



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA VIRTUAL DE
ZAPATOS DE TACO PERSONALIZADOS



AUTOR

Andrea Serrano

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA VIRTUAL DE
ZAPATOS DE TACO PERSONALIZADOS

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de ingeniería en marketing

Profesora Guía:
Diana Caamana

Autora:
Andrea Serrano

Año:
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Master Diana Caamana
CI: 1718294919

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Fernando Játiva
CI: 1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Andrea Serrano G.
CI:1719553115

RESUMEN

Debido a la creciente demanda del mercado de calzado, el uso de internet, las plataformas digitales y estrategias de ventas en línea, además del apalancamiento dado por la iniciativa del gobierno nacional en el consumo de productos ecuatorianos, nace la idea de desarrollar una tienda virtual dedicada a la comercialización de zapatos de taco personalizados, para lo cual, este proyecto busca conocer su factibilidad.

Como metodología de estudio, se realizó una investigación de mercado para determinar el segmento al cual va dirigido este proyecto, mismo que se define como la población económicamente activa de la zona urbana del Ecuador, con un nivel socioeconómico alto

De acuerdo al análisis del macro entorno, se pudo establecer que las mujeres ecuatorianas compran en promedio tres pares de zapatos al año, siendo el modelo del zapato, el factor más importante en la decisión de compra del mercado objetivo seguido por la exclusividad. Por lo tanto, las estrategias estarán enfocadas en la diferenciación y calidad del producto.

Se propone una estructura organizacional jerárquica en la que se delega funciones determinadas por cargos, un jefe inmediato, quien, tendrá la responsabilidad de agilizar el proceso operativo del negocio.

Los índices financieros obtenidos después del análisis revelan la viabilidad del proyecto al tener resultados positivos, además permite determinar que la inversión será recuperada durante el tercer año de operaciones.

ABSTRACT

Due to the increasing market demand of footwear, the use of internet, digital platforms and sales strategies online, in addition to the leverage given by the national government initiative to increase the purchasing of Ecuadorian products, arise the idea to create a virtual store to sell personalized high heels shoes for which, this project seeks to meet its feasibility.

As a methodology study, market research was done to determine the segment of this project, it is defined as the economically active population of the urban area of Ecuador, with an average socioeconomic level high.

According to the analysis of the macro environment, it was established that the Ecuadorian women buy on average three pairs of shoes per year. Is the shoe model, the most important factor in the decision to purchase, in second place is the market exclusivity. Therefore, strategies will be focused on the differentiation and product quality.

The project come through with a hierarchical organizational structure in which functions are delegated on charges, immediate boss, who will be responsible for speeding up the operating process of the business.

Financial indices obtained after analysis reveal the viability of the project to have positive results, and to determine that the investment will be recovered during the third year of operations.

Índice:

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 <i>Objetivo general del trabajo</i>	1
1.1.2 <i>Objetivos específicos del trabajo</i>	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 <i>Entorno externo</i>	2
2.1.2 <i>Análisis de la industria (Porter)</i>	6
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	9
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	9
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	17
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	17
5 PLAN DE MARKETING.....	18
5.1 Estrategia general de Marketing	18
5.1.1 <i>Mercado Objetivo</i>	19
5.1.2 <i>Propuesta de valor</i>	20
5.2 Mezcla de Marketing.....	21
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	29
6.2 Plan de operaciones	30
6.3 Estructura Organizacional.....	33
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	35
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	35
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	36
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	36
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	40
7.5 Índices financieros	40
8 CONCLUSIONES	41
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS	46

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Las mujeres a nivel mundial acostumbran gastar grandes cantidades de dinero en calzado de taco alto, debido a la fuerte atracción de las mujeres, que según Aubele tienden a consumir productos para verse más jóvenes y por lucir cuerpos más esbeltos o alejados de su propia realidad (Aubele, 2011). Además el acceso a la tecnología y al mundo cada vez más globalizado dan apertura a imponer modas de otros países, lo que hace que la demanda de este producto sea cada vez más exigente.

Con estos antecedentes, se detecta la oportunidad de desarrollar una tienda virtual de zapatos personalizados de taco, que satisfaga la necesidad de cada mujer.

Según el informe Indicadores Laborales Septiembre 2015 publicado por el Instituto de Estadísticas y Censos, INEC, la población económicamente activa se compone por 7.6 millones de ecuatorianos, de los cuales 3.2 millones son mujeres (INEC, 2015) y pertenecen al grupo a evaluar la oferta de este servicio.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Evaluar la viabilidad comercial, financiera, de mercado, técnica y organizacional para la creación de una tienda virtual de zapatos de taco personalizados.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un estudio de mercado para determinar si existe una cantidad suficiente de consumidores que justifique la inversión para la creación de una tienda virtual de zapatos de taco personalizados.
- Buscar, identificar y cuantificar a los potenciales clientes y los factores que influyen en su comportamiento para que el proyecto sea viable.
- Determinar los materiales, proveedores y personal necesario para llevar a cabo el plan.
- Establecer cual es la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto.
- Implementar estrategias de mercadeo, venta, precio y de talento humano para el correcto funcionamiento del negocio.
- Determinar mediante técnicas financieras la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

El proyecto tienda virtual de zapatos de taco personalizado de acuerdo a la información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (CIIU REV. 4.0) pertenece a la actividad económica de venta al por menor, por correo y por internet clasificación "G4791.00", sin embargo ya que el proyecto se dedica únicamente a la comercialización de zapatos de taco se analiza parcialmente la industria de comercialización de calzado clasificación "G4782.0" (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012) .

(Ver Anexo 1).

- **Entorno económico**

Actualmente la principal industria de Ecuador es la petrolera, la misma que se ha visto afectada por la caída del precio por barril de petróleo. Según el informe publicado por el Banco Central del Ecuador (BCE), Cifras Económicas del Ecuador Octubre 2015, el país tuvo un decrecimiento del 0.3% en el segundo trimestre con relación al primer trimestre del mismo año (Banco Central del Ecuador, 2015). En el 2016 La reducción de los precios del petróleo continúan constituyendo una **amenaza** ya que ha dificultado la recuperación de los ingresos petrolíferos y consecuentemente ha hecho que el déficit fiscal sea mayor del previsto para este año.

Sin embargo según datos obtenidos del BCE el país registró en el último trimestre del año 2016 un PIB de 17,284 millones y una tasa de variación positiva de 0.5% con respecto al segundo trimestre del mismo año. Además el gasto de consumo final de los hogares incrementó un 1.4% en el mismo periodo, lo que representa una **oportunidad** para el plan de negocios debido a que los hogares a pesar de las adversidades económicas del país aumentaron su consumo de bienes y servicios en este último trimestre del año. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016).

Se considera también que el país tuvo que enfrentarse a las consecuencias económicas del terremoto ocurrido en el mes de Abril, siendo una de las decisiones del gobierno de turno, incrementar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) un 2%. Esto constituye una **amenaza** para el proyecto ya que implica el incremento de costos de producción y consecuentemente el precio del producto.

La inflación del Ecuador a noviembre del 2015 fue de 3.28%, sin embargo a noviembre del 2016 el país cerró con una inflación del 0.96 y un índice de confianza del consumidor de 40.1 a octubre del mismo año. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016) Esta información representa una **oportunidad** para el proyecto, ya que a pesar de la especulación y la

inestabilidad económica de la región, el índice de confianza del consumidor aumentó 2.8 puntos con respecto a octubre en el año 2015, lo que indica, que la población ecuatoriana se siente más estable y segura con respecto a la economía de sus hogares y empieza a destinar más del presupuesto familiar a otros gastos.

Por otro lado la tasa de desempleo a diciembre de 2016 fue de 5,2% incrementando 0,4 puntos porcentuales con respecto al 2015 en el mismo periodo. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS , 2016) esta información representa una **amenaza** para la implementación de la tienda virtual de calzado debido a que los posibles consumidores podrían preferir ahorrar sus ingresos ante una incertidumbre laboral.

Según datos de la Cámara de la Cadena Productiva del Calzado y Afines de Pichincha (CAMCAL) las importaciones de calzado en el año 2015 fueron de 147 millones de dólares, representando una importación de nueve millones de pares de zapatos, mientras que las exportaciones fueron de 38,9 millones de dólares (Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, 2015). Lo que representa una gran **oportunidad** para sustituir esas importaciones por consumo de productos nacionales, puesto que, es un indicador de la alta demanda de calzado en el Ecuador.

- **Entorno político**

- Gubernamental

A partir del 2008, el gobierno actual implementó medidas arancelarias para la importación de varios productos entre los cuales se encuentra de calzado, esta medida consiste en la fijación de la sobretasa arancelaria del 35% a la importación, más 6 dólares por cada par de zapatos que ingrese en el país (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). Debido a que el negocio se dedica a la venta de calzado, la información obtenida representa una **oportunidad**, pues, la demanda de calzado nacional incrementó y esto ha permitido el crecimiento anual consecutivo del sector.

En el gobierno de Rafael Correa se aprobó la reforma al Reglamento de Prestación del Servicio de Valor Agregado de Acceso al Internet, ésta reforma permitió el acceso a Internet con infraestructura propia del proveedor, sin que este tenga que contratar un servicio externo para llegar a los clientes. Antes de la reforma los proveedores de internet debían subcontratar la red de acceso hacia el consumidor a un tercero, lo que implicaba un precio elevado por el servicio de internet. (MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES , 2013) Esta reforma implica una **oportunidad** para el proyecto ya que permite tener más proveedores de internet en el mercado y un costo del servicio más conveniente y accesible para los ecuatorianos.

Por otra parte, representa una **amenaza** para el proyecto la finalización del periodo presidencial del actual gobierno del Ecuador, debido a la incertidumbre e inestabilidad política que se podría generar con el nuevo/a gobernante del país.

- Legal

Este proyecto además de cumplir con las normativas legales para la constitución de una compañía, debe regirse a la “Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos”, publicado por el Plenario de las Comisiones Legislativas del Ecuador, donde se indica que los contratos generados en el país por medios electrónicos como páginas web o Internet, así como el intercambio de mensajes de texto son válidos en el contexto comercial, civil y jurídico, teniendo igual importancia que los contratos escritos. Representa una **oportunidad** para el negocio, ya que las transacciones originadas dentro de la tienda virtual están avaladas por la ley ecuatoriana, amparando al cliente, al vendedor y al mismo proceso.

La Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, establece el reconocimiento jurídico de los mensajes de datos. (Ley N° 2002-67 , (Registro Oficial 557-S, 17- IV- 2002)). Implica una **oportunidad** debido a que se puede tomar en consideración la transacción comercial a través equipos móviles inclusive. Así mismo se debe mencionar que esta ley define como el organismo de promoción y difusión de los servicios electrónicos al Consejo de Comercio Exterior e inversiones, “COMEXI”. (Ley N° 2002-67 , (Registro Oficial 557-S, 17- IV- 2002)).

- **Entorno social**

- Cultural

Los Ecuatorianos son parte de la cultura Hispanoamericana, por tal razón es necesario analizarla para identificar su comportamiento de compra, costumbres y preferencias que puedan significar una oportunidad para el proyecto.

Una de las principales características es la influencia de la cultura española por tal razón su idioma principal es el español y el segundo idioma que eligen aprender es el inglés, por tal motivo la página web así como comunicaciones de promociones y ofertas se las debe hacer en estos dos idiomas.

Por otro lado en cuanto a festividades y tradiciones la cultura hispanoamericana tiende a considerar importante el festejo de ciertos acontecimientos importantes en la vida de una persona como lo son: el festejo de los 15 años, graduaciones escolares (colegio – universidad), matrimonios, bodas de plata, oro y bronce, entre las más importantes. Esto representa una **oportunidad** para el proyecto ya que se pueden ofertar materiales especiales para estas celebraciones incentivando la compra y personalización del calzado.

Otro factor importante a considerar dentro de la cultura en el país es que no se ha desarrollado una cultura nacionalista en el momento de compra por lo que representa una **amenaza** para el proyecto debido a que los clientes pueden preferir un calzado extranjero frente a la oferta nacional.

- Demográfico

Según información proporcionada por la Cámara de Calzado (CALTU) el consumo anual para la población ecuatoriana es de 2,7 pares de zapatos por persona. Esta información representa una **oportunidad** ya que podemos inferir que una mujer compra al menos 3 pares en el año.

De acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se conoce que el 50.5% de la población son mujeres y que el 13.10% perteneces al Niveles Socioeconómico A y B. Además la tasa de fecundidad en el Ecuador es de 2.9 hijos en el sector urbano. Esta información representa una oportunidad para el negocio debido a que el proyecto se puede mantener en el tiempo por recomendaciones por parte del comprador inicial.

.Por otro lado se debe tomar en cuenta el índice migratorio del país ya que representa una **amenaza** debido a la importación o compra de calzado a través de terceros fuera del país.

- Ambiental

Para la evaluación de este proyecto se establece que el factor ambiental no tiene un impacto sobre e giro del negocio.

- **Entorno tecnológico**

El proyecto a evaluar se basa principalmente en el uso de herramientas tecnológicas con acceso a internet, según el informe “Tecnologías de la Información y Comunicaciones” realizado en el 2013 por el INEC el 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a Internet, en el área urbana tuvo un crecimiento de 20,3 puntos con respecto al censo realizado en el 2010, por el contrario en el área rural el crecimiento fue únicamente de 7,8 puntos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012). Esta información representa una **oportunidad** para el proyecto ya que muestra una tendencia creciente del uso de herramientas informáticas en el país.

Las provincias con mayor número de personas que utilizan computadora son Pichincha con el 56,2% de su población y la provincia del Azuay con 54,3%, por otro lado, la provincia con menos acceso a este tipo de herramientas es Los Ríos con 28,4%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2013).

Actualmente el 46% de la población ecuatoriana tiene acceso a Internet y se estima que en el país se están utilizando alrededor de 1,9 millones de celulares inteligentes. Con esta información se identifica una **oportunidad** con respecto al uso y acceso de herramientas tecnológicas.

Así mismo, la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC, determina que el 35,9% de la población ecuatoriana se encuentran dentro de las categorías A, B y C+ donde el 90% de los hogares utilizan internet, siendo éste, un factor de alta coyuntura para el proyecto y su proceso de compra en tienda virtual.

De acuerdo al reporte de Encuestas de Condiciones de vida, realizado por el INEC en el 2014, el 39,6 % de la población ecuatoriana mayores a 15 años, tiene activada una cuenta en alguna red social (INEC, 2014), lo que implica una **oportunidad** para el negocio, tomando en cuenta que la comunicación y promoción de este proyecto se prevee realizarla por estos medios.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

- **Poder de negociación de los clientes**

Según información proporcionada por la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) los ecuatorianos compraron en promedio 2,7 pares de zapatos en el año 2015, lo que representa un incremento frente a los 2,3 pares que compraban en el 2014. Esto nos indica que existe una demanda creciente de calzado dentro del país, no obstante, cabe recalcar que la compra de este producto lo hacen a través de los diferentes medios disponibles como son redes sociales, Internet, centros comerciales, ventas por catálogo, entre otras.

En el Ecuador existen alrededor de 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos y al menos 4500 establecimientos que se dedican a su comercialización (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2010), siendo éste un indicador de que los clientes tienen a su disposición una gran variedad de ofertantes pero no cuentan con un método de compra que les permita la personalización total del calzado, por lo tanto, su poder de negociación es **bajo** e implica una **oportunidad** para el proyecto.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Para el proyecto se determinan 2 proveedores importantes como son el productor de calzado que se encuentra en la clasificación "C152001" y principalmente el proveedor de la plataforma virtual, donde los clientes realizarán la compra de su calzado. Éste se encuentra en la clasificación "M731" (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012, pág. 37).

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, en el país existen alrededor de 622 empresas en el CIU "M731" que se dedican a brindar servicios de publicidad, marketing y desarrollo digital (Superintendencia de Compañías, 2015) y son éstas, quienes podrían desarrollar la tienda virtual para el proyecto, cabe recalcar que los insumos para la elaboración de la plataforma como, hosting, dominio, servidor, botones de pago, seguridad informática, entre otros factores, son considerados como estándares preestablecidos por proveedores extranjeros, por lo tanto se rigen a precios fijos, de esta manera al tener varios ofertantes del mismo servicio el costo de cambio de proveedor es bajo, siendo considerado como una **oportunidad** para el proyecto y se determina que los proveedores tienen un **bajo** poder de negociación.

Así mismo, el poder de negociación de los proveedores en la industria productora de calzado "C152001" representa una **oportunidad**, puesto que, en el país existen alrededor de 870 productores de calzado (Instituto Nacional de

Estadísticas y Censos INEC, 2010) lo que permitiría la evaluación de precios y calidad antes de la selección de uno de ellos.

- **Amenaza de nuevos competidores**

El CIUU de la actividad económica en mención registra un promedio de 8 años en operación, por esta razón, la experiencia y el conocimiento del sistema de venta en línea es reciente y aún se encuentra en desarrollo en el país. Esto constituye una **oportunidad** para el proyecto debido a que la especialización en el comercio en línea significaría una barrera de entrada.

Sin embargo, a pesar que el proyecto propone ser el primero en el país con el servicio de venta en línea de zapatos de taco personalizados, la rivalidad entre competidores es **alta**, si bien la industria (G4791.00) cuenta con únicamente 12 empresas registradas a nivel nacional y la mayoría se dedica a la venta de tecnología o servicios tecnológicos como mantenimiento de computadores (Superintendencia de Compañías, 2015). El proyecto no requiere una sucursal offline o maquinaria de producción que implique una inversión inicial alta, lo que hace que sea susceptible de imitación e implica una **amenaza**.

- **Amenaza de productos sustitutos**

En los últimos años la industria del calzado a crecido en un 11,68% y la venta al por menor de cualquier tipo de producto por correo o por Internet “G4791.0” un 35% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012), es decir, la tendencia de compra por Internet en el país continúa creciendo lo que indica una **oportunidad** para el proyecto.

No obstante, para este negocio se debe considerar como producto sustituto a todos los medios por los cuales el cliente pueda comprar un par de zapatos, por lo tanto la amenaza es **alta** ya que dentro de este grupo se encuentran, los fabricantes de calzado en la clasificación “C152001” y los comercializadores del mismo en la clasificación “G4782.0” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012) Debido a la venta directa de calzado, a través de centros comerciales o por medio de herramientas tecnológicas, siendo una **amenaza** para el proyecto. Adicional a esto, algunos diseñadores y tiendas internacionales de calzado que están dentro del país ya se encuentran posicionados en el mercado y muestran una ventaja en la decisión de compra del consumidor debido a sus marcas ya reconocidas por los clientes.

- **Rivalidad en la industria**

Para determinar la rivalidad en la industria se debe analizar las dos actividades económicas en la que se encuentra el proyecto CIUU “G4791.00” y “G4782.0”, es decir a la venta por internet y la comercialización de calzado respectivamente.

Pese a que al momento en el Ecuador las empresas que se dedican a la venta por internet no ofrecen la venta de calzado de taco personalizado, en la actividad económica de comercialización de calzado existen al menos 4500 establecimientos que comercializan calzado y el 15% de los fabricantes de calzado se encuentran en la provincia de Pichincha, lo que implica un nivel de

rivalidad en la industria **alto** y es una amenaza para el negocio, a mayor número de ofertantes, la oportunidad de liderar el mercado es más complicada.

Tabla No 1: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Total
Oportunidades			
Sobretasa arancelaria del 35% para los zapatos importados	0.1	3	0.30
Indice de confianza del consumidor de 40.1	0.08	3	0.24
Reforma al Reglamento de Prestación del Servicio de Valor Agregado de Acceso al Internet	0.065	2	0.13
Cultura que festeja acontecimientos importantes específicos	0.025	4	0.10
Bajo poder de negociación de los clientes	0.025	3	0.08
Creciente acceso a Internet en el area urbana del país	0.075	2	0.15
Compra por internet creciente en el Ecuador	0.065	4	0.26
El consumo de calzado de la población ecuatoriana aumentó el último año	0.035	3	0.11
Bajo poder de negociación de proveedores	0.025	2	0.05
Diseñadores de calzado poco reconocidos	0.035	2	0.07
Tiendas en línea dedicadas solo a la venta de tecnología	0.025	4	0.10
Amenazas			
Desequilibrio económico por la caída de precios del petróleo	0.05	2	0.10
Incremento del IVA	0.095	2	0.19
Tasa de desempleo y subempleo creciente	0.045	2	0.09
Inestabilidad política por terminación de periodo electoral	0.025	2	0.05
Cultura consumista de productos extranjeros	0.091	3	0.27
Alta amenaza de productos sustitutos	0.074	2	0.15
Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores	0.064	3	0.19
TOTAL	1.00		2.62

El proyecto aprovecharía de manera óptima sus oportunidades minimizando las amenazas que se encuentran en el mercado, de acuerdo a la matriz EFE, se puede concluir que:

En el análisis del entorno externo:

1. El negocio cuenta con varias oportunidades como la tasa arancelaria del 35% a la importación de calzado, siendo un factor que ha mantenido a la industria en un constante crecimiento y ha permitido la generación de empleo en el país.
2. El gobierno a través de inversiones en la educación a logrado incrementar el uso de internet en la zonas urbanas de manera que el 90% de los niveles socioeconómicos A,B y C+ utilizan la herramienta.
3. El mercado electrónico en el país se encuentra en desarrollo por lo que no muchas empresas han incursionado en este negocio y permite al proyecto ser pionero en la industria, generando la ventaja de experiencia y conocimiento del negocio como barrera de entrada
4. En el país se han implementado leyes para el comercio electrónico que respaldan las transacciones realizadas por este medio, lo que genera seguridad para el cliente y para el proveedor del servicio.
5. A pesar de la situación política y económica del país, el Indice de confianza del consumidor sigue siendo alto, lo que indica que la población ecuatoriana

sigue dispuesta a destinar parte de su presupuesto mensual a productos y servicios fuera de lo habitual y necesario.

6. La cultura ecuatoriana representa gran ventaja para el análisis del proyecto debido a su costumbre de realizar reuniones especiales específicas en las que destinan gran parte de su presupuesto a vestidos, zapatos, etc. El proyecto puede elaborar una estrategia de comunicación para dichas situaciones.

En el análisis de la industria:

1. En el país no existe una gran cantidad de empresas dedicadas específicamente a la venta de productos de consumo en línea, lo que genera una oportunidad para nuevos emprendimientos en este sector que ofrezcan un servicio o producto diferenciado.

2. La industria de calzado se encuentra en constante crecimiento por lo que ingresar en este mercado requiere innovación, sin embargo esto representa una amenaza para el proyecto ya que los productos sustitutos son cada vez mayores y requiere de una estrategia de fidelización para poder mantenerse en el mercado y cumplir con los objetivos de venta.

3. En los últimos años se han posicionado diseñadores de calzado lo que confirma el crecimiento de la industria, sin embargo hasta el momento las marcas extranjeras son parte del *top of mind* del grupo objetivo para la tienda virtual de zapatos de taco personalizados. Esto implica una amenaza debido a que la globalización y el alcance mayoritario a la tecnología hace que este producto sea asequible para el consumidor.

4. El proyecto no requiere de una alta inversión ni maquinaria específica para la comercialización del producto, por lo que es imprescindible diferenciar el proyecto por el *know how* y la calidad del servicio. De esta manera se diferenciará de los nuevos competidores.

5. El poder de negociación con los proveedores es bajo, sin embargo se debe analizar su capacidad de producción y calidad del producto para cumplir con la promesa de valor del proyecto.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

El objetivo de analizar al cliente mediante la realización de encuestas, es determinar el plan y las estrategias de marketing adecuadas para introducir el proyecto de una tienda virtual de zapatos de taco personalizados en el mercado y aumentar las probabilidades de éxito del mismo. Para este trabajo de investigación se toma una muestra de 50 personas de acuerdo a las instrucciones dadas por la Universidad de la Américas (UDLA).

Las encuestas fueron aplicadas a mujeres de edades comprendidas entre 15 y 50 años, que se encuentren cursando o hayan terminado su formación académica, que gusten de los zapatos de taco, con domicilio en la zona urbana

del cantón Quito, especialmente en la ciudad de Quito, éstas se realizaron en el norte, sur y centro, durante el mes de febrero de 2016.

Además, se efectuó un Grupo Focal con un total de 12 mujeres con ingresos económicos comprendidos entre \$150 y \$5.000 dólares y que cumplieran con las características mencionadas anteriormente.

Se realizó también 3 entrevistas a profundidad con expertos en el negocio de venta de zapatos de taco y 1 entrevista con un experto en la elaboración de plataformas virtuales para la comercialización de productos.

- **Análisis y resultados grupo focal**

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito el día viernes 5 de Febrero de 2016 con 12 mujeres participantes de edades comprendidas entre 15 y 40 años, pertenecientes al Nivel Socioeconómico A y B que gustan de los zapatos de taco y han realizado compras por internet al menos una vez en su vida. Cinco de las participantes cuentan con un ingreso mensual entre 150 y 300 USD otorgado por terceros y no tienen gastos fijos a su haber, el resto de participantes tienen un ingreso mensual entre 1300 y 5000 USD por su actividad laboral. Los participantes para esta actividad fueron previamente seleccionados bajo características específicas con el objetivo que puedan brindar información relevante para la evaluación del proyecto.

El moderador para el grupo focal fue la señorita Mireya Grijalva quien no está relacionada con el proyecto y tiene experiencia en el manejo de grupos grandes de personas, cabe recalcar que la actividad tuvo un moderador y un observador con el objetivo de no descuidar ninguno de los puntos a tratar.

El grupo focal estuvo dividido en cinco partes para poder determinar la información relevante para el proyecto (ver Anexo 2).

1. **Explicación del concepto** de manera que los participantes puedan conocer el objetivo de la realización del grupo focal.

Se explica a las participantes que el objetivo del grupo focal es determinar la viabilidad de un nuevo proyecto de venta en línea. Bajo esta información todas las asistentes muestran interés en ayudar con el objetivo.

2. **Preguntas de apertura**, su objetivo fue reconocer las marcas y tiendas de calzado que prefieren actualmente o están posicionadas en el mercado.

Se pregunta a las participantes si conocen o han comprado en una tienda virtual de zapatos sin mencionar ciudad o país. Las asistentes de 20 a 40 años, reconocen las tiendas estadounidenses de calzado deportivo como: Nike y Adidas, mientras que, las asistentes de 15 a 20 años no recordaron espontáneamente ninguna tienda de zapatos en línea. Sin embargo, después de la interacción entre participantes las tiendas más nombradas fueron Amazon y Forever 21. De todas las respuestas obtenidas no se menciona ninguna tienda en línea en el país.

Se solicitó a las participantes que mencionaran la razón por la cual nombraron a las tiendas virtuales en la primera pregunta. Se pudo observar que lo que les recordó a las tiendas en línea fue principalmente los precios excesivamente baratos que ofrecen, en comparación con el mercado ecuatoriano, también mencionaron que en las tiendas de Nike permiten la personalización del calzado y que Amazon y Forever 21 ofrece una gran variedad de modelos que no se pueden encontrar fácilmente en el país y gustan de sentirse distintas al resto.

Para conocer las preferencias actuales de los asistentes se pregunta por la marca de zapatos de taco que utilizan en la actualidad y la razón de compra. Ninguna asistente menciona una marca específica de zapatos no obstante se escuchan marcas como Makiatto, Aldo, Ferrati y marcas de venta por catálogo. La razón de compra, citando exactamente, fueron “los entregan en casa”, “No se encuentran a muchas personas en el trabajo con el mismo modelo”, “Son cómodos”, “Pasé por la tienda y me gustaron”.

Finalmente se pide al grupo nombrar marcas de zapatos ecuatorianos que compren o estarían dispuestas a comprar y su razón de compra. Se determina que Makiatto es la marca con mayor recordación dentro del grupo objetivo, debido al fuerte trabajo realizado en redes sociales, venta en línea, medios de comunicación tradicionales como revistas y televisión. La razón de intención de compra es la promesa de exclusividad al tener una colección nueva y única para cada temporada, se destaca que la marca pone a disposición en sus locales un modelo cada semana.

3.Preguntas de transición, su objetivo fue reconocer el uso de herramientas tecnológicas, frecuencia y motivación de compra del producto.

Se conoce que todas las asistentes han comprado por internet al menos 1 vez en la vida, se consulta la última vez que compró algún producto en línea ya sea dentro o fuera del país y a través de que herramienta tecnológica lo hicieron. Se determinó que el 100% de las asistentes ha realizado alguna compra por internet en los últimos seis meses, 5 asistentes de edades comprendidas entre 25 y 40 años lo realizaron a través de computadores, mientras que 7 participantes entre 15 y 23 años lo realizaron a través de teléfonos inteligentes.

Por otro lado se preguntó sobre la frecuencia de compra de zapatos de taco y se pudo observar que las asistentes compran aproximadamente un par cada 2 meses a excepción de las cinco participantes de edades entre 15 – 20 años que compran zapatos de taco para eventos específicos en el año como, graduaciones, bodas, 15 años, participación en eventos escolares y fiestas eventuales.

Las participantes del grupo focal indicaron que su motivación principal de compra de zapatos de taco la moda seguido de las detalladas a continuación en orden de importancia:

- Por moda o tendencia
- Por necesidad al tener eventos específicos (trabajo, fiestas, reuniones)

- Por precio (compran cuando hay promociones)

4.Preguntas específicas, su objetivo fue reconocer el nivel de aceptación al negocio propuesto.

Antes de iniciar con las preguntas específicas, se muestra a las asistentes una breve presentación de la propuesta de proyecto a realizarse.

Se consulta a las asistentes su opinión respecto a tener una tienda en línea de zapatos de taco personalizados específicamente en la ciudad de Quito. El 100% de las asistentes mostraron su aceptación mencionando que sería un proyecto que no existe actualmente en el mercado, no obstante cabe recalcar que se generaron varias inquietudes importantes como lo es la entrega del producto, precio por la personalización, opciones de pago y seguridad informática.

Adicionalmente se preguntó que valor adicional están dispuestas a pagar por este servicio tomando en cuenta que el precio promedio de zapatos de taco en el Ecuador es de 60 dólares. Siete asistentes de edades comprendidas entre 21 y 40 años afirmaron estar dispuestas a pagar un precio en el rango de 90 y 150 dólares siempre y cuando los zapatos de taco cumplan con sus expectativas de diseño, comodidad y duración del producto(calidad).

Sin embargo las participantes de menor edad (15 – 20 años) mostraron inseguridad en la aceptación del precio, puesto que, sus ingresos mensuales provienen de sus padres y no de sus propios recursos, no obstante, recalcaron que de tratarse de una compra eventual o de un regalo por parte de sus padres, el calzado personalizado sería su primera opción de compra sin tomar en cuenta su valor.

Para conocer los modelos de calzado que serían de mejor aceptación en el mercado, se mostró 6 opciones de zapatos de taco que se podrían personalizar y se solicitó a las asistentes que seleccionaran únicamente 3 de su preferencia. Como resultado se obtienen que los 3 modelos más seleccionados fueron los despuntados, plataforma, y en punta.

5.Pregunta de cierre, su objetivo fue determinar si el proyecto sería recomendado.

Todas las participantes del grupo focal responden afirmativamente cuando se les consultó si usarían y recomendarían el servicio de venta en línea de zapatos de taco personalizados. Entre sus razones más importantes se destacan la innovación del servicio en el mercado y la oportunidad de tener un producto exclusivo.

- **Análisis y resultados entrevistas a expertos**

Se realizarón entrevistas a tres expertos en el mercado de calzado para tener un análisis más profundo sobre el negocio y una entrevista a un experto en la construcción de tiendas en línea.

Por su trayectoria y experiencia en el mercado del calzado para mujeres y la venta a través de proveedores externos se realizó una entrevista a Pamela Guzmán, propietaria de la empresa *Karpedyem* de la ciudad de Quito, de igual manera a Fernanda Coronel, propietaria de la empresa de calzado Alejandra Atelier, que se dedica a la producción y venta del producto a través de las redes sociales y puntos de venta, también a Katy Cabrera, diseñadora y propietaria de la marca de zapatos “Milena Ríos” por su expertis en el manejo de marca en redes sociales y comercialización de calzado.

La entrevista a los expertos de producción y comercialización de calzado se basó en conseguir información sobre 5 puntos importantes para la evaluación del proyecto:

- Tiempos de producción y entrega del calzado
- Demanda mensual actual
- Formas de pago preferidas por el cliente
- Precio del producto
- Medios de comunicación más oportunos para el negocio

Con relación a los tiempos de producción y entrega del calzado los expertos indican que el tiempo promedio de producción en línea es decir de calzado con el mismo modelo y talla es de aproximadamente 1 día con 400 pares de zapatos, sin embargo en el caso de la marca “Milena Ríos” su capacidad de producción es de aproximadamente 1000 pares diarios. Cabe recalcar que los expertos entrevistados no producen exclusivamente zapatos de taco.

Se pudo determinar también que la edad en la que se encuentran los clientes con mayor frecuencia de compra en la ciudad de Quito son mujeres de 25 a 35 años con una frecuencia de compra de 1 par de zapatos de taco al mes. Los expertos tienen una venta mensual de zapatos de taco entre 5.300 y 14.000 pares mensuales, es decir los zapatos de taco son más demandados que los zapatos de caballero o los zapatos planos.

Además, se pudo conocer que la forma de pago preferida por los clientes para realizar sus compras cuando no son de entrega inmediata, es por medio de tarjeta de crédito, ya que de alguna manera se sienten seguros de anular su transacción en caso de que su producto no les sea entregado. Por otro lado, cuando las ventas se hacen a través de redes sociales el único medio de pago que se propone al cliente es un depósito bancario o transferencia electrónica. Esto representa una oportunidad puesto que los proveedores que realizan la plataforma virtual para la venta en línea son también los comercializadores de las plataformas de pago en el país.

El precio promedio de venta de los zapatos de taco de las 3 expertas se encuentra dentro del rango de 45 y 70 dólares sin embargo el precio por el servicio de personalización que lo ofrecen eventualmente oscila entre 80 y 90 dólares y lo hacen únicamente en cuanto a colores y modelos predeterminados de zapato.

Cuando se les preguntó el medio de comunicación más efectivo al momento de promocionar su producto las 3 expertas coincidieron que actualmente su

mercado objetivo se encuentra dentro de las redes sociales, además de ser un servicio gratuito la masificación de promociones y noticias del producto es considerablemente más rápido que una comunicación por los medios tradicionales. No obstante Katy Cabrera mencionó que la comunicación por redes sociales es un trabajo constante y que requiere de un conocimiento sobre el manejo de las mismas.

Se pidió a las expertas su opinión sobre el proyecto de una tienda en línea para la venta de zapatos de taco personalizados. A lo que ellas respondieron que es una gran iniciativa puesto que uno de los inconvenientes en el momento de sacar nuevos modelos al mercado son las múltiples sugerencias de cada una de las clientes.

Sin embargo recomendaron también tomar en cuenta varios puntos que han notado en el comportamiento de sus clientes cuando la venta se la hace virtualmente, estos son: tiempos de entrega y las tallas de los clientes, puesto que, en el mercado existen varios modelos de ormas y no se ajustan con las numeraciones estándar.

Por otro lado se entrevistó también a Daniel Viteri, experto en la elaboración de páginas web y tiendas en línea y director de contenidos en la agencia de marketing y comunicación digital, Madbox.

El objetivo de la entrevista fue conseguir información sobre la inversión que requiere una tienda virtual y las medidas de seguridad informática que se deben considerar para un proyecto de esta naturaleza. Daniel Viteri confirmó que en la actualidad las herramientas tecnológicas han evolucionado y existen plataformas virtuales siendo una de las más conocidas Pay Pal que protegen la transacción de compra y sirven de intermediario para las transacciones comerciales del negocio. En cuanto a la inversión indica que ésta no es excesivamente cara ya que requiere la adquisición de un hosting y dominio para empezar a desarrollar la tienda virtual, y estos elementos se incluyen en la propuesta del proveedor, el costo aproximado de una tienda virtual es de 5.000 USD.

Análisis y resultados de encuestas

Para la elaboración de las encuestas se determina realizar un muestreo probabilístico – por cluster o áreas y el método de contacto fue a través de entrevistas personales.

La encuesta estuvo compuesta por 19 preguntas, de las cuales se detalla los resultados más importantes a continuación.

- El 68% de las mujeres encuestadas han realizado compras por Internet en los últimos seis meses, el 32% restante no lo han hecho e indican como motivo principal que no tuvieron la necesidad que así lo amerite.
- El 72% de la muestra le gustaría que existiera una tienda virtual de zapatos de taco personalizados, sin embargo, se visualizó también que a las mujeres que no están interesadas en este tipo de negocio (14 mujeres) de venta en línea son mujeres de 45 y 50 años de edad.

- Se pudo conocer también que el 62% de las mujeres encuestadas dentro del rango de edad de 20 a 40 años, prefieren recibir notificaciones e información sobre promociones de la venta de calzado por medio de la red social Facebook.
- El 40% (20) de las mujeres encuestadas consideran que el factor más importante en la decisión de compra de zapatos de taco es el modelo. El 30% (15) considera el más importante la comodidad, el 14%(7) el precio, el 8% (4) la marca del calzado, el 6% (3) el lugar de compra y el 2% (1) el tiempo de entrega.
- Se aplicó el método de definición de precio de Van Westendorp para analizar cuál es el rango de precio al que el consumidor está dispuesto a adquirir el producto. Este método se basa en cuatro preguntas básicas que determinan el precio máximo y el precio mínimo que está dispuesto a pagar por un determinado producto (Mohout, 2015, pág. 33)
- Los resultados demuestran que el 58% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre \$90 y \$150 dólares por un par de zapatos de taco personalizados y tendrían la percepción de costo elevado, el 32% los comprarían en un rango de \$70 y 90\$ con la percepción de un costo elevado. Sin embargo el 10% de las personas encuestadas no comprarían los zapatos de taco personalizados sin estos estuvieran en el rango de \$150 a \$200 por una percepción de un costo muy elevado.
- Por otro lado los resultados demostraron que el 54% de las mujeres encuestadas, tienen una frecuencia de compra de calzado de mínimo tres veces en el año, de igual forma el 24% indicaron que compran dos veces al año, el 14% lo hacen de manera bimensual, con un menor porcentaje 8% de las mujeres adquieren el producto una vez al mes. Cabe recalcar que de toda la muestra, ninguna de las personas encuestadas indicó que compran menos de 2 veces al año un par de zapatos.
- Las encuestas muestran también que los zapatos que más gustan a las mujeres de 20 a 25 años son los de plataforma, a las mujeres de 30 a 45 años los de puntas y punta abierta y los de mujeres de 46 a 50 años los zapatos destalonados y con puntas.
- Los colores más demandados son los colores neutros, seleccionado por el 61% de las encuestadas, y en segundo lugar los colores fuertes con un 25% de las encuestadas. Sin embargo hay una tendencia similar en cuanto a preferencia de la altura del taco.
- **Conclusiones investigación de mercado**
- Más del 50% de las participantes en la investigación de mercado han realizado compras por internet en los últimos 6 meses, lo que representa una oportunidad para el plan de negocios debido a que la herramienta

no es desconocida para el grupo objetivo. Adicional en el grupo focal así como en las entrevistas a expertos se pudo determinar que las transacciones en línea ya sea por una página web o la venta por redes sociales es una tendencia de hoy en día.

- Las mujeres en el rango de edad más adulto de 45 a 50 años no valoran la implementación de una tienda en línea. Se toma en cuenta esta información para proyectar la demanda del producto para este proyecto.
- Uno de los canales de comunicación con más aceptación en las mujeres encuestadas, es la red social Facebook. Así mismo los expertos indicaron que esta herramienta les sirve de canal para hacer sus transacciones comerciales. Por esta razón es indispensable contar con un plan de comunicación en este medio.
- De acuerdo a las características que más valora el mercado objetivo al momento de seleccionar un calzado (modelo, comodidad y precio), se debe elaborar la estrategia de comunicación, promoción del producto.
- En las encuestas así como en las entrevistas a expertos se pudo observar que las mujeres no le dan una gran importancia al tiempo de entrega del producto. Esta información es positiva para el proyecto ya que al ser un producto personalizado los tiempos de entrega podrían ser largos
- De acuerdo a los resultados del grupo focal y de las encuestas en referencia al precio se concluye que un precio aceptable para el consumidor se encuentra dentro del rango de 90 a 150 USD.
- De acuerdo a las entrevistas con expertos se puede concluir que la forma de pago preferida por los consumidores, es la tarjeta de crédito. Tomando en cuenta que el consumidor toma la decisión de compra por impulso es importante evitar procesos largos o dificultosos para esta transacción.
- El grupo objetivo compra al menos 2 pares de zapatos de taco al año.
- En el grupo focal se determinó que actualmente en el mercado no hay una marca de tienda de zapatos de taco en línea posicionada lo cual favorece el análisis del proyecto, ya que, esto indica que podemos ser los primeros en ofrecer este servicio.
- Uno de los inconvenientes que se pudo visualizar en el grupo focal fue que las participantes perciben al calzado extranjero como económico y de calidad versus la oferta dentro del país.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Para poder distinguir cada uno de los elementos principales del estudio de la industria y del cliente se realiza un lienzo de Canvas. (Ver Anexo 3)

De este análisis se determina que el cliente busca un zapato de taco diferenciado y que no se encuentre comúnmente en el mercado, por esta razón el segmento al cuál va dirigido el proyecto prefiere la compra en línea de calzado importado o a su vez, realiza sus compras en locales comerciales de marcas extranjeras dentro del país.

Por esta razón se ve la necesidad de ofrecer un servicio que permita a los clientes crear un modelo de zapato exclusivo de acuerdo a los gustos, preferencias y para las distintas ocasiones que el cliente pueda necesitar, de esta manera se puede garantizar la exclusividad del modelo de calzado que el cliente adquiere.

Otro de los puntos importantes identificados en las encuestas realizadas es que las mujeres dentro de este segmento económico (A y B) , están dispuestas a esperar un largo periodo de tiempo por un producto diferenciado, que les permitan además sentirse cómodas y seguras en el momento de usarlo. Para incrementar la experiencia de compra, el servicio ofrecerá entrega a domicilio del producto personalizado.

Según el análisis realizado por el INEC en el año 2013 el 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet de los cuales el 43,7% accede a través de modem o teléfono. Este crecimiento de 16,5 puntos adicionales en comparación con el año 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2013) sin duda ha sido un factor relevante para que las personas estén constantemente expuestas a todo tipo de información, incluidos anuncios publicitarios sobre productos o servicios de las diferentes Compañías del país o de países extranjeros.

Este comportamiento ha permitido que los clientes tengan la oportunidad de explorar varias opciones de productos o servicios antes de decidir con quien realizar su compra, lo que ha formado un cliente exigente y con expectativas altas. Así mismo, debido al fácil acceso a internet y plataformas virtuales de compra fuera del país, es fácil para el consumidor adquirir productos extranjeros que cumplan con sus expectativas de modelo, calidad y precio.

De esta forma y de acuerdo a la situación económica del país, se busca la oportunidad de ofrecer el servicio de personalización de calzado a través de medio tecnológico como es una plataforma virtual que permita al cliente modificar su producto en línea en cuanto a colores, detalles y tamaños. Es preciso mencionar que según datos otorgados por la Superintendencia de Compañías, al momento no existen plataformas virtuales que ofrezcan el servicio de comercialización de zapatos de taco y menos el poder de personalizarlos.

Por el contrario, los sitios web que se investigó a lo largo del análisis del proyecto, se dedican a la comercialización de todo tipo de productos para el hogar, de consumo, tecnología y cuentan con una oferta reducida de calzado de productores nacionales e importados. Además estas plataformas web aún no han sido posicionadas en el mercado y no han realizado una estrategia de comunicación efectiva para generar tráfico de visitas en su página web y que el consumidor conozca de su servicio.

Además, usar una plataforma web como canal de venta facilita el ingreso al mercado, ya que no se necesita una estructura de ventas amplia, ni una inversión en maquinaria o estructuras para el establecimiento de la empresa. Por el contrario, solo se requiere un presupuesto no excesivo para pauta en medios digitales y el desarrollo de la página web.

De acuerdo a las entrevistas realizada a los expertos los medios digitales son una gran herramienta para la comunicación de este servicio ya que el consumidor actual da preferencia a la información de los medios digitales frente a la información que puedan recibir de un medio de comunicación tradicional, además el alcance de una publicación en una red social es superior al alcance que se obtiene de una publicación en un medio impreso.

El servicio se ofrecerá dentro de una plataforma virtual, sin embargo la entrega del producto se lo realizará por medio del servicio de Courier a cada uno de los domicilios de las consumidoras del producto.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

Se implementará en el proyecto la estrategia de diferenciación, que según Michael E. Porter, diferencia el producto o servicio ofertado, creando algo que en la industria entera sea considerado como único. Las formas en que se diferencia son diversas: diseño, marca, tecnología, características, redes de distribución, servicio al cliente, entre otras (Porter, 2006) .

Para este proyecto la diferenciación será el diseño exclusivo de zapato, el uso de la tecnología, la experiencia de compra y la distribución del zapato, puesto que el cliente tendrá la opción de diseñar en la plataforma virtual su calzado y recibirlo a domicilio para su mayor comodidad. El proyecto pretende brindar una experiencia de compra virtual innovadora, donde el cliente tenga disponible una gran variedad de materiales y accesorios con colores y texturas diferentes que le permitan la personalización de su calzado logrando posicionar a la marca como un servicio diferenciado e innovador. Así mismo la plataforma virtual pretende estar en constante actualización de materiales y accesorios de calzado de manera que se pueda cumplir la promesa de compra “exclusividad”.

5.1.1 Mercado Objetivo

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el país cuenta con 5 grupos socioeconómicos A, B, C+, C – y D de los cuales el segmento A representa el 1,9% de la población, Segmento B representa al 11,2% de la población, el segmento C+ que representa el 22,8%, el C- el 49.3% y el segmento D representa el 14.9% de la población ecuatoriana. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2011).

Para la selección de mercado objetivo se segmentó al mercado Ecuatoriano en diferentes de acuerdo a las diferentes características que debe poseer un posible cliente del proyecto.

Tabla No 2: Segmentación

SEGMENTACIÓN ECUADOR			
Geográfica	Región geográfica	Ecuador	
	Densidad	Urbana	
Demográfica	Edad	PEA	
	Población femenina*	8,343,760	
	Etapa de vida	Estudiantes	
		Jóvenes Profesionales	
		Adultos Profesionales	
	Género	Mujeres	
	Ingresos	1.200 USD-5.000 USD	
	NSE	A,B	
Generación	°Generación X		
	°Generación Y		
	°Generación Z		
Psicográfica	Innovadores	SI	
	Pensadores	SI	
	Triunfadores	SI	
	Experimentales	SI	
	Creyentes	SI	
	Luchadores	SI	
	Creadores	NO	
	supervivientes	NO	
Conductual	Necesidades y Beneficios	°Mujeres que utilicen zapatos de taco, que buscan opciones nuevas y confortables.	
		°Mujeres que mantengan una cultura consumista de zapatos.	
		°Mujeres que gusten, tengan acceso y hagan uso de la tecnología.	
Roles de decisión	°Iniciador		
	°Influyente		
	°Comprador		
Usuario y Uso	°Usuario		
	°Tasa de utilización : frecuente		
	°Ocasiones de uso: eventos especiales		
Estatus de lealtad: Leales cambiantes y Switchers			
TOTAL MERCADO OBJETIVO		702,107	

Nota: *Las mujeres en Ecuador representan el 50.5% de la población (INEC, 2014)

La segmentación por el tipo de ingresos se definió de acuerdo al informe de Encuesta Nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012 en el que se indica que los ecuatorianos destinan al gasto de ropa y calzado el 7.9% de sus ingresos mensuales. Por tal motivo es indispensable que el mercado objetivo de este proyecto pueda destinar al menos 90 dólares para la compra del producto. (INEC, 2012)

Se calculó el total de mujeres dentro de este segmento (Mercado Objetivo), tomando en consideración las siguientes variables:

Tabla No 3: Mercado objetivo

Población Ecuatoriana	16,442,157
Mujeres 50.5%	8,303,289
Mujeres en zona urbana	5,359,597
NSE A 1.90% B 11.20%	702,107

Nota: Información tomada de proyecciones poblacionales (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2016) y del reporte de Estratificación del Nivel Socioeconómico (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2011)

5.1.2 Propuesta de valor

Para poder definir cuál es la propuesta de valor para el proyecto se analizó a la competencia actual en el mercado de calzado y la venta de productos en línea para buscar un punto de diferencia y que sea de gusto del cliente.

Tabla No 4: Análisis de la competencia - Calzado

Análisis de la competencia - Calzado				
Empresa y producto	Consumidores meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Makiatto	Mujeres jóvenes y adultas que gusten de los zapatos casuales y no tradicionales	Novedad Variedad Calzado de diseñador Tiempos de entrega	55-95 USD	Estilo novedoso de diseñador
Aldo	Mujeres jóvenes que gusten estar a la vanguardia de la moda	Novedad Variedad Moda Tiempos de entrega	60-130 USD	Moda
ÖSBÖ	Mujeres jóvenes profesionales que gusten de los zapatos de taco formales y de fiesta	Exclusividad Variedad Estatus Tiempos de entrega Calidad	100-200 USD	Calidad

Tabla No 5: Análisis de la competencia – Venta en línea

Análisis de la competencia - Venta en línea				
Empresa y producto	Consumidores meta	Beneficios clave	Precio productos	Propuesta de valor
Yaestá.com	Jovenes y adultos del Ecuador con acceso a internet	Ahorro de tiempo Metodos de pago Variedad de productos Entrega a domicilio	10-2000 USD	Ahorro de tiempo
Deshoppings.com	Jovenes y adultos que quieran comprar principalmente tecnología	Variedad	60-2000USD	Ninguna
LaBahía.ec	Jovenes y adultos del Ecuador con acceso a internet	Ahorro de tiempo Metodos de pago Variedad de productos Entrega a domicilio	10-2000 USD	Ahorro de tiempo

De acuerdo al análisis de la competencia , se determina que uno de los puntos de diferencia del proyecto con la competencia tanto en el mercado de calzado como en la venta en línea, es la personalización del producto. Por este motivo la propuesta de valor y el posicionamiento para las mujeres estudiantes , jóvenes y adultas profesionales que gustan de usar zapatos de taco y buscan nuevos modelos el proyecto es una tienda electrónica que les permite realizar zapatos de acuerdo a su “personalidad” independientemente si esta es: seria, tierna, elegante, etc.

Este posicionamiento permitirá realizar campañas de comunicación muy alineadas a un brandign emocional, demostrando que el beneficio de la marca es dejar que los zapatos proyecten la personalidad de su usuaria.

Cabe recalcar que la propuesta de valor así como el posicinamiento no se lo puede hacer de acuerdo al precio ya que la estrategia de posicionamiento utilizada para el proyecto es diferenciación por medio de los servicios en el nivel de innovación, lo que no contempla un precio bajo.

5.2 Mezcla de Marketing

- **Producto**

Atributos

Es la cualidad o caracterísitca con la que es reconocida una marca o producto (Kotler, 2002, pág. 188). Los atributos de marca para la tienda virtual de zapatos de taco personalizados van de la mano con lo que busca el mercado objetivo, como es la variedad de modelos, y comodidad por tal motivo los atributos que se van a trabajar son: innovación, exclusividad, comodidad y elegancia.

El beneficio básico que se quiere brindar al cliente es la posibilidad de diseñar un calzado a su gusto y personalidad. Lo puede adquirir ingresando a una plataforma desde cualquier lugar con acceso a internet.

El beneficio aumentado es la entrega del calzado en su domicilio, evitando que el cliente tenga que otorgar minutos de su tiempo en establecimientos comerciales con el fin de buscar un calzado que le agrade y con el que no necesariamente pueda estar a gusto al 100%.

El beneficio potencial, es la sugerencia de colores combinados de acuerdo a un historial de compra que le facilite la generación de nuevos diseños de calzado.

De esta manera, se buscó también que el producto a comercializar cumpla con los mismos parámetros, es por esta razón, que se ofertarán varios modelos de zapatos de taco como son: plataforma, destalonado, punta (ver Figura 1).

Cada uno de estos modelos se podrá personalizar con diferentes tipos de tela de colores neutros, estampados y colores fuertes; se podrá también personalizar con los diferentes texturas y complementos, dentro de una plataforma amigable al uso de los clientes.



Figura No 1: Modelos de zapatos de taco

Por otro lado la plataforma virtual en la que se brindará el servicio, debe ir alineada a la estrategia de posicionamiento y necesidades del cliente, por esta razón ésta deberá ser amigable en el funcionamiento, deberá contar con instrucciones claras para la personalización de calzado, y deberá tener una imagen de exclusividad y elegancia.

Branding

Nombre

Para determinar el nombre de este proyecto, se toma en consideración que el grupo objetivo se encuentra en los niveles socioeconómicos A - B y su motivador de compra es el diseño y la comodidad/calidad del producto, es por eso, que para provocar un mayor impacto se puede hacer uso de otro idioma, que en este caso será el Francés por ser una lengua romance, la misma que denota sutileza, feminidad, elegancia y sensualidad.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, el nombre que va adoptar la tienda virtual de zapatos de taco personalizados es “ Mon Cherié” y su dominio será www.moncherie.com que en español significa “Mi querido” y hace alusión a tener un cariño y sentido de pertenencia por algo, que en este caso son los zapatos de taco.

Debido a que, esta es una expresión francesa conocida a nivel mundial y utilizada para diferentes fines comerciales hace que el nombre elegido sea de fácil recordación. Dentro del sitio web el nombre se encontrará presente en cada una de las pantallas, de manera que esté en constante repetición para el usuario.



Figura No 2: Home Mon. Cherié

Imagotipo

Es un elemento gráfico que combina imagen y texto, utilizado generalmente para identificar a una marca, entidad o producto, el uso de estos dos elementos puede funcionar por separado. (Sánchez, 2008)

Al igual que el nombre, el logotipo debe ir acorde a los gustos y preferencias de nuestros clientes, es por eso que se utiliza paleta de colores rosas y morados, acompañados de un zapato de taco alto. Estos colores reflejan elegancia y delicadeza, mientras que el zapato de taco da a conocer a qué se dedica la empresa.



Figura No 3: Imagotipo

Para la elaboración del imagotipo, la elección de los colores corporativos es lo más importante, puesto que, desde ahora en adelante estos serán los colores que el cliente distinga y asocie con la empresa, es uno de los identificadores básicos de la marca.



Figura No 4: Pantones marca

Por esta razón el portal web también contará con los mismos colores utilizando el imagotipo seleccionado.

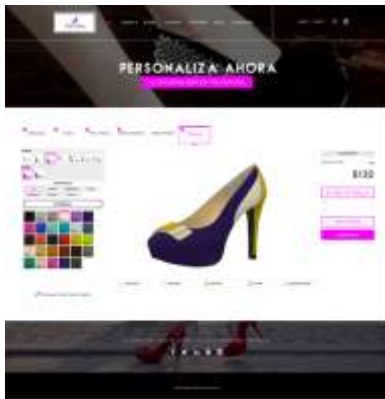


Figura No 5: Proceso de personalización

Tipografía

Se eligió trabajar con dos tipografías diferentes, la principal con serifas y líneas curvas para la marca y la secundaria con líneas rectas para el slogan de acompañamiento:



Figura No 6: Tipografía marca

Slogan

El slogan es una frase memorable usada como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario. (Sánchez, 2008)

El slogan de la empresa es “Tacones personalizados” para hacer relación con el servicio que ofrece la empresa, se elige un slogan corto y directo para facilitar la recordación del nombre de la marca.

Empaque

En Ecuador la comercialización de zapatos de taco no exige que tenga un empaque con características específicas y a parte de la legalidad e inscripción del nombre en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) no se debe cumplir con una normativa adicional, sin embargo, para complementar el posicionamiento que se quiere dar al proyecto se desarrolla un empaque diferenciador como lo es un empaque de cartón pero en una forma distinta a la ya conocida en el mercado.(ver Figura 7).



Figura No 7: Empaque calzado

Etiquetado:

De acuerdo al Reglamento Técnico Ecuatoriano 080:2013 - Etiquetado de Calzado (Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, 2013) el calzado nacional e importado debe llevar etiquetas adheridas a la prenda y debe contener los siguientes datos:

- Talla
- País de origen o indicar el país en el que fue fabricado
- Identificación del fabricante, del importador y/o distribuidor
- Identificación de los materiales de sus componentes
- Marca comercial
- Imagotipo
- Indicar si no tiene forro

La empresa con la que se realiza el convenio de producción de zapatos debe cumplir con este requerimiento y por parte de la Compañía se debe

comprometer a realizar la verificación de este requisito para comercializar el producto sin intervenir en procesos legales.

Adicional a la etiqueta necesaria por parte del proveedor, se colocará la etiqueta con el nombre del sitio web para generar recordación de marca.



Figura No 8: Etiquetado

- **Precio**

Costos de venta

Tabla No 6: Costos de venta

DETERMINACION DE GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	29,408.00	34,028.40	35,729.82	37,516.31	39,392.13
Gastos de publicidad	16,600.00	17,430.00	18,301.50	19,216.58	20,177.40
Gastos de marketing digital	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	43,758.23
Gastos de marketing y promoción	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Gastos de Transporte	7,200.00	8,013.60	9,087.42	10,305.14	11,686.03
Subtotal gastos de ventas	95,208.00	103,572.00	109,423.74	115,658.27	122,306.82
Imprevistos	2,856.24	3,107.16	3,282.71	3,469.75	3,669.20
Gasto depreciaciones	1,030.00	1,030.00	1,030.00	1,030.00	1,030.00
Total gasto de ventas	99,094.24	107,709.16	113,736.45	120,158.02	127,006.02

Estrategia de precio

La estrategia de precio se basará en un precio fijado de acuerdo a la competencia, por esta razón se analiza el precio promedio de zapatos en el mercado (Ver Tabla No 4). Por lo tanto el precio establecido para el producto es de 90 USD

Estrategia de entrada

Debido a que la estrategia de marketing es la diferenciación, el grupo objetivo está dentro del nivel socio económico A y B y los esfuerzos de posicionamiento se alinean a estas dos características, se decide ingresar en el mercado con el precio de 90 USD.

Estrategia de ajuste

Se establecerán precios de promoción en temporadas específicas para crear la sensación de urgencia en los clientes y estimular la compra .

- **Plaza**

Estrategia de distribución:

El canal de distribución para el proyecto será directo, es decir no existirán intermediarios para la venta del servicio, sin embargo se utilizarán proveedores de servicios para la elaboración y entrega del producto. El servicio para la entrega a domicilio será contratado a la empresa Servientrega y el costo estará incluido en el precio de venta.

Puntos de venta:

El proyecto es una tienda virtual por lo que no considera puntos de venta, sin embargo, el desarrollo de la plataforma contará con una plantilla con características “*responsive*” adaptable, la cual, permite la correcta visualización del sitio web en computadoras y dispositivos móviles.

Tipos de canal:

Todos los productos se venderán a través de la página web, es decir el canal virtual, lo que genera un ahorro en tiempo, espacio y costos para la empresa puesto que no se necesitará tener productos en bodega y por consiguiente tampoco se necesitará la inversión en un espacio físico o pago de mensualidades por este servicio.

- **Promoción**

Estrategia promocional:

La promoción de ventas es un elemento clave en las campañas de marketing, consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios (Kotler, Dirección de Marketing, 2006).

Debido a que el proyecto no contempla una interacción física con el cliente, se debe tener una atención especial en la interacción con la plataforma virtual, y entrega del pedido para que el cliente pueda generar una publicidad boca a boca positiva.

Por esta razón se aplicará las estrategias “*pull*” que se basa en acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor final hacia la marca, utilizando la publicidad y la promoción para convencer a los consumidores de adquirir el producto. (Kotler, Dirección de Marketing, 2006). Se utilizarán principalmente recursos como la entrega de cupones electrónicos de descuento por un número determinado de compras y descuentos especiales de temporada. Para esta actividad se destina un presupuesto mensual de 3.300 mensuales.

Tabla No 7: Presupuesto gastos de marketing

SUPUESTO PARA LA DETERMINACIÓN DE GASTOS DE MARKETING						
Facebook Advertising						
Costo por click - "Me gusta"		Clicks x año (like en página)	Clicks mensuales	Retorno efectivo de campaña 20%	Clientes efectivos 10%	SUBTOTAL INVERSIÓN PUBLICIDAD ANUAL
Página de Facebook	0.02	100,000	8,333	1,667	167	2,000
Publicaciones	0.02	100,000	8,333	1,667	167	2,000
Posicionamiento en Google						
Costo x click Google		Clicks x año (primera opción de búsqueda en google)	Clicks mensuales	Retorno efectivo de campaña 20%	Clientes efectivos 10%	SUBTOTAL INVERSIÓN PUBLICIDAD ANUAL
		0.03	360,000	30,000	6,000	600
Campaña Mailing						
Costo x correo electrónico		Cantidad anual de envíos de correos electrónicos	Cantidad mensual de envíos de correos electrónicos	Retorno efectivo de campaña 20%	Clientes efectivos 10%	SUBTOTAL INVERSIÓN PUBLICIDAD ANUAL
		0.003	600,000	50,000	10,000	1,000
					TOTAL INVERSIÓN PUBLICIDAD ANUAL	16,600
Gasto mensual de marketing digital						
Administración web y redes sociales		1000				
Diseño gráfico		1000				
Generación de contenidos		1000				
Fee mensual		3000				

Publicidad:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, se determinó que un medio adecuado para publicitar la marca es la red social Facebook, por ser la más utilizada y por considerarse como un canal de comunicación directo, donde clientes y marca pueden interactuar.

Por lo tanto, se implementará la estrategia de publicidad de contenidos y se realizará una planificación anual con un presupuesto de \$34.800 dólares que cubren pauta en Facebook (página de corporativa y publicaciones) y posicionamiento web en Google (anuncios y búsquedas destacadas) siendo éste el principal motor de búsqueda de internet.

Marketing directo:

Debido a que el proyecto no cuenta con ningún intermedario para la venta de su servicio de personalización de zapatos de taco se considera que se está utilizando marketing directo.

El objetivo es consolidar las las relaciones con los consumidores a largo plazo por lo que alineado a esta estrategia se utilizará las redes sociales y servicio de mailling personalizado para la comunicación de nuestras promociones o novedades del servicio. Se asigna un presupuesto anual de \$1.800 dólares.

El envío masivo de emails, permite llegar a una base de datos de 25.000 contactos, segmentada de acuerdo a nuestro mercado objetivo, lo que significa que durante el año 600.000 personas recibirán las promociones realizadas por la empresa.

Promoción de ventas:

De acuerdo a las encuestas realizadas, se determinó que los clientes no se sienten cómodos al recibir mensajes de texto ni promociones que impliquen una acumulación de puntos, por lo que, se decide implementar cupones de descuento en su tercer par de zapatos y otorgar un 20% de descuento en temporadas especiales, 4 veces en el año, incluido el Cyber Monday.

Relaciones Públicas:

Considerando que las relaciones públicas buscan mantener una buena imagen de la empresa y al ser éste un proyecto nuevo en el país, se plantea que el objetivo de las Relaciones Públicas para la tienda virtual de zapatos de taco personalizados es comunicar los beneficios principales para el Ecuador:

- El producto terminado se lo realiza a través de artesanos del Ecuador.
- Se fomentará una cultura más tecnológica.
- Apoyar al desarrollo de la industria dentro del país.

Los canales por los cuales se plantea difundir la comunicación será en:

- Publicaciones gratuitas en la revista "Líderes"
- Foros de emprendimiento

Además, se debe considerar que los canales por los cuales se realizará Relaciones Públicas están dirigidos a nuestro grupo objetivo.

Fuerza de ventas:

El proyecto no considera fuerza de ventas ya que el modelo de negocio no lo requiere.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

La filosofía empresarial es considerada como un conjunto de elementos que permiten la identificación de la Compañía con lo que es y lo que quiere lograr, a su vez, desarrolla un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización. (Francisco Javier Lloréns Montes, 2005), además establece el marco de relaciones entre la empresa, sus accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Por otro lado, analiza los principios fundamentales con los que la Compañía realizará sus actividades y define el sistema de valores y creencias.

Está compuesta por una serie de principios, que se basan en conocer la misión y visión conjuntamente con sus objetivos y estrategias, así como conocer los compromisos y responsabilidades con los clientes internos y externos.

Misión

La misión de Mon Cherié es ser la tienda virtual con mayor éxito en el Ecuador que ofrece al cliente la mejor experiencia de compra al permitir la modificación de los zapatos de taco de acuerdo a su personalidad gustos y preferencias, satisfaciendo sus expectativas en cuanto a modelo, calidad y comodidad. Mon Cherié se compromete a seguir elevadas normas de integridad para garantizar el bienestar de sus usuarios y de nuestros empleados.

Visión

Para el año 2021, ser la empresa líder en ventas de zapatos de taco a través de una tienda virtual en el Ecuador.

Objetivos largo plazo

- Alcanzar al menos el 0,63% de participación del mercado de zapatos para mujeres en los próximos 5 años, en el Ecuador.
- Alcanzar el reconocimiento a nivel nacional, como una de las empresas con mayor innovación en la venta de zapatos de taco personalizados en los próximos 10 años.

Objetivo a mediano plazo

- Incrementar las ventas del proyecto al menos en un 2% sobre el crecimiento general de la industria de comercialización de calzado, a través de campañas de comunicación sobre el servicio ofertado.

6.2 Plan de operaciones

El proyecto pretende tener un plan de operaciones distinguido por su calidad de servicio y diferenciación del producto entregado, es por esta razón que se va aplicar una estrategia operativa que garantice que el producto personalizado por cada uno de los usuarios cumpla con sus expectativas en el momento de entrega.

Para cumplir con los objetivos propuestos, se ha decidido utilizar herramienta administrativa de operaciones TQM, *Total Quality Management*, la misma que consiste en el mejoramiento continuo de todas las fases operacionales, la exactitud absoluta en todas las tareas del negocio, hacer participar y facultar a los empleados de todos los niveles al diseño de trabajos en equipo y la satisfacción total de los clientes. (Thompson, 2012)

Lo que se pretende conseguir con la aplicación de esta herramienta, es determinar y eliminar todas las anomalías que se puedan presentar dentro

de las operaciones corporativas, mediante el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo respaldada en procesos, sistemas, estándares y disciplina empresarial, fomentando el ahorro y el aprovechamiento de recursos, garantizando de esta forma la satisfacción total del cliente.

A continuación se describe el proceso de operaciones para la venta en línea de zapatos de taco personalizados.

Actividades primarias:

Logística de entrada:

1. Oferta del servicio por los diferentes canales de comunicación
2. Personalización del calzado por parte del cliente
3. Facturación del producto
4. Proceso de la solicitud

Producción:

5. Producción de producto (servicio contratado)

Logística de salida:

6. Envío por parte del proveedor y recepción de producto a la empresa
7. Revisión del producto y empaçado
8. Envío de producto al cliente

Post venta:

9. Confirmación de entrega del producto al cliente

Análisis del tiempo total del proceso operativo

Se estima que el proceso operacional del producto tenga una duración total de hasta seis semanas. Uno de los procesos con más tiempo de duración es la producción de calzado, ya que, al ser personalizado y es un servicio contratado con otro proveedor se requiere de una cantidad mínima de 6 pares de zapatos para la solicitud de fabricación y un tiempo de hasta 2 semanas de fabricación dependiendo la cantidad solicitada. A continuación se realiza un análisis cuantificado del tiempo total necesario para la producción de 1 par de zapatos.

Tabla No 8: Proceso operativo determinación del personal

TIEMPO TOTAL DEL PROCESO OPERATIVO				
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	TIEMPO (minutos)	PERSONAL REQUERIDO	INFRAESTRUCTURA	COSTOS
Logística de entrada				
Oferta de servicio	1	coordinador de marketing	computadora	0.05
Personalización de calzado	60		plataforma web	
Facturación del product	15		plataforma web	
Proceso de solicitud	60	coordinador de operaciones	computadora	2.98
Producción				
Producción de producto	60	Proveedor		0
Tiempo de envío estimado por zapato	250			60
Logística de salida				
Envío por parte del proveedor y recepción por parte de la empresa	180	coordinador de operaciones		8.92
Revisión y empaque del producto	60	coordinador de operaciones		2.98
Envío del producto al cliente	180	coordinador de operaciones		8.92
Post venta				
Confirmación de entrega del producto al cliente	5	coordinador de marketing		0.25
TOTAL COSTO POR TRANSACCIÓN	871	3		84.10

Análisis de infraestructura y personal necesario

El proyecto de la tienda virtual de zapatos de taco personalizado no requiere necesariamente de una estructura *off line*, sin embargo el proyecto contempla el arriendo de un espacio en Coworking y es necesario el uso de una computadora y la plataforma web. (Ver Tabla No 7)

Análisis de costo por proceso operativo

Aquellos costos que se requieren para desarrollar su actividad comercial. En la tabla No 7 se detalla los costos por transacción comercial de un par de zapatos. (Ver Tabla No 7), Sin embargo a continuación se detallan los costos de operación estimados por año.

Tabla No 9: Determinación de Costos de Operación

DETERMINACION DE COSTOS DE OPERACIÓN					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de operación					
Producto terminado	212,160.00	236,134.08	267,776.05	303,658.04	344,348.21
Costos de empaque	4,080.00	4,541.04	5,149.54	5,839.58	6,622.08
Mantenimiento computadoras	120.00	126.00	132.30	138.92	145.86
Seguro de inversiones	30.90	32.45	34.07	35.77	37.56
Subtotal costos de operación	216,390.90	240,833.57	273,091.95	309,672.30	351,153.71
Imprevistos	6,491.73	7,225.01	8,192.76	9,290.17	10,534.61
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	222,882.63	248,058.57	281,284.71	318,962.47	361,688.33

Flujogramas de procesos

Proceso que va a ser aplicado para la venta de zapatatos de taco personalizados a través de la tienda virtual (ver Anexo 5).

6.3 Estructura Organizacional

Base legal

La empresa será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada (Requisitos para crear una Compañía de Responsabilidad Limitada en el Ecuador , 2012), por lo que debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tres socios mínimos y quince máximos.
- Capital inicial superior a 400 dólares americanos, dividido en particiones de múltiplos de mil.
- Al menos la mitad de su capital debe estar desembolsado en el momento de la constitución y el resto deberá serlo en el transcurso del segundo año.
- La responsabilidad del socio se limita a la cantidad de contribución del capital.

Para el proyecto utilizaremos una Estructura Orgánica por Jerarquías, es decir que cuenta con atribuciones asignadas a cada uno de los miembros de la Compañía.

La empresa estará conformada por accionistas y un solo administrador, quién, será el único jefe en la estructura. Adicionalmente se necesitará el siguiente personal:

- Coordinador de Marketing
- Coordinador de Operaciones

Funciones:

Tabla No 10: Funciones por cargo

CARGO	RESPONSABILIDADES
Administrador	Se encargará de la contabilidad de la empresa, recepción de pedidos, dar reporte a los accionistas, vigilar las funciones que cumplen el Coordinador de Marketing y Coordinador de Operaciones. Además será la persona que tenga contacto con los clientes para resolver problemas e inquietudes del mismo.
Coordinador de Marketing	Se encargará de proponer e implementar estrategias de Marketing para incentivar las ventas de los productos comercializados por la Compañía. Además cumplirá con funciones relacionadas a la administración campañas, manejo de las redes sociales y tienda virtual.
Coordinador de Operaciones	Es el encargado de realizar el seguimiento con el fabricante de los zapatos requeridos, además de vigilar que los productos sean entregados correctamente y a tiempo al cliente.

De acuerdo a las responsabilidades de cargo se determinó el rango salarial para cada uno de los colaboradores (ver Anexo 5).

Organigrama

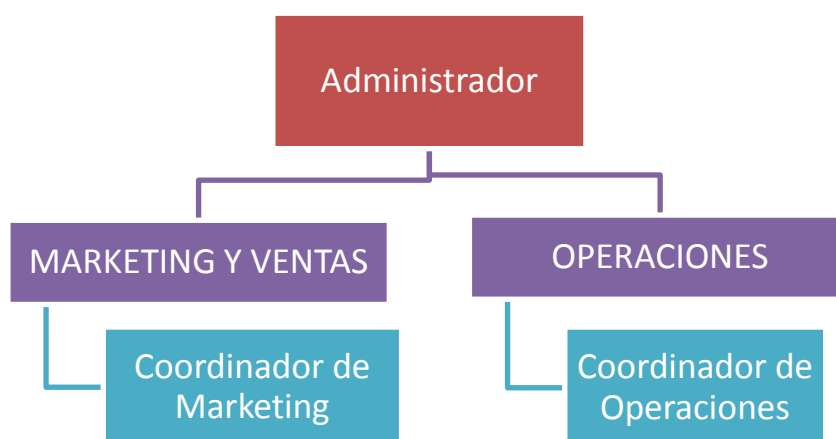


Figura No 9: Organigrama Organizacional

Se selecciona esta estructura debido al giro del negocio en el que se está basando la tienda virtual de zapatos de taco personalizados, puesto que al ser un servicio en línea no se requiere personal para producción de calzado, no personal para la gestión comercial del negocio. Por el contrario se define como los cargos más importantes al coordinador de marketing para la generación de

contenidos y la estrategia de comunicación del proyecto y coordinador de operaciones que principalmente se encarga de la coordinación de la producción y envío de material al client.

El proyecto contempla una estructura organizacional muy pequeña por lo que el sistema de gestión de talento humano lo realizará el administrado, siendo la única conexión directa con los directivos de la empresa.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se toma en consideración:

- La demanda de calzado se la calcula tomando en cuenta la proyección poblacional y el porcentaje de mujeres que se encuentran dentro del mercado objetivo considerando que compran al menos 1 par de zapatos de taco al año.
- Los ingresos en el primer año se calcularon en base a la capacidad de venta del proveedor y la venta de los siguientes cuatro años se estiman en base a la tasa de crecimiento de la industria de comercialización de calzado para mantener un escenario conservador.

Tabla No 11: Cálculo de ingresos

CALCULO DE INGRESOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Volumen de venta mercado local	4,080.00	4,324.80	4,670.78	5,044.45	5,448.00
Precio mercado local	90.00	90.00	95.00	100.00	105.00
Ingreso mercado local	367,200.00	389,232.00	443,724.48	504,444.67	572,040.26
TOTAL INGRESO	367,200.00	389,232.00	443,724.48	504,444.67	572,040.26

Proyección de costos y gastos

Tabla No 12: Resumen de costos y gastos

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos y gastos de operación	222,883	248,059	281,285	318,962	361,688
Gastos de administración	31,882	36,466	38,134	39,886	41,726
Gastos de ventas	99,094	107,709	113,736	120,158	127,006
Gastos financieros	1,763	1,485	1,174	826	437
TOTAL COSTOS Y GASTOS	355,621	393,719	434,330	479,833	530,857

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión Inicial

Después del análisis financiero efectuado se determinó que la inversión inicial esta compuesta por: equipos de computación, capital de trabajo y las inversiones intangibles correspondientes al desarrollo de la tienda virtual, permisos y patentes, gastos de publicidad, marketing digital, marketing y promoción, teniendo como resultado un total de \$21.464 dólares.

Capital de Trabajo

Considerado como aquellos recursos que requiere la empresa para su operación, es lo que comúnmente conocemos como activo corriente (Gerencie.com, 2015), por lo tanto, para cubrir las actividades operacionales de la empresa es necesario contar con un total de \$7.772. Debido a que el proyecto no contempla venta a crédito con los clientes y únicamente lo hace a través de tarjetas de crédito el capital de trabajo no es un monto elevado.

Tabla No 13: Capital de trabajo

DETERMINACION DE CAPITAL DE TRABAJO			
DETALLE	VALOR ANUAL	VALOR DIA	CAPITAL DE TRABAJO
COSTOS DE PRODUCCION	222,883	619	4,953
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	28,783	80	640
GASTOS DE VENTAS	98,064	272	2,179
TOTAL	349,730	971	7,772

Estructura de Capital

Los inversionistas cubrirán el 42% de la inversión inicial, y el 58%, serán financiados a través de prestamo bancario con un plazo de 5 años a una tasa de interés del 12%..

Tabla No 14: Estructura de capital

ESTADO DE FUENTES Y USOS			
DETALLE	INVERSION TOTAL	APORTE ACCIONISTAS	APORTE CREDITO
Inversiones tangibles - Activos Fijos	4,635.00	-	4,635.00
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos	12,917.57	-	12,917.57
Capital Trabajo	7,771.78	7,771.78	
TOTAL INVERSIONES	25,324.36	10,636.23	14,688.13

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

Estado de Resultados

Muestra detalladamente los ingresos, gastos, beneficios o pérdidas que genera una empresa en el tiempo que dura el ejercicio económico. (Negocios, 2015)

En el análisis realizado, se puede visualizar que en el primer año se tiene una rentabilidad de 2% sobre las ventas realizadas, sin embargo en el segundo año se visualiza una pérdida de 1.321 dólares y esto se debe principalmente a que se considera un escenario discreto de evaluación en el cual las ventas del proyecto crecen únicamente al 6% que es la tasa de crecimiento que ha tenido la industria de comercialización de calzado en los últimos años. Adicional a esto en el segundo año se consideran gastos como la patente anual que no se consideraron en el primer año.

Sin embargo a pesar del escenario de venta discreto a partir del tercer año operacional se puede visualizar una utilidad de \$5.989 .

Tabla No 15: Estado de resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas operacionales	367,200.00	389,232.00	443,724.48	504,444.67	572,040.26
(-) Costo de ventas	222,882.63	248,058.57	281,284.71	318,962.47	361,688.33
(=) Utilidad bruta en ventas	144,317.37	141,173.43	162,439.77	185,482.20	210,351.93
(-) Gastos de administración	31,881.86	36,466.03	38,134.41	39,886.20	41,725.59
(-) Gastos de ventas	99,094.24	107,709.16	113,736.45	120,158.02	127,006.02
(=) Utilidad operacional	13,341.27	-3,001.77	10,568.90	25,437.98	41,620.32
(-) Gastos financieros	1,762.58	1,485.13	1,174.39	826.36	436.57
(=) Utilidad antes de participaciones e impuestos	11,578.69	-4,486.89	9,394.51	24,611.62	41,183.75
(-) 15% Participación de trabajadores	1,736.80	-673.03	1,409.18	3,691.74	6,177.56
(=) Utilidad antes de impuestos	9,841.89	-3,813.86	7,985.34	20,919.87	35,006.19
(-) 25% Impuesto a la renta	2,460.47	-953.47	1,996.33	5,229.97	8,751.55
(=) Utilidad neta del Ejercicio	7,381.42	-2,860.40	5,989.00	15,689.91	26,254.64
%	2%	-1%	1.3%	3%	5%

Las ventas del primer año han sido estimadas con un precio de \$90 dólares de acuerdo al análisis realizado en la estrategia de precio y considerando la capacidad de producción del proveedor que implica la cobertura del 0.58% del total de la demanda dentro del mercado objetivo. De acuerdo al comportamiento de la demanda se evaluará si el proveedor debe mantenerse o se lo debe sustituir por uno nuevo.

Balance General

Se puede observar que en “caja-bancos” se coloca el valor del capital del trabajo, esto se debe a que este rubro se considera como el necesarios para poder solventar los gastos operativos en el inicio del proyecto. Debido a que los días de crédito para los clientes son bajos ,ya que las compras de los zapatos se las realiza con tarjetas de crédito o cancelación en efectivo, y los días de crédito para el pago a proveedores son de 20, es decir ingresa más dinero en menos tiempo del que se debe cancelar algún rubro el valor en caja bancos para el proyecto no es elevado.

Tabla No 16: Balance General

BALANCE GENERAL			
DETALLE	PARCIAL	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVOS			25,324
ACTIVOS CORRIENTES		7,772	
Caja- Bancos	7,772		
ACTIVOS FIJOS		4,635	
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Comercial		3,090	
Equipos de computación por colaborador	3,090		
Muebles y enseres por estación de trabajo	-		
Inversiones tangibles - Activos Fijos - Administración		1,545	
Equipos de computación por colaborador	1,545		
Muebles y enseres por estación de trabajo	-		
Inversiones Intangibles - Activos Diferidos		12,918	
Plataforma virtual	7,210		
Permisos y patentes costo anual	678		
Gastos de MKT (publicidad, digital y promoción)	5,030		
PASIVOS			14,688
Pasivos Largo Plazo		14,688	
Crédito	14,688		
PATRIMONIO		10,636	10,636
Capital Social	10,636		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			25,324

Flujo de Efectivo Proyectado

El resultado de los flujos de caja proyectados indican que en el primer año los ingresos de la empresa fueron mayores a los egresos y por lo tanto tienen una buena liquidez. Sin embargo en el segundo año de acuerdo a las ventas proyectadas el proyecto no presenta un flujo de efectivo positivo.

Por otro lado a partir del tercer año los flujos de efectivo del proyecto son positivos lo que nos indica que se pueden realizar compras en efectivo sin necesidad de financiamiento bancario y se puede evaluar a futuro nuevas inversiones.

Tabla No 17: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. INGRESOS OPERACIONALES	-	367,200.00	389,232.00	443,724.48	504,444.67	572,040.26
Recuperación por ventas		367,200.00	389,232.00	443,724.48	504,444.67	572,040.26
B. EGRESOS OPERACIONALES	-	349,730.22	388,105.25	429,027.06	474,878.18	526,291.42
Costos de Producción		222,882.63	248,058.57	281,284.71	318,962.47	361,688.33
Gastos de ventas		98,064.24	106,679.16	112,706.45	119,128.02	125,976.02
Gastos de administración		28,783.35	33,367.52	35,035.90	36,787.69	38,627.07
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-	17,469.78	1,126.75	14,697.42	29,566.49	45,748.83
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	25,324.36	-	-	-	-	7,771.78
Créditos Instituciones Financieras 1	14,688.13					
Aportes de capital	10,636.23					
Recuperación de Capital de Trabajo						7,771.78
Recuperación Activos Fijos						-
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	25,324.36	4,074.63	15,653.32	-412.27	18,104.14	28,686.25
Inversiones Tangibles - Activos Fijos	4,635.00	-	-	-	4,635.00	-
Inversiones Intangibles - Activos						
Diferidos	12,917.57	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	7,771.78	-	-	-	-	-
15% Participación Trabajadores		-	1,736.80	-673.03	1,409.18	3,691.74
25% Impuesto a la renta		-	2,460.47	-953.47	1,996.33	5,229.97
Pago de intereses - Gasto financiero		1,762.58	1,485.13	1,174.39	826.36	436.57
Pago de principal (capital) de los pasivos		2,312.05	2,589.50	2,900.24	3,248.27	3,638.06
Dividendos accionistas			7,381.42	-2,860.40	5,989.00	15,689.91
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	-	-4,074.63	-15,653.32	412.27	-18,104.14	-20,914.46
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	-	13,395.15	-14,526.57	15,109.68	11,462.35	24,834.37
H. SALDO INICIAL DE CAJA	-	-	13,395.15	-1,131.42	13,978.26	25,440.61
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	-	13,395.15	-1,131.42	13,978.26	25,440.61	50,274.98

Flujo de Caja

Al igual que el flujo de efectivo, en el primer año se obtiene un valor positivo, pero al final del quinto periodo se ve reflejado un flujo de caja que nos permite ver reflejada la liquidez del negocio.

Tabla No 18: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DETALLE	PREOPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		7,381.42	-2,860.40	5,989.00	15,689.91	26,254.64
(-) Inversiones	-25,324.36	-	-	-	-4,635.00	-
(+) Depreciaciones		1,545.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00
(+) Amortizaciones		2,583.51	2,583.51	2,583.51	2,583.51	2,583.51
(+) Crédito	14,688.13					
(-) Pago de deuda		-2,312.05	-2,589.50	-2,900.24	-3,248.27	-3,638.06
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						7,771.78
(+) Recuperación de Activos Fijos						-
Flujo de Caja Neto	-10,636.23	9,197.88	-1,321.38	7,217.28	11,935.15	34,516.88

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

Tabla No 19: Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5
DETALLE	PREOPERATIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de Caja Netos Generados	-10,636.23	9,198	-1,321	7,217	11,935	34,517

Tabla No 20: Cálculo de la tasa de descuento

D	Deuda Financiera	14,688.13
E	Capital aportado por los accionistas	10,636.23
Kd	Costo de la deuda financiera	0.12
T	Impuesto pagado sobre las ganancias	0.36
Ke	Rentabilidad exigida por los accionistas	0.19
WACC	$Kd * D (1-T) + Ke * E$	3,188.95
	$E+D$	25,324.36
WACC		0.13

7.5 Índices financieros

Con la finalidad de tener una visión más amplia de la rentabilidad del proyecto, se calcularon los siguientes índices financieros.

En primer lugar, el ROI que mide el rendimiento de una inversión sobre el beneficio neto obtenido en un periodo determinado, en segundo lugar, el ROA que se encarga de medir la capacidad de los activos de la empresa para generar beneficios y el ROE con la intención de medir la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre su inversión.

Debido que el proyecto se basa en dos industrias para la comercialización de su producto se hace un análisis comparativo con las dos industrias.

1. Frente a la industria de comercialización de calzado
 - El proyecto indica que en todos los periodos analizados los índices financieros son positivos a excepción del segundo periodo.
 - A partir del 5to año se puede visualizar una rentabilidad sobre las ventas superior al porcentaje de rentabilidad de la industria de comercialización de calzado.
 - Por otro lado el ROI a pesar de ser positivo en casi todos los años de evaluación a partir del quinto es mayor a 1 y no supera al

ROI de la industria de comercialización de calzado, esta información puede ser debido a que el proyecto se lo analizó en base a un crecimiento anual moderado y de acuerdo al comportamiento de ingreso en la industria de comercialización de calzado. Este valor podría cambiar en la práctica.

- De igual forma en el ROA no se alcanza a una comparación frente a la industria pero el indicador es positivo y refleja el hecho que no utilizamos maquinaria para la producción de calzado.

2. Frente a la industria de comercialización por internet

- El análisis del proyecto indica que se tiene indicadores financieros superiores frente a la industria de comercialización por internet, esto se debe principalmente a que, el uso de herramientas tecnológicas no está muy desarrollado en el mercado ecuatoriano y las páginas web que existen actualmente están direccionadas al NSE C y C-.

Uno de los principales factores de una tasa de rentabilidad alta es debido a que el proyecto no necesita grandes cantidades de efectivo destinadas a la adquisición de maquinaria o bienes tangibles para su producción, por lo contrario, al ser su giro de negocio la venta de zapatos de taco personalizados a través de una plataforma web, es necesario dirigir la inversión más alta a actividades de marketing y publicidad, con el objetivo de influenciar en el mercado meta y cambiar el hábito de compra en tienda física por una virtual.

8 CONCLUSIONES

- De acuerdo a los índices financieros evaluados para el desarrollo del proyecto, la tienda virtual de zapatos de taco personalizados es viable organizacional, financiera y comercialmente. Puesto que todos son positivos y se encontró la intención de compra por parte del cliente.
- En el Ecuador no existe un negocio que se dedique a la venta de calzado personalizado, específicamente zapatos de taco para mujeres a través de una tienda virtual, esto indica una oportunidad puesto que al ser el primer proyecto en el campo se puede desarrollar una experiencia que nos permita generar barreras de entrada de nuevos competidores.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en estudio de mercado, se determinó que las mujeres del Ecuador, están dispuestas a cambiar su hábito de compra al momento de adquirir zapatos de taco, es decir que realizarán esta actividad comercial en una tienda virtual en vez de en una tienda física, siempre y cuando se cumpla con sus expectativas de modelo, comodidad y calidad del producto.
- La información arrojada por el análisis operacional reveló que para la adecuada puesta en marcha del proyecto se requiere un total de tres

personas, además de la contratación del servicio de courier y un proveedor encargado de fabricar el calzado.

- Uno de los costos más importantes en la inversión del proyecto es el desarrollo de la plataforma virtual, por el requerimiento de desarrollo de imágenes, patrones de configuración y botones de seguridad para ofrecer distintas opciones de pago al cliente.
- La implementación de estrategias de marketing y publicidad son esenciales para impulsar el proyecto, posicionar la marca e influenciar en el mercado meta para cambiar el hábito de compra en tienda física por una virtual, por esta razón es necesaria una inversión fuerte destinada a las actividades de este campo.
- Se puede observar que los índices financieros de la industria de comercialización de productos por internet son bajos en relación a cualquier industria. Esto se debe a que en el país aún no se encuentra desarrollado una costumbre de compras en línea. Por este motivo se designa un presupuesto mensual a campañas de marketing y publicidad.
- El periodo de recuperación de la inversión para los accionistas es de 3 años, sin embargo para el análisis del proyecto se consideró un escenario conservador, por lo que este periodo puede ser más positivo para el inversionista.
- El monto del capital de trabajo es relativamente bajo debido a las opciones de pago implementadas, es decir el proyecto no considera el pago a crédito del producto, sin embargo el proveedor de calzado así como el de Courier si ofrece un pago mensualizado, Esto indica que ingresa dinero con más rapidez del que sale.
- Los flujos de efectivo indican que a partir del tercer año se puede hacer una inversión adicional, se debe tomar en cuenta este resultado ya que se puede invertir en innovación o un modelo adicional para la personalización de calzado.
- La estrategia de trabajar mediante coworking fue positiva ya que generó un ahorro significativo en inversión y gastos mensuales.

REFERENCIAS

(n.d.).

(2014). Retrieved from Econlink: <http://www.econlink.com.ar/definicion/precio.shtml>

(2014). Retrieved from Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>

(2014). Retrieved from Enciclopediafinanciera.com: <http://www.enciclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

(2014). Retrieved from Pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>

(2015). Retrieved from Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>

Aubele, C. (2011). *Secretos del Vestidor*. (Aguilar, Ed.)

Banco Central del Ecuador. (2015). *Cifras Económicas del Ecuador*. Quito.

Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación anual del Ecuador*. Retrieved 01 17, 2016, from <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016, DICIEMBRE 29). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Retrieved from BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-economia-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registro-una-variacion-trimestral-positiva-de-05>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *INDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR*. QUITO: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR .

El Comercio . (2015, Julio). NOTICIAS. *Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano*.

Francisco Javier Lloréns Montes, M. d. (2005). *Gestión de la calidad empresarial Fundamentos e implantación*. (E. Pirámide, Ed.) Retrieved from Pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>

INEC. (2010, Diciembre 01). *PROYECCIÓN CANTONAL 2010-2020*. Quito: Publicaciones INEC. Retrieved 2016

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. QUITO: INEC.

INEC. (2013). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Publicaciones INEC.

INEC. (2014). *Encuestas de Condiciones de Vida*. Quito: INEC.

INEC. (2014). *La mujer ecuatoriana en números*. Quito: INEC.

- INEC. (2015, 12 12). *Ecuador en cifras* . Retrieved 12 12, 2015, from Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN. (2013). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080:2013*. Quito, Ecuador.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS . (2016). *REPORTE DE ECONOMÍA LABORAL DICIEMBRE 2016*. QUITO: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2016, DICIEMBRE 19). *INEC*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010, Diciembre 01). *PROYECCIÓN CANTONAL 2010-2020*. Quito: Publicaciones INEC. Retrieved 2016
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011* .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0* . Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). *Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de La Información y Comunicaciones (TIC'S) 2011*. Retrieved from http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2013). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Publicaciones INEC.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. (P. Educación, Ed.) Mexico.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México, México: Pearson.
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. (2002). Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. In C. NACIONAL, *Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos* (p. 21). QUITO: CONGRESO NACIONAL.
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. (2002). Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos. In *Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos* (p. 21). QUITO.
- Ley N° 2002-67 , Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos ((Registro Oficial 557-S, 17- IV- 2002)).
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Retrieved febrero 17, 2016, from Salvaguardias: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Ministerio de industrias y Productividad. (2015). Retrieved 2016, from www.industrias.gob.ec: <http://www.industrias.gob.ec/bp-133-calzado-ecuadoriano-aspira-seguir-creciendo-e-internacionalizarse-con-apoyo-gubernamental/>

- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. (2015). *Producción de calzado de seguridad industrial sustituirá 60 millones en importaciones*. Retrieved Marzo 15, 2016, from <http://www.industrias.gob.ec/produccion-de-calzado-de-seguridad-industrial-sustituira-60-millones-en-importaciones/>
- MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES . (2013). *REGULACIÓN PARA EL ACCESO A INTERNET*. QUITO: MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES .
- Mohout, O. (2015, marzo 4). *LEAN PRINCING-PRINCING STRATEGIES FOR STARTUPS*. Die Keure Publishing. Retrieved 2016, from <http://tisconsulting.org/es/news/strategies-and-models-to-determine-the-right-price-of-your-products-or-services/>
- Negocios, C. (2015 йил Agosto). *Crece Negocios*. Retrieved 2016 йил Marzo from <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. (E. Continental, Ed.) Mexico.
- Requisitos para crear una Compañía de Responsabilidad Limitada en el Ecuador* . (2012). Retrieved from scribd: <http://es.scribd.com/doc/93820295/REQUISITOS-PARA-CREAR-UNA-COMPANIA-DE-RESPONSABILIDAD-LIMITADA-EN-EL-ECUADOR#scribd>
- Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC Business & Marketing School.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Número de compañías filtradas por actividad económica*. Retrieved from http://181.198.3.71/porta/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true
- Superintendencia de Compañías. (2015, Enero). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Retrieved Diciembre 12, 2015, from http://appscvs.supercias.gob.ec/portaInformacion/sector_societario.zul
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica* (decimoctava edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Trout, A. R. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1
CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

CLASIFICACIÓN A		
Actividad económica	G	Comercio al por mayor y al por menor. Reparación de vehículos, automotores y motocicletas.
División	G47	Comercio al por mayor y al por menor. Excepto el de vehículos, automotores y motocicletas.
Subdivisión 1	G479	Comercio al por menor menos en puntos de venta o mercado
Subdivisión 2	G4791	Venta al por menor por correo y por Internet.

Tomado de: Superintendencia de Compañías

ANEXO 2

FOCUS GROUP					
Requisitos participantes					
SEXO	EDAD	N.S.E	INGRESOS MENSUALES	Ocupación	Cantidad
Femenino	15-40	A -B	150-5.000	Profesionales	12

Explicación del concepto

Se propone realizar una tienda de zapatos de taco personalizado con envío a domicilio en el Ecuador, por lo que es importante para nosotros conocer su opinión de esta iniciativa

Preguntas de apertura: Conocer si los participantes tienen tiendas y marcas posicionadas en su cabeza

1. ¿Conocen de alguna tienda de zapatos en línea, mencione cuálés?
2. ¿Qué les hizo recordar estas tiendas de zapatos?
3. ¿Que marca de zapatos de taco usan? Indicar la razón
4. ¿Conocen alguna marca de zapatos de taco ecuatoriana? Qué opinan de esta marca, comprarían calzado ahí?

Preguntas de transición

1. ¿Cuándo fue la última vez que compraron algún producto en línea? Por qué medio electrónico lo hicieron?
2. ¿Con qué frecuencia compran zapatos de taco?
3. ¿Qué les impulsa a comprar zapatos de taco?Cuál es su motivación de compra

Preguntas específicas

Antes de realizar las preguntas se mostrará una presentación con una breve explicación del servicio propuesto "Tienda virtual de zapatos de taco personalizados"

1. ¿Qué les parece la idea de tener en Ecuador específicamente en la ciudad de Quito una tienda virtual de zapatos de taco personalizados?
 2. ¿Qué valor adicional están dispuestas a pagar por este servicio tomando en cuenta que el precio promedio de un par de zapatos de taco en el Ecuador es de \$60 USD?
- Se mostrará al grupo los 6 modelos de zapatos que se proponen personalizar y se pide seleccionar únicamente 3 de su preferencia

Preguntas de cierre

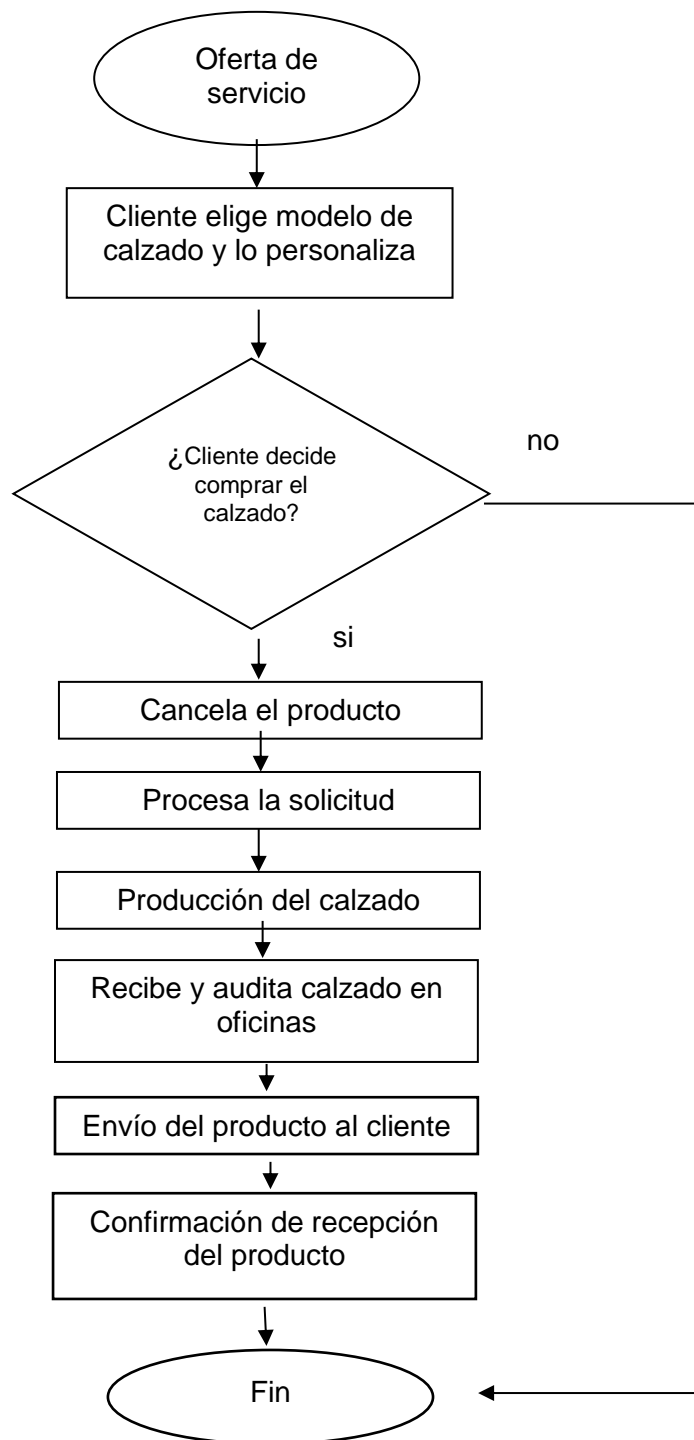
1. ¿Recomendarían este servicio a sus conocidos? ¿Por qué?

ANEXO 3

LIENZO DE LEAN CANVAS				
Problema Para el mercado objetivo es siempre un problema encontrar zapatos diferenciados a los actuales en el mercado nacional, por esta razón prefieren comprarlas por internet o a las marcas extranjeras dentro del país.	Características del producto Calzado personalizado al gusto y preferencias Precio ajustado a los existentes en el mercado, ofreciendo un producto Servicio de entrega a domicilio	Propuesta de valor Servicio de personalización de calzado que te permite reflejar la personalidad de cada uno de los clientes, garantizando la exclusividad y preferencia del modelo.	Relación con los clientes Diferenciada Personalizada Cálida	Mercado Objetivo Mujeres ecuatorinas del nivel NSE A y B Gusten de los zapatos de taco Mujeres que tengan acceso a la tecnología
	Métricas clave Tráfico web Adopción e incremento de clientes Recurrencia de clientes Uso de ofertas en los medios digitales		Canales Plataforma virtual Servicio de courier	
Estructura de costos Servidor Plataforma virtual Salarios Marketing digital Servicio de courier Compra de calzado			Flujo de ingresos Venta en línea Comunicación en medios digitales Relaciones públicas enfocadas en el impulso de la industria manufacturera	

ANEXO 4

FLUJOGRAMA DE PROCESOS



ANEXO 5
ANÁLISIS SALARIAL

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL		
CARGO	NUMERO	SUELDO BASICO
Administrador	1	1.500
Coordinador de Operaciones	1	1000
Coordinador de Marketing	1	1000

ANALISIS SALARIAL											
DETALLE	No. EMPLEADOS	SUELDO BASICO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	VALOR POR PERSONA AÑO 1	VALOR TOTAL AÑO 1	VALOR POR PERSONA AÑO 2	VALOR TOTAL AÑO 2
Sueldos y salarios - Administración									21,873.00		24,123.00
Administrador	1	18,000.00	1,500.00	366.00	2,007.00	1,500.00	750.00	21,873.00	21,873.00	24,123.00	24,123.00
Sueldos y salarios - ventas									29,408.00		32,408.00
Coordinador de Marketing	1	12,000.00	1,000.00	366.00	1,338.00	1,000.00	500.00	14,704.00	14,704.00	16,204.00	16,204.00
Coordinador de Operaciones	1	12,000.00	1,000.00	366.00	1,338.00	1,000.00	500.00	14,704.00	14,704.00	16,204.00	16,204.00
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS									51,281.00		56,531.00

