



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN TALLER DE
SANDALIAS DE PLAYA CON ACCESORIOS PERSONALIZADOS, CON
MATERIA PRIMA IMPORTADA DESDE CHINA



AUTOR

SAYDA NINOSKA PAZ ARIAS

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN TALLER DE SANDALIAS
DE PLAYA CON ACCESORIOS PERSONALIZADOS, CON MATERIA PRIMA
IMPORTADA DESDE CHINA

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

Miltón Gallardo
Profesor Guía

Autor
Sayda Ninoska Paz Arias

Año
2017

DECLARACIÓN DEL 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.”

Ing. Milton Gallardo

C.C. 050126992-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.”

Ing. Daniela Pinto
C.C. 171352764-4

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”.

Sayda Ninoska Paz Arias

C.C 175474723-4

AGRADECIMIENTOS

A mi hermana y mi hermano, dos seres de luz que inspiran mi vida. A mi madre por enseñarme a creer en mí y por ser mi eterna guía. A Patricio por su apoyo y comprensión. Al profesor Milton Gallardo por su dedicación como tutor. A todos los que siempre me alentaron a seguir.

DEDICATORIA

Dedicado a mí por el
esfuerzo que realicé durante
estos años.

RESUMEN

El calzado en todos sus diseños forma parte de la vida diaria de las personas como un accesorio primordial a la hora de vestir. Las características que la moda ha otorgado al calzado permitieron que este artículo dejara de ser solo un elemento para proteger el pie, para convertirse en un distintivo de estatus, tendencia, personalidad y estilo. En la actualidad, el calzado juega un papel importante en las decisiones de compra de la población, particularmente en las mujeres. En la búsqueda por satisfacer nuevas necesidades e ir de la mano con las tendencias de moda, la industria del calzado a nivel mundial busca innovar en diseño, colores y materiales de fabricación. Esta nueva perspectiva, da paso a crear ideas de negocio que provean calzado con todos los atributos anteriores y que además se adapten al estilo de vida de las mujeres. Debido a los cambios climáticos y a la influencia de otros mercados, las mujeres buscan opciones cómodas y a la vanguardia para realizar actividades diversas como tareas domésticas, ir a la peluquería, viajar, entre otras. Con todo este antecedente, surge la idea de MENINAS, una tienda tipo taller que comercializará sandalias de playa personalizadas. La marca busca que el grupo objetivo “mujeres de 15 a 49 años de nivel socioeconómico medio y alto, viviendo en el norte de Quito y que prefieren productos que se identifiquen con su estilo personal” participe del proceso de creación del producto final seleccionando los colores y escogiendo los accesorios que darán el toque distintivo a las sandalias. El desarrollo del análisis sectorial, del cliente y las variables financieras han sido claves para determinar que este proyecto es viable en vista que está dirigido a un segmento que le apuesta a la personalización como un atributo importante al momento de adquirir productos de calzado.

ABSTRACT

The footwear in all its designs is part of the daily life of people as a primary accessory to dress up. The characteristics given to footwear by the fashion industry allowed this item to go over of being only an element to protect the foot, to become a hallmark of status, trend, personality and style. Nowadays, footwear plays an important role in the purchasing decisions of the population, particularly in women. In the search to satisfy new needs and go hand in hand with the fashion trends, the footwear industry at the global level seeks to innovate in design, colors and materials. This new perspective gives way to create business ideas that provide footwear with all the above attributes and suited to the life style of women. Due to climatic changes and the influence of other markets, women seek for comfortable and at the vanguard shoes to perform various activities such as household chores, go to the hairdresser, travel and others. All this background supports the idea of MENINAS, a workshop-store that will commercialize flip-flops. The mark seeks for the target group “women from 15 to 49 years of middle and high socioeconomic level, living in the north of Quito, and that prefer products that are identified with their personal style” to participate in the process of creation of the final product by selecting the colors and choosing the accessories that give a distinctive touch to the flip-flops. The development of the environment analysis, the customer and the financial variables have been key to determine that this project is viable as it is directed to a segment that place customization as an important attribute when purchasing footwear products.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 Justificación del trabajo.....	1
1.2.1 Objetivo general del trabajo	1
1.2.2 Objetivos específicos del trabajo	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis PESTEL	3
2.2 Análisis del Porter	9
2.2.1 Identificación del CIU	9
2.2.2 Fuerzas de Porter	9
2.2.3 Matriz EFE	13
2.2.3 Conclusiones del entorno	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Justificación	15
3.1.1 Planteamiento del problema e hipótesis	15
3.1.2 Objetivos de la investigación	15
3.1.3 Segmento de clientes	16
3.1.4 Metodología de investigación	16
3.1.5 Conclusiones	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de Marketing.....	24
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.1 Ventas	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.1.3 Ventaja competitiva	27
5.1.5 Declaración de posicionamiento	27
5.2 Mix de Marketing.....	27
5.2.1 Producto	27

5.2.1.1 Estrategia de producto.....	28
5.2.1.2 Atributos y beneficios del producto.....	29
5.2.1.3 Branding	29
5.2.1.4 Empaque.....	30
5.2.1.5 Soporte.....	31
5.2.1.6 Costos relacionados al producto.....	31
5.2.2 Precio	32
5.2.2.1 Estrategia de precios	32
5.2.2.2 Estrategia de entrada	33
5.2.2.3 Estrategia de ajuste	33
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.3.1 Estrategia de plaza	33
5.2.3.2 Costos relacionados a la plaza	34
5.2.4 Promoción	34
5.2.4.1 Estrategia de promoción.....	34
5.2.4.2 Publicidad	34
5.2.4.3 Promoción de ventas	35
5.2.4.4 Marketing directo	35
5.2.4.5 Costos de promoción.....	35
5.2.4.6 Imagen corporativa	36

6. PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL.....	38
6.1. Misión	38
6.2 Visión	38
6.3 Objetivos	38
6.4 Procesos	39
6.5 Requerimientos y Herramientas	41
6.6 Infraestructura.....	42
6.7 Estructura Organizacional.....	42
6.8 Estructura Legal	43

6.9 Organigrama	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.2 Estructura de Capital.....	48
7.3 Situación Financiera.....	50
7.4 Estado de Resultados.....	52
7.5 Flujo de Caja.....	53
7.6 Índices Financieros.....	53
7.7 Conclusiones Financieras.....	54
8. CONCLUSIONES FINALES.....	55
9. REFERENCIAS.....	57
10. ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Existe un mercado potencial para comercializar calzado de todo tipo en el Ecuador a partir de las medidas adoptadas por la actual legislación en pro de otorgar ventajas a este sector de la manufactura. Sin embargo, uno de los principales inconvenientes de la industria radica en que el calzado nacional no está bien posicionado entre los consumidores por diferentes percepciones relacionadas a calidad, precio y diseño.

Pensado en la oportunidad de crear un producto innovador y que el mismo se diferencie dentro del mercado nacional surge la idea de negocio para comercializar sandalias de playa con accesorios personalizados. El valor agregado del producto se basa en la experiencia de compra ya que ofrece a las consumidoras participar de manera directa en el proceso de desarrollo del producto final.

La necesidad de las mujeres por mantenerse a la moda e identificarse cada vez más con el tipo de ropa y accesorios que compran, da paso a la creación de este plan de negocio en busca de satisfacer ese mercado potencial.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de un plan de negocio para comercializar sandalias de playa con accesorios personalizados, con insumos importados desde China.

1.2.2 OJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del entorno para conocer los factores que pueden favorecer o entorpecer la introducción a la industria de comercialización de calzado.

- Establecer de manera apropiada el segmento de clientes al que se pretende ofertar el producto, conociendo sus necesidades y las características que esperan encontrar en el mismo.
- Determinar el requerimiento de recursos y filosofía corporativa que combine de manera efectiva para implementar la idea de negocio.
- Determinar la rentabilidad de la idea de negocio y los flujos que se generan a partir de la ejecución del proyecto para reducir el riesgo de fracaso financiero.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 ANALISIS PESTEL

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2005, pág. 34).

FACTOR POLÍTICO

La situación política del país afecta las decisiones estratégicas de las industrias ante la incertidumbre de medidas que pudieran mantener el hermetismo o abrir el comercio internacional. El presidente Rafael Correa no se lanzará a la reelección implicando un cambio en los poderes Ejecutivo y Legislativo. Por su lado, la oposición plantea reformas profundas en las leyes tales como reducción de impuestos, aranceles, y eliminar la restricción y cupos de importaciones. Para la industria del calzado, que en los últimos años ha sido beneficiada por el proteccionismo del gobierno, significa un cambio radical al no tener una aparente ventaja frente a los importadores de este bien. Sin embargo, con o sin cambio de corriente política, habrá eliminación de las salvaguardias abriendo el mercado de forma paulatina. Por lo tanto, los fabricantes y comerciantes nacionales deberán ofrecer productos de calidad a través de programas de encadenamiento productivo y vigilancia gubernamental a esta industria protegida (MIPRO, 2015, págs. 57, 59 & 90).

FACTOR LEGAL

En el entorno legal, la industria ecuatoriana del calzado está sujeta a medidas de carácter temporal mejor conocidas como salvaguardias. El arancel del Ecuador en la partida del sistema armonizado 6402.99.90.1 establece mediante decreto ejecutivo N° 367 un porcentaje de arancel ad valorem del 10 y un valor fijo adicional al arancel de \$6.00 por cada unidad (entiéndase par) de calzado importado impactando el precio final del producto (Comité de Comercio Exterior, 2012, pág. 279). Estas barreras arancelarias han sido aprovechadas

por la producción nacional de calzado. De acuerdo al Ministerio de Industrias, el sector de manufactura de calzado incrementó en 154% del 2008 al 2011 como resultado de la imposición del arancel mixto que entró en vigencia a partir del 01 de junio de 2010 resaltando la efectividad de la ley arancelaria aplicada a dicha industria (Revista Líderes, s.f.). Es necesario aclarar que la política de protección para la industria de calzado abarca únicamente al producto final, pero no se aplicaron medidas proteccionistas a los insumos de la cadena de producción del calzado como el cuero y otros materiales (Jácome, Naranjo, & Burgos, 2010).

FACTOR ECONÓMICO

Con relación a la demanda de calzado en el país, la misma refleja que el ecuatoriano pasó de comprar 1,2 pares de calzado local en 2008 a 2,3 pares en 2014. El dato considera la producción de calzado nacional ante el número de habitantes del país (Barros, 2015). Dicha cifra no representa un crecimiento tan alentador para el comercio en general. Por otro lado, en el 2015 la industria del calzado representó el 2% del Producto Interno Bruto manufacturero del país, posicionando a este último como uno de los sectores con mayor crecimiento del Ecuador; en los últimos años el PIB de manufactura alcanzó el 10% (Zabala & Proaño, 2016, págs. 39-40). Esta cifra es atractiva para quienes incursionan en industrias como la producción y comercialización de calzado. Para el 2015, la inflación llegó al 3.38%, pero fue más baja que en 2014 cuando se registró un 3,67% (INEC, 2015, págs. 6-8). Este cierto grado de estabilidad es gracias a la moneda dolarizada del país. Se prevé que la inflación se mantendrá estable en los próximos años. Sin embargo, una baja inflación también ocasiona disminución en el consumo de la población ecuatoriana afectando a todas las industrias. Pese a esto, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), pronostica para 2017 un crecimiento económico en torno al 0,7 por ciento en Ecuador (Barcena, 2016). En el tema laboral, la tasa de participación aumentó de 65,8% en diciembre de 2015 a 67,3% en diciembre 2016. Sin embargo, la tendencia marca un deterioro en la calidad del empleo causando un aumento sustancial del

desempleo. De hecho, la tasa de subempleo a nivel nacional en diciembre 2016 fue de 19,9%, respecto al 14% de diciembre (Granda & Feijoó, 2016, págs. 5-6). El aumento del empleo inadecuado y sub empleo preocupa al comercio en general y a la industria del calzado ya que afecta directamente al poder adquisitivo de los consumidores al verse obligados a redefinir sus prioridades y restringir la compra de cierto tipo de bienes.

FACTOR SOCIAL

En el último decenio, el mercado mundial de calzado, el textil, el de confección y distribución comercial han sufrido grandes cambios en términos de producción y comercialización (INMARK Estudios y Estrategias, S.A., 2005, pág. 29). De acuerdo a los comerciantes y diseñadores de calzado, en Ecuador se prefieren los modelos en cuero sintético aunque también hay calzado de alta gama fabricados en piel (Alarcón, 2015). El mercado nacional está copado por estos modelos que por lo general se fabrican en talleres y se comercializan en redes sociales (Barros, 2015). También existe una tendencia según el sitio. De acuerdo a la estratificación socioeconómica realizada por el INEC, aquellos en las categorías A, B y C+ compran la mayor parte de su vestimenta y calzado en centros comerciales (INEC, 2011). Estas familias representan el 36% de la población en las principales ciudades del país. Actualmente los diseños de calzado bajo pedido o de colección se encuentran en los centros comerciales, la línea industrial se vende por catálogos o a las empresas, y otro segmento lo hace por redes sociales como Instagram o Facebook (Barros, 2015). El entorno actual también exige a las empresas considerar la tendencia ecológica como parte de sus productos o servicios. En el caso de Ecuador, la tendencia verde responde a tres factores: la normativa, la exigencia de los consumidores y la disposición por parte de los compradores a pagar por los productos que sigan una línea verde (Seminario, s.f.). Para la industria del calzado, la tendencia verde podría significar productos con valor agregado para una nueva cultura de consumo que desea conocer los procesos productivos y el manejo de desechos. Todo dependerá del tipo de materia prima que se use en la fabricación y la normativa establecida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN.

FACTOR TECNOLÓGICO

A partir del desarrollo de las telecomunicaciones y el internet, se otorgó mayor poder de decisión al cliente a través de sus opiniones y valoraciones al adquirir diferentes productos y servicios (marketingdirecto, 2013). En la industria del calzado, donde comercializar a través de redes sociales es un factor que está tomando fuerza, se debe considerar que más del 85% de los hogares con mejores ingresos tiene acceso a internet, al menos una cuenta de correo electrónico personal y están registrados en páginas sociales (INEC, 2011). Este acceso a la información y tecnología, debe equipararse con los alcances tecnológicos de la industria para fabricar calzado. Por tal razón, la Pre-Cámara de Pichincha efectúa talleres sobre diseño y colecciones, planificación de producción y de estandarización, que contribuirán a lograr mano de obra ecuatoriana calificada. El Ministerio de Industrias por su lado, apoya con un laboratorio de pruebas físicas mecánicas de insumos que intervienen en la producción de calzado, herramienta que garantizará la calidad de los productos ofertados en el comercio nacional (MIPRO, 2015). Todavía queda mucho por hacer para que la industria ecuatoriana del calzado este al día en la rama tecnológica. En años recientes, el MIPRO realizó un estudio para el desarrollo de las cadenas productivas en el Ecuador. A través de este, surge la idea del proyecto Parque Tecnológico Industrial Especializado para el Calzado y Productos del Cuero y Complementarios en Gualaceo, Provincia del Azuay (MIPRO, 2014, págs. 67-68). Sin embargo, los estudios de factibilidad aún no se han efectuado dejando ver el rezago del sector manufactura, y el calzado en especial, en materia tecnológica.

A continuación se presenta una visión general del análisis del entorno a través de una tabla resumen con los elementos de mayor relevancia y su respectivo impacto utilizando un semáforo de señalización.

Tabla 1: Factores del Análisis PESTEL.

FACTOR POLÍTICO		FACTOR LEGAL	
Elemento 1	Tendencia política proteccionista beneficia la industria de fabricación y comercialización de calzado en el país.	Elemento 1	Decreto Ejecutivo N° 367: Porcentaje de arancel ad valorem del 10% y un valor fijo adicional al arancel de USD. 6.00 por cada unidad de calzado importada al Ecuador.
Elemento 2	El cambio de gobierno significará la apertura del mercado dejando a la industria nacional de calzado sin las ventajas que tuvo en años anteriores.	Elemento 2	Las salvaguardias permitieron al sector del calzado obtener el 50% de la proporción total del mercado con producto nacional.
FACTOR SOCIAL		FACTOR TECNOLÓGICO	
Elemento 1	Preferencia ecuatoriana por adquirir calzado de material sintético.	Elemento 1	Alto costo para fabricar calzado nacional con tecnología de última generación.
Elemento 2	Cambios en la forma de comercializar calzado ecuatoriano dependiendo del tipo de zapato que se oferte.	Elemento 2	Utilidad e impacto de las redes sociales para realizar actividades de comunicación.
FACTOR ECONÓMICO		CONCLUSIONES	
Elemento 1	El ecuatoriano demanda en promedio 2,3 pares de zapatos por año.	La industria del calzado se beneficia del proteccionismo otorgado por el gobierno y esto le ha permitido crecer y fortalecerse.	
Elemento 2	La industria del calzado representa el 2% del PIB Manufacturero del país cuya tendencia de crecimiento es del 10% anual.	El análisis del entorno en su conjunto, con o sin cambios en la legislación, muestra un panorama favorable para nuevos emprendimientos vinculados a la industria del calzado.	

Semáforo de Impacto				
Muy positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo
				

En el resumen de impacto del entorno sobre la industria del calzado, se observa un equilibrio entre los factores positivos y negativos. Además, se identifican cuatro factores muy positivos que promueven oportunidades dentro de la industria para que nuevos emprendedores puedan producir y comercializar calzado en el país.

Tabla 2: ANALISIS PEST CHINA

<p>POLÍTICO</p> <p>China es un país socialista definido por sus políticos como un “<i>socialismo de mercado</i>” (Santander Trade Portal, s.f.). Este país combina su ideología política con apertura comercial internacional en favor de su crecimiento y desarrollo. Con esta visión de aperturismo comercial y relaciones políticas cada vez más sólidas entre China y Ecuador, este país es sin duda uno de los mayores socios comerciales para los empresarios ecuatorianos. De hecho, el gobierno nacional ha declarado que las relaciones entre ambas naciones ya no solo se limitan a financiamiento y comercio, sino que ahora serán países que conversarán sobre temas fundamentales de la geopolítica mundial y regional de otra manera (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2015). Todo esto, otorga mayor confianza a los emprendimientos ecuatorianos que entablan relaciones comerciales con empresas chinas.</p>	<p>ECONÓMICO</p> <p>Los principales sectores productivos según su aporte al PIB de China son agricultura, minería y manufactura. Para este último sector, China es el destino de preferencia para trasladar fábricas de ropa y calzado por el bajo costo de mano obra y su capacidad de abastecer al mercado mundial con variedad de insumos y materia prima (Santander Trade Portal, s.f.). En el 2007, según la Asociación de la Industria del Cuero en China (CLIA), el 52% del calzado mundial fue fabricado por ellos (PROECUADOR, 2014). Ante la recesión económica que comenzó en 2016, las fábricas chinas enfrentaron una desaceleración de compra de calzado y recurrieron a producir más para el mercado local (Gough, 2016). Sin embargo, siguen siendo proveedores mundiales; dentro de sus diez principales productos de exportación está el calzado, suela/parte superior de caucho o plástico de la partida 6402.69 (PROECUADOR, 2015).</p>
<p>SOCIAL</p> <p>Para establecer relaciones comerciales con China es necesario entender su mezcla entre cultura milenaria y tendencias modernas sobre cómo negociar. Un buen <i>guanxi</i> como dirían los expertos “...poder conectarse o relacionarse con otros” (Rodríguez, 2013, pág. 8). La sociedad china presenta un cambio radical pues ahora ven la riqueza y la vida llena de comodidades como algo alcanzable. Ciudadanos que antes fueron comunes como Jack Ma, fundador de Alibaba, son considerados héroes en China por el alcance que han tenido al introducir nuevas ideas de negocio (Flannery, 2014). Este nuevo pensamiento lleva a la sociedad china a ver las relaciones comerciales internacionales como algo muy positivo. Para el Ecuador y los empresarios nacionales, lo anterior significa que en los últimos años más de 20 empresas chinas realicen inversiones en el país y continúe el intercambio migratorio</p>	<p>TECNOLÓGICO</p> <p>En China la tecnología pasó de estar rezagada en los años 80's a convertirse en la principal herramienta para realizar sus operaciones comerciales. Gigantes de las ventas en línea como Alibaba han cambiado la forma en que se negocia a nivel mundial. Esta plataforma ha ayudado a empoderar a los empresarios chinos en sitios web (Flannery, 2014). Para la industria del calzado, la región de Guangdong al sur de China es la mayor base del mundo en fabricación de componentes de calzado e instrumental para fabricación. Además de ser la sede de ferias gremiales donde se presenta la tecnología aplicable a la industria (Legiscomex, 2006). En cuanto a la industria ecuatoriana del calzado, la tecnología china impacta en dos sentidos: facilidad para adquirir insumos y materia prima a través de sitios web e importación de maquinaria para</p>

entre ambas naciones (Embajada de la República Popular China en la República del Ecuador, 2008)	producción de escala. De hecho, en Guayaquil hay varias fábricas que utilizan máquinas inyectoras con una producción promedio diaria de cinco mil pares de calzado (Soria, 2016).
<p>LEGAL</p> <p>La Administración Estatal General de Supervisión de la Calidad, Inspección y Cuarentena de China ha reformado sus procedimientos de inspección de entrada y salida de mercancía para facilitar el comercio mundial (World Trade Organization, s.f.). Sin embargo, para las relaciones comerciales entre empresas chinas y ecuatorianas existe una precaución legal de suma importancia: la emisión de un contrato en inglés y chino entre el comprador y el vendedor para evitar ser estafado (Cámara de Comercio Ecuatoriana-China, s.f.).</p>	<p>CONCLUSIONES</p> <p>China es sin duda un socio comercial importante para cualquier negocio vinculado a la manufactura. En la industria del calzado, el gigante asiático es fabricante de productos terminados de exportación así como de múltiples herramientas, insumos y materia prima para fabricación de todo tipo de calzado. Su potencial para abastecer las necesidades en innovación de material y equipo parece ser infinito convirtiendo a las fábricas de esta nación asiática en potentes aliados comerciales.</p>

2.2 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

2.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL CIU

Tabla 3: Descripción del CIU 4.0

G comercio al por mayor y al por menor.
G47 comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
G477 venta al por menor de otros productos en comercios especializados.
G4771 venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados.
G4771.21 venta al por menor de calzado, material de zapatería (plantillas, taloneras, suela y artículos análogos) en establecimientos especializados.

2.2.2 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar el entorno de la empresa a través de factores fundamentales que determinan si la competencia dentro de una industria es positiva- la empresas buscan diferenciarse, o destructiva-todos los competidores ofrecen lo mismo (Villalobos, 2012).

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES (ALTA)

En el mercado de comercialización de calzado, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a cierto grado de facilidad para adquirir y vender el producto sin convertirse en un fabricante directo. La tendencia de producción subcontratada de calzado en Ecuador, reduce las barreras de ingreso para quienes no poseen instalaciones propias, maquinaria básica o de última generación y capital para generar economías de escala. El proteccionismo que la legislación vigente ha otorgado a los productos de calzado vuelve atractivo al sector, pero al ser una ventaja cortoplacistas no encaja con los tiempos empresariales (Prado, 2010, pág. 8). Por lo tanto, el sector exige a los nuevos competidores ofrecer un valor agregado identificable en el producto que se diferencie del resto de la oferta nacional.

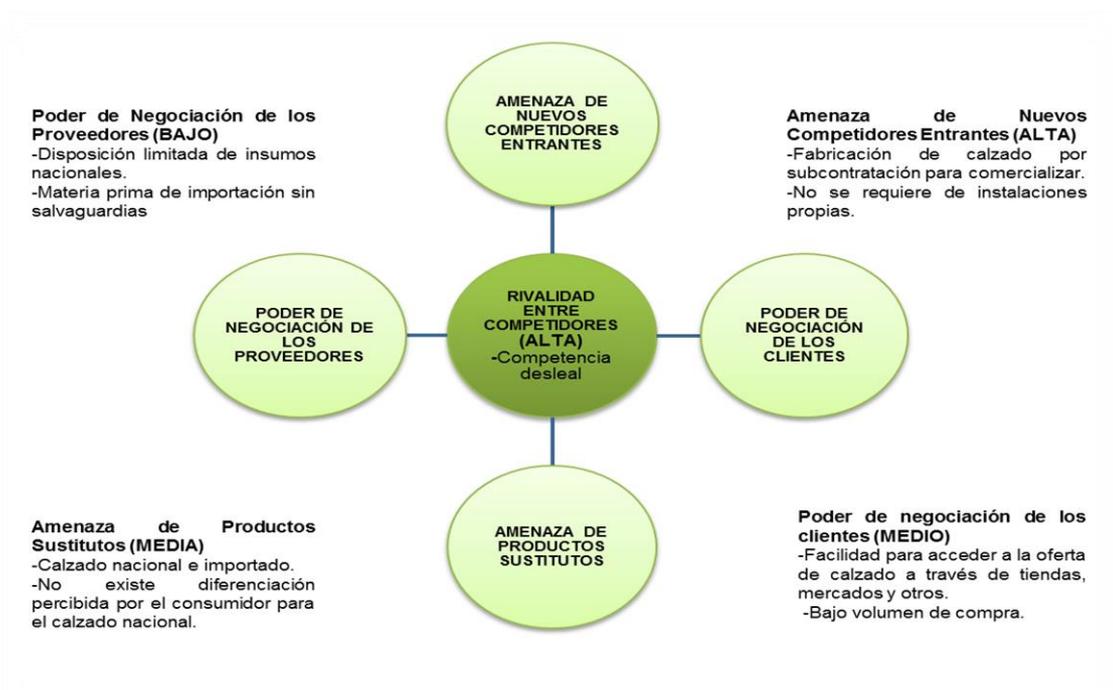


FIGURA 1: Síntesis sobre el análisis de las Fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJO)

El sector ecuatoriano del calzado cuenta con algunos proveedores nacionales de materia prima que en su mayoría ofertan hilo y suelas para fabricar zapato industrial, y 4500 fabricantes registrados según el INEC (Revista Líderes, s.f.). Sin embargo, las fábricas aún importan insumos por temas de calidad y

variedad. Según los fabricantes, materiales como tacones y pegantes tienen IVA y salvaguardias (Alvarado, 2016, pág. 1), pero existe otro tipo de materia prima que no está protegida con altos aranceles, por ejemplo el PVC en gránulos. En términos de adquisición de insumos, el sector ecuatoriano representa una oportunidad para integrarse hacia atrás canalizando la importación de materiales y accesorios a fin de producir y comercializar calzado moderno. Esto solo es posible a través de mercados de manufactura con un alto de volumen de proveedores. Por lo tanto, si bien el número de proveedores nacionales es relativamente bajo, su limitada oferta de insumos y de materia prima de calidad contrarresta el poder de negociación que podrían tener. Todo lo anterior, da paso a la necesidad de importar materiales y producto terminado que satisfaga la demanda local resultando en un bajo poder de negociación de los proveedores nacionales.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (MEDIA)

Para un producto como el calzado, un sustituto directo es cualquier tipo de zapato que provea al consumidor los atributos deseados según sus necesidades. Ante la variedad de sustitutos disponibles, el calzado en Ecuador compite en términos de modelo, precio, nacional o importado resultando en un alto costo de cambio para el cliente. Sin embargo, el calzado nacional no representa una amenaza alta debido a la falta de diferenciación percibida por los consumidores (Barros, 2015). Esto, da lugar a la oportunidad de comercializar calzado bajo un enfoque diferente y a la vanguardia de lo que ofrece el sector hoy día. Por lo antes expuesto, la ponderación asignada a la amenaza de productos sustitutos es media.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (MEDIO)

La mayor parte de la oferta de calzado en Ecuador, se encuentra en establecimientos particulares, mercados y tiendas en los centros comerciales. También se puede adquirir calzado a través de compras por catálogo (Barros, 2015). Para el calzado nacional, y pese a tener una oferta variada, la identificación de los consumidores hacia las marcas comerciales es nula,

llevándolos a concentrarse en buscar originalidad en el producto (Saltos, Marrero, Álvarez, & Mayorga, 2014). Por otro lado, un nuevo fenómeno se ha suscitado en cuanto a precios; el subsecretario de Desarrollo de Mipymes señaló que existe competencia desleal del calzado chino frente al ecuatoriano; se puede encontrar en el mercado zapatos por \$5,00 que no se sabe si fueron fabricado en Ecuador de manera informal o entraron de contrabando (Zambrano, 2015). Finalmente, el consumo de calzado per cápita en el país es apenas de 2,3 pares de zapatos por año (Revista Líderes, s.f.). Al contrastar estas variables: variedad de la oferta nacional, precios y volumen de compra, se considera que el poder de negociación de los clientes es medio pues no existe una marcada concentración de los mismos y sus compras en general son bajas para influenciar en el sector.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (ALTA)

La rivalidad entre competidores para comercializar calzado en Ecuador es alta. Las tiendas por departamento como Deprati distribuyen los modelos que se fabrican en el país y hasta los supermercados cuentan con algún tipo de calzado para ofrecer volviendo el ingreso al sector poco atractivo (Revista Líderes, 2013). La competencia principal está en el comercio de calzado casual, semi-formal y deportivo con marcas ya posicionadas como Adidas, Nike y Marathon (EKOS, 2015). Esto deja de lado otro tipo de modelos con potencial de mercado como zapatillas o sandalias. Además, se debe considerar el contrabando de calzado chino a bajo precio tomando ventaja sobre el nacional. Por otro lado, ya existe en Ecuador maquinaria para producir calzado en gran escala permitiendo reducir costos e incrementar la productividad. Adicional a esto, la oferta importadora de calzado no hay disminuido a pesar de las altas tarifas arancelarias. Con todo lo anterior, se determina que no existen altas barreras de ingreso para comercializar calzado en el país resultando así en la alta rivalidad entre competidores del sector.

Una vez concluido el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno y la industria a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

2.2.3 MATRIZ EFE

Tabla 4: Matriz de Análisis Externo.

Factores Externos Clave	Peso	Clasificación	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1. Falta de reconocimiento hacia las marcas de calzado ecuatoriano existentes.	0,07	3	0,21
2. El calzado ecuatoriano ocupa el 50% de las ventas en la industria nacional.	0,11	4	0,44
3. Crecimiento sostenido del 10% en el sector manufacturero nacional.	0,15	4	0,6
4. Facilidad para producir calzado a través de subcontratación.	0,11	4	0,44
5. Alto costo para importar calzado por imposición del arancel mixto.	0,06	3	0,18
<i>Amenazas</i>			
1. Lenta capacidad de la industria para innovar en términos de maquinaria y tecnología.	0,15	2	0,30
2. Crecimiento de la tasa de sub-empleo y su impacto en el consumo del tipo de bienes.	0,08	1	0,08
3. Importar insumos de mejor calidad incrementa costos por salvaguardias.	0,10	2	0,20
4. Diversos canales para adquirir productos sustitutos.	0,07	1	0,07
5. Competencia desleal de precios en el mercado.	0,10	2	0,20
	1		2,72

La matriz de factores externos resultó en un promedio ponderado de 2.72 denotando la necesidad de fortalecer el panorama del negocio con estrategias fuertes de posicionamiento de marca para aprovechar el crecimiento de la industria. Para completar el análisis del entorno y el sector, se puede concluir lo siguiente:

-En el entorno legal, el proteccionismo otorgado a la industria ecuatoriana del calzado es positivo ya que permite al comercio local competir con precios más competitivos frente a los bienes importados resultando en una cuota de participación de mercado de 50%.

-En el marco económico, la demanda promedio de calzado en el país es de 2,3 pares al año. Pese a ser una cifra relativamente baja, la industria en general muestra una tendencia de crecimiento positivo de dos dígitos siendo un dato alentador para los involucrados y nuevos emprendedores del sector.

-La tasa de desempleo y el creciente sub-empleo a nivel nacional genera cambios en el ámbito económico y en la priorización de consumo de las

familias ecuatorianas. Esto, impacta de manera negativa la compra de todos aquellos bienes que no sean considerados “de primera necesidad”.

-Para el factor tecnológico, la industria ecuatoriana del calzado presenta una capacidad lenta de crecimiento lo que genera estancamiento; siendo un resultado negativo en innovación para fabricar y diseñar este tipo de producto.

-La industria ecuatoriana del calzado aún no logra diferenciar sus productos ante los consumidores nacionales. Por lo tanto, se genera una oportunidad para crear nuevas estrategias de comercialización y reducir la amenaza de productos sustitutos disponibles en el mercado actual.

- Los proveedores nacionales de insumos de calzado cuentan con una oferta limitada de productos; situación que empeora con la aplicación de salvaguardias. Sin embargo, existe un factor positivo de integración para quién produce calzado nacional con materia prima importada sin imposición arancelaria.

-El sector ecuatoriano del calzado facilita el ingreso de nuevos competidores a través de producción subcontratada. Lo anterior permite que los nuevos emprendedores se enfoquen en la comercialización del producto.

-Durante los últimos años, la industria ecuatoriana del calzado ha diversificado la manera de comercializar el producto incrementado los canales de distribución y por ende, manteniendo el poder de negociación de los clientes a nivel medio.

-Las marcas de calzado importado ya posicionadas, la competencia desleal en precios y los canales de distribución variados hacen que la rivalidad entre competidores en la industria nacional del calzado sea cada vez mayor. De manera positiva, esto exige a los competidores ofrecer productos atractivos para el cliente.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera que existe un mercado potencial para comercializar calzado del tipo sandalia con accesorios personalizados que se adapten a los gustos individuales de las consumidoras cuya búsqueda constante de originalidad las lleva a no sentirse identificadas con las marcas nacionales de calzado. En vista de la falta de información y datos confiables sobre el mercado de las sandalias de playa en el Ecuador, se requiere determinar la estructura comercial del negocio a través de la investigación de mercados.

Para esto, se usaran herramientas cualitativas como el grupo focal; y cuantitativas mediante un sondeo piloto que permita conocer el nivel de aceptación de las clientas potenciales ante un producto con características distintivas basadas en la personalidad de las clientas.

3.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El cuestionamiento principal de esta investigación se sintetiza en: ¿Cuáles son los atributos esperados del producto y el precio adecuado para la comercialización de sandalias personalizadas en la ciudad de Quito?

HIPÓTESIS

H0. El 55% del mercado meta estaría dispuesto a comprar sandalias de playa con accesorios personalizados.

H1. El 45% del mercado meta no estaría dispuesto a comprar sandalias de playa con accesorios personalizados.

3.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad y oportunidad de negocio para comercializar sandalias de playa con accesorios personalizados en la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los atributos de mayor relevancia para las consumidoras potenciales con relación a una sandalia de playa personalizada.
- Determinar el lugar de preferencia de las consumidoras para comprar sandalias de playa personalizadas.
- Definir los medios más efectivos para promocionar sandalias de playa con accesorios personalizados.
- Determinar el precio promedio de mercado que las consumidoras atribuyen para sandalias de playa con accesorios personalizados.

3.1.3 SEGMENTO DE CLIENTES

Mujeres entre 15 y 49 años, residentes en la parte norte de la ciudad de Quito, que se informan sobre tendencias de moda a través de medios especializados y que encuentran en un producto personalizado la oportunidad de uso en diferentes ocasiones, dentro del nivel socioeconómico medio, medio típico y alto; categorías A, B y C+ de acuerdo al INEC.

3.1.4 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó la metodología de investigación exploratoria y descriptiva para conocer las necesidades del mercado objetivo. Primero, se realizó entrevistas a expertos vinculados con la industria a través de la importación y fabricación de calzado e investigación de mercados y marketing, respectivamente. Luego, se llevó a cabo un grupo focal cuyos resultados preliminares se validaron a través de la ejecución de un sondeo.

Tabla 5: Herramientas según la Metodología de Investigación.

Metodología	Descripción	Resultados
-Investigación cualitativa	-Grupo focal: Realizado con 8 participantes -Entrevistas a expertos Las entrevistas a expertos	-Determinar las características del producto y factores para optar por él
-Investigación Cuantitativa	-Sondeo	-Priorización de las expectativas del cliente.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Las entrevistas fueron realizadas a Fanny Galeano, Gerente de Imporcalza, por su condición de experta y referente de la industria del calzado con 25 años de experiencia en el sector y a Christian Pérez, docente de la UDLA por su amplio conocimiento y experiencia en marketing e investigación de mercados.



Figura 2: Resultados de la investigación sobre análisis cualitativo

Los principales aportes de la Sra. Galeano se detallan a continuación:

- Redefinición de la materia prima y el método para fabricar las sandalias. Actualmente, el sector ecuatoriano del calzado cuenta con máquinas inyectoras para fabricar sandalias y calzado de caucho (PVC), resultando en un producto de mejor calidad para el cliente.
- La experta recomienda considerar el gramaje o grosor de la suela de las sandalias ya que es un factor determinante para el costo de producción.
- Elaborar las plantillas en aluminio para modificar los diseños con mayor facilidad y rapidez sin tener que desechar los mismos aunque implique una inversión de USD 20.000 aproximadamente.
- Sobre la importación de materia prima y los accesorios, la experta confirma que China es donde se puede obtener material de calidad (PVC) y la oferta actual mantiene variedad de precios.
- Evitar la competencia desleal en el país patentando la idea de negocio y de ser factible, los moldes de las suelas

Los principales aportes del Ing. Pérez se detallan a continuación:

- Se sugirió enfocarse en factores geográficos considerando también los factores climáticos de la ciudad donde se ubicará el negocio.
- Se recomienda el Distrito Metropolitano de Quito siempre y cuando se exploren las características y funciones que las consumidoras potenciales atribuyen a las sandalias en cuestión.
- Basados en las expectativas de las consumidoras (beneficios esperados), se debe construir el posicionamiento de la marca. En vista que el plan de negocio trata sobre un producto personalizado, es necesario ponderar las emociones y enfocarse en el marketing uno a uno. Estos datos permitirán un resultado final (producto) vinculado estrechamente al ser de la persona.
- Desarrollar la idea del taller donde las personas vayan y personalicen su sandalia lo vuelve una mezcla de producto y servicio aumentado que genera una experiencia positiva para el consumidor. Priorizar este factor será de mucha importancia para que las consumidoras se sientan parte del proceso productivo, plasmando su experiencia y gustos, volviéndolos tangibles.

CONCLUSIONES DEL MODELO CUALITATIVO

- Las sandalias de playa con accesorios personalizados son una idea innovadora que permite al producto adaptarse a diferentes usos.
- La personalización de las sandalias de playa, genera una mezcla interesante entre producto y servicio marcando la diferencia en la experiencia de compra.
- Las características psicográficas del segmento son clave para entender como posicionar el producto y realizar un perfil de consumidoras.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La estructura de la investigación permitió que los resultados se acoplen a los requerimientos de información primaria que exige el plan de negocios. Dichos resultados establecen claramente cuáles son los parámetros que generan mayor expectativa y cuáles se pueden convertir en una ventaja competitiva. En este sentido, se identificó que la personalización de las sandalias se convierte en el atractivo principal para el 78% de entrevistadas, aunque este aspecto genere temor sobre el tiempo que deben esperar para obtener su producto.

Dado que el producto final tendrá características únicas según el gusto individual de cada consumidor, el precio aceptable en el mercado calculado mediante el modelo Van Westendorp es de 20 dólares. Este es el precio óptimo de mercado, según la percepción de valor dada por el cliente.

En cuanto a las variables que permiten establecer la plaza, resaltan principalmente los resultados que indican que el 75% de clientes potenciales prefiere comprar las sandalias en centros comerciales ya que obtienen productos más exclusivos, mientras que apenas un 35% señaló que compraría las sandalias en el malecón de la playa.

El comportamiento actual del consumidor permite validar los resultados sobre los medios de comunicación a utilizar. En su condición de millenials, las potenciales clientes de las sandalias prefieren informarse por medios digitales (85%). Sin embargo, el uso de catálogos y la compra de espacios publicitarios

en revistas especializadas en moda, complementarán de manera óptima el esquema de comunicación basado en los hábitos actuales del grupo objetivo.



Figura 3: Resultados de la investigación sobre análisis cuantitativo

CONCLUSIONES DEL MODELO CUANTITATIVO

- Se comprueba la hipótesis nula al obtener 78% de aceptación de compra para las sandalias de playa con accesorios personalizados.
- Los atributos y beneficios de personalización basados en la selección de colores y accesorios para decorar las sandalias, hacen que la toma de decisión de compra sea más fácil. Mientras más beneficios perciba el cliente, más fácil su proceso de decisión de compra.
- El tipo de medio de comunicación para comercializar este producto debe ser especializado ya que es un elemento primordial para la construcción del mix de marketing.
- El precio promedio de mercado es \$20.00 y coincide con el precio percibido que pagaría el grupo objetivo por las sandalias de playa personalizadas.

3.1.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE

- Basado en la información obtenida de las entrevistas a expertos, sumado a los perfiles de las compradoras potenciales, se determina que el producto genera un atractivo importante al ofrecer la personalización como elemento diferenciador.
- El análisis de resultados descriptivos y exploratorios, permitió identificar la importancia que las consumidoras otorgan a los medios a los medios especializados, como revistas y catálogos, para informarse sobre este tipo de producto.
- El nivel de aceptación de las sandalias de playa, con la personalización como elemento diferenciador, es de 78% permitiendo así comprobar la hipótesis nula que señalaba una aceptación del 55%. Esto debe ser sustentado por los principales motivadores que llevan a adquirir el producto; comodidad y estilo.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La decisión política de los últimos años para proteger algunas industrias ecuatorianas, ha motivado la producción y el comercio nacional de calzado. Sin embargo, los fabricantes nacionales se han enfocado en producir zapatos para el área industrial dejando de lado otros segmentos con mucho potencial.

A través de los resultados analizados en el capítulo de entorno, las cinco fuerzas de Porter y el análisis del cliente, se determina que la industria ecuatoriana del calzado cuenta con factores muy positivos que impulsan a incursionar en la misma.

Un factor clave es la imposición del arancel mixto que incrementó de manera significativa el precio del calzado importado. Ante esta realidad, el producto nacional logró obtener mejor participación de mercado alcanzando una cuota de 50% del mismo. El 10% de crecimiento de la industria manufacturera sustenta el dato anterior y muestra niveles de estabilidad de mercado. Esta cifra de dos dígitos es alentadora para la comercialización de sandalias de playa personalizadas en vista que el producto pertenece a la misma industria y por ende; se esperaría un crecimiento similar en ventas durante los primeros años de operaciones del negocio.

Fundamentado en los resultados de la investigación del cliente, se determina el nivel de aceptación del producto por parte del segmento meta como otro factor importante para la oportunidad de negocio. Para las sandalias de playa con accesorios personalizados se obtuvo el 78% de aceptación del producto. Con una idea sólida de comercialización, también se debe analizar la fabricación del producto. El entorno indica que no se requiere adquirir instalaciones propias e invertir en maquinaria de alto costo para producir calzado en Ecuador. De hecho, la industria permite a nuevos competidores subcontratar la fabricación de calzado, en este caso de las sandalias de playa evitando incrementar el monto de inversión.

El análisis realizado en el entorno, determina que no existen elementos diferenciadores en el calzado que se produce actualmente en el Ecuador. Dicha información, se apoya en los resultados del sondeo donde el 38% del grupo objetivo no se identificó con una marca en particular. En conjunto, ambos datos representan una oportunidad de negocio para comercializar sandalias personalizadas destacando los atributos de estilo, comodidad y accesorios para decorar como elementos clave del producto que le aseguren un lugar en la mente de las consumidoras.

Durante el análisis del entorno, también se consideraron las tendencias actuales en distribución y compra de calzado. Atrás quedó el hecho de comprar calzado solo en tiendas especializadas. Actualmente, el comercio de calzado abarca tiendas por departamento, supermercados, negocios informales y particulares. Por lo tanto, la comunicación de los atributos de las sandalias será determinante para el grupo objetivo y deberá realizarse a través de catálogos y revistas sobre ropa y accesorios de moda que destaquen el lugar donde pueden adquirir el producto.

Respecto a competidores directos de sandalias que presenten características requeridas por el grupo objetivo, se determinó que aún no existen en el Ecuador. Actualmente, la rivalidad entre competidores radica en calzado semi-formal, formal y casual. Por lo tanto, el mercado presenta una gran oportunidad para comercializar un producto que genere elementos diferenciadores en su elaboración, complementados con un nivel de servicio de calidad.

En síntesis, la oportunidad de negocio radica en la necesidad y el requerimiento de las mujeres residentes en el norte de Quito y que son parte del grupo objetivo, por adquirir calzado tipo sandalia, fabricado en Ecuador con materia prima importada, con atributos de personalización y fácil de adaptarse en términos de uso y moda en diferentes ocasiones del día.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

“El primer paso para la elaboración de una estrategia de marketing es clarificar la naturaleza de la ventaja competitiva sostenible, que servirá como base para las acciones estratégicas y tácticas futuras” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 283).

La Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación basada en la diferenciación en cuanto a diseño de producto y su apariencia exterior dada por los accesorios para personalizar las sandalias de playa. Permitir al grupo objetivo añadir accesorios a las sandalias reduce la posibilidad de encontrar otro producto exactamente igual en la competencia.

Está claro que las sandalias de playa buscan concentrarse en las necesidades específicas de un segmento en particular, pero no intentan cubrir todo el mercado. La participación de mercado se enfoca en el segmento socioeconómico A, B y C+ según la categorización del INEC. Lo anterior deriva en la necesidad de sub contratar la producción de la suela y la tira de las sandalias para invertir mayores esfuerzos en el diseño final del productos.

5.1.1 MERCADO OBJETIVO

De acuerdo al último censo oficial del INEC se realizó una proyección de la población para los cinco años del proyecto, el número total de mujeres que habitan la ciudad de Quito es 1.288.405 de las cuales solo el 35.9% pertenece al estrato socioeconómico medio, medio típico y alto (INEC, 2010).

Tabla 6: Determinación del mercado objetivo

(64%) Total de mujeres viviendo en el sector norte de Quito	824.579
(54,8%) Total de mujeres dentro del rango etario	451.869
(35.9%) Mujeres con nivel socioeconómico A, B y C+	162.221
(86)% Presentan interés en el producto	139.510
(80% sondeo) Dispuestas a comprar el producto	111.608

Mercado objetivo: 111.608 mujeres viviendo en el sector norte de la ciudad de Quito, entre los 15 y 49 años de edad segmentados en cuatro perfiles de compra según el análisis psicográfico: *las handicrafts, las trendy, las whatever y las smart-shopper.*

VENTAS

Tabla 7: Determinación de mercado potencial para ventas

Potencial mercado sandalias (N) X Frecuencia compra anual	111.608 X 1,22 = 136.162 pares de sandalias
Potencial de mercado sandalias X Precio promedio de mercado X Frecuencia compra anual	111.608 X 19 X 1,22 =USD. 2.587.073
Ventas promedio mensuales	218 Pares de sandalias
Proyección de ventas anuales de MENINAS	8.170 pares de sandalias

Para establecer la proyección anual de ventas de MENINAS, se realizó un sondeo a tres comercios locales sobre las unidades vendidas en sus inicios. En promedio estos negocios vendían 218 pares al mes. Sin embargo, considerando el potencial de mercado encontrado en la investigación, se determinó cubrir el 6% del mismo, resultando así en 8.170 pares de sandalias anuales.

Tabla 8: Proyección anual de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	8,170	8,579	9,008	9,458	9,931
Precio de ventas	\$20,00	\$20,54	\$21,09	\$21,66	\$22,25
TOTAL USD	\$163.400,00	\$176.207	\$190.008	\$204.879	\$220.927

A partir del tercer año se considera un incremento en ventas del 5% para alcanzar los objetivos de largo plazo.

5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se presenta a través del modelo CANVAS en vista que provee una visión global (helicopter view) sobre la idea de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, págs. 12-44).

Tabla 9: Síntesis de la Propuesta de Valor.

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Convenio de exclusividad con fábrica, a través de la patente de moldes-suelas, de calzado para producir sandalias a través de maquina inyectora. Importación de herramientas con proveedores clave de China para manipular las tiras y accesorios de las sandalias.</p>	<p>Diseño de suelas a nivel de gramaje (grosor) ya que ofrece mayor comodidad. Selección de accesorios diversos para personalización.</p>	<p>Las sandalias de playa con accesorios personalizados ofrecen una propuesta igual por más al ofertar personalización a través de suelas y tiras de colores diferentes, variedad de accesorios para decorarlas y una suela más gruesa generando comodidad y estilo priorizados por el grupo objetivo.</p>	<p>Asistencia constante durante el proceso de compra para seleccionar la combinación de colores de la sandalia y los accesorios resultando en una creación colectiva para el desarrollo del producto final.</p>	<p>Género: femenino Edad: 15 a 49 años, Ubicación: norte de Quito Características psicográficas: se informan sobre tendencias de moda a través de medios especializados y buscan productos que se identifiquen con su estilo. Nivel socioeconómico: medio, medio típico y alto.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Subcontratación para fabricar suelas, tiras y accesorios. - Instalación para proceso final de diseño de la sandalia. -Herramientas para diseñar las sandalias durante la personalización y compra. -Actividades de Marketing Mix. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Directo -Revistas -Catálogos -Redes sociales 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Esta estructura se basa en la percepción del grupo objetivo sobre los atributos del producto y las características distintivas de la experiencia de compra.</p> <p>Costos fijos: Material de oficina básico para facturación, herramientas para manipulación de sandalias, sueldo de personal fijo.</p> <p>Costos variables: Adquisición de insumos y accesorios para las sandalias, arriendo de espacio en centro comercial, ejecución de otras actividades.</p>			<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Venta de sandalias.</p>	

Del modelo anterior se deriva la propuesta de valor igual por más: Condiciones superiores a la competencia en cuanto a beneficios entregados por el producto, implicando un valor de venta al público igual al promedio de mercado.

5.1.3 VENTAJA COMPETITIVA

La falta de diferenciación de las marcas nacionales de calzado hace que las sandalias de playa tengan un valor superior tangible al tener una mezcla de colores, un diseño de suela más gruesa para comodidad y accesorios que otorgan estilo al producto final. Todo esto, mejora el rendimiento del producto sin fijar un precio más alto que el de la competencia.

5.1.4 DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

Para mujeres que disfrutan de vestir a la moda, MENINAS es la sandalia de playa con accesorios personalizados que por su suela especial y diseño ofrecen la oportunidad de sentirte cómoda y marcar tu propio estilo al seleccionar la combinación ideal de colores y accesorios.

5.2 MIX DE MARKETING

La mezcla de marketing es una de las etapas más importantes en el proceso de planificación de un nuevo negocio. Mientras las estrategias seleccionadas estén adecuadamente alineadas y tengan un enfoque claro para la consecución de los objetivos empresariales, la empresa puede garantizar el cumplimiento de su propuesta de valor para el mercado seleccionado.

5.2.1 PRODUCTO

MENINAS ofrece sandalias de playa con accesorios personalizados para las mujeres que quieren destacar, con atributos de comodidad y estilo, y que viven en la ciudad de Quito. Adicionalmente, el alto grado de interacción en el diseño del producto final genera una experiencia de compra diferente y, gracias a la personalización, un vínculo emocional importante entre las sandalias y sus propietarias.



Figura 4: Diseño de producto

5.2.1.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Para llevar a cabo esta idea, y debido a las características innovadoras del producto, la estrategia de desarrollo de producto es la que presenta mejores resultados para cumplir con los objetivos de la empresa y los requerimientos del mercado. Esto se debe a que es un producto nuevo en un mercado existente.

5.2.1.2 ATRIBUTOS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO

Los atributos de MENINAS se basan en comodidad a través de una suela más gruesa que la estándar y estilo, por medio de la selección de accesorios y colores. Ambos factores son clave puesto que otorgan a las sandalias rasgos distintivos de la personalidad de los cuatro perfiles de compra.

5.2.1.3 BRANDING

Para la construcción adecuada de la marca, se consideran aspectos primordiales que en conjunto buscan ponderar los atributos más relevantes para facilitar la adopción del producto por parte del cliente.

- **NOMBRE DE LA MARCA:** MENINAS
- **SLOGAN:** “Tus sandalias son un reflejo de tu personalidad”



Figura 5: Diseño de marca

5.2.1.4 EMPAQUE

El empaque consiste en bolsas de papel kraft para entregar las sandalias al cliente. El diseño de las bolsas incluye dos colores: una en papel blanco con el logotipo de la empresa en rosa malva y otra en papel natural con el logotipo en negro. Ambas opciones mantienen la imagen corporativa de la empresa.



Figura 6: Empaque

NIVELES DE PRODUCTO

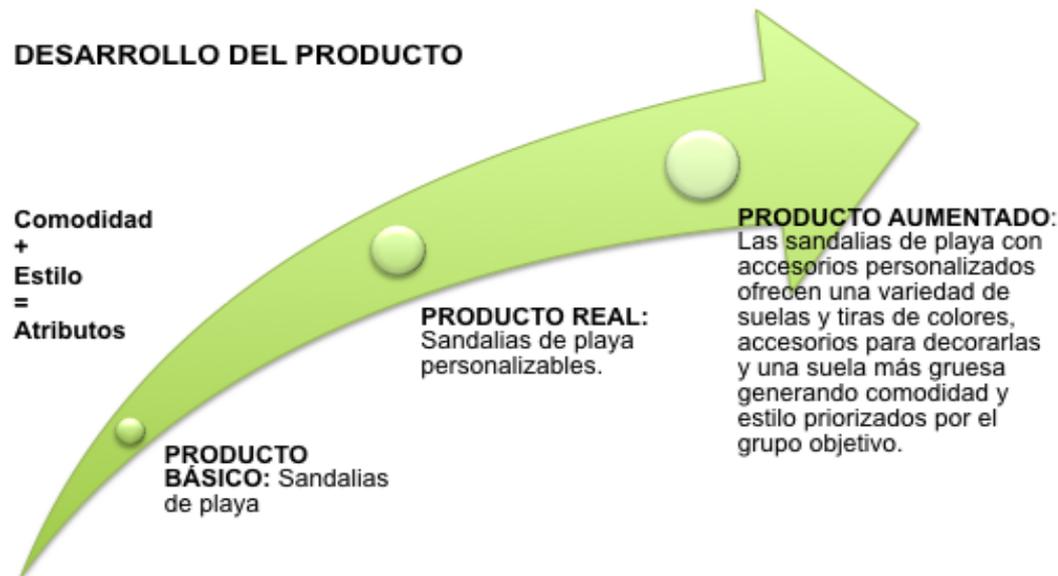


Figura 7. Niveles y desarrollo de producto

5.2.1.5 SOPORTE

Antes de la entrega del producto final, es conveniente verificar los requerimientos del cliente. La estructura del diseño que plantea cada consumidor debe ser validada por el mismo previo a entrar en la etapa final de personalización. En caso de existir inconvenientes y/o diferencias entre el producto especificado y el final, se procederá a reemplazar las sandalias con otras que cumplan con los requerimientos específicos del cliente.

5.2.2.6 COSTOS RELACIONADOS AL PRODUCTO

El costo del producto se determina por la cantidad de gramos de PVC necesarios para producir un par de sandalias, el costo de subcontratación para fabricación y seis accesorios disponibles por cada par. El costo total por cada par es de USD. 6,44.

Tabla 10: Costos por concepto de Producto.

CANTIDAD	DETALLE	Valor Unitario
0,25	Kilos de gránulos de PVC de colores	\$1,21
6	Accesorios diversos para decorado de sandalias	\$4.02
1	Par de sandalias	\$1,21
		6,44

5.2.2 PRECIO

En base a los resultados del análisis del cliente, se determinó mediante el modelo Van Westendorp que el precio óptimo para un par de sandalias MENINAS es de **\$20.00**; valor establecido según la percepción del cliente sobre los atributos ofertados.

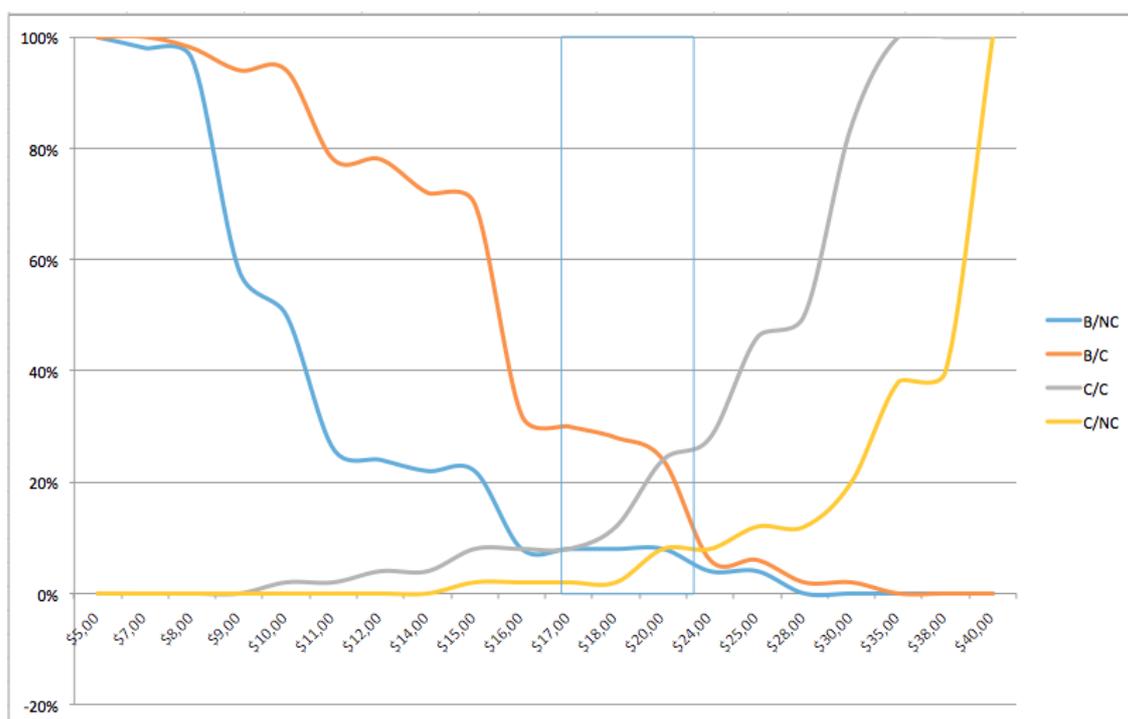


Figura 8: Modelo Van Westendorp

5.2.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se implementará una estrategia de precios por valor percibido ya que la decisión de compra o adquisición de un servicio, en un escenario común del mercado, se fundamenta en las cualidades y características proporcionadas al mismo y los costos que representa. En este caso, el valor percibido se basa

en la importancia que tienen en la mente del cliente la comodidad y estilo que presta el producto.

5.2.2.2 ESTRATEGIA DE ENTRADA

La estrategia de precios de desceme, que se sustenta en precios altos comparativamente con la competencia, permitirá principalmente expresar la imagen de producto exclusivo que se busca para cautivar a aquellos clientes que buscan productos únicos y a su medida.

5.2.2.3 ESTRATEGIA DE AJUSTE

La estrategia de precios dinámicos, permite modificar los precios de manera continua según las necesidades y las características de los clientes y situaciones específicas.

5.2.3 PLAZA

Es la parte del marketing mix que trata sobre el contacto con el cliente y puede ser espacio físico o virtual. La marca MENINAS se comercializará en una isla ubicada en el Centro Comercial El Jardín siendo este un lugar propicio para el negocio al recibir aproximadamente 700,000 personas durante las distintas temporadas del año (El Emprendedor, 2012).

5.2.3.1 ESTRATEGIA DE PLAZA

La estrategia para esta P del mix corresponde a distribución exclusiva, esto se debe a que los productos serán comercializados únicamente en la tienda de la marca. El tipo de distribución por lo tanto es directa, del productor al consumidor, sin intermediarios.



Figura 9: Modelo de distribución

5.2.3.2 COSTOS RELACIONADOS A LA PLAZA

Los costos están detallados de acuerdo a la opción de canal de distribución y ubicación del establecimiento seleccionado por el segmento objetivo.

Tabla 11: Costos por concepto de Plaza

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	TOTAL
1	Arriendo de espacio para isla en Centro Comercial el Jardín (incluido IVA)	\$2.850,00	\$2.850,00
1	Diseño y elaboración de isla de 20 metros cuadrados para instalar la marca.	\$5.000,00	\$5.000,00
1	Pantalla LED de 60" para introducción del producto en la isla.	\$1.600,00	\$1.600,00
		TOTAL	\$9.450,00

5.2.4 PROMOCIÓN

Esta parte del marketing mix trata sobre la comunicación con el segmento objetivo, el diseño del mensaje y la información sobre atributos que debe entregar el producto.

5.2.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La estrategia de promoción óptima es la Estrategia PULL, ya que los esfuerzos se concentrarán en la comunicación a través de publicidad directa atrayendo al grupo objetivo al punto de venta para adquirir el producto. Adicionalmente, se utilizarán técnicas de promoción de ventas y marketing directo para mantener el contacto permanente con el mercado objetivo

5.2.4.2 PUBLICIDAD

De acuerdo a los resultados del análisis del cliente se determinó que los canales de comunicación y promoción para ofertar sandalias de playa con accesorios personalizados son catálogos y revistas sobre ropa y accesorios de moda. Por lo tanto, es necesario adquirir un espacio en este tipo de medios para realizar la presentación formal del producto. Adicional a esto, los resultados permiten identificar a las redes sociales como un medio alternativo para publicitar el producto.

5.2.4.3 PROMOCIÓN DE VENTAS

Dada la estacionalidad natural que tendrá el producto debido a las condiciones climáticas del país, es importante crear campañas de promoción de ventas que considere descuentos en el precio del producto con el fin de lograr una presencia permanente en la mente del consumidor y mantener un porcentaje permanente de participación de mercado.

5.2.4.4 MARKETING DIRECTO

Como soporte de la mezcla promocional, el Marketing digital permitirá mantener contacto permanente con los consumidores, convirtiéndose en una herramienta de comunicación permanente y además base para el soporte post venta y evaluación de los productos por parte del cliente. Las campañas de descuentos serán promocionadas por medios electrónicos como correo y redes sociales, mientras que el lanzamiento de nuevos productos se sustentará mediante la comunicación de los mismos por medio de redes sociales.

5.2.4.5 COSTOS DE PROMOCIÓN

Los costos están detallados de acuerdo a los medios de comunicación identificados por el grupo objetivo. Para realizar la proyección a cinco años se estableció como referencia la inflación anual de 2,7% (promedio 2014,2015 y 2016) según dato del Banco Central del Ecuador.

Tabla 12: Costos por concepto de Publicidad y Promoción

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
1	Funda de papel kraft tamaño queen con impresión de logotipo.	\$ 0,50	\$ 4,085.00	\$ 4,405.32	\$ 4,749.02	\$ 5,120.56	\$ 5,235.62
1	Diseño gráfico publicitario (catálogo)	\$ 200,00	\$ 200.00	\$ 205.40	\$ 210.95	\$ 216.64	\$ 222.49
1	Lanzamiento de la marca en contraportada interior de La Revista en papel cuché	\$ 5.600,00	\$ 5,600.00	\$ 5,751.20	\$ 5,906.48	\$ 6,065.96	\$ 6,229.74
1	Espacio en La Revista edición dominical, cuarto de página a la derecha en papel periódico	\$ 1.200,00	\$ 1,200.00	\$ 1,232.40	\$ 1,265.67	\$ 1,299.85	\$ 1,334.94
1	Diseño de paquete de anuncios para Facebook	\$ 60,00	\$ 240.00	\$ 246.48	\$ 253.13	\$ 259.97	\$ 266.99
1	Campaña de lanzamiento en Facebook	\$ 20,00	\$ 80.00	\$ 82.16	\$ 84.38	\$ 86.66	\$ 89.00
TOTAL			\$ 11,405.00	\$ 11,923	\$ 12,470	\$ 13,050	\$ 13,379

5.2.4.6 IMAGEN CORPORATIVA

Se seleccionó el color rosa malva para la marca debido a su significado. De acuerdo a la psicología del color, el malva expresa lujo, realeza, sabiduría y creatividad. Las marcas que lo usan se centran en contenidos de entretenimiento, lujo y fantasía. Además, cuando aparece sólo como color, su efecto cromático es tan fuerte que domina sobre el resto de colores (Heller, 2008, págs. 21-220).



Figura 10: Imagen corporativa

En síntesis, el plan de mercadeo para posicionar las sandalias de playa MENINAS está enfocado en potenciar los atributos con más valor para el grupo objetivo. La comodidad y el estilo son los factores clave que facilitan la decisión de compra. Por lo tanto, los medios especializados permiten generar un valor de marca resaltando la personalización como elemento diferenciador para formar parte de la oferta de mercado de manera inmediata. Por lo tanto, el éxito del negocio depende de la transmisión del mensaje a través de estas herramientas de publicidad.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN

Meninas es un empresa dedicada a la producción y comercialización de sandalias de playa en la ciudad de Quito, inspiradas en la personalidad y estilo único de cada mujer, combinando insumos nacionales e importados contribuyendo a la creación de empleo justo y generando un alto sentimiento de identificación entre las consumidoras y el calzado.

6.2 VISIÓN

Para el año 2022, ser la marca de sandalias de playa mejor posicionada en la mente de las consumidoras en la ciudad de Quito, reconocida por ofertar productos a la vanguardia en diseños y estilo.

6.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

6.3.1 MEDIANO PLAZO

- Lanzar un nuevo modelo de sandalias que permita incrementar el 5% de las ventas después del tercer año de operaciones en el mercado.
- Establecer un contrato de imagen con una figura pública de la moda en el país para promocionar el producto a partir del segundo año.
- Generar y mantener un modelo de negocio basado en la personalización del producto.

6.3.2 LARGO PLAZO

- Culminar el quinto año de operaciones con ventas de USD 220.927 obteniendo una utilidad neta sobre la inversión de 51% de acuerdo a las proyecciones de ventas.
- Diseñar una nueva línea de producto exclusiva para niñas y niños a partir del sexto año de operaciones, patentando los modelos de sandalias de playa e importando accesorios de acuerdo a las preferencias del nuevo segmento objetivo.

- Analizar la situación financiera de la empresa y el comercio local en la ciudad de Guayaquil para abrir un nuevo punto de ventas a partir del sexto año de operaciones.

6.4 PROCESOS

El ciclo de operaciones está diseñado en tres mapas de procesos que representan las principales actividades de la empresa MENINAS. La idea de usar esta metodología propuesta por Kaplan y Norton, en el Cuadro de Mando Integral, parte de tener excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados-involucrados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa (Hernández, 2017).

MAPA DE PROCESO DE IMPORTACIÓN

PROCESO: Importación de accesorios para personalización de sandalias de playa							
Tipo de diagrama:	Operativo	(X)					
Método:	Materiales						
	Actual						
	Propuesto	(X)					
Tiempo en:	Minutos						
Elaborado por:	Sayda Paz						
Descripción	Documento	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Tiempo	Costos
Orden de compra a proveedores en China	x					20 min	\$ -
Realizar pago por compra de PVC (Valor CIF)		x				15 min	\$ 5,353.11
Realizar pago por compra de accesorios (Valor CIF)		x				15 min	\$ 29,648.93
Período de tránsito de carga vía marítima			x	x		64800 min	\$ -
Realizar trámites de aduana y gastos portuarios por liberación de carga					x	2400 min	\$ 600.00
Pago de aranceles, FODINFA e IVA según partida arancelaria 3904.10.90* por importación de PVC		x				15 min	\$ 1,054.56
Pago de aranceles, FODINFA e IVA según partida arancelaria 6812.91.00** por importación de accesorios		x				15 min	\$ 5,840.84
Transporte de carga			x			120 min	\$ -
						67400 min	\$ 42,497.44

Figura 11: Mapa de importación de insumos

El primer mapa corresponde a la importación. El proceso, inicia con la orden de compra a los proveedores en China. Este es un paso clave ya que la empresa requiere importar gránulos de PVC y accesorios decorativos para la comercialización del producto final. Para ingresar el producto a Ecuador, la empresa se acogerá al Régimen de Importación para el Consumo. Las líneas rojas indican la actividad que podría presentar retraso en el tiempo de ejecución, este es el caso del proceso de tránsito marítimo hasta que la carga llegue a Ecuador.

MAPA DE PROCESO EXTERNO

PROCESO: Fabricación de sandalias de playa de pvc en maquina inyectora							
Tipo de diagrama:	Operativo	(X)					
	Materiales						
Método:	Actual						
	Propuesto	(X)					
Tiempo en:	Minutos						
Elaborado por:	Sayda Paz						
Descripción	Almacenamiento 	Operación 	Transporte 	Demora 	Inspección 	Tiempo	Costos
Orden para hacer moldes de plantillas y tiras		X				20 min	\$ -
Fabricación de 06 moldes para suela y tira en aluminio		X				2400 min	\$10,800
Recepción, inspección y almacenaje de materia prima	X				X	60 min	\$ -
Sección de inyectado de moldes		X				2400 min	\$10,710
Clasificación de sandalias por talla					X	120 min	\$ -
Embalaje para entrega			X			60 min	
Almacenamiento de producto excedente en domicilio (bodega)	X					60 min	\$60.00
						5120 min	\$ 21,569.71

Figura 12: Mapa de operaciones externas

El mapa de proceso externo detalla las actividades vinculadas a la subcontratación de una fábrica para la producción de las sandalias de playa. Para esto, se debe obtener los moldes de las suelas y tiras en material de aluminio, según el diseño exclusivo de MENINAS. Posterior a esto, la fábrica procederá a inyectar las sandalias en la máquina especial para dicho fin.

En el mapa de proceso interno, se detallan las actividades netamente de comercialización del producto. Tal y como se refleja en las líneas rojas, se contempla retraso en los procesos vinculados a la selección de colores, talla y accesorios.

MAPA DE PROCESO INTERNO

PROCESO: Comercialización de sandalias de playa con accesorios personalizados							
Tipo de diagrama:	Operativo	(X)					
	Materiales						
Método:	Actual						
	Propuesto	(X)					
Tiempo en:	Minutos						
Elaborado por:	Sayda Paz						
Descripción	Empaque	Operación	Transporte	Demora	Unión de piezas	Tiempo	Costos
							
Orden de compra del cliente		x				5 min	\$ 20.00
Selección de combinación de colores para suela y tira por el cliente				x		8 min	\$ -
Selección de talla adecuada por el cliente		x		x		6 min	\$ -
Selección de accesorios para personalización de sandalias		x		x		10 min	\$ -
Diseño y colocación de accesorios					x	15 min	\$ -
Empaque	x					1 min	\$ -
						45 min	\$ 20.00

Figura 13: Mapa de operaciones internas

6.5 REQUERIMIENTOS Y HERRAMIENTAS

MENINAS realiza sus operaciones de comercialización en una isla dentro de un centro comercial. Por lo tanto, los requerimientos de equipo de oficina como sillas y escritorio son para dos personas que estarán de manera permanente en el punto de venta. El software y la computadora portátil se requieren para facturación e inventario y están considerados en la reposición de activos del tercer año dentro del análisis financiero.

Además, se considera un set adicional de equipo de oficina para el funcionamiento de la misma desde la residencia de la directora general-propietaria de la empresa. Las herramientas adicionales son necesarias para realizar la personalización de las sandalias durante la compra; perforar las tiras, añadir y pegar accesorios.

Tabla 13: Detalle y Costos de Herramientas

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	Año 1
1	Software para facturación-licencia básica	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	Impresora matricial para facturación	\$ 300,00	\$ 300,00
1	Laptop Hp Probook 4440S	\$ 990,00	\$ 990,00
1	Silla gerencial modelo básico para oficina (domicilio)	\$ 162,23	\$ 162,23
1	Escritorio modular con cajonera 140X140 para oficina (domicilio)	\$ 225,00	\$ 225,00
1	Escritorio modular con cajonera 140X140 para punto de venta	\$ 225,00	\$ 225,00
2	Sillas para personal en punto de venta	\$ 90,25	\$ 180,50
30	Pinzas para ensamblar tira	\$ 5,00	\$ 150,00
30	Pistolas de silicón	\$ 8,00	\$ 240,00
30	Pinzas para hacer agujeros	\$ 12,00	\$ 360,00
30	Tijeras para trabajos manuales y control de calidad	\$ 4,00	\$ 120,00
		TOTAL	\$ 3.952,73

6.6 INFRAESTRUCTURA

Tal y como se indicó en la mezcla de marketing correspondiente a Plaza, la empresa comercializará el producto a través de una isla ubicada en un centro comercial con infraestructura moderna y elegante. Los principales materiales para el diseño de la isla son vidrio, paneles ranurados, madera y elementos de iluminación para otorgarle un toque distintivo.

6.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estrategia de operaciones de la empresa se basa en una estructura de aprendizaje en vista de las características de personalización, diseño y estilo del producto. Esta estructura permite que los empleados no dejen de adquirir, compartir y aplicar nuevos conocimientos (Robbins & Coulter, 2014, pp. 356-

361). La fuerza de ventas estará en constante interacción con las consumidoras mientras diseñan de manera conjunta el producto final, generando así nuevo conocimiento sobre sus necesidades y deseos. Por lo tanto, la estructura de aprendizaje se convierte en una fuente de ventajas competitivas sustentables (Robbins & Coulter, 2014, pp. 356-361).



Figura 14: Infraestructura de MENINAS

6.8 ESTRUCTURA LEGAL

La estructura legal de MENINAS se define en torno a un solo socio que destina el monto de capital necesario para sus operaciones comerciales. Por lo tanto, la empresa será del tipo Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada.

“Toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello” (Congreso Nacional del Ecuador, 2006).

Tabla 14: Detalle de estructura legal de la empresa

TIPO	MENINAS Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada
REPRESENTANTE LEGAL	Sayda Ninoska Paz Arias
OBJETO SOCIAL	Venta al por menor de calzado y accesorios
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Mall El Jardín, Avenida Río Amazonas, Quito

En vista que el giro de negocio incluye la importación de materia prima para fabricar las sandalias de PVC en gránulos a través de subcontratación; también se debe considerar como parte de la fase legal, la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2634:2012 Disposición de Desechos Plásticos Post-Consumo que en el literal 4.4 indica “Los fabricantes y/o los importadores de materias primas y/o productos plásticos son corresponsables en la gestión de los plásticos post-consumo” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012, págs. 2-5).

Por lo tanto, y para asegurar el manejo apropiado de los desechos, MENINAS establecerá en su contrato de producción local que todos los desechos de PVC en gránulos sean donados para reciclaje evitando así que se conviertan en material contaminante. Para esto, la empresa se acogerá al literal 5.1.4.5 b.2) de la NTE: “Quienes almacenen los desechos plásticos post-consumo deben entregarlos, para su adecuado manejo, a un gestor calificado para el tratamiento o disposición final, que cuente con la regularización ambiental de acuerdo a su actividad, otorgado por el Ministerio del Ambiente o por la AAAR” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012, págs. 2-5).

6.9 ORGANIGRAMA

La propuesta de organigrama de MENINAS es una estructura circular donde la autoridad máxima está en el centro y alrededor de la misma se van formando nuevas posiciones para mandos intermedios. Este tipo de organigrama reduce la idea de jerarquía y permite colocar más puestos en un mismo nivel (conducetempresa.com, 2015).

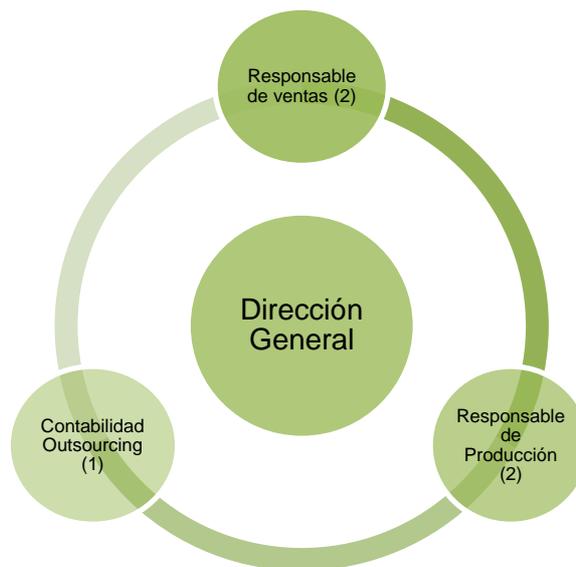


Figura 15: Organigrama de MENINAS

La empresa estará conformada por el encargado de la dirección general, responsables de ventas, responsables de producción y la contabilidad a través de personal externo (servicio outsourcing) para evitar incurrir en gastos mayores por beneficios sociales y salarios adicionales establecidos según la ley.

Tabla 15: Descripción de funciones y perfiles de trabajo

Cargo	Funciones	Breve perfil profesional
Dirección General	Operación general de la empresa, contacto a proveedores nacionales e internacionales, implementación de estrategias de marketing acorde al negocio, manejo de personal y el resto de funciones administrativas.	Profesional con título de tercer nivel en Negocios Internacionales, Comercio Exterior o carreras afines con componente internacional (indispensable). Fluidez en idioma Inglés escrito y oral.
Responsable de Ventas	Establecer contacto inicial con los clientes para ofertar el producto, disipar dudas y apoyar en la producción cuando se requiera.	Profesional con título de secundaria y experiencia mínima de 3 años en ventas con alta orientación de servicio al cliente.
Responsable de Producción	Elaborar el producto final junto con las consumidoras usando las herramientas disponibles y orientando en la colocación de los accesorios sin tomar el control total durante el proceso.	Profesional con título de secundaria o carrera técnica enfocada en artes manuales (indispensable) con experiencia mínima de 3 años en trabajos afines al giro de negocio.
Contabilidad Outsourcing	Registrar los temas contables y realizar proyecciones financieras para la toma de decisiones gerenciales, presentar documentos y pago de impuestos al SRI.	Profesional con título de tercer nivel en Finanzas Administrativas o Contabilidad con experiencia mínima de 5 años en el ámbito comercial y tributario.

-Para concluir, la cultura organizacional de MENINAS se sustenta en valores como el respeto, la comunicación efectiva y el compromiso de servicio ofreciendo un producto a la moda basado en un concepto de excelencia en las relaciones entre cliente interno y externo.

-La consecución de la empresa se realizará según los procedimientos legales establecidos para una Compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada cuya característica principal es tener un socio único a fin de evitar la réplica o distorsión del modelo de negocio por conflicto de intereses.

-El organigrama está estructurado para que el negocio sea sostenible en el largo plazo tomando en cuenta los gastos de sueldos y otras responsabilidades patronales solo para el personal de planta estrictamente necesario para llevar a cabo las operaciones de comercialización.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

La empresa MENINAS tiene una composición de costos de materia prima importada como el PVC en gránulos para fabricar las sandalias y los accesorios para personalización. Adicional a esto, el costo local de mano de obra de producción. En el caso de los gastos se incluye el pago de sueldos y beneficios para el personal fijo, el pago por servicios outsourcing de contabilidad, la depreciación y los gastos pre-operacionales. Este último gasto solo para el primer año.

Tabla 16. Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 163,400.00	\$ 176,206.94	\$ 190,007.64	\$ 204,879.43	\$ 220,926.78
Costos	\$ 65,324.29	\$ 66,503.46	\$ 70,974.52	\$ 75,928.46	\$ 81,177.07
Materia prima e insumos	\$ 52,607.89	\$ 52,575.29	\$ 56,692.80	\$ 61,129.88	\$ 65,918.21
Mano de obra producción	\$ 12,716.40	\$ 13,928.17	\$ 14,281.72	\$ 14,798.58	\$ 15,258.87
Utilidad Bruta	\$ 98,075.71	\$ 109,703.48	\$ 119,033.12	\$ 128,950.97	\$ 139,749.71
Gastos Administrativos	\$ 106,284.61	\$ 93,295.42	\$ 96,904.39	\$ 99,145.22	\$ 102,178.81
Sueldos y beneficios	\$ 31,041.00	\$ 34,002.92	\$ 34,886.80	\$ 36,025.17	\$ 37,088.48
Suministros de oficina	\$ 240.00	\$ 246.47	\$ 253.12	\$ 259.94	\$ 266.95
Gastos varios	\$ 360.00	\$ 369.71	\$ 379.68	\$ 389.92	\$ 400.43
Contabilidad	\$ 4,200.00	\$ 4,313.26	\$ 4,429.57	\$ 4,549.03	\$ 4,671.70
Bodegaje	\$ 720.00	\$ 739.42	\$ 759.36	\$ 779.83	\$ 800.86
Depreciaciones	\$ 1,292.61	\$ 1,292.61	\$ 1,955.94	\$ 902.61	\$ 902.61
Pre operacionales	\$ 17,924.00				
Arriendo	\$ 34,200.00	\$ 35,122.26	\$ 36,069.39	\$ 37,042.06	\$ 38,040.96
Comisiones tarjeta de crédito	\$ 4,902.00	\$ 5,286.21	\$ 5,700.23	\$ 6,146.38	\$ 6,627.80
Publicidad	\$ 11,405.00	\$ 11,922.57	\$ 12,470.31	\$ 13,050.29	\$ 13,379.02
Utilidad Operativa	\$ (8,208.89)	\$ 16,408.06	\$ 22,128.73	\$ 29,805.75	\$ 37,570.90
Intereses préstamos	\$ 3,158.35	\$ 2,599.37	\$ 1,970.54	\$ 1,263.16	\$ 467.41
Utilidad antes de impuesto	\$ (11,367.25)	\$ 13,808.70	\$ 20,158.19	\$ 28,542.58	\$ 37,103.49
Participación laboral	\$ -	\$ 2,071.30	\$ 3,023.73	\$ 4,281.39	\$ 5,565.52
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 2,582.23	\$ 3,769.58	\$ 5,337.46	\$ 6,938.35
UTILIDAD NETA	\$ (11,367.25)	\$ 9,155.17	\$ 13,364.88	\$ 18,923.73	\$ 24,599.61
				\$ 24,261.20	\$ 5,337.46
Pago de dividendos	\$ -	\$ 3,662.07	\$ 5,345.95	\$ 7,569.49	\$ 9,839.85
Utilidades retenidas	\$ (11,367.25)	\$ 5,493.10	\$ 8,018.93	\$ 11,354.24	\$ 14,759.77

Tal y como refleja la proyección de pérdidas y ganancias, el resultado de utilidad neta para el primer año de operaciones es negativo USD. 11,367.25 debido a la inversión en pre-operacionales para realizar la instalación del punto de venta. Sin embargo, del segundo año en adelante el proyecto

genera utilidades incluidas en el cálculo del pago de dividendos, 40% según política establecida, y utilidades retenidas.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

En esta sección se presenta la estructura del capital de trabajo para las operaciones de los primeros doce meses de MENINAS, período durante el cual la empresa registra pérdidas en su utilidad neta.

Primero, las ventas están proyectadas de manera ascendente, inician en 2% hasta alcanzar el porcentaje de crecimiento de la industria de 10%; dato analizado en la sección del entorno.

En el primer mes, se registra el gasto administrativo más representativo en cuanto a valor, los gastos pre-operacionales cuya composición incluye: gastos legales, diseño de imagen corporativa, registro de marca y el diseño e instalación de la isla en el centro comercial.

Una vez analizada la variación del capital de trabajo, se obtiene un flujo neto efectivo negativo que se mantiene hasta el tercer mes. Sin embargo, el flujo final es negativo hasta el mes doce ya que se toma en cuenta la política de pago con tarjeta de crédito (50/50) para evitar calcular flujos positivos irreales.

Tabla 17. Capital de Trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	3.260	6.540	9.800	13.080	16.340							
Costos	2.109	3.165	4.215	5.271	6.320							
Materia prima e insumos	1.050	2.106	3.155	4.211	5.261	5.261	5.261	5.261	5.261	5.261	5.261	5.261
Mano de obra producción	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060
Utilidad Bruta	1.151	3.375	5.585	7.809	10.020							
Gastos Administrativos	24.917	7.091	7.189	7.287	7.385							
Sueldos y beneficios	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587	2.587
Suministros de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Gastos varios	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Contabilidad	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Depreciaciones	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Preoperacionales	17.924	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendo	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850	2.850
Comisiones tarjeta de crédito	98	196	294	392	490	490	490	490	490	490	490	490
Publicidad	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950
FLUJO OPERATIVO	(23.826)	(3.776)	(1.664)	462	2.574							
(+) depreciaciones	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Variación de capital de trabajo	(13.618)	298	297	298	297	198	142	106	83	66	54	45
Flujo neto	(37.444)	(3.478)	(1.367)	760	2.872	2.773	2.716	2.681	2.657	2.640	2.628	2.619
Caja Inicial		(37.444)	(40.922)	(42.289)	(41.529)	(38.658)	(35.885)	(33.169)	(30.488)	(27.831)	(25.191)	(22.562)
Caja Final	(37.444)	(40.922)	(42.289)	(41.529)	(38.658)	(35.885)	(33.169)	(30.488)	(27.831)	(25.191)	(22.562)	(19.943)

La estructura de capital se compone de un préstamo adquirido con una entidad financiera por 60% del valor total requerido y 40% de inversión propia. Ambos elementos suman el total del financiamiento o inversión inicial por USD 47.842,00. Dentro de este valor se encuentra el capital de trabajo inicial cuyo monto asciende a USD. 42.289,00. Este, equivale al promedio mínimo de caja final en los primeros doce meses para que el negocio pueda cubrir sus requerimientos de efectivo.

Tabla 18. Estructura de Capital

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES					
Capital de Trabajo	42.289				
Equipos	1.600				
Muebles y enseres	793				
Equipos de computación	2.290		1.990		
Herramientas	870				
Total activos fijos	5.553	-	1.990	-	-
Preoperacionales					
TOTAL	47.842	-	1.990	-	-
Inversión Acumulada	47.842	-	1.990	-	-
FINANCIAMIENTO					
Préstamos	28.705	60%			
Accionistas	19.137	40%			
Total financiamiento	47.842				

7.3 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

En el balance general se aprecia la composición de los activos corrientes: caja- incluida la inversión al momento cero, cuentas por cobrar -pagos recibidos con tarjeta de crédito, el producto importado (PVC y accesorios) con una política de inventario de 60 días y el producto terminado (sandalias) por 30 días.

Tabla 19. Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	42.289	16.006	17.513	18.959	23.890	31.364
Cuentas x cobrar		1.906	2.056	2.217	2.390	2.577
Inventarios Prod import		8.768	8.763	9.449	10.188	10.986
Inventarios Prod terminado		5.444	5.542	5.915	6.327	6.765
Activos corrientes	42.289	32.124	33.874	36.539	42.796	51.692
Equipos	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Muebles y enseres	793	793	793	793	793	793
Equipos de computación	2.290	2.290	2.290	4.280	4.280	4.280
Herramientas	870	870	870	870	870	870
Dep. Acumulada		(1.293)	(2.585)	(4.541)	(5.444)	(6.346)
Activos Fijos netos	5.553	4.260	2.968	3.002	2.099	1.196
Activos diferidos						
Total activos	47.842	36.384	36.841	39.541	44.895	52.889
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		4.384	4.381	4.724	5.094	5.493
Pasivos Corrientes	-	4.384	4.381	4.724	5.094	5.493
Préstamos bancarios LP	28.705	24.231	19.197	13.535	7.165	-
Pasivos a Largo Plazo	28.705	24.231	19.197	13.535	7.165	-
Capital social	19.137	19.137	19.137	19.137	19.137	19.137
Utilidades retenidas		(11.367)	(5.874)	2.145	13.499	28.259
Total patrimonio	19.137	7.769	13.263	21.281	32.636	47.395
Total pasivo y patrimonio	47.842	36.384	36.841	39.541	44.895	52.889

En el caso de los pasivos corrientes, únicamente se incluye un valor por el pago local con una política de plazo de pago de 30 días similar al plazo de tiempo establecido para el producto terminado. Adicionalmente, se observa el pago total del préstamo para el cuarto año siendo un síntoma de salud financiera de la empresa.

Por otro lado, el estado de resultados muestra cómo el proyecto va generando flujos de efectivo operativo neto ascendentes a partir del segundo año. Comprobando que las operaciones y el ejercicio de actividad de MENINAS combinan de manera efectiva las entradas por ventas y las salidas por compra de materia prima y otros gastos. Otro dato relevante es la recuperación del capital de trabajo neto para el quinto año de operaciones.

Tabla 20. Estado de Resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(8.209)	16.408	22.129	29.806	37.571
(+) Gastos de depreciación		1.293	1.293	1.956	903	903
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	(2.071)	(3.024)	(4.281)	(5.566)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		-	(2.582)	(3.770)	(5.337)	(6.938)
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(6.916)	13.047	17.291	21.090	25.970
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(42.289)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(11.734)	(245)	(877)	(956)	(1.024)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						57.124
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(11.734)	(245)	(877)	(956)	56.101
INVERSIONES	(5.553)					
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación activos fijos						1.196
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		-	-	-	-	1.196
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(47.842)	(18.650)	12.802	16.415	20.133	83.267
(+) Préstamo	28.705					
(-) Gastos de interés		(3.158)	(2.599)	(1.971)	(1.263)	(467)
(-) Amortización del capital		(4.474)	(5.033)	(5.662)	(6.370)	(7.165)
(+) Escudo Fiscal		1.064	876	664	426	158
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(19.137)	(25.219)	6.045	9.446	12.926	75.792
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(47.842)	(18.650)	12.802	16.415	20.133	83.267
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(19.137)	(25.219)	6.045	9.446	12.926	75.792

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Para el quinto año de operaciones de la empresa, se consideró que el inversionista recupere el capital de trabajo neto, la inversión en activos fijos y el valor final del flujo de efectivo operativo; obteniendo así un flujo de caja del inversionista de USD. 75.792. Para el resto de años, estos valores oscilan entre seis mil y doce mil dólares, exceptuando el primer año en que el valor es negativo. El flujo de caja del inversionista se presenta en el modelo financiero con una proyección mensualizada para mayor detalle.

7.5 ÍNDICES FINANCIEROS

Los indicadores como el valor actual neto de los flujos, la tasa interna de retorno y el costo promedio de capital ponderado (WACC) indican que el proyecto es rentable. Por lo tanto, el inversionista tiene la seguridad de recuperar el capital de trabajo invertido y también de recibir ganancias adicionales.

Tabla 21. Índices Financieros

	PROYECTO
VAN	15.224
TIR	19,10%
WACC	12,80%
B/C	1,32
Plazo de pago	4,67

Los indicadores financieros proyectados son positivos, el margen bruto es de 63% frente al 26% del sector. MENINAS inicia con un nivel de endeudamiento del 70% frente al 55% promedio del sector, pero al término del quinto año se reduce al 10%. Sus índices de liquidez son altos por sobre los USD 7.00 por cada dólar de obligaciones corrientes principalmente por que las ventas son al contado por la estrategia de comercialización y negocio a implementarse. Sus niveles de rotación de inventarios son altos debido a que los insumos son importados.

Tabla 22. Proyección de indicadores financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	60%	62%	63%	63%	63%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	-24%	19%	28%	40%	51%
RAZÓN DE ROTACION					
Ventas/Activos Fijos Netos	38,36	59,38	63,30	97,61	184,67
Ventas/ Cuentas por Cobrar	85,71	85,71	85,71	85,71	85,71
Costos/Cuentas por pagar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	7,33	7,73	7,73	8,40	9,41
Prueba ácida	4,09	4,47	4,48	5,16	6,18
RAZON DE ENDEUDAMIENTO					
Pasivos Totales/Activos Totales	79%	64%	46%	27%	10%

7.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

1. Para evaluar el modelo financiero y la deuda a adquirir, se consideró la tasa activa máxima de producto PYMES del BCE de 11.83%. Una vez establecido este criterio, se determinó que los flujos de efectivo del proyecto permiten pagar el valor del crédito financiero en el cuarto año de operaciones. Permitiendo así que los flujos del quinto año sean totalmente favorables para el inversionista.
2. Con una sensibilidad de mercado de 0.85, se considera al proyecto MENINAS de mediano riesgo. Sin embargo, el costo de oportunidad de invertir en el mismo es de 20.2%. Por lo tanto, es un proyecto bastante atractivo para invertir en vista que el costo de capital promedio ponderado para descontar los flujos es de 12.8%.
3. El índice de liquidez del proyecto es positivo e incremental a lo largo de la vida del mismo siendo un indicativo de solvencia en el corto plazo y cobertura de los derechos de los acreedores.
4. La tasa interna de retorno del proyecto es de 19,10%; esto significa que está por encima de la tasa de descuento de los flujos resultando en un valor actual neto de 15.224. Todo lo anterior confirma que el proyecto es financieramente rentable.

8 CONCLUSIONES FINALES

- En el análisis del entorno destacan la política proteccionista, el arancel ad-valorem y el valor fijo por unidad de calzado importado como los factores determinantes, de los últimos años, a favor de la industria nacional del calzado. Estas ventajas, contribuyen con la industria manufacturera para obtener un crecimiento ascendente de 10%. Por lo tanto, se puede concluir que sí existe oportunidad en el sector para comercializar sandalias de playa con accesorios personalizados.
- Actualmente, la industria ecuatoriana carece de insumos variados que generen distinción al calzado nacional, resultando en un bajo poder de negociación de los proveedores locales. Este hecho, acentúa la necesidad de buscar alternativas en el exterior para importar materia prima e insumos de calzado a fin de fabricar un producto nacional de calidad y a la moda. Por lo tanto, el análisis de entornos de China permite concluir que este país asiático ofrece un mercado amplio de proveedores para ampliar el portafolio de socios comerciales del proyecto MENINAS.
- El análisis del cliente fue determinante para perfilar cuatro segmentos de consumidoras a nivel psicográfico. La descripción de estos segmentos difiere en cómo se informarían sobre las sandalias personalizadas y en qué momento las usarían. Sin embargo, confirman que el producto destaca dos necesidades clave ponderadas por el grupo objetivo: comodidad y estilo. Adicionalmente, las sandalias ofrecen variedad de colores y accesorios diversos relacionados de forma directa con la personalidad de cada cliente resultando así en 80% del segmento objetivo dispuesto a comprar el producto.
- Las sandalias de playa MENINAS ofrecen una propuesta de valor igual por más al ofrecer personalización a través de la combinación de colores, variedad de accesorios para decorarlas y una suela más gruesa

para mayor comodidad y estilo; ambos atributos priorizados por el grupo objetivo. El precio de ingreso del producto es de \$20.00 igualando a la competencia. Por lo tanto, la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación basada en la diferenciación de diseño la apariencia del producto es ideal para las sandalias.

- La filosofía corporativa de la empresa está basada en un organigrama circular y una estructura organizacional de aprendizaje. Ambos factores, responden al giro del negocio puesto que la comercialización de las sandalias personalizadas demanda interacción constante entre el personal de MENINAS y el grupo objetivo. De lo anterior, derivará la retroalimentación necesaria para identificar nuevas necesidades y/o atributos requeridos por el segmento meta.
- Una vez concluido el análisis financiero, se descarta la posibilidad de fracaso del proyecto de acuerdo a los resultados obtenidos en los principales indicadores. La TIR del proyecto es 19,10% demostrando que la rentabilidad del mismo está por encima de la mínima requerida (costo de oportunidad 12,80%). En síntesis, los flujos de efectivo generados durante la vida del proyecto resultan positivos a partir del segundo año tanto para el proyecto como para el inversionista.
- Finalmente, después de encontrar factores muy positivos en la industria, un equilibrio medio en las cinco fuerzas de Porter, y flujos de efectivo favorables para el inversionista se concluye que el proyecto para comercializar sandalias de playa personalizadas es viable y sostenible en el largo plazo. Además, se concluye que China es un mercado con enorme potencial para abastecer las necesidades de materia prima e insumos requeridas para producir y lanzar al mercado un producto de personalización.

REFERENCIAS

- Alarcón, P. (19 de Julio de 2015). Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano. (C. Barros, Entrevistador) *El Universo*.
- Alvarado, A. C. (2016 de Julio de 2016). La moda ecuatoriana se frena por la falta de insumos y aumento de impuestos Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <http://www.elcomercio.com/tendencias/moda-ecuador-carencia-insumos-impuestos.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. *El Comercio*, 1.
- Barcena, A. (19 de Octubre de 2016). Cepal prevé crecimiento económico para Ecuador en 2017 Esta noticia ha sido publicada originalmente por Diario EL TELÉGRAFO bajo la siguiente dirección: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/cepal-preve-crecimiento-economico-para-ecuador-en-2017> Si va a hacer uso de la misma, por favor, cite nuestra fuente y coloque un enlace hacia la nota original. www.eltelegrafo.com.ec. (E. Telegráfo, Entrevistador)
- Barros, C. (19 de Julio de 2015). Innovación y diseño son aún un desafío para el zapato ecuatoriano. *El Universo*.
- Cámara de Comercio Ecuatoriana-China. (s.f.). Trading. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 04 de Julio de 2017, de <http://camarachina.ec/preguntas-frecuentes/>
- Comité de Comercio Exterior. (2012). *Resolución N° 59*. Quito: Suplemento del Registro Oficial. Recuperado el 21 de Marzo de 2017
- conducetempresa.com. (26 de Octubre de 2015). Importancia del organigrama en los negocios - Definición, finalidad, Tipos. s.f. Recuperado el 27 de Abril de 2017, de [conducetempresa.com: http://blog.conducetempresa.com/2012/04/el-organigrama-en-los-negocios-para-que.html](http://blog.conducetempresa.com/2012/04/el-organigrama-en-los-negocios-para-que.html)
- Congreso Nacional del Ecuador. (26 de Enero de 2006). Ley 27. *LEY DE EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD*. Quito,

- Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 196. Recuperado el 26 de Abril de 2017
- EKOS. (02 de Octubre de 2015). Marcas más recordadas por categorías. *Rankings*. (R. Ekos, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador.
- El Emprendedor. (05 de Julio de 2012). *Red El Emprendedor*. Recuperado el 02 de Abril de 2017, de El Emprendedor Inc.: <http://www.elemprendedor.ec/mall-rentabilidad-emprender/>
- Embajada de la República Popular China en la República del Ecuador. (22 de Octubre de 2008). El desarrollo bilateral económico y comercial entre China y Ecuador. Quito: Relaciones Bilaterales. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de <http://ec.china-embassy.org/esp/zegx/t518966.htm>
- Flannery, R. (12 de Mayo de 2014). Alibaba: ¿una nueva era de China en EU? *Forbes Magazine* , pág. 1.
- Gough, N. (28 de Enero de 2016). Las fábricas en China se reinventan ante la desaceleración económica. *The New York Times*, 1.
- Granda, C., & Feijoó, E. (2016). *Reporte de economía laboral-diciembre 2016*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Dirección de Estudios y Análisis de la Información. ecuadorencifras.gob.ec.
- Harvard Deusto. (2017). *Harvard Deusto EAE Business School*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de Harvard Deusto Business Review Web Site: <http://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Heller, E. (2008). Psicología del color, cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón. En E. Heller, *Psicología del color, cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón* (págs. 219-220). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Hernández, F. (26 de Abril de 2017). Mapas Estratégicos, Cátedra de Calidad. (1). Tudela, Navarra, España. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de [http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)+AND+\(estado%3D3\)&app=exportacion&idregistro=93&var_funcion=muestraFichaPDF](http://sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=93&var_funcion=muestraFichaPDF)

- INEC. (2010). *Resultados de Censo de Población*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 21 de Marzo de 2017
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Quito: ecuadorencifras.gob.ec.
- INEC. (2015). *Inflación Mensual Diciembre 2015*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: ecuadorencifras.gob.ec.
- INMARK Estudios y Estrategias, S.A. (2005). *Estudio sobre la comercialización del calzado en España*. Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de la Dirección General de Política Comercial. Madrid: Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de la Dirección General de Política Comercial.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (s.f. de Julio de 2012). Disposición de desechos plásticos post-consumo. Requisitos. *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2634:2012, Primera*, 2-5. Quito, Pichincha, Ecuador: INEN. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/NTE-INENE-2634-Plasticos-post-consumo.pdf>
- Jácome, H., Naranjo, M., & Burgos, S. (2010). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES Sector Calzado*. FLACSO ECUADOR-Ministerio de Industrias y Productividad, Centro de Investigaciones económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Quito: Centro de Investigaciones económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcgl0iq9cihvxygjk.pdf>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. En J.-J. Lambin, C. Gallucci, & C. Sicurello, *Dirección de Marketing Gestión estratégica y*

- operativa del mercado* (Vol. Segunda Edición, pág. 283). México, Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Legiscomex. (2006). *Calzado en China*. s.f.: legiscomex.com.
- marketingdirecto. (07 de Mayo de 2013). *Los 10 factores que influyen en la decisión de compra de un producto a examen*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de mdmarketingdirecto: <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/los-10-factores-que-influyen-en-la-decision-de-compra-de-un-producto-a-examen>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. En D. Martínez, A. Milla, & E. D. Santos (Ed.), *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral* (pág. 34). s.f., España: Edigrafos S.A. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=analisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMhrvmndTTAhUB4CYKHS0wBmoQ6AEIIDA#v=onepage&q=analisis%20pest&f=false
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2015). *Relación entre Ecuador y China pasó a ser estratégica*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de <http://www.cancilleria.gob.ec/relacion-entre-ecuador-y-china-paso-a-ser-estrategica/>
- MIPRO. (2014). *Proyecto de Desarrollo de Cadenas Productivas "Encadena Ecuador"*. Ministerio de Industrias y Productividad. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- MIPRO. (02 de Julio de 2015). *"FICCE 2015", oportunidad para conocer a la industria del calzado ecuatoriano con calidad*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de [industrias.gob.ec: http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/](http://www.industrias.gob.ec/bp131-ficce-2015-oportunidad-para-conocer-a-la-industria-del-calzado-ecuatoriano-con-calidad/)
- MIPRO. (2015). *Rendición de cuentas 2015*. Ministerio de Industrias y Productividad. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. En A. Osterwalder, Y. Pigneur, & T. Clark (Ed.), *Generación de modelos de negocio, un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (págs. 12-44). s.f.: DEUSTO.
- Prado, J. J. (Septiembre de 2010). Un análisis profundo de porqué los aranceles al calzado no son la panacea que muchos creen, y lo peligroso que sería repetir este experimento en otras industrias. *IDE Business School*, pág. 8.
- PROECUADOR. (2014). *Boletín de Comercio Exterior Jun/Jul 2014*. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Quito: PRO ECUADOR. Recuperado el 03 de Mayo de 2017
- PROECUADOR. (2015). *Guía Comercial China 2015*. Oficina Comercial del Ecuador en Beijing. Shangai: Dirección de Inteligencia Comercial y de Inversiones. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/PROEC_GC2015_CHINA1.pdf
- Revista Líderes. (2013). Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de Grupo El Comercio: <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- Revista Líderes. (s.f.). La producción de calzado pisa fuerte en el país. *Líderes*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Diseños organizacionales contemporáneos. En S. Robbins, M. Coulter, & G. Domínguez (Ed.), *Administración* (S. d. Pearson Educación de México, Trad., págs. 356-361). México , Distrito Federal, México : Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Rodríguez, C. (2013). *Aspectos clave de las negociaciones en la China empresarial actual*. Universitat Oberta de Catalunya. Catalunya: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 05 de Julio de 2017, de

http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/20521/1/crodriguezse_Practicum_0113.pdf

Saltos, J. G., Marrero, M., Álvarez, G., & Mayorga, M. (2014). *Posicionamiento de marca de las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua caso Demi*. Investigación.

Santander Trade Portal. (s.f.). *Analizar mercados*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/politica-y-economia>

Seminario, A. (s.f.). La tendencia es aplicar estrategias ecológicas. (R. Líderes, Entrevistador) Guayaquil, Guayas, Ecuador: Grupo El Comercio. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html>

Soria, R. (15 de Junio de 2016). Los chinos abren fábricas de zapatos en Guayaquil. *expreso.ec*. Recuperado el 05 de Julio de 2017

Villalobos, J. (04 de Junio de 2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de Coyuntura Económica: <https://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

World Trade Organization. (s.f.). *Políticas y Prácticas Comerciales por medidas*. Organización Mundial del Comercio. s.f.: WT/TPR/S/230.

Zabala, J., & Proaño, G. (Abril de 2016). Producción Nacional: sectores estratégicos de la economía 2016. *Revista EKOS*, págs. 39-40.

Zambrano, R. (19 de Julio de 2015). Ricardo Zambrano: La informalidad no puede matar a la industria del calzado. (C. Granja, Entrevistador) C.A. El Universo.

ANEXOS

ANEXO 1

DATOS DE EMPRESAS CONSULTADAS PARA ESTABLECER LAS VENTAS ANUALES

Nombre	Unidades mensuales	Precio
Dacris	180	\$ 30.00
Tu Calzado	275	\$ 35.00
Importaciones K&M	200	\$ 25.00
Promedio	218.33	\$ 30.00

ANEXO 2

CÁLCULO DE ARANCELES DE IMPORTACIÓN Y PAGO TOTAL DE TRIBUTOS

CÁLCULO DE TRIBUTOS POR IMPORTACIÓN DE PVC EN GRÁNULOS	
Partida arancelaria 3904.10.90	
Cantidad de PVC (Kilos)	2,225.00
Valor FOB	\$ 3,758.03
Flete (0.70 ctvs por kilo)	\$ 1,557.50
CFR	\$ 5,315.53
Seguro 1%	\$ 37.58
Valor CIF	\$ 5,353.11
Salvaguardia 0% por Kg.	\$ -
FODINFA 0.5%	\$ 267.66
IVA 14%	\$ 786.91
TOTAL TRIBUTOS A PAGAR	\$ 1,054.56

**CÁLCULO DE TRIBUTOS POR IMPORTACIÓN DE
ACCESORIOS**

Partida arancelaria 6812.91.00

Cantidad de accesorios (Unidades)		53105
Costo por accesorio	\$	0.55
Peso en gramos por accesorios aproximado		0.25
Total peso en gramos		212.424
Peso total en kilogramos		213
Valor FOB	\$	29,207.75
Flete (0.70 ctvs por kilo)	\$	149.10
CFR	\$	29,356.85
Seguro 1%	\$	292.08
Valor CIF	\$	29,648.93
Salvaguardia 15% por Kg.		-
FODINFA 0.5%	\$	1,482.45
IVA 14%	\$	4,358.39
TOTAL TRIBUTOS A PAGAR	\$	5,840.84

ANEXO 3

GUÍA PARA FOCUS GROUP

Guion grupo focal

El objetivo de este grupo focal es investigar, de manera cualitativa, los gustos, preferencias y necesidades del género femenino con relación a ropa y accesorios para playa.

La técnica a aplicar es una combinación de historias incompletas y técnicas proyectivas a fin de motivar a las participantes expresar sus sentimientos y emociones de manera profunda.

Guía de análisis de una sesión de grupo sobre ropa y accesorios para playa

Preámbulo (2 minutos)

- a. Presentación de la moderadora agradeciendo la participación y dando la bienvenida oficial.
- b. Explicar la naturaleza de una sesión de grupo: Este es un espacio informal, múltiple y expansivo donde escucharemos todos los puntos de vista de cada uno y también estaremos prestas a experimentar opiniones en desacuerdo.
- c. Siéntanse libres de hacer preguntas obvias (en ocasiones serán realmente obvias y en otras no tanto).
- d. Es importante recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas; se trata de expresar lo que realmente piensan y sienten.
- e. Realizaremos durante toda la sesión una grabación de audio y video.
- f. Los bocaditos y bebida están dispuestos en la mesa y pueden servirse cuando gusten.
- g. Se hablará acerca de ropa y accesorios para playa.
- h. ¿Tienen alguna pregunta o interés?

Introducción y calentamiento (3 minutos)

Me gustaría pedirles que se presente...

- a. Nombre de pila
- b. Lo mejor de tener ropa y accesorios de playa
- c. Lo malo de tener ropa y accesorios de playa

Uso de la ropa y accesorios de playa

Me gustaría entender cómo utiliza generalmente la ropa y accesorios de playa

- a. ¿Cuántas veces al año van a la playa?
- b. ¿Cada vez que se van compran ropa y accesorios para playa?
- c. Comenzamos con las cosas que ustedes siempre llevan consigo en la playa Explorar brevemente
- d. ¿Y cuáles son las cosas que a menudo lleva consigo?
- e. ¿De qué manera combinan su ropa y accesorios de playa?

- f. Si no tuviera estos artículos ¿qué diferencia habría cuando están en el clima cálido? Explorar brevemente

Compra de ropa y artículos de playa anterior (20 minutos)

- a. Pensando en su ropa y accesorios de playa actuales, me gustaría saber sobre dos temas diferentes...
Primero, cómo fue que eligió la ropa y accesorios de playa y, segundo, porque decidió utilizar ese artículo.

Proceso de selección de la ropa y accesorios de playa anterior

- a. Pensando únicamente en la manera en que eligió su ropa y accesorios de playa y no en las características que usted buscaba ¿de qué manera eligió alguno? Explorar el proceso

Criterios de selección de la ropa y accesorios de playa anterior

- a. Muy bien, ahora dígame lo que realmente buscaba en lo que compro.

Usos de la ropa y accesorios de playa (13 minutos)

- a. Pensando ahora en los usos que le da a la ropa y accesorios de playa, me gustaría que hiciera una lista de todos los usos que recuerde, cualquier momento en que pueda usarlos, combinarlos, modificarlos.
b. ¿Alguna ocasión en que usted solo haya usado la ropa o accesorios una vez, pero que está realmente contento de haberlo hecho?
¿Por qué?

Características deseadas

- a. ¿Hay alguna característica que sus accesorios de playa no tengan pero que usted desearía que tuvieran? Explorar

Motivaciones para reemplazarlos (10 minutos)

Todas ustedes fueron invitadas aquí porque han adquirido ropa y accesorios de playa al menos una vez...

- a. ¿Qué las motivo a adquirir ropa y accesorios para playa? Explorar
b. ¿Cuáles cree usted que sean algunas razones por las que las damas adquieren ropa y accesorios de playa? Explorar

Detonadores y barreras para un cambio futuro

- a. En cuanto al futuro, ¿cuándo cree que cambiará su ropa y accesorios de playa por unos mejores? Explorar
- b. ¿Qué lo estimularía a hacer eso?
- c. Existe alguna característica importante que lo haría cambiar de inmediato? Explorar
- d. ¿Cómo elegiría sus siguientes sandalias de playa? Explorar
- e. ¿Y que buscaría realmente en sus próximas sandalias de playa? Explorar
- f. ¿Compra alguna marca específica de sandalias de playa, porque?

Ejercicio de cierre (10 minutos)

- a. Por último, quiero pedir su creatividad por unos minutos para que me den ideas sobre sandalias playeras, no se preocupen sobre si es una gran idea o una idea modesta.
- b. La única palabra que voy a prohibir es gratis
- c. Suponiendo que un comerciante quisiera motivarlo a comprar mañana sandalias de playa... ¿qué podría hacer?
- d. Solo diga cualquier cosa que se le ocurra-obvia, profunda, seria, tonta, lo que sea...EXPLORAR
- e. ¿Conoce lo que es un producto personalizado?
- f. ¿Qué opina de sandalias de playa personalizadas?
- g. Podría dibujar cómo sería una sandalia de playa personalizada...¿qué accesorios le pondrían? **Si ya dibujo sandalias en el primer ejercicio, solo pedir que la personalice.**
- h. ¿Entre qué rangos de precio estaría dispuesta a pagar por sandalias de playa personalizadas?
- i. Agradecer a los participantes y cerrar la sesión

ANEXO 4

ENCUESTA

Encuesta

La presente encuesta es un trabajo netamente académico dirigido al género femenino. Los resultados de la misma forman parte de la formulación de un Plan de Negocios de acuerdo a las exigencias de la Universidad de las Américas de Quito para obtener el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la estudiante.

1 ¿Con qué frecuencia compra usted sandalias de playa?

- Tres veces al año
- Dos veces al año
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Ninguna vez

Si la respuesta fue ninguna vez, favor pasar a la pregunta 5.

2 ¿Cuál es la marca de sandalia que compra?

3 ¿Qué tipo de material prefiere para sandalias de playa?

- Cuero
- Tela
- Caucho
- PVC
- Látex
- Una combinación de materiales

4 De la imagen siguiente, seleccione el estilo de sandalia de playa que prefiere, marque el círculo de la misma para responder. Puede seleccionar hasta 2 opciones.



5 ¿Cuáles de estos atributos considera importantes a la hora de comprar sandalias de playa? Seleccione los 3 más importantes para usted.

- Materiales de fabricación
- Moda
- Precio
- Glamour/Lujo
- Comodidad
- Exclusividad
- Elegancia
- Lavable

6 Si tuviera la opción ¿escogería una sandalia de playa que tenga colores diferentes en la suela y la tira?

- Sí
- No

7 ¿En qué lugar le gustaría comprar sandalias de playa personalizadas? Puede seleccionar hasta 2 opciones.

- En una tienda en el malecón
- En una isla dentro de un centro comercial
- En un negocio particular de una calle comercial
- En un mercado popular
- Vendedores ambulantes en la playa
- En un truck-furgoneta adaptada

8 ¿Por qué razón realizaría la compra en ese lugar? Puede seleccionar varios.

- Porque está cerca de su domicilio
- Porque se siente más seguro al realizar compras allí
- Por conveniencia ya que le permite completar otros pendientes
- Por gusto
- Otro, favor especificar: _____

9 ¿En qué lugares y momentos usaría sandalias de este tipo? Puede seleccionar hasta 3 opciones.

- En la sierra cuando el clima es cálido.
- En el oriente.
- Para estar dentro de casa.
- En un viaje.
- Para ir a la peluquería.
- Para hacer comidas el fin de semana.

10 ¿A través de qué medio se entera sobre las tendencias de ropa y accesorios de playa? Puede seleccionar varios.

- Televisión
- Redes Sociales
- Prensa escrita
- Catálogos
- Revistas
- Radio
- Vallas publicitarias
- Visitando tiendas
- Alguien le refirió un producto

11 ¿Revisa a o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?

- Sí
- No

12 ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre sandalias de playa personalizadas? Puede seleccionar varios.

- Televisión
- Redes Sociales
- Prensa escrita
- Catálogos
- Revistas
- Radio
- Vallas publicitarias
- Por sugerencia de un tercero

Si hablamos de sandalias con suela sintética que le permitan personalizarlas combinando los colores de la suela y la tira, y añadir diferentes apliques u ornamentos que la vuelvan más atractiva.

13 ¿A qué precio, entre 8 y 40 dólares, consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

14 ¿A qué precio, entre 8 y 40 dólares, consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?

15 ¿A qué precio, entre 8 y 40 dólares, consideraría este producto como caro y si lo compraría?

16 ¿A qué precio, entre 8 y 40 dólares, consideraría este producto como muy caro y no lo compraría?

17 Me gusta hacer cosas con mis manos.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18 Me encanta hacer cosas que pueda utilizar todos los días.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19 Me visto más a la moda que la mayoría de la gente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20 Debo admitir que me gusta presumir.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21 Me gusta mucho la variedad en mi vida.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22 Si hablamos de sandalias con suela sintética que le permitan personalizarlas combinando los colores de la suela y la tira y añadir diferentes apliques u ornamentos que la vuelvan más atractiva.

¿Qué tan dispuesto estaría a comprar estas sandalias?

- Definitivamente no las compraría
- Probablemente no las compraría
- Probablemente sí las compraría
- Definitivamente sí las compraría

23 Seleccione el rango de sus ingresos económicos mensuales

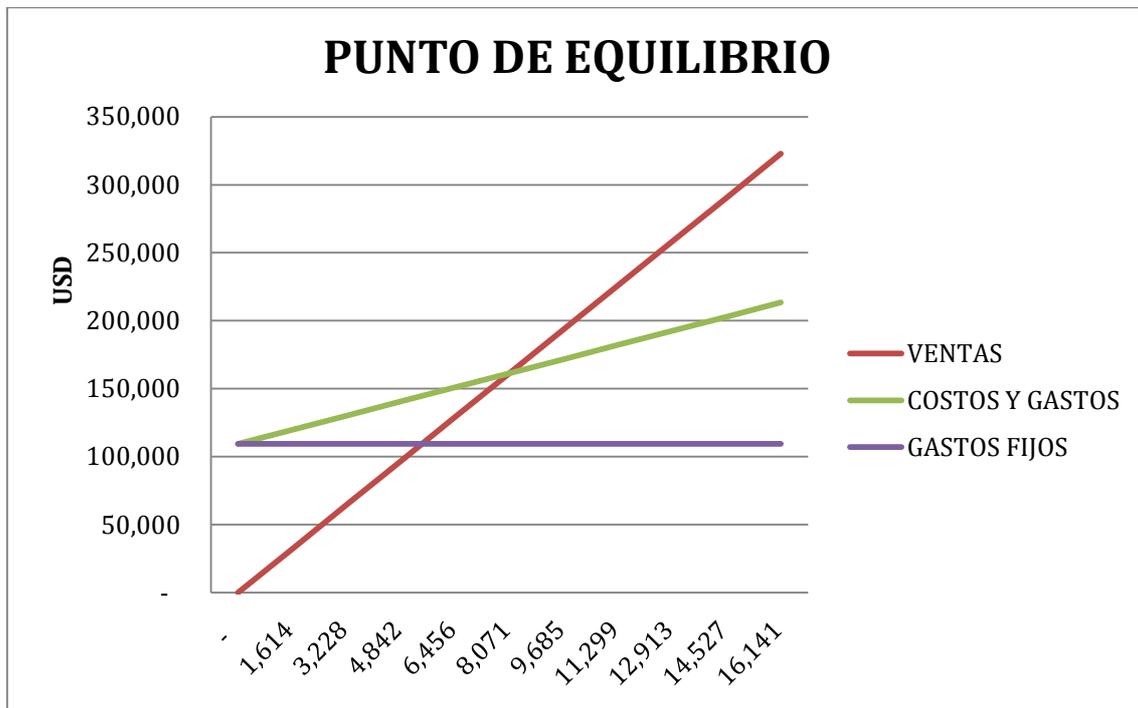
- Menos de \$500
- De \$500 a \$1000
- De \$1100 a \$1500
- De \$1600 a \$2000
- De \$2100 a \$2500
- Más de \$2500

24 Seleccione su rango edad

- Menos de 18 años
- De 18 a 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 45 años
- Más de 45 años

ANEXO 5

GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LAS VENTAS



Cálculo de punto de equilibrio de las ventas

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	109.443	109.443	-
1.614	32.282	119.836	109.443	10.393
3.228	64.564	130.230	109.443	20.787
4.842	96.846	140.623	109.443	31.180
6.456	129.128	151.017	109.443	41.574
8.071	161.410	161.410	109.443	51.967
9.685	193.692	171.804	109.443	62.361
11.299	225.974	182.197	109.443	72.754
12.913	258.256	192.591	109.443	83.148
14.527	290.538	202.984	109.443	93.541
16.141	322.820	213.377	109.443	103.935

ANEXO 6 TABLAS DE CONTINGENCIA Y CORRELACIÓN UTILIZADAS PARA ANÁLISIS DEL CLIENTE

		Seleccione su rango edad						Seleccione el rango de sus ingresos económicos mensuales					
		Total	Menos de 18 años	De 18 a 25 años	De 25 a 35 años	De 35 a 45 años	Más de 45 años	Menos de \$500	De \$500 a \$1000	De \$1100 a \$1500	De \$1600 a \$2000	De \$2100 a \$2500	Más de \$2500
		% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas	% de N columnas
P_1	Tres veces al año	10%	0%	16%	0%	14%	0%	20%	11%	0%	0%	0%	0%
	Dos veces al año	26%	0%	24%	18%	43%	100%	7%	33%	33%	40%	50%	0%
	Una vez al año	26%	0%	32%	18%	29%	0%	33%	22%	22%	20%	0%	100%
	Una vez cada dos años	28%	0%	24%	41%	14%	0%	40%	22%	11%	40%	50%	0%
	Ninguna vez	10%	0%	4%	24%	0%	0%	0%	11%	33%	0%	0%	0%
P_2	Guess	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%
	Aldo	7%	0%	8%	8%	0%	0%	0%	13%	17%	0%	0%	0%
	Bora Bora	33%	0%	33%	31%	43%	0%	33%	44%	17%	40%	0%	0%
	Venus	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%
	Ms Noki	2%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
	Op	2%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
	Hollister	2%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
	Brasileñas	2%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
	Gap	2%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
	Aeropostale	4%	0%	4%	0%	0%	100%	7%	0%	0%	0%	50%	0%
	Hawaiian	2%	0%	4%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%
Ninguna	38%	0%	21%	62%	57%	0%	20%	31%	67%	60%	50%	100%	
P_3	Cuero	7%	0%	8%	0%	14%	0%	7%	6%	17%	0%	0%	0%
	Tela	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Caucho	27%	0%	21%	31%	43%	0%	33%	13%	50%	0%	50%	100%
	PVC	2%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%
	Latex	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Una combinación de materiales	64%	0%	67%	69%	43%	100%	60%	75%	33%	100%	50%	0%	
P_4	1	16%	0%	13%	31%	0%	0%	13%	13%	33%	20%	0%	0%
	2	42%	0%	54%	31%	29%	0%	60%	38%	33%	20%	50%	0%
	3	11%	0%	13%	8%	14%	0%	13%	13%	17%	0%	0%	0%
	4	31%	0%	25%	31%	43%	100%	13%	44%	17%	40%	50%	100%
	5	29%	0%	42%	8%	29%	0%	40%	25%	17%	20%	50%	0%
	6	18%	0%	8%	31%	29%	0%	13%	19%	33%	20%	0%	0%
P_5	Materiales de fabricación	34%	0%	44%	29%	14%	0%	53%	28%	33%	0%	50%	0%
	Moda	48%	0%	56%	35%	43%	100%	47%	44%	56%	40%	50%	100%
	Precio	52%	0%	44%	71%	29%	100%	67%	44%	56%	0%	100%	100%
	Glamour/Lujo	6%	0%	4%	6%	0%	100%	7%	0%	0%	20%	50%	0%
	Comodidad	88%	0%	88%	94%	86%	0%	80%	94%	100%	80%	50%	100%
	Exclusividad	10%	0%	16%	6%	0%	0%	13%	17%	0%	0%	0%	0%
	Elegancia	10%	0%	16%	0%	14%	0%	13%	17%	0%	0%	0%	0%
Lavable	24%	0%	28%	18%	29%	0%	20%	39%	11%	20%	0%	0%	

Correlaciones

	frecuencia compra	la marca de	de material	imagen siguiente,	imagen siguiente,	de estos atributos	de estos atributos	de estos atributos	la opción ¿escogeré	lugar le gustaría	lugar le gustaría	razón realizaría	razón realizaría	lugares y momentos	lugares y momentos	lugares y momentos
¿Con qué frecuencia compra usted sandalias de playa?	1	0.006	-0.181	0.027	-0.064	-0.088	-0.094	0.039	0.242	,459**	0.211	-0.104	0.025	-0.132	-0.259	-0.276
¿Cuál es la marca de sandalia que compra?	0.006	1	-0.243	0.224	,436*	,401**	-0.105	-0.128	0.023	0.095	-0.109	0.043	-0.058	0.284	-0.282	-0.272
¿Qué tipo de material prefiere para sandalias de playa?	-0.181	-0.243	1	0.136	0.139	0.088	0.157	-0.225	0.042	-0.213	0.055	-0.161	-0.086	-,313*	-0.117	-0.020
De la imagen siguiente, seleccione el estilo de sandalia de playa que	0.027	0.224	0.136	1	,455*	0.242	0.257	0.078	0.080	0.107	0.111	-0.081	-0.330	0.040	-0.039	-0.223
De la imagen siguiente, seleccione el estilo de sandalia de playa que	-0.064	,436*	0.139	,455*	1	0.288	0.089	0.177	-0.167	-0.092	0.162	-0.081	-0.391	0.030	-0.073	0.174
¿Cuáles de estos atributos considera importantes a la hora de	-0.088	,401**	0.088	0.242	0.288	1	,547**	,473**	,481**	0.038	-0.005	0.163	-0.390	0.005	-0.248	-0.319
¿Cuáles de estos atributos considera importantes a la hora de	-0.094	-0.105	0.157	0.257	0.089	,547**	1	,729**	0.143	0.191	,483*	0.051	-,679*	-0.047	0.158	0.071
¿Cuáles de estos atributos considera importantes a la hora de	0.039	-0.128	-0.225	0.078	0.177	,473**	,729**	1	,372*	0.256	0.199	0.088	-0.482	-0.060	0.047	-0.139
Si tuviera la opción ¿escogería una sandalia de playa que tenga colores	0.242	0.023	0.042	0.080	-0.167	,481**	0.143	,372*	1	,299*	0.142	0.264	.	-0.031	-0.171	-0.271
¿En qué lugar le gustaría comprar sandalias de playa	,459**	0.095	-0.213	0.107	-0.092	0.038	0.191	0.256	,299*	1	,548**	0.160	0.037	0.224	-0.169	-0.055
¿En qué lugar le gustaría comprar sandalias de playa	0.211	-0.109	0.055	0.111	0.162	-0.005	,483*	0.199	0.142	,548**	1	0.020	-0.089	-0.043	-0.053	-0.119
¿Porqué razón realizaría la compra en ese lugar?_1	-0.104	0.043	-0.161	-0.081	-0.081	0.163	0.051	0.088	0.264	0.160	0.020	1	,626*	0.166	-0.231	0.050
¿Porqué razón realizaría la compra en ese lugar?_2	0.025	-0.058	-0.086	-0.330	-0.391	-0.390	-,679*	-0.482	.	0.037	-0.089	,626*	1	-0.157	-0.134	0.456
¿En qué lugares y momentos usaría sandalias de este tipo?_1	-0.132	0.284	-,313*	0.040	0.030	0.005	-0.047	-0.060	-0.031	0.224	-0.043	0.166	-0.157	1	0.243	0.397
¿En qué lugares y momentos usaría sandalias de este tipo?_2	-0.259	-0.282	-0.117	-0.039	-0.073	-0.248	0.158	0.047	-0.171	-0.169	-0.053	-0.231	-0.134	0.243	1	,768**
¿En qué lugares y momentos usaría sandalias de este tipo?_3	-0.276	-0.272	-0.020	-0.223	0.174	-0.319	0.071	-0.139	-0.271	-0.055	-0.119	0.050	0.456	0.397	,768**	1

