



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO PARA MUJERES  
EMBARAZADAS CON PLANTILLAS DE GEL IMPORTADAS DESDE  
COLOMBIA

AUTOR

María Belén Armendáriz Lozada

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO PARA MUJERES  
EMBARAZADAS CON PLANTILLAS DE GEL IMPORTADAS DESDE  
COLOMBIA.

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

Profesor Guía

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA

Autor

María Belén Armendáriz Lozada

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de negocio para la creación de una empresa de fabricación y comercialización de calzado para mujeres embarazadas con plantillas de gel importadas desde Colombia, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Belén Armendáriz Lozada, en el semestre 2018 – 2, 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”

---

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA.

C. C: 1709267668

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocio para la creación de una empresa de fabricación y comercialización de calzado para mujeres embarazadas con plantillas de gel importadas desde Colombia, de la estudiante María Belén Armendáriz Lozada, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

José Navarrete Martínez

C. C: 1714316500

## **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”

---

María Belén Armendáriz Lozada

C.I. 1804135968

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios, mis padres, mi hermana y mi sobrino; que son quienes me dieron la fortaleza y el apoyo incondicional para poder cumplir cada una de mis metas.

A mi tutor y demás profesores, quienes se han tomado el arduo trabajo de formarnos como profesionales; a mis compañeros y amigos, quienes a lo largo de mi carrera estuvieron a mi lado en cada paso, demostrando su interés y brindándome su cariño y afecto.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis abuelos, que se encuentran en el cielo, quienes de seguro están orgullosos de cada meta cumplida y siempre se encontraran cuidando y protegiendo cada paso dado a lo largo de mi vida.

A mis padres Juan y Mónica, por el sacrificio y esfuerzo que han puesto en mí, quienes con sus palabras de aliento me brindaron el coraje y la confianza necesaria para no decaer y cumplir siempre mis retos; por el apoyo, los consejos, por creer en mí y permitirme alcanzar mis ideales.

Ustedes son los seres a quienes dedico y dedicare cada logro alcanzado en mi vida.

## RESUMEN

El presente documento concentra información referente a la posibilidad de generar un negocio relacionado con una importante industria del país, esta es la elaboración de calzado, concentrado en un segmento importante de la sociedad, como son las mujeres que están en etapa de gestación. Para diferenciar el calzado de la competencia, se emplea como insumo principal a las plantillas de gel importadas desde Colombia.

Este producto presta una ventaja especial a las mujeres embarazadas debido a su capacidad de brindar comodidad y permite una suave amortiguación en el contacto con el piso, evitando la inflamación de las piernas y vasos capilares. Se ha escogido Colombia, debido a la que es un país con una fuerte tecnología en la elaboración de plantillas y materiales para la producción de zapatos, que son uno de los principales productos que exporta el mencionado país, a este aspecto se debe agregar la facilidad comercial entre los dos países.

La marca que se busca posicionar en el mercado es Pettite Mere, que significa pequeña mamá en francés, de esta manera, se transmite un mensaje directo al mercado objetivo. Los colores de la empresa buscan representar calidez como lo hace una madre con su bebé. En el campo financiero, la empresa planea obtener un retorno a su inversión inicial desde el año 1, siendo el umbral de recuperación del capital invertido en el año 4. La valoración del proyecto es positiva porque tiene una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento calculada con información de mercado, esto permite recomendar su ejecución en los términos planificados en el plan de negocios.



## **ABSTRACT**

This document concentrates information regarding the possibility of generating a business related to an important industry in the country, this is the production of footwear, concentrated in an important segment of society, such as women who are in the gestation stage. To differentiate the footwear from the competition, it is used as the main input to gel insoles imported from Colombia.

This product gives a special advantage to pregnant women due to its ability to provide comfort and allows a soft cushioning in contact with the floor, preventing inflammation of the legs and capillaries. Colombia has been chosen, because it is a country with a strong technology in the development of templates and materials for the production of shoes, which are one of the main products exported by that country, to this aspect should be added the commercial facility between the two countries.

The brand that seeks to position in the market is Petite Mere, which means small mom in French, in this way, a direct message is transmitted to the target market. The colors of the company seek to represent warmth as a mother does with her baby. In the financial field, the company plans to obtain a return on its initial investment from year 1, with the recovery threshold of the capital invested in year 4. The valuation of the project is positive because it has an internal rate of return higher than the rate discount calculated with market information, this allows to recommend its execution in the terms planned in the business plan.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
<b>2. ANALISIS ENTORNOS</b> .....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo de Ecuador .....	3
2.1.1 Entorno externo de Colombia .....	8
2.1.2. Análisis de la Industria .....	11
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	12
2.2 Matriz EFE .....	16
2.3 Conclusiones análisis entornos .....	16
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	18
3.1.1 Investigación cualitativa .....	18
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	22
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	24
4.2 Definición de modelo de modelo de negocio .....	27
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	29
5.1 Estrategia general de marketing .....	29
5.1.1 Mercado objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de Valor .....	30
5.2 Mezcla de marketing.....	31
5.2.1 Producto .....	31
5.2.2 Precio.....	35
5.2.3. Plaza.....	37

5.2.4. Promoción.....	39
5.2.5 Proyección de costos marketing mix.....	41
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	41
6.1.1 Misión .....	41
6.1.2. Visión .....	41
6.1.3. Objetivos estratégicos.....	41
6.2. Plan de operaciones .....	43
6.2.1. Estrategia Operacional .....	43
6.2.2. Mapa de procesos .....	44
6.2.4. Ciclo de operaciones .....	45
6.3 Estructura Organizacional.....	46
6.3.1. Estructura Legal.....	46
6.3.2. Diseño Organizacional.....	47
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
7.1 Proyección de ingresos y gastos .....	48
7.1.1 Proyección de ingresos.....	48
7.1.2 Proyección de costos y gastos .....	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	50
7.2.1 Inversión inicial .....	50
7.2.2 Capital de trabajo.....	51
7.2.3 Estructura de capital .....	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.3.1 Proyección de estado de resultados.....	51
7.2.2 Proyección de estado de situación financiera.....	52
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	53
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	54
7.4 Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la	

tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	54
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.3 Criterios de valoración.....	55
7.5 Índices financieros.....	55
8. CONCLUSIONES.....	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	62

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El presente proyecto surge como una respuesta al creciente mercado de mujeres en etapa gestante. Actualmente, la demanda de productos para mujeres embarazadas que sean nacionales y de alta calidad es muy grande. Sin embargo, la mayoría de productos existentes para este segmento no ofrecen un valor agregado, y tampoco buscan satisfacer las necesidades más grandes de las mujeres en esta etapa. Hoy en día, el mercado exige un producto con un beneficio mayor. Es por esto que pensando en aquellas personas se decide crear un zapato el cual no solamente cuente con un gran diseño, sino que también representa la comodidad y confort al caminar, pensando en el peso extra que cargan las mujeres en estado de gestación.

La industria de calzado particularmente en Ecuador es extensa, y gracias a que nuestro país es gran productor de cuero de alta calidad se puede observar una gran ventaja no solamente en el mercado nacional, sino también en el internacional. La producción y comercialización de calzado tiene un alto índice de aceptación, gracias al apoyo que el país brinda a los productores. Sin embargo, el calzado que existe en el mercado no ofrece el confort de las plantillas de gel, es por esto que, con la idea de satisfacer esta necesidad, nace el presente proyecto, ya que cada vez más las mujeres embarazadas buscan un calzado que les permita caminar con la mayor comodidad posible y sin lastimar sus pies. Hoy en día, las mujeres en estado de gestación buscan productos que permitan mejorar su comodidad en el tiempo que dura la gestación, y ya que no hay una gran oferta de este tipo de productos, se busca incrementar la oferta y que mejor con un plus para satisfacer más necesidades.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de zapatos, con plantillas de gel para mujeres embarazadas, importadas desde Colombia.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Determinar la importancia de las variables del macroentorno de Ecuador y Colombia, para así poder evaluar el desempeño de la industria en cada uno de estos países.
- Definir las necesidades y preferencias del posible mercado potencial, y a su vez cuantificar la aceptación del producto, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Evaluar el entorno competitivo de la industria del calzado, considerando la propuesta de valor del producto y la mejor forma de potencializarlo.
- Implementar una estrategia general de marketing, que permita la fijación de un mercado objetivo concreto, en respuesta a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Cuantificar la demanda potencial del producto, así como la participación del mercado esperada, y designar un precio estimado mediante la aplicación de modelos estadísticos.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto, para así poder determinar el posible precio del producto y la rentabilidad del negocio, a su vez realizar un análisis de los diferentes índices financieros.

## **2. ANALISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo de Ecuador**

##### **Entorno político y legal**

Ecuador es un país que se ha caracterizado en los últimos años por los cambios drásticos en lo que respecta a las leyes y la política; el país lamentablemente no se encuentra en una situación política muy estable. En cuanto a la corrupción, Ecuador dentro del índice CPI, se ubica en el puesto 117, con 33 puntos en el año 2017, el mismo que ha ido disminuyendo ya que en el año 2016 y 2015 conto con un promedio de 35 puntos, en cuento al nivel de aceptación de la existencia de corrupción, mientras que los países vecinos como son Colombia y Perú se encuentran en el puesto 96, ambos con 37 puntos para el 2017 (Transparency Internacional, 2018).

Por otra parte, se puede recalcar que, según el Banco Central, Ecuador tiene un riesgo país (EMBI+) de 562 puntos, al estar por encima de la media, nos quiere decir que el país está en un alto riesgo, lo que disminuye la inversión extranjera y por lo tanto indica una señal negativa para los inversores locales (Banco Central del Ecuador, 2018).

En cuanto al índice de libertad económica 2018, Ecuador se encuentra en el puesto 165 de 180 países, con un puntaje de 48,5%, de bajo de Argentina que se encuentra en el puesto 144 y Brasil en el puesto 153 (The Heritage Foundation, 2017).

Una gran fortaleza que se puede visualizar en esta industria, es que el gobierno ayuda a los productores, por lo mismo se implementó salvaguardias cambiarias, las mismas que consistieron en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones, estas varían del 5% al 45%, esto con el fin de poder regular el nivel general de las importaciones y ayudar a equilibrar la balanza de pagos (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).

Sin embargo, las salvaguardias tenían un periodo de vencimiento de 15 meses, por lo mismo que en abril del 2016, comenzó la etapa de desmantelamiento de las mismas, disminuyendo los porcentajes del 15% al 10%, del 35% al 23% y quedando eliminada la salvaguardia del 5%; Hasta mediados del año 2017 en donde las mismas quedaron eliminadas completamente (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Se generó también el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, el cual según proyecciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), representará para el Ecuador un incremento del 0,10% en el PIB, del 0,15% en el consumo y un 0,13% en la inversión, además de ser un factor positivo en la generación de empleos e ingresos para la población (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).

Otro factor importante dentro del ámbito político es en gran parte el acuerdo Nacional por la Producción y el Empleo, como parte de una iniciativa del Ministerio de Industrias y Productividad. Este acuerdo le da principalmente para fortalecer el entorno productivo, lo cual es un gran beneficio para el proyecto.

El acuerdo que beneficiaría para el presente proyecto es el que tiene Ecuador con Colombia, que son los Tratados de Libre Comercio que tienen estos dos países, el arancel seleccionado para este producto es el 64.06.90.10 el cual posee un arancel ADVALOREM del 15%, sin embargo si se importa desde Colombia con un certificado de origen tiene un ADVALOREM del 0% gracias al programa de liberación de la Comunidad Andina que permite una exoneración del derecho arancelario, tiene un FODINFA del 0,5%, y un IVA del 12%.

Además, un factor muy importante que se considera es que según el portal informativo Trademap, Colombia es el principal proveedor de plantillas a Ecuador, con cantidades que han ido aumentando en 2014 con 409,032 kilogramos y en el 2016 con 166,596 kilogramos por cantidad importada. Ecuador y Colombia tienen una gran relación, se puede comprobar esto, gracias a los acuerdos de los cuales son partes, como lo es el Acuerdo de la Comunidad Andina de Naciones CAN (TRADEMAP, 2017).



## Entorno económico

El Ecuador en este momento está pasando por una dura etapa en el aspecto económico, según el presidente Lenin Moreno en un discurso dado sobre la situación económica del país. El mandatario, además, recalcó que ha tenido que recurrir a financiamiento externo e interno, ya que el país no cuenta con los recursos necesarios; Por lo mismo, Ecuador requiere nuevas fuentes de endeudamiento, según Mauricio Pozo ex ministro de finanzas, el país requiere de \$10.000 millones de liquidez para el año 2017, lo que se podría conseguir gestionando un bono con organismos multilaterales y otros gobiernos (Pozo, 2017).

Según el Banco Central la economía ecuatoriana creció en el tercer trimestre del 2017; el mismo año, el producto interno bruto (PIB) del país incrementó, con una variación del 2.6% casi el doble que el año anterior, lo que significa una gran oportunidad, ya que al crecer el PIB da como resultado más producción, por ende, más empleo, y más oportunidades para los negocios; mientras que para el tercer trimestre del 2017 el PIB a precios constantes ascendió a 17.892 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2018).

En cuanto a la variación interanual del PIB, las actividades económicas que presenta una tasa de variación positiva fueron la refinación del petróleo con un 47,2%, actividades de servicios financiero con un 13,8% y correo y comunicaciones con un 9,1%. Cabe recalcar el Valor Agregado Bruto de la industria manufacturera registro también una tasa de variación positiva de 0,3% con respecto al segundo trimestre del 2017 (Banco Central del Ecuador, 2018).

La inflación anual del IPC a diciembre de cada año, muestra una gran disminución con un 1,12 en diciembre del 2016 y un -0,20 en diciembre del 2017; mientras que la inflación mensual decreció en un 0.03% a febrero del 2018, lo que es una gran fortaleza, ya que si la inflación sigue bajando y logramos tener más estabilidad puede mejorar así el bienestar de la población (Banco Central del Ecuador, 2018).

La balanza comercial según el Banco Central del Ecuador en el 2017 tuvo un superávit de 345,6 millones de dólares los cuales correspondieron al incremento de las exportaciones petroleras y no petroleras, sin embargo, se espera que el Ecuador termine el año con un superávit, pero también de productos no petroleros, ya que se debería dejar de depender tanto en el petróleo (Banco Central del Ecuador, 2018).

Por otro lado, las tasas de interés del país han sido relativamente estables, sin grandes variaciones, la tasa activa ha ido disminuyendo con un 7,26% en marzo del 2018, mientras que en el mismo mes en 2017 presentó un 8,14%; Mientras que la tasa pasiva se encuentra con un 4,16% a marzo del 2018, la misma que se ha mantenido estable durante el 2017, siendo la tasa más alta la de febrero de este año con un 5,06% (Banco Central del Ecuador, 2018).

### **Entorno social, ambiental y cultural**

Según el Censo del 2010 existen 14.483.499 habitantes en el Ecuador, la misma que ha tenido una tasa de crecimiento del 1,95% con respecto al 2001. Con respecto a las principales ciudades del Ecuador como Quito para el año 2020, cuenta con 2.720.000 habitantes, mientras que Guayaquil cuenta con 2.780.000 y Cuenca con 630.000. Ecuador cuenta con una población relativamente joven, ya que el 8,3% de la misma se encuentra entre los 25 a 29 años, y en la ciudad de Quito, para el 2020, un 53,3% de mujeres en la capital estará en edad reproductiva; entre los 15 y 49 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

En cuanto a los indicadores laborales a marzo del 2017, a nivel nacional se tiene que el 70,1% de la población total esta, en edad de trabajar, mientras que el 68,9% forma parte de la población económicamente activa, de las mismas el 95,6% de esas personas tienen empleo. Además, se puede observar una mejora en la población con empleo, mientras que el desempleo ha disminuido con respecto al año anterior, contando con un 4,4% a nivel nacional en marzo del 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Por otro lado, la pobreza nacional ha mantenido una tendencia a la baja, contando con un 36,7% en el año 2007 y disminuyendo 15,2 puntos para el año 2017 con un 21,5%; sucedió lo mismo con el coeficiente de Gini, el mismo que tiene un porcentaje de 0,43 para diciembre del 2017, mostrando que la medida de desigualdad a nivel urbano se redujo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Un aspecto muy importante que se considera para el presente proyecto es que según Ecuador en Cifras la mayoría de ecuatorianos destinan sus gastos en prendas de vestir y calzado, el cual ocupa el cuarto lugar en la tabla de estructura el gasto corriente de consumo monetario mensual, con 7.90% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

### **Entorno tecnológico**

En cuanto al equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional, se puede apreciar que ha disminuido el uso de computadoras de escritorio en un 0,03%, mientras que las computadoras portátiles han aumentado su uso con 13,5 puntos ya que en el 2015 contaba con un 24,8% y para el año 2016 ascendió a 27,6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Además, 9 de cada 10 hogares según el INEC en el año 2016 poseen al menos un teléfono celular, 8,4 puntos más que lo registrado en el año 2012; cabe destacar también, que el 36% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, a pesar de que la cifra aún es un poco baja, tiene una tendencia de crecimiento, ya que, en el 2016, esta cifra aumentó 13,5 puntos más que hace 5 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

Así mismo, al analizar el comportamiento de las personas con respecto a las redes sociales y celulares inteligentes se puede recalcar que el 26,83% poseen un celular smartphone, y el 25,28% utiliza redes sociales activamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018).

## **2.1.1 Entorno externo de Colombia**

### **Entorno político y legal**

Colombia cuenta un riesgo país de 176 puntos, esto quiere decir que Colombia se encuentra en una muy buena posición, ya que a menor riesgo país la liquidez del sistema financiero mejora, suben los precios de los bonos y consecuentemente disminuye el rendimiento lo que conduce a tornar más atractivas las opciones de inversión. Lo que beneficia no solamente al país sino a los socios del mismo, y para el presente proyecto nos indica una luz verde para poder negociar con este país. Adicionalmente, Colombia cuenta con una estabilidad en el índice CPI (Corruption Perception Index), con 37 puntos en los últimos 4 años, y en el puesto 96 debajo de Brasil y Argentina que se encuentran con 37 y 39 puntos respectivamente.

Con respecto a los indicadores de gobernabilidad, según el Banco Mundial, Colombia ha tenido una tendencia negativa con respecto a la estabilidad política y disminución de la violencia, pasando de un -1.3% en el 2013, al 1% en el 2016 (Banco Mundial, 2017).

El mercado en el que se enfoca el presente proyecto se encuentra floreciendo en Colombia, según el portal Trademap las plantillas y materiales para la producción de zapatos, conforman uno de los principales productos que Colombia exporta a Ecuador, lo que nos da una confianza más grande en hacer negocios con el país (Trademap, 2017).

Por otra parte, Colombia tiene un riesgo país (EMBI+) de 198 puntos para el año 2017, solo 14 unidades por encima del registro más bajo que alcanzo en el año 2007, lo que nos quiere decir que entre mayor sea el número, más tendrá que pagar la nación a los inversionistas que compran su deuda, pues el nivel de este valor aumenta si aumenta el riesgo del país.

## **Entorno económico**

Gracias a su tamaño de mercado, la extensión de sus recursos naturales (particularmente esmeraldas, café, petróleo y carbón) y su reputación histórica como un deudor ejemplar, el país ha experimentado un sólido crecimiento durante muchos años (promedio de 3% en los últimos treinta años).

Sin embargo, Colombia ha experimentado recientemente una desaceleración económica moderada, debido a los bajos precios del petróleo (que representa casi el 50% de las exportaciones), la desaceleración económica que enfrentan sus principales socios comerciales y el ajuste monetario para reducir la inflación.

El crecimiento alcanzó el 2% en 2016, el nivel más bajo en los últimos siete años. Según el Banco Mundial, el crecimiento debería alcanzar el 2,5% en 2017, impulsado por proyectos de infraestructura pública y un ligero aumento en los precios del petróleo. La inversión privada también podría repuntar.

Según el Banco Mundial el PIB de Colombia a precios actuales es de 175.848 billones de dólares, la misma que cuenta con un porcentaje de crecimiento anual de 2,5% lo que es un buen factor para el país, ya que aumenta su producción, y en si ayuda a incrementar los factores positivos para la realización del presente proyecto (Banco Mundial, 2017).

Mientras que la inflación, que llegó al 5,8%, empeoró con el ciclo climático de El Niño, que aumentó los precios de los alimentos en el año 2016, mientras que disminuyó para el 2017 con un 4,1% según datos del Banco Mundial (Banco Mundial, 2017).

Las autoridades han tomado medidas para preservar las finanzas públicas (que tienen un déficit crónico), principalmente al imponer restricciones a la emisión de créditos bancarios.

## **Entorno socio-cultural**

Colombia es un país que se destaca por su gente trabajadora, y la amabilidad e inteligencia de la misma. Según DANE (fuente oficial de estadísticas y censos

de Colombia) este país cuenta con una población de 49,701 millones de personas en el año 2018 (DANE, 2018).

Uno de los factores más importantes en Colombia es sin duda la educación hoy en día es vista como una herramienta de equidad, además tiene un fuerte impacto sobre la eficiencia económica. Además, en 2018 la tasa de desempleo se ubicó en un 10,8% aumentando en unos 0,03 puntos en comparación al año anterior, lo mismo ocurrió con la tasa de ocupación la misma que disminuyó de 57,3% a 56,5%.

En lo relacionado con la calidad de vida, en Colombia se puede apreciar que en el año anterior se ha tenido una tendencia ascendiente, ya que las variables van en aumento, como por ejemplo los hogares con vivienda propia totalmente pagada aumento a un 45,2%, lo mismo que sucedió con los hogares con energía eléctrica aumentando con un 99,5% con lo que se puede concluir que el nivel de calidad de vida en Colombia va en aumento (DANE, 2018).

### **Entorno tecnológico**

Hoy en día el factor tecnológico es uno de los principales en cualquier industria, y Colombia lo sabe, ya que la industria de la tecnología va en crecimiento en este país. Principalmente la industria TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) ha sido de gran importancia en los mercados de Colombia, así lo afirmó David Luna Ministro de Tecnologías de Información, el cual dijo: “El panorama es positivo, pues ya tenemos consolidado el acceso a internet y a las TIC para la mayoría de los colombianos.

Colombia en los últimos 5 años, se ubicó dentro del puesto 66 de 137 economías en el foro económico mundial, el mismo que mide los avances tecnológicos e innovación de los países. (Foro Económico Mundial, 2017).

Para el año 2017, Colombia estuvo en el puesto 84 de 176 países, en el índice de desarrollo tecnológico (TIC) que realiza la Unión Internacionales de Telecomunicaciones. A pesar que este país quedó en el mismo puesto que el

año pasado, su puntuación va por encima de algunos países de América Latina como Venezuela, México, Panamá y Perú. (UIT, 2017).

Colombia mejoro en varios aspectos como el uso de internet, el acceso al mismo y también se destaca que por cada 100 habitantes, hay 45 con acceso a internet móvil de banda ancha y apenas el 11,8% acceso de banda ancha fija. (UIT, 2017).

Sin embargo, los últimos datos arrojados por DANE, para el año 2016, el 58,1% de personas usan internet en cualquier lugar del país, de este porcentaje el 70,4% lo usa a través de un teléfono inteligente. Con respecto a los porcentajes de conexión de internet fijo y móvil van aumentando, con un 36,9% y 21,8% respectivamente (DANE, 2018).

### 2.1.2. Análisis de la Industria

El análisis de la industria es consecuentemente importante para una buena realización de un proyecto, por lo mismo se analiza la industria de acuerdo a los lineamientos que tiene el modelo de Porter, en el cual analiza las 5 fuerzas bajo la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

Tabla 1. Clasificación CIIU

<b>Sección</b>	<b>C</b>	<b>Industrias Manufactureras</b>
<b>División</b>	C15	Fabricación de cueros y productos conexos
<b>Grupo</b>	C152	Fabricación de calzado
<b>Clase</b>	C1520	Fabricación de calzado
<b>Subclase</b>	C1520.0	Fabricación de calzado
<b>Actividad</b>	C1520.01	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparato de calzado).
	C1520.01.04	Fabricación de otros tipos de calzado de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparato de calzado).

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); Servicio de Rentas Internas (SRI).

## **2.1.2 Análisis de la industria (Porter)**

### **Ecuador**

#### **Poder de negociación de los proveedores (Baja)**

La capacidad de negociación que tienen los proveedores, depende fuertemente de las características que tenga el sector, en este caso se podría decir que ya que el sector tiene una gran competencia, y un alto número de proveedores que ofrecen lo mismo, el poder de negociación que poseen los proveedores es bajo, esto hace que los clientes siempre busquen un plus distintivo, o un valor agregado en el producto para realizar cualquier compra; según ProEcuador, el país produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año (ProEcuador, 2016).

Es por esto que, al hablar de la industria del calzado, se podría decir que los proveedores no tienen un gran poder de negociación, más bien, los clientes son los que deciden a través de las características que posee el producto como lo puede ser el diseño, o la funcionabilidad del producto. Además, las exportaciones del sector del calzado ascienden a US \$FOB 38,9 mm y sus destinos principales fueron Colombia, Perú y Venezuela (ProEcuador, 2016). Los principales exportadores de la industria son Botris, Chedane y Plasticaucho Industrial.

En el caso del presente proyecto, la ventaja competitiva que tiene el mismo es muy grande, y está dirigido para un segmento en particular que son las mujeres y madres embarazadas. El poder de negociación en el mercado del calzado se podría afirmar que es bajo, ya que los productos que se ofrecen en el Ecuador no solamente son nacionales, sino que también son productos importados, según el COMEX a pesar de las salvaguardias establecidas en el 2008, las importaciones de calzado siguen aumentando y saturando el mercado ecuatoriano, por lo que no se puede establecer un precio por encima del de la competencia (Ministerio de Comercio Exterior, 2017). Sin embargo, con la importación de plantillas de gel, lo que se busca no es solamente conformidad, sino también abaratar costos ante la competencia.



### **Amenazas de productos sustitutos y complementarios (Alta)**

En el caso de la industria del calzado hay una gran variedad de marcas y productos que pueden sustituir y complementar estos artículos. Para el Ecuador al ser un país productor de calzado, se puede considerar que la amenaza de productos sustitutos es alta ya que, para fabricarlo, no solamente se utiliza cuero natural, sino que también puede utilizarse cuero sintético, lo que se refleja en la calidad del producto.

Según Santiago León, ex ministro de Industrias y productividad desde el año 2016 hasta mayo del 2017, hay muchas marcas de gran nombre en el país que producen calzado de muy buena calidad, y también lo contrario; esto tiene un gran impacto en el proyecto, ya que lo que se busca es mejorar la calidad del producto a un precio competitivo, y que se encuentre al alcance de los clientes (Leon, 2016).

Sin embargo, este producto posee un alto margen comercial, lo que conlleva a que tenga un elevado grado de sustitución. La industria del calzado según PROECUADOR “Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año”, lo que representa más de \$560 millones en volumen de ventas y 100.000 plazas de trabajo. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado” debido a estas características y a los productos importados que hay en el mercado, hace que las marcas compitan cada vez más agresivamente para mejorar el producto y ofrecer aquello que el cliente aprecia, haciendo que los mismos tengan una gran variedad al momento de realizar una compra (ProEcuador, 2016).

Por las mismas razones presentadas anteriormente, se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta, y este factor no debe ser descuidado.

### **Intensidad de la rivalidad (Alta)**

Este factor es de gran importancia dentro de una industria. En el sector del calzado la competencia entre rivales es muy alta y agresiva, ya que no solo compiten en el precio sino en una gran cantidad de factores que hace que el

cliente busque siempre distintos productos, es por esto que se necesita estar en una constante innovación.

La presidenta de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) Lilia Villavicencio, afirma que existen varios comerciantes que tratan de atraer el mercado con diferentes tácticas, es por esto que se debe tomar muy en cuenta los precios, la publicidad, los productos y sobretodo calidad, por lo mismo se trabaja conjuntamente con el Ministerio de Industrias y Publicidad, en un programa de capacitación y asistencia técnica para obtener una buena tecnología en la producción del calzado (Villavicencio, L. 2016).

Para este proyecto este factor tiene un gran impacto, ya que como se mencionó anteriormente, existe una gran cantidad de productos importados que representan una intensa rivalidad, ya que al ser empresas multinacionales están bien posicionadas no solamente por el producto, sino por la marca y la publicidad de la misma. Según el INEC, existe un gran desarrollo de esta industria, principalmente en Tungurahua, Azuay, Pichincha y Guayas, con 870 establecimientos que producen zapatos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Además, las exportaciones del sector del calzado ascienden a \$FOB 38.9 millones y sus destinos principales son Colombia, Perú, Guatemala y EEUU. (Caltu, 2016).

A pesar de la recesión que afectó al país en el año 2016, la producción de calzado es una de las principales actividades generadoras de empleo. En donde la provincia de Tungurahua es una de las más fuertes de la región central del país. Según el INEC, Tungurahua cuenta con 62.900 empresas, en donde 6 de cada 10 pares de zapatos se venden a escala nacional (Moreta, 2017). Por lo que se podría decir que la oferta en el sector del calzado se vuelve cada vez más competitiva, y a pesar de que el mercado se abastece también de productos importados, el gobierno brinda incentivos como financiamiento para que la oferta nacional crezca y mejore, para que así los consumidores consideren más atractivos los productos nacionales.

### **Amenaza de nuevos entrantes: (Alta)**

La llegada de nuevos entrantes al mercado, muchas veces se condiciona por la existencia de barreras de entrada, como por ejemplo patentes, economías de escala, requisitos de constitución, entre otros. En este factor, se debe tomar en cuenta que el Ecuador es un país que no presenta demasiadas barreras de entrada para productores nacionales en general, sino que más bien apoya a las pequeñas empresas. Es por esto que muchos negocios hoy en día, se dedican a la producción y comercialización de calzado, además, cabe recalcar que en los últimos cuatro años se ha invertido un millón de dólares, para implementar un centro de diseño en donde se pueda mejorar la calidad, moda y tendencia en el calzado. (Zambrano, Z. 2018).

Según el portal Doing Bussines en Ecuador se demora 56 días para crear una empresa, y los requerimientos no son muchos, es por esto que muchas personas crean sus empresas día a día, y gracias a la ayuda del gobierno, a través de préstamos estatales con ciertas facilidades para los microempresarios, que resultan ser muy atractivos para nuevos proyectos entrantes (Banco Mundial, 2017).

### **Poder de negociación de compradores (Alta)**

El poder de negociación de los compradores se podría decir que es relativamente alto, ya que como existe una gran gama de productos, y un sin número de empresas dedicadas a la elaboración del calzado; por lo mismo los compradores pueden imponer los precios y si el productor desea tener gran cantidad de clientes, lo mejor es tener precios competitivos, los mismos que sean atractivos para el cliente (Albán, X. 2017).

En los puntos anteriores del análisis Porter, se puede observar que, ya que hay una gran cantidad de competidores en el mismo mercado, hace que los consumidores no paguen grandes cantidades por el mismo producto, y se fijen más en factores como la calidad, diseño y marca, es por esto que si se desea ser exitoso en el mercado se debe tener un precio competitivo y que el producto

sea atractivo para el consumidor, así poder lograr captar la atención de los mismos (Industrias Gob, 2017).

## **2.2 Matriz EFE**

La descripción de la matriz de evaluación de factores externos se puede apreciar en el **ANEXO 1**.

## **2.3 Conclusiones análisis entornos**

- Dentro de la industria de calzado en el Ecuador se puede concluir que a pesar de que no hay muchas barreras de entrada, es una gran ventaja el gran apoyo que el gobierno da a este sector, no solamente gracias al financiamiento, sino que también gracias a las barreras que se impusieron para que las personas prefieren comprar productos nacionales a los extranjeros, a pesar de que la situación en el país no es de las mejores, se trata de salir adelante poco a poco con la ayuda del trabajo y la producción ecuatoriana que es de gran calidad, y no solamente se apuesta al sector del calzado, sino a muchos más sectores.
- En el aspecto económico de Ecuador, es muy importante recalcar que la idea de negocio tiene varios aspectos positivos, ya que el gobierno favorece a la producción ecuatoriana, y la idea de negocio va dirigido para un mercado el cual no es muy atendido, como lo son las madres embarazadas.
- Con respecto al entorno social, ambiental y cultural en Ecuador se puede observar cifras favorables con respecto al empleo y al desempleo en el país, además la pobreza tiene una tendencia a la baja lo que refleja que las condiciones de vida de los ecuatorianos van mejorando, adicionalmente, la creciente demanda de prendas de vestir y calzado indica una gran oportunidad para el presente proyecto.
- La tecnología hoy en día es un factor de suma importancia y Ecuador no se queda atrás, a pesar de que las estadísticas sobre tecnología en los últimos años han ido creciendo, todavía se encuentra en un margen pequeño en relación a otros países, pero se espera que en estos años la tecnología mejore

en el país, y se cumplan muchos más proyectos que se encuentren basados en los adelantos tecnológicos.

- A pesar de que Colombia en el último año ha sufrido una desaceleración económica debido mayormente a los bajos precios del petróleo, se recupera rápidamente gracias los esfuerzos que genera el gobierno en especial para aumentar competitividad y controlar la apreciación del peso.
- Cabe recalcar que Colombia es un país el cual ha ascendido mucho en cuanto a la tecnología, dos rankings ubican a este país en puestos importantes del desarrollo tecnológico, además que las cifras del uso de las TIC'S van aumentando, es decir que en el país cada vez más personas ocupan el internet o un teléfono inteligente.
- La capacidad de negociación de los proveedores es relativamente baja, ya que existe un alto número de empresas que ofrecen cualidades similares en el producto, a precios competitivos.
- Para este proyecto la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existe una gran variedad en el mercado de productos similares y para todos los gustos, no solo existe una rivalidad entre los productos terminados, sino también en la variedad de materiales que se utiliza.
- Con respecto a la intensidad de rivalidad se puede mencionar que es alta, dado que por una parte no hay barreras de entrada que impidan a los comerciantes a realizar la misma idea de negocio que este proyecto, además los precios competitivos y sobretodo la calidad, hacen que sea muy competitivo el permanecer en este mercado.
- Existe una gran cantidad de personas que quieren ingresar a la industria del calzado, y gracias al apoyo que brinda el gobierno a pequeños empresarios, hace que la amenaza a nuevos entrantes sea relativamente alta.
- En el mercado del calzado se puede concluir que el poder que tienen los compradores es sumamente alto, ya que ellos son los que deciden qué

comprar y en dónde comprar, y las características que desean, además que siempre un cliente busca los mejores precios, por lo mismo en este mercado hay que ser competitivos, y generar un valor agregado que el cliente distinga, para que pueda preferir un producto ante los demás.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1 Investigación cualitativa**

**Problemas y preguntas de investigación:** Al introducir un nuevo concepto de comodidad y confort a un mercado ya existente, pero con necesidades crecientes, involucra ciertos parámetros que es importante tomar en cuenta. Uno de los principales factores que se debe tomar en consideración es la ausencia de información sobre las características que ofrece el producto. Por lo mismo surge la necesidad de realizar una validación de datos primarios específicos para el proyecto, el cual sepa dar una respuesta a las preguntas que aquejan al proyecto como son: ¿Cuáles son los factores que determinan el consumo de los clientes?; ¿Qué es lo que les atrae más a los clientes?; ¿Estarían dispuestos a formar parte de la idea de negocio?

**Objetivos de la Investigación:** El mercado de calzado es uno de los más amplios dentro del país, por lo mismo es de gran relevancia poder analizar la dinámica que tiene el mercado, que necesitan los clientes y que es lo que se requiere para poder tener éxito en el mismo. Por lo cual se plantea los siguientes objetivos de investigación:

- Conocer sobre la industria del calzado y su comportamiento actual por parte de expertos en el sector.
- Investigar cuáles son las principales fuentes de entrada y las amenazas más grandes dadas en el sector.
- Analizar si la idea de negocio es viable y de gran atracción para consumidores.

- Evaluar las necesidades principales del mercado seleccionado mediante un análisis a los posibles consumidores.
- Identificar si las necesidades de los clientes van de acuerdo al producto presentado.
- Analizar si el valor agregado el producto es de gran impacto para el cliente.
- Definir las empresas competidoras dentro de la industria que sean relevantes para la realización del proyecto.
- Evaluar cuál sería el mejor medio de distribución y publicidad para el producto.
- Conocer si el mercado meta del proyecto se encuentra interesado en el producto.
- Definir un precio referencial según el cliente y los competidores.

### **Entrevista a Expertos**

Las entrevistas a Líderes de Opinión fueron realizadas a dos expertos en el campo de la industria de zapatos, ambos con gran destreza en la realización y venta de los mismos. Gracias a la entrevista se pudo tener una visión mucho más amplia de lo que es la industria del calzado y del comportamiento del consumidor, detallando así lo más importante dicho en la entrevista realizada y un poco de los perfiles de cada entrevistado:

El Señor Galo Cáceres, propietario del calzado Lombardi, ubicado en el centro de la ciudad de Ambato, considera que es de gran importancia el saber cómo realizar un producto de calidad para satisfacer al cliente, y conocer las necesidades de los mismos, ya que las tendencias van cambiando y para seguir en el negocio hay que mantenerse innovado. Supo recalcar también la gran cantidad de competidores que existe en el mercado, mayormente por el contrabando que existe y los precios bajos que ofrecen.

Considera que el presente proyecto sería de gran acogida, ya que no existe un producto con las mismas características y enfocado al mismo segmento, comenta también, que es oportuno ayudar a jóvenes con nuevas ideas, ya que

el mercado es muy bueno, pero hay que saber qué es lo que los clientes buscan, principalmente para mujeres ya que son mucho más detallistas al momento de elegir un calzado. Sin embargo, es importante considerar no solamente los modelos, sino a qué tipo de segmento se va a dedicar, ya que depende la edad de las mujeres y que buscan cualidades diferentes, tales como la comodidad, estilo y calidad.

Gabriela Salcedo propietaria de la marca Fhorma Atelier, es una mujer innovadora, que creó su marca desde cero, la misma que ha ido creciendo poco a poco gracias a la publicidad que le da a la misma. Gabriela es una mujer emprendedora que comenzó con su negocio en la ciudad de Ambato, y a pesar de no tener un local, ella realiza sus ventas mediante internet y ferias en las cuales da a conocer su producto.

Dentro de la entrevista supo mencionar varios aspectos relevantes en cuanto a la industria del calzado, a pesar de no estar envuelta hace muchos años en la misma, ha encontrado la forma de llegar a sus clientes y encontrar un valor agregado a su producto. Manifiesta que la industria del calzado es muy grande, pero que siempre hay espacio para nuevos competidores, sin embargo, la parte más importante para no dejarse vencer de los mismos es encontrar siempre lo que el cliente busca, y darle la mayor satisfacción al cliente para que vuelva a consumir su producto. Cree importante darse a conocer en el mercado, utilizando los medios de comunicación, en donde las personas se informen del producto apalancándose en el E-commerce, entre ellos las redes sociales, que fue lo que a ella le permitió llegar a una gran parte de consumidores.

Lo más importante hoy en día comenta Gabriela, es conocer al cliente y ofrecerle los beneficios que ellos deseen, es por esto que su marca es personalizada, ayudando a plasmar las ideas de sus clientes en el diseño de su calzado, brindándoles asesoría personalizada, y siempre respetando las ideas de sus clientes. Considera que la idea de negocio es muy interesante, ya que no ha escuchado de un calzado enfocado a este segmento de mercado, pero hay que tomar en cuenta otras características, que permitan a que el calzado sea mucho más atractivo para el mercado escogido.



Finalmente se puede concluir, que ambos entrevistados tienen una visión muy amplia del mercado y conocen las necesidades de los clientes, y lo que se requiere para que un negocio tenga gran éxito; por lo mismo se consideran como valiosas las opiniones y sugerencias emitidas, con la finalidad de tener una visión mucho más amplia de lo que se necesita para que un negocio en la industria del calzado tenga éxito.

### **Grupo Focal**

El grupo de discusión tuvo lugar en la ciudad de Ambato, el mismo que se realizó con la presencia de 5 personas, de las cuales tres de las asistentes, se encontraban en etapa de gestación, y las personas restantes eran madres de familia. El mismo se dio lugar en la casa de una de las participantes, ya que se le recomendó completo reposo debido a una complicación en su embarazo. El perfil de las participantes fue de acuerdo al segmento del producto, por lo mismo se escogió detalladamente a las mismas, con el objetivo de que se pueda obtener diferentes apreciaciones del producto elegido para el presente proyecto.

Dentro de los principales hallazgos encontrados dentro de las necesidades de los clientes fue, que en la etapa de gestación muchas veces los pies se hinchan y los zapatos regulares causan dolor, además que las plantillas de los zapatos transpiran; por lo mismo, las participantes supieron manifestar que unos zapatos con un material más ligero y mucho más cómodo sería la mejor opción, sin embargo no se trata solamente de comodidad, las mujeres hoy en día buscan diseños diferentes, no solamente un calzado que brinde comodidad, sino que también elegancia, estilo y que compacte con las últimas tendencias de moda. Mencionaron también, que el segmento de mujeres embarazadas está un poco descuidado, ya que hay varios productos para cualquier etapa del embarazo, pero nadie se enfoca en el dolor o la incomodidad que causa el calzado durante la etapa del embarazo.

### 3.1.2 Investigación cuantitativa

La presente investigación se realizó por medio de encuestas, en la cual se realizó un muestreo aleatorio por conveniencia, habiéndose realizado 50 encuestas, las mismas que fueron aplicadas solamente a mujeres de entre 15 a 50 años. Se aplicó un cuestionario en el cual se responderá a los objetivos que se plantea el presente proyecto como lo muestra la **ANEXO 3**.

Dentro de los resultados presentados en las encuestas se puede observar que la mayoría de personas encuestadas están de acuerdo con la idea de negocio, el 78,4% son mujeres de entre 20 y 30 años, el 84,4% sintieron una inconformidad en sus pies durante el embarazo, como puede ser hinchazón, dolor entre otras.

El 46,9% de entrevistados han utilizado zapatos tipo muñeca durante su etapa de gestación, seguido de 28,1% que utilizaron zapatillas y el 21,9% zapatos de taco bajo, las sandalias no tienen gran aceptación ya que dentro de la sierra ecuatoriana no se acostumbra a usar zapatos abiertos. El nivel de conocimiento de los beneficios de las plantillas de gel no es muy alto, ya que el 78,4% de encuestados no conocen sus beneficios.

Con respecto a la competencia el 90,2% no ha escuchado de empresas ni marcas que ofrezcan los mismos beneficios que el presente proyecto.

Los resultados demuestran también que el rango de precios seleccionado sería de 45 a 50 dólares, con un 56,9% sin embargo este no sería el precio del producto, ya que se debe analizar varios factores para que el mercado meta se sienta cómodo con el precio, sin dudar de su calidad.

Al realizar el análisis estadístico dentro del presente proyecto. Se reconoce principalmente las preguntas relacionadas, por las cuales el proyecto toma forma, gracias a las encuestas se puede reconocer los factores más relevantes que para el segmento son esenciales como lo demuestra en el **ANEXO 5**.

Gracias a la investigación cuantitativa se puede concluir que es un proyecto viable, de gran interés entre el mercado objetivo, además que es un producto que no se encuentra fácilmente en el mercado, y que, utilizando los medios de comunicación apropiados, se puede llegar a cubrir un mercado que se encuentra descuidado por la industria en este momento.

Con los resultados de las encuestas realizadas a posibles clientes se puede concluir lo siguiente:

- La información del producto es un factor esencial para su compra.
- Las necesidades primordiales de segmento seleccionado para el proyecto es la comodidad, seguido de un buen diseño y calidad del calzado.
- Es importante que el precio no sea tan alto, sin embargo, hay que considerar que la calidad del zapato va ligado también con el precio, es decir que el mismo debe ser establecido, de tal manera que los clientes no duden de su calidad.
- La mayoría de mujeres embarazadas sufren de grandes cambios en su cuerpo, al finalizar la etapa de gestación muchas sienten dolor o hinchazón en los pies, por lo mismo necesitan un zapato cómodo, sin dejar de lado el estilo y las tendencias de moda, las cuales son muy importantes para las mujeres.
- Existe un gran nivel de interés por parte del mercado, para implementar la presente idea de negocio.
- El uso correcto de los datos generados en la investigación, permitirá crear un producto de una alta aceptación por el mercado meta.
- La información es una necesidad que se vuelve primordial en cualquier negocio, se puede recalcar que, al dar a conocer el producto a gran cantidad de personas, permite que el mismo tenga una mayor probabilidad de acogida por el público.
- Se debe tomar en cuenta las necesidades del mercado, y siempre contar con un factor diferenciador para distinguirse de la competencia.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

A pesar de que el sector manufacturero se puede considerar como muy competitivo y variable, la industria del calzado tiene un gran potencial en el Ecuador para obtener una rentabilidad. Analizando los gustos y preferencias de compra en el país, la población destina una cantidad considerable de los ingresos a la vestimenta y el calzado; a su vez, el crecimiento significativo que tiene hoy en día la industria del calzado, ha permitido que tenga una estabilidad con el pasar del tiempo.

En base al análisis del cliente se puede sustentar que lo que la mayoría de mujeres busca, es un calzado donde encuentre la mezcla de precio, calidad y sobretodo comodidad. Por ende, se considera varias opciones para permitir un confort que las mujeres embarazadas aprecien y valoren. Dentro de lo cual se analizó las plantillas de gel, y las plantillas memory foam dentro de una tabla de estudio comparativo como lo muestra en el **ANEXO 6**. Se tomó la decisión de optar por un calzado con plantillas de gel, ya que las mismas poseen más beneficios que las plantillas memory foam (Todo para el calzado online, 2017). Una de las características por la cual se incluye la plantilla del gel al zapato, es que brinda mayor soporte y apoyo al momento de caminar, evita lesiones, ayuda a respirar al arco del pie, lo que es adecuado para personas que caminan con un peso extra. Además, alivia los dolores de espalda, pie, piernas y columna vertebral (Plantillas Coimbra, 2017).

Actualmente, el incremento de la competitividad, principalmente en el sector manufacturero, forzó a los negocios y a los nuevos entrantes a reformar e innovar, sobre todo en lo que, respecto a moda y tendencias actuales, las mismas que generen una satisfacción extra al cliente. Una exigencia latente para los negocios actuales, ciertamente es la comunicación, este es un factor esencial hoy en día, considerando que más de la tercera parte de la población tiene acceso a internet, por lo mismo al estar presente en este medio, se considera

ciertamente una oportunidad y una exigencia para cualquier tipo de personas hoy en día.

A pesar de que el costo de la materia prima para realizar el producto no es muy alto, el hecho de tener un calzado más cómodo, sumado a un diseño a la moda y con materiales de alta calidad, abren una gran puerta, a un mercado ambicioso que permite la aplicación de propuestas alternas, las mismas que generen una satisfacción a las necesidades de un segmento el cual no ha sido capturado, mediante el uso de nueva tecnología y el conocimiento en moda y diseño.

Adicionalmente, el análisis del entorno macroeconómico mediante la herramienta PEST, mostró que el Ecuador brinda un apoyo muy grande a las empresas pequeñas, principalmente en la industria del calzado, ya que es una de las más importantes dentro del país, principalmente en la provincia de Tungurahua, la misma que ha producido USD 2.643 millones que representa el 2.85% del PIB del país. (Moreta, M. 2017).

Es preciso enfatizar, que en el país existe una gran variedad de materiales, algo que permite generar un diseño atractivo, siguiendo las tendencias actuales. Adicionalmente, la respuesta positiva a los encuestados, confirma que la comodidad es un factor esencial, principalmente cuando una mujer se encuentra en estado de gestación. Esta sin duda es una oportunidad a aprovechar. Por lo mismo, gracias a la creación de materiales suaves como son las plantillas de gel, tener un calzado cómodo al momento de caminar, representa una ventaja ante los demás productos que se encuentran en el mercado.

De acuerdo al análisis del cliente, se observa la necesidad que tienen las mujeres embarazadas en tener un zapato que combine no solo diseño, sino también la comodidad, con precios bajos, los mismos que se pueden dar gracias a la importación de las plantillas de gel, que al ser traídas de Colombia son mucho más baratas que las que hay actualmente en el mercado, lo que permitiría dar un valor agregado al producto por un precio competitivo.

Con respecto al precio, se puede identificar que muchas de las personas consultadas, se ajustan al costeo preliminar que se propone para la presente idea de negocio, que son entre USD 45 y USD 50, el mismo que abre una oportunidad de ofrecer un producto con todas las cualidades que el mercado objetivo está buscando, sin tener que elevar del precio, y así otorgar un espacio importante para poder ser competitivos con los productos ya existentes en el mercado.

Para garantizar un buen análisis cuantitativo, se procuró realizar las encuestas solamente a mujeres, en edades comprendidas entre 18 y 45 años. Por lo mismo, este perfil muestra que el 54% de los encuestados, ha tenido hijos o se encuentra en etapa de gestación, consecuentemente 84,4% sintió una inconformidad en los pies durante el periodo de gestación, por consiguiente, el presente proyecto se enfoca en el segmento de mujeres embarazadas, ya que se considera que, al crecer el feto, los pies pueden incrementar su tamaño, hincharse e incomodar la rutina de las futuras madres. Como consecuencia, las futuras madres, suelen utilizar zapatos sin tacón, zapatillas o plantillas especiales, para disminuir las inconformidades, sin embargo, estos productos no brindan tanta comodidad, y además no tienen un diseño atractivo que fomente la compra de los mismos.

Se puede concluir, que el producto a realizar representa un gran reto, ya que como lo mencionado, hoy en día se toma muy en cuenta las tendencias de la moda, por lo que implica un gran desarrollo en todas las líneas del calzado, y un arduo trabajo en los diseños del mismo. Si bien, en la actualidad las familias se interesan mucho más en productos enfocados a la maternidad y a los bebés, las entradas de nuevos productos siempre están latentes, por lo cual se debe incursionar en diferentes medios, que permitan que las personas conozcan el producto, como por ejemplo, las ferias dirigidas especialmente para este segmento, en donde se pueden encontrar varios productos como calzado, ropa materna y de lactancia, dirigidos específicamente para la comodidad de las mujeres en etapa de gestación; la llegada de un producto novedoso y de gran interés, captará la atención de un segmento desatendido, lo que genera una gran ventaja en el producto.

## 4.2 Definición de modelo de modelo de negocio

Para la definición del modelo de negocio, es de suma importancia enfatizar que la idea se da gracias al análisis de una necesidad latente de un mercado objetivo específico. Por lo mismo, se genera una idea la cual permita que la necesidad sea satisfecha mediante una propuesta de valor a un producto, analizando cual es la cualidad que genere una atracción ante el cliente.

Gracias a la aplicación del modelo Canvas, es posible analizar una serie de factores importantes, los mismos que permiten tener una idea más clara de las actividades a realizar en el modelo de negocio establecido.

Por lo cual, se presenta un lienzo conteniendo los aspectos esenciales de la idea de negocio del calzado para mujeres embarazadas, la misma se presenta adjunta en la **FIGURA 3** a continuación.

<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de cuero y material sintético (Curtiduría San José, Curtiduría Quisapincha, Dimar).</li> <li>• Proveedor de plantillas de gel en Colombia (Decathlón).</li> <li>• Proveedor de plantas de caucho (Carvicaucho).</li> <li>• Agencias publicitarias y medios de comunicación.</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importación de plantillas de gel desde Colombia.</li> <li>• Proceso de elaboración del calzado</li> <li>• Estrategias de comercialización y conocimiento del producto hacia los clientes.</li> <li>• Verificación de calidad.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto novedoso, dirigido a un segmento desatendido.</li> <li>• Comodidad extrema, gracias a la suavidad de las plantillas de gel.</li> <li>• Materia prima de alta calidad en diseños y materiales.</li> <li>• Diseño de vanguardia de acuerdo a las tendencias actuales.</li> <li>• Sensación de comodidad extrema.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en redes sociales y medios de comunicación (Facebook, Instagram y twitter).</li> <li>• Atención personalizada y recepción de comentarios y sugerencias.</li> <li>• Visitas a clientes que adquirieran el producto al por mayor.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres en etapa de gestación de entre 20 a 40 años.</li> <li>• Clase socio-económica A, B, C+ (alta, media alta, media).</li> <li>• Residentes en la ciudad de Quito y lugares aledaños a la ciudad.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina administrativa (vendedores, empleados encargados de la elaboración del calzado).</li> <li>• Maquinaria para la elaboración del calzado.</li> <li>• Servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet).</li> <li>• Materia prima para la producción (pago a proveedores).</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial proveniente de crédito bancario.</li> <li>• Venta del producto al por mayor y menor (pago en efectivo y crédito a 60 días).</li> </ul>		

Figura 1: Lienzo del modelo de negocio Canvas para un producto diseñado para la comodidad al caminar para las mujeres en estado de gestación.  
Adaptado de: Clark, Ostelgualder y Pigneur.



## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

El calzado dirigido a mujeres embarazadas con plantillas de gel que permita tener más comodidad al caminar, es un producto innovador, el mismo que no se encuentra en el mercado, por lo mismo, no tiene muchos competidores. Por ello, la estrategia de marketing a utilizar será planteada e implementada para poder lograr los objetivos comerciales y financieros del presente proyecto.

Por lo mismo, es indispensable determinar las estrategias de marketing que permitan captar la atención del segmento elegido, y además planificar los tipos de técnicas y formas para poder brindar el producto seleccionado.

Por esa razón, la estrategia general de marketing que se utilizará en el presente proyecto es la segmentación diferenciada, ya que la idea de negocio se enfoca a un mercado específico. Por consiguiente, se va a dirigir al segmento de mercado con una oferta y posicionamiento diferente, dando al producto un valor agregado, para que el mismo se diferencie del resto de productos que ofrece el mercado.

El objetivo de implementación de esta estrategia, es dar al consumidor una experiencia distinta a la que ya encuentran actualmente, brindando a un segmento específico un producto exclusivo, el cual cumpla con sus expectativas y satisfaga las necesidades que tienen actualmente.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

El calzado con plantillas de gel, está dirigido a un mercado específico, ya que busca brindar un producto innovador y sobre todo lograr satisfacer las necesidades de este segmento. Sin embargo, su patrón diferenciador puede que pase desapercibido por algunos posibles clientes, sobre todo, al tratarse de un producto diferente y relativamente moderno, por lo cual, hacen necesario un análisis profundo, el mismo que permita determinar, que mujeres en etapa de gestación estarían dispuestas a adquirir este producto. De tal manera, se ha

determinado una variedad de características, las mismas que permitan tener una clara representación del mercado objetivo al cual se quiere llegar.

Por consiguiente, es de suma importancia encontrar el segmento específico, para brindarle la atención pertinente. De manera que, se toma en cuenta diferentes tipos de variables, como lo son las geográficas, demográficas y conductuales, aplicadas al total de la población ecuatoriana.

De modo que, en la **TABLA 2**, presentada a continuación, se ven proyectados los datos con diferentes segmentos considerados para obtener un mercado objetivo más específico.

Tabla 2. Segmentación de mercado

Variable segmentación	Descripción	Segmento 1: Entre 20 y 30 años	Segmento 2: Entre 31 y 40 años	Segmento 3: Entre 41 y 45 años
<b>Segmentación geográfica</b>	Población del Ecuador	2.584.432	1.877.452	819.002
	Población de Guayaquil	417.911	355.804	144.996
	Población de Quito	312.448	247.856	98.116
	Población de Ambato	31.604	26.180	11.190
<b>Segmentación demográfica</b>	Población mujeres en Quito, Guayaquil y Ambato	388.601	321.218	129.694
	Nro. de niños nacidos vivos en Quito	16.835	13.355	5.286
	Nro. de niños nacidos vivos en Guayaquil	16.943	14.425	5.878
	Nro. de niños nacidos vivos en Ambato	1.296	1.073	458
<b>Segmentación socioeconómica</b>	Estrato social clase C+ (22.8%)	7.716	6.347	2.557
<b>Segmentación conductual</b>	Porcentaje personas consideran atractivo el producto (52,9%)	4.082	3.357	1.353
<b>TAMAÑO MERCADO</b>		<b>4.082</b>	<b>3.357</b>	<b>1.353</b>

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC, 2016

### 5.1.2 Propuesta de Valor

El presente proyecto se enfoca en crear una ventaja competitiva, la misma que sea distinguida por los clientes, tomando en cuenta que el producto es aparentemente nuevo en el mercado, se selecciona una propuesta de valor que se ajuste al segmento deseado.

De la misma forma, es importante tomar en cuenta que los pies son una de las partes más importantes del cuerpo, por lo mismo, hoy en día las personas ponen mucha atención y cuidado a los mismos. La mujer al encontrarse en estado de gestación, sufre grandes cambios, mismos que afectan a los pies, ya que son estos quienes cargan un peso extra. En consecuencia, los mismos pueden generar molestias como hinchazón, espasmos y calambres que son síntomas se exigen poner más atención a los mismos.

Por lo indicado en el párrafo anterior, se considera que la propuesta de valor, debe tener un enfoque de diferenciación, mediante el cual logre que el producto consiga la atención del cliente seleccionado. Para esto, se toma en cuenta las cualidades y atributos del producto, generando una atención sobre el mercado que se enfoca el proyecto. Adicionalmente, el diseño de vanguardia, sumado a la comodidad proporcionada gracias a las plantillas de gel, constituye una parte esencial a utilizar en la propuesta de valor del producto.

Ahora bien, las facilidades que se brindará para la adquisición del producto, y la asistencia personalizada en la creación del calzado, realizando modificaciones a su diseño agregan un valor adicional al producto, que es lo que se busca para mejorar la experiencia del cliente.

## **5.2 Mezcla de marketing**

### **5.2.1 Producto**

**Atributos y características:** El producto ofrecido, consiste en una mejora del calzado común y corriente. Dedicado para un segmento específico, con necesidades especiales. Por lo mismo, pensando en el segmento de mercado escogido, se analiza un plan de negocio para la creación de un calzado que sea cómodo, con un diseño elegante, variado y a un precio aceptable.

Es por esto, que se decide integrar las plantillas de gel al calzado, las cuales son mucho más cómodas que adquirir una plantilla de gel aparte e incorporarla al calzado. Al integrarlas dentro del zapato, se las recubre con terciopelo para que así no tenga sensación de una plantilla extra, ni que ocasione incomodidad en el

pie. Por ende, se sienten sumamente cómodas, y permiten mejorar la alineación del cuerpo, evitar durezas en los pies, redistribuir el peso y favorecen una correcta pisada. Estas características son algunas de las principales necesidades y exigencias que el mercado de las mujeres en estado de gestación busca en el mercado. Considerando, que las personas pasan la mayor parte de su vida de pie, es normal que con el paso del tiempo no solamente cause dolor el usar zapatos incómodos, sino que también los mismos puedan desgastarse antes de tiempo.

La tecnología que se utiliza en las plantillas de gel, ayuda a que los pies, amortigüen mejor el impacto, lo que favorece especialmente a las personas que cargan un peso extra como en este caso, lo hacen las madres al estar en etapa de gestación (Drschool. S.r.l,2017).

Las plantillas de gel varían de acuerdo a cada necesidad, por ejemplo, según el modelo de calzado que el cliente necesite, se puede utilizar los diferentes tipos, como son plantillas de gel para un calzado deportivo, con tacón alto, tacón bajo, o sin tacón. Al igual que otros productos, el calzado tiene una gran variedad de diseños, estilos y colores, por la misma razón se pensó en realizar un producto, el cual posea las mismas características, pero en diferentes modelos, para que así el cliente al momento de elegir, pueda darse cuenta que el valor agregado del producto no cambia en ninguna de sus presentaciones.

**Marca:** Como marca se ha definido un nombre moderno y acorde con el producto, por lo mismo se consideró el nombre “Pequeña Mamá” pero en idioma francés, para formar el termino **Petite Mère**. Dentro del logotipo, se podrá diferenciar la frase *“Calzado para mujeres embarazadas”*. Además, se contará con una figura de una mujer en estado de gestación, para que se pueda diferenciar de que se trata el producto como se puede apreciar en la **FIGURA 4**.



Figura No 2: Logotipo de la marca Pettite Meré

La marca ha sido diseñada con unos colores que brinden calidez, además haciendo alusión al producto y para quien está dirigido. Como lo indica la Figura 5 a continuación.

Isologo

Confort para dos!

Colores Corporativos

- Seguridad, paz, tranquilidad.
- Captar atención, crear felicidad y calidez.
- Elegancia, seriedad, fuerza, y status
- Pureza, limpieza, sobriedad

Tipografía

Reading Regular

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z  
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

La tipografía utilizada refleja elegancia, afecto y creatividad, caracterizando el target de la marca.

Figura No 3: Descripción de la marca

**Modalidades del producto:** El calzado será personalizado, se diseñará varias líneas de zapatos para cada temporada y tendrá una amplia gama de modelos y diseños; sin embargo, si algún cliente requiere un diseño específico, tamaño, color, altura (en caso de ser un calzado con tacón), material o talla se lo elaborará sin problema alguno.

Como se explicará más adelante, el medio donde se podrá adquirir el producto será mediante redes sociales, páginas web y en sitios especializados para mujeres embarazadas. Por lo mismo, el empaque del producto contará con una tarjeta con información de contacto, en donde los clientes podrán recurrir a consultar información referente a los distintos modelos y productos que ofrecerá la empresa.

**Empaque:** El empaque en el cual se entregará el producto será una caja de color blanco, celeste, amarillo y negro, los mismos colores de la marca. En la parte superior estará situado un diseño con el logo de la empresa, incluyendo también el código del calzado y el código de barras como se puede observar en la **FIGURA 6**. La caja en la que se encontrará el calzado, contará con una cuerda de fibra de carbono sobresaliendo de la misma, para así poder llevar el calzado de una manera más cómoda. El material del empaque será de cartón, y a cuerda permitirá cerrar la caja para poder transportar el producto sin necesidad de una funda extra. Además, se especificará dentro de la misma, la información de contacto y el color, material y talla del producto. Se dará la opción al cliente de llevar el producto en la caja o en una funda. Sin embargo, se crea el empaque de cartón ya que es lo que el presupuesto permite y a lo que está acostumbrado el consumidor.



Figura No 4: Empaque

**Atención al cliente y pagos:** La atención al cliente se la realizará mediante mensajes directos a redes sociales y números de contacto en nuestra página web, en donde se atenderá al cliente de forma personalizada, atendiendo sus dudas o inquietudes sobre el producto. Se realizará, además envíos a cualquier

parte del país, con el cobro del envío por separado. Por su parte, las formas de pago aceptadas para la compra del calzado, pueden ser en efectivo y tarjetas de crédito o débito si es presencial, si es compra online se realizará el cobro a través de la web con una opción para realizar directamente el pago con tarjeta de crédito o débito o a través de transferencia en donde la cliente introduce el número de documento para su revisión y posterior validación y despacho de la mercadería.

### 5.2.2 Precio

**Estrategia de precios basada en el valor:** La estrategia de precios seleccionada para este proyecto, se determinará mediante una evaluación de las necesidades de los clientes y las percepciones que tiene el mismo del valor del producto. Por lo mismo, se fija un precio meta, el cual se ajusta al valor percibido por los clientes, analizando además los costos que se incurre para la elaboración del producto. (Kotler y Armstrong, 2008, pp. 266).

**Estrategia de entrada para un nuevo producto:** Para lograr llegar al mercado objetivo se tomará en cuenta una fijación de precios de penetración de mercado, de esta manera se asegura que el costo del producto no sea tan costoso como para que los clientes no lo adquieran, ni tan barato, para que los clientes duden de la calidad del mismo. Lo que se pretende al realizar esta estrategia, es el poder lograr que los clientes potenciales compren el producto y prueben la experiencia de comodidad y elegancia que se les ofrece.

Para esto se establece un precio tentativo, que se basa en los datos obtenidos en la investigación cuantitativa, ya que es un precio que no es tan bajo como para que los clientes no aprecien el valor agregado del producto, en base al modelo de fijación de precios de Van Westendorp, que establece el rango de precios se fija entre \$ 40 y \$ 42 dólares, como se muestra en la **FIGURA 7**:

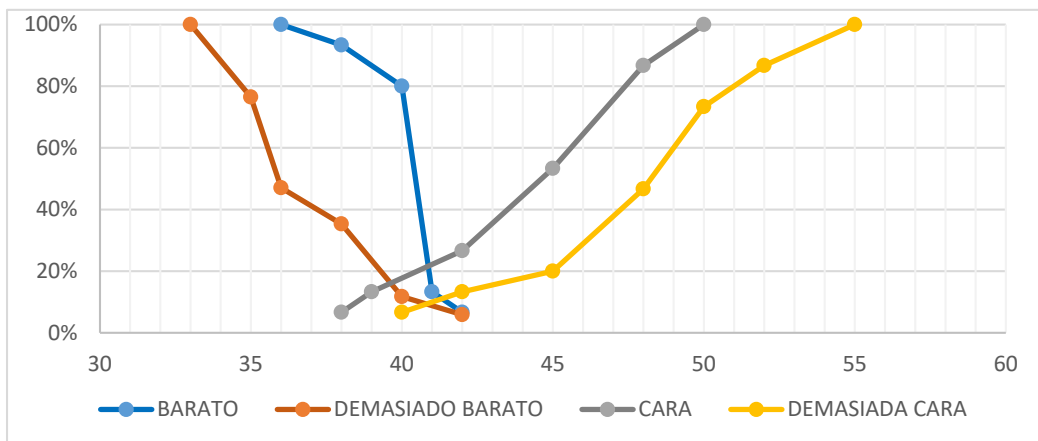


Figura No 5: Modelo Van Westendorp

### Estrategia de fijación en función del costo

El precio en función de la fijación del costo es el siguiente:

Tabla 3. Costo de venta del producto

<b>Costo materia prima</b>	<b>\$ 24,42</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>\$ 2,76</b>
<b>Costos indirectos de fabricación</b>	<b>\$ 0,23</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>\$ 27,41</b>
<b>Gastos generales</b>	<b>\$ 5,10</b>
<b>Gastos salarios</b>	<b>\$ 6,37</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 0,30</b>
<b>Gastos totales</b>	<b>\$ 11,77</b>
Costos + gastos	<b>\$ 39,18</b>
<b>Margen rentabilidad empresa</b>	<b>\$ 2,82</b>
Precio final	<b>\$ 42,00</b>

El costo de producción del calzado es \$ 27,41 a lo que se debe agregar los gastos asociados a la operación de la empresa, esto determina un valor de costos más gastos de \$ 39,18. La diferencia entre el precio de venta de \$ 42 y el valor de \$ 39,18, es el margen de rentabilidad de \$ 2,82.

El proyecto se va a financiar con capital propio en un porcentaje del 70% que corresponde a \$49.602,36 y el 30% restante con financiamiento bancario por \$21.258,15, como se detalla en el estudio financiero.



**Estrategia de ajuste de precios:** La estrategia a utilizar para el ajuste de precios en el tiempo de vigencia del proyecto, se considera que es la fijación de precios psicológica, la misma que hace referencia a que “el precio sirve para comunicar algo acerca del producto” (Kotler y Armstrong, 2008, pp.282).

Este ajuste de precios permite que una vez que el cliente haya probado el producto y sepa las cualidades y beneficios del mismo, este dispuesto a pagar un poco más para poder adquirirlo. Así mismo, el valor que tiene el cliente del producto hará que se interese más en obtener el producto, dando una importancia mínima al costo.

### **5.2.3. Plaza**

#### **Estrategia de Distribución**

La estrategia de distribución considerada para el presente plan de negocios es la selectiva, en vista de que se seleccionarán tiendas minoristas que cumplan con los requerimientos de ser especialistas en productos de maternidad ubicadas dentro de centros comerciales y que tengan experiencia de al menos dos años en la comercialización.

#### **Estructura del canal de distribución**

Para llegar con el calzado al mercado objetivo se ha dispuesto utilizar dos canales de distribución: Directo en el cual las mujeres adquieren el producto de manera directa en la tienda o a través de la página web, como logística de distribución se realizarán alianzas estratégicas con empresas de correspondencia como Servientrega para realizar los envíos a las provincias de Quito, Guayaquil y Ambato para quienes adquieren el calzado a través de la web o a través de redes sociales; y, el canal Indirecto con la ayuda de intermediarios mediante la atención selectiva en las boutiques especializadas ubicadas en Quito, Guayaquil y Ambato.

**Ubicación geográfica:** A pesar que el negocio será publicitado mayormente a través de redes sociales y páginas web, se considera también, contar con una

fábrica en donde se pueda elaborar el producto. Es por esto, que tomando en cuenta que la mayoría de proveedores seleccionados para la distribución de materia prima son de la ciudad de Ambato, la locación del mismo se decide que sea en esta ciudad. Por lo cual, considerando la necesidad que el punto de fabricación sea en una zona céntrica y cercana a los proveedores, se selecciona la zona del Parque Industrial de la parroquia de Santa Rosa dentro de esta ciudad. La figura 8 adjunta, presenta la ubicación de las instalaciones de la fábrica. El sitio está adaptado para que sea dentro de una zona industrial, por lo mismo, se considera que el lugar escogido es ideal para la fabricación de este tipo de calzado.

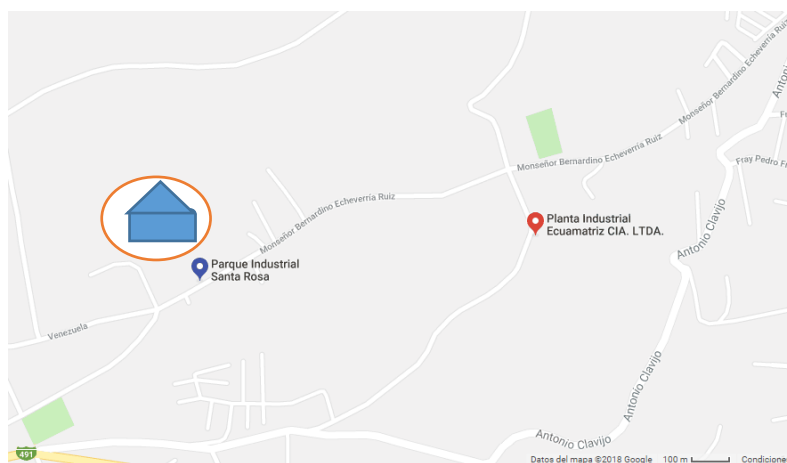


Figura No 6: Mapa de la ubicación de las instalaciones de la fábrica en la parroquia de Santa Rosa (Ingreso sector sur de la ciudad de Ambato, calles NN= Adaptado de: Google Maps.

**Diseño página web y redes sociales:** Para crear un diseño atractivo y de fácil uso del medio principal de ventas de la empresa, se contratará con un diseñador gráfico, que no solo esté encargado del diseño, sino también del manejo de las redes sociales y su página web, conjuntamente con la persona designada de la empresa. Con esto se pretende enfocarse en llegar al segmento seleccionado, y ser la primera opción de aquellas mujeres que buscan en las redes sociales e internet, un calzado cómodo y elegante.

## 5.2.4. Promoción

### Estrategia promocional

Se ha dispuesto utilizar la estrategia promocional Push o de empuje, la misma que consiste en “empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 477). Basados en esta estrategia lo que se busca es dinamizar la venta en las tiendas minoristas descritas anteriormente y apoyar con promociones para llegar al cliente final. Se creará un flujo constante de información de la empresa hacia el distribuidor y a su vez de éste hacia el cliente final con el fin de dar a conocer el producto.

**Publicidad:** La idea de negocio requiere utilizar una publicidad agresiva, ya que, al ser un producto existente, pero para un segmento determinado, se debe dar a conocer a la mayoría de consumidores posibles. El propósito de este tipo de publicidad, es atraer a un número elevado de usuarios, que busquen un producto igual o similar al que “Petite mère” ofrece. Para ello se considerarán estrategias que permitirán que el producto se dé a conocer más fácilmente, tales como:

- **Publicidad en redes sociales:** Además de tener una página oficial en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, es fundamental poder ser encontrados fácilmente en estos medios. Por este motivo, se creará un hashtag el cual permita diferenciar nuestro producto, y también que sea una de las primeras opciones cuando nuestros clientes busquen el producto, así puede ser fácil y rápido el poder encontrarnos en cualquiera de nuestras redes sociales. Para esto se destina un presupuesto mensual de \$ 125,00.



Figura No 7: Publicidad de la marca

**Relaciones públicas:** Se considera que, durante el primer año del proyecto, se utilizará las relaciones públicas, permitiendo que el producto sea promocionado por personas del medio, es decir artistas, actores y cantantes, específicamente que se encuentren en estado de gestación. Esto implementará un interés ante el mercado seleccionado, con el fin de promover el beneficio para la marca y generar la presencia de usuarios en redes sociales.

**Promoción de Ventas:** Mayormente las promociones se darán a las personas que compren al por mayor, ya que además de tener un descuento, se darán facilidades de pago. Por otro lado, las estrategias de promociones se darán a final de cada temporada, con promociones como descuentos en el segundo par, y descuentos especiales para las personas que estén pendientes y nos sigan en redes sociales.

- Algunos de los diseños de la publicidad se presentan en la **FIGURA 10**. Los mismos que serán entregados a nuestros clientes distribuidores como publicidad del producto.



Figura No 8: Diseños de publicidad Pettite Meré

### **5.2.5 Proyección de costos marketing mix**

Estas acciones, entre otras del mix de marketing, se presentan en el **ANEXO 4**.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Pettite Meré es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado para mujeres embarazadas, esforzándose por generar un nuevo concepto de comodidad, confort y elegancia, con el fin de ayudar a madres en estado de gestación y aliviar molestias en sus pies, brindándoles la satisfacción de sentirse bonitas y cómodas al momento de caminar, gracias al uso de materiales especiales que permitan disminuir el dolor y brindar un soporte extra, preocupándonos siempre en el bienestar y seguridad de nuestras clientes y el logro de beneficios para los accionistas.

#### **6.1.2. Visión**

Pettite Meré se considerará como una empresa vanguardista e innovadora, la misma que pretende posicionarse para el año 2023, como una de las mejores y más reconocidas marcas de calzado para mujeres en estado de gestación, en donde la calidad del producto permitirá que la marca logre un posicionamiento en la línea del calzado ecuatoriano.

#### **6.1.3. Objetivos estratégicos**

Los objetivos se describen en la siguiente tabla en función del cuadro de mando integral:

Tabla 4. Objetivos en base del cuadro de mando integral

Objetivo Estratégico	F.C.E.	Indicador	Perspectiva	Dimensión Administrativa	Sentido	Meta	Fórmula de Cálculo del Indicador
Disminuir los costos de importación de producto	Reducción de Costos	Porcentaje de disminución de costos de importaciones	Financiera	Eficiencia	Negativo	15%	Costos de Importación año anterior/ Costos de importación del año actual
Incrementar la respuesta de quejas y reclamos de los clientes en redes sociales y comunidades online	Calidad del servicio y del producto	Porcentaje de número de quejas	Cliente	Eficiencia	Negativo	25%	(Número de quejas y reclamos respondidos en plazos establecidos / Número Total de Quejas y Reclamos) *100
Incrementar el nivel de fidelización de los clientes en tiendas especiales de maternidad	Tiempo-duración del producto, Relaciones con clientes-soporte técnico	Porcentaje de clientes que realizan más de una compra	Cliente	Calidad del servicio	Positivo	30%	(Número de clientes con retorno de compra / Número total de clientes) *100
Aumentar el nivel de satisfacción de clientes mediante el marketing y las ventas	Tiempo- Entrega inmediata, Funcionalidad- Velocidad, Precio- Menos por más y garantía.	Porcentaje de nivel de satisfacción de clientes	Cliente	Efectividad	Positivo	25%	(Número de Clientes Satisfechos/ Número de clientes Evaluados) *100
Optimizar el tiempo de entrega de materias primas por parte de los proveedores	Tiempo necesario para la importación de un producto (proceso de innovación)	Porcentaje de reducción en tiempo de transporte de los productos	Proceso Interno	Eficiencia	Negativo	25%	Tiempo de salida- Tiempo de llegada / Tiempo Total
Reducir el número de devoluciones de los productos.	Servicio Post Venta	Porcentaje de reducción del número de devoluciones de los productos	Proceso interno	Calidad y servicio	Negativo	20%	(número de productos devueltos anteriormente – número de productos devueltos ahora) / Total de productos vendidos
Disminuir el número de quejas de los clientes atendidos	Servicio Post Venta	Número de quejas	Proceso Interno	Calidad del servicio	Negativo	15%	Número de quejas / Número de clientes atendidos
Incrementar la capacitación en innovación y desarrollo L PERSONAL	Competencia del personal	Índice de personal capacitado	Formación y Crecimiento	Eficiencia	Positivo	30%	Personal capacitado/total del personal
Reducir el individualismo en el logro de las actividades delegadas.	Toma de 42ceisions	Número de empleados que trabajan en grupo	Capital organizacional	Eficacia	Positivo	25%	número de personas que trabajan en grupo/ total de empleados

## **6.2. Plan de operaciones**

La importación de las plantillas de gel se la realizará desde Colombia, el producto ingresa bajo el régimen de importación al consumo, ya que, si bien es cierto que se trata de una materia prima, la misma se utilizara para transformarla en un producto comercializado en Ecuador.

Esta importación se sujeta al programa de liberación de la Comunidad Andina (CAN), que provee el ingreso de las plantillas de gel a territorio ecuatoriano con franquicia total, para lo cual deberá estar acompañado de un certificado de origen, el mismo que será proporcionado por el proveedor designado en Colombia por el Ministerios de Comercio Exterior de ese país, en este caso, el certificado es emitido por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas de Colombia).

El incoterm seleccionado para este proceso de importación, será DDP (Delivered Dutti Paid), esto significa que el vendedor entrega la mercadería en un punto acordado, en este caso el lugar será la fábrica de la empresa, ubicada en la ciudad de Ambato, parroquia Santa Rosa (Sector Industrial). A pesar de que esto representará un costo más alto, la empresa se evita de los trámites aduaneros correspondientes, y solamente paga los impuestos como el IVA del 12% y el Fodinfra de 0.5%.

### **6.2.1. Estrategia Operacional**

La estrategia operacional de la empresa, se basa principalmente en que la materia prima sea importada con éxito, sin problema alguno y cumpliendo las formalidades aduaneras. Por lo mismo, para mejorar la competitividad de la empresa, se acordó con el proveedor un incoterm el cual permita a la empresa obtener la materia prima en una misma fabrica, lo que disminuirá riesgos en lo que a logística nacional corresponde, ya que las operaciones realizadas estarán a cargo de la empresa proveedora.

### 6.2.2. Mapa de procesos

La empresa Petite Meré posee tres niveles de procesos, los mismos que son: estratégicos, agregadores de valor y actividades de apoyo. En la **FIGURA11**. Se detalla cada proceso definido por la empresa.



Figura No 9: Mapa de procesos a nivel de macro procesos de Petite Meré

### 6.2.3 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 Figura 12. Más detalladamente.



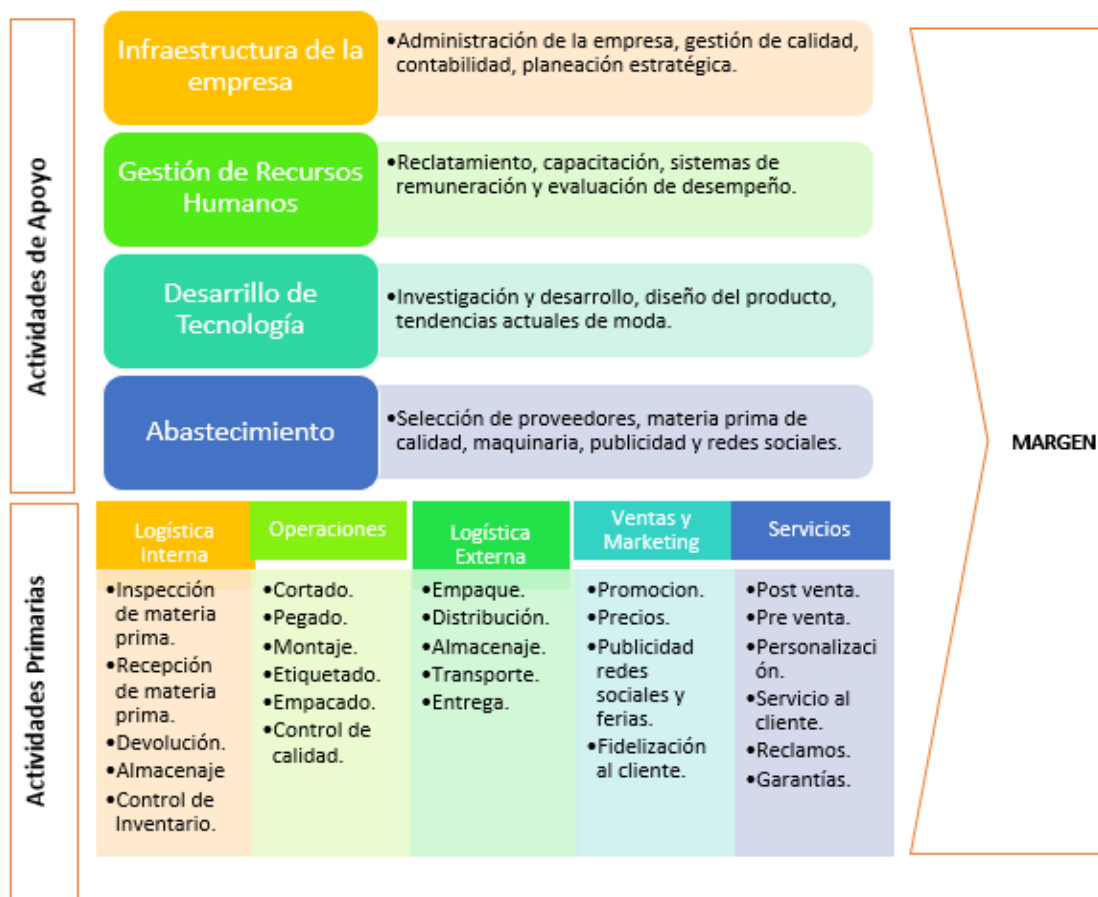


Figura No 10: Cadena de valor de la empresa Petite Meré

#### 6.2.4. Ciclo de operaciones

##### ❖ Proceso de producción

El ciclo de operaciones permitirá a la empresa conocer de manera clara, cuál es el proceso para la elaboración del calzado. Por lo cual el objetivo del mismo, será desarrollar funcionalidad y acelerar los procesos productivos, el diagrama de flujo del mencionado proceso se puede apreciar en el **ANEXO 8**.

##### ❖ Proceso de importación de la materia prima

Para la importación de las plantillas de gel desde Colombia como se mencionó anteriormente se lo realizará bajo el régimen de importación al consumo y para ello se seguirá un proceso que se muestra en el **ANEXO 9**.

La descripción de las actividades para la importación de las plantillas de gel desde Colombia se aprecia en la tabla 5:

Tabla 5. Análisis de tiempos

	TIEMPO (minutos)
DECLARANTE ECUAPASS	<b>45</b>
Ingreso datos DAI	15
Envío datos	5
Corrección DAI	15
Pago liquidación	10
SENAE A TRAVÉS ECUAPASS	<b>10</b>
Recepción datos	5
Validación datos	5
ENTIDADES BANCARIAS	<b>30</b>
Recepción pago	15
Transferencia electrónica	15
SENAE	<b>65</b>
Realización aforo	60
Cierre de aforo	5
ALMACEN TEMPORAL	<b>40</b>
Registro de salida	5
Autorización salida	5
Pago de almacenaje	10
Registro de salida	5
Levantamiento de las mercancías	15
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>

El tiempo que tomará la importación de las plantillas de gel es de 380 minutos que corresponde a 6 horas con 33 minutos sin considerar el transporte de las mismas sino solo el proceso de documentación.

### 6.3 Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura Legal

Tipo de compañía: Pettite Meré se constituye legalmente como una COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, cumpliendo lo dispuesto en el artículo 142 de la Ley de Compañías. Para lo cual, debe ejecutar una declaración notarial con el objeto social y nómina de participes.

Nombre comercial: La marca Pettite Meré de calzado para mujeres embarazadas y el objeto social que es “producir y comercializar calzado para mujeres

embarazadas” de esta manera se deja abierta la expansión comercial de la empresa hacia otros nichos de mercado.

Capital accionario: El capital suscrito y pagado de la empresa es \$ 70.860,52 el cual será financiado en el 70% por sus partícipes fundadores en partes iguales. El 30% restante será financiado por un crédito bancario por un valor de \$ 21.258,15 solicitado en la Corporación Financiera Nacional.

### 6.3.2. Diseño Organizacional

#### Organigrama

En base al diseño organizacional se constituye el siguiente organigrama funcional de Pettite Meré:

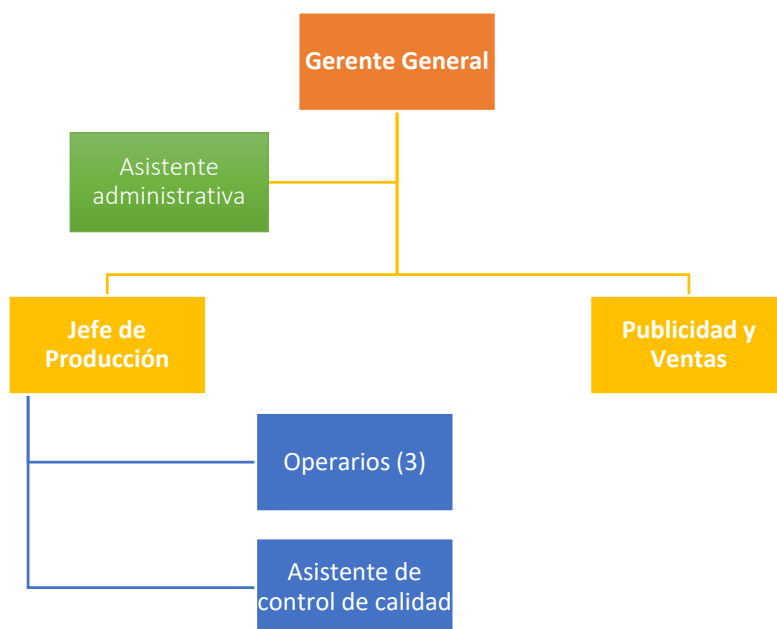


Figura No 11: Organigrama Posicional de Pettite Meré como Compañía de Responsabilidad Limitada

La descripción de funciones y salarios de los cargos descritos en el organigrama anterior se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. Descripción de funciones

Cargo	Funciones	Salario mensual
<b>Gerente General</b>	Administración de los recursos de la organización Gestión del talento humano Planificación estratégica Administración del flujo de caja, cuentas por pagar y cobrar Presupuesto	\$ 1.200
<b>Vendedor – Publicista</b>	Gestión comercial Control de presupuesto de ventas Administración de actividades de mercadeo	\$ 386
<b>Jefe Producción</b>	Negociación con proveedores Supervisión de las tareas de operarios Control de mantenimiento de los equipos y maquinaria Programación de producción	\$ 700
<b>Asistente administrativa</b>	Apoyo en las actividades del Gerente General	\$ 386
<b>Operarios</b>	Elaboración del calzado Ejecución de acabados y detalles Empaque	\$ 386
<b>Control de calidad</b>	Almacenamiento de materia prima e insumos Supervisión del producto terminado Manejo de estadísticas de producción Despacho de producto final	\$ 386

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Para el plan de negocios, la proyección de ingresos se establece en base de dos indicadores económicos, que son importantes para construir el modelo

financiero. Los indicadores son la inflación y el crecimiento de la industria C1520 – fabricación de calzado.

La inflación ha tenido una tendencia descendente en los dos años anteriores al 2018, siendo la inflación promedio considerada para la proyección 2,21%. El crecimiento de la industria, tiene un promedio de 3,35%, entre el año 2010 y 2017.

Otro aspecto a considerar para la proyección de ingresos, es la capacidad de producción, que según la estimación por el número de operarios y la maquinaria disponible es 792 pares de calzado al mes, haciendo uso de una capacidad instalada de 60%, el número de pares que se producirá en el mes 1 es 475.

El precio por cada par de zapatos es \$ 42, lo cual determina un ingreso en el mes 1 de \$ 19.950, aplicando los criterios de proyección del crecimiento de la industria e inflación se establece la siguiente proyección:

Tabla 7. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	<b>244.188</b>	<b>258.381</b>	<b>272.028</b>	<b>287.442</b>	<b>298.359</b>

El comportamiento de los ingresos en la proyección tiene un incremento sostenido, con un valor incremental de \$ 13.500 durante los cinco años de evaluación. Esto permite que se evalúa bajo un escenario conservado y apegado a la realidad económica del país.

### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

Los costos del proyecto se refieren al uso de la materia prima considerada para la fabricación del calzado:

Tabla 8. Costo materia prima

Detalle	Costo unitario
<b>Cuero (cubierta)</b>	4,32
<b>Plantilla de gel</b>	12,00
<b>Horma</b>	6,35
<b>Empaque</b>	1,75

El costo total de la materia prima es \$ 24,42, el mayor componente de este valor es la plantilla de gel, que se constituye en el valor agregado y diferenciador del calzado. El incremento de la materia prima se relaciona con el crecimiento de la producción y con la inflación.

Tabla 9. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	<b>163.578</b>	<b>171.422</b>	<b>175.234</b>	<b>181.739</b>	<b>172.233</b>

En lo que respecta a los gastos, estos se estructuran en base al pago de salarios y gastos generales, donde se incluye los gastos de marketing presupuestados en el capítulo anterior. Estos gastos se incrementan de acuerdo a la inflación, otro rubro de gastos que se toma en cuenta en el proyecto, lo constituyen los gastos de depreciación y gastos financieros, que no se proyectan con la inflación, sino que obedece a características propias de estos valores como el tiempo de vida útil del activo y tasa de interés para el gasto financiero.

Tabla 10. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	<b>163.578</b>	<b>171.422</b>	<b>175.234</b>	<b>181.739</b>	<b>172.233</b>
Gastos generales	<b>37.068</b>	<b>36.645</b>	<b>37.508</b>	<b>38.418</b>	<b>39.253</b>
Gastos depreciación	<b>5.193</b>	<b>5.193</b>	<b>5.193</b>	<b>4.493</b>	<b>4.493</b>
Gastos financieros	<b>1.770</b>	<b>1.439</b>	<b>1.078</b>	<b>682</b>	<b>249</b>
	<b>207.609</b>	<b>214.699</b>	<b>219.013</b>	<b>225.332</b>	<b>216.228</b>

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión necesaria para instalar la planta de producción de calzado e iniciar con la comercialización de calzado, tiene un valor de \$ 70.860, de la cual el 93% por un valor de \$ 66.050 corresponde a la compra de maquinaria y equipos, instalación de la planta de producción y mobiliario de oficina. El 4% que es un valor de \$ 2.278 son los gastos necesarios para la apertura de la empresa, como

son gastos legales y permisos de funcionamiento y el 3% por un valor de \$ 2.032 corresponde al capital de trabajo inicial.

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para el inicio de la operación de producción y comercialización de calzado es \$ 2.032, este valor es el resultado de la operación de diferencia entre ingresos efectivos y egresos efectivo, reflejado en el estado de flujo de efectivo. Incide para este valor la política de negociación con los proveedores de 50% de la materia prima sea adquirida de contado y 50% con un crédito directo de los proveedores hasta 30 días, esto permite que exista un tiempo suficiente para generar un proceso de comercialización efectivo que permita pagar a los proveedores.

### 7.2.3 Estructura de capital

El esquema de financiamiento de la inversión inicial de \$ 70.860 corresponde al 70% de capital propio por un valor de \$ 49.602 y 30% de capital financiado por un valor de \$ 21.258. El capital propio será aportado por los accionistas de la empresa y el financiado se solicitará un crédito a la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés de 9% debido a que es un proyecto de un sector considerado estratégico puede acceder a esta tasa preferencial. La forma de pago es mensual con una cuota fija de \$ 441.28.

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

### 7.3.1 Proyección de estado de resultados

El estado de resultados es el siguiente:

Tabla 11. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos anuales</b>	244.188	258.381	272.028	287.442	298.359
<b>Costo bienes vendidos</b>	163.578	171.422	175.234	181.739	172.233
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>80.610</b>	<b>86.959</b>	<b>96.794</b>	<b>105.703</b>	<b>126.126</b>
<b>Gastos sueldos</b>	29.669	32.315	33.003	33.707	34.427
<b>Gastos generales</b>	37.068	36.645	37.508	38.418	39.253

<b>Gastos de depreciación</b>	5.193	5.193	5.193	4.493	4.493
<b>Gastos de amortización</b>	60	60	60	60	60
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	<b>8.620</b>	<b>12.746</b>	<b>21.030</b>	<b>29.025</b>	<b>47.894</b>
<b>Gastos de intereses</b>	1.770	1.439	1.078	682	249
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	<b>6.849</b>	<b>11.307</b>	<b>19.953</b>	<b>28.343</b>	<b>47.645</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	1.027	1.696	2.993	4.251	7.147
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>5.822</b>	<b>9.611</b>	<b>16.960</b>	<b>24.091</b>	<b>40.498</b>
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	1.455	2.403	4.240	6.023	10.124
UTILIDAD NETA	<b>4.366</b>	<b>7.208</b>	<b>12.720</b>	<b>18.068</b>	<b>30.373</b>

En el año 1, los ingresos alcanzan para cubrir los costos y gastos, además generan una utilidad neta de \$ 4.366, la cual representa un retorno sobre ventas de 1,79%, en el año 2 está utilidad se incrementa hasta \$ 7.208 con un retorno de 2,79%, como se mencionó anteriormente existe un incremento de utilidad baja pero constante, lo que consigue que el año 5 se genere una utilidad de \$ 30.373.

## 7.2.2 Proyección de estado de situación financiera

El estado de situación financiera es el siguiente:

Tabla 12. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>70.861</b>	<b>83.891</b>	<b>88.017</b>	<b>97.629</b>	<b>112.419</b>	<b>143.010</b>
<i>Corrientes</i>	<b>2.033</b>	<b>20.316</b>	<b>29.695</b>	<b>44.560</b>	<b>63.903</b>	<b>99.046</b>
<b>Efectivo</b>	2.033	11.967	20.886	35.258	54.091	89.109
<b>Cuentas por Cobrar</b>	-	8.350	8.809	9.302	9.812	9.938
<i>No Corrientes</i>	<b>68.828</b>	<b>63.575</b>	<b>58.322</b>	<b>53.069</b>	<b>48.516</b>	<b>43.964</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	66.050	66.050	66.050	66.050	66.050	66.050
<b>Depreciación acumulada</b>	-	5.193	10.386	15.579	20.072	24.565
<b>Intangibles</b>	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778
<b>Amortización acumulada</b>	-	60	120	180	240	300
<b>PASIVOS</b>	<b>21.258</b>	<b>29.922</b>	<b>26.552</b>	<b>22.935</b>	<b>18.935</b>	<b>17.937</b>
<i>Corrientes</i>	-	<b>12.190</b>	<b>12.675</b>	<b>13.276</b>	<b>13.889</b>	<b>17.937</b>
<b>Cuentas por pagar proveedores</b>		11.008	11.419	11.798	12.176	12.065
<b>Sueldos por pagar</b>	-	772	772	772	772	772
<b>Impuestos por pagar</b>	-	410	484	706	940	5.100
<i>No Corrientes</i>	<b>21.258</b>	<b>17.733</b>	<b>13.877</b>	<b>9.659</b>	<b>5.046</b>	-
<b>Deuda a largo plazo</b>	21.258	17.733	13.877	9.659	5.046	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>49.602</b>	<b>53.969</b>	<b>61.465</b>	<b>74.694</b>	<b>93.485</b>	<b>125.073</b>
<b>Capital</b>	49.602	49.602	49.602	49.602	49.602	49.602
<b>Utilidades retenidas</b>	-	<b>4.366</b>	<b>11.863</b>	<b>25.091</b>	<b>43.882</b>	<b>75.471</b>

El principal aspecto a resaltar del análisis del estado de situación financiera, es la gestión del pasivo, debido a que las cuentas por pagar proveedores se mantienen estables durante el período de evaluación y en relación al activo corriente su saldo siempre es positivo.



La cuenta de patrimonio se incrementa anualmente, lo que significa que el crecimiento de los ingresos se traslada a la propiedad de los accionistas, mediante la acumulación de utilidades.

Los efectos mencionados en el estado de situación financiera se deben a las políticas financieras de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y acumulación de utilidades que tienen como objetivo la liquidez de la empresa y el fortalecimiento del patrimonio de los accionistas.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 13. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	13.459	12.775	18.589	23.446	40.064
<b>Utilidad Neta</b>		4.366	7.496	13.229	18.791	31.588
<b>Depreciaciones y amortización</b>						
<b>+ Depreciación</b>		5.193	5.193	5.193	4.493	4.493
<b>+ Amortización</b>		60	60	60	60	60
<b>- Δ CxC</b>		(8.350)	(459)	(493)	(511)	(125)
<b>+ Δ CxP PROVEEDORES</b>		11.008	412	378	378	(111)
<b>+ Δ Sueldos por pagar</b>		772	-	-	-	-
<b>+ Δ Impuestos</b>		410	74	223	234	4.159
Actividades de Inversión	(68.828)		-	-	-	-
<b>- Adquisición PPE y intangibles</b>	(68.828)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	70.861		(3.856)	(4.218)	(4.613)	(5.046)
<b>+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo</b>	21.258	17.733	(3.834)	(4.218)	(4.613)	(5.046)
<b>- Pago de dividendos</b>		-	-	-	-	-
<b>+ Δ Capital</b>	49.602		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	2.033	9.934	8.919	14.372	18.833	35.018
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		2.033	11.967	20.886	35.258	54.091
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>2.033</b>	<b>11.967</b>	<b>20.886</b>	<b>35.258</b>	<b>54.091</b>	<b>89.109</b>

Lo mencionado con respecto a las políticas financieras relacionadas con la liquidez, se refleja en el estado de flujo de efectivo, donde existe un saldo positivo y acumulativo en la cuenta de final de período desde el año 1 hasta el año 5.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto basa su comportamiento en el estado de resultados y a la devolución de las cuentas que no representan una salida real de efectivo, como las depreciaciones y amortizaciones:

Tabla 14. Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		8.620	12.746	21.030	29.025	47.894
Gastos de depreciación		4.760	5.193	5.193	4.551	4.493
Gastos de amortización		60	60	60	60	60
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.027	1.696	2.993	4.251	7.147
22% IMPUESTO A LA RENTA		1.455	2.114	3.731	5.300	8.910
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		<b>10.957</b>	<b>14.189</b>	<b>19.559</b>	<b>24.085</b>	<b>36.391</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(2.033)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	15.101	119	(14)	78	1.661
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(16.945)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(2.033)	15.101	119	(14)	78	(15.283)
INVERSIONES	(68.828)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	21.741
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.000
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(68.828)	-	-	-	-	22.741
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	<b>(70.861)</b>	<b>26.058</b>	<b>14.307</b>	<b>19.545</b>	<b>24.163</b>	<b>43.848</b>

### 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 se basa en el flujo del proyecto y los saldos de capital e interés del préstamo solicitado al inicio del proyecto:

Tabla 15. Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(70.861)	26.058	14.307	19.545	24.163	43.848
Préstamo	21.258	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1.770)	(1.439)	(1.078)	(682)	(249)
Amortización del capital	-	(3.525)	(3.856)	(4.218)	(4.613)	(5.046)
Escudo fiscal	-	597	485	363	230	84
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	<b>(49.602)</b>	<b>21.359</b>	<b>9.497</b>	<b>14.613</b>	<b>19.097</b>	<b>38.637</b>

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento se basa en las fórmulas financieras del WACC y CAPM en base de los siguientes datos:

Tabla 16. Tasa de descuento

<b>Tasa libre de riesgo</b>	<b>2,95%</b>
<b>Rendimiento del Mercado</b>	11,22%
<b>Beta</b>	1,11
Beta Apalancada	1,01
<b>Riesgo País</b>	6,50%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
<b>Razón Deuda/Capital</b>	43%
<b>Costo Deuda Actual</b>	9,00%

La tasa de descuento resultante es 16,28% según el WACC y 20,79% según el CAPM, estas tasas sirven para evaluar los flujos del proyecto.

### 7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados finales de la valoración del proyecto son los siguientes:

Tabla 17. Criterios de valoración

	Flujo proyecto	Flujo del inversionista	Conclusión
Valor actual neto	\$ 8.411	\$ 6.873	POSITIVA. El valor recuperado es mayor a cero, por lo tanto, se recupera la inversión inicial.
Tasa interna de retorno	20,80%	26,34%	POSITIVA. La tasa de retorno es mayor a la tasa de descuentos, los accionistas tienen mayor retorno que el mercado
Período recuperación inversión	3,92 años	3,58 años	POSITIVA. Se recupera la inversión inicial entre 3 y 4 años.

### 7.5 Índices financieros

Los indicadores financieros resultantes de las proyecciones son los siguientes:

Tabla 18. Índices financieros

	Proyecto Promedio	Industria	Conclusión
Liquidez	3,50	2,75	La disponibilidad de efectivo del proyecto es mayor a la industria, esto indica que tiene mayor capacidad para hacer frente a sus desembolsos
Endeudamiento	32%	34%	Entre el proyecto y la industria existe similitud en el porcentaje de financiamiento de activo por parte del crédito
Rentabilidad	12,75%	5,80%	El proyecto tiene mayor rentabilidad que la industria, especialmente a partir del año 2.

## 8. CONCLUSIONES

- Producto del análisis de la matriz EFE, se observa que en el cálculo de la misma tiene una puntuación de 3.14, esto indica que las oportunidades son mayores a la amenazas, de ellas las oportunidades más importantes se puede mencionar los acuerdos comerciales entre Ecuador y Colombia, y la materia prima de alta calidad: mientras que las amenazas que mayor peso tienen, son los altos precios de la materia prima, la alta calidad de los bienes sustitutos y los precios competitivos de los productos exportados.
- El segmento de mercado enfocado en las mujeres embarazadas tiene necesidades específicas en cuanto al uso de su calzado, las participantes buscan varios modelos y el precio no tiene que ser muy alto. El medio de comunicación que se adecua al comportamiento del consumidor son las redes sociales y el canal de distribución para llegar al mercado objetivo son las tiendas de maternidad y accesorios para mujeres embarazadas.
- La oportunidad de negocio delinea la idea del emprendimiento con el uso del Modelo Canvas, de esta manera se puede diagramar los recursos y actividades claves, que son necesarias monitorear para obtener los resultados planificados en la producción y comercialización de calzado. La propuesta de valor es ofrecer material de calidad, especialmente formado por las plantillas de gel importadas desde Colombia.

- La estrategia de marketing que se implanta en la idea de negocio es segmentación diferenciada, ya que se enfoca en satisfacer una necesidad de un grupo homogéneo de mujeres embarazadas. El mercado objetivo está constituido por 261.149 mujeres que forman parte de la clase socioeconómica media y alta. La estrategia de promoción, se encarga de comunicar los atributos del producto y se alinea con la presencia en lugares de alta presencia de personas como es el caso de centros comerciales.
- Los objetivos organizacionales se centran en las perspectivas del cuadro de mando integral, para ello, se construye una serie de indicadores con información detallada de la forma de evaluación, la cual debe ser administrada por la gerencia general. La estructura organizacional se basa en el proceso de producción, para lo cual se establece el mayor número de personal en esta área con el fin que existe un uso adecuado del recurso humano, estableciendo funciones específicas por cada cargo.
- La evaluación financiera determina que el proyecto está en capacidad de generar utilidades desde el año 1, esto permite que el flujo de caja sea positivo y este en capacidad de recuperar la inversión inicial en un plazo cercano a cuatro años, la rentabilidad se ubica en un porcentaje superior a la tasa de descuento con un valor de 26,34%. En el análisis comparativo con relación a los índices financieros del proyecto y la industria, existe una relación similar en el endeudamiento, en el caso de la rentabilidad el proyecto tiene una ventaja en la generación de valor agregado para sus accionistas.

## REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*.

Obtenido de Publicaciones Generales:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (24 de marzo de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*: [www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas](http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas)

Banco Central del Ecuador. (24 de marzo de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#trading-across-borders>

Banco Mundial. (2017). *www.bancomundial.org*. Recuperado el 2017 de marzo de 27, de *www.bancomundial.org*: Banco Mundial, 2017. Indicadores de gobernabilidad de Colombia. Recuperado el 27 de marzo del 2017 de: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-mundiales-de-buen-gobierno>

Banco Mundial. (2017). *www.bancomundial.org*. Recuperado el 2 de abril de 2018, de *www.bancomundial.org*.

DANE. (1 de abril de 2018). *www.dane.gov.co*. Obtenido de *www.dane.gov.co*: <http://www.dane.gov.co/reloj/>

DANE. (1 de abril de 2018). *www.dane.gov.co*. Obtenido de *www.dane.gov.co*: [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo)

DANE. (2 de abril de 2018). *www.dane.gov.co*. Obtenido de *www.dane.gov.co*: [www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-](http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-)

innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-  
tic/indicadores-basicos-de-

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2017). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Reporte de Economía Laboral:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe\\_economia\\_laboral-mar16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe_economia_laboral-mar16.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017).  
[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza2/>:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza2/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de abril de 2018).  
[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec). Obtenido de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec):  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)

Leon, S. (2016). [www.andes.info.ec](http://www.andes.info.ec). Recuperado el 26 de octubre de 2016, de [www.andes.info.ec](http://www.andes.info.ec).

Ministerio de Comercio Exterior. (24 de marzo de 2017).  
[www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec). Obtenido de  
[www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec):  
<http://www.comercioexterior.gob.ec/ejecucion-primer-tramo-del-cronograma-de-desmantelamiento-de-la-medida-de-salvaguardia-por-balanza-de>

Ministerio de Comercio Exterior. (24 de marzo de 2018).  
[www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec). Obtenido de

[www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec): [www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/](http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/)

Ministerio de Comercio Exterior. (24 de marzo de 2018).

[www.comercioexterior.gob.ec](http://www.comercioexterior.gob.ec). Obtenido de [www.comercioexterior.gob.ec: www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/](http://www.comercioexterior.gob.ec/ acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/)

Moreta, M. (27 de Febrero de 2017). *Comercio y calzado mueven a Tungurahua*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de El Comercio.com: <https://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-calzado-mueven-tungurahua.html>

Plantillas Coimbra. (11 de Agosto de 2017). *Plantilla de gel: conoce las ventajas y evita lesiones en los pies*. Recuperado el 10 de Junio de 2018, de [http://www.plantillascoimbra.com/blog/en\\_US/plantillas-de-gel-conoce-las-ventajas-y-evita-lesiones-en-los-pies](http://www.plantillascoimbra.com/blog/en_US/plantillas-de-gel-conoce-las-ventajas-y-evita-lesiones-en-los-pies)

Pozo, M. (2017). [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com). Obtenido de [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com): Pozo, M. 2017. Diario el Universo. El Gobierno ecuatoriano, con tres planes de financiamiento. Recuperado el 1 de abril del 2018 de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/09/nota/6221947/bonos-cetes-preventa-plan-financiamiento>

ProEcuador. (24 de octubre de 2016). [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Obtenido de [www.proecuador.gob.ec: www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cuero-y-calzado/](http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cuero-y-calzado/)

ProEcuador. (2016). [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec).

The Heritage Foundation. (24 de marzo de 2017). *Indice Libertad Económica*. Obtenido de Indice Libertad Económica: <https://www.heritage.org/index/pdf/2018/book/highlights.pdf>



TNT Holdings B. V. (2017). *Incoterms*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de [https://www.tnt.com/express/es\\_ec/site/como/understand-incoterms.html](https://www.tnt.com/express/es_ec/site/como/understand-incoterms.html)

Todo para el calzado online. (2017). *Plantillas para los pies*. Recuperado el Mayo de 2018, de <https://www.todoparaelcalzadoonline.com/Ing/Esp/plantillas-para-los-pies>

Transparency Internacional. (24 de marzo de 2018). <https://www.transparency.org>. Obtenido de <https://www.transparency.org>: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

## **ANEXOS**

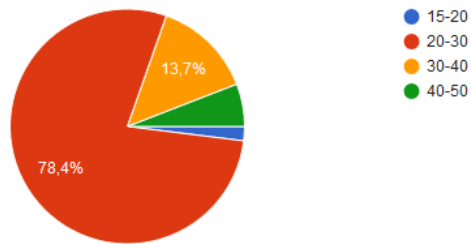
## Anexo 1. Matriz EFE

Factores	Calificación	Peso	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acuerdos Ecuador-Colombia CAN	4	13,79%	0,55
Incentivo del gobierno ecuatoriano para la industria del calzado	2	6,90%	0,14
Materia prima de alta calidad	4	13,79%	0,55
Implementación de barreras de entrada para productos extranjeros	3	10,34%	0,31
Gran demanda en el sector	2	6,90%	0,14
<b>AMENAZAS</b>			
Alta calidad de bienes sustitutos	3	10,34%	0,31
Precios competitivos de productos exportados	3	10,34%	0,31
Bajas barreras de entrada al mercado	2	6,90%	0,14
Altas exigencias de calidad y cariedad	2	6,90%	0,14
Precios altos de materia prima	4	13,79%	0,55
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>3,14</b>

## Anexo 2. Resultados Encuestas

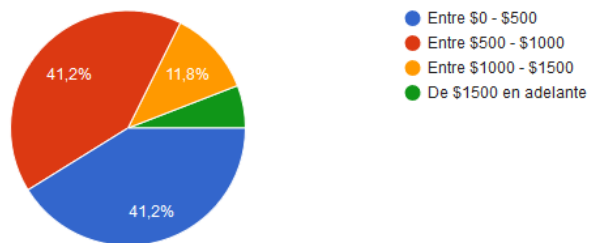
### 2. ¿Cual es su rango de edad?

51 respuestas



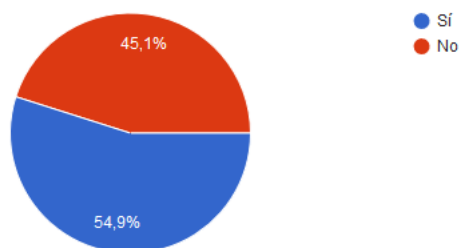
### 3. ¿Cual es su nivel de ingreso?

51 respuestas



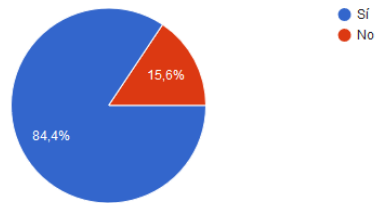
### 4. ¿Ha tenido hijos o se encuentra en etapa de gestación? (Si su respuesta es no, por favor continúe desde la pregunta 8)

51 respuestas



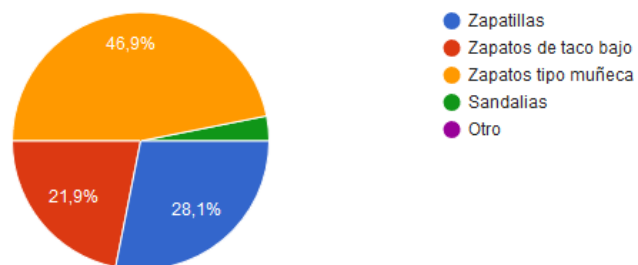
5. ¿En algún momento de su embarazo sintió alguna inconformidad con sus pies?

32 respuestas



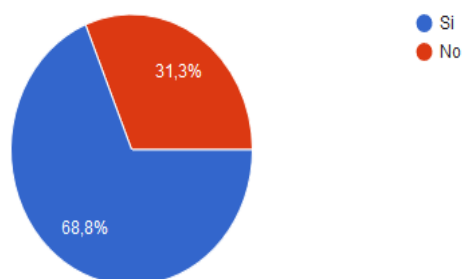
6. ¿Cuál es el tipo de calzado que usa o usó durante su periodo de gestación?

32 respuestas



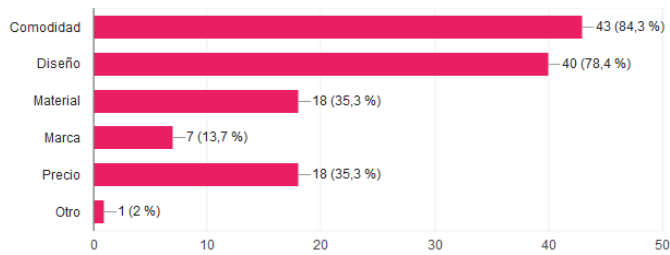
7. ¿Tuvo alguna inconformidad con el calzado debido al embarazo?

32 respuestas



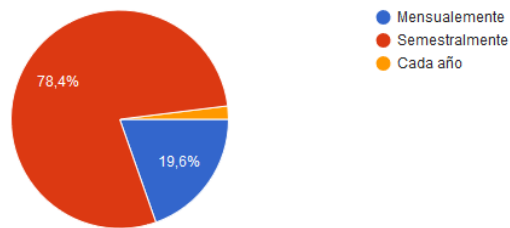
8. ¿Cual es la cualidad mas importante que busca al momento de comprar zapatos? (Puede seleccionar mas de una opción)

51 respuestas



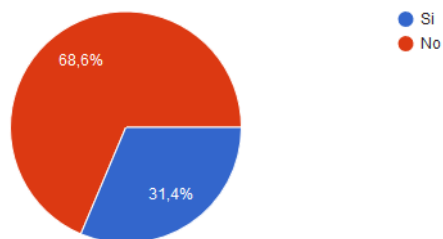
9. ¿Con que frecuencia compra zapatos?

51 respuestas



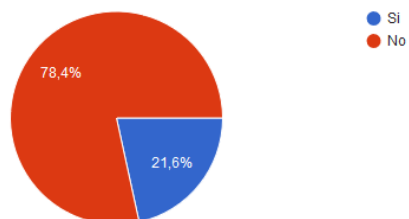
10. ¿Visita usted tiendas especiales de maternidad?

51 respuestas



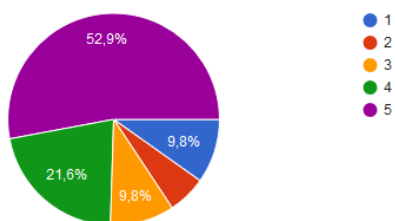
11. ¿Ha escuchado los beneficios que brinda una plantilla de gel en el zapato?

51 respuestas



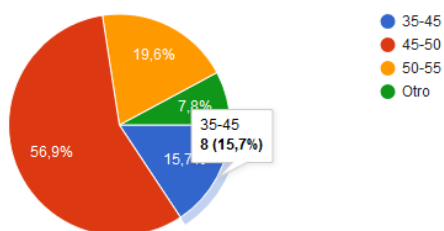
12. En la escala del 1 al 5 (Donde 1 es poco atractiva y 5 es muy atractiva) ¿Qué opinión tiene sobre un calzado especializado en mujeres embarazadas?

51 respuestas



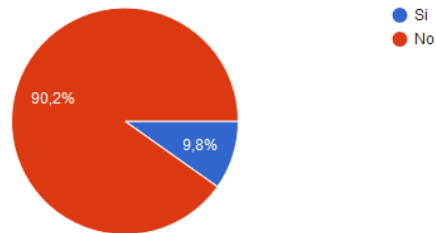
13. Dentro de qué rango de precio consideraría usted que valdría la pena pagar por un calzado, sin dudar de su calidad

51 respuestas



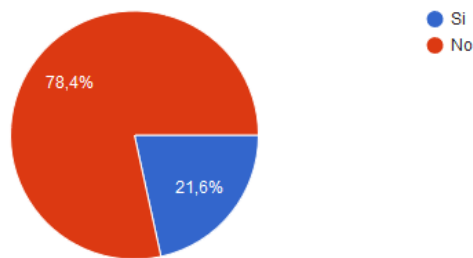
14. ¿Alguna vez ha escuchado de empresas que ofrezcan beneficios con respecto al calzado para mujeres embarazadas?

51 respuestas



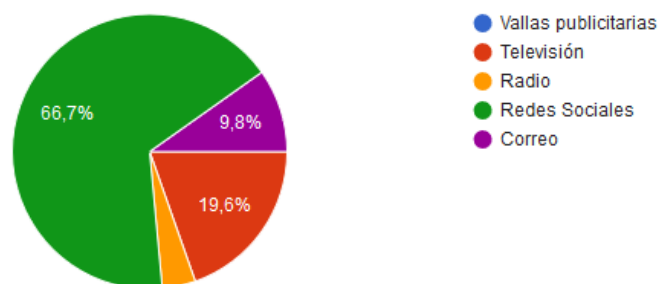
15. ¿Alguna vez ha encontrado un calzado que incluya plantillas de gel?

51 respuestas



16. ¿A través de que medios le gustaría recibir información acerca de este producto?

51 respuestas





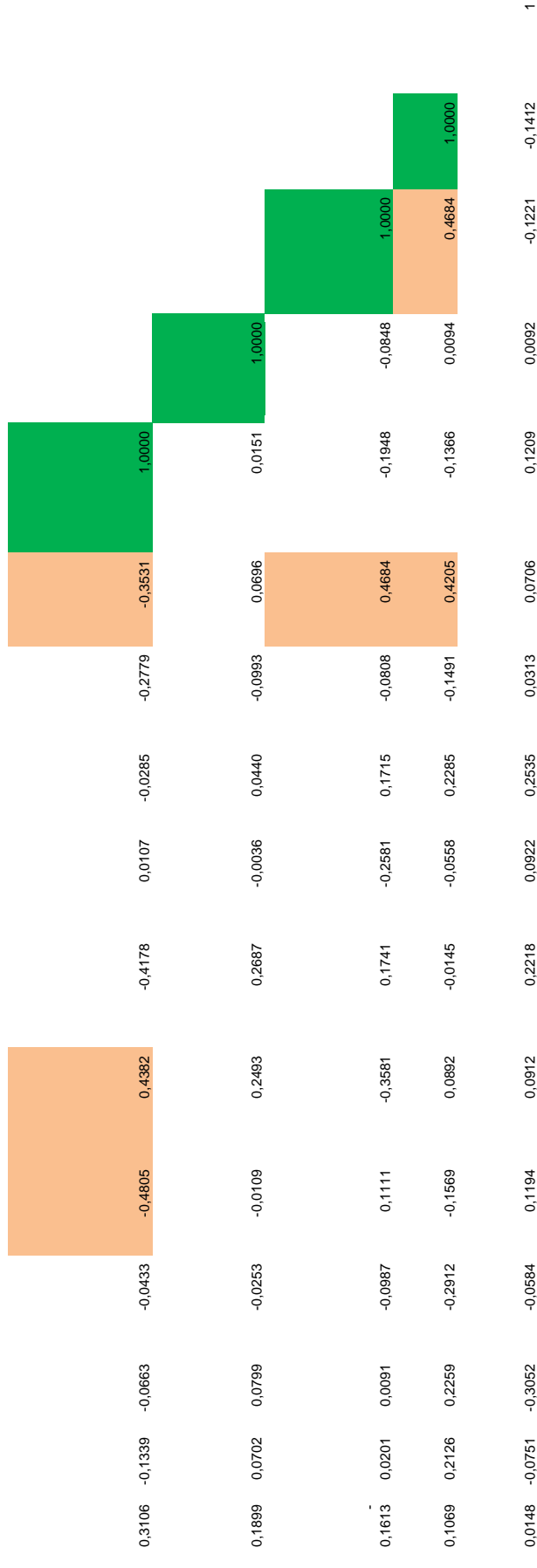
### Anexo 3. Infografía Resultado Encuestas



## Anexo 4. Análisis estadístico inferencial

#	1. ¿Cuál es su rango de edad?	2. ¿Cuál es su nivel de ingreso?	3. ¿Ha tenido hijos o se encuentra en etapa de gestación? (Si su respuesta es no, por favor continúe desde la pregunta 8)	4. ¿En algún momento de su embarazo sintió alguna inconfirmidad con sus pies?	5. ¿Cuál es el tipo de calzado que usa o usó durante su periodo de gestación?	6. ¿Tuvo alguna inconfirmidad con el calzado debido al embarazo?	7. ¿Cuál es la cualidad más importante que busca al momento de comprar zapatos? (Puede seleccionar más de una opción)	8. ¿Con qué frecuencia compra zapatos?	9. ¿Visita usted tiendas especiales de maternidad?	10. ¿Ha escuchado los beneficios que brinda una plantilla de gel en el zapato?	11. En la escala del 1 al 5 (Donde 1 es poco atractiva y 5 es muy atractiva) ¿Qué opinión tiene sobre un calzado especializado en mujeres embarazadas?	12. Dentro de qué rango de precio consideraría usted que valdría la pena pagar por un calzado, sin dudar de su calidad	13. ¿Alguna vez ha escuchado de empresas que ofrecen beneficios con respecto al calzado para mujeres embarazadas?	14. ¿Alguna vez ha encontrado un calzado que incluya plantillas de gel?	15. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de este producto?
	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
0,0666	0,7147	1,0000	1,0000	0,6181	0,3145	0,3430	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564
0,0513	0,7147	1,0000	1,0000	0,6181	0,3145	0,3430	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564
0,0321	-0,2996	-0,4114	1,0000	0,6181	0,3145	0,3430	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564
0,0210	-0,2302	-0,4834	0,6181	1,0000	0,3145	0,3430	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564
0,5742	0,0135	0,0193	-0,3145	-0,3430	1,0000	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564	1,0000
0,0007	-0,2557	-0,4967	0,5606	0,6018	-0,2618	1,0000	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564
0,1488	0,0093	-0,1912	-0,1781	0,1051	-0,1129	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564	1,0000
0,3502	-0,0171	-0,1886	0,3580	0,2060	-0,3145	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564	1,0000
0,0194	0,1305	0,1703	-0,3870	-0,1569	-0,2148	0,0712	0,1646	0,3228	0,0472	0,0810	0,4504	0,0564	1,0000	0,0564	1,0000

11. En la escala del 1 al 5 (Donde 1 es poco atractiva y 5 es muy atractiva) ¿Qué opinión tiene sobre un calzado especializado en mujeres embarazadas?  
 12. Dentro de qué rango de precio consideraría usted que valdría la pena pagar por un calzado, sin dudar de su calidad  
 13. ¿Alguna vez ha escuchado de empresas que ofrecen beneficios con respecto al calzado para mujeres embarazadas?  
 14. ¿Alguna vez ha encontrado un calzado que incluya plantillas de gel?  
 15. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de este producto?



## Anexo 5. Infografía Análisis Estadístico Inferencial



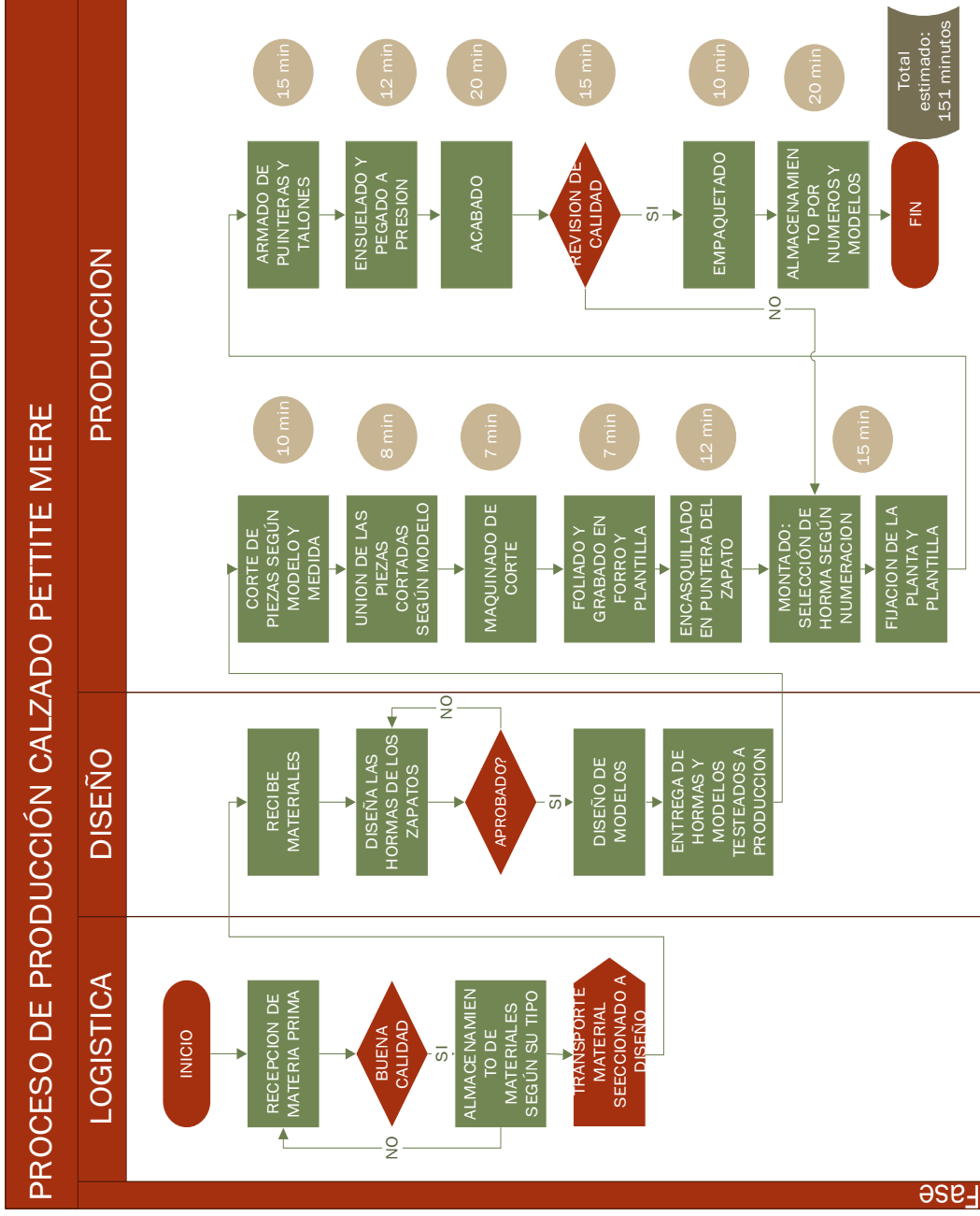
## Anexo 6. Tabla de Estudio Comparativo

Tipo de Plantillas / Características	Plantillas de Gel	Plantillas Memory Foam
<b>Beneficios</b>	-Se adapta perfectamente a los pies. -Alivia las articulaciones del talón, tobillos, pantorrillas, rodillas y columna vertebral (Todo para el calzado online, 2017)	-Evita el cansancio del pie. -Resistente para absorber el sudor y el mal olor.
<b>Función</b>	-Absorbe los impactos al caminar o hacer deporte, permite amortiguación del pie.	-Suavidad gracias a la espuma de memoria que se adapta al pie.
<b>Atributos</b>	-Forradas de terciopelo para mayor comodidad. -Flexible y blanda.	-Suave y transpirable -Amortiguación por el acolchado de la plantilla.

## Anexo 7. Proyección de costos marketing mix

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Branding</b>	380,00				
<b>Diseño portal web</b>	480,00				
<b>Servicios soporte web: hosting - dominio</b>	-	99,00	101,19	103,42	105,71
<b>Promoción ventas</b>	520,80				
<b>Marketing directo</b>	500,00	511,05	522,34	533,89	545,69
<b>Cuñas radiales</b>	1.200,00	1.226,52	1.253,63	1.281,33	1.309,65
<b>Relaciones públicas</b>	900,00	919,89	940,22	961,00	982,24
<b>Redes sociales</b>	500,00	511,05	522,34	533,89	545,69
<b>Vallas publicitarias</b>	500,00	511,05	522,34	533,89	545,69
<b>Ferias temáticas</b>	515,80	527,20	538,85	550,76	562,93
<b>TOTAL:</b>	4.636,6	4.206,76	4.299,72	4.394,76	4.491,89

Anexo 8. Flujoograma del proceso de producción



**Anexo 9. Flujoograma procesos de importación materia prima**

