



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO  
IMPORTADO DESDE BRASIL, ENFOCADO A LA PREVENCIÓN DEL  
PIE DIABÉTICO Y LA FABRICACIÓN DE PLANTILLAS ADAPTABLES  
EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTORA

Joselin Gabriela Báez Torres

AÑO

2018



20

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO  
IMPORTADO DESDE BRASIL, ENFOCADO A LA PREVENCIÓN DEL PIE  
DIABÉTICO Y LA FABRICACIÓN DE PLANTILLAS ADAPTABLES EN LA  
CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía

Omar Patricio Vinueza Burbano

Autora

Joselin Gabriela Báez Torres

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la comercialización de calzado importado desde Brasil, enfocado a la prevención del pie diabético y la fabricación de plantillas adaptables en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Joselin Gabriela Báez Torres, 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”.

---

Omar Patricio Vinueza Burbano

C.I: 1715501753

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la comercialización de calzado importado desde Brasil, enfocado a la prevención del pie diabético y la fabricación de plantillas adaptables en la ciudad de Quito, de la estudiante Joselin Gabriela Báez Torres, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Carlos Alberto Palomino Lazo

C.I: 1710635234

## **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.”

---

Joselin Gabriela Báez Torres  
C.I: 1717690687

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios, porque sin él nada de esto sería posible, a mi familia por su apoyo incondicional, a mi prometido por siempre ser y estar.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mis padres, porque esta lucha es de los tres, su amor y apoyo siempre serán retribuidos y esta es una muestra de ello.

## RESUMEN

El plan de negocios planteado, se ha realizado por la necesidad del consumidor a productos indispensables para proteger su salud. En este caso, personas que sufren de diabetes o personas que únicamente prefieran mejorar su calidad de vida, busquen una total comodidad.

La importación de calzado para pie diabético desde Brasil, eligiendo este país por el fácil acceso de importación por diferentes acuerdos vigentes con Ecuador, y la excelente calidad que maneja en cuanto a la industria del calzado, la prestigiosa marca de calzado elegida: Usaflex, por su posicionamiento a nivel mundial en cuanto calzado especializado. La fabricación de plantillas especializadas adaptables a este calzado, dando un plus, para que el consumidor pueda obtener todo en un solo lugar, y brindando un excelente servicio con un asesor de ventas capacitado en el tema agregando valor a la experiencia de compra del cliente.

La empresa Tu Calzado, una compañía limitada por estar estructurada como una empresa familiar, en la cual sus funciones serán, la importación del calzado para pie diabético, la fabricación de las plantillas especializadas, y la comercialización de estos productos, venta directa en una tienda física ubicada en el sector centro norte de Quito y venta indirecta en clínicas especializadas.

Llevando a cabo un plan de marketing de penetración de mercado, para el mercado objetivo de la ciudad de Quito, dar a conocer el producto, tener acogida del mismo, pero sobre todo satisfacer las necesidades de nuestro consumidor con nuestros productos de gran valor para el mercado objetivo. En el proyecto realizado a continuación se logrará verificar la viabilidad del mismo, por los resultados obtenidos en los diferentes indicadores financieros, existiendo liquidez en cada año, y generando utilidades para los inversionistas del proyecto. Con un 17.74% en la rentabilidad de la inversión y un periodo de recuperación de 2.71 años.



## **ABSTRACT**

The proposed business plan has been made by the consumer's need for essential products to protect their health. In this case, people who suffer from diabetes or people who only prefer to improve their quality of life, look for total comfort.

The import of footwear for diabetic foot from Brazil, choosing this country for the easy access of import by different agreements in force with Ecuador, and the excellent quality that it handles in terms of the footwear industry, the prestigious footwear brand chosen: Usaflex, for its positioning worldwide as specialized footwear. The manufacture of specialized templates adaptable to this footwear, giving a plus, so that the consumer can get everything in one place, and providing an excellent service with a sales consultant trained in the subject adding value to the customer's shopping experience.

The company Tu Calzado, a company limited by being structured as a family business, in which its functions will be, the import of footwear for diabetic foot, the manufacture of specialized templates, and the commercialization of these products, direct sale in a store located in the north central sector of Quito and indirect sales in specialized clinics.

Carrying out a market penetration marketing plan for the target market of the city of Quito, publicize the product, welcome it, but above all meet the needs of our consumer with our products of great value for the target market. In the project carried out below, it will be possible to verify the viability of the project, by the results obtained in the different financial indicators, there being liquidity in each year, and generating profits for the investors of the project. With a 17.74% return on investment and a recovery period of 2.71 years.

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1 Objetivo General .....	2
1.2 Objetivos Específicos .....	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1 Análisis PEST Ecuador .....	3
2.1.1 Político .....	3
2.1.2 Económico .....	4
2.1.3 Social .....	7
2.1.4 Tecnológico .....	7
2.2 Análisis PEST Brasil .....	8
2.2.1 Político .....	8
2.2.2 Económico .....	9
2.2.4 Social .....	10
2.2.5 Tecnológico .....	10
2.3 Análisis de la industria – Cinco Fuerzas Porter en Ecuador .....	11
2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes (ALTA) .....	11
2.3.2 Productos Sustitutos (BAJA) .....	13
2.3.3 Rivalidad entre competidores (BAJA) .....	13
2.3.4 Capacidad de negociación compradores (BAJA) .....	14
2.3.5 Capacidad de negociación proveedores (MEDIA) .....	15
2.3.6 Matriz EFE .....	16
2.3.7 Conclusiones .....	16
3. CAPÍTULO III. ANALISIS DEL CLIENTE .....	18
3.1 Entrevistas a expertos: Investigación Cualitativa. ....	18
3.2 Encuestas: Investigación Cuantitativa. ....	18
3.1.1 Investigación Cualitativa (Entrevistas) .....	18

3.1.2 Investigación cuantitativa (Encuestas).....	20
3.1.3 Conclusiones mercado cuantitativo: .....	24
3.1.4 Conclusiones mercado cualitativo: .....	25
<b>4 CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Descripción del Negocio .....	26
4.1.1 Oportunidades Percibidas del Entorno .....	27
4.1.2 Oportunidades Percibidas por el Cliente.....	28
<b>5 CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>29</b>
5.1. Estrategia General de Marketing .....	29
5.1.1 Estrategia de penetración de mercado .....	29
5.1.2 Estrategia de internacionalización .....	29
5.1.3 Mercado Objetivo .....	30
5.1.4 Propuesta de Valor.....	31
5.1.4.1 Modelo Canvas .....	33
5.2 Mezcla de marketing.....	33
5.2.1 Producto .....	34
5.2.1.1 Atributos del Producto .....	34
5.2.1.2 Branding .....	36
5.2.1.3 Slogan.....	37
5.2.2 Precio .....	38
5.2.2.1 Costo de Venta.....	38
5.2.2.2 Estrategia de entrada .....	39
5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precios .....	39
5.2.3 Plaza .....	40
5.2.3.1 Puntos de venta .....	40
5.2.3.2 Tipo de canal.....	40
5.2.3.2.1 Canal de distribución .....	41
5.2.4 Promoción.....	41
5.2.4.1 Estrategia promocional.....	41
5.2.4.2 Publicidad .....	42
5.2.4.3 Promoción de ventas.....	43

5.2.4.4 Relaciones públicas .....	43
5.2.4.5 Fuerza de ventas .....	44
5.2.4.6 Presupuesto del Mix de marketing .....	44
<b>6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y</b>	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>44</b>
6.1 Misión, visión y objetivos.....	44
6.1.1 Misión de Tu calzado.....	45
6.1.2 Visión .....	45
6.1.3 Objetivos de la empresa .....	45
6.2 Plan de Operaciones .....	46
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa.....	46
6.2.2 Mapa de procesos .....	48
6.2.3 Flujo de procesos .....	50
6.2.3.1 Análisis de tiempo y costos .....	51
6.2.4 Personal requerido .....	51
6.2.5 Infraestructura requerida para la operación .....	52
6.3 Estructura legal .....	52
6.3.1 Diseño organizacional .....	53
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>54</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital...	55
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera,	
estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo	
de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	59
7.5 Índices financieros.....	60
<b>8 CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entrevista representante internacional .....	19
Tabla 2. Entrevista Dr. Endocrinólogo .....	20
Tabla 3. Resultados encuesta .....	21
Tabla 4. Conclusiones mercado cuantitativo .....	24
Tabla 5. Conclusiones mercado cualitativo .....	25
Tabla 6. Oportunidades percibidas del entorno .....	27
Tabla 7. Oportunidades percibidas por el cliente.....	28
Tabla 8. Cálculo del precio CIF .....	30
Tabla 9. Variables del mercado objetivo.....	31
Tabla 10. Mercado objetivo .....	31
Tabla 11. Modelo canvas .....	33
Tabla 12. Costo de importación .....	38
Tabla 13. Precio de las plantillas .....	39
Tabla 14. Presupuesto de marketing.....	44
Tabla 15. Objetivos estratégicos BSC.....	46
Tabla 16. Detalle de costos y tiempos.....	51
Tabla 17. Personal requerido Tu calzado.....	51
Tabla 18. Infraestructura para operaciones .....	52
Tabla 19. Presupuesto de ingresos.....	54
Tabla 20. Presupuestos de costos y gastos .....	55
Tabla 21. Inversión inicial.....	56
Tabla 22. Estructura de capital.....	56
Tabla 23. Estado de resultados.....	57
Tabla 24. Estado de situación financiera .....	58
Tabla 25. Flujo de caja del proyecto.....	58
Tabla 26. Flujo de caja del inversionista.....	59
Tabla 27. Tasas de descuento .....	59
Tabla 28. Evaluación financiera .....	60
Tabla 29. Índices financieros.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento de la industria .....	5
Figura 2. Crecimiento del PIB .....	5
Figura 3. Inflación anual .....	6
Figura 4. Importaciones de calzado .....	6
Figura 5. Modelos de calado y plantillas.....	34
Figura 6. Empaque del producto .....	36
Figura 7. Logotipo .....	37
Figura 8. Canal de distribución .....	41
Figura 9. Cadena de valor Tu calzado .....	48
Figura 10. Mapa de procesos Tu calzado .....	49
Figura 11. Flujo de procesos Tu calzado.....	50
Figura 12. Estructura orgánica .....	53

## **1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

La selección de este plan de negocios se generó debido a la alta demanda de calzado, su importancia en diferentes sectores de consumo, y a una enfermedad como la diabetes que la padecen muchas personas en el Ecuador.

Según la Organización Mundial de la Salud, el pie diabético se define como la ulceración, infección o gangrena de los tejidos del pie. El pie diabético es visto como una epidemia creciente, alrededor del 25% de las personas con diabetes se verán afectados por una ulcera de pie en su vida, con mayor frecuencia entre la edad de 45 a 65 años. La importancia del calzado para pie diabético es que el mercado crece constantemente debido a que la diabetes actualmente a nivel mundial aumenta en cada país aproximadamente un 9% según estadísticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), adicional a esto se calcula que hay en el mundo más de 170 millones de personas que sufren de diabetes y se prevé que esta cifra se verá duplicada en 2030. Según la Federación Internacional de la Diabetes (FID), considera el pie diabético como una de las complicaciones más costosas de la diabetes, el tratamiento del pie diabético absorbe el 15% - 25% de los recursos que se invierten en atender a esos pacientes. "Es inadmisibles que se produzcan tantas muertes y casos de discapacidad como consecuencia de las amputaciones, cuando existen claramente soluciones asequibles para evitarlo, ha declarado la Dra. Catherine Le galés-Camus, Subdirectora General de la OMS para Enfermedades No Transmisibles y Salud Mental. (Organización Mundial de la Salud, 2005)

Muchas personas que padecen de esta enfermedad desconocen que la primera complicación de la diabetes se genera en los pies, esto es por la falta de circulación que por el exceso de glucosa produce lesiones que podrían terminar en amputación. El daño que sufren los pies con el avance de esta enfermedad se debe a los problemas circulatorios y la pérdida de sensibilidad en las extremidades inferiores, esto podría provocar pequeñas lesiones que podrían llegar a gangrenar y se tenga que cortar la parte afectada.

Por esta razón es de vital importancia que se utilice calzado con punta ancha o redondeada, bordes lisos sin costuras internas, para prevenir roces y laceraciones.

Con el lema del Día Mundial de la Diabetes del año 2005 “Diabetes y cuidados del pie”, la Organización Mundial de la Salud y la Federación Internacional de la Diabetes fomentan que se tome conciencia sobre esta complicación prevenible. (Organización Mundial de la Salud, 2005)

Entendiendo la gravedad e importancia de esta enfermedad, es vital aprovechar las oportunidades y necesidades de los consumidores, ya que una pequeña inversión puede traducirse en una mayor calidad de vida.

### **1.1 Objetivo General**

- Determinar la factibilidad comercial y financiera del Plan de Negocios para la comercialización de calzado importado desde Brasil destinado a la prevención del pie diabético y la fabricación de plantillas adaptables.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno externo de Ecuador, al igual que la industria de calzado para ver qué oportunidades y amenazas puedan aportar en la implementación del negocio. Analizar el entorno externo de Brasil.
- Analizar al cliente objetivo, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Diseñar la filosofía y estructura organizacional del negocio.
- Realizar un plan de marketing para el presente plan de negocios que evidencie el mix de las 4P.
- Realizar la evaluación financiera para determinar la viabilidad económica del proyecto.



## 2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Análisis PEST Ecuador

En la siguiente sección se detalla un análisis externo del Ecuador en cuanto a sus aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden representar amenazas u oportunidades para el desarrollo del proyecto.

#### 2.1.1 Político

El presidente Constitucional de Ecuador es el Lic. Lenin Moreno quien ejerce su función desde el 24 de mayo de 2017. El mismo que promueve una política abierta al diálogo y no autoritaria. Durante su gobierno se encuentra enfocado en realizar la lucha a la corrupción en cada uno de las entidades del Estado, fortalecer las relaciones comerciales internacionales entre Ecuador y el resto del mundo; impulsar la producción nacional y la generación de empleo, autonomía en cada uno de los poderes del Estado. **Oportunidad** para el presente proyecto debido a que por parte del Gobierno Central se impulsa las relaciones comerciales para importación y exportación de productos como: materia prima, productos terminados como es el caso exclusivo de calzado para personas diabéticas, entre otros; caso particular las relaciones bilaterales que mantiene Ecuador con Brasil.

“Ecuador y Brasil han triplicado el intercambio comercial, ya que hasta en el 2003 alcanzó una cifra de 375 millones de dólares y hasta el 2012 logró 1.000 millones de dólares”. (Cancillería, 2017). Según datos de ProEcuador, el país exportó a Brasil 177 subpartidas. Brasil es considerado como el país referente de la economía de Suramérica, por lo tanto, el mantener y continuar con las relaciones comerciales con este país propicia una **oportunidad** para el proyecto por las facilidades que se tienen para la importación de calzado especial para personas que padecen diabetes. Las facilidades que se tienen es la agilidad en los trámites de importación tanto en procesos: administrativos, operativos, transporte, aduanas, entre otros, permitiendo de esta manera disponer de los distintos

modelos y diseños de calzado tanto para damas y caballeros en el menor tiempo posible en la ciudad de Quito. La política actual busca potenciar el mejoramiento de la capacidad productiva de la industria ecuatoriana, a través del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, así mismo, el gobierno ha fomentado convenios con gremios para desarrollar proyectos como es el laboratorio para pruebas de calzado con el fin de tecnificar los procesos de la cadena productiva de la industria. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016). El impulso a la producción nacional es un referente de **oportunidad**, debido a que en el proyecto también se establece la producción de plantillas especiales para calzado de personas diabéticas, por lo tanto, se podrá contar con apoyo del Gobierno Central en caso de requerirse el impulso de una producción en escala de los mismos o la producción del calzado en futuro.

Los requisitos de importación para productos provenientes de Brasil consisten en una Declaración de importación (DAI), un certificado de origen para gozar de las preferencias arancelarias regionales con dicho país y una factura comercial. (ALADI, 2017). Sin embargo, debido al decreto ejecutivo No. 36, existe un arancel ad-Valorem del 10% con un arancel específico de \$0,10 por par de zapatos lo que refleja una **amenaza** al tener mayores impuestos que encarecen el producto. (SENAE, 2018).

### **2.1.2 Económico**

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el crecimiento de la industria de comercio es del 5.3% y la industria de manufactura crece en un 1.6% para el año 2018. (BCE, 2018). Lo que se interpreta como un factor positivo para el desarrollo del proyecto, en vista de que las dos industrias en las que se encuentra el giro de negocio del proyecto, tienen una tasa de crecimiento del 6.9%, contribuyendo de esta manera a mejorar la economía del país.



Figura 1. Crecimiento de la industria  
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2018

Según información del Banco Central, La economía del Ecuador creció en el cuarto trimestre del año 2017, con una variación del 1.2%. Esto tiene un contraste positivo para el proyecto, en vista que la mejora y dinámica de la economía favorece e impulsa la creación de nuevos emprendimientos; y esto se ve muy relacionado con el crecimiento de las industrias antes mencionadas.



Figura 2. Crecimiento del PIB  
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2018

Según el Ministerio de Industrias y Productividad, la producción anual del sector calzado ecuatoriano es de 32 millones de pares de zapatos, que representan un monto de USD 560 millones en ventas, con un consumo per cápita de 2,13 pares por habitante, generando más de 100 mil fuentes de empleo directas e indirectas. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015); la **oportunidad** se ve latente para el proyecto, en vista de que el consumo per cápita, demuestra la posibilidad de ingresar al mercado de personas diabéticas de la ciudad de Quito, y tener un potencial de consumo de hasta 3 pares de zapatos al año.

La inflación a diciembre del 2017, presenta valores menores a 1%. (BCE, 2018). Lo que se orienta como un factor positivo para el proyecto, ya que la inflación real del sector es de -3.97%, garantizando de esta manera una reducción sostenida de los precios en actividades de prendas de vestir y calzado, generando la posibilidad al mercado potencial de adquirir su calzado a precios accesibles.



Figura 3. Inflación anual  
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2018

De acuerdo información del TradeMap 2018, las importaciones de calzado desde Brasil a Ecuador con la partida arancelaria 64.03.59, fueron para el año 2017 \$ 4.937 (miles de dólares), teniendo una recuperación respecto al 2016 del 43%. Esto se transforma en una oportunidad para el emprendimiento, debido a que se demuestra una aceptación del calzado brasileño en el mercado nacional.

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador importa desde Brasil		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017*
6402	Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico (exc. calzado impermeable de la partida ...)	9.374	7.314	10.855
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia ...	2.811	2.234	5.077
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero ...	6.273	3.460	4.937
6406	Partes de calzado, incl. las partes superiores fijadas a las palmillas detritas de la suela, ...	539	435	429
6405	Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia distinta del caucho, el ...	174	151	41
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no ...	0	-4	13

Figura 4. Importaciones de calzado  
Tomado de: TradeMap, 2017

El riesgo país describe el riesgo que tiene una empresa al invertir en un país, la estabilidad política y el monto al que se puede endeudar. Al 22 de septiembre (2017) según el Banco Central el riesgo país del Ecuador se encuentra en 830 puntos. En Ecuador hay un alto riesgo de realizar un préstamo. Esto es una

amenaza, ya que la capacidad de cumplir con el pago de los intereses al momento de su vencimiento será muy riesgosa. (Orozco, 2016). Transformándose en una amenaza tanto para el proyecto, como para la industria de calzado, por la limitación de inversión extranjera que se podría generar.

### 2.1.3 Social

En el Ecuador su población se divide en dos sectores, la Urbana con el 63,7% y la Rural con el 36,3%, con respecto al Índice de Desarrollo Humano es de 0.732. (Santander TradePortal, 2017).

Según (ENSANUT, 2016) en el Ecuador la prevalencia de personas diabéticas en la población de 10 a 59 años es del 1.7%, y la mayor presencia se encuentran en las personas de 30 a 50 años de edad, en los que se manifiesta que uno de cada diez ecuatorianos padece esta enfermedad. El proyecto se enfoca exclusivamente a las personas que padecen esta enfermedad, la tendencia creciente es una oportunidad para generar el proyecto, y se puede importar calzado para damas y caballeros. Por lo tanto, se transforma en una variable muy significativa al momento de generar el mercado objetivo de la ciudad de Quito. Los precios que los consumidores ecuatorianos pagan por un par de zapatos van de acuerdo con la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización por lo que en el mercado dichos precios oscilan entre 15 y 70 dólares según (INEC, 2015). Esto es una **oportunidad** al poder establecer precios más altos si existe una diferenciación adecuada, como es el caso de calzado exclusivo para personas diabéticas, en los que se tomará muy en cuenta los gustos y preferencias en cuanto diseño, comodidad, colores, costuras, tipos de planta, entre otros.

### 2.1.4 Tecnológico

En lo que respecta al factor correspondiente, Ecuador está en el puesto 83 de 140 países, referido a su preparación tecnológica. (World Economic Forum, 2016). Los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador han crecido

notablemente, en el 2006 seis de cada 100 personas tenían acceso a Internet, en el 2012, 60 de cada 100 personas tenían acceso a Internet. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2012). El acceso al internet y el manejo de las redes sociales en actualidad se transforman en una **oportunidad** para el proyecto, en vista de que se deberá realizar campañas publicitarias y de promoción a fin llegar al mercado objetivo y persuadir su atención con la oferta de calzado exclusivo para personas diabéticas, de esta manera se llegaría a más personas y con una inversión económica menor. La situación tecnológica en el país en el sector de calzado tiene un faltante de maquinaria para elaborar calzado con tecnología de punta. Este faltante de maquinaria hace que los procesos de elaboración se alarguen en cuanto a tiempo y se encarece el producto al necesitar más mano de obra. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015) Es una **amenaza** para el proyecto, debido a que por falta de tecnología se limitará la producción en escala de plantillas ortopédicas para personas diabéticas; y si se la adquiere sería con una inversión elevada, por lo tanto, los precios se encarecerán.

## 2.2 Análisis PEST Brasil

### 2.2.1 Político

Brasil consta de una república federal basada en la democracia parlamentaria. Su constitución otorga importantes poderes al gobierno. En la actualidad, el impacto político por la suspensión de Dilma Rousseff ha alterado radicalmente no solo a la política interna brasileña sino a toda la dinámica regional sudamericana. Por lo que su actual presidente es Michael Temer, quien no ha podido sostener las constantes denuncias de corrupción. Temer, con una propuesta de revolución en las cuentas públicas, busca congelar los gastos públicos, con un plan de enmienda a la Constitución (PEC) para fijar un límite al gasto, aprobada fines del 2016. Pero esto podría aumentar de acuerdo con la inflación. Inclusive, en los diez años recientes los gastos crecieron un 93% por encima de la inflación. (Vásquez, 2016) Esta incertidumbre política refleja una

**amenaza** para la industria. Brasil y Ecuador gozan de las preferencias arancelarias suscritas en el Acuerdo de Complementación Económica No. 59, el cual entró en vigor a partir del 01 de abril del 2005; además que también cuenta con el acuerdo entre la Comunidad Andina y el Mercosur. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017) Lo que es una **oportunidad** al tener aranceles preferenciales para la partida 6404.19.

### 2.2.2 Económico

Según Santander TradePortal, Brasil consta como la novena economía mundial, tuvo un crecimiento abismal, pero entró en recesión desde el año 2015. Actualmente, Brasil está en una crisis económica por su desaceleración en el consumo privado y la notable caída en las inversiones. En el año 2016, su PIB (Producto Interno Bruto) tuvo una contracción de (-3,6%) pero según predicciones del (FMI) en el año 2017 tendrá un crecimiento del (0,5%) debido a las medidas de ajuste presupuestario que tomó el nuevo gobierno, y el aumento de la inversión. (Santander TradePortal, 2017). La economía brasileña, (Ver Anexo 1), estuvo en recesión por dos años consecutivos los años 2015 y 2016, esto se vio afectado por la caída de los precios petroleros. La deuda pública de Brasil es un tema preocupante ya que esta por casi el 80% del PIB. La inflación actual de Brasil, en el mes de septiembre fue de 1,6% bajó una décima con respecto al mes anterior, no consta una variación mensual el (IPC) es decir, que la inflación acumulada en 2017 es de 1,2%. (Santander TradePortal, 2017) Por lo que existe una **amenaza** al tener una economía inestable actualmente. Con respecto a vestido y calzado la inflación actual está en 2,2% se contrajo una décima con respecto al año anterior. (Datos macro, 2017) Esto es una **oportunidad** ya que los precios del calzado disminuyen y se puede importar al Ecuador con menores costos. Para el año 2016, las exportaciones de Brasil de la partida 640359 son principalmente a los mercados de Argentina con \$22.067 miles, Colombia con \$9.609 miles y Bolivia con \$9.095 miles. Ecuador se encuentra en el 9no puesto de principales mercados de exportación de dicha partida con \$2.112 miles. Además, las exportaciones brasileñas hacia Ecuador

tienen una tendencia creciente para los últimos tres años. (TradeMap, 2017) Es una **oportunidad** ya que existe más posibilidad de hacer negocios con Brasil.

#### 2.2.4 Social

Lo que respecta al Índice de Desarrollo Humano, no ha caído, lo que se ve reflejado en las mejoras en los indicadores de educación y salud del índice. Por otro lado, el Coeficiente de Gini se mantuvo prácticamente estable entre 0,506 y 5,501 entre el año 2014 y 2015, hubo una leve mejoría. Durante el gobierno de Dilma Rousseff hubo más de 5.4 millones de puestos de trabajo entre enero 2011 y mayo de 2014, se estableció el salario mínimo en 724 reales que equivale a unos 266,4 dólares. Esto es el mayor poder adquisitivo alcanzado por los trabajadores brasileños desde 1979. En lo que respecta a inversión social, el programa como Bolsa Familia cumplió en el mes de octubre 12 años desde su inicio, el plan permitió que más de 36 millones de brasileños salieran de la pobreza extrema y hoy en día tienen acceso a la educación y salud pública, esto representa el 2.5% del total del gasto público. (Telesur/CELAG, 2015)

#### 2.2.5 Tecnológico

En Brasil existen alrededor de 2.400 industrias fabricantes de componentes, 130 fábricas de máquinas y equipos, más de 800 empresas que tratan la curtiembre y la terminación de cuero, se procesa más de 40 millones de cueros al año. En el grupo de las empresas son especializadas con respecto a todo tipo de calzado (ortopédicos, de seguridad del trabajador) y para cualquier consumidor. Los insumos que suelen ser utilizados son bienes de plástico/caucho el 52%, cuero el 31%, deportivo de cualquier material el 10% y restante de otros materiales el 7%. (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2010) El desarrollo industrial de Brasil en el sector del Calzado refleja una **oportunidad** al tener productos de alta calidad.



## 2.3 Análisis de la industria – Cinco Fuerzas Porter en Ecuador

El siguiente análisis de industria, se realizará en torno a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas – **CIIU**:

G4771.2 VENTA AL POR MENOR DE CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.

Tomando en consideración que el proyecto se enfoca en dos actividades como es: la producción de plantillas ortopédicas y la importación de calzado exclusivo para personas diabéticas desde Brasil, se consideran los siguientes aspectos para realizar el análisis de la industria.

### 2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes (ALTA)

La aparición de nuevas empresas en el sector de la comercialización y producción de calzado supone un incremento de recursos, de capacidad y en principio optar por conseguir una cuota de mercado a costa de otros que ya lo tenían. La posibilidad de ingresar en el sector dependerá exclusivamente de dos factores: la capacidad de reacción de las empresas existentes y las denominadas barreras de entrada (economías de escala, grado de diferenciación del producto, necesidad de capital, costes de cambio, acceso a los canales de distribución y otros como patentes, ubicación, acceso privilegiado a materias primas.

#### **Desarrollo de las barreras de entrada:**

La capacidad de reacción de empresas grandes de calzado especializado como es el caso de Diafoot, Dr. Pie, que tienen una línea similar de zapatos para personas diabéticas, pero que no los producen, sino que los importan desde otros países distintos de Brasil, orienta a que estas empresas, se protegerán del nuevo participante mediante la disminución de precios, promociones y servicios complementarios como es el caso de contar con Doctores Podólogos.

**Economías de escala.** – Las importaciones de calzado que realizan las empresas representan volumen significativo dentro del sector y a fin de

contrarrestar la presencia de un nuevo participante exclusivo para personas diabéticas, optarán por reducir sus costos y precios de venta.

**Grado de diferenciación del producto.** – No existe una empresa exclusiva que oferte calzado para diabéticos ni generen producción de plantillas ortopédicas, las empresas existentes tienen productos similares.

**Necesidades de capital.** – El incursionar en un proyecto para la importación de calzado y la producción de plantillas ortopédicas para personas que padecen diabetes, requiere niveles altos de inversión en activos fijos y capital de trabajo que superan los \$ 70.000 dólares, es por esto que se limita la posibilidad de ingreso.

**Costes de cambio.** – Los costes de cambio que surgirán a los clientes si requieren cambiar de proveedor son altos, debido a que en el mercado ya existen almacenes en los centros comerciales de las empresas con productos similares, pero se verán identificados con la presencia de una empresa exclusiva que les oferte su calzado requerido.

**Otros relacionados a la parte Gubernamental.** - Según la SENAE, Servicios Nacional de Aduana del Ecuador pudo evidenciar la subida de los aranceles en el sector del calzado, con el fin de comercializar los productos nacionales. Como el arancel específico impuesto por el gobierno, el valor de \$0,10 por par a cualquier calzado importado. Las salvaguardias arancelarias impuestas a la importación de calzado para proteger la industria nacional, esto ha hecho incrementar su producción en un 40%. Dentro de las medidas no arancelarias, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) tiene a cargo la elaboración de las normas técnicas ecuatorianas, que deben ser cumplidas obligatoriamente por los productos importados como prendas de vestir, calzado, materias y acabados de construcción deben contar con este certificado de conformidad y validación del INEN. En las etiquetas de calzado, la norma técnica debe estar en castellano, los datos de la compañía, el país de origen, entre otros datos. Cabe recalcar que se requiere un certificado de conformidad por cada embarque, que es emitida por una empresa certificada y validada por el INEN antes de ingresar al país. (Servicios al Exportador, 2013)

### 2.3.2 Productos Sustitutos (BAJA)

Con respecto a la amenaza de productos sustitutos es bajo su nivel, ya que los zapatos para diabéticos cuentan con características específicas que se requieren para dicha enfermedad por lo que no se puede reemplazar con otro producto. Se puede cambiar o variar el diseño del calzado mas no sus características médicas que necesita una persona diabética para ayudarle a una mejor circulación de la sangre y entre otras necesidades. Ya que el calzado para diabéticos se destaca por su diseño con punta ancha o redondeada, con bordes lisos sin costuras internas, para prevenir roces y laceraciones. Las personas diabéticas no podrían elegir otro tipo de calzado porque es la mejor forma de prevenir complicaciones. Son calzados terapéuticos que sobre todo son difíciles de encontrar y si lo hay son muy costosos en el Ecuador, puesto que los precios de dicho calzado oscilan entre los \$140 a \$170. (Mercado Libre, 2018)

### 2.3.3 Rivalidad entre competidores (BAJA)

Número de competidores. - No existe alguna empresa que importe calzado brasilero para diabéticos. Según la Superintendencia de Compañías (2017), existe una sola empresa ecuatoriana que se ubica en el mismo CIU, llamada HP-PPS Compañía Ltda. Y fabrica calzado para diabéticos además de crear zapatos terapéuticos, por lo que ofrece únicamente un producto nacional, pero sus diseños son muy tradicionales, tienen una variedad muy limitada ya que no cuentan con diversidad de líneas o modelaje en su stock de calzado, solo manejan calzado cerrado. (Supercias, 2017). Mientras que las empresas con productos similares como Diafoot y Dr. Pie, únicamente importan el calzado y no producen las plantillas ortopédicas.

**Crecimiento del mercado.** – El crecimiento del mercado es relativamente bajo con el 1.7% de personas diabéticas, es por esto que las empresas existentes no lo toman en consideración a este mercado potencial.

**Baja diferenciación de los productos.** – La baja diferenciación del calzado convencional respecto a uno exclusivo para personas diabéticas, mantiene un impacto bajo en el mercado de la ciudad de Quito.

**Barreras de salida y costes fijos.** - La alta inversión realizada por las empresas del sector que se orientan a un calzado similar, y los costes de mantenimiento del inventario limitan a que estas salgan del sector, más bien generarán campañas agresivas de fidelización con sus clientes.

#### **2.3.4 Capacidad de negociación compradores (BAJA)**

Al tratarse de un producto exclusivo y que tiende a mejorar la situación de las personas con diabetes, el precio no es una limitante a la hora de comprar. Otro aspecto importante es lo relacionado a la calidad del producto brasileño y al reconocimiento por parte del mercado potencial en el Ecuador. Adicionalmente, los compradores no se encuentran agrupados y tampoco con una amenaza de integración. Se encuentran ubicados en centros de tratamiento para su enfermedad que son muy pocos en la ciudad de Quito. Es por esto, el impacto es bajo, porque el consumidor más que por comprar por vanidad lo realiza por necesidad y prevención. Con respecto a esto, el producto no solo va enfocado a un nicho de mercado, que son específicamente las personas que sufren de diabetes, este tipo de calzado también es recomendado a personas que sufren de hipertensión, insuficiencia venosa y arterial, obesidad y también para pies delicados, para cualquier persona que desee caminar cómoda, con diseños modernos, amplio stock en gama de colores que vayan conjunto a la vanguardia de la moda y a excelentes precios. (El Comercio, 2013).

En las actividades de comercio existen 31.983 establecimientos económicos, de los que el 80% se dedican a la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; el 13% a la venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercado; y el 7% a otros negocios similares. (INEC, 2011). Según un estudio realizado por la Universidad Internacional, los canales más utilizados son los grandes almacenes

y las boutiques (60% de las preferencias), siendo los factores diferenciadores entre uno y otro canal de distribución, liderado por el precio 35% y la calidad 21%. En la mayoría de los casos la decisión de compra es individual de cada miembro del hogar. En los hogares de ingresos altos las preferencias se sesgan hacia la compra de artículos extranjeros. El 58% de las personas renueva su vestido y calzado entre 6 meses y 1 año, aunque un importante 37% lo hace en periodos menores a 3 meses. (IDE Business School, 2004).

### **2.3.5 Capacidad de negociación proveedores (MEDIA)**

Solo existe una empresa ecuatoriana que elabora el calzado para diabéticos, llamada Calzado Liwi, es decir que es limitada la industria ecuatoriana en este sector de calzado. Por ese motivo, la elección a la importación de calzado desde Brasil fue inmediata ya que el producto brasileño tiene prestigio de calidad y sobre todo confort en el mercado ecuatoriano. El proveedor de Brasil realiza nuevos modelos enfocados en cada estación del año, se realizan los pedidos cumpliendo sus requerimientos, el tipo de calzado que se importaría sería calzado para invierno y calzado para verano.

**Productos sustitutos.** – Hay presencia en el mercado, pero no son exclusivos y enfocados al mercado objetivo del proyecto, por lo tanto, su impacto es mínimo.

**Facilidades o costes para el cambio de proveedor.** - existe gran diversidad en el mercado brasileño de exportadores de calzado, lo cual ofrece mayores opciones para elegir proveedor. (El Universo, 2015), por lo tanto, el coste de cambio de proveedor es bajo.

**Coste de los productos del proveedor.** – La presencia de muchos competidores en el mercado brasilero que exportan calzado exclusivo, posibilita la importación de la mercadería a precios relativamente bajos, que al momento de encontrarse en el mercado ecuatoriano no encarecerán el precio para el cliente final.

### **2.3.6 Matriz EFE**

La matriz EFE (Anexo 2) arroja un promedio ponderado de 3,00, lo cual está por sobre la media y muestra que existen mayores beneficios de oportunidades que riesgos de amenazas en la industria. La oportunidad más grande es la de poder fijar el precio sin tener mucha elasticidad por parte del consumidor; sin embargo, las amenazas más grandes es la recesión económica tanto de Brasil como de Ecuador.

### **2.3.7 Conclusiones**

1. Ecuador y Brasil mantienen en la actualidad acuerdos comerciales que posibilitan las importaciones y exportaciones entre los dos países. El Gobierno nacional se encuentra impulsando la reactivación económica del país, y dentro de su programa está el seguir y generar nuevas relaciones comerciales con el resto del mundo. Brasil es un país considerado como la primera nación económica de Suramérica, y principal productor de calzado exclusivo para personas diabéticas, es por esto considerado como oportunidad para el presente proyecto.
2. El crecimiento de las industrias de manufactura y comercialización en Ecuador mantienen una tendencia al alza de 6.9%, garantizando de esta manera la incorporación de nuevos emprendimientos. Adicional, este indicador tiene relación al crecimiento del PIB del 1.2%. La inflación del sector se encuentra con valores inferiores a -3.9% garantizando precios sostenidos a la baja para el consumo de calzado por parte del mercado objetivo de personas diabéticas.
3. El aspecto social del mercado objetivo, establece que de cada 10 personas existe 1 persona con diabetes, entre una edad de 10 a 59 años, con una tasa de crecimiento anual del 1.7%. El consumo per cápita de calzado es del 2.3 pares por año. Es evidente que este factor es positivo para el proyecto ya que demuestra posibilidad de atender este mercado con calzado exclusivo y que le beneficie a su estado de salud, incorporando diseños exclusivos, comodidad y calidad en los productos como atributos especiales de los productos. Adicionalmente, la producción de plantillas ortopédicas se ve beneficiada ya que

si no compran calzado tienen la posibilidad de adquirir el otro producto que se manifiesta en este proyecto.

4. El aspecto tecnológico garantizará llegar a mayor número de personas, con una inversión baja en promoción y publicidad para el proyecto; debido a la posibilidad que se tiene en la actualidad de acceder a las redes sociales y uso del internet con el que cuentan las personas de la ciudad de Quito.

5. Las barreras de entrada de nuevos competidores en la industria tiene un impacto alto, debido a la reacción que tendrán las empresas existentes de productos similares como es el caso de Diafoot y Dr. Pie, que comercializan zapatos y plantillas para personas diabéticas. Adicional el costo de cambiarse de proveedor de calzado es alto y la inversión para realizar este tipo de emprendimiento supera los \$ 70.000 dólares, con muy poca posibilidad de poder conseguir el financiamiento requerido.

6. Los productos sustitutos tienen un impacto bajo en la industria, ya que las personas que padecen la enfermedad de diabetes, preferirán el uso de calzado y plantillas ortopédicas exclusivas que le beneficien a su salud y mitiguen el impacto al momento de caminar. El calzado convencional no soluciona de ninguna manera el mantener una comodidad en el uso de estos productos.

7. La competencia es baja ya que existe un solo fabricante de calzado ecuatoriano para diabéticos, no existe alguno que importe dicho producto. Inclusive, el precio es un factor que no es determinante al momento de la compra de los productos, por lo que su sensibilidad al precio es baja, además como el producto es una necesidad para prevenir el pie diabético. La rivalidad se encuentra orientada a poca diferenciación de los productos, y altas barreras de salida por la inversión realizada y los altos costos de mantenimiento del inventario; por lo tanto, se evidencia oportunidad para el emprendimiento propuesto.

8. El poder de negociación de los proveedores y consumidores es bajo, debido a que, al tratarse de productos exclusivos para prevenir el pie diabético, los

clientes potenciales son muy poco sensibles a los precios, si les ofrecen productos de calidad y que mejoren su estado de salud. Mientras que lo relacionado a los proveedores, el mercado de Brasil, cuenta con varios productores de este tipo de calzado, por lo tanto, se puede escoger cualquier proveedor a menores precios.

### **3. CAPÍTULO III. ANALISIS DEL CLIENTE**

En la investigación realizada acerca del segmento de mercado objetivo, se la realizo bajo tres métodos que se indican a continuación:

#### **3.1 Entrevistas a expertos: Investigación Cualitativa.**

#### **3.2 Encuestas: Investigación Cuantitativa.**

El cliente potencial será la persona (Hombre y Mujer) de entre 30 y 60 años que busque la comodidad, que tenga interés en cuidar su salud, y que desee usar calzado suave con la finalidad de mejor su calidad de vida.

##### **3.1.1 Investigación Cualitativa (Entrevistas)**

Las entrevistas fueron realizadas a 4 personas, dos de ellas consideradas futuros consumidores, son personas con diabetes y una de ellas si utiliza calzado especializado (Ver Anexo 3); un Dr. Endocrinologo del Club De Leones Quito, que trata a mas de 30 pacientes mensualmente con diabetes, y también la manager o representante internacional de la marca Usaflex, que fabrica el calzado para diabeticos en Brasil; ellos son expertos gracias a su experiencia laboral y sobre todo poseen conocimiento del producto.



### 3.1.2.1 Entrevista: Representante internacional del calzado

Tabla 1.

*Entrevista representante internacional*

<b>NOMBRE:</b> Gina Mielzt
<b>EDAD:</b> 32 años
<b>OCUPACIÓN:</b> Manager - representante legal de USAFLEX (Latinoamérica)
<b>ESTRATO:</b> Medio-Alto
<b>CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA:</b> 6 años de experiencia como manager, 3 años trabajando con el país de Ecuador, organiza ferias internacionales en Brasil para exportar su marca, negociación con distribuidores de la marca.
<p><b>"Para lograr el éxito en el país que entremos con la marca, siempre es importante conocer un poco de su cultura y costumbres para así tener acogida con el producto". Gina Mielzt.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabaja varios años en la empresa número uno de Brasil dedicada a la producción y exportación de calzado para diabéticos.</li> <li>2. Cuenta la experta, en la Feria de Exportación de Sao Paulo, que como empresa están bastante motivados y les llama la atención trabajar con Ecuador, ya que sus países tienen varias cosas en común.</li> <li>3. De Latinoamérica, sus mejores clientes son los países vecinos como Perú y Colombia, esperan lograr esa misma acogida con Ecuador.</li> <li>4. El proceso de exportación al país de Ecuador, año tras año ha ido evolucionando, es decir ha mejorado, acortándose tiempo en sus procesos.</li> <li>5. Para reducir costos su enfoque es elevar la producción, mientras más volumen tengan en la fabricación del calzado acortan sus costos.</li> <li>6. Los precios de los productos, pueden variar ya que son un país con moneda propia, el real, que tiende a variaciones, la mayoría de veces les beneficia a países que manejan el dólar, este es el caso del Ecuador.</li> <li>7. Esta empresa ha logrado ser una de las mejores en Brasil, ya que se especializan en el calzado, siempre cuidando la salud del consumidor y modificando el producto a bienestar de este.</li> </ol>

### 3.1.2.2 Entrevista: Dr. Endocrinólogo “Hospital Militar”

Tabla 2.


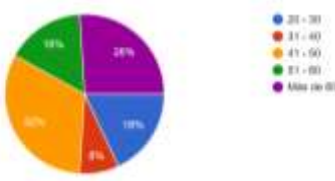

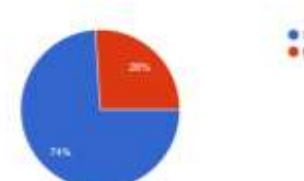
*Entrevista Dr. Endocrinólogo*

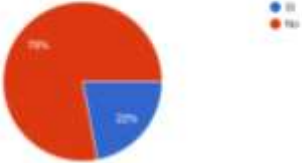




<b>NOMBRE:</b> Dr. Víctor Hugo Saltos
<b>EDAD:</b> 51 años
<b>OCUPACIÓN:</b> Dr. Endocrinólogo “Hospital Militar”
<b>ESTRATO:</b> Medio-Alto
<b>CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA:</b> 25 años de experiencia como médico general, 19 años radicando como endocrinólogo, 10 años laborando en el Hospital Militar también tiene su consultorio privado.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En toda su vida de experiencia profesional dice que son innumerables las personas que ha tratado con la enfermedad “diabetes”.</li> <li>2. Entrevistado en su consultorio del hospital, actualmente atiende a más 30 personas con diabetes mensualmente.</li> <li>3. Indica que, si quiera el 50% de las personas que atiende, siempre van con problemas en sus pies, dolencias y algunas suelen ir con heridas que su causante principal es el no utilizar el calzado especializado que necesitan.</li> <li>4. El doctor comentó que los zapatos para diabéticos requieren características distintivas que ayuden a mejorar la pisada del paciente e incentive una mejor circulación.</li> <li>6. Sobresalta que es una necesidad bastante importante que tienen sus pacientes, el utilizar este tipo de calzado, cuenta que la mayoría no encuentra donde lo comercializan y ese es el principal motivo por lo cual no lo usan.</li> <li>7. Comenta, que el cómo doctor receta utilizar este tipo de calzado, por tal motivo, a él también le interesaría comercializarlo (entre risas).</li> </ol>

### 3.1.2 Investigación cuantitativa (Encuestas)

Las encuestas fueron realizadas de manera online a 50 personas residentes en la ciudad de Quito, que sufren de la enfermedad de diabetes. La encuesta constó de 14 preguntas enfocadas en el tema y fue realizada con el objetivo de elaborar una guía especializada que ayude a determinar el mercado objetivo. Para la tabulación de los resultados obtenidos se realizó un análisis inferencial mediante una tabla de correlación que arrojó las variables que están conectadas e influyentes entre sí.

Tabla 3.  
Resultados encuesta

<p>1.</p> <p><b>Género</b> 53 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Género</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femenino</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>25.45%</td> </tr> </tbody> </table>	Género	Porcentaje	Femenino	60%	Masculino	25.45%	<p>El 60% de los encuestados son mujeres por lo que se hará mayor enfoque a dicho segmento.</p>						
Género	Porcentaje												
Femenino	60%												
Masculino	25.45%												
<p>2.</p> <p><b>Edad</b> 53 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Edad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20 - 30</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>31 - 40</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>41 - 50</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>51 - 60</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Más de 60</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Edad	Porcentaje	20 - 30	19%	31 - 40	10%	41 - 50	32%	51 - 60	19%	Más de 60	20%	<p>Todos los encuestados son personas adultas y su mayoría con el 32% de incidencia se encuentran en el rango de 41 a 50 años.</p>
Rango de Edad	Porcentaje												
20 - 30	19%												
31 - 40	10%												
41 - 50	32%												
51 - 60	19%												
Más de 60	20%												
<p>4.</p> <p><b>¿Usted padece de diabetes?</b> 53 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	96%	No	4%	<p>Las personas encuestadas fueron elegidas una muestra de personas que padecen diabetes debido a que el producto va dirigido a ellos.</p>						
Respuesta	Porcentaje												
Si	96%												
No	4%												
<p>4. ¿Qué tipo de diabetes padece?</p>	<p>La mayoría de las personas padecen la diabetes Tipo II, es decir la que se adquiere por el exceso de azúcar en la sangre.</p>												
<p>5.</p> <p><b>¿Sabe lo que es el pie diabético o diabetes mellitus?</b> 53 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	74%	No	26%	<p>Las personas que sufren de diabetes sí tienen conocimiento del pie diabético, el 74% sabe los problemas que conlleva la diabetes con sus pies.</p>						
Respuesta	Porcentaje												
Si	74%												
No	26%												

<p>6. ¿Ha comprado alguna vez calzado especializado para diabéticos?</p> <p>Encuestados</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	20%	No	80%	<p>Teniendo en cuenta que la mayoría saben de lo que significa el pie diabético y las prevenciones que se necesita, la principal razón de por qué no lo han hecho es porque no saben dónde comprar este tipo de calzado.</p>						
Respuesta	Porcentaje												
Si	20%												
No	80%												
<p>6. ¿Presenta alguna molestia con sus pies o padece de pie diabético?</p> <p>Encuestados</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>66%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	34%	No	66%	<p>De los encuestados el 34% padece molestias en sus pies por lo que buscarán comprar zapatos que les ayude con dicho problema.</p>						
Respuesta	Porcentaje												
Si	34%												
No	66%												
<p>8. ¿Que tipo de calzado utiliza con frecuencia?</p> <p>Encuestados</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de calzado</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zapatos cerrados</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Zapatos deportivos</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Zapatos abiertos</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Botas</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de calzado	Porcentaje	Zapatos cerrados	56%	Zapatos deportivos	18%	Zapatos abiertos	18%	Botas	8%	<p>Más de la mitad de los encuestados, el 56% utiliza zapatos cerrados seguidos de zapatos deportivos por lo que el enfoque de los modelos será hacia un calzado cerrado.</p>		
Tipo de calzado	Porcentaje												
Zapatos cerrados	56%												
Zapatos deportivos	18%												
Zapatos abiertos	18%												
Botas	8%												
<p>9. ¿Cuántos pares ha comprado el último año?</p> <p>Encuestados</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad de pares</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 2 pares</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>3 - 4 pares</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>4 o mas pares</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Ninguno</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad de pares	Porcentaje	1 - 2 pares	42%	3 - 4 pares	36%	4 o mas pares	10%	Ninguno	12%	<p>La frecuencia de compra se ve reflejada en que el 42% compra entre 1-2 pares al año y el 36% entre 3-4 pares, por lo que se espera vender dicha cantidad.</p>		
Cantidad de pares	Porcentaje												
1 - 2 pares	42%												
3 - 4 pares	36%												
4 o mas pares	10%												
Ninguno	12%												
<p>10. ¿En qué rango de precios han estado los zapatos que ha comprado típicamente?</p> <p>Encuestados</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de precios</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$11 - \$20</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>\$21 - \$40</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>\$41 - \$60</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>\$61 - \$80</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Más de \$81</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de precios	Porcentaje	\$11 - \$20	34%	\$21 - \$40	34%	\$41 - \$60	26%	\$61 - \$80	14%	Más de \$81	12%	<p>El rango de precios de mayor aceptación (34%) está entre \$21-\$40 seguido del 26% que aceptan entre \$41-\$60. Dicho rango será la base para escoger el precio justo que se ofertará.</p>
Rango de precios	Porcentaje												
\$11 - \$20	34%												
\$21 - \$40	34%												
\$41 - \$60	26%												
\$61 - \$80	14%												
Más de \$81	12%												

<p>11. ¿Qué factor le impulsa a tomar la decisión de comprar calzado?</p> <p>Bar chart showing factors influencing shoe purchase decisions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comfort (suavidad): 39 (26%)</li> <li>Moda (diseño): 15 (26%)</li> <li>Calidad: 11 (22%)</li> <li>Precio: 11 (22%)</li> <li>Marca: 0 (0%)</li> </ul>	<p>Los atributos más relevantes al momento de comprar calzado son el confort y la moda; a las personas les parece importante adquirir un calzado suave y cómodo con un diseño agradable.</p>
<p>12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un calzado especializado para diabéticos?</p> <p>Pie chart showing willingness to pay for specialized diabetic shoes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>\$46 - \$60: 46.9%</li> <li>\$35 - \$45: 30.6%</li> <li>\$21 - \$40: 21.4%</li> <li>Más de \$60: 0.9%</li> </ul>	<p>El 46,9% estaría dispuesto a pagar por un calzado especializado que esté entre el rango de \$46 - \$60, seguido por el 30,6% que pagaría de \$35 a \$45.</p>
<p>13. ¿Dónde le gustaría que esté ubicada la tienda de calzado?</p> <p>Pie chart showing preferred store location:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Norte: 54%</li> <li>Centro Norte: 36%</li> <li>Centro: 10%</li> <li>Sur: 0%</li> </ul>	<p>Al 54% le gustaría que la tienda de calzado esté ubicada en el centro norte de Quito, seguida por el 36% que prefiere al Norte.</p>
<p>14. ¿Por qué medio le gustaría ver promociones del calzado para diabéticos?</p> <p>Pie chart showing preferred promotion medium:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes Sociales: 58%</li> <li>TV: 34%</li> <li>Periódico: 6%</li> <li>Radio: 2%</li> </ul>	<p>El 58%, prefiere conocer el producto por redes sociales seguido del 34% mediante la TV, por lo que se deberá enfocar los esfuerzos de publicidad en dichos medios.</p>

Por otro lado, las variables de mayor correlación fueron el precio con la frecuencia de compra, los encuestados que compran entre 1-2 pares al año eligieron un rango de precios de \$41-\$60; mientras que las personas que compran de 3-4 pares eligieron un rango de \$21-\$40. Esto significa que el precio es muy importante en la frecuencia de compra y si es menor existirá mayor cantidad de ventas (ver anexo 4).

### 3.1.3 Conclusiones mercado cuantitativo:

Tabla 4.  
Conclusiones mercado cuantitativo

<b>NECESIDAD</b>	El consumidor no encuentra el producto de calzado especializado en Quito.
<b>PRECIO ACEPTADO</b>	El precio adecuado para adquirir el producto está entre \$46 a \$60.
<b>LUGAR DE COMPRA</b>	Los encuestados respondieron que les gustaría que la tienda estuviera situada en el Centro Norte de Quito.
<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>	Las redes sociales con un mayor porcentaje y televisión fueron los medios de comunicación escogidos.
<b>CIUDAD</b>	Quito. Es la ciudad mas atractiva para vender calzado para diabeticos, porque es la ciudad con mayores casos de diabetes tipo II, que es en la que más enfasis de cuidados y prevencion en los pies deben tener las personas, la ciudad con mayor causa de mortalidad en cuanto a diabetes y por ultimo la que mayor nivel adquisitivo maneja actualmente. (INEC, 2010)
<b>GENERO</b>	El producto está dirigido a hombres y mujeres, sin embargo, se conoce que el género más interesado en adquirir el producto son mujeres con un 77,8%
<b>EDAD</b>	De 41 a 50 años es la edad con más acogida, por lo que se tendría más modelos y diseños según los gustos de estas edades.
<b>GUSTOS Y PREFERENCIAS</b>	En cuanto a las preferencias para elegir un calzado, es que sea confortable, sobre todo, pero seguido por moda que sean diseños agradables. La mayoría de los encuestados prefieren comprar calzado cerrado y seguido por calzado abierto, que no tengan costuras y mitiguen el impacto al momento de caminar. En cuanto al tipo de calzado, las mujeres encuestadas sugieren contar con tres líneas: casuales, de vestir y deportivos, con diseños apropiados de plataforma a fin de evitar el impacto en sus pies al momento de caminar, en cuanto a los colores los prefieren en negros, azules, cafés, palo de rosa y blancos en el caso de deportivos. Mientras que por el lado de los hombres los gustos y preferencias se enfocan en contar con 3 líneas de productos tipo mocasín: ejecutivo, urbano y sport, con la diferencia que los prefieren con planta, pero con taco que oscile entre 2,00 y 2.50 cm, a fin de poderlos usar con ropa casual y

	ejecutivo. Los colores preferidos son: negros, cafés y blancos para zapato deportivo.
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	Todos los encuestados son diabéticos, solo 1 encuestado tiene diabetes emocional que es adquirida por un factor psicológico mas no físico.

### 3.1.4 Conclusiones mercado cualitativo:

Tabla 5.  
*Conclusiones mercado cualitativo*

<b>Entrevista:</b> Gina Mieltz
<p>1. Lo que más llama la atención del cliente, en su mayor parte el confort, la suavidad y la comodidad que el calzado le pueda transmitir, y que a la vez cuide de su salud. Es importante contar también con diseños exclusivos, que se encuentren a la vanguardia de la moda.</p> <p>2. Lo más relevante para poder exportar su marca es que se cumpla con un cierto número de pares ya establecido para quien desee importar Usaflex, seguido de tener un lugar o tienda aprobada, con excelente presentación donde sea exhibida su marca.</p>
<b>Entrevista:</b> Dr. Victor Hugo Saltos
<p>3. Lo primordial es satisfacer la gran necesidad y demanda que ahora hay por el calzado especializado, porque cada vez son más las personas que tienen diabetes; por lo que este calzado debe tener varias características que ellos exigen como especialistas, como por ejemplo, que no tenga costuras internas.</p> <p>4. Ayudaría a prevalecer la salud de los diabéticos porque van a prevenir el pie diabético y sobre todo para que mejoren su calidad de vida.</p>
<b>Entrevista:</b> Posibles Clientes
<p>5. Uno de ellos señaló que más que por lujo es una necesidad que tiene porque requiere utilizar este tipo de calzado para cuidar de su salud.</p> <p>6. Hicieron énfasis en las recomendaciones generadas, que sean modelos a secuencia de la moda, que sean diseños llamativos, con colores que sean vivos ya que cuando van de compras los típicos zapatos suaves o confortables que suelen encontrar poseen diseños anticuados con colores fúnebres.</p> <p>7. Señalaron que los canales de distribución más relevantes a su percepción son las tiendas especializadas en este producto, y que su preferencia en cuanto al sector es el centro norte de Quito.</p>

## **4 CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Para realizar la investigación adecuada de la oportunidad de negocio, las herramientas que se utilizaron fueron PEST y PORTER, el análisis del cliente e investigación de mercado realizada anteriormente.

### **4.1 Descripción del Negocio**

La idea del negocio radica en la importación de calzado brasilero de la marca Usaflex para personas diabéticas y su respectiva comercialización en el sector norte de la ciudad de Quito, adicionalmente se realizará la producción de plantillas ortopédicas que tienen el mismo propósito de contribuir a mejorar la comodidad, amortiguamiento y frescura a la hora de usar un calzado en este tipo de personas que padecen la enfermedad mencionada. La idea surge debido a la existencia de un considerable número de personas que padecen diabetes y no cuentan con calzado y productos apropiados para su mitigar su enfermedad. Es de vital importancia mencionar que el porcentaje de diabéticos se encuentra con una tendencia de crecimiento del 1.7% anual, esto significa que una de cada 10 personas padece esta enfermedad; por lo tanto, se convierte en una oportunidad de negocio para atender al mercado objetivo, con productos exclusivos. Los gustos y preferencias que fueron registradas en las encuestas manifiestan que tanto hombres como mujeres sugieren contar con tres líneas de producto; hay una inclinación por parte de las mujeres en utilizar calzado tipo plataforma, mientras que los hombres los prefieren tipo mocasín, con respecto a los colores son similares los requerimientos.

El negocio se ubicará en la ciudad de Quito, en el sector centro norte de la ciudad, de igual forma tendrá su propia página, la decoración será sofisticada, moderna, con muebles en línea recta; los clientes podrán medirse y probar el producto antes de comprarlo, y se establece brindar un servicio de envíos a domicilio del producto para tener mayor cobertura para aquellas personas que no puedan acercarse a la tienda. La propuesta de valor de los productos se basa en la



exclusividad y especialización para satisfacer la necesidad de las personas que tienen pie diabético y las que deseen prevenirlo; proporcionándoles innumerables condiciones favorables para la salud. La suavidad inigualable del calzado por el confort y su planta acolchonada, la exclusividad de modelos tanto para damas y caballeros, colores a la vanguardia de la moda y sobre todo precios accesibles; estos son los factores que buscan diferenciar al negocio.

#### 4.1.1 Oportunidades Percibidas del Entorno

Tabla 6.  
*Oportunidades percibidas del entorno*

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b>	
<b>PEST</b>	<p>1. Desde el punto de vista político, el Ecuador ha pasado por varios episodios de corrupción y cambios en su gobierno; lo cual lo convierte en un país con un clima poco atractivo para atraer inversiones externas</p> <p>2. El producto cuenta con facilidad en cuanto a la importación, debido a la vigencia del Acuerdo CAN-MERCOSUR; y, bajos costos en la fabricación de las plantillas ortopédicas, por lo que se considera un negocio atractivo.</p> <p>3. La relación comercial entre Ecuador y Brasil se ha establecido hace muchos años, con la suscripción del Acuerdo de Complementación Económica No.59 entre la CAN y el Mercosur, así como bajo las directrices de la CELAC, con el propósito de impulsar la cooperación sur-sur. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).</p> <p>4. Las importaciones de calzado han crecido en los últimos años sostenidamente, lo cual es beneficioso al proyecto que se desea implementar (Comex, 2015).</p> <p>5. Los últimos años Ecuador se ha posicionado como uno de los principales países importadores de calzado desde Brasil, debido a la excelente calidad de su producto; un precio bastante atractivo y con diseños en vanguardia respecto de la moda, lo cual lo hace un mercado atractivo para realizar la importación del producto.</p> <p>6. Según datos obtenidos de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC, el consumo per cápita de calzado en Ecuador está en 2,7 pares de zapatos al año por persona, factor representativo en relación con el mercado objetivo. (INEC, 2015)</p> <p>7. El adecuado avance de la tecnología es de gran ayuda para la producción de las plantillas, como el uso del internet para mantener las relaciones comerciales con los proveedores y clientes, y adicionalmente, se puede utilizar como medio de promoción y publicidad.</p>

<b>PORTER</b>	<p>1. Las barreras de entrada de nuevos competidores en la industria tiene un impacto alto, debido a la reacción que tendrán las empresas existentes de productos similares como es el caso de Diafoot y Dr. Pie, que comercializan zapatos y plantillas para personas diabéticas. Y si se puede conseguir el financiamiento requerido se evidencia posibilidad de incursionar en el mercado de las personas diabéticas.</p> <p>2. Los productos sustitutos tienen un impacto bajo en la industria, ya que las personas que padecen la enfermedad de diabetes, preferirán el uso de calzado y plantillas ortopédicas exclusivas que le beneficien a su salud y mitiguen el impacto al momento de caminar.</p> <p>3. La poca diferenciación del calzado por parte de la competencia y mucho menos de los que comercializan zapatos convencionales, posibilita la oportunidad de ingresar a este mercado.</p> <p>4. Al tratarse de productos exclusivos para prevenir el pie diabético, los clientes potenciales son muy poco sensibles a los precios, si les ofrecen productos de calidad y que mejoren su estado de salud. Mientras que lo relacionado a los proveedores, el mercado de Brasil, cuenta con varios productores de este tipo de calzado, por lo tanto, se puede escoger cualquier proveedor a menores precios.</p>
---------------	--

#### 4.1.2 Oportunidades Percibidas por el Cliente

Tabla 7.  
*Oportunidades percibidas por el cliente*

<b>ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>
<p>1. Los clientes tienen la necesidad de adquirir este tipo de calzado.</p> <p>2. El consumidor prefiere zapatos que sean suaves y cómodos, que vayan de la mano con diseños que estén a la vanguardia de la moda antes que el precio o marca del mismo.</p> <p>3. El mercado meta compra como mínimo de uno a dos pares al año.</p> <p>4. Los clientes han comprado últimamente calzado, pero no especializado, la principal razón es porque no saben dónde lo comercializan.</p> <p>5. Los clientes prefieren que la tienda de calzado esté ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.</p>

## **5 CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia General de Marketing**

La estrategia general de marketing es de diferenciación; y para lograr el posicionamiento del calzado en personas diabéticas en el mercado norte de la ciudad de Quito se utilizará la estrategia de diferenciación de marketing meta o de nicho (mercado meta) que consiste “proceso de evaluar el atractivo de cada segmento de mercado y de elegir uno o más elementos para intentar ingresar a él”. (Kotler, 2012, pág. 190). No hay presencia de productos iguales en la ciudad de Quito que cuenten con el mismo beneficio o características que destacan a este tipo de calzado; es decir, es un producto único.

Por lo tanto, se aplicará esta estrategia en vista de que el producto que se va a importar (zapatos para dama y caballero) y la producción de plantillas tanto de gel como ortopédicas son exclusivas para personas con pie diabético. Por otra parte, el producto tendrá un precio accesible al consumidor y sobre todo, los diseños y colores irán a la vanguardia de la moda; estos factores son de vital importancia para el comprador al momento de adquirir su calzado.

#### **5.1.1 Estrategia de penetración de mercado**

La estrategia escogida para realizar la penetración de mercado exitosamente en la ciudad de Quito, consiste en colocar un precio bajo a fin de generar mayor volumen de ventas tomando en consideración que en la medida que transcurre el tiempo se irá incrementando el precio de los productos tomando en consideración los atributos y bondades que tiene tanto las plantillas como los zapatos para personas diabéticas.

#### **5.1.2 Estrategia de internacionalización**

La estrategia de internacionalización a utilizar consiste en distribuir zapatos para damas y caballeros de la marca Usaflex, para ser distribuidos por parte de la

empresa Tu Calzado. Se realizará la negociación para adquirir los productos con precio CIF. Para la importación desde Brasil, se contempla costos adicionales al precio FOB, como es el caso de \$ 1.25 por cada kilogramo de peso, seguro del 2%, advaloren del 20%, fodinfa 0.5% y el 5% de la salida de divisas.

Tabla 8.  
Cálculo del precio CIF

Calculo precio CIF	
Precio FOB	\$ 16,00
Flete (1,25 * 1kg)	\$ 1,25
Seguro 2%	\$ 0,35
Precio CIF	\$ 17,60
Advaloren 20%	\$ 3,52
Fodinfra 0,5%	\$ 0,09
ICE 5%	\$ 0,80
Subtotal antes de IVA	\$ 22,00
12% IVA	\$ 2,64
<b>Total</b>	<b>\$ 24,64</b>

### 5.1.3 Mercado Objetivo

El producto está dirigido a hombres y mujeres que estén entre una edad de 20 a 69 años. Esto quiere decir que el calzado a venderse como las plantillas, la pueden usar personas jóvenes y adultas que padezcan pie diabético.

Tabla 9.  
Variables del mercado objetivo

SEGMENTACION DE MERCADO DE LA CIUDAD DE QUITO		
DETALLE	Variable	Descripción
VARIABLES GEOGRÁFICAS	Ciudad	QUITO (Norte)
	Población Total	871.037
	Densidad	Urbano
VARIABLES DEMOGRAFICAS	Edad	20 a 69 años
	Genero	Hombres y mujeres
	Ocupación	Estudiantes y profesionales
VARIABLES PSICOGRAFICAS	Estilo de vida	77,60%
	Personalidad	Personas que se interesen en cuidar su salud, que les llame la atención un producto nuevo en el mercado con características únicas. Es del 80%.
VARIABLES CONDUCTUALES	Hábitos de consumo	De acuerdo a la encuesta el promedio de consumo anual de zapatos es de 3 pares al año.

A continuación, se presenta el cálculo del mercado objetivo para el año 2018 del sector norte de la ciudad de Quito, donde se venderá de manera directa en una tienda al consumidor.

Tabla 10.  
Mercado objetivo

DETALLE	2018
Poblacion de Pichincha	3.116.111
Poblacion Quito 96,23%	2.998.634
Edad 20 años (mujeres y hombres) <= 69 (59,9%)	1.796.182
Estrato Social A, B y C+ (35,9%)	716.676
Estilo de Vida y salud (77,6%)	556.141
Porcentaje de personas diabéticas 1,7%	9.454
Aceptacion del producto 80%	7.564
<b>Mercado meta</b>	<b>7.564</b>
<b>Consumo anual</b>	<b>22691</b>

#### 5.1.4 Propuesta de Valor

La estrategia de posicionamiento a utilizarse en el presente plan de negocios es más por lo mismo. “las empresas atacarían el posicionamiento de más por más

de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo". (Kotler, 2012, pág. 213).

Al tratarse de calzado para personas diabéticas, tiene una ventaja bastante grande frente al calzado sustituto o convencional, debido a los beneficios que tiene este tipo de calzado, el cual es novedoso y llamativo tenerlo en el mercado. Además, es importante resaltar que en Ecuador y sobre todo en la ciudad de Quito, no se encuentra un producto igual, por lo cual el consumidor lo necesita para tener una mejor calidad de vida, cuidando su salud y protegiéndose de esta enfermedad.

Es importante tener en cuenta que el zapato para diabéticos tiene varios beneficios, uno de ellos es la prevención del pie diabético, lo cual se torna importante por el alto índice de esta enfermedad en los diabéticos, según la Organización Mundial de la Salud, el pie diabético es una epidemia creciente por la falta de cuidados a esta parte fundamental del cuerpo humano. Adicionalmente, el pie diabético es una de las complicaciones más costosas de la diabetes, el tratamiento del pie diabético absorbe del 15% al 25% de los recursos que se invierten en atender a esos pacientes. (OMS, 2015).

### 5.1.4.1 Modelo Canvas

Tabla 11.  
Modelo canvas

MODELO CANVAS TU CALZADO				
RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	MERCADO META
Proveedor de Brasil "Usaflex" para la importación a Ecuador	Producción de plantillas de gel para personas con pie diabético	Oferta de calzado exclusivo para personas con pie diabético	Servicio personalizado a la hora de atención al cliente	* Mercado segmentado nicho exclusivo mujeres y hombres entre una edad de 20 a 69 años con tendencia a pie diabético
	Producción de plantillas ortopédicas para personas con pie diabético	Oferta de plantillas para personas con pie diabético	Comunidad de seguidores en redes sociales	
	Comercialización de zapatos para dama de la marca Usaflex	Servicio diferenciado y exclusivo diseños de calzado para damas y caballeros	Clientes cautivos con frecuencia de consumo trimestral	
Proveedores de Ecuador de insumos para la fabricación de plantillas	Comercialización de zapatos para caballero de la marca Usaflex	Confianza y lealtad por parte del cliente en cuanto a la calidad de los productos	Promociones preferenciales de calzado y plantillas que se generen por parte de la empresa	* Mercado potencial de hombres y mujeres con tendencia a cuidado de salud
		Imagen corporativa adecuada tanto para los clientes de la empresa	Administración de redes sociales a fin de promocionar a la empresa, con sus clientes	
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCION		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal Administrativo y Comercialización cliente con tendencia a satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente (Brindar un mejor servicio)</li> <li>* Infraestructura acorde a la necesidad del cliente</li> <li>* Financieros-Económicos (rentabilidad, liquidez, apalancamiento)</li> <li>* Intangibles: marca, patente tu calzado y la distribución de la marca Usaflex</li> </ul>		Canal indirecto y directo, ya que se ofertará productos en el local y a través de centro para personas diabéticas		
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario de suministros y materiales</li> <li>Costos fijos operacionales: sueldos, servicios básicos,</li> <li>Determinación de los costos de venta de los zapatos importados y la producción de plantillas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de calzado para hombres y mujeres</li> <li>Venta de plantillas para hombres y mujeres</li> </ul>		

## 5.2 Mezcla de marketing

El objetivo del presente proyecto es desarrollar un plan de marketing que este acompañado de esfuerzos de promoción y publicidad, que faciliten la aceptación y se fomente el posicionamiento del negocio en el sector norte de la ciudad de Quito, rompiendo el mercado con un producto totalmente nuevo.

### 5.2.1 Producto

Se define un producto “como cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. (Kotler, 2012, pág. 224).

A continuación, se podrá visualizar los modelos de calzado para dama y caballero de la marca Usaflex que se importará y es especializado para personas diabéticas, el cual se encuentra clasificado en la subpartida arancelaria 6404.19 del Arancel del Ecuador.



Figura 5. Modelos de calzado y plantillas

#### 5.2.1.1 Atributos del Producto

El tipo de calzado ortopédico o especializado para personas diabéticas se lo importa con la finalidad de que las personas que padecen de diabetes o que tienen alguna otra enfermedad puedan obtener este producto con beneficios para su salud que sea parte de su diario vivir, para satisfacer sus necesidades de comodidad y salud, tomando en consideración sus gustos y preferencias en cuanto a los diferentes tipos de calzado que prefieren tanto mujeres como hombres, con tres líneas de cada producto, como lo relacionado al tipo de planta



que desean usar: plataforma y planta con taco, y los colores sugeridos en por parte del cliente potencial, ya mencionado anteriormente en el capítulo 3.

Los atributos del calzado constan de las siguientes características:

- Calzado específico y adecuado para personas que padecen pie diabético, debido a que son acolchonados en su totalidad, brindándoles máxima comodidad a la persona.
- Es un calzado de piel y sin costuras, esto permitirá que se eviten roces y lesiones en el pie.
- Cuenta con un contrafuerte reforzado para evitar desviaciones o bruscos movimientos del talón.
- En cuanto a la suela mantendrá la planta del pie lo más plano posible y con una blandura tal, que será capaz de amortiguar la pisada o el golpe del talón al caminar.
- La cavidad del calzado es muy amplia, para evitar roces y lesiones en los dedos, y a la vez, permitir la utilización de plantillas especiales cuando éstas sean necesarias.
- Los colores a importar son azules, negros, cafés y blancos exclusivos para zapato deportivo.
- En cuanto al tipo de planta que prefieren usar las mujeres son tipo plataforma, mientras que los hombres tienden a un zapato tipo mocasín con planta y con taco entre 2 y 2.5 cm.
- Las plantillas de gel son un complemento del zapato, las cuales permitirán generar mayor comodidad, amortiguar más la pisada, evitar roces en los dedos, y genera dentro del acolchado del calzado mayor confort gracias a la densidad del gel y al forro incluido en la plantilla.
- La confección de las plantillas será con tejido transpirable aportando un importante grado de frescura a la planta del pie y evitar los malos olores.
- Las plantillas ortopédicas ayudarán a las personas a evitar la pérdida inconsciente de sensibilidad en los pies, y las señales de dolor de carácter preventivo.

- Las plantillas ortopédicas contribuirán a armonizar las cargas y evitar ulceraciones que en muchos casos terminan en amputaciones.

### **Empaque y etiquetado:**

La etiqueta dentro de la caja de los zapatos estará ubicada en diferentes sitios ya que va dependiendo el diseño de la colección que se realice, muchas veces va a variar. El material utilizado para la caja es un cartón reciclable es decir el material es amigable con el medio ambiente.

Las normas obligatorias que se debe cumplir para poder importar calzado es el reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 080 “Etiquetado de Calzado”.

La caja de cartón tendrá una medida de 28,9cm x 14cm x 9,9cm con un diseño como el que se muestra en la figura que sigue.



*Figura 6.* Empaque del producto

#### **5.2.1.2 Branding**

El nombre de la empresa que comercializará la marca de calzado para pie diabético, será “Tu Calzado”, el mismo nombre llevará la tienda física, en la que se venderá la marca Usaflex; un nombre ya patentado por la empresa brasilera, con su término flex, de flexible que brinda comodidad al consumidor, actualmente tienen 18 años en el mercado mundial, destacándose por su calidad y sus excelentes precios. El objetivo de la empresa es que las personas puedan

obtener un calzado suave y cómodo debido a la carencia de este tipo de calzado en el mercado ecuatoriano y en el mismo lugar puedan encontrar plantillas especializadas. El logotipo de la empresa se encuentra diseñado mediante dos figuras de zapatos tanto para hombre y mujer, se destaca un fondo blanco, y los colores azul y rojo.

El Isotipo que es la parte gráfica está mezclado con el nombre de la empresa, lo que genera un imagotipo con un fondo blanco para representar la buena salud y unas letras azules mezcladas con la figura de un zapato para dar la idea de la venta de calzado de la empresa.



Figura 7. Logotipo

### 5.2.1.3. Slogan

*“Equilibrio entre salud y confort”.*

Se tomó la decisión de escribir el slogan del calzado en español, ya que el mercado objetivo de Quito maneja este idioma como su lengua natal. Con este slogan se pretende informar que todos sus productos son suaves y el cliente siempre va a caminar con comodidad y confort, por lo tanto, será una experiencia maravillosa que además cuenta con beneficios para su salud a todas las personas que padecen o prevengan la diabetes.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costo de Venta

Para calcular el costo de venta del producto se tomaron en cuenta todos los costos incurridos en la importación del producto los cuales son: etiquetado INEN, pago de aranceles, salvaguardias, costo agente aduanero, costos indirectos.

Por otro lado, el precio del calzado se determinó de la siguiente forma: al costo del calzado allá en Brasil se le agregó un 41% de margen, debido a que en la investigación de mercado realizada se concluyó que el precio al cual los quiteños están dispuestos a comprar calzado especializado está dentro de un rango de \$45 a \$60 y con este margen de ganancia el precio del producto se encuentra totalmente dentro de lo establecido, pero el precio varía de acuerdo al modelo del zapato y diseño. Los precios establecidos para la comercialización de los productos de la marca Usaflex oscilan entre \$ 34.99 a \$ 65.00. Se muestra a continuación el detalle del costo de venta, la ganancia y el precio de venta al público de uno de los zapatos de importación.

Tabla 12.  
Costo de importación

COSTO DE IMPORTACION	
Precio FOB	\$ 16,00
Flete (1,25 * 1kg)	\$ 1,25
Seguro 2%	\$ 0,35
Precio CIF	\$ 17,60
Advaloren 20%	\$ 3,52
Fodinfra 0,5%	\$ 0,09
ICE 5%	\$ 0,80
Subtotal antes de IVA	\$ 22,00
12% IVA	\$ 2,64
<b>Total Costo de importación</b>	<b>\$ 24,64</b>
Ganancia	\$ 10,35
<b>Precio de venta</b>	<b>\$ 34,99</b>

En tanto que, para la que es la fabricación de las plantillas se consideró todos los rubros necesarios como son: insumos y materiales, costos de mano de obra indirectos y la ganancia respectiva para determinar el precio.

Tabla 13.  
Precio de las plantillas

Unidad de producción	Plantilla ortopedica			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Polipropileno	m2	0,06	\$ 12,00	\$ 0,72
Fibra de carbono	m2	0,06	\$ 17,50	\$ 1,05
Fibra de vidrio	m2	0,06	\$ 15,00	\$ 0,90
Almoadilla alto impacto	m2	0,06	\$ 14,50	\$ 0,87
Envase	unidad	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Empaque	unidad	1	\$ 1,25	\$ 1,25
<b>Total insumos y materiales</b>				<b>\$ 5,04</b>
Mano de obra y costos indirectos				\$ 11,41
<b>Total costo de venta</b>				<b>\$ 16,45</b>
Ganancia				\$ 3,54
<b>Precio de venta</b>				<b>\$ 19,99</b>

### 5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia a utilizar es la de penetración en el mercado, la que consiste en ingresar con precio bajo por debajo de la competencia, se identificó que el mercado meta está dispuesto a adquirir el calzado en un rango de \$46 a \$60 por un calzado especializado, que es el que están buscando pero que no encuentran. Por otra parte, los precios de la competencia con el calzado sustituto (no especializado) los precios están entre \$60 a \$80. Por tal motivo, la estrategia que se escogió es la de fijación de precios por penetración; ya que la finalidad del proyecto es atraer a los clientes ya que no hay un producto igual en la ciudad, por su alta calidad, sus beneficios, y el precio dentro de lo establecido, de esta forma conseguir que el consumidor prefiera "Usaflex". Además, esta estrategia es adecuada para lograr obtener una cuota considerable en el mercado.

### 5.2.2.3 Estrategia de ajuste de precios

La estrategia de ajuste a ser considerada es la fijación de precios segmentada "la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aun cuando la diferencia no esté basada en costos distintos". (Kotler, 2012, p. 319). Es por esto que se decide incrementar el precio del calzado y las plantillas un 5% el segundo año, un 7,5% en el tercero y cuarto año, mientras que en el año 5 un 2%.

### **5.2.3 Plaza**

“Usaflex” será vendido de una manera selectiva, es decir que para llegar al consumidor final tendrá que pasar por el proceso de importación que lo realizará la Tu Calzado y se pondrá a la venta directa el calzado al consumidor final que serán hombres y mujeres diabéticos de entre 20 a 69 años, y se lo hará de dos maneras: en una tienda dentro de la ciudad de Quito y mediante la venta al por mayor a clínicas especializadas. Por lo tanto, se establece que la estrategia de canal será canal de marketing indirecto “canal de marketing que tiene uno o más niveles de intermediarios” (Kotler, Marketing, 2012).

#### **5.2.3.1 Puntos de venta**

El calzado se encontrará disponible en una tienda especializada de la ciudad de Quito dentro del sector Centro Norte del distrito, ya que dentro de las encuestas realizadas este sector fue el preferido por los futuros consumidores y se encargará de exhibir este calzado de alta gama. Además, se venderá el calzado a clínicas especializadas que traten a personas diabéticas y tendrán su stock de productos para este segmento. Con lo cual se puede llegar de mejor manera al usuario final.

#### **5.2.3.2 Tipo de canal**

Al tener el proceso de venta básicamente directo, ya que se enfoca a la importación y venta al consumidor final. En este canal solo está involucrado un único distribuidor (importador-minorista), para la distribución final de los productos importados y vendidos directamente al cliente final.

También se manejará un canal de distribución indirecto al vender a clínicas especializadas de pacientes diabéticos quienes actuarán como intermediarios para llegar al consumidor.

### 5.2.3.2.1 Canal de distribución

La distribución del producto tendrá la siguiente secuencia:

Productor (Brasil) → Intermediarios (Ecuador) → Consumidor final (Ecuador)



Figura 8. Canal de distribución

### 5.2.4 Promoción

Tu Calzado se hará cargo directamente de su promoción, ya que es fundamental para lograr captar la aceptación del mercado meta en una mayor cantidad.

#### 5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia escogida para realizar la promoción del producto es la estrategia PULL (Estrategia hacia el consumidor final) teniendo como objetivo el consumidor final. El importador a través de la venta al por menor del calzado se va a dar cuenta de lo que el cliente busca y requiere que tipo de modelos le atrae más y así deberá aprovisionarse la tienda. La empresa realizará spots publicitarios de los productos (calzado y plantillas) para así establecer el negocio. Juntamente con la estrategia pull, se utilizará la estrategia PUSH, al vender al por mayor a las clínicas especializadas para personas diabéticas y así tener mayor salida de los productos ya que se ofertará por medio de ellos.

#### 5.2.4.2 Publicidad

- **Radio**

Dentro de los medios de comunicación se utilizará la radio, promocionando mediante cuñas radiales.

- **Redes Sociales**

Gracias a la investigación de mercado realizada anteriormente se pudo concluir que el mejor medio para dar a conocer el producto en la ciudad de Quito es a través de redes sociales, entre ellas la que la mayoría de los encuestados utiliza es Facebook e Instagram (redes sociales gratuitas), son las más utilizadas en la ciudad. Por esta razón, se realizará una campaña bastante persuasiva y convincente con lo cual se logrará mantener una relación más sólida con los clientes. En las cuentas establecidas de cada red social se mostrarán fotos, videos, promociones, publicaciones explicando los beneficios y recomendaciones de porque utilizar este tipo de calzado y plantillas especializadas, cabe recalcar que también se indicará el precio en estos medios con la finalidad de llamar la atención y lograr posicionamiento en la mente del consumidor final.

Durante los meses de inicio de año que son (enero y febrero) puesto que se prevé que las ventas disminuyan debido al gasto que tienen los clientes en diciembre, la publicidad y promociones serán mayores a través de estos medios.

- **Flyers**

Se utilizará este medio para poder dar a conocer la tienda y sus productos, cada flyer se entregará en sectores donde habrá un tránsito de personas alto. Sectores como: República del Salvador, Naciones Unidas, Amazonas, están dentro del sector centro norte de la ciudad.



- **Influencers**

Personas influyentes en el medio, que realicen publicidad por medio de sus redes sociales, que tengan mínimo 20 mil seguidores en Instagram, ellos darán a conocer los productos por medio de publicaciones, se maneja por canjes o dinero, como la persona prefiera, esto moverá de manera masiva la página porque sus seguidores podrán visualizar los productos de Tu Calzado.

#### **5.2.4.3 Promoción de ventas**

En cuanto a la promoción de las ventas las hará directamente el dueño de la empresa, se realizará campañas de marketing directas por colecciones de calzado donde los clientes podrán visualizar por medio de fotos y videos los diferentes modelos de la colección y mostrando así lo que estará próximamente en venta en la tienda.

#### **5.2.4.4 Relaciones públicas**

Se realizará visitas a diferentes Clubs de diabéticos en diferentes clínicas y hospitales de la ciudad, ya que se reúnen a realizarse chequeos médicos y también realizar tardes sociales de compartir entre personas que padecen esta misma enfermedad, lo realizan normalmente una vez por semana, se les indicará los productos con una charla dándoles a conocer el beneficio de los mismos.

Se realizarán participaciones en diferentes programas de varios canales de televisión, indicando las tendencias de moda en este tipo de calzado especializado. Esto permite tener un acercamiento más profundo y llegar a más potenciales clientes, que conozcan sus condiciones favorables para la salud, usos, y recomendaciones para que la experiencia al adquirir “Usaflex” y las plantillas adaptables, supere sus expectativas.

### 5.2.4.5 Fuerza de ventas

Los productos serán vendidos directamente en la ciudad de Quito sin la presencia de un distribuidor de la marca, en una tienda física en el Centro Norte de la ciudad en la cual se encontrará un vendedor que brindará todo el servicio al cliente para ayudarlo con la talla del calzado, el modelo que requiera o si desea la plantilla especializada, entre otras menciones. Por otro lado, la fuerza de ventas que “Tu Calzado” utilizará está basada en las plataformas online (página web y redes sociales) en donde los consumidores podrán dar opiniones y sugerencias acerca de los productos para así poder viralizar este tipo de calzado y plantillas, que el cliente visite, los pueda comprar, poder también brindar al cliente todo lo que exceda sus necesidades y requerimientos.

### 5.2.4.6 Presupuesto del Mix de marketing

Tabla 14.  
Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Radio	\$ 25.200,00	\$ 33.360,00	\$ 62.432,13	\$ 129.960,78	\$ 261.015,24
PaginaWEB	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 82,82	\$ 85,73	\$ 88,75
Flyers	\$ 1.440,00	\$ 1.872,00	\$ 3.503,39	\$ 7.292,76	\$ 14.646,90
Influencers	\$ 3.600,00	\$ 3.726,72	\$ 3.857,90	\$ 3.993,70	\$ 4.134,28
Redes sociales	\$ 12.000,00	\$ 12.422,40	\$ 12.859,67	\$ 13.312,33	\$ 13.780,92
<b>Presupuesto de marketing</b>	<b>\$ 42.740,00</b>	<b>\$ 51.461,12</b>	<b>\$ 82.735,90</b>	<b>\$ 154.645,30</b>	<b>\$ 293.666,09</b>

## 6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos

La misión de Tu calzado, fue realizada considerando los nueve componentes de establecidos por Fred, ver anexo XXX.

### **6.1.1 Misión de Tu calzado**

“Tu calzado es una empresa dedicada a la importación de calzado exclusivo de la marca Usaflex y a la fabricación de plantillas especializadas para personas que padecen pie diabético, comercializados en el norte de la ciudad de Quito y en clínicas especializadas, de esta manera ayudamos a la sociedad de manera responsable”

### **6.1.2 Visión**

La visión de Tu calzado, fue realizada considerando los componentes establecidos por Fred, ver anexo XXX.

#### **Visión de Tu Calzado**

“En el año 2023, Tu calzado se posicionará en el mercado del calzado exclusivo para personas que padecen pie diabético del norte de la ciudad de Quito, convirtiéndonos en la primera opción a la hora de elegir zapatos o plantillas por parte de nuestros clientes, siempre procurando la mejora de los procesos, atención al cliente y la responsabilidad social de manera sostenible”

### **6.1.3 Objetivos de la empresa**

Se proponen objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, tomando en consideración las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integrado, que permitirán cumplir con la visión empresarial de Tu calzado.

Tabla 15.  
Objetivos estratégicos BSC

PERSPECTIVAS BALANCE SCORE TU CALZADO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Financiera	Incrementar el margen bruto	Incrementar el margen bruto en un 3,8% a partir del año 2019	Margen Bruto = Costo de ventas/ventas
	Incrementar la rentabilidad	Incrementar la rentabilidad un 4,85% anual de la empresa, a partir del año 2020	Margen neto = Utilidad Neta/Ventas
	Disminuir los gastos operacionales	Disminuir los gastos operacionales un 10,59% en el año 2021, con respecto al año 2018	Gastos operacionales = Gastos generados año 2021 / Gastos generados año 2018
	Incrementar el volumen de ventas	Incrementar el volumen de ventas en un 15,09% en el año 2023, con respecto a los ingresos del año 2022	Incremento de ventas = Ventas año 2023 / Ventas año 2022
Cliente	Mantener un número de seguidores	Mantener un número de seguidores de las redes sociales en 50% anual	Seguidores en las redes sociales = Número de seguidores actuales / Número de seguidores año anterior
	Incrementar la fidelidad de los clientes	Incrementar la fidelidad de los clientes en un 70%, en el año 2021	Fidelidad = Número de clientes 2021 / Número de clientes 2018
	Reducir las quejas	Reducir las quejas de clientes un 90% a partir del año 2022 y 95% en el año 2023	Solucion de quejas = quejas resueltas/quejas recibidas
Procesos internos	Mejorar el proceso de etiquetado	Mejorar el proceso de etiquetado en un 25%, para el año 2021	Produccion efectiva= Producción realizada/producción planificada
	Reducir los tiempos de importación	Reducir tiempos de importación un 25% en el año 2019	Tiempo de importación = Tiempo de importación / Tiempo planificado
	Incrementar la calidad del producto	Incrementar la calidad del producto un 25% en cada año a partir del año 2020	Eficacia = producción disponible/necesidades cubiertas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Realizar capacitaciones al personal de la empresa	Mantener al personal capacitado de las áreas de la empresa, a fin de mejorar su proceso, en un 25% a partir del año 2019	Horas de capacitación = Horas asistidas/horas planificadas
	Incrementar la satisfacción del cliente	Incrementar la satisfacción del cliente en el 20% en el año 2020	Satisfaccion del cliente = necesidades cubiertas/requerimientos solicitados
	Disminuir errores del proceso	Disminuir errores de proceso un 25%, a partir del año 2022	Número de errores = errores cometidos / errores estándar

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

#### Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que permitirá conocer los fundamentos básicos de la ventaja competitiva de la empresa “Tu

Calzado”, por medio de la desagregación ordenada y clasificada de las actividades que se desarrollarán en el negocio.

La empresa busca diferenciarse con su cadena de valor, que inicia con las actividades primarias donde en la logística de entrada el primer actor es la empresa Usaflex de Brasil quien actúa como proveedor del cual se eligen las colecciones y modelos de los zapatos acorde a las tendencias de moda del mercado en Quito. Se utiliza un incoterm aéreo: CIP- Lugar de destino definido y Tu Calzado se encarga del proceso de desaduanar la carga y llevarla al local comercial ubicado en el Centro-Norte de la ciudad. Se realizan los trámites de importación con el Servicio Nacional de Aduanas (SENAE), mediante una Declaración aduanera de importaciones, se procede a pagar los aranceles, se etiqueta el producto en una empresa encargada conforme a la norma RTE INEN 080; y finalmente la carga es liberada.

Una vez en la tienda, se procede a desempacar las cajas de zapatos, las cuales son reciclables y amigables con el ambiente. Cada par de zapatos es inventariado y se pone a exhibición un par de zapatos por cada modelo que llegó de la colección escogida. Después, cuando el cliente llega a la tienda se tiene un vendedor quien le ayudará con la talla que necesite, le explicará los beneficios a la salud del calzado para diabéticos y le acompañará en lo que el cliente requiera hasta que realice su compra.

Además, se maneja procesos de marketing al ofrecer los modelos de manera online. Las personas pueden conocer el producto mediante las redes sociales en especial Facebook e Instagram y el supervisor de marketing y ventas se encargará de mantener actualizadas las páginas de dichas redes, descargará fotos y videos del producto con cada colección nueva que se importe. Además, se visitarán clínicas y hospitales para dar pequeñas exposiciones del producto y manifestar sus efectos positivos si las personas diabéticas lo usan.

Posterior a la compra por parte del cliente, gracias a las redes sociales los consumidores podrán notificar alguna queja o sugerencia directamente con la empresa. Además, se les dará la opción de *Cambios o Devoluciones* en casos en los que la talla que compraron no era la correcta o los zapatos presentaron alguna falla. Estas opciones están sujetas únicamente a las 48 horas posteriores al momento que se emitió la factura.

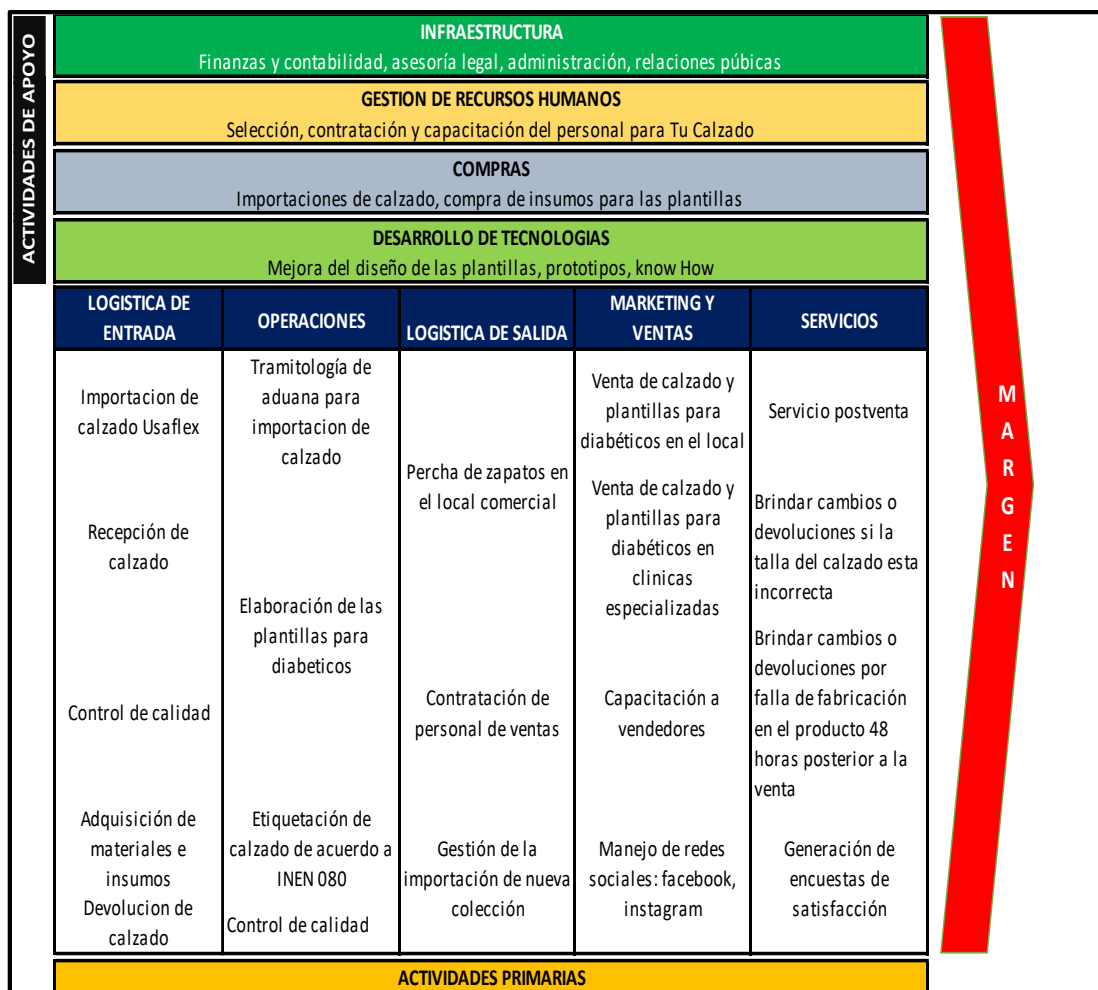


Figura 9. Cadena de valor Tu calzado

## 6.2.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos contempla los procesos estratégicos, operativos y los de apoyo y soporte que permiten realizar la gestión de la empresa.

En los procesos estratégicos se encuentran la planificación estratégica de la empresa como el desarrollo de presupuestos, y el control de calidad de cada proceso y de los productos que se ofertan para el cliente.

Los procesos operativos son la razón de ser de la empresa, con los cuales se cubren las necesidades de los clientes. Dentro de las actividades operativas se encuentra la importación de calzado desde Brasil del proveedor Usaflex, la producción de plantillas de gel y ortopédicas exclusivas para personas diabéticas, la comercialización y venta de los productos, y por último se encuentra el servicio posventa y atención de cambios y devoluciones de producto.

Los procesos de apoyo son los que soportan a las actividades operativas mediante la gestión financiera, contable y tributaria de la empresa, el marketing que consiste en la manera en cómo se da a conocer la marca y los productos en el mercado, la gestión del talento humano papel importante para la interacción con el cliente, y por último la asesoría legal para trámites de importación y concernientes a actividades propias del negocio.



Figura 10. Mapa de procesos Tu calzado

### 6.2.3 Flujo de procesos

A continuación, se detalla el flujo de procesos que se realizará en la empresa, para la producción de plantillas y la importación y venta de calzado para personas diabéticas.

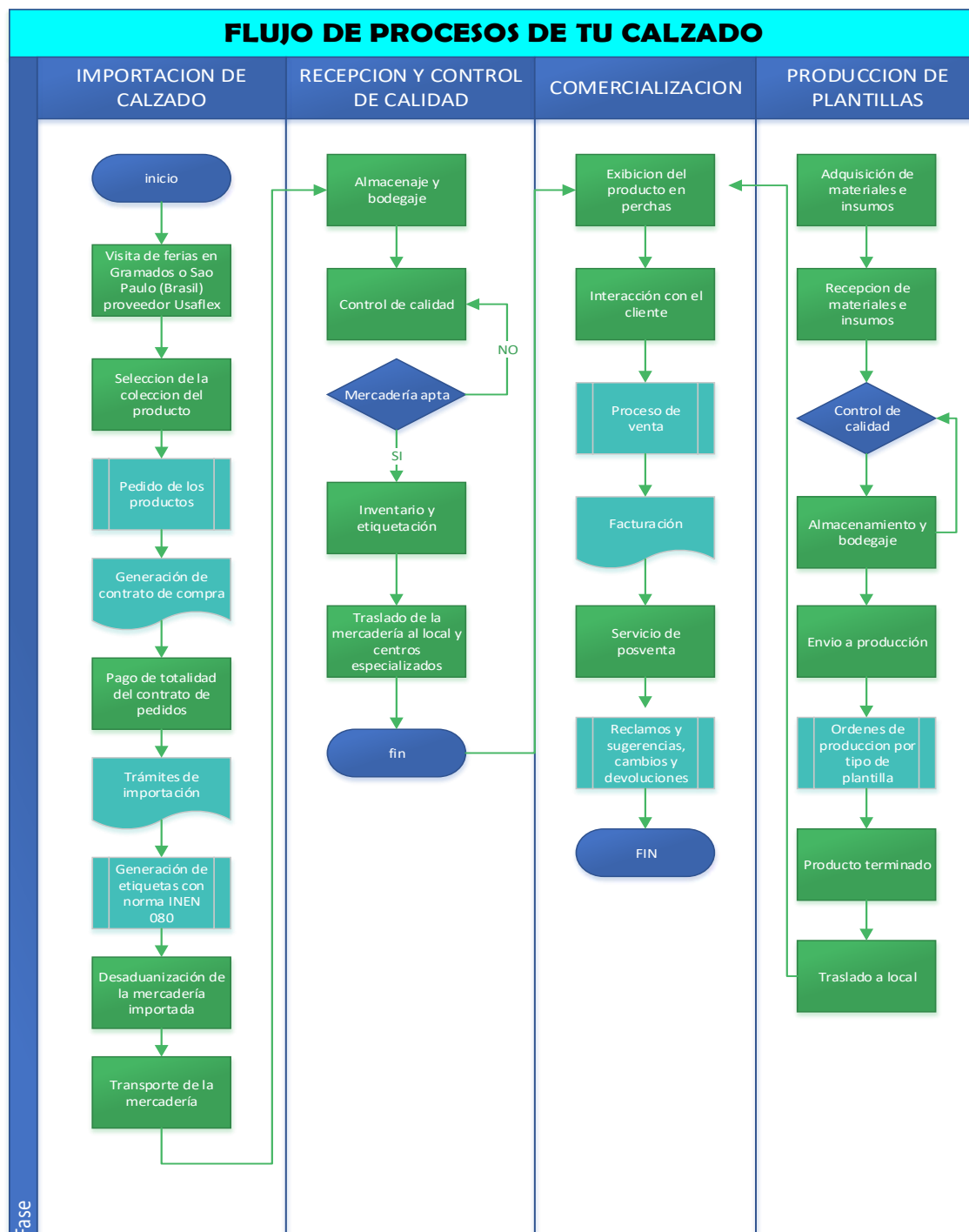


Figura 11. Flujo de procesos Tu calzado



### 6.2.3.1 Análisis de tiempo y costos

Tabla 16.

Detalle de costos y tiempos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO UTILIZADO			COSTO UTILIZADO		
			TIEMPO	OPERACIONAL	OTRO	COSTO	OPERACIONAL	OTRO
1	Importación de calzado Usaflex	Gerente	45	45		\$ 5,00	\$ 5,00	
2	Tramites de desaduanización	Asistente de importaciones	60		60	\$ 2,30		\$ 2,30
3	Transporte a local Tu Calzado	Asistente de importaciones	120		120	\$ 1,50		\$ 1,50
4	Control de la mercadería	Jefe de Producción	45	45		\$ 1,20	\$ 1,20	
5	Inventario y perchado	Operario	120	120		\$ 3,00	\$ 3,00	
6	Adquisición de materiales e insumos	Jefe de Producción	45	45		\$ 8,45	\$ 8,45	
7	Producción de plantillas	Operario	30	30		\$ 3,86	\$ 3,86	
8	Control de Calidad	Jefe de Producción	20	20		\$ 1,13	\$ 1,13	
9	Inventario y perchado	Operario	15	15		\$ 1,30	\$ 1,30	
10	Gestión de venta	Vendedor	20		20	\$ 0,39		\$ 0,39
11	Facturación y cobro	Vendedor	5	5		\$ 0,20	\$ 0,20	
12	Servicio postventa	Vendedor	10		10	\$ 0,10		\$ 0,10
	<b>Tiempo total en minutos</b>		<b>535</b>	<b>325</b>	<b>210</b>	<b>\$28,43</b>	<b>\$ 24,14</b>	<b>\$ 4,29</b>

### 6.2.4 Personal requerido

El personal requerido para la empresa Tu Calzado la compone 6 personas, de las cuales 3 de ellas se encuentran en el área de producción encabezada por un jefe y dos operarios, mientras que en el área administrativa existen 3 personas, encabezados por el gerente general, el asistente administrativo e importaciones y el vendedor de local.

Tabla 17.

Personal requerido Tu calzado

NOMINA			
MOD			
	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual
Operario	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>\$ 1.000,00</b>
MOI y Administrativo			
Gerente	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Asistente administrativo e importaciones	1	\$ 450,00	\$ 500,00
Vendedor	1	\$ 386,00	\$ 386,00
Jefe de producción	1	\$ 550,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>\$ 2.686,00</b>
<b>TOTAL SALARIOS MENSUALES</b>			<b>\$ 3.686,00</b>
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>			<b>\$ 1.232,01</b>
<b>TOTAL SUELDOS MENSUALES</b>			<b>\$ 4.918,01</b>

### 6.2.5 Infraestructura requerida para la operación

El detalle de los activos fijos o propiedad, planta y equipos necesarios para la funcionalidad del local de venta de calzado y la producción de plantillas ortopédicas para personas diabéticas, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18.  
*Infraestructura para operaciones*

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	cantidad	costo	Total
<b>Muebles y equipos de oficina</b>			
Counter secretaria	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas ejecutivas	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Archivadores	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Estanterias	20	\$ 100,00	\$ 2.000,00
muebles de prueba de calzado	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Escritorios	3	\$ 230,00	\$ 690,00
Basureros	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Telefonos	1	\$ 90,00	\$ 90,00
<b>Total Muebles y equipos de oficina</b>			<b>\$ 3.620,00</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Computadora de escritorio	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Laptop	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Impresora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>Total de Equipo de Computación</b>			<b>\$ 2.500,00</b>
<b>Maquinaria y Equipo de Producción</b>			
Maquina cortadora	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
Maquina de prensado	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Etiquetadora	3	\$ 5.500,00	\$ 16.500,00
Mesas de acero inoxidable	3	\$ 250,00	\$ 750,00
<b>Total maquinaria y equipo</b>			<b>\$ 22.650,00</b>
<b>Total activos fijos</b>			<b>\$ 28.770,00</b>

### 6.3 Estructura legal

Tu calzado se constituirá como una empresa de responsabilidad limitada, que de acuerdo a la ley de compañías en el Art. 93, se establece que una compañía de responsabilidad limitada es aquella que se puede conformar con 2 o más socios y tienen la característica de ser familiares. La razón social será: Tu Calzado Cía. Ltda.

### 6.3.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa Tu Calzado Cía. Ltda., se contempla como una estructura orgánica de tipo vertical en el que se establece la línea de autoridad y responsabilidad en los miembros de la organización. El organigrama refleja las personas que lo conforman, el siguiente gráfico muestra el organigrama de la empresa:

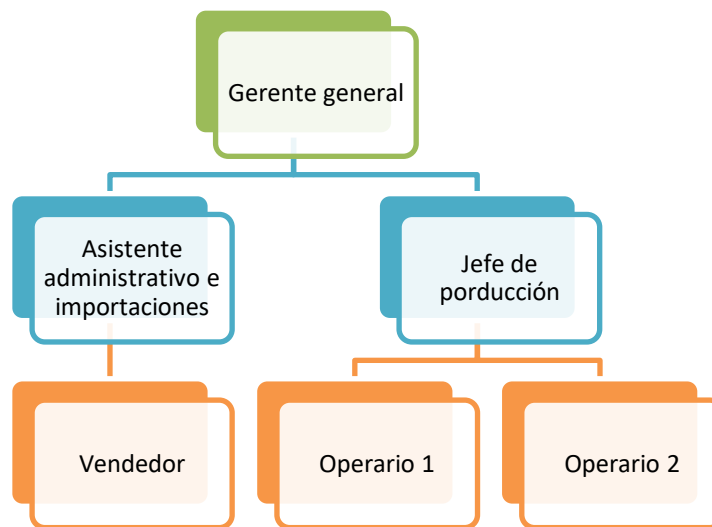


Figura 12. Estructura orgánica

Se mantendrá una estructura organizacional vertical con un gerente general, el representante legal de la empresa; además cumplirá con la función de realizar la visita a las ferias en Brasil, para la compra de las colecciones de calzado.

El jefe de producción será el responsable del control de calidad de las plantillas ortopédicas como la supervisión a los operarios. Adicionalmente, se encargará de verificar que el calzado que se importa llegue en las mejores condiciones, para poder etiquetar e inventariar el producto.

El asistente administrativo e importaciones, será la persona responsable de realizar todos los trámites que conllevan la importación del calzado desde Brasil, y el manejo contable y tributario de la empresa.

El vendedor se encargará de la interacción con el cliente y cobro de la venta.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de las ventas del presente plan de negocios, se lo efectuó tomando en consideración, el volumen de zapatos, plantillas ortopédicas y de gel que se venderá para personas (hombres y mujeres con pie diabético entre una edad de 20 a 69 años de edad). Se toma en consideración que los zapatos para dama y caballero tienen 3 tipos líneas cada uno. Para realizar la proyección de las unidades de venta se consideró el incremento de la industria del 6.90% anual, para realizar la estimación mensual se divide para doce meses. Los precios de ingreso al mercado para las plantillas ortopédica y de gel son de \$19.99 y \$34.99 respectivamente, mientras que para los zapatos oscila entre \$ 40.00 y \$ 75.00 dólares por cada par, dependiendo del modelo. El incremento de los precios será de 5% durante el segundo año, 7.50% en los años tres y cuatro, y el 2% en el año 5.

La política de cobro se ha establecido el 45% de contado y el 55% a crédito a un mes, tomando en consideración la utilización de tarjetas de crédito por parte de los clientes, y el tiempo de un mes aproximadamente en recuperar el efectivo.

Tabla 19.  
*Presupuesto de ingresos*

Presupuesto de ingresos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de ventas	\$ 242.762,81	\$ 273.056,14	\$ 314.442,26	\$ 362.101,12	\$ 395.649,42

La proyección de los costos y gastos se lo realiza tomando la producción de las plantillas, la importación de los zapatos y los gastos administrativos y de ventas que servirán para gestionar la empresa:

- El costo de ventas los rubros destinados para la fabricación de las plantillas como son: la compra de la materia prima, pago a los obreros y los costos indirectos de fabricación.

- Mientras que los costos de la importación se considera el precio de adquisición de los zapatos más los impuestos respectivos y transporte, que se pagará para que el producto se lo entregue en los locales de la empresa.
- Los gastos administrativos y de ventas son: servicios básicos, sueldos administrativos, gastos de puesta en marcha en el primer año, y todos los desembolsos de dinero en marketing como son: radio, creación de la página web, flyers, influencers, redes sociales.

Para la proyección de los costos y gastos se consideró el incremento en base a la inflación vigente al año 2018, con un valor de 3.52% anual. En tanto que, los sueldos se proyectan en base al crecimiento salarial del 2.93% anual, tomando en consideración el incremento del año 2018 al sueldo básico unificado.

La política de pago se establece el 45% de contado y el 55% con crédito a un mes, para cubrir las cuentas por pagar.

Tabla 20.  
*Presupuestos de costos y gastos*

Presupuesto de costos y gastos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 166.636,11	\$ 183.794,91	\$ 200.060,13	\$ 217.972,73	\$ 237.704,85
Servicios basicos	\$ 1.200,00	\$ 1.242,24	\$ 1.285,97	\$ 1.331,23	\$ 1.378,09
Internet	\$ 480,00	\$ 496,90	\$ 514,39	\$ 532,49	\$ 551,24
Suministros de oficina	\$ 180,00	\$ 186,34	\$ 192,90	\$ 199,68	\$ 206,71
Sueldos	\$ 34.411,40	\$ 37.460,60	\$ 38.228,21	\$ 39.014,72	\$ 39.820,65
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 12.166,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Radio	\$ 25.200,00	\$ 26.087,04	\$ 27.005,30	\$ 27.955,89	\$ 28.939,94
PaginaWEB	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 82,82	\$ 85,73	\$ 88,75
Flyers	\$ 1.440,00	\$ 1.490,69	\$ 1.543,16	\$ 1.597,48	\$ 1.653,71
Influencers	\$ 3.600,00	\$ 3.726,72	\$ 3.857,90	\$ 3.993,70	\$ 4.134,28
Redes sociales	\$ 12.000,00	\$ 12.422,40	\$ 12.859,67	\$ 13.312,33	\$ 13.780,92
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 245.647,51</b>	<b>\$ 266.987,83</b>	<b>\$ 285.630,43</b>	<b>\$ 305.995,98</b>	<b>\$ 328.259,14</b>

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

La inversión inicial para el presente plan de negocios contempla la salida de dinero que se realizará en activos fijos y capital de trabajo para operar la empresa. Los activos fijos tienen un valor de \$ 28.770 dólares correspondiente a la instalación del local de venta y a la infraestructura de producción de las plantillas, en tanto que, el capital de trabajo es de \$ 42.131,54 dólares. Para calcular el

capital de trabajo se consideró el valor necesario para cubrir las cuentas por pagar en el periodo de un año tomando en consideración la recuperación del efectivo en un año; valor que fue determinado en el estado flujo de efectivo.

Tabla 21.  
*Inversión inicial*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Capital de trabajo	\$ 42.131,54
Activos fijos	\$ 28.770,00
<b>Total</b>	<b>\$ 70.901,54</b>

La estructura de capital para cubrir la inversión se lo realizará mediante aportación de capital de los socios un 50% y el restante 50% con préstamo, solicitado al Banco Pichincha a una tasa anual del 11.86%. El coste de la cuota mensual es de \$ 785,54 dólares.

Tabla 22.  
*Estructura de capital*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>
Aportación propia	50%	\$ 35.450,77
Préstamo	50%	\$ 35.450,77
<b>Total</b>		<b>\$ 70.901,54</b>

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

El estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años, presenta la síntesis de los ingresos por ventas, costos de ventas, gastos operacionales y los resultados económicos que tendrá en cada uno de los años, por la venta de los zapatos y plantillas para personas diabéticas. Se determina que en el primer año se tendrá pérdida por un valor de \$ 18.951,27 dólares, a partir del segundo año se establecen utilidades netas con valores superiores a \$ 1894,91 dólares.

Tabla 23.  
Estado de resultados

Estado de resultados anual					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de ventas	\$ 242.762,81	\$ 273.056,14	\$ 314.442,26	\$ 362.101,12	\$ 395.649,42
Costo de ventas	\$ 166.636,11	\$ 183.794,91	\$ 200.060,13	\$ 217.972,73	\$ 237.704,85
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>\$ 76.126,70</b>	<b>\$ 89.261,23</b>	<b>\$ 114.382,13</b>	<b>\$ 144.128,39</b>	<b>\$ 157.944,57</b>
Servicios basicos	\$ 1.200,00	\$ 1.242,24	\$ 1.285,97	\$ 1.331,23	\$ 1.378,09
Internet	\$ 480,00	\$ 496,90	\$ 514,39	\$ 532,49	\$ 551,24
Suministros de oficina	\$ 180,00	\$ 186,34	\$ 192,90	\$ 199,68	\$ 206,71
Sueldos	\$ 34.411,40	\$ 37.460,60	\$ 38.228,21	\$ 39.014,72	\$ 39.820,65
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 12.166,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Radio	\$ 25.200,00	\$ 26.087,04	\$ 27.005,30	\$ 27.955,89	\$ 28.939,94
PaginaWEB	\$ 500,00	\$ 80,00	\$ 82,82	\$ 85,73	\$ 88,75
Flyers	\$ 1.440,00	\$ 1.490,69	\$ 1.543,16	\$ 1.597,48	\$ 1.653,71
Influencers	\$ 3.600,00	\$ 3.726,72	\$ 3.857,90	\$ 3.993,70	\$ 4.134,28
Redes sociales	\$ 12.000,00	\$ 12.422,40	\$ 12.859,67	\$ 13.312,33	\$ 13.780,92
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 245.647,51</b>	<b>\$ 266.987,83</b>	<b>\$ 285.630,43</b>	<b>\$ 305.995,98</b>	<b>\$ 328.259,14</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 91.177,40	\$ 83.192,92	\$ 85.570,30	\$ 88.023,26	\$ 90.554,29
UAI	\$ (15.050,70)	\$ 6.068,31	\$ 28.811,83	\$ 56.105,13	\$ 67.390,28
Intereses	\$ 3.900,57	\$ 3.210,22	\$ 2.433,62	\$ 1.560,01	\$ 577,25
UAI	\$ (18.951,27)	\$ 2.858,09	\$ 26.378,20	\$ 54.545,13	\$ 66.813,03
15% participación trabajadores	\$ -	\$ 428,71	\$ 3.956,73	\$ 8.181,77	\$ 10.021,95
Utilidad antes de impuestos	\$ (18.951,27)	\$ 2.429,38	\$ 22.421,47	\$ 46.363,36	\$ 56.791,08
22% impuesto a la renta	\$ -	\$ 534,46	\$ 4.932,72	\$ 10.199,94	\$ 12.494,04
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ (18.951,27)</b>	<b>\$ 1.894,91</b>	<b>\$ 17.488,75</b>	<b>\$ 36.163,42</b>	<b>\$ 44.297,04</b>

El estado de situación financiera muestra un resumen de los activos, pasivos y patrimonio proyectado a 5 años, en el que se muestra que los activos inician con \$ 70.901,54 dólares, donde su mayor estructura son activos fijos con el 62% y el restante son los activos corrientes, con el 38%. Incrementándose al año 5 hasta \$ 138.485,17 dólares. Los activos fijos no tienen variación ya que no se invierte en más activos y disminuyen por las depreciaciones anuales. Mientras que, los pasivos que son las deudas que tendrá la empresa con terceros, tienden a disminuir por el pago del préstamo solicitado en lo referente a deudas a largo plazo, mientras que los pasivos a corto plazo se mantienen en promedio en \$ 34.174 dólares. El patrimonio lo conforman las aportaciones de capital de los socios y las utilidades retenidas. Se incrementa por las utilidades retenidas que se generan en cada año.

El estado de flujo de efectivo, exhibe la manera en cómo se componen las actividades operacionales, inversión y financiamiento, para la generación del efectivo. El resultado de estas operaciones sirve para determinar el valor del efectivo en el estado de situación financiera.

Tabla 24.  
Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 70.901,54</b>	<b>\$ 60.796,16</b>	<b>\$ 57.913,11</b>	<b>\$ 70.466,93</b>	<b>\$ 101.099,37</b>	<b>\$ 138.485,17</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 42.131,54</b>	<b>\$ 35.811,49</b>	<b>\$ 36.713,78</b>	<b>\$ 48.552,93</b>	<b>\$ 83.104,04</b>	<b>\$ 124.408,51</b>
Efectivo	\$ 31.808,04	\$ 18.555,13	\$ 17.074,59	\$ 26.193,99	\$ 58.587,20	\$ 116.892,08
Cuentas por cobrar		\$ 12.124,20	\$ 13.961,82	\$ 16.077,96	\$ 17.567,57	\$ -
Inventario de materia prima		\$ 275,72	\$ 295,35	\$ 316,39	\$ 338,93	\$ 190,27
Inventario de Producto terminado	\$ 10.323,50	\$ 4.764,74	\$ 5.283,77	\$ 5.859,34	\$ 6.497,61	\$ 7.205,41
Inventario de suministros		\$ 91,71	\$ 98,24	\$ 105,23	\$ 112,73	\$ 120,76
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 28.770,00</b>	<b>\$ 24.984,67</b>	<b>\$ 21.199,33</b>	<b>\$ 21.914,00</b>	<b>\$ 17.995,33</b>	<b>\$ 14.076,67</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 28.770,00	\$ 28.770,00	\$ 28.770,00	\$ 33.270,00	\$ 33.270,00	\$ 33.270,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.785,33	\$ 7.570,67	\$ 11.356,00	\$ 15.274,67	\$ 19.193,33
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 35.450,77</b>	<b>\$ 44.296,66</b>	<b>\$ 39.518,70</b>	<b>\$ 34.583,76</b>	<b>\$ 29.052,79</b>	<b>\$ 22.141,55</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 14.371,80</b>	<b>\$ 15.810,11</b>	<b>\$ 17.868,04</b>	<b>\$ 20.203,55</b>	<b>\$ 22.141,55</b>
Cuentas por pagar		\$ 14.371,80	\$ 15.616,25	\$ 16.989,66	\$ 18.505,86	\$ 20.085,12
15% Trabajadores		\$ -	\$ 86,29	\$ 390,97	\$ 755,65	\$ 915,32
Impuestos por pagar		\$ -	\$ 107,57	\$ 487,41	\$ 942,04	\$ 1.141,10
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 35.450,77</b>	<b>\$ 29.924,85</b>	<b>\$ 23.708,59</b>	<b>\$ 16.715,72</b>	<b>\$ 8.849,24</b>	<b>\$ (0,00)</b>
Deuda a largo plazo	\$ 35.450,77	\$ 29.924,85	\$ 23.708,59	\$ 16.715,72	\$ 8.849,24	\$ (0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.450,77</b>	<b>\$ 16.499,50</b>	<b>\$ 18.394,41</b>	<b>\$ 35.883,16</b>	<b>\$ 72.046,58</b>	<b>\$ 116.343,62</b>
Capital	\$ 35.450,77	\$ 35.450,77	\$ 35.450,77	\$ 35.450,77	\$ 35.450,77	\$ 35.450,77
Utilidades retenidas		\$ (18.951,27)	\$ (17.056,36)	\$ 432,39	\$ 36.595,81	\$ 80.892,85
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 70.901,54</b>	<b>\$ 60.796,16</b>	<b>\$ 57.913,11</b>	<b>\$ 70.466,93</b>	<b>\$ 101.099,37</b>	<b>\$ 138.485,17</b>

El flujo de caja del proyecto, muestra en el año 0 la inversión inicial requerida, que se compone de la aportación de capital de los socios y el valor del préstamo bancario. A partir del año 1 hasta el 5, se calcularon los flujos de efectivo futuros que servirán de base para ser descontados y evaluar el plan de negocios a una tasa WACC. Se presentan valores negativos el primero, segundo y quinto año, mientras que los otros años son positivos.

Tabla 25.  
Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ (18.951,27)	\$ 2.858,09	\$ 26.378,20	\$ 54.545,13	\$ 66.813,03
Depreciaciones		\$ 3.785,33	\$ 3.785,33	\$ 3.785,33	\$ 3.918,67	\$ 3.918,67
Pago de capital		\$5.525,92	\$6.216,27	\$6.992,86	\$7.866,48	\$8.849,24
Valor de salvamento						\$ 14.076,67
Recuperación del capital de trabajo						\$ 31.808,04
<b>Inversión Inicial</b>						
Capital propio	\$ 35.450,77					
Préstamo bancario	\$ 35.450,77					
<b>FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (70.901,54)</b>	<b>\$ (20.691,85)</b>	<b>\$ 427,16</b>	<b>\$ 23.170,67</b>	<b>\$ 50.597,31</b>	<b>\$ 107.767,16</b>



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

El flujo de caja del inversionista, presenta únicamente los flujos de efectivo que habrá del proyecto descontando el préstamo bancario solicitado. Estos flujos proyectados son la base para ser descontados a una tasa CAPM, y determinar la factibilidad del proyecto.

Tabla 26.  
*Flujo de caja del inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (70.901,54)</b>	<b>\$ (20.691,85)</b>	<b>\$ 427,16</b>	<b>\$ 23.170,67</b>	<b>\$ 50.597,31</b>	<b>\$ 107.767,16</b>
Préstamo	\$ 35.450,77					
(-) intereses		\$ (3.900,57)	\$ (3.210,22)	\$ (2.433,62)	\$ (1.560,01)	\$ (577,25)
(-) Capital		<b>(\$5.525,92)</b>	<b>(\$6.216,27)</b>	<b>(\$6.992,86)</b>	<b>(\$7.866,48)</b>	<b>(\$8.849,24)</b>
(+) Escudo fiscal		\$ 2.586,08	\$ 3.210,22	\$ 2.433,62	\$ 1.560,01	\$ 577,25
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (35.450,77)</b>	<b>\$ (27.532,26)</b>	<b>\$ (5.789,11)</b>	<b>\$ 16.177,81</b>	<b>\$ 42.730,83</b>	<b>\$ 98.917,92</b>

Las tasas de descuento a utilizarse en el proyecto mediante el CAPM y el WACC, para descontar los flujos de caja del inversionista y del proyecto son 13.35% y 18.86% respectivamente. Para el cálculo se utilizaron los indicadores macroeconómicos: tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado, beta de la industria, riesgo país y la proporción de la deuda con su respectivo costo.

Tabla 27.  
*Tasas de descuento*

Cálculo de la tasa de descuento	
Tasa libre de riesgo	4,99%
Tasa de mercado	12,25%
Beta de la industria	1,00
Riesgo país	6,65%
<b>Costo de capital CAPM</b>	<b>18,86%</b>
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de interes)	11,83%
<b>WACC</b>	<b>13,35%</b>

La evaluación financiera demuestra que el presente plan de negocios es factible en su realización, ya que el VAN es de \$ 15.317,62, la TIR de 17.74% es superior al WACC de 13.35%, un periodo de recuperación de 2.71 años, y un índice de rentabilidad de \$ 0.22 dólares por cada 1 dólar de inversión.

Tabla 28.  
Evaluación financiera

Evaluación financiera		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 15.317,62	\$ 10.018,26
TIR	17,74%	23,42%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,71	\$ 3,10
IR	\$ 0,22	\$ 1,28

## 7.5. Índices financieros

Tabla 29.  
Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						Industria
Liquidez	\$ 2,49	\$ 2,32	\$ 2,72	\$ 4,11	\$ 5,62	2,15
Endeudamiento	72,86%	68,24%	49,08%	28,74%	15,99%	56%
ROI	-31,2%	3,3%	24,8%	35,8%	32,0%	18,56%
ROE	-114,86%	10,30%	48,74%	50,19%	38,07%	23,14%
Rotación de activos	3,99	4,71	4,46	3,58	2,86	2,5
Rotación del inventario	32,47	32,37	31,85	31,37	31,62	29,05

El plan de negocios con respecto a la liquidez, presenta valores superiores a \$1.00, en cada uno de los años, demostrando la posibilidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo; con un valor promedio de \$ 3.45 superior a la industria. El endeudamiento total se encuentra en 46.98% promedio anual, y disminuye con el transcurrir de los años, se encuentra en un valor promedio por debajo a la industria que se encuentra en 56%. Demostrando el apalancamiento del proyecto.

El ROI y ROE considerados como los rendimientos sobre la inversión y el patrimonio de los propietarios del negocio respectivamente, tienen valores superiores al promedio de la industria. El ROE se encuentra con un valor promedio de 6.94% y el ROI en 12.9%. Lo que significa que las utilidades generadas en el plan de negocios dan posibilidad de generar rendimientos para el proyecto y dueños de la empresa.

El volumen de ventas generado por los activos en promedio giran 3.92 veces, lo que significa que cada dólar de activo invertido produce \$ 3.92 dolares en ventas. La rotación del inventario demuestra que el inventario gira 31.94 veces en promedio en el año. Mientras que son 12 en promedio los días que se demora en salir el inventario de la empresa.

**Recomendaciones:**

- A fin de mejorar la evaluación financiera del proyecto se debería disminuir el porcentaje de endeudamiento de la estructura de capital en un 10%, esto permitirá bajar el importe por los intereses.
- Como los productos son considerados de mucha importancia para las personas diabéticas y tomando en cuenta que la demanda no es sensible a los precios, se podría establecer incrementar los precios en un intervalo del 10% al 20%, como precio de penetración.
- Se debería considerar promociones orientadas a que el cliente compre un zapato casual y deportivo al mismo tiempo, a fin de mejorar la rotación del inventario e incrementar el volumen de ventas.

**8 CONCLUSIONES**

1. El análisis Pest y de la industria Porter, permitió definir los factores de Ecuador y Brasil que son esenciales para el proyecto, ya que con este diagnóstico se establecieron las oportunidades y amenazas del sector, y mediante la matriz EFE se observó que el aprovechamiento de las oportunidades reducirá el impacto de las amenazas del sector. Es así que, los acuerdos comerciales que tienen los dos países favorecen la importación de calzado desde la empresa Usaflex.
2. En el análisis del cliente se pudo constatar las distintas necesidades que tienen las personas que padecen de diabetes, respecto a los atributos que deben tener tanto el calzado como las plantillas. Adicionalmente se conocieron los niveles de precios a los que están dispuestos a adquirir un

producto exclusivo para su condición de salud, y que le permita sentirse cómodo al momento de caminar. Se identificó que la frecuencia de consumo está entre 2 y 3 veces en el año. Se pudo verificar mediante las entrevistas que no hay locales de venta exclusivos de zapatos y plantillas para diabéticos, por lo tanto, las personas adquieren sus productos en locales para personas sin padecimiento de diabetes o llamados puntos de venta de calzado convencional. Es menester afirmar que los requerimientos del calzado por parte de las personas diabéticas se orientan a gustos y preferencias en cuanto al calzado: diseños, colores, tipo de planta, comodidad y reducción del impacto al momento de caminar. En vista de esto, se evidencia oportunidad de generar el presente proyecto.

3. El plan de marketing establecido en el presente proyecto, está dirigido a para penetrar en el mercado de la ciudad de Quito, y satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Tu calzado distribuirá sus productos mediante dos canales de distribución, con los cuales se llegará a mayor número de personas. Se producirán y comercializarán plantillas ortopédicas y de gel, para aquellas personas que requieran colocar en sus zapatos, como medio de amortiguamiento y confort al momento de usar su calzado.
4. El tipo de empresa definido para Tu calzado es una compañía limitada, por la condición de formarla mediante socios de núcleo familiar. La estructura orgánica es vertical, de esta manera se tiene bien definido las líneas de autoridad y responsabilidad entre las personas que forman la nómina. Se definieron la cantidad de activos fijos necesarios para operar el negocio. El flujo de proceso se encuentra estructurado mediante 3 operaciones básicas: importación del calzado desde Brasil de la empresa Usaflex, producción de las plantillas y la comercialización de los productos, tomando en cuenta el control de calidad que se hará a los productos terminados como a la materia prima.

5. En la evaluación financiera del proyecto se demuestra que existe viable la puesta en marcha de este tipo de negocio, debido a que los indicadores financieros calculados como son el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Índice de Rentabilidad son apropiados para este tipo de proyecto, tomando en consideración que la rentabilidad de la inversión se encuentra en 17.74%, con un valor de VAN de \$ 15.317.62 dólares, el periodo de recuperación es de 2.71 años. Adicionalmente, existe liquidez en cada uno de los años, por lo tanto, se podrá cubrir las deudas a corto plazo. El volumen de ventas pronosticado, generarán utilidades para los inversionistas del proyecto.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2018). Desempleo. Recuperado el 24 de septiembre de 2016 de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- Banco Mundial. (2017). Inflación, precios al consumidor. Recuperado de 22 de septiembre de 2016 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC&view=chart>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.) Censo Nacional. Recuperado el 25 de septiembre de 2016 de [http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es)
- Datos macro. (2017). *Datosmacro.com*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <https://www.datosmacro.com/ipc-paises/brasil>
- Enríquez, C., & Orozco, M. (2015). El Comercio. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <http://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1716/1/TESIS%20FINAL%20LUIS%20SANCHEZ%202016%20SEK.pdf>
- IDE Business School. (2004). IDE Business School. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores->
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2016). *Reporte de Pobreza y Desigualdad*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Junio\\_2016/Reporte-Pobreza%20y%20desigualdad-Junio-2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Junio_2016/Reporte-Pobreza%20y%20desigualdad-Junio-2016.pdf)

- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2010), “Análisis del sector de manufacturas de cuero y recomendaciones de política. Informe especial: la industria del calzado en Brasil. Tomo II”. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Política Económica.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). Industrias. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2012). Telecomunicaciones. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/#>
- Organización Mundial de la Salud. (2005). Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2005/pr61/es/>
- Orozco, M. (2016). El Comercio. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cambios-claves-reforma-laboral.html>
- Santander TradePortal. (2017). Santander TradePortal. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/ecuador/presentacion-general>
- Santander TradePortal. (2017). Recuperado el 08 de octubre de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>
- SENAE (2017). *Servicios para OCE's: Consulta de Arancel*. Recuperado de: [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- Servicios al Exportador. (2013). *Servicios al Exportador*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Ecuador%202013.pdf>

Telesur/CELAG. (2015). *El Telégrafo*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/ALSur/semario/item/45-brasil-contexto-economico-y-politico>

Trading Economics. (2016). US Factory Activity Growth Slows More than Expected. Recuperado el 24 de septiembre de 2016 de <http://www.tradingeconomics.com/>

Vázquez, F. (2016). Brasil: la crisis de un proyecto nacional y regional. *Nueva Sociedad*, (264), 15-24

World Economic Forum. (2017). *El Comercio*. Recuperado el 08 de noviembre de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/worldeconomicforum-ecuador-estudio-corrupcion-economia.html>



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Factores Económicos de Brasil

<b>Indicadores de crecimiento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (e)</b>	<b>2018 (e)</b>
<b>PIB (miles de millones de USD)</b>	2.456,05	1.801,48	1.798,62	2.140,94	2.238,43
<b>PIB (crecimiento anual en %, precio constante)</b>	0,5	-3,8	-3,6	0,2	1,7
<b>PIB per cápita (USD)</b>	12.113	8.810	8.727	10.309	10.700
<b>Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)</b>	-7,0	-9,7	-7,5	-7,6	-6,7
<b>Endeudamiento del Estado (en % del PIB)</b>	62,3	72,5	78,3	81,2	82,7
<b>Tasa de inflación (%)</b>	6,3	9,0	8,7	4,4	4,3
<b>Tasa de paro (% de la población activa)</b>	6,8	8,3	11,3	12,1	11,6
<b>Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)</b>	-104,18	-58,88	-23,51	-28,44	-38,16
<b>Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)</b>	-4,2	-3,3	-1,3	-1,3	-1,7

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database, 2017

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database, 2017

## Anexo 2. MATRIZ EFE

Tabla 1: Matriz EFE.

FACTORES CLAVE		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1.	El precio no interviene al momento de compra del producto, la demanda es poco elástica.	0,11	4	0,44
2.	Tipo de calzado con un nicho en crecimiento que está aumentando en 9% anual aprox.	0,08	3	0,24
3.	El precio no es un factor clave al momento de compra del producto debido a las características específicas que este requiere	0,07	2	0,14
4.	Brasil y Ecuador gozan de acuerdos comerciales: el Acuerdo de Complementación Económica No. 59 y el acuerdo entre la Comunidad Andina y el Mecosur.	0,09	3	0,27
5.	Existe una tendencia creciente para las importaciones de la partida 6404.19 desde el mercado de Brasil	0,1	3	0,3
6.	El calzado para diabéticos no cuenta con productos sustitos al ser un bien con características indispensables para ayudar médicamente a dichos pacientes.	0,06	3	0,18
7.	Una sola empresa se encuentra en el mismo CIU que el del proyecto por lo que existe una baja competencia	0,03	2	0,06
8.	La inflación de Brasil tuvo una desaceleración en el 2016 principalmente en el sector del calzado.	0,02	2	0,04
<b>Total</b>				<b>1,67</b>
<b>Amenazas</b>				
1.	Existe una recesión económica en Ecuador con un decremento del PIB del 4,3% para el 2017	0,1	4	0,4
2.	Existen altas barreras de entrada debido a la fuerte inversión inicial y a los limitantes gubernamentales	0,07	2	0,14
3.	La industria de calzado mantiene un faltante de maquinaria para los procesos productivos por lo que realizar los insumos requiere más tiempo y mano de obra	0,03	2	0,06
4.	Ecuador maneja un arancel Ad-valorem del 10% para la partida 9404.19 y uno específico del \$0,10 por cada par de zapatos importados	0,08	3	0,24
5.	Ecuador tiene un riesgo país de 830 puntos lo que incrementa los intereses al momento de un préstamo.	0,07	3	0,21
6.	Existen varias normas técnicas para realizar la importación de calzado que limita al crecimiento de dicha industria	0,04	2	0,08
7.	Brasil cuenta con una desaceleración económica del -3,6% para finales del 2016 y ha mantenido esa tendencia en los últimos 3 años.	0,05	4	0,2
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1,33</b>
<b>TOTAL, Ponderado</b>		<b>1</b>		<b>3,00</b>

La matriz arroja un promedio ponderado de 3,00, lo cual está por sobre la Media y muestra que existen mayores beneficios de oportunidades que riesgos de amenazas en la industria. La oportunidad más grande es la de poder fijar el precio sin tener mucha elasticidad por parte del consumidor; sin embargo, las amenazas más grandes es la recesión económica tanto de Brasil como de Ecuador.

### **Anexo 3. Entrevistas a posibles clientes**

Estudiante, Priscila Abigail Egas, cursa sexto semestre de Ingeniería en Negocios Internacionales de la Universidad de las Américas (UDLA). Vive en Quito actualmente, posee diabetes desde los 9 años. La persona elegida es alguien que ya ha tenido la experiencia de adquirir calzado especializado para diabéticos, el cual lo ha comprado solo en el exterior (Estados Unidos); la razón es porque en Ecuador no ha encontrado este tipo de calzado.

Soraya Hurtado, posee diabetes hace más de 15 años, tiene actualmente 45 años, vive en la ciudad de Quito, nunca ha adquirido calzado especializado para diabéticos pero ha estado en esa búsqueda desde que adquirió esta enfermedad. Ella busca comprar calzado cómodo, y cuenta que el gran problema son los diseños, que no son muy agradables si es calzado suave. Además conoce personas que asisten al Club de Diabéticos del Hospital Militar que han estado en búsqueda de este tipo de calzado pero sin obtener lo que buscaban.

## Anexo 4. Tabla de Correlación

Tabla 5: Resultados correlación de encuesta.

	Binero	Binod	1. ¿Usted padece de diabetes?	2. ¿Qué tipo de diabetes padece?	3. ¿Sabe qué es el de diabetes o diabetes mellitus?	4. ¿Lo comprado alguna vez usando espejito de?	5. ¿Pronto alguna vez más con sus pies padece de diabetes?	6. ¿Qué tipo de calzado utiliza con frecuencia?	7. ¿Cuanto tiempo ha comprado el último año?	8. En qué rango de 40 han usado los zapatos que no compró?	9. ¿Qué factor le impulsó a tomar la decisión de comprar?	10. ¿Cómo es el gusto de estar usando el calzado que compró?	11. ¿Cómo le gusta el tipo de promoción de calzado que compró?	12. ¿Por qué más le gusta el tipo de promoción de calzado que compró?
Binero	1													
Binod	0,15232051	1												
1. ¿Usted padece de diabetes?	0,25	-0,18612915	1											
2. ¿Qué tipo de diabetes padece?	0,054554073	0,331112177	-0,327326835	1										
3. ¿Sabe qué es el de diabetes o diabetes mellitus?	-0,204792718	-0,134769277	-0,120294379	-0,036553891	1									
4. ¿Lo comprado alguna vez usando espejito de?	0,094202626	-0,151036794	0,108407273	-0,00862233	0,344800294	1								
5. ¿Pronto alguna vez más con sus pies padece de diabetes?	-0,017232256	-0,17933748	0,146308179	-0,44758688	0,040426424	0,028499231	1							
6. ¿Qué tipo de calzado utiliza con frecuencia?	-0,037520293	0,232264417	-0,009275793	-0,022505478	-0,131940787	0,07383411	-0,015512843	1						
7. ¿Cuanto tiempo ha comprado el último año?	-0,020978457	0,23982894	-0,101386207	0,080868073	-0,1382252	0,098402201	-0,077370895	0,282856861	1					
8. En qué rango de 40 han usado los zapatos que no compró?	-0,068173015	0,185917111	-0,088356812	0,021079143	-0,235018097	-0,224400957	0,030591237	0,285854452	0,602041915	1				
9. ¿Qué factor le impulsó a tomar la decisión de comprar?	-0,103764827	0,11854436	-0,047358925	0,003773894	-0,138104702	0,23600008	-0,011635973	0,451412702	0,57353952	0,437407021	1			
10. ¿Cómo es el gusto de estar usando el calzado que compró?	-0,09178397	0,238741236	0,187389061	-0,155221848	-0,181953679	-0,125780294	0,013446872	0,364863295	0,26944104	0,499788116	0,294047098	1		
11. ¿Cómo le gusta el tipo de promoción de calzado que compró?	0,09089272	0,32955235	0,218970878	-0,037862651	0,035992182	0,114833455	-0,12903218	0,25205489	0,255487759	0,159982076	0,292807219	0,69473998	1	
12. ¿Por qué más le gusta el tipo de promoción de calzado que compró?	-0,102507955	0,374737536	0,123863779	0,04100961	0,001908126	-0,044450431	-0,060078015	0,388279216	0,238678159	0,239993824	0,251899802	0,648397348	0,693716394	1

Tabla 1 Misión de la empresa Tu Calzado

### Componentes de la misión

Clientes	Hombres o mujeres que padezcan de la enfermedad de la diabetes
Productos y servicios	Calzado y plantillas especializadas para diabéticos.
Mercados	Del norte de Quito.
Preocupación por la supervivencia	De manera sostenible.
Filosofía	Ayudar a la sociedad de manera responsable
Tecnología	Procesos tecnológicos actualizados
Concepto de sí misma	Ofrece una opción saludable y que vaya con las tendencias de moda
Preocupación por imagen pública	Ayudar a la sociedad de manera responsable
Preocupación por los empleados	Gracias a un personal capacitado en el buen servicio al cliente

Tabla 2 Visión de la empresa Tu Calzado

*Componentes de la visión*

<p>1. <i>Objetivo</i></p> <p><i>Horizonte de tiempo</i></p>	<p>Ser una empresa socialmente responsable</p> <p>en el 2023</p>
<p>2. <i>Ventaja competitiva</i></p>	<p>Del norte de Quito.</p>
<p>3. <i>Mezcla de productos, satisfacción de necesidades, responsabilidad social.</i></p>	<p>calzado especializado para diabéticos</p>
<p>4. <i>Curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.</i></p>	<p>Un diseño moderno en cada par de zapatos junto con un servicio de excelencia</p>
<p>5. <i>Filosofía</i></p>	<p>Protegiendo la salud de sus clientes</p>

