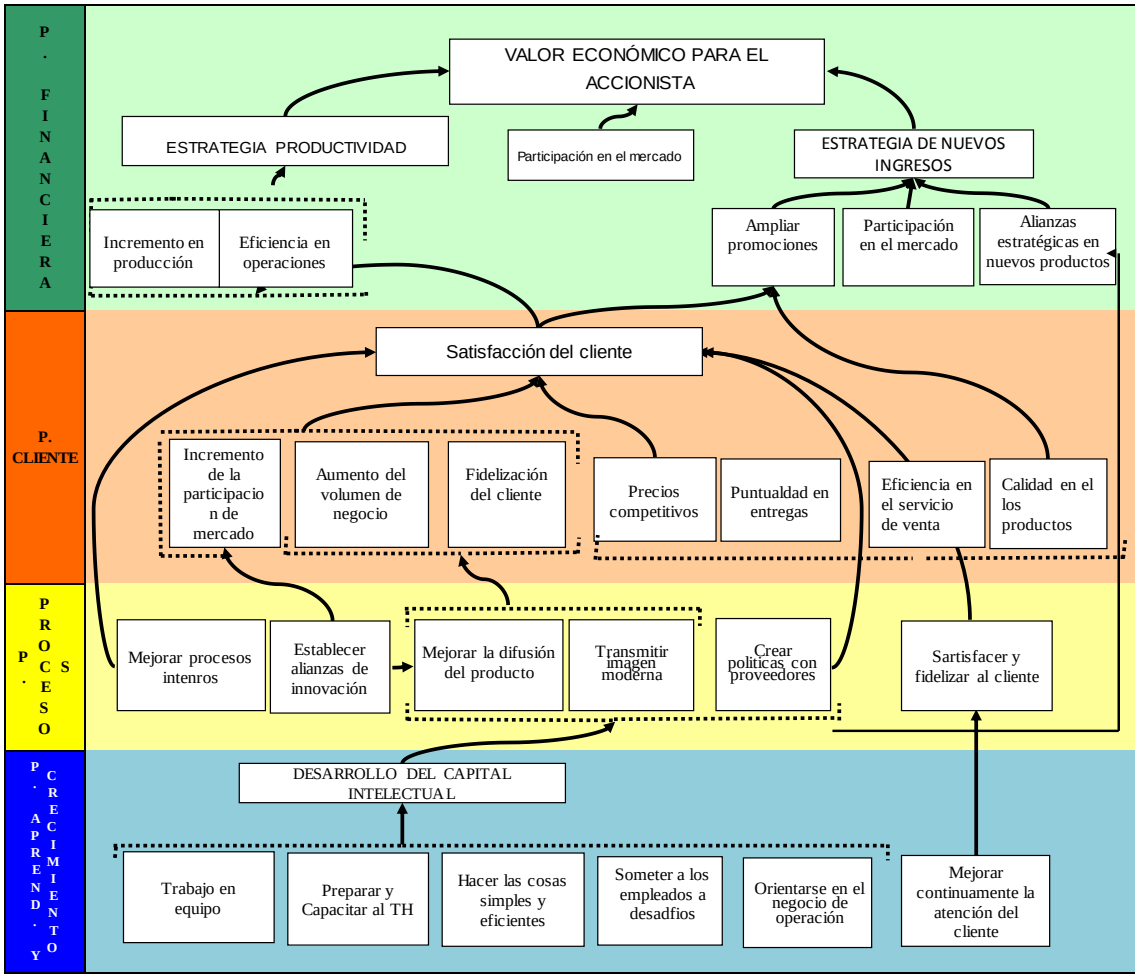


Figura 27: Mapa estratégico

4.2 Propuesta de marketing estratégico

4.2.1 Análisis situacional

4.2.1.1 Matriz DOFA

La planeación estratégica de marketing se inicia con el análisis de situación, evaluando en dónde está la empresa hoy en día, (Hoyos Ballesteros, 2013), para dicha evaluación, se han realizado dos componentes en análisis externo e interno, mediante la evaluación del micro entorno y macro entorno especificados en el primer capítulo y la matriz DOFA, realizada en el capítulo anterior, en el cual se determinaron los factores críticos de éxito.

Tabla 10: Factores críticos de éxito-matriz DOFA

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
✓ Innovar nuevos productos para llegar a nuevos mercados objetivos. ✓ Captar posibles clientes potenciales para generar planes de visita y vender la gama de productos que ofrece la marca. ✓ Explotar al 100% la publicidad en redes sociales.	✓ Realizar un plan estratégico que pueda aprovechar las oportunidades del mercado que anticipe a las amanezcas que puedan suceder ✓ Obtener patrocinadores potenciales con apoyo del gobierno para micro empresarios y emprendedores
ESTRATEGIAS F.A	**ESTRATEGIAS D.A**
✓ Brindar servicio de calidad enfocado a clientes potenciales para garantizar su fidelidad. ✓ Continuar ofreciendo productos de calidad para contrarrestar el ingreso de productos de nivel inferior. ✓ Innovar en la gama de productos dirigido al target más acogido por la demanda.	✓ Formar alianzas estratégicas con otras organizaciones para mejorar los costos de fabricación y evitar precios altos. ✓ Generar nuevas líneas de negocios.

4.2.2 Objetivos de marketing

En base a las necesidades observadas, después del análisis interno e investigación de mercados de la empresa caso de estudio, se proponen los parámetros (Tabla 11) que deberían orientar la formulación de los objetivos de marketing de Hedgehog Brand.

Tabla 11: Objetivos de marketing de Hedgehog Brand

CATEGORÍA	INDICADOR	KPI	OBJETIVOS
Ventas	Volumen de ventas	% de Crecimiento	Lograr un crecimiento en las ventas
Beneficios	Rentabilidad sobre inversión	% del capital invertido	Alcanzar un retorno sobre la inversión
Mercado	Introducción de nuevos productos	% innovación	Innovar nuevos productos al mercado actual
Marca	Notoriedad de la marca	% conversión leads	Lograr que los consumidores conozcan la marca
Clientes	Fidelización y Captación de clientes	% de repetición de compra	Aumentar la tasa de fidelidad en los próximos años

Los objetivos deben ser ideados en base a las necesidades identificadas en la investigación de mercado sobre la demanda actual de la empresa. La propuesta de KPI´S permitirá cuantificar los indicadores seleccionados a nivel de las categorías de objetivos definidos. Tales objetivos deberán formar parte del plan de marketing estratégico.

4.2.3 Mercado meta

La importancia de definir el mercado meta es que al hacerlo podemos adaptar nuestro producto y orientar nuestros esfuerzos de marketing al consumidor que lo conforma, y lograr así una mayor eficacia a la que lograríamos si nos dirigiéramos a todos los consumidores que existen para Hedgehog Brand, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 12: Cuadro de mercado meta

SEGMENTO	OBJETIVO
Empresa Súper Paco	Obtener convenios empresariales con los 27 puntos de venta a nivel nacional, entablar negociaciones con el Gerente General y Jefes de ciudades
Empresa Megamaxi	Obtener convenios empresariales con los 12 puntos de venta ubicados en Quito, Guayaquil y Ambato, entablar negociaciones con el Gerente General y Jefes de ciudades
Clientes tipo estudiantes	Obtener el mayor número de ventas por medios digitales, Facebook, Instagram.
Clientes ejecutivos	Obtener el mayor número de ventas por medios digitales, Facebook, Instagram.
Cliente viajero	Obtener el mayor número de ventas por medios de convenios con productoras

4.2.4 Estrategias de marketing

Los objetivos principales son incrementar las ventas y posicionar a Hedgehog Brand entre las principales marcas de mochilas en el mercado nacional, por tal motivo, las estrategias a desarrollar son:

4.2.4.1 Estrategia de crecimiento e inversión

Ansoff (1976) definió las estrategias básicas de crecimiento o desarrollo, que hacen referencia a la relación entre la situación existente en la empresa y la posibilidad de desarrollo, tanto de productos como de mercados (Vallet-Bellmunt, Vallet-Bellmunt, & Vallet-Bellmunt, 2015).

Tabla 13: Matriz: Extensión de producto Ansoff

	Mercados Existentes	Nuevos Mercados
Productos Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
Nuevos Productos	Desarrollo de Producto	Diversificación

De acuerdo a la matriz de Ansoff o extensión de producto, se ha decidido optar por tomar las siguientes estrategias:

4.2.4.1.1 Estrategia de penetración de mercado

Dicha estrategia propone potenciar el mercado actual, como dice Navas y Guerra (2001), se intenta aumentar las ventas de los productos que ya se están comercializando, dirigiéndose al mercado actual, y atrayendo nuevos usuarios.

Hedgehog Brand, cuenta con un mercado maduro en base a sus productos, la misma conoce el terreno en el que se mueve, adicionalmente, después de la investigación de mercado, se conoce las características de los consumidores y su competencia en la demanda.

Tal y como afirman Munuera y Rodríguez (2007), algunas formas de llevar a cabo la penetración de mercado por parte de las empresas son:

- Incrementar la cuota de mercado; aumentando actividades de marketing, realizando promociones, invirtiendo en presupuesto de comunicación y publicidad.

- Esto puede conseguirse aumentando la publicidad para recordar el uso del producto, posicionando el producto como de uso frecuente o incluso haciendo el uso del producto más fácil.

- Búsqueda y atracción de nuevos usuarios. Se trata de ampliar el número de consumidores o usuarios atrayendo a los no consumidores o a consumidores de productos sustitutivos, en ese sentido, el consumo de fotógrafos, camarógrafos y de consumidores que buscan seguridad (Hoyos Ballesteros, 2013).

4.2.4.1.2 Estrategia de desarrollo de productos

A fin de seguir siendo competitivos Hedgehog Brand podrá adaptar sus productos a las necesidades de mercado y a la evolución de las preferencias de consumidores.

Según (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2019) esta estrategia supone el aumento de las ventas de la empresa, «desarrollando productos nuevos o mejorados que apunten a los mercados existentes», mediante las siguientes acciones:

- Crear un nuevo producto que represente cambios en los beneficios que se ofrecen a los clientes y que pueden ser compatibles con los productos actuales, aprovechando el conocimiento del mercado y la imagen de marca de la empresa. Hedgehog Brand está impulsando la creación de mochilas con material en cuero y mano de obra 100% ecuatoriana, adicionalmente cartucheras y loncheras para su cliente potencial actual Súper Paco.

- Incorporación de nuevas funciones, atributos o características para atraer a nuevos consumidores, productos como seguridad al cliente en una mochila con bolsillos para organizar accesorios de camarógrafos y cineastas.

- Ampliación de la gama de productos como, por ejemplo, nuevos modelos, mochila Gustavo Moscoso, inspirada en los autos Mercedes Benz, con combinaciones minimalistas.

- Rejuvenecer la gama de productos es otra posibilidad que supone actualizar productos obsoletos para continuar siendo competitivos

- Mejorar la calidad del producto y sus prestaciones, lo que permitirá crecer dentro del mercado en el que se está actuando.

4.2.4.1.3 Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

La primera opción que se le presenta para desarrollar esta estrategia, tal y como apuntan (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2019) es la expansión hacia nuevos segmentos del

mercado. Se trataría, en este caso, de intentar llegar a nuevos grupos de clientes, a los cuales la empresa no atendía hasta ahora, dentro del mismo mercado geográfico.

- El primer paso para la expansión geográfica es decidir cómo se van a abordar los nuevos mercados. La forma más normal, tal y como indica Kotler (1992), sería la exportación indirecta, es decir, contactar con un exportador especializado que será el que se encargue de vender el producto en otros mercados y realice la exportación propiamente dicha.

- La empresa puede establecer subsidiarias de producción en distintas partes del mundo. De esta manera puede evitar aranceles o cuotas a la importación, a la vez que puede obtener ventajas en costes de producción y reducir los gastos de transporte (Hoyos Ballesteros, 2013).

- También lo es la venta a través de internet, otra estrategia de crecimiento e inversión de desarrollo de mercado.

4.2.4.2 Estrategia genérica de diferenciación

Siguiendo la clasificación realizada por Kotler (1992) hay diversas maneras por las cuales una empresa puede diferenciar su oferta:

- Diferenciación a través del producto

  Una forma de conseguir la diferenciación es a través de las distintas versiones que se pueden ofrecer de un producto, añadiéndole características extras, como el nivel de calidad, ya que si se consigue fabricar un producto de una alta calidad se podrá vender a precios más altos, lo que supondrá mayor rentabilidad para la empresa. El estilo, la innovación o el diseño son otros aspectos a tener en cuenta para conseguir la diferenciación del producto (Vallet-Bellmunt, Vallet-Bellmunt, & Vallet-Bellmunt, 2015).

- Diferenciación a través de la imagen.

La imagen de la empresa, es la forma en la que el público percibe a esta o a sus productos, puede ser un factor clave para la diferenciación. En este punto, la marca, el nombre y el logotipo de la empresa pueden constituir una ventaja competitiva clara y sostenible (Vallet-Bellmunt, Vallet-Bellmunt, & Vallet-Bellmunt, 2015).

Es por ello que Hedgehog Brand se enfocará en la creación de una imagen de marca sólida que les permitirá unos precios superiores o iguales a los de la competencia, de esta manera el mensaje de la marca de comunicación serán singulares y estarán asociados a unos estilos y formas de vida determinados.

- Diferenciación a través de los canales de distribución:

Centrada en la explotación de un canal de distribución que no es utilizado por el resto de competidores, un canal directo para la realización de sus ventas, (Vallet-Bellmunt, Vallet-Bellmunt, & Vallet-Bellmunt, 2015). Tal y como indican (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2019) «La diferenciación permite a las empresas fijar un precio más alto que el mercado está dispuesto a aceptar». La empresa Hedgehog Brand se caracteriza por vender sus productos a través de Internet, tal como se lo determino en la investigación de mercados, por lo tanto, para llevar a cabo esta estrategia normalmente es necesario hacer buenas inversiones en publicidad para hacer llegar al mercado las cualidades distintivas del producto.

Cabe decir que estas estrategias no tienen por qué ser incompatibles unas con otras. Algunas empresas han logrado la diferenciación gracias a la combinación de varias de ellas, es por ello que se ha decidido hacer la combinación de varias de ellas.

4.2.5 Mezcla de marketing

En este punto, se establecerá coherentemente las acciones operativas de acuerdo con los objetivos y estrategias propuestas por el plan de marketing, se describirán los elementos que definirán las decisiones del marketing operativo, elementos que supondrán la realización y ejecución efectiva del plan de marketing y la asunción con éxito de los objetivos propuestos.

4.2.5.1 Producto

Como se observó en el capítulo I y en el Anexo 7, Hedgehog Brand ofrece diferentes tipos de mochilas de acuerdo al interés del cliente:

Tabla 14: Productos Hedgehog Brand

PRODUCTO		CARACTERISTICA
Línea Clásica		Mochila universitaria, 16 modelos, unisex, con telas sublimadas, tela huracán, bolsillo Porta Laptop hasta 15,6", bolsillo externo con compartimiento interno, acolchado interno y en colgaderas , forrado interno, correas reforzadas, base de cuerina italiana , jaladeras de cuero Catalogo Anexo
Elión		Mochila maleta, perfecta para viajes o gimnasio, bolsillo Porta Laptop hasta 15,6" , 2 bolsillos laterales, compartimiento interno, acolchado interno y en colgaderas, forrado interno, correas reforzadas, base de cuerina italiana , jaladeras de cuero, al cerrar se esconde la llave de cierre detrás del cuerpo, protegiendo la maleta.
Elite		Bolsillo Porta Laptop hasta 16, Bolsillo externo con compartimiento interno, acolchado interno y en colgaderas, afelpado interno , correas reforzadas, 100% Cuero, jaladeras de meta.
Code		El cierre no es visible al público este se esconde en el espaldar, evitando robos de las pertenencias, en los laterales tienen bolsillo usables externo, contiene velcros despegables si no se los quiere usar. Mochila Antirrobo, bolsillo porta laptop de hasta 17", bolsillos laterales, compartimientos internos, cierre oculto #10

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

Una vez que se han descrito los productos de la empresa caso de estudio, se recomienda aplicar las estrategias propuestas en el punto anterior.

- Estrategia de desarrollo de productos.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.
- Diferenciación a través del producto.

Es importante mencionar que una de las estrategias ya se ha puesto en marcha con la mejora de la mochila de Back Pack como se puede visualizar en el Anexo 8, la nueva la mochila cuenta con dos accesorios creados para *filmmakers* ahora llamada Back Pack 2.0 como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 15: Productos mejorados Hedgehog Brand

PRODUCTO		CARACTERISTICA
FILMAKERS		
Camera Backpack 2.0		Con la retroalimentación de usuarios de la mochila se realizó esta creación para cubrir necesidades de los productores audiovisuales. Espaldar Porta Laptop 18.5" con cubrimiento de felpa, apertura lateral y correas para trípode externas, acolchado interno con celdas personalizables , 29 litros de capacidad , colgaderas reforzadas con hilo Nylon, base de cuerina italiana, jaladeras de cuero
Saver Bag		Canguro asistente de la mochila Camera Backpack 2.0 Acceso fácil a tus accesorios o cámaras, tiene cuerdas elásticas a los lados que ayuda a cambiar los lentes con una sola mano. En la parte interna tiene un separador acolchado para evitar que objetos choquen entre si y se lo puede deslizar a los lados para obtener más espacio interno. En la parte delantera tiene dos oreja para cuerda bungee para cintas Reguladores para que se acople a tu cintura.
Forro impermeable		Forro 100% impermeable | accesorio para la línea camera backpack

Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

4.2.5.1.1 Branding

La figura 28 muestra el actual logotipo de la compañía.

Logotipo



Figura 28: Logotipo
Fuente: (Hedgehog Brand, s.f.)

Se seleccionó el nombre Hedgehog (erizo en inglés) Brand (marca en inglés), en base a los erizos, pequeños mamíferos con el dorso cubierto de púas y con alto instinto protector, el dorso de los erizos, es similar al de una mochila la mochila acompaña siempre al usuario en ella se tiene todo lo que necesita y da un sentido de protección (Líderes, 2018).

El color blanco se asocia a la luz, bondad, inocencia, pureza y verdad. Es considerado como el color de la perfección, influye sobre las personas transmitiendo una sensación de sobriedad y luminosidad. Adicionalmente, el color negro es el color más enigmático y se asocia al miedo a lo desconocido y representa también autoridad, fortaleza, intransigencia y se asocia al prestigio y la seriedad (ICEMD, 2013).

4.2.5.1.2 Etiquetado

El etiquetado de Hedgehog Brand es realizado de acuerdo con la ley vigente que consta en el Instituto Ecuador de Normalización (INEN) para "Etiquetado de productos de marroquinería" En el Anexo 9, se indican las normativas de idioma, material de elaboración. Es recomendable que las etiquetas contengan caracteres claros, visibles, marca del producto, código de barras e información de contacto con la empresa y fáciles de leer para el consumidor, (INEN, 2017).

4.2.6 Precio

El precio es un factor determinante para algunos negociadores por lo que Hedgehog Brand mantiene precios competitivos en con relación al mercado.

En la Tabla 16 se visualiza los precios del mostrador en la página web de Hedgehog Brand.

Tabla 16: Precios

PRODUCTO	PRECIOS
Línea Clásica	$ 49.99
Elión	$ 79.99
Elite	$ 199.00
Code	$ 79.99
Limited Edition GM	$ 59.99
Camera Backpack 2.0	$ 129.99
Saver Bag	$ 59.99
Forro impermeable	$ 9.99

Fuente: https://hedgehogbrand.com/pages/camera-backpack-2-0

La elección de una adecuada estrategia de precios es fundamental dentro del proceso de la fijación de los mismos, por lo tanto; directamente se recomienda las siguientes estrategias:

- Para nuevos productos (lanzamientos y desnatado)
- Basada en valor (Precios primados)

Dichas estrategias permitirán:

- Generar un volumen sustancial de ventas
- Lograr una mayor participación en el mercado meta
- Atraer nuevos clientes que sean sensibles al precio

4.2.6.1 Margen de ganancia

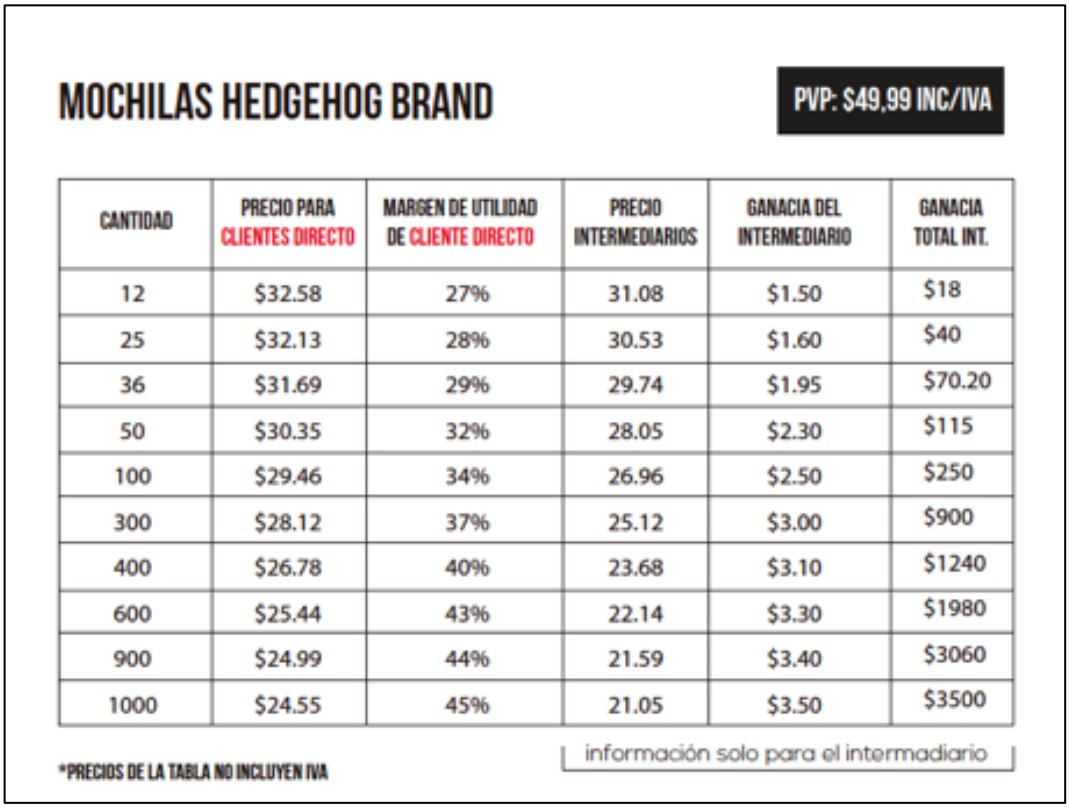
Establecer los márgenes de ganancia de un Producto es una fase muy importante de cualquier negocio, el cual, es un elemento que se puede modificar rápidamente a diferencia de la plaza o de la publicidad.

Cabe señalar que Hedgehog Brand, al establecer el margen de ganancia influye directamente en:

- Nivel de demanda
- Margen de Utilidad
- Posicionamiento de la Marca
- Posibilidad de financiar la campaña publicitaria
- Posición relativa respecto a la competencia.

Hedgehog Brand establece un margen de ganancia dependiendo de la cantidad de unidades vendidas al por mayor a los clientes directos o intermediarios como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 17: Precios para intermediarios



MOCHILAS HEDGEHOG BRAND

PVP: $49,99 INC/IVA

CANTIDAD	PRECIO PARA CLIENTES DIRECTO	MARGEN DE UTILIDAD DE CLIENTE DIRECTO	PRECIO INTERMEDIARIOS	GANACIA DEL INTERMEDIARIO	GANACIA TOTAL INT.
12	$32.58	27%	31.08	$1.50	$18
25	$32.13	28%	30.53	$1.60	$40
36	$31.69	29%	29.74	$1.95	$70.20
50	$30.35	32%	28.05	$2.30	$115
100	$29.46	34%	26.96	$2.50	$250
300	$28.12	37%	25.12	$3.00	$900
400	$26.78	40%	23.68	$3.10	$1240
600	$25.44	43%	22.14	$3.30	$1980
900	$24.99	44%	21.59	$3.40	$3060
1000	$24.55	45%	21.05	$3.50	$3500

información solo para el intermadiario

*PRECIOS DE LA TABLA NO INCLUYEN IVA

Fuente: Hedgehog Brand.

Para poder llevar a cabo una buena relación tanto con clientes directos como intermediarios se vio la necesidad de crear políticas de descuento que se basan en los siguientes ítems.

4.2.6.2 Políticas de descuento

Para efectos estratégicos se proponen las siguientes políticas de descuento.

- Estaría por encima de la competencia, se analizará ventajas comparativas, ofreciendo productos más económicos, como una alternativa a seguir para la compra.

- Al ser una negociación especifica o tener un pedido de demanda superior a 400 unidades se puede conceder el 5% de descuento

- Se maneja un 5% de descuento por pago en efectivo o si es un negocio atractivo como estrategia de negociación para los vendedores externos de hasta

4.2.6.3 Condiciones de cobro y pago

El objetivo de tener un manual o políticas de cobro es evitar el riesgo de incertidumbres y protegerse de los posibles impagos o retrasos; por tal motivo, se puede tomar una serie de medidas que servirán para garantizar el cobro:

- Las medidas de morosidad se deben tomar al principio de las operaciones comerciales más no en la fase de preventa.

- Implementar un buen sistema de gestión de cobro, reclamación temprana de saldos vencidos y buenos procedimientos de recobro impagado.

- Es importante tener al menos un agente de crédito de ser necesario, para gestionar los procesos de crédito y tener una aprobación previa para análisis de los socios mayoritarios.

Los productos de la empresa son la clave para el éxito, evaluando constantemente las ventas y de ser necesario modificar los precios para poder satisfacer la demanda del mercado, monitorear constantemente los precios de la competencia y las ventas permitirá que sea una empresa rentable por tal razón se tratará de mantener un precio competitivo en relación al mercado.

4.2.7 Plaza

Un canal de distribución es el medio a través del cual los productos van desde el productor (fabrica) hasta el consumidor final. El estudio está basado principalmente en el Distrito Metropolitano de Quito, pero se trabajará en cobertura aprovechando la distribución y sucursales de los clientes potenciales en las siguientes ciudades del país:

- Quito,
- Guayaquil

- Ambato
- Ibarra
- Riobamba
- Babahoyo
- Esmeraldas
- Santo Domingo,
- Manta,
- Portoviejo
- Machala.
- Tulcán.

Para potencializar la expansión hacia nuevos segmentos del mercado, se trataría, en este caso, de intentar llegar a distribuir los productos a nuevos grupos de clientes, a los cuales la empresa no atendía hasta ahora, dentro del mismo mercado geográfico bajo las siguientes estrategias como se describió en el punto anterior:

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.
- Diferenciación a través de los canales de distribución.

La segunda estrategia de diferenciación es parte del canal de distribución, aplica realizando Ecommerce, es decir comercio electrónico, Hedgehog Brand cuenta con su propia tienda online en: https://hedgehogbrand.com/pages/mochilas-test.

4.2.8 Promoción

Hedgehog Brand considero las siguientes estrategias de promoción como se lo expuso en el punto anterior:

- Diferenciación a través de los canales de distribución

  La empresa Hedgehog Brand se caracteriza por vender sus productos a través de Internet, por lo tanto, para llevar a cabo esta estrategia normalmente es necesario hacer buenas inversiones en publicidad para hacer llegar al mercado las cualidades distintivas del producto.

- Estrategia promocional:

  Tomando en consideración, el alto número de personas que desconocen la marca observado en la investigación de mercado, se realizara publicidad en la mayoría de canales para llegar a más personas y así establecer la marca de una mejor forma y más rápida.

  Para ello se dará énfasis en las redes sociales, debido a la gran aceptación que se tuvo en las encuestas siendo el medio por el cual las personas más se informan de la marca y han adquirido sus productos.

  A través de estos medios de publicidad se puede segmentar fácilmente y llegar de manera eficiente al mercado objetivo, captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.

4.2.8.1 Publicidad

1. facebook: Se utilizará esta herramienta para crear campañas y promover la cuenta, creando anuncios en las ciudades donde los clientes potenciales venden los productos de la marca. Se informará sobre promociones, sorteos y se atenderá las consultas de los seguidores.

   Con el uso de esta herramienta se puede conocer el rendimiento de los anuncios, invirtiendo $100 dólares mensuales, como se describe en la siguiente figura:

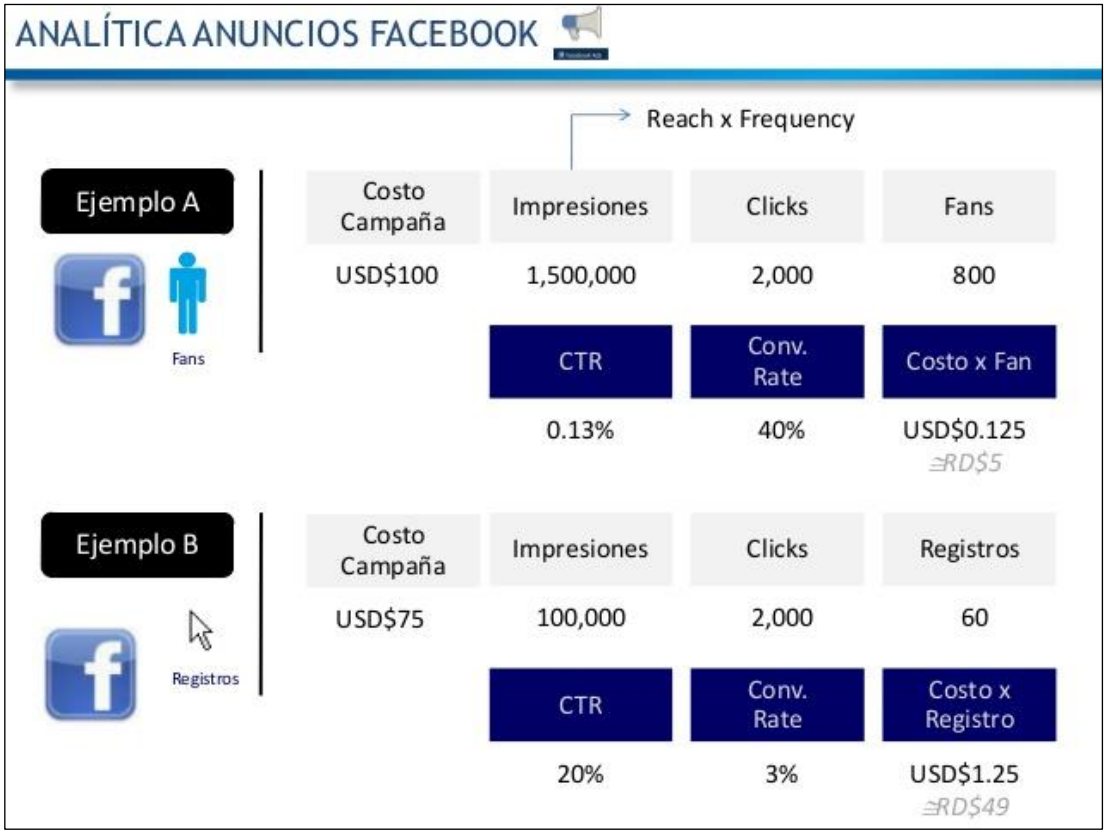
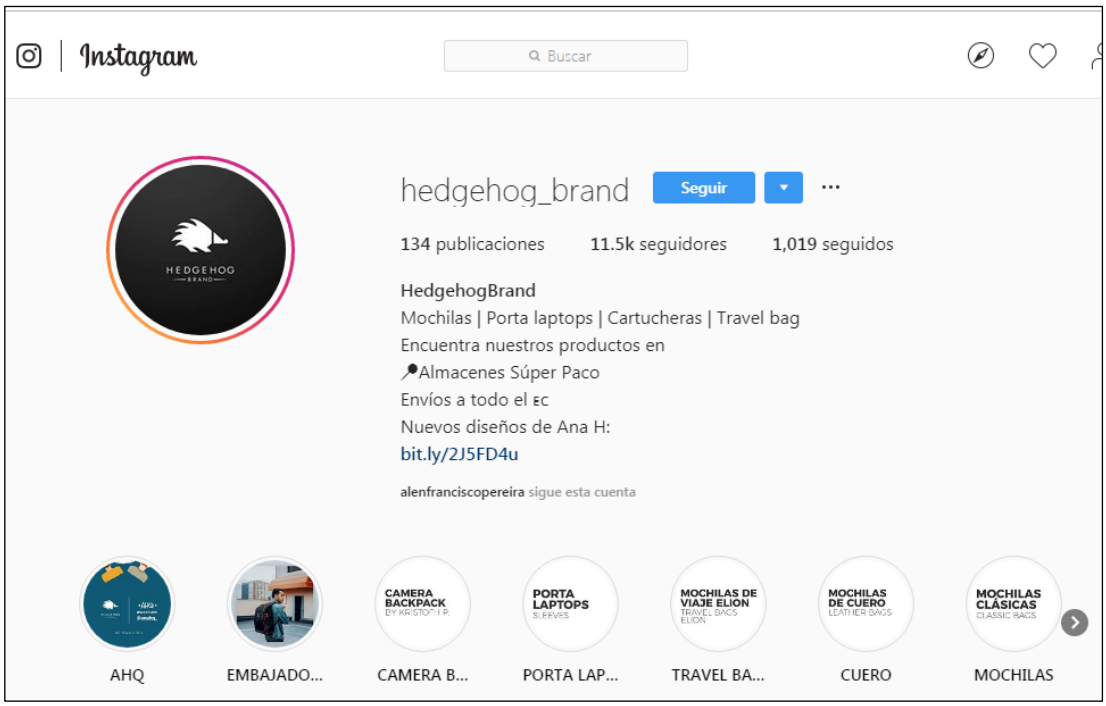


Figura 29: Analítica anuncios Facebook

Fuente: Página de Facebook ADS: https://www.facebook.com/business/ads

En Figura 29 se observa el impacto de una campaña en Facebook, en el ejemplo demuestra que si la empresa invierte $100, la publicidad tendría 1.500,000 impresiones es decir las veces que se mostrara el anuncio de la marca a diferentes usurarios, lo cual esto generará 2000 clicks a la página web y se obtendrá 800 fans o seguidores.

2. Instagram: La red de social de moda, en ella se puede obtener estadísticas de seguidores semanalmente creando el perfil empresarial, al momento Hedgehog Brand es miembro de una cuenta.



Fuente: https://www.instagram.com/hedgehog_brand/?hl=es-la

Con esta herramienta se puede hacer seguimiento a la estadística de comportamiento como:

- Estadísticas por publicación
- Estadísticas de perfil
- Seguidores
- Historias
- Promociones.



Figura 30: Estadísticas de interacción en Hedgehog Brand

Fuente: Instagram

Estos datos van a permitir conocer cuáles son los gustos de los seguidores de la marca, de esta forma se podrá optimizar las promociones y campañas de publicidad, al mismo tiempo encontrará información sobre la audiencia.

3. Google AdWords: Esta herramienta tiene el fin de encontrar los productos que los clientes potenciales buscan, al mismo tiempo se puede promocionar la empresa a nivel local o global publicado anuncios tanto de texto, imagen, video con el objetivo de generar más visitas al sitio web. AdWords tiene un elemento central, las denominadas palabras clave. Las palabras clave, o términos, son las que el anunciante está a dispuesto a pagar cuando el usuario de Google las escribe y hace clic en el anuncio esta herramienta es el mejor canal para que encuentren o busquen los productos porque más del 90% de tus clientes hace esta búsqueda en Google. El usuario puede escribir cualquier cosa en Google (Google Partner, 2019)

Se contratarán los servicios de banners en google Adwors, las palabras clave son: Mochilas Ecuador- Fabrica de mochilas- Mochilas con erizo- Hedgehog- Mochilas.

Este ejercicio logrará que los banners con la información de Hedgehog Brand que los llevará a la página web. Se empezará con un presupuesto de $50 mensuales.

4.2.8.2 Promociones en puntos de venta

La promoción en los puntos de venta o P.O.P se los realizará conjuntamente con Súper Paco, reforzando los locales que necesiten un impulso para la decisión de compra de las mochilas y los nuevos productos que innove Hedgehog Brand, en temporadas escolares, en el cual se desarrolle campañas de demostración de productos, mostrando los productos, los acabados, la calidad y la usabilidad de sus bolsillos.

Mediante la interacción con el cliente se busca formar un vínculo, invitando a las personas a suscribirse en las redes sociales y página web.

5 ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se revisará de manera general las finanzas de Hedgehog Brand en relación con sus actividades.

El presupuesto se tomó como base de la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo en cuenta como límite, la máxima capacidad de comercialización de Hedgehog Brand, bajo ese sentido los datos se planificaron en base a la producción y volumen de ventas

5.1 Gastos iniciales

Tabla 18: Gastos Iniciales

GASTOS INICIALES	
Trámites Legales	$ 400.00
Etiquetas INEN	$ 70.00
TOTAL GASTOS INICIALES	**$ 470.00**
PUBLICIDAD	
Fotos y Videos	$ 200.00
Pautajes	$ 182.00
Diseñadora	$ 150.00
Medios Digitales Facebook	$ 100.00
Medios Digitales Instagram	$ 100.00
Material Publicitario	$ 25.00
TOTAL PUBLICIDAD	$ 757.00
Investigación de Mercado	$ 400.00
TOTAL INVESTIGACIÓN DE MERCADO	$ 1,157.00
TOTAL MENSUAL DE GASTOS INICIALES	**$ 1,627.00**

En la Tabla 18, se observa los gastos iniciales de la empresa Hedgehog Brand, se detalla los gastos iniciales, publicidad, investigación de mercado, el cual refleja mensualmente los mismos.

La propuesta de Plan de marketing para Hedgehog Brand, es una guía para que la empresa pueda generar más ventas. Las áreas que deben ser controladas para la medición de desempeño son:

- Los ingresos
- Los gatos
- El grado de satisfacción del cliente
- La mejora continua en el servicio

5.2 Fuentes de capital:

Según el tamaño y complejidad del negocio es útil explorar las fuentes personales y externas de financiamiento.

5.2.1 Fuentes personales de financiamiento

El emprendedor debe saber que cuenta con los recursos necesarios para financiar las operaciones de negocio, suponiendo que no desea ningún tipo de crédito (Palacios, 2015). En consecuencia debe identificar:

- Los Activos y Pasivos.
- Recursos a utilizar cuando los ingresos sean inferiores a los gastos.
- Activos que podría realizar para financiar la empresa.

El balance de recursos propios cumple un doble propósito:

- Saber que cuenta con los recursos propios necesarios para iniciar su propio negocio.

- Utilizar una combinación de crédito externo y fondos propios para iniciar el negocio.

5.2.2 Fuentes de financiamiento externo

Existen varias alternativas para que la empresa caso de estudio pueda financiarse de manera externa, lo cual entre las opciones más propicias son:

- Créditos Bancarios:

  Los bancos hacen préstamos a quienes garanticen una buena solvencia y generalmente no prestan para iniciar un negocio. En caso de hacerlo, casi siempre, esperan que el emprendedor haya reunido por lo menos el 50% del dinero necesario.

  La tasa de interés y los calendarios de amortización varían según el banco. Los créditos pueden ser de corto plazo (sobregiros) y de largo plazo sobre la base de una línea de crédito.

  Lo importante para obtener un crédito es tenerlo aprobado antes de pasar toda la documentación. Esto significa que la decisión depende de la química, el lobby y el carácter que la entidad bancaria observe en el solicitante (Palacios, 2015).

- Crédito comercial.

  Los proveedores de materias primas y equipos otorgan créditos sobre las compras, con la esperanza de obtener nuevos negocios. Muchos de estos créditos se logran a plazos de 30, 60, 90 y 120 días sin intereses.

- Franquicias.

  Cuando el franquiciador ha realizado una contribución previamente convenida, los franquiciadores generalmente financian o convienen conseguir una gran parte de la inversión que requiera el franquiciador.

5.2.3 Financiamiento de socios

Otro método de obtener efectivo, es intercambiándolo por propiedad en el negocio. Las fuentes más importantes a las que se puede acudir son:

- Amigos y parientes. Son acuerdos que consisten en invitar amigos y parientes para que participen con capital en la propiedad de la nueva empresa. Los acuerdos pueden adoptar la forma de empresas conjuntas, sociedades y otros acuerdos de participación en el capital (Palacios, 2015).

- Inversionistas privados. Pueden participar en la nueva empresa en negocios con distribución de utilidades y pérdidas, por porcentaje de propiedad a lo largo del tiempo y otras consideraciones.

- Capital de riesgo. Son inversionistas profesionales que proporcionan asesoría y dinero a cambio de participación accionaria en la empresa. Estos inversionistas suelen ser banqueros, capitalistas y consorcios bancarios privados. Atraer este tipo de inversión depende de la importancia del crecimiento empresarial del negocio.

5.3 Pronóstico de venta

Este presupuesto reviste una enorme importancia, ya que condiciona a todo el conjunto de la empresa tanto su dimensión, crecimiento, el volumen del negocio:

Tabla 19: Pronóstico de ventas

	Año 2016		**Año 2017**		**Año 2018**	
Concepto	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Ventas	**$1,948.00**	0%	**$4,131.00**	112%	**$12,492.00**	202%

Como se observa en la Tabla 19 se describe el presupuesto de ventas desde el año de creación de la empresa (2016), realizando un análisis horizontal las ventas de año a año han crecido satisfactoriamente sobrepasando el 100%, con un 112% en al año 2 y un 202% en el año 3.

La razón de crecimiento en los porcentajes de año a año que se observan representan porcentajes sustanciales, las razones para estas proyecciones fue encontrar nuevos mercados con clientes potenciales, entre ellos Súper Paco y Megamaxi dichas empresas distribuyen los productos de Hedgehog Brand a nivel de todo el país, adicionalmente se han creado nuevos productos con total exclusividad para los proveedores potenciales, dichos productos no se encuentran en otros mostradores, la expansión de mercados generará ganancias por encima de la inversión.

Para el próximo año los inversionistas esperan alcanzar un incremento de ventas como se los muestra en la siguiente tabla:

Tabla 20: Incremento de ventas 2020

	Año 2016		**Año 2017**		**Año 2018**		**Año 2019**		**Año 2020**	
Concepto	Valor	%	Valor	%	Valor	%	1000	%	1500	%
Ventas	$1,948.00	0%	$4,131.00	112%	$12,492.00	**202%**	$ 24,990.00	**100%**	$ 37,485.00	**50%**

En la Tabla 20 se observa el pronóstico de los años 2019 y 2020, cabe mencionar que al momento se tienen conocimiento de las ventas del primer semestre 2019 y la proyección del 2020 fue estimada bajo la experiencia de los dueños de la marca caso de estudio.

5.4 Ciclo de producción del producto

Es el ciclo medio en días que tarda la empresa desde que entran las materias primas, se fabrica el producto, se vende y se cobra. A lo largo de esos días, habrá que correr con los costos que implica los pagos sin que haya cobro hasta el final del proceso (Palacios, 2015).

Hedgehog Brand deberá tomar en cuenta los días de ciclo de producción ya que cuenta con un solo proveedor. Los costos que deben tomarse en cuenta son los siguientes:

- Materias primas.
- De fabricación
- De financiamiento de las ventas
- Plazo concebido a los clientes

- De mantener marca

Lo ideal de acuerdo con las costumbres comerciales del sector a los que pertenece la empresa, se obtendrán los plazos habituales de pago a proveedores (60 días) y cobro a clientes (30 días).

Se calcula el tiempo del proceso del producto (15 días) y su permanencia en el almacén de productos terminados (15 días).

Con los datos antes expuestos podemos calcular el ciclo de la producción de los productos de Hedgehog Brand así:

Tabla 21: Ciclo de la producción de los productos

Materia Prima	30 días
Productos en Proceso	15 días
Productos en inventario	15 días
Pago de clientes	30 días.
Total ciclo de Producción	90 días.

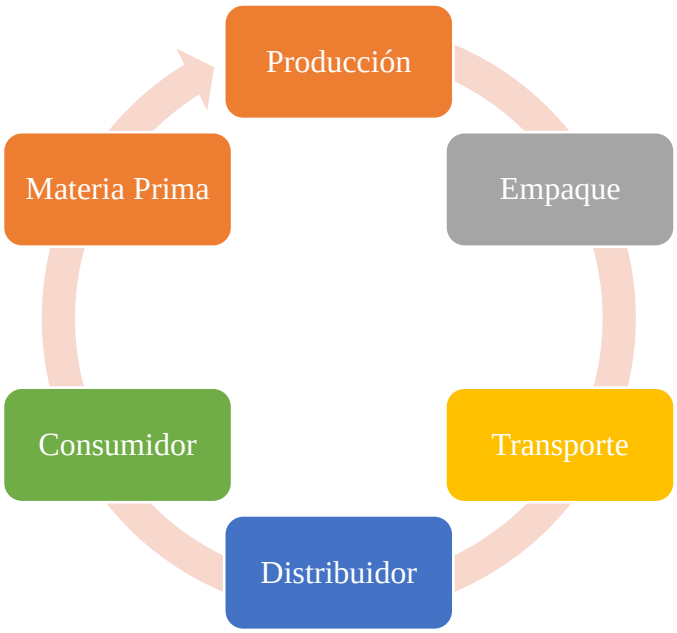


Figura 31: Ciclo de producción

Fuente: (Palacios, 2015)

5.5 Ciclo de caja

Es el periodo comprendido entre la adquisición de las materias primas hasta que se cobra a los clientes menos los días de crédito a los proveedores. Durante este periodo la empresa solamente invierte y paga sin tener ingresos (Palacios, 2015).

La siguiente formula explica será el proceso del ciclo de caja que debe adoptar Hedgehog Brand.

Ciclo de caja= Ciclo de Producción – Plazo de pago a proveedores.
Ciclo de caja= 90-60 = 30.

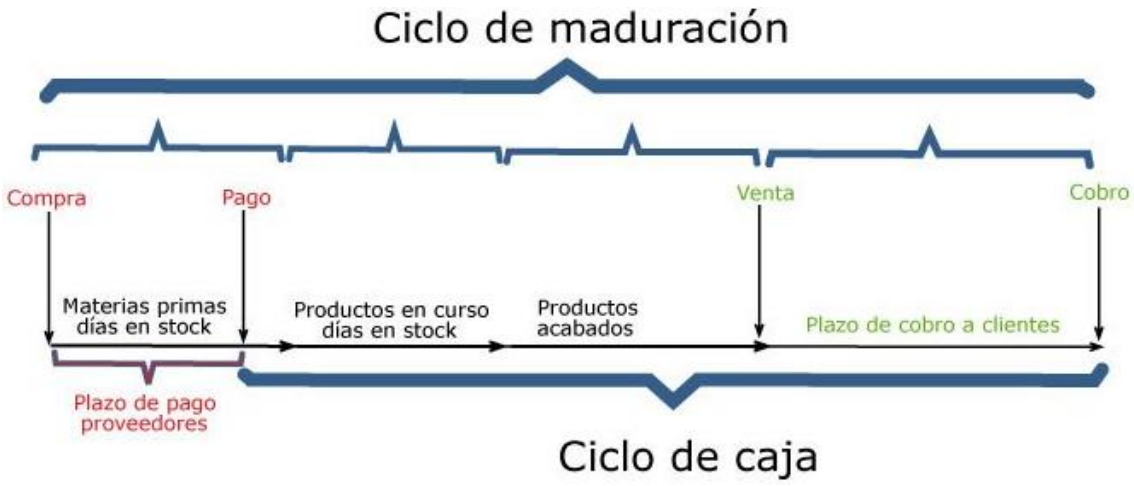


Figura 32: Ciclo de maduración
Fuente: (Palacios, 2015)

En la Figura 32 se especifica las etapas del ciclo de maduración, como mejores prácticas de cobro para la empresa caso de estudio.

5.6 Estados de resultados

El estado de pérdidas y ganancias es una descripción de lo que ha sucedido realmente durante un cierto periodo de tiempo como resultado del movimiento de valores.

5.6.1 Proyección Estados de Resultados

Tabla 22: Proyección de Estados de Resultados

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
INGRESOS					
Ventas	$ 1,948.00	$ 4,131.00	$ 12,492.00	$ 24,990.00	$ 37,485.00
TOTAL INGRESOS	**$ 1,948.00**	**$ 4,131.00**	**$ 12,492.00**	**$ 24,990.00**	**$ 37,485.00**
Costo de ventas	$ 1,340.76	$ 2,843.27	$ 8,597.94	$ 17,200.00	$ 25,800.00
Inventario final	$ -	708	$ 2,182.00	$ -	$ -
Utilidad bruta	**$ 607.24**	**$ 1,287.73**	**$ 3,894.06**	**$ 7,790.00**	**$ 11,685.00**
GASTOS DE MARKETING					
Publicidad	$ 10.00	$ 50.00	$ 757.00	$ 1,000.00	$ 1,200.00
Estudio de mercado	$ -	$ -	$ -	$ 400.00	$ 600.00
GASTOS DE VENTAS					
Comisiones en ventas	$ 40.00	$ 66.00	$ 400.00	$ 600.00	$ 800.00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	**$ 50.00**	**$ 116.00**	**$ 1,157.00**	**$ 2,000.00**	**$ 2,600.00**
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Personal administrativo	$ -	$ 50.00	$ 200.00	$ 400.00	$ 600.00
Honorarios	$ 50.00	$ 58.00	$ 100.00	$ 150.00	$ 200.00
Intereses de prestamos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**$ 50.00**	**$ 108.00**	**$ 300.00**	**$ 550.00**	**$ 800.00**

5.7 Estado de flujo de caja

A continuación, se presente el estado de flujo de caja de la empresa caso de estudio, el cual se puede conocer la liquidez de la empresa en la actualidad y en años anteriores.

Para calcular el flujo de caja, se utilizaron los valores correspondientes a los ingresos de las ventas menos los egresos del capital de operaciones, en la siguiente tabla se muestra el cálculo del flujo de caja:

Tabla 23: Estado de flujo de caja

		Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Inversión Inicial	$ 10,000.00					
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Ingresos por ventas		$ 1,948.00	$ 4,131.00	$ 12,492.00	$ 24,990.00	$ 37,485.00
Recuperación de cxc del año anterior		$ -	$ 617.00	$ 7,560.00	$ 10,000.00	$ 15,000.00
Total efectivo disponible		**$ 1,948.00**	**$ 4,748.00**	**$ 20,052.00**	**$34,990.00**	**$ 52,485.00**
SALIDAS DE EFECTIVO						
Compra de inventario		$ 1,340.76	$ 2,843.27	$ 8,597.94	$ 17,200.00	$ 25,800.00
Pago cxp del año anterior		$ -	$ 90.00	$ 1,683.00	$ 2,000.00	$ 2,500.00
Publicidad		$ 10.00	$ 50.00	$ 757.00	$ 1,000.00	$ 1,200.00
Comisiones en ventas		$ 40.00	$ 66.00	$ 400.00	$ 600.00	$ 800.00
Personal administrativos		$ -	$ 50.00	$ 200.00	$ 400.00	$ 600.00
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		**$ 1,390.76**	**$ 3,099.27**	**$ 11,637.94**	**$21,200.00**	**$ 30,900.00**
Efectivo disponible		**$ 557.24**	**$ 1,648.73**	**$ 8,414.06**	**$13,790.00**	**$ 21,585.00**

5.8 Indicadores financieros

5.8.1 Determinación del VAN

El valor actual neto (VAN), es la suma algebraica de los flujos operacionales llevados al valor presente mediante una tasa de descuento, que está influenciada por las tasas locales y el riesgo específico del sector en el que se va a desarrollar el proyecto, bajo ese sentido con este indicador se evaluará la factibilidad de la empresa caso de estudio.

Tabla 24: Indicadores

Datos	Valores
Número de Periodos	5
Tipo de Periodo	Anual
Tasa de descuento	10%

Tabla 25: Determinación del VAN

Años	Flujo Neto Efectivo	(1+i)^	FNE
0	$ (10,000.00)		$ (10,000.00)
1	$ 557.2	1.10	$ 506.58
2	$ 1,648.7	1.21	$ 1,362.59
3	$ 8,414.1	1.33	$ 6,321.61
4	$ 13,790.0	1.46	$ 9,418.76
5	$ 21,585.0	1.61	$ 13,402.59
		VAN	$21,012.13

Como se observa en la Tabla 25, el valor del VAN fue de 21012,13 el cual es mayor a 0; por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable.

5.8.2 Determinación del TIR

La TIR muestra el rendimiento promedio de un proyecto. En función de la tasa esperada por el inversionista que podría recibir sin perder dinero en el escenario que todos los fondos de financiamiento de la inversión se tomaran prestados.

Tabla 26: Tasa interna de retorno

Tasa de Descuento	VAN
0%	$35,995.04
5%	$27,552.02
10%	$21,012.13
15%	$15,879.66
20%	$11,803.37
25%	$8,530.34
30%	$5,875.76
35%	$3,702.73
40%	$1,908.61
45%	$415.52
50%	($836.26)
TIR	47%

Tabla 27: Flujo Neto de Efectivo

Años	Flujo Neto Efectivo
0	$ (10,000.00)
1	$ 557.2
2	$ 1,648.7
3	$ 8,414.1
4	$ 13,790.0
5	$ 21,585.0

Este proyecto muestra una TIR DE 47% misma que representa al valor de la tasa de descuento en la que se iguala el valor de la inversión.

5.9 Tiempo de recuperación de la inversión (PR)

Para determinar el tiempo de recuperación de la inversión, fueron considerados los porcentajes de descuentos por interés, basados en la tasa de interés promedio de los préstamos bancarios. El tiempo de recuperación de la inversión establecido, tuvo como referencia un año calendario de 12 meses. (cada mes de 30 días)

Tabla 28: Cálculo PR

Años	Inversión Inicial	Flujo Neto Efectivo	Interés	Inversión	Inversión Acumulada
0	$ (10,000.00)				
1		$ 557.2	10%	$ 506.58	$ 506.58
2		$ 1,648.7	10%	$ 1,362.59	$ 1,869.17
3		$ 8,414.1	10%	$ 6,321.61	$ 8,190.78
4		$ 13,790.0	10%	$ 9,418.76	$ 17,609.54
5		$ 21,585.0	10%	$ 13,402.59	$ 31,012.13

En la Tabla 28 se observa que, en el tercer año se recupera la inversión. A dicho valor se le resta la inversión inicial. El resultando fue dividido para la inversión del siguiente año (cuatro), con lo cual se determina que el tiempo de recuperación de la inversión será de tres años 2 meses.

Tabla 29: Tiempo de recuperación de la inversión

Inversión Inicial	$ 10,000.00
Ultimo Flujo	$ 9,418.76
Por recuperar	1809.22
PR: años	0.19
	PR=3+0.19=3.19

5.10 Coeficiente Beneficio/ Costo

El indicador sobre coeficiente beneficio / costo, muestra el valor que se obtendrá por cada dólar invertido en un proyecto. Para el cálculo del indicador se utilizarán los valores de la inversión inicial y el VAN.

$$\textbf{Coeficiente beneficio/ costo} = \frac{\text{VAN}}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

$$\textbf{Coeficiente beneficio/ costo} = \frac{\$\ 21012{,}13}{\$\ 10000{,}00}$$

Coeficiente beneficio/ costo = $ 2,10

El coeficiente beneficio/ costo es de $ 2.10 lo que significa qu, por cada dos dólares invertidos, se estima una ganancia de $0.10 centavos

5.11 Análisis de factibilidad financiero

Una vez que se aplicaron los métodos de evaluación financiera y económica, se detallan los resultados obtenidos en el cálculo de cada uno de los indicadores; tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN) y el tiempo de recuperación de la inversión (PR), los cueles sirvieron como análisis para determinar si es factible o no la inversión.

- TIR: el cálculo de la tasa interna de retorno para este proyecto de emprendimiento fue del 47%.

- VAN: el ingreso del proyecto se estimado fue de $ 21012.13 mismo que, es superior a la inversión inicial.

- PR: el tiempo de recuperación de la inversión del proyecto de emprendimiento es de 3 años, 2 meses. es un tiempo aceptable por ser menor a 5 años, recalcando que la empresa caso de estudio mantiene 2 años en el mercado desde su creación.

6 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Conclusiones

La empresa al ser un emprendimiento que lleva dos años en el mercado no cuenta con los aspectos principales como misión, visión, valores, ni políticas por lo que parte de las estrategias iniciales fue realizar una propuesta de los aspectos mencionados, para ellos se utilizó guías con lineamientos de estrategias de gestión empresarial como se lo demuestra en el capítulo cuatro, dicha propuesta podrá ser utilizada por los accionistas de la marca y publicarla en su página web.

Para el cliente potencial la marca está en su top 5 entre las mochilas más vendidas, la empresa impulsa el mercado ecuatoriano tanto en su producción como en compra de materiales, como parte del análisis en la encuesta realizada a muestra obtenida , se verifico que los encuestados no están tan familiarizados con la marca, agregando que el diseño, la calidad, y la funcionalidad son los atributos que los encuestados esperan de los productos para fidelizarse en la marca, bajo ese sentido el nicho de mercado más grande que tiene la empresa son los estudiante, la investigación de mercados demostró tener mayor aceptación hacia las mochilas clásicas mismas que, son conocidas a través de redes sociales, adicionalmente entre las fortalezas de la marca los diseños y versatilidad de los productos fueron los atributos más apreciados por lo que no tiene un competidor potencial que afecte directamente a la producción e innovación.

Al realizar el análisis interno de la empresa, conjuntamente con los accionistas de la marca se verificó las diferentes fortalezas, debilidades, amanezcas y oportunidades, entre ellas; el marketing digital es una fortaleza muy marcada en la empresa, la demanda y crecimiento de ventas ha sido el logro de trabajar arduamente en la publicidad de los productos y su tráfico web, la falta de experiencia al ser una empresa de emprendimiento familiar no ha logrado llevar un buen manejo de procesos y determinación de actividades al interno de la empresa, por tal razón, eso puede afectar la relación con la competencia convirtiéndose así como parte de las amenazas, sin embargo, la empresa cuenta con un constante desarrollo a nivel nacional lo cual permite tener mejores oportunidades que

ayudaran en el crecimiento de la marca, al combinar estos cuatro parámetros se desarrollaron varias estrategias, que sirvieron para desarrollar del capítulo cuatro del presente trabajo de titulación.

El desarrollo de las estrategias obtenidas de la combinación del análisis interno DAFO fue realizado bajo el modelo del BSC y sus cuatro perspectivas; perspectivas del cliente, perspectivas estratégicas, perspectivas financieras y perspectivas de proceso internos, cada una de ellas presenta varias estrategias y alternativas que podrán ser utilizada para el desarrollo del BSC, siendo el marco referencial para la creación de los objetivos estratégicos de la marca, el cual concluyo en treinta cinco objetivos, que engloba las cuatro estrategias antes mencionadas finalmente engranar con una propuesta del mapa estratégico inicial de la empresa, que permitirá arrancar con los procesos internos y externos de la marca una vez que se implemente dicha propuesta.

Posteriormente en el mismo capítulo al ser uno de los objetivos estratégicos del presente trabajo de titulación se complementó con la propuesta del plan estratégico de marketing, tomando como referencia las estrategias DAFO, se crearon los objetivos estratégicos de marketing, el cual se definió cinco categorías con sus respectivos indicadores con el cual se pueden medir dichos objetivos, adicionalmente se definió el mercado meta al cual debe enfocarse la empresa, finalmente se desarrolló la propuesta de tres estrategias; crecimiento e inversión, estrategia genérica de diferenciación, mix de marketing; dividido en plaza, producto, precio y promoción, cada una de las estrategias antes mencionadas desglosa propuestas que van acorde a al modelo actual de la empresa.

Finalmente se desarrolló una proyección económica y financiera de la empresa desde la comparación de la gestión actual frente a la propuesta fundamentada, analizando los aspectos básicos como gastos iniciales, estado de resultados y flujo de caja desde la creación de la empresa , el año actual y las proyecciones futuras, información que conforma el capítulo cinco conjuntamente con tres indicadores, fundamentales en el enfoque financiero y creación de proyectos; Valor actual neto (VAN), tiempo de recuperación de la inversión inicial PR y la tasa interna de retorno (TIR), el desarrollo de estos indicadores concluyó que; la creación de la empresa es aceptable generando un VAN positivo, se visualizó la viabilidad del proyecto con el desarrollo de la TIR y

adicionalmente los estados financieros presentan proyecciones de resultados viables para futuros años de crecimiento e inversión en la empresa.

6.2 Recomendaciones

Como recomendación principal para el efecto del trabajo de titulación es importante plasmar la misión, visión y valores en la página web principal de la empresa ya que servirá como parte de implementación de la planificación estratégica, con el fin de comunicar a los usuarios una empresa y marca posicionada en el mercado.

Después de diagnosticar el producto estrella de la marca, se recomienda enfocarse en mejorar ofertas y su vez utilizar las estrategias propuestas en el capítulo 4 del presente trabajo de titulación tomando en cuenta como buena práctica desarrollar benchmarking de empresas impulsadoras, con el fin de generar nuevas ideas, como reforzar su canal de distribución, relación con los clientes potenciales, manteniendo su gran potencial en temas publicitarios y redes sociales.

Desarrollar nuevos productos, para el final del año 2019 y reforzar la creación de sus nuevos productos como; portalaptos, cartucheras y loncheras. Estrategia que causa ampliación en el mercado y aumento de ingreso en sus ventas, esto beneficiara la marca y accionistas

Con la recomendación descrita anteriormente para el desarrollo de nuevos productos es una buena práctica utilizar los beneficios de gobierno con el Banco Interamericano de Desarrollo el cual brinda su apoyo al Programa de Desarrollo Emprendedor (Prodem), conjuntamente con el desarrollo de producción nacional, esta nueva estrategia política es una buena oportunidad para poder tener capital en la empresa caso de estudio.

Aplicar las estrategias DAFO propuestas que conlleven a un desempeño óptimo de sus fortalezas para enfrentar aquellas que lo obstaculizan, y reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados, buscar expandirse a nivel internacional ya que es una de las debilidades en comparación a su competencia.

Analizar y difundir el mapa estratégico planteado en este trabajo, con la finalidad de establecer los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar la visión creada y establecida para el año 2020, que concurra con la gestión estratégica de la Empresa, adicionalmente utilizar las políticas propuestas con sus clientes potenciales y proveedores, que logrará un eficiente manejo de procesos y cumplimiento de los lineamientos de negociación.

Se recomienda finalmente utilizar como guía el *Balanced Scorecard* propuesto con la posibilidad de tener un consultor guía para el desarrollo y continuación de lo descrito como primera fase de análisis y crecimiento el cual ayuda a planificar estrategias, para la propuesta de valor, con el fin de realizar una correcta definición del negocio y brindar el marco referencial para realizar la Planificación Estratégica de Marketing el cual consiste en tomar decisiones pertinentes, para llevar la marca al que todos sus accionistas anhelan.

REFERENCIAS

1. Agencia EFE. (15 de marzo de 2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html

2. Alvarado, A. C. (14 de agosto de 2017). *Mochilas de diseñador para ir a clas*. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com/chic/mochilas-disenador-clases-moda-estilo.html

3. Arraque, W. (2015). Emprendimiento en Ecuador. *Ekos Core Negocios*, 73.

4. Banco de Ideas. (s.f.). *La Junina*. Obtenido de http://www.bancodeideas.gob.ec/proyecto/view?data=aWQ9ODk0OA%3D%3D

5. Community Manager. (09 de abril de 2019). *Tendencias Social Media: Social Commerce*. Obtenido de La personalización: https://www.internacionaldemarketing.com/blog/tendencias-social-media-social-commerce/

6. Ekos. (02 de septiembre de 2015). *Industria Textil*. Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446

7. Ekos Negocios. (2015). *Industria textil*. Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-textil

8. El Telégrafo. (04 de agosto de 2018). *Foro mostró desarrollo tecnológico y digital de la industria ecuatoriana.* Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria40-ecuador-economia-empleo

9. Enríquez, C. (16 de Enero de 2019). *La tasa de desempleo bajó en el último mes del 2018.* Obtenido de Revista Líderes: https://www.revistalideres.ec/lideres/estadisticas-inec-tasa-encuesta.html

10. Fernández, A. (2001). El Balanced Scored Scorecard adyudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*, 42.

11. Garces Almeida, T. (16 de abril de 2016). Escritura Pública No: 2016-17-01-006-P - 01867. *Constituación Sociedad de Hecho*. Quito, Pichincha, Ecuador.

12. Global Entrepreneurship Monitor - GEM Ecuador. (2013). Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región. *Revista Líderes*. Obtenido de

http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html

13. Gonzalez, A. (23 de enero de 2018). Estado actual de la empresa. (J. Bolaños, Entrevistador)

14. Google Partner. (2019). *Cómo funciona Google Ads (Adwords)*. Obtenido de https://www.kolau.es/adwords/como-funciona-google-adwords

15. Gwilt, A. (2014). *A practica guide to sustainable fashion* . Gustavo Gili.

16. Hair, J., Robert, B., & David, O. (2010). *Investigación de Mercados.* México D.F.: Mc Graw Hill Educación.

17. Hedgehog Brand. (s.f.). *Accesorios*. Obtenido de https://hedgehogbrand.com/collections/accesorios

18. Hedgehog Brand. (s.f.). *Línea Clásica*. Obtenido de https://hedgehogbrand.com/pages/mochilas-test

19. Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control.* Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/detail.action?docID=3213503.

20. ICEMD. (15 de mayo de 2013). *Psicología del color en el logo de una marca*. Obtenido de Instituto de Economía Digital: http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-de-marketing-percepcion-o-realidad-/psicologia-del-color-en-el-logo-de-una-marca/

21. INEC. (febrero de 2019). *Resultados índice de Producción de la industria Manufacturea*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Febrero/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2019_02.pdf

22. INEN. (21 de noviembre de 2017). *Resolución 17573.* Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: http://181.112.149.204/buzon/reglamentos/RTE-157-1R.pdf

23. Jacome, G. (14 de mayo de 2018). Diseñadora Grafica Hedgehog. (K. Pozo, Entrevistador)

24. Jan Sport. (s.f.). *Mochilas*. Obtenido de https://www.jansport.com/international.html

25. JanSport. (2018). *Inicio*. Obtenido de https://www.jansport.com/international.html

26. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Conociendo el Balanced Scoredcard*. Obtenido de Instituto Tecnologico de Sonora: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z2.htm

27. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Sytrategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 1-12. Obtenido de http://cdn2.hubspot.net/hub/188908/docs/hbr_strategy.pdf?t=1406802410548

28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution Premiun*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.

29. Karplan, R. (1996). *Planificación Estrategica.*

30. Karplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard (BSC).* Colombia: Editorial Planeta.

31. Kotler. (1996). Dirección de mercadotecnia : análisis, planeación, implementación y control. En P. Kotler. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

32. La Junina. (s.f.). *Proyecto Patentado*. Obtenido de Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, e Inovación: http://www.bancodeideas.gob.ec/proyecto/view?data=aWQ9ODk0OA%3D%3D

33. Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2019). Dirección de marketing : gestión estratégica y operativa del mercado. Mexico: McGraw-Hill.

34. Líderes. (diciembre de 2018). Una línea de maletería que destaca entre los jóvenes.

35. Martínez, R. (30 de agosto de 2018). *¿Que esta pasando con la economía de Ecuador?* Obtenido de RT SEPA MAS: https://actualidad.rt.com/actualidad/287021-que-esta-pasando-economia-ecuador

36. Mazioni. (2018). *Productos*. Obtenido de https://www.vasari.com.ec/mozioni

37. Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones - MCEI. (2015). *Salvaguarda por Balanza de Pagos*. Obtenido de https://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/

38. Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos / Henry Mintzberg ; James Brian Quinn. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

39. Mundo Negocios. (agosto de 2012). *¿Cómo pueden las empresas encontrar maneras de personalizar sus productos?* Obtenido de https://mundonegocios.net/como-pueden-las-empresas-encontrar-maneras-de-personalizar-sus-productos/

40. Palacios, A. (2015). *Estrategias de creación empresarial* (2da. ed.). Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com

41. Pérez López, C. (2005). *Muestreo Estadístico: Conceptos y Problemas Resueltos.* Pearson Educacion.

42. Porter. (2009). Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. España : Piramide.

43. Porter, M. E. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors.* The Free Press.

44. Pozo, C. (26 de enero de 2019). Definición de productos. (J. Bolaños, Entrevistador)

45. R&N. (2018). *Campañas de Públicidad por Internet*. Obtenido de http://www.publicidadporinternettelsol.com.mx/2008/01/09/publicidad-por-internet/

46. Rogers, M. C. (15 de marzo de 2012). *Inovación y producto*. Obtenido de http://www.marketing4food.com/personalizacion-de-productos/

47. SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva.* Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrolo. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

48. Stantion, W. (2009). *Fundamentos de Mecadotecnia.* México: Mc GrawHill.

49. Totto. (2017). *Home*. Obtenido de http://www.totto.com/

50. Totto. (s.f.). *Mochilas*. Obtenido de https://ec.totto.com/mochilas?O=OrderByReleaseDateDESC

51. Treacy, M., & Wleserma, F. (1995). *The dicipline of Mar- Ket Leaders.*

52. Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., & Vallet-Bellmunt, I. (2015). *Principios de marketing estratégico.* Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com

53. Vasari. (s.f.). *Productos recomendados Mozioni*. Obtenido de https://www.vasari.com.ec/mozioni

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

HEDGEHOG BRAND

Encuesta al usuario. con tu ayuda podremos mejorar nuestra marca, la encuesta no te llevará más de 2 minutos

1. **¿Qué tan familiarizado está con la Marca?**
   Marca solo un óvalo.

   - ◯ Extremadamente familiarizado
   - ◯ Muy familiarizado
   - ◯ Moderadamente
   - ◯ Poco
   - ◯ Para nada

2. **¿Cuál es su estilo de vida?**
   Selecciona todos los que correspondan.

   - ☐ Estudiante
   - ☐ Viajero
   - ☐ Camarógrafo
   - ☐ Ejecutivo

¿En función de tu estilo de vida que modelos de la empresa Hedgehog Brand estas familiarizado ?

3. *Marca solo un óvalo.*



CLÁSICA



GUSTAVO MOSCOSO



ELION



ÉLITE



CODE

Otro: _____

4. **¿Qué tipo de mochila Hedgehog compras con mayor frecuencia?**
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Clásica
- [ ] Élite
- [ ] Gustavo Moscos
- [ ] Elion
- [ ] Code

5. **Usted se considera un cliente que:**
Marca solo un óvalo.

- ◯ • Compra de forma repetida
- ◯ • Solo compra marca Hedgehog
- ◯ • Compra ocasionalmente la marca Hedgehog
- ◯ • Compra también otras marcas
- ◯ • No ha comprado la marca Hedgehog

6. **¿Dependiendo de la mochila que compra cuales serian los atributos que te convertirían en un comprador fiel de la marca de mochilas Hedgehog Brand?**
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Versatilidad
- [ ] Diseño
- [ ] Seguridad
- [ ] Funcionalidad
- [ ] Se puede usar para viajes
- [ ] Calidad
- [ ] Comodidad
- [ ] Puede llevar todo lo que necesita

7. **¿Qué marcas de mochilas conoce?**
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Jasport
- [ ] La Junina
- [ ] Totto
- [ ] Mozioni
- [ ] Hedgehog Brand

8. **¿En qué lugares adquieres las mochilas de la marca Hedgehog Brand?**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Megamaxi
- ◯ Super Paco
- ◯ Dilipa
- ◯ Tienda Hedgehog
- ◯ Por Internet
- ◯ Otro: _____

9. **¿En que otros lugares buscarías comprar las mochilas?**
Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Fybeca
- ☐ Juan Marcet
- ☐ Entre papeles
- ☐ Olx
- ☐ Mercado libre
- ☐ Otro: _____

10. **¿Que otros productos de la marca Hedgehog Brand a comprado?**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Cartucheras
- ◯ Portalptos
- ◯ Canguros
- ◯ Ninguna de las anteriores

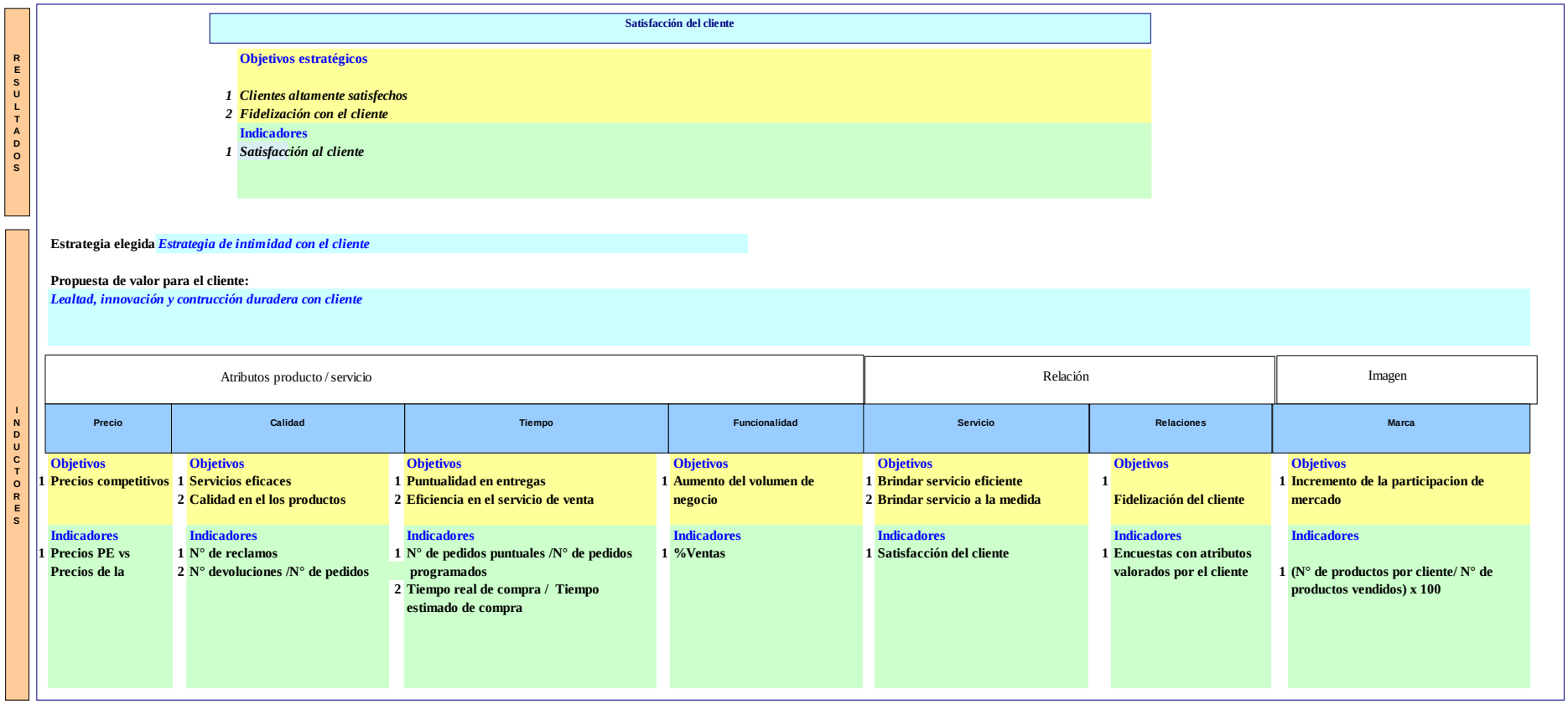
11. **¿A través de que medios te informas sobre las mochilas Hedgehog Brand?**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Internet
- ◯ sitio web de la empresa
- ◯ amigos o familiares
- ◯ Redes sociales
- ◯ Publicidad
- ◯ Otro: _____

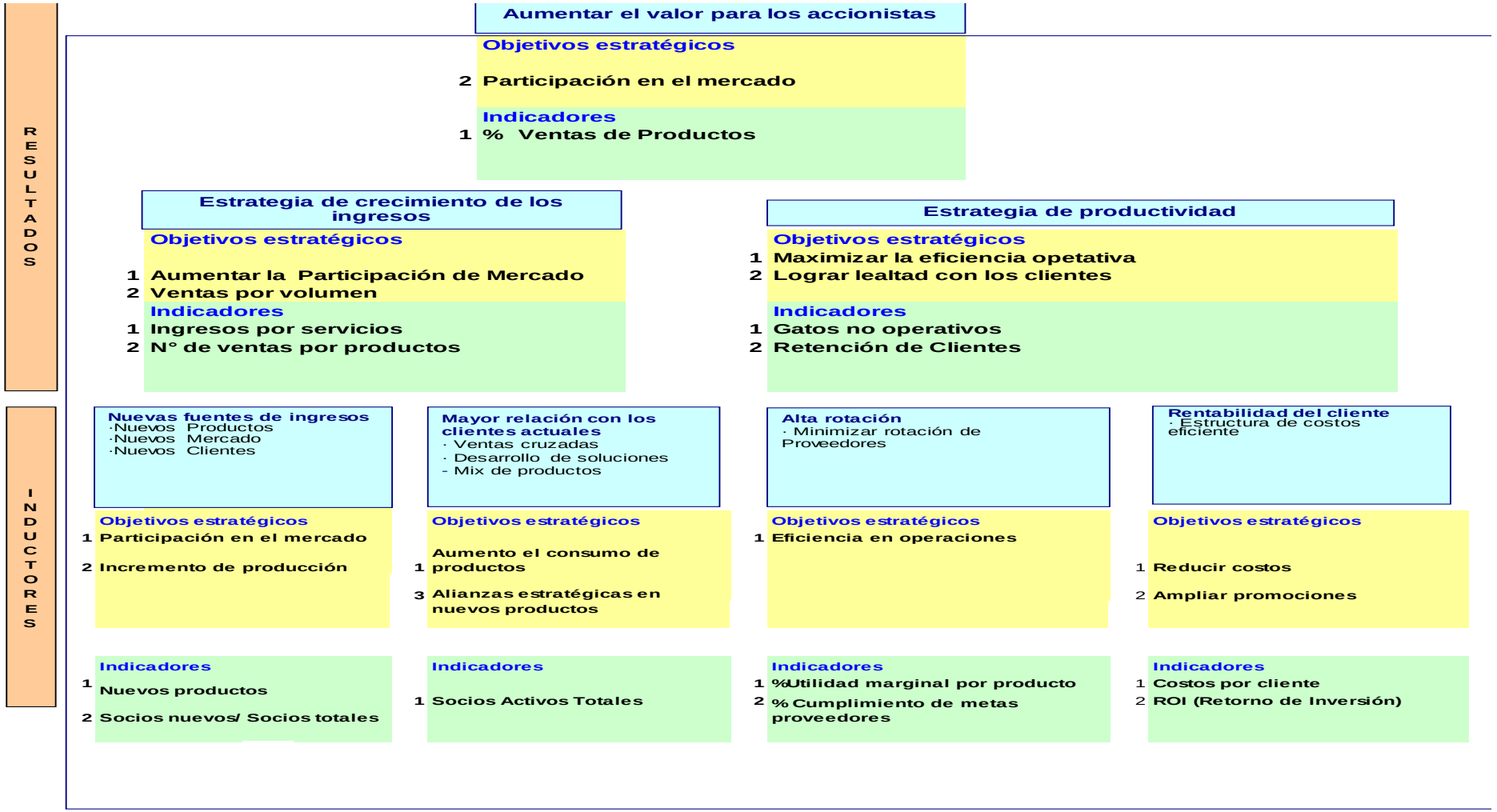
12. **¿Considerando tu experiencia, que tan probable es que nos recomiendes con otra persona?**
Marca solo un óvalo.

- ◯ Recomiendas
- ◯ No recomiendas

Anexo 2: Análisis y desarrollo de la perspectiva del Cliente



Anexo 3: Análisis y desarrollo de la Perspectiva Financiera



Anexo 4: Análisis y desarrollo de la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

PROCESOS CRÍTICOS

Identificación de los procesos críticos

Procesos de Innovación	Procesos de Gestión de Clientes	Procesos de Operativos	Procesos Reguladores y Complementarios
Procesos	**Procesos**	**Procesos**	**Procesos**
1 Mejora contInua	1 Imagen corporativa	1 Cordinación Administrativa	
	2 Apoyo logistico	2 Logística y tiempos de entrega	1 Gestión Ambiental con Proveedores
	3 Aseroria Comercial		2 Normativa
Objetivos	**Objetivos**	**Objetivos**	**Objetivos**
1 Calidad de producto	1 Transmitir imagen moderna	1 Mejorar procesos internos	1 Craer politicas con provedores
	2 Sartisfacer y fidelizar al cliente	2 Mejorar la difusión de servicios	2 Estableces alianzas de innovación
Indicadores	**Indicadores**	**Indicadores**	**Indicadores**
1 1 N° de devoluciones a proveedores	1 Indice de satisfacción por el servicio	1 N° de reuniones de seguimiento	1 Satisfacción al cliente interno
	2 N° de Reclamos	2 N° de veces en los medios de comunicación	
	3 N°de Asesorias Legales y Comerciales		

Anexo 5: Análisis y desarrollo de la perspectiva de aprendizaje

Una fuerza laboral motivada y preparada							
Competencias estratégidecas		Tecnologías estratégicas		Clima para la acción			
HABILIDADES	**CONOCIMIENTOS**	**INFRAESTRUCTURA**	**APLICACIONES**	**Conciencia**	**Alineación**	**Disponibilidad**	**Motivación**
Objetivos	**Objetivos**	**Objetivos**	**Objetivos**	**Objetivos**	**Objetivos**	**Objetivos**	**Objetivos**
1 Trabajo en equipo	1 Preparar y Capacitar al TH	1 Infraestructura para obtimo rendimiento	1 Calidad y seguridad	1 Hacer las cosas simples y eficientes	1 Realizar un buen trabajo	1 Trabajo duro	1 Crecimiento personal
2 Utilización cruzada y rotación	2 Visión global del negocio		2 Soporte y Asesoria	2 Someterse a desafíos	3 Negocio en operación	2 Inventar Soluciones	2 Alta motivación
3 Proactivas	3 Estilo de Gestión y Liderazgo					3 Flexibilidad	
4 Asertivas							
5 Creativas							
Indicadores	**Indicadores**	**Indicadores**	**Indicadores**	**Indicadores**	**Indicadores**	**Indicadores**	**Indicadores**
1 % anual de cumplimiento de la meta	1 Capacitación de Peronal		1 Satisfacción Cliente interno	1 % de mejora en el proceso	1 N° de clientes atendidos	1 Incremento de la productividad	1 Proyectos gestionados
2 N° Ideas nuevas aplicadas	2 N° de nuevas ideas implantadas y exitosas			2 % de cumplimiento de nuevos procesos, incremento de productividad	2 Comparación con el mercado		

Anexo 6: Indicadores según los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Participación en el mercado	Nuevos productos
	Incremento de producción	Socios nuevos/ Socios totales
	Aumento el consumo de productos	N° total de consumo de productos
	Alianzas estratégicas en nuevos productos	Socios Activos Totales
	Eficiencia en operaciones	% Cumplimiento de metas proveedores
	Reducir costos	Costos por cliente
	Ampliar promociones	ROI (Retorno de Inversión)
Cliente	Precios competitivos	Precios PE vs Precios de la competencia
	Servicios eficaces	N° de reclamos a PE
	Calidad en el los productos	N° devoluciones /N° de pedidos
	Puntualidad en entregas	N° de pedidos puntuales /N° de pedidos
	Eficiencia en el servicio de venta	Tiempo real de compra / Tiempo estimado de compra
	Aumento del volumen de negocio	%Ventas
	Brindar servicio eficiente	Satisfacción del cliente
	Brindar servicio a la medida	Satisfacción del cliente
	Fidelización del cliente	Encuestas con atributos valorados por el cliente
	Incremento de la participacion de mercado	(N° de productos por cliente/ N° de productos vendidos) x 100
Procesos	Transmitir imagen moderna	Indice de visitantes en redes sociles
	Sartisfacer y fidelizar al cliente	Índice de satisfacción por el servicio
	Mejorar procesos internos	N° de reuniones de seguimiento
	Mejorar la difusión de servicios	N° de veces en los medios de comunicación
	Craer politicas con provedores	Indice de satisfacción al cliente interno
	Establecer alianzas de innovación	N° de nuevas alianzas
Aprendizaje	Trabajar en equipo	% de cumplimiento de metas
	Implementar el trabajo cruzado y rotación	# de trabajos retrasados por falta de personal
	Proactivas	% de cumplimiento de metas proactivas
	Asertivas	% de cumplimiento de metas asertivas
	Creativas	% de cumplimiento de metas creativas
	Preparar y Capacitar al TH	Capacitación de Peronal
	Visión global del negocio	N° de nuevas ideas implantadas y exitosas
	Infraestructura para obtimo rendimiento	N/A
	Calidad y seguridad	Calificación anual del cliente interno
	Hacer las cosas simples y eficientes	% de mejoras en el proceso
	Someter a los empleados a desafíos	% de cumplimiento de nuevos procesos, % de incremento de productividad
	Realizar un buen trabajo	# de reprocesos
	Orientarse en el negocio de operación	# de clientes que utilizaron el servicio
	Trabajar duro	% de incremento de la productividad
	Inventar Soluciones	# de soluciones presentadas por departamento

Anexo 7: Catálogos 1

















Red Point Portalaptop

PREDPOINT-002

Rojo / Blanco

13"/13,6" - $24.99
15"/15,3" - $26.99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES

13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS

Todo el Ecuador

HHA003



Black Wine

HHA-003

Negro / Vino Tinto

$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES

42x30x16cm

ENVIOS

Todo el Ecuador



HHA004



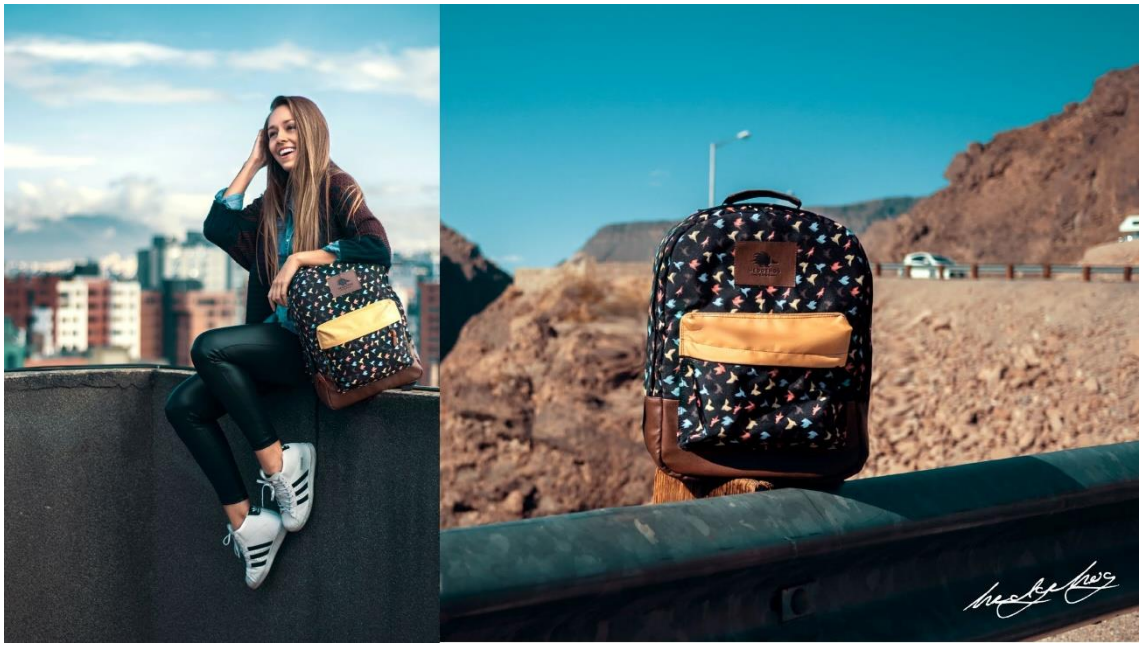
Blue Red
HHA-004
Azul Marino / Rojo
$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador



HHA006



Origami Bird
HHA-006
Negro / Café / Colores
$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador











Origami Bird Portalaptop
PORIGAMIBIRD-006
Negro / Café / Colores
13"/13,6" -$24,99
15"/15,3" -$26,99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES
13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS
Todo el Ecuador

HHA007



Grey Wild
HHA-007
Gris / Café
$49,99

DETALLES
-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-CUERINA ITALIANA
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador













Grey Wild Portalaptop
PGREYWILD-007
Gris Celeste
13"/13,6" -$24,99
15"/15,3" -$26,99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES
13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS
Todo el Ecuador

HHA008



Black Out
HHA-008
Negro
$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador













Black Out Portalaptop

PBLACKOUT-008

Negro

13"/13,6" - $24,99
15"/15,3" - $26,99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES

13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS

Todo el Ecuador

HHA009



Black Flowers
HHA-009
Negro / Blanco
$49.99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador











Black Flower Portalaptop
PBLACKFLOWER-009
Negro / Blanco
13"/13,6" -$24.99
15"/15,3" -$26.99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES
13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS
Todo el Ecuador

HHA010



Wine

HHA-010

Vino tinto / Café

$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES

42x30x16cm

ENVIOS

Todo el Ecuador













Wine Portalaptop
PWINE-010
Vino Tinto
13"/13,6" -$24,99
15"/15,3" -$26,99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES
13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS
Todo el Ecuador

HHA011



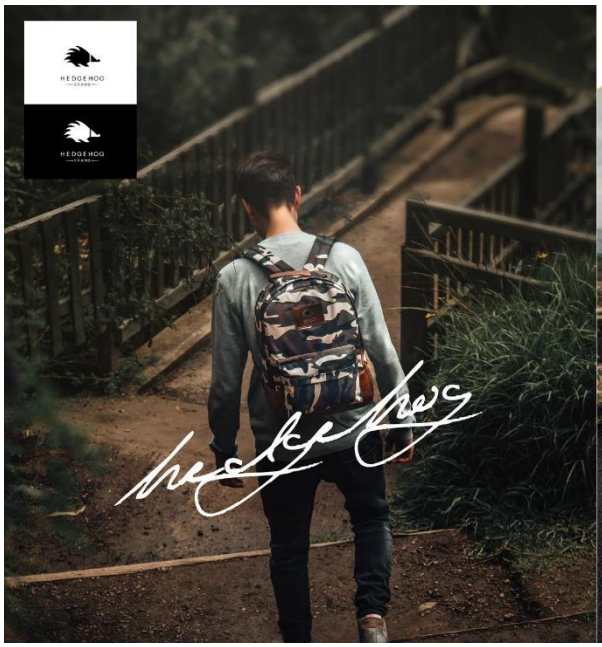
Militar
HHA-011
Camouflage
$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador















Militar Portalaptop

PMILITAR-011

Camouflage

13"/13,6" - $24.99
15"/15,3" - $26,99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES

13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS

Todo el Ecuador

HHA012



Mostaza

HHA-012

Amarillo Mostaza

$49,99

DETALLES

- -BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
- -BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
- -ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
- -FORRADO INTERNO
- -CORREAS REFORZADAS
- -BASE DE CUERINA ITALIANA
- -1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
- -JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES

42x30x16cm

ENVIOS

Todo el Ecuador



HHA013



Blue Gold

HHA-013

Azul / Amarillo

$49,99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES

42x30x16cm

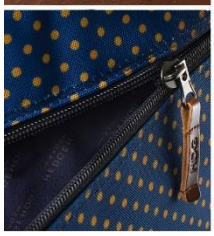
ENVIOS

Todo el Ecuador













Blue Gold Portalaptop

PBLUEGOLD-013

Azul / Dorado

13"/13,6" -$24,99
15"/15,3" -$26,99

DETALLES

-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES

13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS

Todo el Ecuador

HHA014



Print

HHA-014

HDG LOGO

$49,99

DETALLES

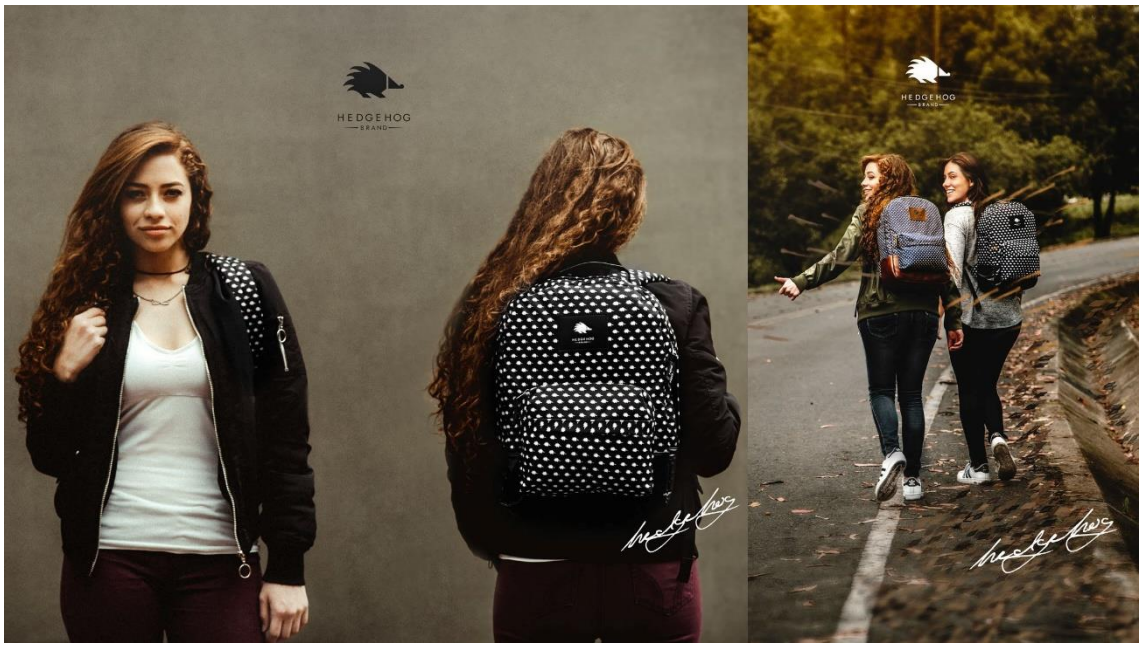
-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-BASE DE CUERINA ITALIANA
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES

42x30x16cm

ENVIOS

Todo el Ecuador





Spring Flowers
HHA-015
Flowers Texture
$49.99

DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador













Spring Flowers Portalaptop
PSPRINGFLOWERS-015
Negro / Rojo / Azul / Blanco
13"/13,6" - $24,99
15"/15,3" - $26,99

DETALLES
-TELA ULTRA RESISTENTE
-ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
-FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
-JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
-ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
-BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES
13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS
Todo el Ecuador

HHA016



Army
HHA-016
Verde Militar
$49,99

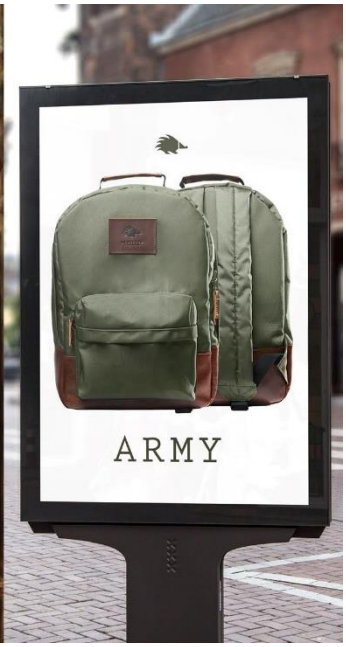
DETALLES

-BOLSILLO PORTA LAPTOP 15"
-BOLSILLO EXTERNO CON COMPARTIMIENTO INTERNO
-ACOLCHADO INTERNO Y EN COLGADERAS
-FORRADO INTERNO
-CORREAS REFORZADAS
-1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA
-JALADERAS DE CUERO

DIMENSIONES
42x30x16cm

ENVIOS
Todo el Ecuador















Army Portalaptop

PARMY-016

Verde Militar

13"/13,6" - $24,99
15"/15,3" - $26,99

DETALLES

- -TELA ULTRA RESISTENTE
- -ACOLCHADO INTERNO PARA PROTECCIÓN EXTRA
- -FELPA INTERNA ANTI-RAYONES
- -JALADERAS DE CUERO PARA FÁCIL APERTURA
- -ELÁSTICOS DE SEGURIDAD INTERNOS
- -BOLSILLO LATERAL CON FORRO INTERNO
- -1 AÑO DE GARANTIA POR DEFECTOS DE FÁBRICA

DIMENSIONES

13"/13,6" - 33x25x5cm
15"/15,3" - 40x30x6cm

ENVIOS

Todo el Ecuador



Anexo 8: Catálogos 2






CAMERA BACKPACK KRISTOFH POZO
Kristofh Pozo es un jóven filmmaker que ha ganado becas en importantes universidades de cine incluida la USC en California, premios en concursos internacionales y ha creado una comunidad de jóvenes cineastas a través de su canal de youtube.
Junto a Hedgehog Brand se ha desarrollado una mochila de cámaras que represente el lema de la marca el cual es crear productos estéticos y funcionales que te acompañen a vivir cada estilo de vida.
Orgullosamente presentamos nuestra Camera Backpack con importantes y útiles funciones que todo filmmaker debe tener consigo en todo momento.


29 L
29 LITROS DE CAPACIDAD
Su tamaño permite la carga de grandes cantidades de equipo, lleva todo lo que necesites, seguro y en un solo lugar.
DIVISIONES ACOLCHADAS TIPO CELDA
Cada división fue estratégicamente construida para crear innumerables combinaciones de formas que puedan adaptarse al tamaño de tus equipos.

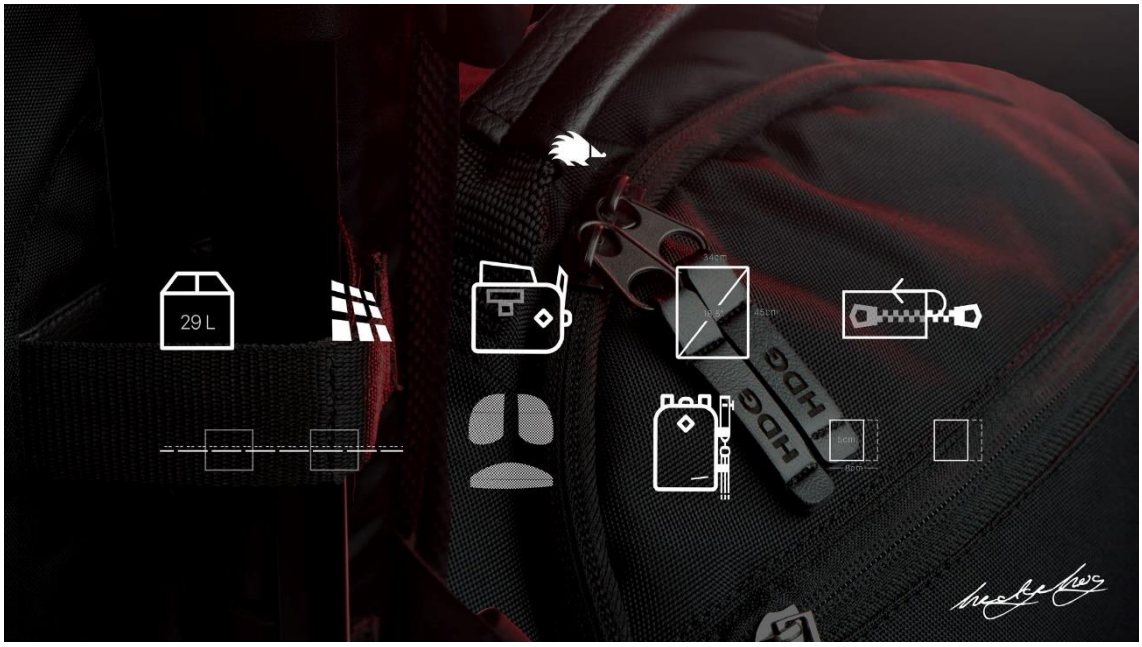

COLGADERAS REFORZADAS CON NYLON
Su resistencia al peso es extremadamente superior que con hilo convencional.
5cm
8cm
MAYOR ANCHO Y ACOLCHADO
Aumentar el ancho de las colgaderas de 5cm a 8cm nos permite repartir de mejor manera el peso y su relleno acolchado se adapta perfectamente sobre los hombros.


CORREAS PARA TRÍPODE EXTERNAS
Las estéticas y resistentes correas pueden usarse para cargar cualquier objeto alargado con forma irregular como trípodes, boom poles, stands, monopods, etc.


34cm
18,5"
45cm
ESPALDAR PORTALAPTOP 18,5" AFELPADO
Compartimiento exclusivo para laptop, acolchado y con cobertura afelpada para total protección contra golpes y rayones.
ESPALDAR ACOLCHADO CON RESPIRADERAS
El contacto con la espalda cuenta con mallas que permiten la circulación del aire y el acolchado está distribuido de acuerdo a la ergonomía normal del cuerpo, de esa manera, se cuida hombros, homóplatos, lumbares y espalda baja.
Felpa


ACCESO LATERAL RÁPIDO
Permite fácil acceso al interior en cualquier lugar, perfecto para deslizar tu mochila hacia adelante y acceder a tu cámara de manera inmediata sin necesidad de descargar toda la mochila sobre el suelo.


SISTEMA HID-KEY BY HEDGEHOG BRAND®
Este simple pero útil detalle permite proteger la apertura del acceso lateral cuando este se encuentre desatendido, simplemente hala desde adentro la llave del cierre para que esta quede escondida. Sistema creado por Hedgehog Brand.


29 L


HDG
HEDGEHOG
BRAND

Anexo 9: Resolución INEN

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

INEN Servicio Ecuatoriano de Normalización

Baquerizo Moreno E8-29 y 6 de Diciembre
Edificio INEN
www.normalizacion.gob.ec
Quito – Ecuador

RESOLUCIÓN No. 17 573

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SUBSECRETARÍA DE LA CALIDAD

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, *"Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características"*;

Que el Protocolo de Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, OMC, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 853 del 2 de enero de 1996;

Que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio, AOTC de la OMC, en su Artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos por instituciones del gobierno central y su notificación a los demás Miembros;

Que se deben tomar en cuenta las Decisiones y Recomendaciones adoptadas por el Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC;

Que el Anexo 3 del Acuerdo OTC, establece el Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas;

Que la Decisión 376 de 1995 de la Comisión de la Comunidad Andina creó el *"Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología"*, modificado por la Decisión 419 del 30 de julio de 1997;

Que la Decisión 562 de 25 de junio de 2003 de la Comisión de la Comunidad Andina establece las *"Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario"*;

Que mediante Ley No. 2007-76, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 26 del 22 de febrero de 2007, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 de 29 de diciembre de 2010, constituye el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene como objetivo establecer el marco jurídico destinado a: *"i) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana"*;

Que, el Artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 338 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 263 del 9 de Junio de 2014, establece: *"Sustitúyanse las denominaciones del Instituto Ecuatoriano de Normalización por Servicio Ecuatoriano de Normalización. (…)"*;

Que mediante Resolución No. 14 466 del 21 de octubre de 2014, promulgada en el Registro Oficial No. 384 del 27 de noviembre de 2014, se oficializó con el carácter de **Obligatorio** el Reglamento Técnico Ecuatoriano **RTE INEN 157** *"Etiquetado de Productos de Marroquinería"*, el mismo que entró en vigencia el 10 de febrero de 2015;

Que mediante Resolución No. 15 086 del 02 de marzo de 2015, promulgada en el Registro Oficial No. 461 del 18 de marzo de 2015, se oficializó con el carácter de **Obligatorio** la **Primera Modificatoria** del Reglamento Técnico Ecuatoriano **RTE INEN 157** *"Etiquetado de Productos de Marroquinería"*; la misma que entró en vigencia el 02 de marzo de 2015;

Que el Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN, de acuerdo a las funciones determinadas en el Artículo 15 literal b) de la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de diciembre de 2010, y siguiendo el trámite reglamentario establecido en el Artículo 29 inciso primero de la misma Ley, en donde manifiesta que: "*La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas*" ha formulado la ***Primera Revisión*** del Reglamento Técnico ecuatoriano **RTE INEN 157** *"Etiquetado de Productos de Marroquinería"*;

Que mediante Informe Técnico-Jurídico contenido en la Matriz de Revisión No. de fecha de , se sugirió proceder a la aprobación y oficialización de la **Primera Revisión** del reglamento materia de esta resolución, el cual recomienda aprobar y oficializar con el carácter de **Obligatorio** la **Primera Revisión** del Reglamento Técnico Ecuatoriano **RTE INEN 157 (1R)** *"Etiquetado de Productos de Marroquinería"*;

Que de conformidad con la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su Reglamento General, el Ministerio de Industrias y Productividad, es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, en consecuencia, es competente para aprobar y oficializar con el carácter de **Obligatorio**, la **Primera Revisión** del Reglamento Técnico Ecuatoriano **RTE INEN 157 (1R)** *"Etiquetado de Productos de Marroquinería"*; mediante su promulgación en el Registro Oficial, a fin de que exista un justo equilibrio de intereses entre proveedores y consumidores;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 11 446 del 25 de noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 599 del 19 de diciembre de 2011, se delega a la Subsecretaria de la Calidad la facultad de aprobar y oficializar las propuestas de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad propuestos por el INEN en el ámbito de su competencia de conformidad con lo previsto en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y en su Reglamento General; y,

En ejercicio de las facultades que le concede la Ley,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Aprobar y oficializar con el carácter de **Obligatorio** la **Primera Revisión** que se adjunta a la presente resolución del siguiente:

REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 157
"ETIQUETADO DE PRODUCTOS DE MARROQUINERIA"

1. OBJETO

1.1 Este reglamento técnico establece los requisitos que debe cumplir el etiquetado de los productos de marroquinería, sean de fabricación nacional o importado, que se comercialice en el país, con la finalidad de prevenir las prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

2.1 Este reglamento técnico se aplica a los productos de marroquinería nuevos que se comercialicen en el Ecuador, sean estos, de fabricación nacional o importados

2.2 Estos productos se encuentran comprendidos dentro de las subpartidas arancelarias que se detallan a continuación:

CLASIFICACIÓN	*DESIGNACIÓN DEL PRODUCTO / MERCANCÍA*
Partida 42.02	**Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los portadocumentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas y continentes similares; sacos de viaje, sacos (bolsas) aislantes para alimentos y bebidas, bolsas de aseo, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, portamapas, petacas, pitilleras y bolsas para tabaco, bolsas para herramientas y para artículos de deporte, estuches para frascos y botellas, estuches para joyas, polveras, estuches para orfebrería y continentes similares, de cuero natural o regenerado, hojas de plástico, materia textil, fibra vulcanizada o cartón, o recubiertos totalmente o en su mayor parte con esas materias o papel.**
4202.11	- - Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado:
4202.11.10.00	- - - Baúles, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo, y continentes similares
4202.11.90.00	- - - Los demás
4202.12	- - Con la superficie exterior de plástico o materia textil:
4202.12.10.00	- - - Baúles, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo, y continentes similares
4202.12.90.00	- - - Los demás
4202.19.00.00	- - Los demás
	- Bolsos de mano (carteras), incluso con bandolera o sin asas:
4202.21.00.00	- - Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado
4202.22.00.00	- - Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil
4202.29.00.00	- - Los demás
4202.31.00.00	- - Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado
4202.32.00.00	- - Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil
4202.39.00.00	- - Los demás
	- Los demás:
4202.91	- - Con la superficie exterior de cuero natural o cuero regenerado:
4202.91.10.00	- - - Sacos de viaje y mochilas
4202.91.90.00	- - - Los demás
4202.92.00.00	- - Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil
4202.99	- - Los demás:
4202.99.10.00	- - - Sacos de viaje y mochilas
4202.99.90.00	- - - Los demás

2.3 Este reglamento técnico no es aplicable a los productos contemplados en el RTE INEN 013 "*Etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir*", que se encuentre vigente.

2.4 En concordancia con el Capítulo 98 del Arancel del Ecuador "*Mercancías con tratamiento especial*", este reglamento técnico no se aplica a las siguientes mercancías: *equipaje de viajero; menaje de casa y/o equipo de trabajo; donaciones provenientes del exterior; franquicias diplomáticas; bienes para uso de discapacitados; muestras sin valor comercial; tráfico postal internacional y correos rápidos; materiales de referencia certificados; y, envíos de socorro por catástrofes naturales o similares.* Para estas mercancías se aplicará lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, las resoluciones COMEX y los procedimientos que para el efecto, establezca del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENAE.

3. DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de este reglamento técnico, se adoptan las siguientes definiciones:

3.1.1 *Acreditación*. Atestación de tercera parte relativa a un organismo de evaluación de la conformidad que manifiesta la demostración formal de su competencia para llevar a cabo tareas específicas de evaluación de la conformidad.

3.1.2 *Aglomerado de cuero o fibra de cuero reciclado, o cuero regenerado.* Material que contiene una cantidad mínima del 50% en peso de fibras de piel seca. El material se obtiene tras la desintegración de pieles curtidas a través de medios mecánicos y/o químicos en fibras, fragmentos o polvos que combinados o no con un ligante químico, se transforman en láminas.

NOTA 1: Si además de fibras de piel, ligantes y auxiliares de curtición se utilizan otros componentes, deberá indicarse en la descripción.

NOTA 2: Cuando el material ha sido desintegrado y reconstituido de alguna forma, el término genérico "en fibra de cuero X". Por ejemplo "fibra de cuero regenerado" o "fibra de cuero reciclado". De acuerdo con esto, el término "cuero reciclado" se utiliza de forma incorrecta.

3.1.3 *Código de lote.* Modo alfabético, numérico o alfanumérico establecido por el fabricante para identificar un lote de producción o una orden de pedido para un solo proveedor o marca.

3.1.4 *Comerciante o distribuidor.* Persona natural o jurídica que de manera habitual vende o provee, al por mayor o al detal, bienes destinados finalmente a los consumidores, aún cuando ello no se desarrolle en establecimientos abiertos al público.

3.1.5 *Consumidor.* Persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios.

3.1.6 *Cuero o piel curtida.* Material proteico fibroso (colágeno) de la piel de animales que conservan su estructura fibrosa original, que ha sido tratado químicamente con agentes curtientes, no es susceptible de descomponerse por putrefacción y que fija definitivamente determinadas características físicas, químicas, estéticas y de resistencia. Si el cuero tiene la superficie recubierta por una capa de acabado, esta capa superficial no debe ser de un grosor superior a 0,15 mm.

3.1.6.1 No podrá utilizarse la denominación "cuero" en los siguientes casos:

a) Aquellos productos obtenidos de la piel de animales, que habiendo sido sometidos a un proceso mecánico de fragmentación, molienda, pulverización u otros análogos se proceda a su aglomeración o reconstrucción.

b) Cuando el espesor del recubrimiento de los cueros supere un tercio del espesor del producto.

c) Si la capa superficial se ha eliminado por completo, el término cuero no debe utilizarse sin calificación adicional. Ejemplo: cuero dividido.

3.1.7 *Cuero untado o recubierto.* Cuero o piel curtida cuyo acabado superficial tiene un espesor superior a 0,15 mm, pero no supera un tercio del espesor total del producto.

3.1.8 *Embalaje.* Recipiente o envoltura con que se protege al producto con la finalidad de resguardarlo de daños físicos y agentes externos, facilitando de este modo su manipulación, transporte y almacenamiento.

3.1.9 *Empaque (envase).* Recipiente o envoltura que está en contacto directo con el producto, destinado a contenerlo desde su fabricación hasta su entrega al consumidor, con la finalidad de protegerlo del deterioro y facilitar su manipulación.

3.1.10 *Etiqueta (Rótulo).* Es cualquier rótulo, marbete, inscripción, marca, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o huecograbado o adherido al producto, con el propósito de dar a conocer ciertas características específicas del producto.

3.1.11 *Etiqueta permanente.* Etiqueta que es cosida, adherida o fijada a un producto por un proceso de termofijación o cualquier otro método.

3.1.12 *Etiqueta no permanente.* Etiqueta colocada a un producto en forma de etiqueta colgante u otro medio análogo que pueda retirarse del producto o que figure en su empaque. Estas etiquetas pueden contener información de marca, de control, o cualquier otra información que el fabricante o importador considere necesaria.

3.1.13 *Etiquetado (Rotulado).* Cualquier material escrito, impreso o gráfico que contiene el rótulo o etiqueta.

3.1.14 *Evaluación de la conformidad*. Demostración de que se cumplen los requisitos especificados relativos a un producto, proceso, sistema, persona u organismo.

3.1.15 *Fabricante*. Persona natural o jurídica que extrae, industrializa o transforma bienes intermedios o finales para su provisión a los consumidores.

3.1.16 *Forro*. Revestimiento de material textil confeccionado o diseñado para llevarse en la parte interior de manera total o parcial.

3.1.17 *Grabado*. Técnica de impresión que consiste en transferir una imagen dibujada con instrumentos punzantes, cortantes o mediante procesos químicos en una superficie rígida llamada matriz con la finalidad de alojar tinta en las inserciones que después se transfieren por presión a otra superficie

3.1.18 *Importador*. Persona natural o jurídica que de manera habitual importa bienes para su venta o provisión en el territorio nacional.

3.1.19 *Indeleble.* Que no se puede borrar o quitar.

3.1.20 *Lote*. Cantidad determinada de unidades de productos, con características similares, obtenidas en un mismo ciclo de fabricación, bajo condiciones de producción uniformes, que se someten a inspección como un conjunto unitario y que se identifican por tener un mismo código o clave de producción, o es la cantidad de producto determinada por el proveedor o fabricante para el despacho.

3.1.21 *Marca comercial*. Cualquier declaración o signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

3.1.22 *Material textil*. Material elaborado mediante tejido o cualquier otro procedimiento a base de fibras naturales, sintéticas o artificiales.

3.1.23 *Marroquinería*. Industria de artículos de cuero o piel, o imitación de este.

Nota: Para efectos del presente reglamento técnico, esta definición incluye al material textil y sintético

3.1.24 *Material sintético*. Materiales plásticos, sintéticos, residuos de cuero o textiles con apariencia de piel o cuero, estos pueden denominarse como tales, pudiendo además denominarse por su nombre específico, por ejemplo: piroxilina, poliuretano, polietileno, vinilo o vinílico, policloruro de vinilo (PVC), acrilonitrilo butadieno estireno (ABS), poliamida (nailon), poliéster, etilvinilacetato (EVA), etc.

3.1.25 *Otros materiales*. Se refiere a cualquier material distinto al cuero o piel y textiles, por ejemplo: corcho, madera, materiales aglomerados, materiales sintéticos, entre otros.

3.1.26 *Inspección*. Examen del diseño de un producto, proceso o instalación y determinación de su conformidad con requisitos específicos o, sobre la base del juicio profesional, con requisitos generales.

3.1.27 *Organismo de Acreditación*. Organismo con autoridad que lleva a cabo la acreditación.

3.1.28 *Organismo de inspección acreditado*. Organismo de inspección de productos, acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación para desarrollar actividades de inspección de productos en uno o varios campos específicos.

3.1.29 *Organismo de inspección designado*. Organismo de inspección de productos, reconocido por una autoridad nacional competente para desarrollar actividades de inspección de productos en uno o varios campos específicos donde no exista organismo de inspección acreditado.

3.1.30 *País de origen*. País de fabricación, producción o elaboración del producto.

3.1.31 *Producto.* Refiérase como producto al artículo manufacturado, elaborado o confeccionado con material textil o cuero, que está listo para ser comercializado y entregado al consumidor final para su uso, en su forma de presentación definitiva.

3.1.32 *Proveedor.* Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

4. REQUISITOS DE ETIQUETADO

4.1 Requisitos generales para las etiquetas permanentes o no permanentes

4.1.1 La información presentada en las etiquetas no debe ser falsa, equívoca o engañosa, o susceptible de crear una expectativa errónea respecto a la naturaleza del producto.

4.1.2 La información se debe expresar en idioma español, sin perjuicio de que se presente en otros idiomas adicionales y, sin que la información en idioma español tenga la obligatoriedad de colocarse en primer lugar.

4.1.3 La información debe indicarse en las etiquetas con caracteres claros, visibles y fáciles de leer para el consumidor.

4.1.4 Para la fabricación de las etiquetas permanentes, se debe utilizar cualquier material que no produzca incomodidad al consumidor.

4.1.5 Las dimensiones de las etiquetas permanentes deben ser tales que permitan contener la información mínima requerida en este reglamento.

4.1.6 Las etiquetas permanentes o no permanentes deben garantizar la permanencia de la información en el producto, por lo menos hasta la comercialización del mismo al consumidor final.

4.1.7 Previo a la nacionalización o comercialización de productos nacionales o importados, deben estar colocadas las etiquetas permanentes o no permanentes en un sitio visible o de fácil acceso para el consumidor.

4.1.8 La información de marca, de control o cualquier otra que el fabricante o importador considere necesaria, y no genere engaño al consumidor, es opcional.

4.2 Requisitos específicos de las etiquetas. Las etiquetas deben contener la siguiente información mínima:

4.2.1 Materiales predominantes que componen el producto;

4.2.2 País de origen o fabricación, para declarar el país de origen del producto, se debe utilizar una de las siguientes expresiones: *"Hecho en…" o "Fabricado en…" o "Elaborado en…", "manufacturado en…" o "producido en…",* entre otras expresiones similares;

4.2.3 Identificación del Fabricante o Importador, según sea el caso. Indicar la Razón Social e Identificación fiscal (RUC).

La información prevista en los numerales 4.2.1 y 4.2.2 debe consignarse en una o varias etiquetas permanentes.

La información prevista en el numeral 4.2.3 debe consignarse en una o varias etiquetas permanentes o no permanentes.

La inclusión de marcas comerciales y logotipos no sustituye la información requerida del fabricante o importador.

4.3 Materiales predominantes que componen el producto. Para la declaración de lo estipulado en el numeral 4.2.1 del presente Reglamento Técnico, se deben cumplir con los siguientes requisitos:

4.3.1 Indicar el o los materiales predominantes que compone el producto, los cuales, deben ser expresados en %, de tal manera que se permita identificar:

a) El material de la parte externa o recubrimiento utilizando las siguientes expresiones: *"Parte externa:….."*, *"Material principal:….."*, *"Cuerpo:….."*, entre otras expresiones similares y;
b) El material del forro utilizando la expresión *"forro:….."*.

4.3.2 La información sobre el material predominante del producto de marroquinería debe estar referida a aquel que constituya el 100% de la superficie de cada una de las partes del producto. Si ningún material representa como mínimo dicho valor, se consignará la información sobre los dos materiales principales que compongan cada parte, colocando primero el material predominante o con mayor participación.

4.3.3 En el caso de la parte externa o recubrimiento, para la determinación de los materiales no se debe considerar los accesorios o refuerzos tales como: ribetes, protectores, adornos, hebillas, orejas, anillos para ojetes o dispositivos análogos,

4.3.4 Si el artículo no tiene forro, indicar "sin forro".

4.3.5 En la designación de cualquier material que no corresponda a la definición del numeral 3.1.6 del presente reglamento técnico, no se debe utilizar la palabra "cuero" o "piel curtida", los mismos deben ser identificados como "otros materiales"

4.4 Las Instrucciones de cuidado y conservación son opcionales.

4.5 En el producto o embalaje del producto sólo puede exhibirse una o más marcas de conformidad de tercera parte, emitida de acuerdo con la evaluación de la conformidad de producto. Todas las demás marcas de conformidad o declaraciones de conformidad de tercera parte, como aquellas relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad o ambiental y con los servicios, no debe exhibirse sobre un producto, embalaje de producto, o de ninguna forma que pueda interpretarse que denota la conformidad del producto.

5. MUESTREO

5.1 La inspección y el muestreo para verificar el cumplimiento de los requisitos señalados en el presente reglamento técnico se deben realizar de acuerdo a lo establecido en la ISO 2859-1*:1999, o sus adopciones idénticas o equivalentes,* con un plan de muestreo simple, inspección normal, nivel general de inspección II, con un AQL de 1,5 %.

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

6.2 Norma ISO 2859-1:1999, *Sampling procedures for inspection by attributes – Part 1: sampling schemes indexed by acceptance quality limit (AQL) for lot-by-lot inspection. Procedimientos de muestreo para inspección por atributos, o sus adopciones idénticas o equivalentes*.

7. PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA CONFORMIDAD

7.1 De conformidad con lo que establece la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y la Resolución 001-2013-CIMC con sus reformas, previo a la importación de bienes producidos fuera del país, o a la comercialización en el caso de producción nacional de los bienes sujetos a RTE, se debe demostrar el cumplimiento con el reglamento técnico ecuatoriano o la norma internacional de producto o la regulación técnica obligatoria equivalente, a través de un Certificado de Conformidad de Producto o Certificado de Inspección emitido por un Organismo acreditado o reconocido por el SAE o designado por el MIPRO en el país, o mediante la demostración de la conformidad establecida en acuerdos, convenios, o acuerdos de reconocimiento mutuo vigentes, suscritos y ratificados por Ecuador, en conformidad a lo siguiente:

7.1.1 Para productos importados

a) Certificado de inspección emitido por un organismo de inspección acreditado por el SAE, según lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. La inspección y el muestreo al lote de productos se realizarán en destino; el organismo de inspección verificará el cumplimiento de las etiquetas de conformidad con el presente reglamento técnico y emitirá el certificado de inspección, documento que será habilitante para la obtención del Certificado de Reconocimiento INEN requerido por el SENAE como documento previo para la nacionalización de la mercancía, o;

b) Se reconocen las alternativas para demostrar la conformidad de los productos con el presente reglamento técnico, establecidas en acuerdos y convenios que Ecuador haya suscrito y ratificado con algún país o países.

Para el literal b), el importador además debe adjuntar el Registro de Operadores, establecido mediante Acuerdos Ministeriales No. 14 114 del 24 de enero de 2014 y No. 16 161 del 07 de octubre de 2016.

7.1.2 Para productos fabricados a nivel nacional. Certificado de inspección emitido por un organismo de inspección de producto acreditado por el SAE, según lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad; el organismo de inspección verificará el cumplimiento de las etiquetas de conformidad con el presente reglamento técnico y emitirá el certificado de inspección, el cual previo a la comercialización deberá ser registrado por el fabricante en la Subsecretaría del Sistema de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad, en cumplimiento de lo establecido en la Resolución No. 001-2013-CIMC publicada en el Registro Oficial No. 4 de 2013-05-30 y sus reformas.

8. AUTORIDAD DE VIGILANCIA Y CONTROL

8.1 De conformidad con la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico ecuatoriano la presentación de los certificados de inspección respectivos.

8.2 La autoridad de vigilancia y control se reserva el derecho de verificar el cumplimiento con el presente reglamento técnico, en cualquier momento. Los costos por la inspección y ensayo que se generen por la utilización de los servicios de un organismo de evaluación de la conformidad acreditado por el SAE o Designado por el MIPRO, serán asumidos por el fabricante si el producto es nacional o por el importador si el producto es importado.

8.3 Las autoridades de vigilancia del mercado ejercerán sus funciones de manera independiente, imparcial y objetiva, y dentro del ámbito de sus competencias.

9. RÉGIMEN DE SANCIONES

9.1 Los proveedores de estos productos que incumplan con lo establecido en este reglamento técnico recibirán las sanciones previstas en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y demás leyes vigentes, según el riesgo que implique para los usuarios y la gravedad del incumplimiento.

10. RESPONSABILIDAD DE LOS ORGANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

10.1 Los organismos de certificación que hayan extendido certificados de inspección erróneos o que hayan adulterado deliberadamente los datos de los certificados de inspección, tendrán responsabilidad administrativa, civil, penal y/o fiscal de acuerdo con lo establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y demás leyes vigentes.

11. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO TÉCNICO

11.1 Con el fin de mantener actualizadas las disposiciones de este Reglamento Técnico Ecuatoriano, el Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN, lo revisará en un plazo no mayor a cinco (5) años contados a partir de la fecha de su entrada en vigencia, para incorporar avances tecnológicos o requisitos adicionales de seguridad para la protección de la salud, la vida y el ambiente, de conformidad con lo establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su reglamento general.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA. Los organismos inspección podrán emitir los certificados de inspección al amparo del RTE INEN 157, hasta por un plazo de ciento ochenta (180) días posteriores a la entrada en vigencia del presente reglamento.

SEGUNDA. Durante el plazo establecido en la primera transitoria, los organismos de evaluación de conformidad deberán ajustar sus alcances de acreditación para el RTE INEN 157 (1R), ante el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, SAE.

TERCERA. Los fabricantes nacionales e importadores de los productos sujetos al RTE INEN 157 (1R), si lo requieren, podrán agotar stock de sus etiquetas en un plazo de ciento ochenta (180) días posteriores a su entrada en vigencia.

ARTÍCULO 2.- Disponer al Servicio Ecuatoriano de Normalización, INEN, que de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 11 256 del 15 de julio de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 499 del 26 de julio de 2011, publique la ***PRIMERA REVISIÓN*** del Reglamento Técnico Ecuatoriano **RTE INEN 157 (1R)** ***"ETIQUETADO DE PRODUCTOS DE MARROQUINERÍA"*** en la página web de esa Institución (www.normalizacion.gob.ec).

ARTÍCULO 3.- El presente Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 157 (Primera Revisión) reemplaza al RTE INEN 157:2014 y Modificatoria 1:2015 y, entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano, 2017-11-21

Mgs. Ana Elizabeth Cox Vásconez
SUBSECRETARIA DE LA CALIDAD

Anexo 10: Entrevista super Paco

Archivo Digital Adjunto

(Hacer click aquí)