



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
FABRICA ZAPATOS CASUALES DE TELA PET Y RESIDUOS DE
CAFÉ IMPORTADA DE COLOMBIA

AUTOR

Carmen Luz Reyes Calero

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
FABRICA ZAPATOS CASUALES DE TELA PET Y RESIDUOS DE
CAFÉ IMPORTADA DE COLOMBIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

PROFESOR GUÍA

Edmundo Raúl Luna Benavides

AUTORA

Carmen Luz Reyes Calero

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que fabrica zapatos casuales de tela PET y residuos de café importada de Colombia, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carmen luz Reyes Calero, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Edmundo Raúl Luna Benavides

CC: 0400450557

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa que fabrica zapatos casuales de tela PET y residuos de café importada de Colombia, del estudiante Carmen Luz Reyes Calero en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Edison Fernando Játiva Baquero

CC: 1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Carmen Luz Reyes Calero

CC: 1717437105

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por ser un pilar tan importante no solamente en mi desarrollo como profesional, sino también como ser humano.

Adicionalmente agradezco a las empresas y a las personas quienes aportaron con la información necesaria para el desarrollo de este plan de negocios.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi familia, especialmente a mis padres, quienes han confiado siempre en mis capacidades y me impulsan cada día a ser alguien mejor.

RESUMEN

El plan de negocios detallado a continuación nace de una problemática latente en la sociedad, que se puede evidenciar en el séptimo continente de plástico ubicado en el océano pacífico. Para combatir esta problemática, nos encontramos inmersos en una búsqueda constante de alternativas ecológicas que sirvan como base para la creación de bienes cotidianos, como es el caso de la tela PET y residuos de café para la elaboración de calzado detallado en el presente plan.

Para la elaboración del calzado de marca TEP, es necesario analizar el escenario de importación de la tela PET y de residuos de café desde Colombia, eligiendo este país por los beneficios arancelarios que mantiene con el Ecuador.

El siguiente plan de negocios tiene la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto. Para esto primero se realiza un análisis de entornos con el fin de aprovechar las oportunidades existentes. En segundo lugar, se lleva a cabo un análisis del cliente, apoyado en una investigación cualitativa y cuantitativa que dará como resultado una mayor claridad sobre las tendencias, frecuencia de compra, precio, y aceptación en general del producto. Todo lo previamente mencionado permite generar la oportunidad de negocio y delimitar el mercado objetivo llegando a un total de 77,777 mujeres quiteñas con tendencia ecológica. A continuación, se ejecuta el plan de marketing acompañado de la propuesta de filosofía de la empresa y su estructura legal como compañía de responsabilidad limitada. Además, se lleva a cabo una diagramación de los procesos productivos como aquellos logísticos con la finalidad de instaurar las actividades consideradas como fundamentales para alcanzar los objetivos financieros y estratégicos planteados.

Para finalizar, se elabora una evaluación financiera de la empresa para ratificar la viabilidad y a su vez rentabilidad que genera el plan de negocios planteado, apoyándose en las proyecciones de ingresos, costos y gastos durante un periodo de 5 años.

ABSTRACT

The business plan detailed below is based on a very important issue which can be seen in the seventh continent of plastic located in the Pacific Ocean. To combat this problem, we are on a constant look out for ecological alternatives that serve as the primal material for the creation of everyday goods as is the case of the fabric made from recycled plastic and coffee waste, used for the manufacture of the footwear detailed in this business plan.

For the preparation of TEP footwear company, it is necessary to analyze the import scenario of this specific fabric from the neighboring country Colombia. It is important to mention that this country presents tariff preferences with Ecuador, which can be classified as one of the many benefits of doing business with this country.

The following business plan has the purpose of determining the viability of the project. For the first part, it is essential an analysis of both environments in order to take advantage of the existing opportunities in Ecuador and Colombia. Secondly, an analysis of the client is carried out, supported by qualitative and quantitative research that will result in greater clarity about trends, frequency of purchase, price, and in general the acceptance of the product. Everything previously mentioned allows the creation of the business opportunity as well as delimiting the target market which reaches total of 77,777 women from Quito that additionally follow an ecological trend and lifestyle. Then the marketing plan is executed, accompanied by the proposal of the company's philosophy and its legal structure as a limited liability company. In addition, a diagramming of the productive processes is carried out, as well as logistic process, in order to establish the activities considered as fundamental to achieve the financial and strategic objectives proposed.

Finally, a financial evaluation of the company is prepared to ratify the viability and at the same time profitability generated by the proposed business plan. All of it is based on the projections of income, costs and expenses over a period of 5 years.

Índice

1. Introducción	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. Análisis Entornos	3
2.1 Análisis Entorno Externo	3
2.1.1 Análisis PEST del Ecuador	3
2.1.2 Análisis PEST de Colombia	7
2.2 Análisis de la Industria	9
2.2.1 Análisis PORTER	9
2.3 Matriz EFE	13
2.4 Conclusiones	14
3. Análisis del Cliente	15
3.1 Investigación Cualitativa	15
3.1.1 Metodología de Investigación	15
3.1.2 Objetivos	15
3.1.3 Preguntas de Investigación- Hipótesis	16
3.1.4 Población objetivo	16
3.1.5 Resultados de Investigación Cualitativa	17
3.2 Investigación Cuantitativa	20
3.2.1 Resultados Investigación Cuantitativa	21
3.2.2 Conclusiones Investigación de Mercados	22
4. Oportunidad de Negocio	24
4.1 Matriz Estratégica	26
5. Plan de Marketing	28
5.1 Mercado Objetivo	28
5.2 Estrategia de Internacionalización	29
5.3 Estrategia Genérica	29

5.4 Diferenciación	29
5.5 Posicionamiento	30
5.6 Propuesta de Valor	30
5.6.1 Estrategia Crecimiento	31
5.7 Mezcla de Marketing	31
5.7.1 Producto	31
5.7.2 Precio	34
5.7.3 Plaza	36
5.7.4 Promoción	37
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	41
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización.....	41
6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión.....	41
6.1.3 Objetivos.....	41
6.2. Plan de operaciones	43
6.2.1 Mapa de procesos	43
6.2.2 Cadena de Valor	44
6.2.3 Proceso de importación	45
6.2.4 Ciclo de operaciones	47
6.2.5 Análisis de tiempos.....	47
6.2.6 Capacidad de producción	48
6.3 Estructura Organizacional	48
6.3.1 Estructura Legal.....	48
6.3.2 Diseño Organizacional.....	49
7. Evaluación Financiera.....	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	53
7.2.1 Inversión inicial	53
7.2.2 Capital de trabajo.....	53
7.3 Proyección de estados de resultados	54

7.3.1 Estado de resultados	54
7.3.2 Estado de situación financiera	55
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	55
7.3.4 Flujo de caja proyectado	56
7.4 Proyección de flujo de caja de inversionista	56
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	56
7.4.3 Criterios de valoración	57
7.5 Índices Financieros	58
8. Conclusiones Generales	59
Referencias:	62
ANEXOS	67

Indice de tablas

Tabla 1: CIIU Industria calzado	3
Tabla 2: Análisis Político del Ecuador	3
Tabla 3: Análisis Económico Ecuador	4
Tabla 4: Análisis Social del Ecuador	5
Tabla 5: Análisis Tecnológico del Ecuador	6
Tabla 6: Análisis Político de Colombia	7
Tabla 7: Análisis Económico de Colombia	7
Tabla 8: Análisis Social de Colombia	8
Tabla 9: Análisis Tecnológico Colombia.....	8
Tabla 10: Análisis amenaza de nuevos competidores.....	9
Tabla 11: Análisis del poder de negociación de compradores.....	10
Tabla 12: Análisis del poder de negociación del proveedor.....	11
Tabla 13: Análisis de la amenaza de sustitutos.....	12
Tabla 14: Análisis de la rivalidad del sector de calzado.....	12
Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	13
Tabla 16: Cuadro Desglose segmento Objetivo	16
Tabla 17: Matriz ERIC	27
Tabla 18: Segmentación Mercado Objetivo.....	28
Tabla 19: Arancel por partida 5603.12	33
Tabla 20: Costo de venta	35
Tabla 21: Plan de medioa TEP	39
Tabla 22: Objetivos Organizacionales	42
Tabla 23: Análisis capacidad de producción	48
Tabla 24: Descripciones de funciones.....	50
Tabla 25:Gastos de personal	51
Tabla 26: Proyección Ingresos	52
Tabla 27: Proyección costos de bienes vendidos.....	52
Tabla 28: Proyección Gastos	52
Tabla 29: Detalle Inversión Inicial.....	53

Tabla 30: Capital de trabajo	54
Tabla 31: Estado de resultados anual	54
Tabla 32: Estado de situación financiera	55
Tabla 33: Estado de flujo de efectivo	55
Tabla 34: Flujo de caja proyectado a 5 años	56
Tabla 35: Flujo de caja del inversionista.....	57
Tabla 36: Resultados evaluación financiera	58
Tabla 37: Valoración del proyecto	58
Tabla 38: Índices financieros.....	59

Índice de Figuras

Figura 1: Cuadro Estratégico industria de calzado	27
Figura 2: Logo de la marca TEP.....	32
Figura 3: Mapa de procesos.....	43
Figura 4: Cadena de valor empresa TEP	45
Figura 5: Proceso de Importación Tela.....	46

1. Introducción

1.1 Justificación

El plan de negocios expuesto en la presente investigación tiene como propósito principal, demostrar la viabilidad de un proyecto que además de satisfacer una necesidad común de los seres humanos como la vestimenta, busca generar una conciencia ambiental fomentando una cultura de reciclaje y reutilización de materiales protagonistas de la contaminación global. El proyecto plantea una idea innovadora al utilizar el resultado del proceso de reciclaje y transformación de botellas plásticas *PET* (Tereftalato de Polietileno) en una tela de alta flexibilidad como el material principal en el proceso de elaboración de zapatos casuales para ser comercializados en la ciudad de Quito.

La contaminación global es la problemática que ha inspirado la creación de esta alternativa de calzado, tomando en cuenta el grave impacto que han generado los insumos tradicionales. De acuerdo con las cifras publicadas por un grupo de investigación de la Universidad de California en Santa Bárbara, el peso equivalente a la cantidad de plástico que se ha producido hasta la actualidad llega a superar el total de 8.300 millones de toneladas. Por otro lado, el INESCOP (Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas) a través de su proyecto CO2 Shoes, indica que la producción de calzado está alcanzando una cifra alarmante de 23 billones de pares anualmente, generando 9,6 kg de CO2 por cada par (CO2Shoe- INESCOP, 2017) . En el Ecuador se llega a producir aproximadamente 30 millones de pares de zapatos al año, entre los cuáles se destacan aquellos producidos con materiales tradicionales como cuero, textiles, entre otros que incrementan la cantidad de material contaminante en la superficie. Esto sumado al promedio mensual de compra de este bien que es de 2,7 pares de zapatos de producción nacional (Cámara de Industrias de Tungurahua, 2016), se puede resaltar la clara necesidad de una alternativa que ofrezca una mejor opción que se adapte a la realidad actual.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la creación de una empresa que se dedica a la fabricación de zapatos casuales de tela PET y residuos de café importada desde Colombia, y su posterior comercialización en el mercado local.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar oportunidades y amenazas a través de una evaluación externa de la industria en el Ecuador y en el país de donde proviene la tela, Colombia.
- Realizar un análisis del cliente que permita obtener información sobre el mercado meta utilizando herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Crear un plan de marketing que se adapte a la información obtenida del mercado objetivo además de crear una propuesta de valor y diseño de la mezcla de marketing que contribuya con la definición de la estrategia de marketing del negocio planteado.
- Plantear una clara propuesta de filosofía y estructura organizacional, utilizando herramientas como la misión, visión, y planificación de objetivos además de asegurar una óptima estructura organizacional y plan de operaciones.
- Realizar una evaluación financiera basada en proyecciones e índices financieros, para determinar la viabilidad y rentabilidad financiera del proyecto planteado.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis Entorno Externo

Es importante resaltar que la industria a la cual pertenece el proyecto enfocado en el mercado ecuatoriano se encuentra clasificada en el siguiente código de Clasificación Industrial Internacional Unificado (CIIU):

Tabla 1: CIIU Industria calzado

C	Industria de manufactura
C 15	Fabricación de cueros y productos conexos
C 1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

Tomado de SUPERCIAS, 2018

2.1.1 Análisis PEST del Ecuador

a) Análisis Político

Tabla 2: Análisis Político del Ecuador

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Requisitos Importación	El Reglamento Técnico 013 (RTE 013) aplicado a “Etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir” busca asegurar la conformidad con los requisitos exigidos en la norma de calidad aplicable a cada producto. (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN , 2017)	Amenaza que restringe la importación
Medidas Arancelarias	En el SICE se han promulgado los decretos 367, 372 y 368 que reformaron el Arancel Nacional de Importación, vigente en ese entonces, entre los cuales consta el calzado, textiles, prendas de vestir, etc. (Viteri, 2010) generando un arancel mixto para industria de calzado a partir del 2009.	Oportunidad al proteger a la industria nacional

Impuestos y tarifas	“Los derechos arancelarios y el impuesto al valor agregado (IVA) causados en este sector representan 14,1% de la oferta total. Ambos trasladados al precio final... sería una de las consideraciones trascendentes a la hora de definir una política de fomento productivo global.” (Oleas, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2014)	Amenaza que encarece el precio final del producto
Apoyo del Gobierno	El gobierno ecuatoriano busca impulsar las PYMES de esta industria a través de facilidades de financiamiento, capacitaciones y demás beneficios. (Moreno, 2017)	Oportunidad de incrementar competitividad

b) Análisis Económico

Tabla 3: Análisis Económico Ecuador

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
PIB de la industria	“La producción de calzado representa el 43% de la economía de Tungurahua y el 1,09% del PIB del Ecuador.” (Cámara de Industrias de Tungurahua, 2016)	Actividad relevante para la economía nacional
Fondo de gobierno	“El Gobierno ecuatoriano ha creado un fondo con cuarenta millones de dólares para acelerar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas textiles y de calzado del país”. (Modaes, 2017)	Oportunidad para PYMES
Inflación	La inflación para el sector de calzado y prendas de vestir disminuyó en 3,20% para el 2017, planteándose como la industria con mayor deflación del IPC, de acuerdo con los datos proporcionados por el BCE y el INEC (INEC, 2017)	Oportunidad al tener precios más competitivos en el mercado

Participación de la industria	La balanza comercial de productos textiles y calzado, entre 2012 y 2016, ha sido deficitaria en más de 1.700 millones. Los principales proveedores son China, Colombia, Bangladesh, Perú, entre otros. (Ofecomes Quito, 2017)	Amenaza ya que existe una alta tasa de importación
-------------------------------	---	--

c) Análisis Social

Tabla 4: Análisis Social del Ecuador

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Tendencia ecológica	Asociación Brasileira de Componentes de Empresas para Cuero, Calzado y Manufactura (ASSINTECAL) busca implementar las "fábricas del futuro" y el "cuero ecológico" que permite reutilizar el cuero desechado". (Calzado Ecuador, 2012)	Oportunidad para explorar materia prima alternativa
Moda y tendencias	La tendencia en el calzado es muy variante ya que se adapta a la moda de ese momento. De acuerdo con el blog ecuatoriano Vida Sana, la última tendencia en esta industria es el calzado de pelo. (Colino, 2017)	Amenaza ya que existe una alta variabilidad de diseños; se debe adaptar al usuario
Aceptación productos nacionales	El consumo de calzado nacional se encuentra en una tendencia creciente, alcanzando un promedio de 2-3 pares dentro de las ventas de esta industria, de acuerdo con la información publicada por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).	Oportunidad al tener mayor apertura del mercado nacional
Impacto ecológico	Según el instituto tecnológico del calzado INESCOP, la producción de un par de zapatos puede producir hasta 23.3 kg de CO ₂ .	Amenaza ya que va en contra de la tendencia ecológica actual

d) Análisis Tecnológico

Tabla 5: Análisis Tecnológico del Ecuador

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Proceso Productivo	“La cadena de producción del calzado tiene al menos 23 pasos, desde las operaciones de carga y corte de la pala del calzado, hasta las de inspección y empaque...” (Oleas, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2011)	Amenaza a la producción nacional que no cuenta con procesos artesanales.
Materia prima	La piel es el principal componente de la producción del calzado de cuero. Su costo representa un elevado porcentaje del costo total. Así, en un zapato promedio, que contiene 28 tipos diferentes de materia prima, la piel o cuero representa hasta 45,2% del costo total; la suela, 31,1%; el forro, 9%; la caja de empaque, 3,6%; la plantilla, 1,4% y el resto de los componentes (unos 23 más), otro 9,7%” (Oleas, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2011)	Amenaza ya que el componente principal del calzado representa un costo elevado, disminuyendo el margen y la competitividad
Calidad materia prima	“Será necesario... considerar desde las técnicas empleadas en las unidades de desposte, en incluso anteriores, en especial en la Costa, en donde el ganado vacuno sigue siendo presa de una variedad de parásitos dérmicos que deterioran la calidad de la piel y el cuero incluso antes de comenzar los procesos de curtiduría.” (Oleas, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2011)	Amenaza ya que el componente principal del calzado, el cuero, es vulnerable a parásitos en el ganado que disminuye su calidad y apariencia

2.1.2 Análisis PEST de Colombia

Es importante resaltar que este análisis de la industria se basa en la implementación de un textil proveniente de Colombia y que será utilizado en el proceso productivo del proyecto planteado.

a) Análisis Político

Tabla 6: Análisis Político de Colombia

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Alianzas estratégicas	La Alianza del Pacífico ha planteado una serie de medidas liberatorias entre sus miembros entre las cuales "...el calzado figura entre los productos con arancel cero, así como se encuentran los textiles y las confecciones." (Cámara de Comercio de Cali, 2017)	Oportunidad a futuro para alcanzar nuevos mercados
Medidas Arancelarias	Existen nuevas medidas adoptadas por el Gobierno Colombiano a partir de noviembre del 2016 basado en "los decretos 1744 y 1745, que apuntan a neutralizar las importaciones a precios anormalmente bajos" (Cámara de Comercio de Cali, 2017)	Oportunidad de abarcar mercado antes ocupado por calzado internacional
Acuerdo comercial	El acuerdo comercial que une EC con COL es el de la Comunidad Andina, eliminando los aranceles ad-Valorem entre los países.	Oportunidad de intercambio con país vecino

b) Análisis Económico

Tabla 7: Análisis Económico de Colombia

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Participación industria textil	"Para 2016, el sector textil-confección representó el 8,8% en el PIB de la industria manufacturera" (Villamizar, 2017)	Oportunidad debido a la participación relevante en la economía
Distribución sectorial	De acuerdo con el artículo 2° de la Ley 905 de 2004," de las 725 empresas de todo el sector textil-confección, el 24,0% corresponde	Oportunidad ya que no se

	a grandes empresas, el 56,1% a medianas, el 19,9% a pequeñas y microempresas” (Villamizar, 2017)	encuentra concentrada
Exportaciones	Colombia exportó al Ecuador “alrededor de \$ 118 millones: 55 % de tejidos y 45 % de confecciones” (Gutiérrez, 2017)	Oportunidad al presentar un mercado vecino relevante

c) **Análisis Social**

Tabla 8: Análisis Social de Colombia

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Capacidad de consumo	“El PIB per cápita promedio de la Alianza del Pacífico registró un crecimiento de 8,6% en los últimos cuatro años, al pasar de USD 15.161 en 2012 a USD 16.462 en 2015” (Cámara de Comercio de Cali, 2017)	Oportunidad ya que existe una mayor cantidad de consumidores potenciales
Conciencia ambiental	“Preocupaciones sobre varios materiales peligrosos ya prohibidos, como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos, están ejercitando una influencia significativa en la cadena proveedora” (Proexport Colombia, 2017).	Oportunidad de innovar en la industria

d) **Análisis Tecnológico**

Tabla 9: Análisis Tecnológico Colombia

<u>Variable</u>	<u>Análisis</u>	<u>Oportunidad/ Amenaza</u>
Procesos productivos	“Los procesos de producción son verticales (diseño, corte, hilado, confección, bordado, tinte, impresión y terminado), lo que se complementa con la alta calidad de la costura” (Legis Comex, 2012)	Oportunidad de presentar eficiencia en la cadena de valor de la industria
Tecnología	“Tecnologías agregadas permiten la gestión del trabajo y de los procesos de producción de forma más compleja, con economía de recursos humanos y ganancia de producción en escala” (Rendón, 2015)	Oportunidad de presentar una gestión de trabajo más rápida y efectiva

Incremento de la Productividad	“Durante los últimos años, las distintas regiones del país han empezado a hacer diferentes apuestas a la productividad para el sector, que incluyen el crecimiento de los cultivos de algodón, y el fortalecimiento de las empresas de textiles y confecciones, así como su articulación” (Legis Comex, 2012)	Oportunidad de fortalecer productividad del sector
--------------------------------	---	--

2.2 Análisis de la Industria

2.2.1 Análisis PORTER

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores (ALTA):

Tabla 10: Análisis amenaza de nuevos competidores de la industria de calzado

<u>Tipo de amenaza</u>	<u>Análisis</u>	<u>Impacto</u>
Diferenciación del producto	“Mano de obra calificada y en proceso de mejora, con oportunidades de Estudios superiores Especializados Sector Público–SENESCYT y Bachillerato Técnico en Calzado; Sector Privado: Diplomado de Calzado con El Centro de Capacitación y Tecnologías de México – CIATEC” (MIPRO, 2017)	ALTO Facilidad de crear productos de mayor calidad
Necesidades de capital	“La inversión en la compra de maquinaria con tecnología de punta, la capacitación de la mano de obra en un diplomado en tecnología del calzado, el funcionamiento de un laboratorio de pruebas físico-mecánicas, etc. son unas de las estrategias que aplican los socios de la Cámara del Calzado (Caltu)...” (Moreta, 2016)	BAJO Costos elevados para ingresar a la industria
Represalias	Para la industria del calzado, los zapatos de proveniencia extranjera, en especial los zapatos de origen chino representan una amenaza importante que se ha visto aplacada por las medidas arancelarias y no arancelarias implantadas. (Moreno, 2017)	ALTO Protección industria nacional de calzado

Política Gubernamental	De acuerdo con lo declarado por el presidente de la república, “El Gobierno nacional ha venido trabajando de manera permanente y muy cercana con este sector”. (Moreno, 2017) ya que busca incentivar una nueva matriz productiva.	ALTO Apoyo del gobierno fomenta número de competidores
-------------------------------	--	--

b) Poder de negociación del comprador (ALTA):

Tabla 11: Análisis del poder de negociación de compradores en la industria de calzado

Tipo	Información	Impacto
Coste del producto frente al coste total	Los compradores son más sensibles al precio y tienden a buscar las mejores gangas. Si bien es cierto, influyen otros criterios, pero a la final el consumidor de clase media- baja presentan una inelasticidad ante el precio; En la clase media-alta y alta se encuentra una elasticidad.	ALTO Inelasticidad de la mayor parte de la demanda nacional
Concentración y tamaño de los compradores	Los compradores de este producto se encuentran dispersos en toda la región, sin embargo, debido a cuestiones logísticas y de la magnitud de las poblaciones, la mayoría de las empresas dedicadas a esta actividad se centran en las ciudades más grandes que vendrían a ser Quito, Guayaquil y Cuenca (Aproximadamente 6 millones de habitantes en total) de acuerdo con la información estipulada en el INEC.	BAJO Concentración de consumidores facilita logística de entrega
Costos de cambiar	Los costos de cambio en la industria del calzado son muy bajos ya que “...existe una amplia gama de alternativas (marcas nacionales e internacionales) que ofrecen productos semejantes y que satisfacen la misma necesidad.” (Moreno, 2017)	ALTO Compradores son muy flexibles; competencia alta
Diferenciación	“La industria de calzado es muy sensible a los precios y al material. Actualmente	ALTO

	existe un segmento grande y puedes atraer a muchos más (compradores) al presentar un valor diferenciado como materia prima innovadora.” (Cortez, 2018)	Compradores son muy sensibles a factores diferenciadores.
--	--	---

c) Poder de negociación del proveedor (BAJA):

Tabla 12: Análisis del poder de negociación del proveedor en la industria del calzado

Tipo de amenaza	Información	Impacto
Concentración y tamaño de los proveedores	“El 85% de la producción de materia prima para el sector de calzado se produce en la provincia de Tungurahua.” (Moreno, 2017)	ALTO Conglomeraciones significan un mayor poder de los proveedores
Costos de Cambiar	De acuerdo con la información resaltada de la encuesta Cuatrimestral de Coyuntura de las PYMES, alrededor del 74% de los fabricantes de calzado declaran que tienen un fácil acceso a las materias primas. Dentro de este porcentaje el 74% afirma que los proveedores son de origen nacional, principalmente en la provincia de Tungurahua y de los Tsáchilas”. (Cámara Nacional de Calzado, 2016).	BAJO Fácil acceso a recursos significa mayor eficiencia en la producción
Competencia entre proveedores	“Más de 300 Proveedores de materia prima nacional con oportunidad para participar en productos para sustitución de importaciones, a través de Consorcios Estratégicos y/o Iniciativas de inversión conjunta” (MIPRO, 2017)	BAJO Mayor competencia significa mejor calidad y precios de materia prima.
Capacidad de integrar hacia atrás	Entre los principales materiales para la elaboración de calzado se encuentra el cuero y la suela para lo cual existen algunas empresas importantes que se dedican a abastecer de estos materiales a un gran porcentaje de la industria nacional y extranjera” (Villavicencio, 2018)	ALTO Empresas grandes se apoderaron de un gran porcentaje de productores.

d) Amenaza de sustitutos (BAJA):

Tabla 13: Análisis de la amenaza de sustitutos de la industria de calzado

Tipo de amenaza	Información	Impacto
Ninguna	No existe una amenaza de sustitutos para la industria ya que actualmente no existe algún producto que pueda cumplir con la misma funcionalidad de un zapato sin entrar en la categoría de clasificación de esta.	BAJO Comprador no puede cambiar de producto

e) Rivalidad Sectorial (ALTA):

Tabla 14: Análisis de la rivalidad del sector de calzado

Tipo de amenaza	Información	Impacto
Concentración de competidores	“Actualmente, el 65% de la producción nacional de zapatos se concentra en la provincia de Tungurahua...” (Moreno, 2017)	ALTO Difícil ingresar a una industria conglomerada en una provincia
Diversidad	Los costos de cambio en la industria del calzado son muy bajos ya que “...existe una amplia gama de alternativas (marcas nacionales e internacionales) que ofrecen productos semejantes y que satisfacen la misma necesidad.” (Moreno, 2017)	ALTO Alta diversidad aporta a una mayor competencia
Crecimiento del mercado	La participación del sector del cuero y calzado se ha mantenido constante durante el período de 2008 al 2013; actualmente representa el 1,09% del PIB total. (BCE, 2016)	ALTO Participación constante en el PIB
Diferenciación del producto	Mano de obra calificada y en proceso de mejora, con oportunidades de Estudios superiores Especializados Sector Público –SENESCYT con Tecnología de Calzado y Bachillerato Técnico en Calzado; Sector Privado: Diplomado de Calzado con EL Centro de Capacitación y Tecnologías de México – CIATEC	ALTO Mayor competitividad

2.3 Matriz EFE

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Nº.	Factor	Pond	Califi	Califi. Pond
Oportunidades				
1	Restricción arancelaria para importación de calzado	0.10	4	0.4
2	Requisitos INEN para bienes de esta industria	0.09	4	0.36
3	Incremento en tasa de consumo de calzado nacional	0.08	4	0.32
4	Preferencias arancelarias entre EC y COL por acuerdos de la CAN	0.06	4	0.24
5	Influencia Brasileira en técnicas y tendencias	0.05	4	0.2
6	Inversión del gobierno en laboratorios y maquinaria	0.03	3	0.09
7	Fondo de 40 millones para PYMES en esta industria	0.03	3	0.09
8	Fácil acceso a materia prima	0.02	4	0.08
9	Concentración alta de consumidores en zonas específicas	0.02	4	0.08
10	No existen sustitutos	0.02	3	0.06
Amenazas				
1	Concentración de competidores en Tungurahua	0.10	1	0.1
2	Balanza comercial deficitaria; Alta tasa de importación	0.08	2	0.16
3	Incremento cantidad competidores nacionales e internacionales	0.07	2	0.14
4	Legislación tributaria alta para empresas nacionales	0.06	2	0.12
5	Costo elevado de maquinaria	0.05	1	0.05
6	Nivel de contaminación alto en el proceso productivo	0.04	1	0.04
7	Alto poder de negociación del comprador	0.04	2	0.08
8	Materia prima propensa a disminución de calidad	0.02	2	0.04
9	Técnicas artesanales; Poca tecnología	0.02	2	0.04
10	Moda y tendencia variante; Alta sensibilidad a Diferenciación	0.02	2	0.04
TOTAL		1		2.73
<p>NOTA: Las calificaciones indican: 4= respuesta superior, 3= respuesta superior a la media, 2= respuesta es la media y 1= respuesta inferior.</p> <p>El total ponderado es de 2,73 lo cual es superior a la media de 2,50.</p>				

2.4 Conclusiones

- Al pertenecer a la CAN, las preferencias arancelarias benefician el comercio bilateral entre Ecuador y Colombia.
- Existe un apoyo importante del gobierno al implementar políticas proteccionistas, buscando resguardar la industria nacional ante los competidores extranjeros que representaban una amenaza importante.
- Los proveedores nacionales se ven influenciados por las tendencias extranjeras y buscan implementar cada vez más tecnología y técnicas innovadoras que generen una ventaja competitiva en el mercado.
- La conglomeración de competidores en una misma área geográfica se convierte en un factor importante para la industria ya que significa una buena organización y un mayor poder de decisión.
- La tendencia hacia el cuidado del medio ambiente y la conciencia ambiente cada vez más enraizada en la sociedad, se presenta como una amenaza importante para la industria ya que actualmente las técnicas aplicadas para la fabricación de calzado no son eco-amigables.
- Los costos de cambio de los compradores son bajos, tomando en cuenta la amplia lista de marcas tanto nacionales como internacionales
- El fácil acceso a materia prima genera una efectividad en el proceso productivo por lo que los zapatos fabricados pueden ser entregados de manera más rápida.
- Los proveedores nacionales de materias primas se ven afectados por los aranceles impuestos a la industria de calzado ya que la materia prima usada es en su mayoría del extranjero.
- La producción de calzado contiene factores en su proceso productivo que la convierten altamente contaminante, lo cual se ve apoyado con el bajo nivel tecnológico que requiere esta actividad, recayendo en métodos considerados como artesanales y que no tienen en consideración la contaminación medio ambiental.

3. Análisis del Cliente

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Metodología de Investigación

Definición del problema

Problema de Administración

- ***¿Debería aprovecharse la fuerte tendencia ecológica en la sociedad como oportunidad para elaborar un calzado de material PET reciclado y de residuos de café en la ciudad de Quito?***

Problema de Investigación

- ***¿Qué características debe poseer mi producto para que el consumidor lo considere cómodo y a la vez atractivo?***

Se afirma que el 45% de quiteños, entre 15- 60 años, consideran que el precio es el factor que le hace más cómodo y atractivo al producto - Ho: $\mu = 45\%$

Se rechaza la afirmación de que el 45% de quiteños, entre 15- 60 años, consideran que el precio es el factor que le hace más cómodo y atractivo al producto- H1: $\mu < 45\%$

3.1.2 Objetivos

Objetivo General

- Determinar el nivel de aceptación de los consumidores localizados en Quito, hacia los zapatos casuales de tela PET reciclada y de residuos de café.

Objetivos Específicos

- Determinar si los zapatos de tela reciclada PET y de residuos de café se consideran como una alternativa atractiva en el mercado de calzado de Quito.
- Plantear un precio para este producto que sea considerado como justo por el consumidor.
- Determinar que canal/canales se consideran los más efectivos para el mercado meta para poder colocar y vender el producto

- Fijar un mensaje claro y efectivo que logre transmitir la esencia del producto al consumidor
- Analizar el nivel de aceptación que tiene la tela PET y de residuos de café en el mercado
- Determinar si la sociedad quiteña mantiene un interés alto por prendas fabricadas con materiales reciclados
- Identificar los factores determinantes en el proceso de compra de calzado

3.1.3 Preguntas de Investigación- Hipótesis

Las preguntas de investigación planteadas para este proyecto, juntamente con sus respectivas hipótesis, se encuentran detalladas en el Anexo #1.

3.1.4 Población objetivo

La población objetivo identificado para este proyecto son los quiteños, entre 15-60 años, de género femenino o masculino, con un poder adquisitivo medio-medio alto, que tienen una inclinación hacia temas ecológicos y el cuidado del medio ambiente y además estén dispuestos a usar zapatos casuales.

Tabla 16: Cuadro Desglose segmento Objetivo

VARIABLE	INDICADOR	DETALLE	No. HABITANTES
Variable Geográfica	País/Ciudad	Ecuador/ Quito	2.644.145 habitantes
Variable Demográfica	Género/Edad	Femenino y Masculino/ 15-60 años	15-60 años: 63%
Socio Económica	Nivel Económico	Grupo Socio Económico: A; B; C+	35,9%*

Tomado de INEC (Proyecciones del 2018; * Porcentaje del 2011)

Con base en el cuadro planteado anteriormente, se puede observar que el mercado aproximado para este segmento es alrededor de **598.026 personas**, tomando en cuenta que el proyecto podría estar enfocado tanto a hombres como a mujeres.

3.1.5 Resultados de Investigación Cualitativa

Matriz de codificación

El método de teoría fundamentada, que tiene por objetivo principal identificar procesos sociales básicos (PSBs), maneja una metodología adaptada al estudio de la realidad social, con el fin de descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones basados principalmente de los datos obtenidos o de marcos teóricos existentes. En este caso, se ha realizado una codificación abierta para cada una de las actividades, obteniendo resultados importantes tanto del focus group como de la entrevista a la Señora Lilia Villavicencio, presidenta de la Cámara Nacional del Calzado de Ecuador (Caltu), y una segunda entrevista al experto Edmundo Cortez que es dueño de una franquicia de Makiatto en Ecuador. Los enlaces de las entrevistas se encuentran en el Anexo #10. Adicionalmente se realizó un mapa mental sintetizando esta investigación, el cual se encuentra en el Anexo #9.

A continuación, se detallan los resultados más relevantes obtenidos de las entrevistas y focus group:

Entrevista Experto 1- Liliana Villavicencio, presidenta de Caltu.

El objetivo principal de esta entrevista fue obtener un mayor entendimiento sobre la industria de calzado, la tecnología que más utilizada para la producción artesanal y la variedad de materiales usados en la producción. A continuación, se resume los principales resultados de esta entrevista.

En el Ecuador se puede afirmar que los zapatos que más se venden son de mujer debido a que una mujer tiene en su closet un promedio de 12 o 16 pares de zapatos,

a diferencia de los caballeros que compran 2 o 3 pares. En cuanto a la producción de calzado, la tecnología influye mucho en el tiempo de producción, llegando a tomarse días o horas. Por otro lado, es importante resaltar que el comercializador si puede poner un margen y un porcentaje de venta estándar o alto, eso va a depender mucho del segmento al cual está enfocado.

Actualmente en el país ha existido una mejora importante, tomando en cuenta que las empresas se han dedicado a mejorar todos los procesos, y si están en capacidad de ofrecer un zapato bonito, cómodo sin dejar a un lado lo atractivo, para el consumidor. Adicionalmente se están enfocando en nuevos nichos, por ejemplo, en el caso de calzado para diabéticos. También algunos empresarios tienen puntos de venta directo al consumidor, lo cual es otro tema que es atractivo porque obviamente la ganancia y la rentabilidad del fabricante al comercializador es una, y del comercializador al usuario es otra. En cuanto a los materiales, el presentar una alternativa eco-amigable se plantea como una interesante oportunidad de abarcar un nuevo nicho, algo interesante en una industria donde existe una competencia extranjera importante especialmente de países como Brasil.

Entrevista Experto 2- Edmundo Cortez, dueño de una franquicia de Makiatto.

El objetivo principal de esta entrevista fue obtener un mayor entendimiento sobre la comercialización de calzado nacional, la tecnología, materiales y puntos clave de tomar en cuenta para la venta de zapatos. A continuación, se resume los principales resultados de esta entrevista.

La ventaja del Ecuador de tener una producción artesanal da la facilidad de hacer una gran variedad de modelos a pesar de que esto signifique un mayor costo a comparación de una producción industrial. La maquinaria varía según el productor, unos tienen más avanzada, otros menos, pero la forma en sí de hacer un zapato es la misma. Es importante resaltar que los materiales que más se utilizan en esta industria es la tela normal, cuerinas, y también el cuero, aunque este último en

menor proporción ya que presenta algunas desventajas. Se puede resaltar que la mayor cantidad de zapatos que se puede encontrar en el mercado y en esta industria es básicamente de mujeres entre los cuáles se divide en varias categorías dependiendo la ocasión y el lugar. En cuanto a los proveedores y los competidores, estos se encuentran aglomerados en algunos lugares, resaltando como principales ciudades a Cuenca y Ambato. Muchos sectores en el país están dedicados a la producción del calzado, pero es un calzado más artesanal como se había resaltado al inicio. La industria se podría dividir en 3 segmentos, calzado de diseñador exclusivo, calzado de producción masiva, calzado de diseñador para un nicho intermedio. Se puede resaltar también que un punto de venta físico es fundamental para la comercialización de calzado ya que los consumidores consideran fundamental probarse los zapatos antes de adquirirlos. A pesar de los esfuerzos, existe un decrecimiento de la industria.

Focus Group 2- Resultados principales

El objetivo principal del *focus group* fue obtener un mayor entendimiento sobre los hábitos de consumo, preferencias, experiencias y en general gustos de los consumidores de calzado. A continuación, se resume los principales resultados de esta entrevista.

- La comodidad, precio y un diseño único y a la moda son fundamentales.
- La frecuencia de compra de calzado es más alta en mujeres.
- Es importante primero probarse los zapatos antes de adquirirlos
- Se considera importante el material, que sean duraderos, suaves y elegantes
- La reutilización de materiales para la elaboración de prendas de vestir y accesorios capta mucho la atención de los usuarios y es bien visto.
- Se asocia de cierta manera el precio con la calidad del zapato
- Al vincular el producto a un tema social, las personas podrían estar dispuestas a pagar más.

3.2 Investigación Cuantitativa

Se llevó a cabo una encuesta a un total de 66 personas que cumplen con las características del segmento determinado para este proyecto. Adicionalmente se llevó a cabo un análisis correlacional, basado en los resultados de la matriz de correlación que se encuentra en los Anexo# 2. Entre los hallazgos más importantes, se puede resaltar lo siguiente:

Tabla 17: Factores importantes- resultado encuesta

Count of Género	Qué características debería poseer este producto para que este dispuesto a comprar			
	Cómodo	Diseño atractivo	Fácil de combinar	Grand Total
Femenino	54.55%	3.03%	1.52%	59.09%
Masculino	37.88%	3.03%	0.00%	40.91%
Grand Total	92.42%	6.06%	1.52%	100.00%

Del total de personas entrevistadas, tanto para el género femenino como masculino, el factor considerado como el más importante para adquirir los zapatos es la comodidad, seguida por el diseño atractivo. Estos factores se plantean como determinantes no solamente para los zapatos de tela PET y residuos de café, ya que las personas que respondieron que no estarían dispuestas a comprar el producto, también consideran que estos dos factores incrementan la posibilidad a realizar la compra.

Tabla 18: Frecuencia de compra- resultados encuesta

¿ Con qué frecuencia compra u	punto de venta móvil, tipo truck		Grand Total
	Si	No	
1-6 meses	42.42%	13.64%	56.06%
7 meses- 11 meses	0.00%	0.00%	0.00%
1 año-2 años	16.67%	21.21%	37.88%
Más de 2 años	1.52%	4.55%	6.06%
Grand Total	60.61%	39.39%	100.00%

De igual manera se puede resaltar que de la muestra obtenida, existe una mayor inclinación hacia los zapatos casuales, lo cual va alineado con el proyecto que se está planteando.

Con base en las preguntas de investigación planteadas, se rechaza las primeras cinco hipótesis debido a que no cumplen con lo planteado y se acepta la hipótesis de la sexta pregunta de investigación ya que efectivamente el 65% del segmento considera como importante el impacto que tiene el plástico en el medio ambiente.

3.2.1 Resultados Investigación Cuantitativa

La investigación arrojó los siguientes datos, representados además en el Anexo #3:

- El 62% del total de personas que respondieron a la encuesta, consideran que tienen una conciencia ambiental media y estarían dispuestos a probar y comprar los zapatos de tela PET y residuos de café. De estos el 15,15% de personas consideran que tienen una conciencia ambiental alta.
- El 76% de personas dispuestos a probar el producto, consideran la comodidad como fundamental al igual que aquellas no dispuestas a comprar.
- El total de personas dispuestos a probar el producto consideran que el punto de venta más atractivo es en un centro comercial con el 62%, seguido por un punto de venta online con el 39% y finalmente un punto de venta propio o tienda especializada con 35%.
- Del total de personas encuestadas, el 56,06% tienen una frecuencia de compra alta, entre 1-6 meses.
- El precio justo que se obtuvo al promediar los resultados obtenidos de los encuestados dio como valor \$39,25. Según el modelo Van Westendorp, el precio óptimo para este producto es de \$40-\$45.
- El 81,60% de los encuestados consideran que tienen una conciencia ambiental media. De este segmento, el 64,71% considera que el impacto que tiene el plástico en el medio ambiente es fundamental. Es importante mencionar que la problemática que genera el plástico es considerada como fundamental tanto para quienes consideran que tienen una conciencia ambiental alta o baja.

3.2.2 Conclusiones Investigación de Mercados

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una gran apertura al uso de materiales ecológicos para la construcción de prendas de vestir o accesorios, sin embargo, las personas mantienen una cierta tendencia hacia materiales considerados más tradicionales como lo es el cuero y la tela normal debido a que no tienen un mayor conocimiento sobre las posibles alternativas.
- La apertura a probar un producto más ecológico está vinculada con el diseño y los beneficios que podría brindar el calzado, entre los cuáles se resalta la comodidad como el beneficio principal.
- El segmento considerado como jóvenes (15-30 años) están dispuestos a probar el producto con las características mencionadas, debido al estilo de vida que manejan y el carácter “informal” y más casual que proyecta el calzado de tela PET y residuos de café. Esto se puede evidenciar en el Anexo #4.
- Existe una importante conciencia ambiental y una tendencia creciente en el reciclaje y reutilización de materiales inculcado en los niños en los hogares, por lo que se podría presentar como una posible oportunidad a futuro al ampliar el segmento planteado y generar una línea de calzado para niños.
- El momento de adquirir un par de zapatos, se puede concluir que los consumidores se fijan primero en la comodidad que brindan, seguido por el diseño atractivo y finalmente que sea fácil de combinar. Sin embargo, el factor más importante para comprar los zapatos es la oportunidad de probarse los zapatos y poder constatar la percepción que tiene el cliente sobre el producto, afirmando así la comodidad que ofrecen. Anexo #4

- El precio justo va vinculado con los beneficios que el calzado entrega al consumidor como la comodidad, calidad y diseño; Esto sumado al valor agregado que representa el proceso de reciclaje y reutilización de materiales, genera una percepción de mayor valor para los zapatos de tela PET y residuos de café, a comparación del promedio de la industria.
- Existe materia prima fundamental en la elaboración de calzado, como lo es la suela, la entre suela, que en su mayoría son importados y forman parte de la base del precio del producto.
- Se percibe que mientras más alto es el precio, más exclusivo es el producto ya que es menos asequible. (menos personas tendrán el mismo zapato).
- Tomando en cuenta el hecho de que los consumidores prefieren probarse los zapatos para verificar la percepción del producto, el punto de venta físico es considerado como la mejor alternativa para distribuirlo, apoyado en la venta a través de redes sociales.
- Actualmente las aplicaciones y las compras online son alternativas consideradas como atractivas, sin embargo, en el país actualmente no se ha impulsado este punto de compra por lo que no genera el nivel de confianza y apertura necesario para ser exitoso aún.
- Los medios de comunicación considerados como atractivos son tanto los medios tradicionales, para el segmento de mayor edad, y modernos, para el segmento considerado como jóvenes. Anexo #4
- El mensaje principal que debe transmitir el producto es su vínculo con lo ecológico y el impulso que da al reciclaje y reutilización de materiales, haciendo un importante énfasis en el impacto que ha generado el plástico en el medio ambiente.
- El género femenino presenta una mayor frecuencia de compra de calzado, por lo que se podría ver como una posible oportunidad. Al

enfocarse únicamente en este segmento, se tendría una mayor rotación. Esto se puede evidenciar en el Anexo #4.

- El consumo se ha visto afectado por el incremento en los competidores nacionales y extranjeros que utilizan economías de escala para reducir costos y presentar un precio más competitivo al mercado. Sin embargo, se considera que el producto posee un alto valor agregado, influenciando su competitividad en el mercado.

4. Oportunidad de Negocio

La propuesta de valor planteada para esta idea de negocio, gira entorno a la problemática en el cual la sociedad se ve envuelta hoy en día, la contaminación global. De acuerdo con la CEPAL, “América Latina tiene una asimetría fundamental con referencia al cambio climático...si bien ha contribuido históricamente al cambio climático en menor medida que otras regiones ..., resulta particularmente vulnerable a sus efectos y, más aun, estará involucrada de diversas formas en sus posibles soluciones.” (CEPAL, 2017) La sociedad latinoamericana se encuentra en un punto sensible ante las consecuencias de la contaminación, por lo cual cada día se busca alternativas ecológicas y sostenibles que promuevan un cambio ideológico en las personas y les incline hacia una mayor conciencia ambiental. La idea de negocio planteada toma este gran problema mundial y lo enfoca hacia uno de los elementos más contaminantes en el espacio geográfico como es el plástico, además de los desperdicios tóxicos que promueve el proceso productivo de uno de los elementos fundamentales en la vestimenta de los seres humanos, el calzado. Tomando en cuenta esto, se plantea la creación de un calzado elaborado con una tela obtenida del reciclaje de botellas PET y de residuos de café que se ofrecerá al segmento de mercado identificado, enfocándose principalmente en el segmento femenino ya que este representa un grupo con mayor volumen de compra. Esta tela se importará desde Colombia, y el proceso productivo del calzado se desarrollará dentro del país.

De acuerdo con la investigación de mercados realizada a las personas ubicadas en la ciudad de Quito, el porcentaje de quiteños que se consideran mediana y altamente ecológicos es el 90,40% del total encuestados, coincidiendo en que el impacto del plástico en el medio ambiente es el tema más importante de tratar. Tomando esto como el punto de partida, se busca ofrecer a través de la idea de negocios planteada, una alternativa de calzado que contiene elementos ecológicos que, además de incentivar una cultura de reciclaje y de reutilización de materiales, entrega el beneficio óptimo que buscan los clientes el momento de adquirir calzado. Los factores que se pueden resaltar de la investigación cuantitativa al ser considerados como fundamentales son: la comodidad, el diseño atractivo y la facilidad de combinar el calzado. Esto unido con el mensaje de concientización ambiental, busca finalmente entregarle al cliente una variedad de modelos atractivos, de los cuáles pueden escoger el que más se adapte a sus gustos y preferencias y que además les dé la oportunidad de sentirse parte de un movimiento ecológico que busca aportar al cuidado del medio ambiente.

Además de lo mencionado anteriormente, se considera de gran importancia otorgarle un espacio físico al cliente para que este tenga la oportunidad de probarse el calzado y comparar la percepción inicial con la percepción posterior del producto una vez que ya sea haya probado, ya que esto es una variable muy importante según lo indicado por los expertos de la industria y el grupo focal.

Tomando en consideración la prevalencia del tema ecológico y amigable con el medioambiente, la idea de negocio se encuentra comprometida con reducir la cantidad de desperdicios plásticos en el medio ambiente, los gases y residuos del proceso productivo del calzado incentivando una constante búsqueda de técnicas de producción y maquinaria más *verde*. Para enfatizar este aspecto importante, la idea de negocios plantea eliminar elementos plásticos no reciclables como por ejemplo fundas o etiquetas plásticas, y reemplazarlas con alternativas biodegradables. Además, se plantea una importante oportunidad al tomar en

consideración el bienestar de aquellos trabajadores quienes se dedican al proceso de reciclaje y también aquellos que aportan al proceso productivo del calzado.

Tomando en cuenta todo lo mencionado antes, se puede decir que la propuesta de valor de la idea de negocios gira entorno a la apertura que existe por parte del segmento determinado, hacia una alternativa de calzado que contiene elementos ecológicos y que cumple además con las características consideradas como más importantes como es el caso de la comodidad y el diseño. El plan de negocios además de entregarle al cliente un producto de alta calidad, suavidad, durabilidad, le entrega una oportunidad de ayudar al medio ambiente ya que por cada zapato que compra, está evitando que ese plástico contamine el ecosistema y produzca efectos secundarios negativos en el planeta. Esto sumado a otros campos que podría aportar, ha dado lugar a que el producto ofrecido sea percibido con un precio mayor por parte de los clientes, quienes estarían dispuestos a pagar más por toda la experiencia que brindan estos zapatos.

4.1 Matriz Estratégica

Para elaborar la oportunidad de negocios se ha tomado en consideración la estrategia de los océanos azules que resalta la importancia "...para diferenciarse de la competencia y crear un nuevo espacio en el mercado, volviendo la competencia irrelevante" (W. Chan Kim, 2005). Para el planteamiento de esto, se ha desarrollado una matriz comparativa entre el calzado de materiales tradicionales y el calzado TEP. Para esto, se escogieron los factores considerados como fundamentales, en base a los datos arrojados por la investigación cualitativa y cuantitativa, y se ponderó para cada producto con el fin de identificar el factor clave que servirá como base de la estrategia.

Esta estrategia se plantea las siguientes matrices:

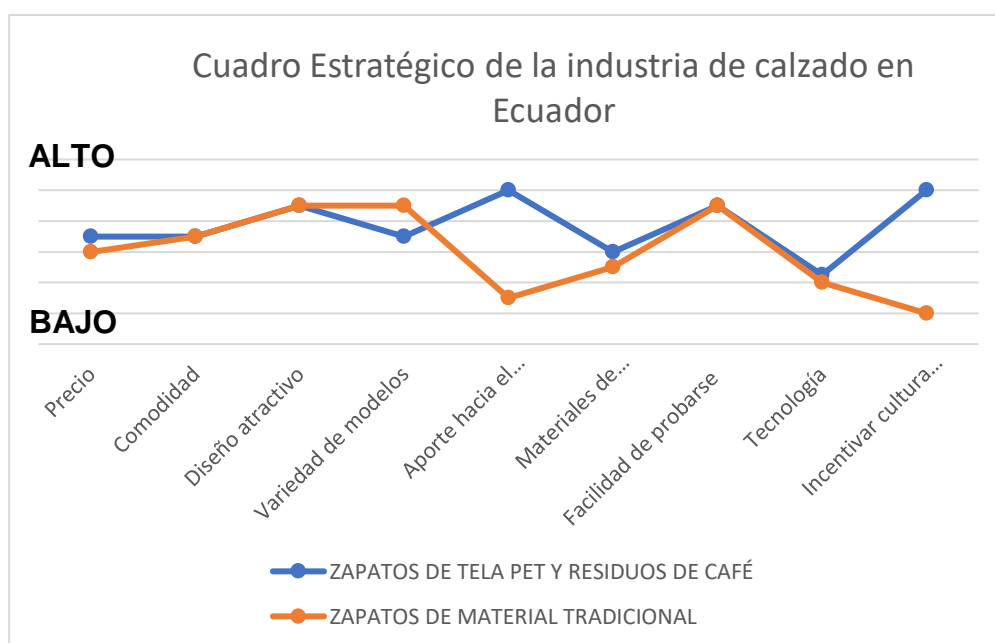


Figura 1: Cuadro Estratégico industria de calzado

Matriz ERIC

Tabla 19: Matriz ERIC

Eliminar	Incrementar
Etiquetas y bolsas de plástico en los productos	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia ambiental y la cultura de reciclaje y reutilización de materiales - Cantidad de modelos ofrecidos que tienen diseño atractivo y moderno - Maquinaria y tecnología implementada en el proceso de producción de un zapato - Mensaje claro sobre el impacto ambiental - Bienestar de colaboradores y recicladores

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Los desperdicios plásticos en la producción del calzado - Los desperdicios que genera el proceso de producción de calzado (CO2) - Uso de materiales y sustancias contaminantes para la elaboración de calzado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un espacio que facilite el contacto con el cliente para que puedan probarse los zapatos - Zapatos de buena calidad, que sean considerados como duraderos - Zapatos cómodos para los clientes

5. Plan de Marketing

5.1 Mercado Objetivo

Tomando en cuenta los datos obtenidos de la investigación cuantitativa y fuentes de información oficiales, se puede definir que el segmento objetivo alcanza un total de 77,777 mujeres quiteñas que cumplen con las características planteadas en el cuadro siguiente.

Tabla 20: Segmentación Mercado Objetivo

SEGMENTACIÓN	VARIABLE	DETALLE	%	No. HABITANTES	FUENTE
<u>Geográfica</u>	País	Ecuador	1	16,898,392	INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/p
	Ciudad	Quito	16%	2,644,145	INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/t
<u>Demográfica</u>	Edad	15-60 años	63%	1,665,811	SENPLADES: http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos
	Género	Femenino	52%	861,224	INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/t
	Status económico	A; B; C+	35.90%	309,180	
	Estilo de vida	Se consideran media y altamente concientes con el medio ambiente	90.40%	279,498	Encuesta realizada
<u>Psicográfica</u>	Intereses	Impacto del plástico en el medio ambiente	65.60%	183,351	Encuesta realizada
	Aceptación de producto	% personas dispuestas a comprar	83.08%	152,328	Encuesta realizada
<u>Conductual</u>	Frecuencia de compra de calzado	1-6 meses	42.42%	77,777	Encuesta realizada

5.2 Estrategia de Internacionalización

Es importante mencionar la estrategia de internacionalización escogido ha sido de una Importación al consumo desde Colombia, tomando en cuenta algunos beneficios como la exoneración arancelaria debido a los tratados de la CAN; Distancia geográfica relativamente corta lo cual reduce el tiempo de transportación de los bienes; Facilidad de comunicación debido al idioma y cultura, entre otras. Para este proyecto, se presume además negociar la importación en términos FCA.

5.3 Estrategia Genérica

Tomando en cuenta el segmento detallado anteriormente, se puede definir que la estrategia genérica indicada es la de **ENFOQUE** ya que el tamaño del segmento es relativamente pequeño, dando lugar a que este sea considerado como un nicho. Esta estrategia, consiste en concentrar todos los esfuerzos hacia un segmento específico del mercado, con el fin de producir o vender productos que logren satisfacer las preferencias de un grupo determinado de clientes, dentro de un mercado más amplio que en este caso vendría a ser el Ecuador.

Es importante mencionar que la estrategia de enfoque basada en el principio de diferenciación procura distinguirse de los otros segmentos "...explotando las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos." (Porter, 2015)

5.4 Diferenciación

La empresa busca entregar zapatos casuales cómodos, a la vanguardia de la moda actual, que a su vez permite empoderar al consumidor consciente sobre los efectos negativos de la contaminación global, y está haciendo algo por generar un cambio. Es importante mencionar que, para alcanzar esta propuesta, la estrategia de internacionalización escogida es la importación al consumo, aprovechando los

beneficios que se mantiene con el país vecino Colombia y su industria textil que ofrece alternativas que no existen aún en el país.

5.5 Posicionamiento

Para las mujeres que buscan conservar al ambiente y priorizan su comodidad y estilo, los zapatos TEP ofrecen una alternativa eco-amigable que además de entregar calzado de calidad, le permite al usuario ser parte de un proyecto que promueva la cultura de reutilización de materiales, promoviendo así el cuidado del planeta.

5.6 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que va a entregar la empresa es **MÁS calidad, comodidad y beneficios ambientales POR MÁS precio**, es decir ofrecer calzado de **mayor** calidad y comodidad acompañado de una experiencia de compra que enfatiza el cuidado ambiental, por un **mayor** precio.

Las características que brinda el producto le permiten destacar factores diferenciadores que giran en torno a la experiencia que ofrece el calzado al promover una cultura ecológica y concientización medio ambiente. El producto además de brindar los mismos beneficios en cuanto a calidad, comodidad y resistencia como los demás zapatos de materiales tradicionales en el mercado, brinda una oportunidad de promover el cuidado del medio ambiente, reutilización de materiales reciclados, y sobre todo la reducción del impacto negativo de los materiales tóxicos y no degradables que genera la producción de calzado tradicional.

Esto, sumado a los beneficios que otorga el café, da lugar a un producto de un alto valor percibido por el cliente por lo que estaría dispuesto a pagar un precio mayor al promedio de la industria, de acuerdo con lo obtenido en el análisis cuantitativo.

5.6.1 Estrategia Crecimiento

Desarrollo de producto

Basándose en un análisis mediante la matriz Ansoff, la estrategia indicada es la de ***desarrollo de producto*** ya que la idea de negocios planteada busca ingresar a un mercado ya existente para calzado de materiales tradicionales como lo son el cuero, la tela, el plástico, etc. El producto que se busca ofrecer al cliente tiene características diferenciadoras que le permiten ubicarse como un producto nuevo, además busca ofrecer una experiencia de compra vinculada con el impacto que genera el reciclaje y la reutilización de materiales en el medio ambiente. La idea de negocios también busca brindar una variedad de modelos vinculados con la moda actual, dejando a un lado el nivel de gases y residuos contaminante que genera el proceso productivo de la industria de calzado tradicional.

5.7 Mezcla de Marketing

5.7.1 Producto

a) Atributos

El producto que se busca ofrecer al cliente posee características diferenciadoras, girando entorno a la materia prima utilizada. En el caso del PET, este material es ligero y duradero lo cual genera un beneficio tanto a corto como a largo plazo para el usuario. Por otro lado, el café otorga la característica hidrofóbica al producto lo que significa que repela ligeramente el agua. El calzado además busca ofrecer una experiencia de compra vinculada con el impacto que genera el reciclaje y la reutilización de materiales en el medio ambiente, incentivando una cultura eco-amigable.

b) Branding

Marca: TEP

La marca de la empresa está inspirada en la esencia del negocio que es la reutilización y reciclaje de materiales plásticos específicamente residuos PET por lo que, al reutilizar esta palabra, se invierte su sentido y da lugar a la marca “TEP”.



Figura 2: Logo de la marca TEP

Con el fin de reflejar la esencia del producto, el nombre de la empresa es de una sola sílaba lo que facilita el reconocimiento por parte del consumidor. Dentro de las letras, se plasman líneas orgánicas que tienen referencia con la naturaleza y está plasmado sobre una tapa de botella lo que le vincula aún más con la materia prima y el fin ecológico que tiene. Se eligió un color sólido, el negro, que simboliza fortaleza, prestigio y seriedad, acompañado del color verde que simboliza la esperanza y se relaciona con la naturaleza.

c) Descripción y Presentación del Producto

El producto que se ofrece son zapatos casuales de tela PET reciclado y residuos de café, cuya funcionalidad es la de brindarle comodidad y estilo al usuario. El calzado está elaborado con tela importada desde Colombia que es además resultado de un proceso de reciclaje y reutilización de PET y residuos de café, una suela de material PVC reciclado, plantilla, entre suela y etiquetas igualmente de material reciclado.

Es importante mencionar que, dentro del arancel del Ecuador, la tela que será importada para la elaboración del producto final corresponde a la partida arancelaria: **5603.12.90- -los demás filamentos sintéticos o artificiales**. Existen restricciones arancelarias del 15% para esta partida arancelaria, sin embargo, debido a la preferencia arancelaria que se mantiene entre los países miembros de la CAN, el valor final del arancel ad-Valorem es de 0%.

Tabla 21: Arancel por partida 5603.12

Código del producto	Descripción del producto	Regimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente ad valorem total
5603121000	Tela sin tejer, incluso impregnada, recubierta, revestida o estratificada: De filamentos sintéticos o artificiales: De peso superior a 25 g/m2 pero inferior o igual a 70 g/m2: De poliéster, impregnada con caucho estireno-butadieno de peso superior o igual a 43 g/m2, precortados con ancho inferior o igual a 75 mm	MFN duties (Applied)	15.00%	15.00%	15.00%
5603121000	Tela sin tejer, incluso impregnada, recubierta, revestida o estratificada: De filamentos sintéticos o artificiales: De peso superior a 25 g/m2 pero inferior o igual a 70 g/m2: De poliéster, impregnada con caucho estireno-butadieno de peso superior o igual a 43 g/m2, precortados con ancho inferior o igual a 75 mm	Preferential tariff for CAN countries	0%	0%	0%
5603129000	Tela sin tejer, incluso impregnada, recubierta, revestida o estratificada: De filamentos sintéticos o artificiales: De peso superior a 25 g/m2 pero inferior o igual a 70 g/m2: Los demás	MFN duties (Applied)	15.00%	15.00%	15.00%
5603129000	Tela sin tejer, incluso impregnada, recubierta, revestida o estratificada: De filamentos sintéticos o artificiales: De peso superior a 25 g/m2 pero inferior o igual a 70 g/m2: Los demás	Preferential tariff for CAN countries	0%	0%	0%

Tomado de: Market Access Maps, 2017

Para el proceso de elaboración, la empresa colombiana Lafayette es la encargada de proveer la tela utilizada para la parte exterior del calzado. Milplast es la empresa proveedora de suelas, y Plasmatal S.A será la empresa que provee los demás insumos para la elaboración del producto final.

d) Empaque y Etiquetado

Se utilizará un eco-packing, es decir tanto el etiquetado como empaquetado del producto se realizará con productos biodegradables, reciclables, buscando mantener esa tendencia ecológica y amigable con el medioambiente.

La presentación del producto es en una caja de cartón reciclado, mientras que la etiqueta colocada en el calzado es elaborada utilizando la misma tela PET importada. Se ofrece una funda de papel reciclado que sirve como alternativa. El diseño de la caja de cartón se encuentra en el Anexo #5.

e) Soporte

El servicio posventa que se ofrecerá al cliente se plantea con el fin último de posicionar la marca de valor y potenciar a su vez el branding. Para lograr esto se manejará un sistema de devoluciones en el cual se les da a los clientes la oportunidad de devolver el calzado hasta 10 días posterior a la compra, siempre y cuando al devolverlos se encuentren en el mismo estado de cuando salieron de la tienda. Además de esto se manejará un sistema de adaptación de la orma de cada consumidor bajo peticiones anticipadas sin costo adicional. Además de ofrecer estos beneficios, se considera fundamental el manejo de un espacio de comentarios y sugerencias a través de las redes sociales que permite un acercamiento aún mayor con el cliente y que puede servir como una alternativa para realizar compras online y entregas a domicilio.

5.7.2 Precio

a) Costo de venta

Para establecer un precio, se ha planteado como base el método del COSTO MÁS EL MARGEN. Esto consiste en añadir un margen de ganancia adicional al costo que tiene el producto, con el fin de obtener el costo total unitario del producto.

En base a esto, el precio final del producto, ya incluyendo tanto los costos fijos, y costos variables además del margen de beneficio estimado, sería de \$39. A esto se le debe adicionar el margen del distribuidor que vendría a ser tentativamente 18%, dando lugar a un PVP sugerido de \$46 para el consumidor final, precio que calza dentro del rango resultante del modelo Van Westendorp.

Tabla 22: Costo de venta

COSTO DE VENTAS DESGLOSADO			
Componente	Costo Total	Costo Unitario	Proveedor
Tela	\$ 2,29	\$ 1,15	LAFAYETTE
Suela	\$ 1,00	\$ 1,00	PREPLAS
Entresuela	\$ 0,55	\$ 0,55	MARROQUINERIA IMPAC
Plantilla	\$ 2,14	\$ 2,14	MARROQUINERIA IMPAC
Pegadura	\$ 0,50	\$ 0,50	MARROQUINERIA IMPAC
Hilos	\$ 0,85	\$ 0,85	MARROQUINERIA IMPAC
Caja cartón	\$ 0,58	\$ 0,58	ECOPUBLI
COSTO MATERIA PRIMA		\$ 6,77	
Mano de obra directa		\$ 4,45	Sueldos
Costos indirectos de fabricación		\$ 4,09	Mano de obra y materiales indirectos
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 15,31	
Gastos Generales		\$ 16,44	Servicios básicos, MKT,
Gastos de Importación		\$ 2,21	Agente, Transporte,
GASTOS TOTALES		\$ 18,64	
COSTOS + GASTOS		\$ 33,95	
Margen promedio de rentabilidad	11,13%	\$ 3,78	Promedio del margen de rentabilidad
VALOR TOTAL		\$ 37,73	

b) Estrategia de precios

La estrategia de precios planteada para este producto se basa en las necesidades y la percepción que posee el cliente sobre el valor que tiene el producto que se busca ofertar. Esto significa que “la compañía evalúa primero las necesidades del cliente y sus percepciones de valor. A continuación, establece su precio meta basado en las percepciones de valor del cliente.” (Kotler & Armstrong, 2013) Además de esto, se toma en cuenta el costo total unitario del producto que se menciona anteriormente, incluyendo todos los gastos a los cuáles se debe incurrir para entregarle al cliente el producto final.

c) Estrategia de entrada

Para entrar al mercado objetivo planteado, la estrategia se basa en una fijación de precio de descreme que “consiste en fijar un precio bastante alto al nuevo producto, en la etapa introductoria de su ciclo de vida, de tal manera que se capitalice en aquellos consumidores dispuestos a pagar un mayor precio con tal tener el privilegio de ser los primeros en poseer o probar el producto” (Schupnik) Para esto, se establece un precio tentativo basado en los resultados cuantitativos, específicamente del modelo de fijación de precios Van Westendorp. El rango establecido para el producto es entre \$30- \$45 como indica la imagen ubicada en el Anexo #4.

d) Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste escogida es la estrategia de status quo que tiene por objetivo táctico fomentar la competencia en factores distintos al precio. Esta se centra en mantener la cuota de mercado, sin aumentar los precios o a su vez coincidir con el precio de un competidor en lugar de superarlo. Los precios status quo pueden tener un efecto estabilizador sobre la demanda de productos de una empresa. (Uhlig, 2018)

5.7.3 Plaza

a) Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución elegida es la de distribución selectiva, optando por puntos de ventas que cumplan con las características mínimas requeridas como por ejemplo la distribución y comercialización de calzado y prendas de vestir o tiendas especializadas con productos de consumo de carácter ecológico. Esto se ha decidido tomando la estrategia de enfoque bajo el cual se estableció el giro del negocio. Este tipo de distribución “da a los productores una buena cobertura del mercado con mayor control y menor costo que la distribución intensiva. (Kotler & Armstrong, 2013)

b) Puntos de Venta

La estrategia planteada para este plan de negocios gira en torno a una distribución selectiva con el fin de entregar al consumidor final un producto de calidad y una experiencia de compra a través de un distribuidor elegido. Tomando en cuenta esto, los distribuidores deberán cumplir con ciertas características como el estar ubicados en centros comerciales o plazas tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado. Además de esto, se debe considerar un espacio que se adecue como fábrica para lo cual se analizó la disponibilidad de un espacio que cubra las especificaciones necesarias como es el fácil acceso a las vías que conectan con los proveedores y distribuidores y el espacio mínimo necesario para cumplir con la función de fábrica pequeña y oficina. La instalación de la fábrica puede en los sectores de Calderón, donde el arriendo del local está en alrededor de 490 dólares americanos.

c) Estructura del canal de distribución

Para llegar al mercado objetivo, se ha dispuesto utilizar un canal de distribución de carácter Detallista (simple indirecto) a través de un distribuidor minorista y un apoyo directo en redes sociales. Una plataforma virtual servirá como herramienta de soporte que se acople a la tendencia actual de e-commerce que recién está desarrollándose en el país. La logística de entrega de las compras online estará a cargo de empresas Courier como Servientrega para lo cual se realizarán alianzas estratégicas que permitan disminuir el valor de la entrega y otorgarle al cliente final un servicio de puerta a puerta en el menor tiempo posible.

5.7.4 Promoción**a) Estrategia promocional**

La estrategia promocional elegida para el plan de negocios es la estrategia PULL, que se basa en acciones de marketing que buscan atraer el consumidor hacia la marca. De acuerdo con Kotler, esta es una estrategia de promoción que tiene el fin

último de inducir un comportamiento de compra a los consumidores finales “creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal” (Kotler & Armstrong, 2013) . Tomando en cuenta esto, las estrategias suponen la creación de campañas publicitarias más enfocadas a la esencia ecológica de la empresa con el fin de atraer la atención de los consumidores con mensajes informativos que resaltan la importancia del reciclaje y reutilización de materiales y a su vez la posición y propósito de la empresa en este aspecto.

b) Publicidad

De acuerdo con lo indicado por Kotler, “la dirección de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes en el desarrollo de un programa de publicidad” (Kotler & Armstrong, 2013) . Estas 4 decisiones se detallan a continuación:

Objetivos Publicitarios: Comunicar valor para el cliente; Cambiar la percepción del cliente sobre los productos hechos con materiales reciclados; Alentar el cambio hacia una cultura más eco-amigable; Exponer los efectos negativos de los procesos productivos de calzado tradicional; Persuadir a los clientes potenciales a que compren el calzado; Mantener relaciones con el cliente; Recordar a los consumidores dónde adquirir el producto.

Presupuesto de publicidad: Es importante establecer en base a esto un presupuesto de publicidad para el cuál se va a utilizar el **método de objetivo y tarea**, el cual establece un “presupuesto de promoción basándose en lo que quiere lograr con la promoción.” (Kotler & Armstrong, 2013) Para que esto resulte exitoso, es necesario definir muy detalladamente los objetivos de promoción, determinar las tareas necesarias para alcanzar estos objetivos y finalmente calcular los costos que resultarían de este proceso.

A continuación, se detalla el plan de medios. El detalle de esto se encuentra en el plan financiero:

Tabla 23: Plan de medios TEP

PLAN DE MEDIOS TEP									
ACTIVIDADES	DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página web	Diseño y mantenimiento	\$ 150,00	1	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.854,00	\$ 1.854,00	\$ 1.854,00	\$ 1.854,00
	Community Manager	\$ 60,00	1	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 741,60	\$ 741,60	\$ 741,60	\$ 763,85
Redes sociales	Facebook-Instagram	\$ 100,00	5 post diarios x 15 días	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27
	Danglers	\$ 50,00	110 anual	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 51,50	\$ 53,05	\$ 54,64	\$ 56,28
Material POP	Floor prints	\$ 90,00	90 anual	\$ 90,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.960,00	\$ 2.018,80	\$ 2.018,80
	Noticias sobre temas ecológicos	\$ 100,00	1 anual	\$ 33,33	\$ 400,00	\$ 1.030,00	\$ 1.060,90	\$ 1.092,73	\$ 1.228,51
News en revistas	Propaganda	\$ 450,00	1 anual	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Banners	Roll-up con estructura de aluminio; lona full color 80x200	\$ 45,00	2 cada 2 años	\$ 3,75	\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00	\$ -	\$ 90,00
	Uniforme (t-shirt)	\$ 25,00	3	\$ 6,25	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Ferias Universitarias- Ferias verdes	Artículos para stand	\$ 90,00	1 vez al año	\$ 7,50	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
	Stand	\$ 170,00	1 vez al año	\$ 14,17	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00
	Modelo	\$ 230,00	1 vez al año	\$ 19,17	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00
	Muestra del producto	\$ 29,00	3	N/A	\$ 87,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL				\$ 684,17	\$ 6.442,00	\$ 7.008,10	\$ 8.047,63	\$ 8.049,84	\$ 8.337,70

***Nota: El ROI para el primer año es del 33%.**

Basándose en los principios de una publicidad emotiva, se busca entregar un mensaje colectivo a los consumidores finales que genere una conciencia ambiental y promueva la reutilización de materiales. Para alcanzar este objetivo, se va a apalancar la estrategia en campañas publicitarias, juntamente con los distribuidores, a través de redes sociales y propagandas que impacten al cliente en el punto de venta.

Campañas publicitarias.

La publicidad es B2C (*business to consumer*), diseñada por intermediarios es decir outsourcing, con el fin último de estimular la demanda y generar acción de compra inmediata. Los tipos de publicidad que se van a utilizar son los siguientes:

Digital: Las campañas digitales estarán basadas en la metodología de *inbound marketing* que "...combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final." (Valdés, 2018) Tomando en cuenta que la operación de la empresa se verá apoyada desde las redes sociales, el aplicar esta metodología asegurará la efectividad de las redes sociales, el alcance cada vez mayor a los clientes, y en general una mejor visualización de la marca.

BTL: Se considera el uso de medios no convencionales para aplicar las estrategias de marketing como una importante oportunidad para innovar en el mercado no solamente con los productos que se entrega al cliente, sino también como el cliente recibe el mensaje que se busca transmitir. Todo esto estará bajo el cargo del jefe comercial.

c) Promoción de Ventas

Incluye descuentos, cupones, exhibiciones y demostraciones, en el caso de la empresa TEP esto estaría vinculado con los días ambientales señalados por el ministerio de ambiente. Por cada fecha, que en total serían 4, se le otorgará al consumidor un descuento corriente o cupón para su próxima compra, generando una expectativa en el cliente además de recordatorio de estas fechas importantes para la concientización ambiental.

d) Relaciones Públicas

Con el fin de obtener mayor *publicity*, se cree fundamental la participación en los días importantes resaltados en el calendario ambiental proporcionado por la secretaría de ambiente. Según este calendario, existen 4 fechas fundamentales, en base al enfoque de la empresa: 03 de marzo: Día mundial del reciclador; 17 de mayo: Día mundial del reciclaje; 05 de junio: Día del medio ambiente; 03 de julio: Día internacional sin bolsa de plástico.

g) Marketing Directo

Para el desarrollo de este negocio, se aplicará un marketing directo online con el fin de disminuir costos, entregar eficientemente el mensaje y finalmente permitir una manipulación más rápida de las funciones de canal y logística.

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

TEP es una marca enfocada en la elaboración y comercialización de calzado para mujeres, ofreciendo comodidad y una oferta con bajo impacto ambiental a sus clientas. Nos preocupamos además por las manos que elaboran nuestros productos ya que se esfuerzan por entregar un nuevo tipo de calzado enfocado en el uso de materia prima innovadora, estableciendo comodidad y el confort para la satisfacción de las mujeres que se encuentran a la vanguardia en el uso de diseños, que contribuyen a realzar la belleza de la mujer actual.

6.1.2 Visión

Para el 2023, TEP será una empresa reconocida en la industria de calzado nacional, por la calidad de sus productos, excelencia operativa y continua innovación, impulsada por el talento de nuestra gente, guiada por un modelo de negocio sustentable y sostenible

6.1.3 Objetivos

La mención de los objetivos, tanto financieros como estratégicos de la organización se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 24: Objetivos Organizacionales

Objetivo Financieros	Fecha de cumplimiento	Indicador	Meta	Fórmula de Cálculo del Indicador
Disminuir los costos de importación de materia prima	Año 2019	Porcentaje de disminución de costos de importaciones	5%	Costos de Importación año anterior/ Costos de importación del año actual
Aumentar los ingresos cada año durante los primeros cinco años de operaciones de la empresa	Año 2019	Porcentaje de crecimiento en ventas	20%	$\text{Ingresos por ventas año} / \text{Ingreso por ventas año anterior} - 1 * 100$
Incrementar el margen neto de la empresa	Año 2020	Porcentaje de rendimiento de ingresos operacionales	4%	$\text{Margen bruto} - \text{Gastos operativos} / \text{Ingresos totales} * 100$
Generar rentabilidad operacional del patrimonio sobre el capital de aporte de los socios	Año 2023	Porcentaje de rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos	15%	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}$
Objetivos Estratégicos	Fecha de cumplimiento	Indicador	Meta	Fórmula de Cálculo del Indicador
Incrementar el nivel de fidelización de los clientes	Año 2019	Porcentaje de clientes que realizan más de una compra	30%	$(\text{Número de clientes con retorno de compra} / \text{Número total de clientes}) * 100$
Optimizar el tiempo de entrega de materias prima	Año 2019	Porcentaje de reducción en tiempo de transporte de productos	25%	$\text{Tiempo de salida} - \text{Tiempo de llegada} / \text{Tiempo Total}$
Reducir el número de devoluciones de los productos.	Año 2020	Porcentaje de reducción del número de devoluciones de los productos	20%	$(\text{número de productos devueltos anteriormente} - \text{número de productos devueltos ahora}) / \text{Total de productos vendidos}$

6.2. Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos que la empresa TEP requiere para un óptimo funcionamiento se fundamenta en tres tipos de procesos: estratégicos, agregadores de valor y de apoyo como se muestra en la siguiente figura:



Figura 3: Mapa de procesos

Procesos estratégicos: Estos procesos están encaminados a establecer las políticas y estrategias que orientan las actividades de la empresa TEP, estos son la planeación estratégica y gestión de la calidad.

Procesos agregadores de valor: Son aquellos procesos que están ligados con el desarrollo de la principal actividad de la empresa que tiene que ver con la

elaboración del calzado con materia prima importada, estos son: Logística, Producción y Control de Calidad y Marketing y Ventas.

- Logística interna y externa: se refiere al proceso de abastecimiento de la materia prima en este caso a la importación desde Colombia de la tela PET y residuos de café para la elaboración del calzado, recepción de la materia prima y su control de calidad; contacto y negociación con proveedores, incoterms utilizados, transporte, etc. almacenamiento de la materia prima y producto final para su comercialización.
- Producción y Control de Calidad: se refiere al proceso de elaboración del calzado, control de calidad del producto final para cumplir con las normas y estándares establecidos por la empresa.
- Marketing y Ventas: Mercadeo del calzado mediante publicidad, promoción del producto, distribución y comercialización en puntos de venta.

Procesos de apoyo: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso los procesos de apoyo son:

- Gestión financiera: manejo del flujo de caja de la empresa, cuentas por cobrar y pagar, provisión de recursos financieros y financiamiento.
- Gestión administrativa: control de los recursos físicos ligados a la maquinaria y activos fijos, supervisión del talento humano, selección, capacitación, elaboración y pago de nómina.

6.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa permite identificar los procesos que agregan valor a la misma, a través de actividades primarias y de apoyo que ayudan a la empresa a mejorar sus procesos. Como se muestra en la siguiente figura:



Figura 4: Cadena de valor empresa TEP

En la cadena de valor instituida para TEP, se puede establecer las actividades primarias y secundarias y de entre ellas la actividad que genera más valor para la empresa y cliente son las actividades de operación, logística, ventas y marketing; en estas actividades deben concentrarse el mayor esfuerzo de la organización para generar el flujo de ventas necesarios para sustentar la operación administrativa y así, generar utilidad al capital de los accionistas. Esto nos permite destacar la **ventaja competitiva** de la empresa TEP que se basa en su personal capacitado, resaltando principalmente el área de marketing y comunicaciones, entregando una efectiva comunicación eco-amigable y un servicio posventa.

6.2.3 Proceso de importación

La empresa realizará los trámites pertinentes ante las autoridades locales para la importación de la tela PET y residuos de café desde Colombia, basándose en el incoterm FCA, en la cual la responsabilidad de efectuar los despachos de importación, contratar seguro y transportar la mercancía desde Ipiales hasta las bodegas. El proceso completo se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

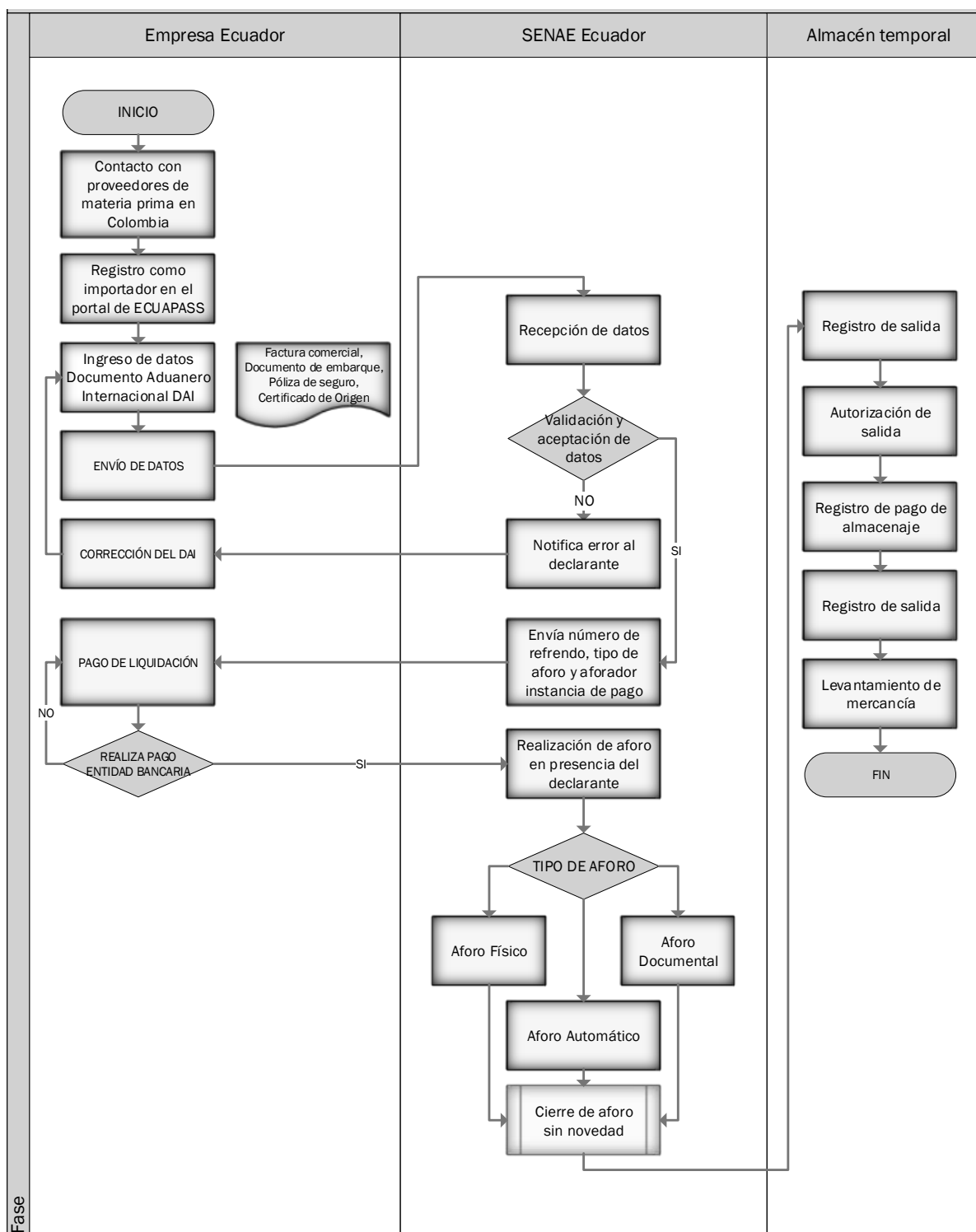


Figura 5: Proceso de Importación Tela

Para la importación de la tela PET y residuos de café se utilizará como medio de transporte el terrestre, se ha seleccionado este tipo de transporte debido a que el país de origen es Colombia y el transporte terrestre en este caso es la opción más económica. El vendedor se hace cargo del pago de la mercadería, transporte interno es decir el transporte en el Ecuador, seguro, despacho de aduana y aranceles relacionados a la importación. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando la empresa de transporte del **comprador** recibe las mercancías (TNT Holdings B. V., 2017). En este sentido el vendedor en Colombia se hará cargo de la coordinación de la entrega de la materia prima a la empresa seleccionada por la empresa GP Logistics y la empresa TEP correrá con los cargos de transporte y seguro durante el traslado desde la ciudad de Ipiales hasta la bodega de la empresa en Quito, así como de todos los gastos aduaneros que implique la importación.

6.2.4 Ciclo de operaciones

Proceso de producción

El ciclo de operaciones permite identificar el proceso que se sigue en la elaboración del calzado lo cuál permite determinar los eslabones claves del proceso productivo. El detalle de este proceso se encuentra en un cuadro ubicado en el Anexo # 8.

6.2.5 Análisis de tiempos

El proceso de producción para el calzado toma un tiempo de 52 minutos desde que el área de producción recibe la materia prima e insumos hasta el almacenamiento del producto terminado, como se muestra en el Anexo #6.

6.2.6 Capacidad de producción

Con un total de dos operarios y una jornada laboral de 7 horas, la capacidad máxima de producción está determinada a base del tiempo que toma la elaboración del calzado que es de 52 minutos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25: Análisis capacidad de producción

	Capacidad de producción
Tiempo de producción de calzado	52 minutos
Jornada laboral diaria	420 minutos
Número de operarios	2
Capacidad producción diaria	16
Días de trabajo por mes	22
Capacidad producción mensual	352
Capacidad producción anual	4.224
Uso de capacidad instalada	60%
Capacidad de producción real mensual	211
Capacidad de producción real anual	2.534

La producción mensual se establece en 352 pares de zapatos, se considera un 60% de capacidad instalada por lo que la capacidad de producción real se sitúa en 211 pares de zapatos, dando lugar a una captación inicial del mercado objetivo de 3.26%

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

Para la estructura legal de la empresa TEP se ha considerado utilizar la figura legal de COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, la cual se ajusta a los requerimientos de la empresa, ya que está formada por partícipes relacionados con la creación del proyecto, cumpliendo de esta forma con lo dispuesto en el artículo 142 de la Ley de Compañías. Para la creación de la empresa se ejecutará una declaración notarial con el objeto social y nómina de partícipes.

Nombre comercial: La marca comercial de la empresa para la producción y comercialización de zapatos casuales en tela PET y residuos de café importados desde Colombia será TEP CIA. LTDA.

Capital accionario: El capital suscrito y pagado de la empresa será financiado en el 60% por sus partícipes fundadores en partes iguales. El 40% restante será financiado por un crédito bancario solicitado a una institución financiera.

Para la apertura y buen funcionamiento de la empresa se cumplirá con los siguientes requisitos:

- Obtención del RUC, Registro Único de Contribuyentes en el SRI, en el Servicio de Rentas Internas.
- Registro de la empresa en la Superintendencia de Compañías
- Firma ante Notario Pública de la escritura de constitución.
- Inscripción de la constitución en el Registro Mercantil.
- Registro de nuevo empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Solicitud de la licencia única de actividades económicas- LUAE- en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional propuesta para la empresa TEP es la funcional. Este tipo de estructura se enfoca en que los cargos diseñados en cada área respondan a un jefe inmediato, facilitando la comunicación y se complementa con el organigrama vertical que se menciona más adelante.

Organigrama

El organigrama propuesto es de tipo vertical, el cual permite un buen desarrollo empresarial y se basa en la jerarquía mientras más arriba el cargo más responsabilidades, en el caso de la empresa TEP, el gerente general cumple con las funciones más importantes para el desarrollo de la empresa.

En la siguiente tabla se describen las funciones para cada cargo propuesto de acuerdo con el organigrama ubicado en el Anexo #7:

Tabla 26: Descripciones de funciones

Cargo	Funciones	Sueldo nominal mensual **
Gerente General:	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas.	\$950
Jefe Comercial	Encargado de diseñar las estrategias comerciales, promocionar el producto y establecer un plan de ventas apegándose a los objetivos de la empresa. Coordinación en el despacho de pedidos a los puntos de venta	\$500
Jefe de Producción:	Encargado de la adquisición de la materia prima, insumos, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración del calzado, control de calidad del producto final, verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones para su comercialización. Reporta al Gerente General.	\$ 500
Operarios:	Encargados de todas las actividades de la elaboración de calzado en base a la planificación de la demanda. Encargado del almacenamiento de las materias primas. Reporta al Jefe de Producción.	\$400

** No incluye beneficios de ley

La empresa contará con la prestación de servicios de un contador externo para el manejo de la contabilidad, el pago por el servicio se realizará de manera mensual por un valor de \$150,00. En el caso de la gestión de comercio exterior se contratará un agente afianzado de aduanas, la tarifa por este servicio será \$ 138,00 por cada proceso de importación.

Gastos de sueldos y salarios

En la siguiente tabla se muestra los gastos en sueldos y salarios que incluyen los beneficios de ley, tanto mensual como anual:

Tabla 27:Gastos de personal

Cargo	Número personas	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Gerente General	1	1.177,43	14.129,10
Jefe Comercial	1	635,25	7.623,00
Jefe de Producción	1	635,25	7.623,00
Operarios	2	996,70	11.960,40
Total:	6	3.444,63	41.335,5

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de la demanda de calzado se determina en base a la capacidad instalada de la planta de producción, que son 352 pares de calzado por mes, se emplea un uso de la capacidad instalada del 60%, de esta manera se determina una producción real en el mes 1, de 211 pares de calzado en el mes. Esta producción se mantiene hasta el mes 4, a partir del mes 5 se incrementa hasta 213 y termina en el mes 12 con 220 pares de calzado.

A partir del mes 13 crece la producción de acuerdo con el crecimiento de la industria de 3,35%, según la información del código CIIU C1520. En el mes 60 el número de unidades producidas es 275.

Con respecto al precio inicial es \$ 39, el cual se incrementa anualmente en base a la inflación prevista por el Banco Central de 1,70%, de esta manera el precio del año 2 es \$ 39.665, año 3 es \$ 40.34, año 4 es \$ 41.02 y año 5 \$ 41.72.

En base a esta información de la producción y el precio se construye la proyección de ingresos. Esta también se ve influenciada por los resultados del plan de medios

planteado ya que el crecimiento del negocio es proporcional a la inversión en marketing que tiene un promedio de 6,81%.

Tabla 28: Proyección Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	100.542	109.603	118.796	129.542	137.581

En cuanto a la proyección de costos de bienes vendidos que toma en cuenta la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos, se establece en base al crecimiento de la demanda tienen la siguiente proyección:

Tabla 29: Proyección costos de bienes vendidos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo bienes vendidos	25.393	27.520	28.276	29.122	29.553

Los gastos de la empresa están constituidos por dos componentes, estos son los siguientes:

- Gastos por sueldos: comprende el pago de la nómina de personal que no forma parte de la mano de obra directa e indirecta, estos son gerente general, jefe comercial y asistente administrativo financiero.
- Gastos generales: comprenden los gastos que se originan de la operación de la empresa y los gastos de importación de la materia prima que son agente afianzado, transporte y el pago de impuestos.

En base a esta información y tomando en cuenta la inflación, la siguiente tabla muestra la proyección de gastos:

Tabla 30: Proyección Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	60.918	66.033	67.115	68.216	69.335
Gastos generales	17.302	18.052	19.280	19.473	19.955

La información de la proyección de ingresos, costos y gastos determina que la empresa tiene una utilidad operativa desde el año 1 de \$ 5.765, esto es el 5.73% de margen operacional, es decir, de cada dólar que ingresa a la empresa 5,73 centavos están disponibles para pagar intereses e impuestos.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los siguientes valores:

Tabla 31: Detalle Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	DETALLE	%
Implementación y equipamiento	53.810,00	92%
Gastos legales constitución	1.142,00	2%
Capital de trabajo	3.491,69	6%

El 92% lo constituye la implementación y equipamiento, donde se encuentra la adquisición de la maquinaria que se emplea para la elaboración de calzado por un valor de \$ 48.760, además se adquiere el mobiliario y equipos necesarios para el personal de la empresa por un valor de \$ 5.050.

Los gastos legales son el 2% de la inversión inicial y están compuestos por los gastos legales y obtención de permisos de operación. En lo que respecta al capital de trabajo que constituye el 6% de la inversión inicial, se determina en base al flujo de efectivo y será explicado en el siguiente punto.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se determina en base a la diferencia entre ingresos y egresos en la operación de la empresa, por un lado, los ingresos son determinados en base a la política financiera de cuentas por cobrar que es 50% de contado y 50% de crédito a 30 días. Otro aspecto que incide en el capital de trabajo es el pago a los proveedores, lo que se realiza en base de la política financiera de cuentas por pagar

de 50% de contado y 50% de crédito a 30 días. Adicionalmente, se debe agregar otros egresos de la operación como el pago de impuestos y el movimiento en el inventario. Considerando estos valores el capital de trabajo inicial debe establecerse en \$ 3.491,69 para equilibrar la necesidad de liquidez.

Con respecto al capital de trabajo contable tiene un crecimiento constante durante la evaluación del proyecto y su saldo es positivo desde el año 1, lo que indica que la empresa está en capacidad de hacer frente sus obligaciones con terceros.

Tabla 32: Capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo contable	34.400	39.693	44.778	50.365	55.391

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 33: Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	100.542	109.603	118.797	129.543	137.582
Costo bienes vendidos	25.393	27.520	28.276	29.122	29.554
UTILIDAD BRUTA	75.149	82.083	90.520	100.421	108.028
Gastos sueldos	41.336	44.808	45.543	46.291	47.051
Gastos generales	23.387	24.241	25.574	25.874	26.465
Gastos de depreciación	4.631	4.631	4.631	3.514	3.514
Gastos de amortización	30	30	30	30	30
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PAR	5.765	8.373	14.742	24.712	30.968
Gastos de intereses	2.455	2.016	1.525	975	360
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	3.311	6.357	13.218	23.737	30.608
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	497	954	1.983	3.561	4.591
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.814	5.403	11.235	20.176	26.017
25% IMPUESTO A LA RENTA	704	1.189	2.472	4.439	5.724
UTILIDAD NETA	2.111	4.215	8.763	15.738	20.293

Desde el año 1 existe utilidad neta por un valor de \$ 2.111, esto es el 2,10% de los ingresos, el incremento es sostenido durante los cinco años de evaluación del

proyecto, alcanza un porcentaje promedio de 8,04% entre el año 1 y año 5. Esto permite a la empresa ser rentable para sus propietarios.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado es el siguiente:

Tabla 34: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	58.444	58.575	58.812	63.240	74.249	88.926
Corrientes	3.492	8.283	13.182	22.270	36.823	55.045
Efectivo	3.492	3.646	8.151	16.813	30.816	48.915
Cuentas por Cobrar	-	4.290	4.660	5.062	5.579	5.737
Inventarios Sum. Fabricación	-	347	370	395	428	393
No Corrientes	54.952	50.291	45.630	40.970	37.426	33.882
Propiedad, Planta y Equipo	53.810	53.810	53.810	53.810	53.810	53.810
Depreciación acumulada	-	4.631	9.262	13.892	17.406	20.921
Intangibles	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142	1.142
Amortización acumulada	-	30	60	90	120	150
PASIVOS	23.377	21.398	17.421	13.085	8.356	2.741
Corrientes	-	1.707	1.856	2.137	2.575	2.741
Cuentas por pagar proveedores		1.010	1.088	1.162	1.259	1.273
Sueldos por pagar	-	525	525	525	525	525
Impuestos por pagar	-	172	243	450	791	942
No Corrientes	23.377	19.691	15.565	10.948	5.781	-
Deuda a largo plazo	23.377	19.691	15.565	10.948	5.781	-
PATRIMONIO	35.066	37.177	41.391	50.155	65.892	86.186
Capital	35.066	35.066	35.066	35.066	35.066	35.066
Utilidades retenidas	-	2.111	6.325	15.089	30.826	51.120

El estado de situación financiera muestra un crecimiento del activo debido al incremento del activo corriente, el pasivo se disminuye como resultado del pago del crédito inicial durante los cinco años y el patrimonio aumenta debido a la política financiera de acumulación de utilidades. Este movimiento en las cuentas contables es beneficioso para la salud financiera de la empresa.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 35: Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	3.842	8.630	13.279	19.170	23.880

Utilidad Neta		2.111	4.215	8.763	15.738	20.293
<u>Depreciaciones y amortización</u>						
+ Depreciación		4.631	4.631	4.631	3.514	3.514
+ Amortización		30	30	30	30	30
- Δ CxC		(4.290)	(370)	(402)	(517)	(157)
- Δ Inventario SF		(347)	(24)	(24)	(33)	35
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.010	78	74	97	14
+ Δ Sueldos por pagar		525	-	-	-	0
+ Δ Impuestos		172	71	207	341	152
Actividades de Inversión	(54.952)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(54.952)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	58.444		(4.126)	(4.617)	(5.166)	(5.781)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	23.377	19.691	(4.013)	(4.617)	(5.166)	(5.781)
+ Δ Capital	35.066		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	3.492	155	4.505	8.662	14.003	18.099
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		3.492	3.646	8.151	16.813	30.816
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	3.492	3.646	8.151	16.813	30.816	48.915

El saldo de la cuenta de efectivo al final de período es positiva desde el año 0, esto se debe al capital de trabajo inicial y al crecimiento constante del capital de trabajo contable, de esta manera se asegura la liquidez de la empresa.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla 36: Flujo de caja proyectado a 5 años

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(58.443,69)	9.245,26	10.535,26	14.501,22	19.798,53	44.750,02

El resultado de utilidad operacional positiva desde el año 1 permite que el flujo de caja del proyecto tenga un saldo mayor a cero, esto beneficia la recuperación de la inversión inicial.

7.4 Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 37: Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(35.066,21)	3.530,06	4.520,13	7.969,88	12.569,69	37.312,53

El flujo de caja del inversionista es menor al flujo del proyecto como consecuencia del pago del crédito.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a indicadores de mercado, como el riesgo país, rendimiento de mercado, beta de la industria, tasa interés del crédito solicitado para financiar la inversión inicial y tasa de impuestos:

Tabla 38: Indicadores del mercado

Tasa libre de riesgo	2,48%
Rendimiento del Mercado	6,78%
Beta	0,88
Beta Apalancada	0,94
Riesgo País	7,97%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	11,30%

Aplicando la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 39: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,95%
CAPM	16,79%

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla 40: Resultados evaluación financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$ 4.560,51		VAN	\$2.933,03	
PRI	2,70	AÑOS	PRI	2,64	AÑOS
IR	1.08		IR	1.08	
TIR	15,37%		TIR	19,26%	

Las conclusiones relacionadas con la valoración del proyecto son las siguientes:

Tabla 41: Valoración del proyecto

INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
VALOR ACTUAL NETO	POSITIVO	La empresa tiene una ganancia sobre la inversión, haciéndole más atractivo al proyecto.
TASA INTERNA DE RETORNO	POSITIVO	La tasa máxima a la que se puede castigar a los flujos de efectivo para ser rentable, permitiendo un mayor margen de riesgo para poder operar
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	POSITIVO	Por cada unidad monetaria invertida, se obtiene un valor superior a ella
PERÍODO RECUPERACIÓN INVERSIÓN	POSITIVO	Existe una recuperación del capital en menor tiempo que el horizonte de evaluación

En base de la información de los criterios de valoración se recomienda la ejecución del proyecto, tomando en cuenta que se debe controlar la liquidez y el endeudamiento planificado en las proyecciones financieras. Es importante que se conserve la estructura de financiamiento propuesta en el documento, para que los flujos de caja sean positivos desde el año 1 hasta el año 5.

7.5 Índices Financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 42: Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO	INDUSTRIA
LIQUIDEZ							
Razón corriente	0,14	2,39	5,87	9,97	15,85	6,84	2,75
Prueba acida	(1,63)	(1,26)	(0,33)	2,36	17,94	3,41	1,68
ENDEUDAMIENTO							
Razón deuda / capital	57,56%	42,09%	26,09%	12,68%	3,18%	28%	34%
ACTIVIDAD							
Rotación activos fijos	2,0	2,4	2,9	3,5	4,1	2,96	1,09
RENTABILIDAD							
Rentabilidad sobre activos	3,60%	7,17%	13,86%	21,20%	12,82%	11,73%	10,80%
Rentabilidad sobre patrimonio	5,68%	10,18%	17,47%	23,88%	23,55%	16,15%	14,33%

Los índices financieros del proyecto se comparan con la industria en base al promedio obtenido entre el año 1 y año 5, el resultado obtenido es positivo para la empresa en todos los indicadores, especialmente en la liquidez donde existe un excedente de efectivo debido a la acumulación del efectivo por la acumulación de utilidades.

8. Conclusiones Generales

1. Existen varios factores externos que representan una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios planteado, basándose principalmente en la preferencia arancelaria que existe entre dos integrantes de la Comunidad Andina, Ecuador y Colombia. Además de esto, se puede resaltar internamente el apoyo del gobierno ecuatoriano al sector de calzado y confecciones y otros factores internos que dan lugar a un fácil acceso a materia prima.
2. Se puede concluir que el segmento identificado para el plan de negocios es un segmento que considera fundamental la comodidad, la calidad del calzado, su diseño, y su carácter exclusivo. Para poder ratificar las características mencionadas anteriormente, el consumidor considera importante una interacción presencial por lo que es recomendable que el calzado se encuentre en puntos de venta mas no solamente en redes sociales.

3. Existe una tendencia ecológica creciente en la sociedad ecuatoriana, que cada vez se ve más dispuesta a probar alternativas ecológicas. Sin embargo, para lograr una aceptación completa a los zapatos TEP, se debe impulsar una campaña informativa agresiva con el fin de informar a los consumidores los efectos negativos de la producción de calzado de material tradicional y los beneficios que tiene el nuevo producto que se busca ofrecer, aprovechando el alto valor agregado que perciben los consumidores actualmente.
4. Basándose en la estrategia de océanos azules, el calzado TEP ofrece una propuesta de valor basada en el material eco amigable que pueda revolucionar la industria de calzado al introducir un producto diferenciado, innovador, que promueva el reciclaje y reutilización de materiales y que además es considerado como atractivo por su diseño y por los beneficios que otorga al cliente. Tomando en cuenta esto, la estrategia de posicionamiento del producto será MÁS POR MÁS planteando un precio más elevado que el promedio de la industria, si dejar a lado todos los factores diferenciadores mencionados anteriormente.
5. La mezcla de marketing desarrollada para este plan de negocios es fundamental para el éxito de su posible ejecución, por lo que se busca integrar todos los factores claves en cada aspecto que se analiza, ya sea esto la esencia ecológica del producto, la estrategia de descarte que va de acorde con el segmento elegido, el logotipo que vincula elementos verdes y modernos, publicidad informativa basadas en campañas B2C apoyadas además en el uso de medios no convencionales con campañas BTL y sobre todo las relaciones públicas y promociones que buscan atraer la mayor cantidad de consumidores potenciales a través de mensajes eco-amigables.
6. La estructura organizacional propuesta para la empresa tiene un fundamento en la distribución de funciones en base a la cadena de valor, consecuencia de aquello, es el mayor número de personas en el área de producción con el fin de fortalecer a las funciones encargadas de elaborar el producto en base

a criterios de calidad. La dirección de la organización recae en el gerente general que se encarga de las tareas de planificación y gestiona el uso de recursos de la empresa con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

7. El plan financiero determina que el proyecto es viable y recomienda la puesta en marcha de la empresa en base de los fundamentos propuestos en las proyecciones, en cuanto al uso del crecimiento de la industria y la inflación proyectada. Además, es muy importante tomar en cuenta las políticas financieras de cuentas por cobrar y pagar y la acumulación de utilidades, con el fin de alcanzar los indicadores de valoración alcanzados por los flujos del proyecto e inversionista.

Por lo mencionado anteriormente, y sustentado en los análisis realizados a lo largo de este documento se puede concluir que el plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique a la fabricación de calzado casual usando tela PET y residuos de café es viable y rentable. Se recomendaría que, al cabo de 5 años, una vez ya posicionada la marca en el mercado, se analice la posibilidad de establecer un punto de venta propio en un centro comercial para poder abarcar un mayor número de consumidores e incrementar las ventas.

Referencias:

- INEC. (2018). *Proyección por edades Provincias 2010-2020 y nacional*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/ACICAM>. (Enero de 2017). *Como va el sector?* Obtenido de Asociación Colombiana de Industriales del calzado: file:///C:/Users/camel/Downloads/comovaelsector_enero%202017.pdf
- Banco Mundial. (2017). *Pago de Impuestos*. Obtenido de Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#paying-taxes>
- BCE. (2016). *Cuentas Nacionales Anuales*. . Obtenido de Tablas Oferta Utilización (TOU) período 2008-2013: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Calzado Ecuador. (05 de Octubre de 2009). *Producción de Calzado Ecuatoriano con asesoría brasileña*. Obtenido de Calzado Ecuador: http://www.calzadoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4:produccion-de-calzado-ecuatoriano-con-asesoria-brasilena&catid=1:calzado&Itemid=3
- Cámara de Comercio de Cali. (Febrero de 2017). *Enfoque competitivo*. Obtenido de Informes Económicos: <http://www.ccc.org.co/file/2017/02/Informe-N86-EC-Pisando-fuerte.pdf>
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (7 de Marzo de 2016). *Tungurahua abarca el 44% de producción en calzado ecuatoriano*. Obtenido de CIT: <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>

- CEPAL. (2017). *CEPAL Naciones Unidas*. Obtenido de Indicadores de Cambio Climático:
https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/s5_rquirolga_estadisticas-indicadores-cambio-climatico_0.pdf
- CO2Shoe- INESCOP. (29 de Noviembre de 2017). *LIFE12 ENV/ES/000315*.
 Obtenido de Footwear carbon footprint:
http://www.co2shoe.eu/images/Articles/docs/PublicFinalreport_CO2Shoe.pdf
- Colino. (2017). *Tendencias*. Obtenido de Vida Sana Ecuador:
<http://www.vidasanaecuador.com/2017/11/tendencias-otono-invierno-20172018-la.html>
- Cortez, E. (2018). Dueño franquicia Makiatto. (C. Reyes, Entrevistador)
- Gutiérrez, P. (2017). *Textiles*. Obtenido de ProEcuador:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/01/24/nota/6013441/textileros-buscan-mas-mercado-colombiano>
- INEGI. (2014). *Estadísticas a propósito de la Industria del calzado 2014*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía:
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068332.pdf
- Kotler & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- LegisComex. (Septiembre de 2012). *TEXTILES Y CONFECCIONES EN COLOMBIA*. Obtenido de LegisComex:
<https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/documento-completo-estudio-de-mercado-sector-textil-confecciones-colombia-2012-actualizado-legiscomex.pdf>

- Líderes. (16 de Agosto de 2016). *24 millones de pares de zapatos fabrica Ecuador*. Obtenido de Revista Líderes:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/zapatos-fabrica-empresa-economia.html>
- MIPRO. (2017). *SUBSECRETARIA DE MIPYMES Y ARTESANIAS*. Obtenido de OAS: <http://www.oas.org/en/sedi/desd/iadialogues/wg/docs/Ecuador-FORMULARIO-DE-EXPERIENCIAS-EXITOSAS-OEA.pdf>
- Modaes. (20 de Octubre de 2017). *Ecuador busca proteger la industria textil y del calzado*. Obtenido de modaes latinoamérica:
<https://www.modaes.com/entorno/ecuador-busca-proteger-su-industria-del-calzado-y-textil-mediante-el-cambio-de-aranceles.html>
- Moreno, L. (12 de Julio de 2017). *Discurso de la Ministra de Industrias y Productividad*. Obtenido de MIPRO: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/Discurso-FICCE-2017.pdf>
- Moreno, L. (12 de Julio de 2017). *Discurso de la Ministra de Industrias y Productividad, Eva*. Obtenido de MIPRO: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/Discurso-FICCE-2017.pdf>
- Moreta, M. (16 de Agosto de 2016). *24 millones de pares de zapatos fabrica Ecuador*. Obtenido de Revista Líderes:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/zapatos-fabrica-empresa-economia.html>
- Ofecomes Quito. (Diciembre de 2017). *ICEX*. Obtenido de El mercado de moda y calzado ecuador: <file:///C:/Users/camel/Downloads/DOC2018778825.pdf>
- Oleas, J. (Marzo de 2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Obtenido de FLACSO:
<https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/wgksn2ckftv2mex9rh3s2uijscz1z8.pdf>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: The Free Press.

ProExport Colombia. (2017). *Análisis Calzado- ProExport Colombia*. Obtenido de Colombia Trade:

http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf

Rendón, O. (19 de Septiembre de 2015). *Sector calzado quiere innovar* . Obtenido de El Mundo:

http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector_calzado_quiere_innovar.php#.WtQQL4jwZRY

Schupnik, F. M. (s.f.). *EL CÁLCULO DEL PRECIO DENTRO DE LA PRODUCCIÓN*. Obtenido de Gestipolis: FMW Schupnik - oocities.org

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN . (2017). *Reglamentos Técnicos generan competencia leal y garantizan calidad*. Obtenido de Dirección de Comunicación: <http://www.normalizacion.gob.ec/reglamentos-tecnicos-generan-competencia-leal-y-garantizan-calidad/>

Uhlig, D. K. (2018). *Los cuatro tipos de objetivos de la fijación de precios*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/los-cuatro-tipos-de-objetivos-de-la-fijacin-de-precios-6141.html>

Valdés, P. (17 de 09 de 2018). *¿Qué es el inbound marketing?* Obtenido de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2014). *Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva*. Obtenido de vicepresidencia.gob: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/Estrategia.pdf>

Villamizar, F. R. (2017). *Superintendencia de Sociedades- Colombia*. Obtenido de DESEMPEÑO DEL SECTOR: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf>

Villavicencio, L. (2018). Presidenta CALTU. (C. Reyes, Entrevistador)

- Viteri, J. (02 de Junio de 2010). *Aplicación de un Arancel Mixto para Calzados, Textiles y Maquinaria de la Industria Azucarera*. Obtenido de blog todo comercio exterior: <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/06/arancel-mixto-calzado-textiles.html>
- W. Chan Kim, R. M. (2005). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Harvard Business Review.
- Zambrano, R. (2017). *Sector calzado analiza situación actual y perspectivas de crecimiento*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

ANEXOS

Anexo #1- Preguntas de Investigación e Hipótesis

1. ¿Qué cantidad de quiteños entre 15-60 años, con una tendencia ecológica, estarían dispuestos a comprar un par de zapatos hechos de tela PET y de residuos de café?
 - Se afirma que el 60% de quiteños, entre 15- 60 años, con una tendencia ecológica, estarían dispuestos a comprar un par de zapatos hechos de tela PET y de residuos de café
Ho: $\mu = 60\%$
 - Se rechaza la afirmación de que el 60% de quiteños, entre 15- 60 años, con una tendencia ecológica, estarían dispuestos a comprar un par de zapatos hechos de tela PET y de residuos de café
H1: $\mu < 60\%$
2. ¿Qué precio consideran justo los quiteños entre 15-60 años, para un par de zapatos de tales características?
 - Se afirma que el 40% de los quiteños entre 15-60 años consideran el precio más alto como el más justo para este zapato
Ho: $\mu = 40\%$ escogen precio más alto
 - Se rechaza la afirmación de que el 40% de los quiteños entre 15-60 años consideran el precio más alto como el más justo para este zapato
H1: $\mu < 40\%$
3. ¿Qué medio les parece más cómodo a los quiteños entre 15-60 años que compran zapatos frecuentemente, para poder recibir publicidad e información del producto?
 - Se afirma que el 60% de los quiteños entre 15-60 años que compran zapatos frecuentemente, para poder recibir publicidad e información del producto
Ho: $\mu = 60\%$ escogen redes sociales como principal medio
 - Se rechaza la afirmación de que 60% de los quiteños entre 15-60 que compran zapatos frecuentemente, para poder recibir publicidad e información del producto
H1: $\mu < 60\%$
4. ¿Dónde consideran los quiteños entre 15-60 años, que sería más cómodo o práctico, poder adquirir este producto?
 - Se afirma que el 60% de los quiteños entre 15-60 años prefieren adquirir el producto en un local especializado
Ho: $\mu = 60\%$ escogen local o tienda especializada
 - Se rechaza la afirmación de que el 60% de los quiteños entre 15-60 años prefieren adquirir el producto en un local especializado
H1: $\mu < 60\%$

5. ¿La frecuencia de compra de los quiteños entre 15-60 años para este producto es mayor a 1 par cada mes?

- Se acepta la afirmación que el 15% de los quiteños entre 15-60 años compran más de 1 par de zapatos al mes

Ho: $\mu = 15\%$ tienen una frecuencia de compra alta (1 vez al mes)

- Se rechaza la afirmación de que el 15% de los quiteños entre 15-60 años compran más de 1 par de zapatos al mes

H1: $\mu < 15\%$

6. ¿Los quiteños entre 15-60 años consideran importante el impacto del plástico en el medio ambientales?

- Se acepta la afirmación que el 65% de los quiteños entre 15-60 años tienen un alto interés por este tema

Ho: $\mu = 65\%$ escogen local o tienda especializada

- Se rechaza la afirmación de que el 65% de los quiteños entre 15-60 años tienen un alto interés por este tema

- H1: $\mu < 65\%$

Anexo #2- Matriz de Correlación

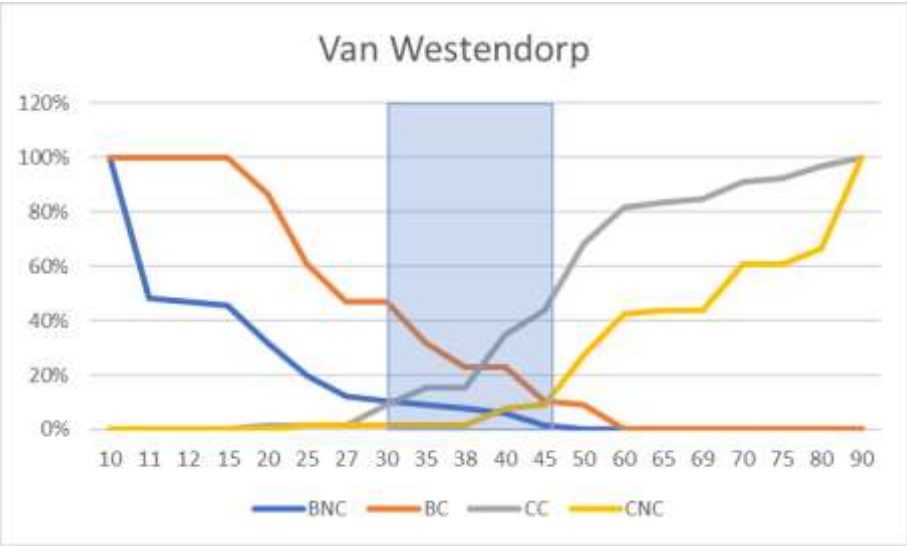
Anexo#3- Infografía (Resultados Investigación Cuantitativa):



Anexo#4- Tablas Dinámicas (Análisis Cuantitativo):

Tabla #1- Precio Justo

Sum of 10. Qué precio entre \$10 y \$90 consideraría un precio justo para este producto?	
15.00	0.65%
20.00	0.87%
25.00	16.30%
29.00	1.26%
30.00	16.95%
32.00	1.39%
35.00	18.25%
40.00	20.86%
45.00	3.91%
50.00	13.04%
60.00	2.61%
90.00	3.91%
Grand Total	100.00%



	BNC	BC	CC	CNC
10	100%	100%	0%	0%
11	48%	100%	0%	0%
12	47%	100%	0%	0%
15	45%	100%	0%	0%
20	32%	86%	2%	0%
25	20%	61%	2%	2%
27	12%	47%	2%	2%
30	11%	47%	9%	2%
35	9%	32%	15%	2%
38	8%	23%	15%	2%
40	6%	23%	35%	8%
45	2%	11%	44%	9%
50	0%	9%	68%	27%
60	0%	0%	82%	42%
65	0%	0%	83%	44%
69	0%	0%	85%	44%
70	0%	0%	91%	61%
75	0%	0%	92%	61%
80	0%	0%	97%	67%
90	0%	0%	100%	100%

Count of 2. ¿EStADAD		15.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00	27.00	33.00	34.00	35.00	38.00	39.00	41.00	43.00	44.00	45.00	46.00	47.00	48.00	49.00	50.00	51.00	52.00	53.00	55.00	56.00	57.00	59.00	Grand Total
SI		1.52%	4.55%	4.55%	10.61%	7.58%	10.61%	1.52%	1.52%	1.52%	1.52%	1.52%	1.52%	3.03%	4.55%	1.52%	1.52%	1.52%	3.03%	1.52%	1.52%	6.06%	1.52%	1.52%	0.00%	3.03%	0.00%	1.52%	1.52%	81.82%
NO		0.00%	0.00%	3.03%	0.00%	7.58%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.52%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.52%	0.00%	0.00%	0.00%	1.52%	1.52%	1.52%	0.00%	0.00%	18.18%
Grand Total		1.52%	4.55%	7.58%	10.61%	15.15%	10.61%	1.52%	1.52%	1.52%	3.03%	1.52%	1.52%	3.03%	4.55%	1.52%	1.52%	1.52%	3.03%	1.52%	3.03%	6.06%	1.52%	1.52%	1.52%	4.55%	1.52%	1.52%	1.52%	100.00%

Tabla #5- Género/Frecuencia de compra

¿ Con qué frecuencia compra un par de zapatos?	Género		
	Femenino	Masculino	Grand Total
1-6 meses	33.33%	22.73%	56.06%
1 año-2 años	25.76%	12.12%	37.88%
Más de 2 años	0.00%	6.06%	6.06%
Grand Total	59.09%	40.91%	100.00%

Tabla #6- Medio de Comunicación/Frecuencia

¿Con qué frecuencia compra un par de zapatos?	17. Canal de información						Grand Total
	Blogs	Redes sociales	Revistas	Radios	Opinion cercanos	(blank)	
1-6 meses	0%	15%	6%	3%	15%	129%	56%
1 año-2 años	6%	21%	3%	0%	8%	76%	38%
Más de 2 años	3%	0%	0%	0%	3%	12%	6%
Grand Total	9%	36%	9%	3%	26%	217%	100%

Tabla #7- Conciencia ambiental/Dispuesto a comprar

2. ¿Estaría dispuesto a usar zapatos de tela PET y residuos de café?	Se considera como una persona con una conciencia ambiental...				Grand Total
	Alta	Media	Baja		
SI	15.15%	62.12%	4.55%		81.82%
NO	1.52%	15.15%	1.52%		18.18%
Grand Total	16.67%	77.27%	6.06%		100.00%

Tabla #8- Edad /Medio de comunicación

Edad	Redes Sociales	Página web de la empresa	Revistas	Canal de YouTube	Promoción con otra marca
15	0%	2%	0%	0%	2%
19	5%	0%	0%	0%	3%
20	6%	3%	0%	0%	2%
21	9%	3%	0%	2%	0%
22	14%	6%	0%	0%	2%
23	11%	3%	0%	2%	2%
27	2%	2%	0%	0%	0%
33	0%	0%	0%	0%	2%
34	2%	0%	0%	0%	0%
35	3%	0%	0%	0%	0%
38	2%	0%	0%	0%	0%
39	2%	0%	0%	0%	0%
41	3%	0%	0%	2%	0%
43	5%	0%	0%	0%	0%
44	2%	2%	0%	0%	0%
45	2%	2%	0%	0%	0%
46	2%	0%	2%	0%	0%
47	3%	3%	0%	0%	0%
48	2%	0%	2%	0%	0%
49	3%	2%	0%	0%	2%
50	5%	3%	0%	2%	0%
51	0%	2%	2%	0%	0%
52	2%	0%	2%	0%	0%
53	2%	0%	0%	0%	2%
55	5%	3%	2%	0%	0%
56	2%	2%	0%	0%	0%
57	2%	0%	0%	0%	0%
59	2%	0%	0%	0%	0%
Grand Total	89%	35%	8%	6%	14%

Tabla #9- Conciencia ambiental/Impacto plástico

Usted se considera como una persona con una conciencia ambiental...	Tema ecológico fundamental			
	Impacto plástico	Reciclaje organicos	Huella de carbono	Total general
Alta	90.91%	9.09%	0.00%	100.00%
Media	64.71%	21.57%	13.73%	100.00%
Baja	50.00%	25.00%	25.00%	100.00%
Total general	65.60%	20.80%	13.60%	100.00%

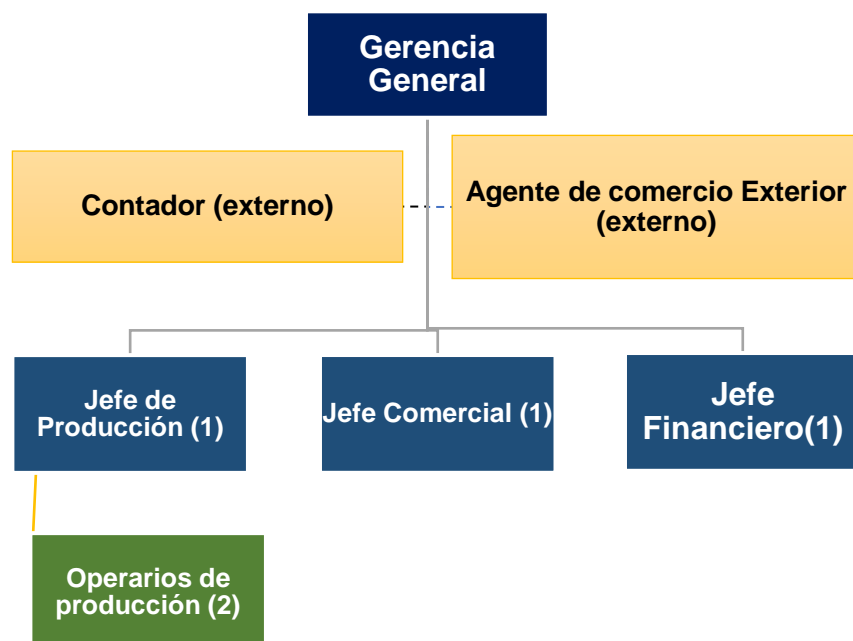
Anexo#5- Diseño/ Prototipo caja cartón:



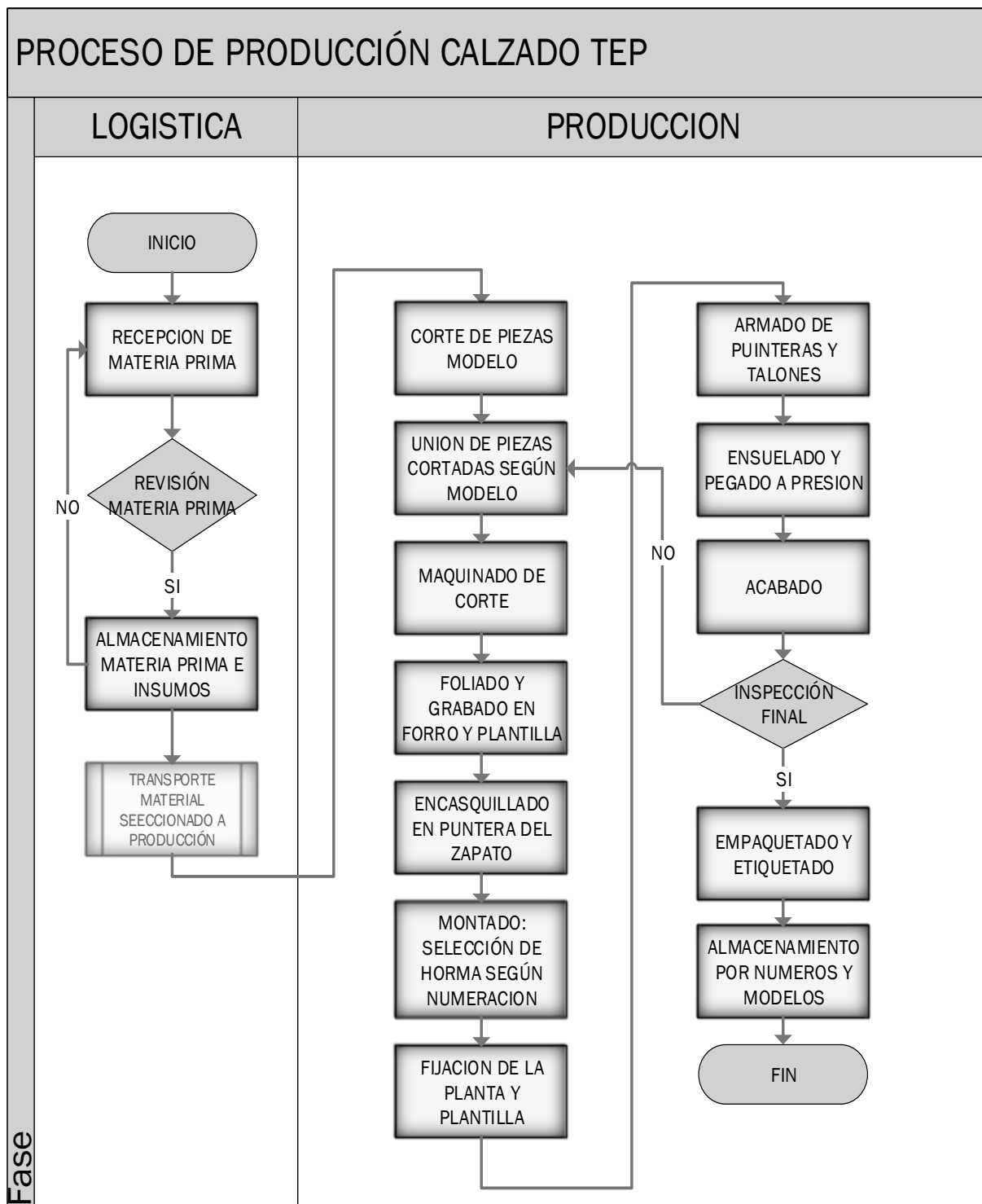
Anexo#6- Análisis Tiempo de Producción:

Descripción actividades producción calzado	Responsable	Tiempo (minutos)
Corte de piezas	Operario	5
Unión de piezas cortadas según modelo	Operario	5
Maquinado de corte	Operario	2
Foliado, grabado en forro y puntilla	Operario	3
Encasquillado en puntera del zapato	Operario	4
Montado: Selección de horma según numeración	Operario	4
Fijación de planta y plantilla	Operario	3
Armado de punteras y talones	Operario	5
Ensuelado y pegado a presión	Operario	2
Acabado	Operario	7
Control de calidad, inspección final del producto	Jefe de Producción	4
Empaquetado y etiquetado	Operario	4
Almacenamiento del producto final	Asistente de logística	4
Tiempo estimado proceso producción:		52

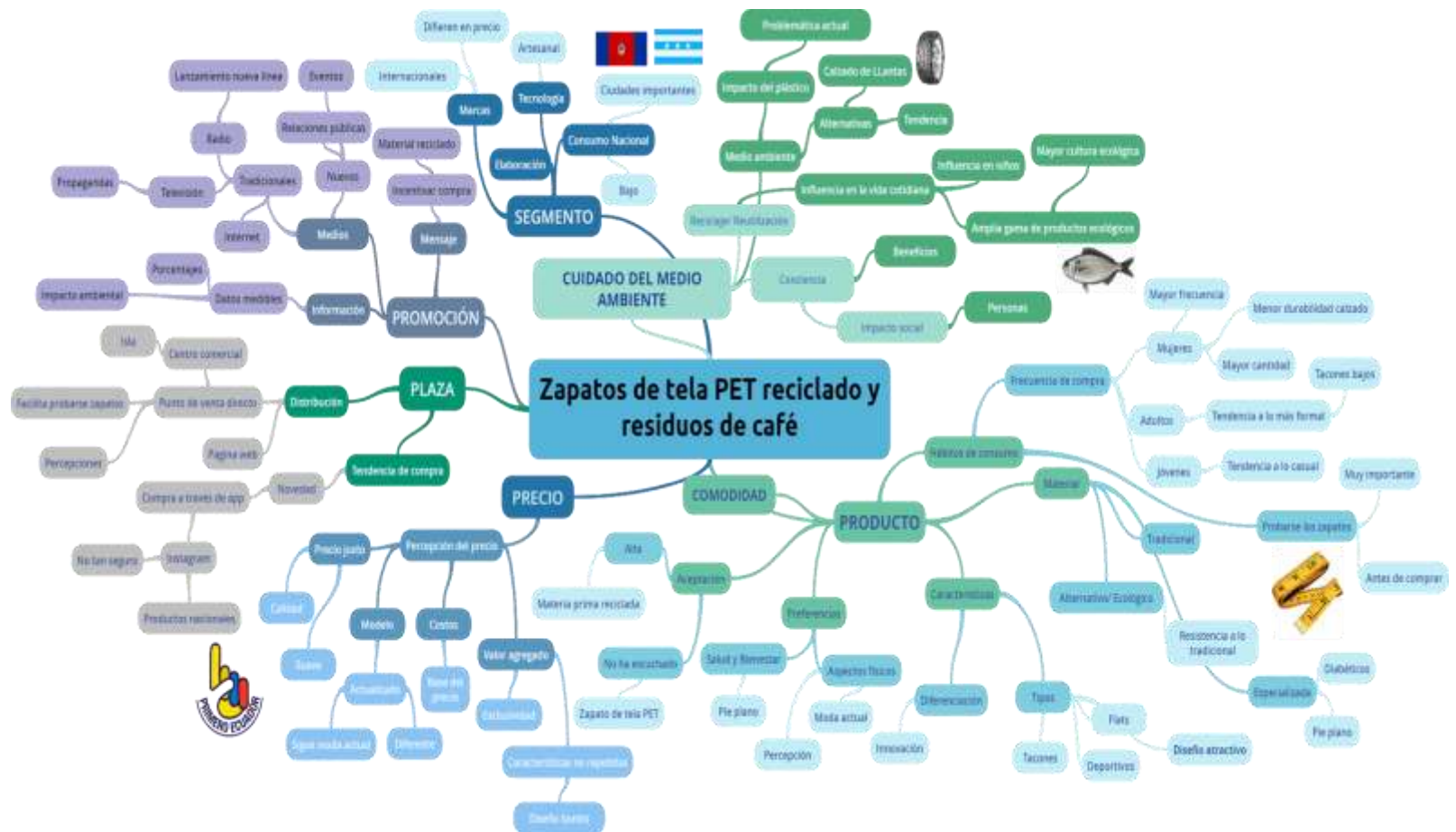
Anexo#7- Matriz Organigrama:



Anexo#8- Proceso Productivo Calzado TEP:



Anexo#9- Mapa mental Investigación Cualitativa:



Anexo#10- Grabaciones Investigación Cualitativa:

Enlace para acceder a entrevista Lilia Villavicencio- CALTU:

<https://drive.google.com/file/d/0Bz2hqrC1j3JLN3E0Y3gwXzZsbkVIZjlyV3FEbGRtdVJIOHM4/view?usp=sharing>

Enlace para acceder a entrevista Edmundo Cortez- Makiatto:

<https://drive.google.com/file/d/0Bz2hqrC1j3JLWmdTcElldU13anJjYURUOUtOQ05XcUh6d2Vz/view?usp=sharing>

Enlace para la grabación del focus group realizado:

<https://youtu.be/rC8yNPaQgeY>

